

# **MOBBING: Estudiando al grupo acosador desde la antropología <sup>1</sup>**

**Marina Parés Soliva \***

\* Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing- SEDISEM

"Cuando alguien como nosotros logra con éxito lo que habíamos depositado en el baúl de los sueños, cuando otro consigue aquello a lo que habíamos renunciado, nuestro ego a veces no puede soportarlo, sobre todo si ese alguien, ese otro, está cerca en el tiempo, en el espacio, en edad, en reputación, en nacimiento". Elena Ochoa.

## **Resumen**

El objetivo principal del artículo es el estudio del mobbing o acoso moral en el trabajo entendido como acoso psicológico donde el maltrato emocional es sutil, pero no por ello menos doloroso. Existen acosos donde la violencia ejercida es más evidente, pero el tema del presente estudio es el ejercicio de la violencia sutil, esa violencia que se enmascara, de una forma perversa, con el barniz de valores humanos y democráticos. Hoy en día se contextualiza el acoso laboral en un tipo de sociedades industriales con predominio de valores democráticos y, en mi opinión, eso es así por la necesidad que tiene tanto el acosador principal como sus aliados, de encubrir el ejercicio de la violencia que ejercen sobre otra persona. La necesidad de encubrir viene motivada porque en este tipo de sociedades hay un discurso de valores alrededor del respeto al ser humano que sancionaría, de una u otra forma, estas prácticas en el caso de hacerse evidentes.

La antropología nos ayudará a entender el contexto donde surge, es decir en sociedades democráticas cuyo mercado de trabajo está sujeto a la globalización; también nos proporcionará las herramientas para entender los mecanismos de instauración y de perpetuación, mediante los ritos, es decir a través del análisis de los ritos de iniciación y de continuidad del gang de acoso, así como nos dará los elementos que nos permitirán entender la apatía en atajar el acoso moral por parte de la organización donde surge un

caso de mobbing. La pretensión del presente trabajo radica en la búsqueda de las claves explicativas anteriores mediante la ciencia antropológica.

## **Introducción**

El tema del acoso moral en el trabajo se ha convertido en un fenómeno emergente en las sociedades complejas. Y ello es debido a dos factores principalmente, por un lado, a la globalización que fomenta la precariedad laboral del mercado de trabajo y por otro lado, que ello ocurre en culturas democráticas que defienden los derechos humanos y que valoran los derechos individuales de las personas. En este contexto el mismo ciudadano sujeto de derechos civiles puede verse en su rol laboral, es decir como trabajador, que pierde parte de estos derechos y por tanto puede estar sometido a prácticas de violencia psicológica. Esta misma persona si en lugar de pertenecer a una cultura social que tiene integrados valores democráticos estuviera inmersa en una cultura de esclavismo no defendería sus derechos pues sería un sujeto con pocos derechos y por tanto con dificultades para recibir un trato justo. La emergencia del fenómeno de mobbing es una luz roja de una sociedad que no quiere perder los derechos laborales conseguidos en el siglo pasado en manos de una oligarquía fuera del control del Estado como son las multinacionales. El ejercicio del acoso moral ha de ser entendido como la nueva forma, propia del siglo XXI, de mermar los derechos de los trabajadores. Por tanto, las actitudes revulsivas frente a la práctica del hostigamiento laboral las entendemos como un intento de no permitir que baje el listón democrático de las sociedades occidentales. Nos encontramos con la contradicción de que en una sociedad cada vez menos tolerante con la violencia entre seres humanos, defensora de los derechos del hombre, contraria, mayoritariamente, a la pena de muerte, que promueve mecanismos para atajar el maltrato a la infancia ,y que es ferozmente contraria a la violencia doméstica, al mismo tiempo

tolera la violencia en el trabajo; de tal manera que podemos afirmar que existen actuaciones violentas en un espacio social, el trabajo, donde la violencia se manifiesta de forma insidiosa y sin nada que lo impida. Dice Piñuel citando a Leymann :“*En las sociedades de nuestro mundo occidental altamente industrializado, el lugar de trabajo constituye el último campo de batalla en el que una persona puede matar a otra sin ningún riesgo de llegar a ser procesado ante un tribunal*” (Piñuel,2001:7) y nosotros añadiríamos la ampliación del vocablo “trabajo” a todas aquellas organizaciones donde el ser humano aporta su esfuerzo personal ya sea de forma lucrativa (empresas, universidades, partidos políticos) o no lucrativa (sindicatos, asociaciones y/o ONG). El mobbing, por tanto, es la constatación de una pérdida de valores sociales tanto a nivel individual como colectivo; pero además el surgimiento del acoso moral en el trabajo contraviene todo orden ético. Soy de la opinión que el ejercicio de la violencia psicológica en el trabajo manifestada como acoso moral contra un trabajador por parte de un grupo con poder va a esconder siempre un fraude. Defino el concepto de fraude como la adquisición o el mantenimiento de unos privilegios por parte de este grupo o al menos del líder grupal, que sin el hostigamiento perdería o no podría adquirir. Comprendo que éste es un concepto que puede provocar polémica y será abordado con más detalle a lo largo del artículo.

### **El Concepto de Acoso Moral o Mobbing**

Existen muchas definiciones de mobbing que no voy a repetir, tan solo quiero señalar que la característica principal del mobbing es la utilización de la violencia psicológica para provocar la autodestrucción de la víctima. Existen dos modalidades fundamentales de ejercer este tipo de violencia: la activa y la pasiva. La activa es la que humilla y degrada a la persona produciéndole sentimientos de desesperanza, inseguridad, y pobre

autoestima, y a menudo se manifiesta acompañada de insultos o apodos desagradables. La segunda modalidad es la pasiva, es el desamor, la indiferencia y el desinterés. Cabe señalar que ambos tipos se dan en el mobbing. Una vez vistas las dos maneras de manifestar la violencia psicológica quiero puntualizar algunos aspectos, a mi parecer, básicos del acoso moral en el trabajo, su carácter grupal y el encubrimiento del fraude, ya mencionado anteriormente. Considero que estos dos elementos son importantes por su carácter definitorios del acoso moral en el trabajo y por tanto que va a permitir diferenciarlo de otros supuestos de conflictividad laboral.

Parto del convencimiento de que el acoso laboral es violencia psicológica de un grupo contra una persona, en mi opinión no se trata de un conflicto entre dos personas, acosador y víctima, y sí, en cambio, de un grupo contra un trabajador, es decir acoso grupal. Defiendo que el acoso moral lo lleva a cabo el acosador–instigador conjuntamente con los acosadores-hostigadores, que son las personas a las que ha convencido el instigador para que le ayuden a colocar a la víctima “en su lugar” a través del hostigamiento, del “ir a por ella”. Es a este grupo acosador al que denomino *gang de acoso*, quizás exista otra terminología más adecuada para nombrarlo, pero prefiero adoptar aquella que ya ha sido utilizada anteriormente (Piñuel, 2001: 135). Reitero la idea, que, para mí, acoso moral es sinónimo de acoso grupal, ya que “sin la ayuda de estos aliados ningún psico terrorista podría llevar a cabo un proceso de hostigamiento”<sup>2</sup>. Insisto que es al conjunto formado por el instigador y sus aliados al que denomino gang de acoso. Esta idea, del mobbing como acoso grupal, ya venía apuntada en la publicación de los trabajos de Leymann sobre la resistencia de la persona afectada por una situación de acoso moral o mobbing “muchos estudiosos consideran el apoyo del entorno como uno de los principales factores de resistencia “(Leymann,1996:89). Por tanto esa falta de apoyo a la víctima por parte del entorno y la adscripción, de algunas personas de este entorno, precisamente, a los

postulados del instigador de acoso son determinantes para transformar una situación de conflicto interpersonal en una situación de acoso. El salto cualitativo viene determinado por el paso de un conflicto diádico a uno grupal y por ello es tan necesario conocer cómo se construye este tipo de grupo y cómo se mantiene, “para que el acoso exista, sobre todo en su modalidad institucional, es necesaria una persona que asuma el papel de perseguidor principal investida de la suficiente autoridad o carisma como para movilizar las dinámicas grupales persecutorias” (González de Rivera, 2002: 86). Será a lo largo del artículo que veremos cómo se constituye este grupo de acoso a través de la descripción de los ritos de iniciación y cómo se perpetúa mediante los ritos de continuidad. No voy a describir otros tipos de rituales. Este artículo se centra en explicar el comportamiento del gang de acoso a través del rito, dado que pretendo confirmar que es el rito el que estructura el comportamiento del grupo y la estrategia de acoso.

Partiendo de los estudios etológicos se conoce que el acoso grupal o mobbing existe en casi todas las especies de animales sociales bajo dos formas principales “la coalición de individuos débiles contra uno más fuerte, y la persecución por la mayoría de un individuo con algún rasgo extraño o diferente” (González de Rivera ,2002:84). Entre los humanos, “ocurre en situaciones grupales en las que un sujeto es sometido a persecución, agravio o presión psicológica por uno o varios miembros del grupo al que pertenece, con la complicidad o aquiescencia del resto” (González de Rivera, 2002:62). Probablemente existan diferencias entre los gang de acoso en función de si la persona a acosar es la más fuerte o la extraña al grupo, pero este análisis sobrepasa las pretensiones del presente estudio.

En el tema del acoso moral el elemento determinante es el poder, concretamente el poder del líder, que está básicamente encaminado al mantenimiento de privilegios en sus relaciones intra y extra grupales. El poder es algo que se ejerce en las interacciones entre

los seres humanos y tiene un doble efecto: opresivo y configurador. En el tema del acoso la acepción opresiva es la que toma forma como la capacidad y la posibilidad de control y dominio sobre la vida o los hechos de los otros, básicamente para lograr obediencia. Mediante el abuso de poder se obliga a interacciones no recíprocas, donde el que controle tenga medios para sancionar y también para premiar a quien obedece.

Defiendo el concepto de acoso moral o mobbing como el castigo que el instigador principal ejerce sobre la víctima por no haberse sometido a sus designios. Esta situación de desobediencia al líder, muy a menudo va a estar camuflada y, por tanto, en estos casos, esta información sólo nos la podrá proporcionar la víctima. La persona afectada por una situación de acoso moral, mediante un proceso de introspección, podrá encontrar el *motivo* inconfesable del acosador principal. Esta motivación oculta del instigador del acoso está relacionada, de una u otra manera, con la negación de la víctima de someterse a una situación de dominación del líder grupal. La situación que originó, en el instigador, el deseo de destruir al otro se mantiene casi siempre oculta. Estas situaciones son diferentes en cada caso concreto, a veces se trata de la negación de la víctima en aceptar un despido con pérdidas de derechos laborales; en otras de negarse a participar en actos fraudulentos, incluyo aquí el negarse a colaborar en el acoso a otro compañero, o el no aceptar el dominio de un líder informal; otras situaciones desencadenantes del acoso moral son la negación por parte de la futura víctima a contactos íntimos indeseados; y muy a menudo, más de lo que uno piensa, el origen está en la envidia que el instigador siente por la víctima. Una persona envidiosa necesitará, compulsivamente, dominar a quien le genera este sentimiento con la intención de mitigar su mal estar interno, cuando no consiga dominar a esta persona, esta misma pulsión la encaminará a destruirla. El acosador principal consigue ejercer el poder a través de su capacidad y habilidad en orientar el tipo de interacciones con los demás en términos de los propios intereses,

creencias y percepciones, “las situaciones amorales sólo pueden desarrollarse si son permitidas o toleradas” (Leymann, 1996: 180). Para conseguir ese poder “contamina el entorno de la víctima a fin de encontrar el apoyo social que le permita agredirla impunemente”<sup>3</sup>. El mobbing, por tanto, consiste en una dinámica grupal que, una vez puesta en marcha, continúa de manera automática e imparable. Una vez iniciado un proceso de acoso grupal, cualquier acción o intención de defensa por parte de la víctima aumenta la sensación de cuestionamiento grupal y ese peligro generará un incremento de las actividades de acoso a la víctima, “una vez iniciada, cualquier acción o intento de justificación o defensa [por parte de la víctima [aumenta la sensación de cuestionamiento y peligro institucional, con el consiguiente incremento de la actividad de acoso” (González de Rivera, 2002: 63).

Las personas somos seres sociales y como tales la pertenencia a un grupo puede ser considerado como de máxima necesidad. La sensación de rechazo social, de ser sistemáticamente perseguido y acosado destruye el sentimiento de pertenencia a la comunidad y facilita las situaciones de alienación individual en la víctima.

Las prácticas violentas, además de provocar una ruptura de la confianza de la víctima hacia la sociedad a la que pertenece, también potencia otras situaciones de alienación precisamente en las personas que ejercen esta violencia, pues cada vez que violentan al otro se alejan más de los valores humanos que pretenden defender, llegando a situaciones de fragmentación entre los valores que sustentan y su actuación. Las características que potenciarán en una persona actitudes y actuaciones de acoso hacia otra son: la envidia, la mediocridad y el control. Así tenemos que las características de toda persona que instiga un acoso vienen definidas por el síndrome del “mediocre inoperante activo” o MIA descrito por González de Rivera: “El individuo afecto de MIA es persistente, desarrolla fácilmente una gran actividad (inoperante, por supuesto) y tiene un gran deseo de

notoriedad y de influencia sobre los demás, que a veces alcanza tintes mesiánicos. El MIA tiende a infiltrarse en organizaciones complejas, particularmente aquéllas que ya están afectas por formas menores de mediocridad. Fácilmente llega a dominar pequeños grupos encapsulados que no producen nada, pero que se asignan funciones de “seguimiento y control” que les permiten entorpecer o aniquilar el avance de individuos brillantes”. (González de Rivera, 2002: 89). Es importante resaltar este aspecto de aniquilamiento de personajes brillantes pues a la larga, los miembros del gang, conseguirán que la organización se mantenga entre parámetros de mediocridad con referencia tanto a la eficacia como en la eficiencia de la misma, entendiendo mediocridad como “ la ausencia de interés, aprecio o aspiración hacia lo excelente” (González de Rivera, 2002: 87); de tal manera que podemos concluir que “las organizaciones que instigan o consienten el acoso en su seno acabaran por pagar el alto costo de la mediocridad y la incompetencia”<sup>4</sup>.

A menudo los aliados del instigador, esos que se convierten en acosadores y forman el círculo infernal del acoso tienen algunas características del síndrome MIA, descrito anteriormente, siendo esas características comunes al líder acosador las que posibilitan y facilitan su adscripción al gang de acoso, pues ya les va bien trabajar en ambientes mediocres y de poca competitividad. En cambio, las características de un entorno que potencia situaciones de acoso son: el aislamiento del departamento, la cohesión interna del grupo acosador, y la ausencia de presión hacia el rendimiento o creatividad. Para Leymann las fuentes esenciales del mobbing en el seno de la empresa, se sitúan a tres niveles, la primera en la organización del trabajo, “ podemos suponer que toda situación de trabajo estresante contiene un potencial importante de conflictos y, por tanto, de riesgo de mobbing” (Leymann,1996 :168), segunda en la definición de las tareas, “ la monotonía y repetición de las tareas [...] , [pueden provocar que] los agresores escojan un colega como chivo únicamente para distraerse” (Leymann,1996 :169); y tercera en el tipo de



dirección junto con la dinámica social del grupo de trabajo, “en los grupos de trabajo bajo presión, los conflictos nacen más fácilmente, y aumenta el riesgo de mobbing” (Leymann, 1996: 173).

Cuando más se conoce y se analiza sobre el fenómeno del acoso moral, más se consolida la certeza que no es la personalidad de la víctima la determinante de una situación de acoso moral y si en cambio tiene mucho que ver con la personalidad del instigador principal y de sus aliados, “en el ámbito empresarial, la violencia y el acoso nacen del encuentro entre el ansia de poder y la perversidad” (Hirigoyen, 1999: 47).

Hoy en día, a tenor de los últimos estudios, podemos afirmar que las características de autenticidad, inocencia y dependencia afectiva podrán convertir a una persona en víctima de acoso siempre que coincida con un personaje perverso y que el entorno, en el que ambos se muevan, lo consienta, “ es importante para el acosador reducir la amplitud del entorno mediante el secreto y la mentira, ya que cuanto más gente esté al corriente de lo que realmente sucede mayor es la probabilidad de que alguien haga algo para impedirlo. Pero no nos fiemos demasiado: grupos extensos, clases sociales, incluso naciones enteras han consentido y fomentado los más viles abusos” (González de Rivera, 2002: 85)

### **Los Rituales**

Debido al papel tan importante que tienen el instigador y sus aliados en el desarrollo de una situación de acoso moral en el trabajo o mobbing , nos interesa el estudio del gang de acoso, su comportamiento y las graves consecuencias del mismo; con anterioridad han escrito sobre ello Piñuel (2001) <sup>5</sup> y González de Rivera (2002) <sup>6</sup> entre otros, y este análisis pretende continuar con la misma línea de investigación utilizando la teoría antropológica de los ritos como constructo teórico explicativo del funcionamiento del grupo acosador.

### **Definición de rituales**

La definición de los rituales tanto desde la ciencia antropológica como desde la ciencia psicológica es coincidente. Desde la visión antropológica y según Sandoval Shaik, (2005) citando a Comstock (1972), vemos que la antropología sostiene que los ritos convalidan la estructura social actual y promueven la resolución de problemas personales y sociales, al facilitar la manifestación de ideologías, valores, normas y emociones mediante los actos simbólicos. Por tanto tenemos que los rituales en las sociedades cumplen una triple función socio-cultural: a) organizan la vida de los pueblos, definiendo y confirmando su estructura social., b) si son adecuadamente flexibles, permiten introducir armónicamente las nuevas normas y valores que la evolución histórica exige, y c) dotan de significado a las experiencias vitales, convirtiéndose en un valioso instrumento de aprendizaje de las normas y valores del grupo, pero también del compendio de conocimientos y habilidades imprescindibles para su vida de adultos.

Desde la psicología, en especial desde la psicoterapia se considera que un ritual comprende un conjunto de actos y/o interacciones simbólicas más o menos estructuradas, que no se restringen únicamente a la ceremonia de realización, sino que incluyen el proceso completo de preparación, la experiencia misma de ejecución y reintegración posterior a la vida cotidiana (Roberts, 1991).

Las funciones de los rituales son, por tanto, en el seno de un grupo 1) regular el funcionamiento, y permitir la evolución con poco conflicto interno. 2) transmitir la cultura del grupo, los valores y las normas entre los miembros. 3) coordinar el pasado, el presente y el futuro social del grupo. 4) señalar y respaldar las transiciones del ciclo vital del grupo, y la inclusión de nuevos miembros. 5) aportar significados polivalentes a las conductas, cogniciones y afectos, así como evocar emociones intensas que unen en una misma experiencia fenómenos diversos, y 6) proporcionar apoyo y contención a emociones y sentimientos de los miembros.

El grupo de acoso funciona como cualquier sociedad, pero en visión micro; por lo que utiliza los ritos para reafirmar los comportamientos y las voluntades de sus miembros.

De todos los tipos de rituales quiero centrarme en aquéllos que dan pertenencia y cohesión al grupo, a saber, “los ritos de iniciación y los de continuidad dado que son la base que explica cómo se constituye y perpetúa un gang de acoso” <sup>7</sup>.

### **Tipos de Rituales**

Sabemos que los rituales de transición actúan en las transiciones normativas experimentadas por personas y grupos a lo largo de su vida, marcando el final de una etapa de desarrollo y el comienzo de otra nueva. Los rituales de transición ocurren, normalmente, una vez en la vida de cada sujeto, el cual es protagonista principal de la transición, mientras que en los rituales de continuidad se repiten con mayor o menor frecuencia, con el fin de mantener la normalidad dentro de cada etapa del ciclo vital. Dentro de los rituales de transición encontramos los ritos iniciáticos, que son los que conllevan la inclusión como miembro de pleno derecho en el grupo, y son motivo de análisis de este trabajo. Son ritos de paso por lo que, con ellos, se modifica el comportamiento del miembro que ingresa, es decir, el iniciado.

### *Ingresar en grupos:*

En lo que se refiere al ingreso de nuevos integrantes en cualquier clase o grupo o equipo, es necesario que exista siempre una prueba o examen, por mínimamente exigente que sea, a fin de establecer una clara diferencia entre lo que es ser una persona cualquiera y un integrante de dicho grupo. Por otra parte, resulta obvio que los grupos deben asegurarse de que las personas que ingresan sean idóneas para los fines del mismo. Por ejemplo, un club de alpinismo ha de asegurarse que sus miembros no sufren vértigo o miedo a las alturas y que desean participar en expediciones.

En la inclusión en un gang de acoso vamos a poder encontrar una prueba o examen que debe superar el nuevo miembro y que demostrará al resto del grupo que comparte su finalidad y por tanto que es idóneo. No todas las personas del entorno de la víctima podrán acceder a esta categoría, ni formar parte de la élite que rodea al instigador principal, éste escoge a los posibles candidatos en función de su utilidad y adecuación al plan de destrucción de la víctima. Muy a menudo el instigador escogerá estos aliados en la cúspide jerárquica, pero sin descuidar de influir en otros trabajadores que detentan un poder informal, pues podrían llegar a apoyar a la víctima y desbaratarle el plan. Una vez el instigador ha escogido a un nuevo aliado y ha conseguido influenciarlo habrá que comprobar que sea idóneo para el grupo. La influencia sobre el nuevo candidato puede ejercerla el instigador ya sea directamente o indirectamente a través de alguno de sus peones estratégicamente situados en la organización. Lo importante es convencerlo del perjuicio de la víctima para la empresa y de la necesidad de que, ésta, salga de la organización. Para que llegue a formar parte de la élite o del grupo, el candidato habrá de pasar una prueba de idoneidad. Esta prueba o examen consistirá en agredir a la víctima. La agresión se concretará o bien en humillar o vejar a la víctima directamente o bien en facilitar los instrumentos para que otros lo hagan; instrumentos que sin su colaboración no dispondría el grupo. El iniciado dejará claro de qué lado está.

### **Los Ritos Iniciáticos**

Tal como hemos dicho los ritos iniciáticos son ritos de transición, es decir son procedimientos que cambian el funcionamiento del grupo al que pertenecen los protagonistas de la transición. Para Del Grosso (2003) citando a Gluckman (1965) “Aparece una transformación de los roles y del estatus de los participantes, y en un nivel más individual alternan sus frecuencias de interacción, organizan sus estados internos

afectivos y cognitivos e introducen cambios prescritos en sus relaciones, que quedan reemplazadas por otras nuevas y cualitativamente diferentes”.

### **Las Etapas**

Para definir las etapas por las que una persona ingresa en un gang de acoso nos basamos en Del Grosso (2003) citando a Van Gennap (1960) donde diferencia tres etapas fundamentales en toda situación de transición: la etapa de separación, la de marginación y la etapa de incorporación. El análisis de estas etapas nos va a ser muy útiles para poder comprender cómo el instigador principal acaba convenciendo a otros trabajadores para que se conviertan en sus aliados.

La Etapa de separación o “segregación” conlleva, como su nombre indica, una serie de ritos de separación. Su finalidad es que la interacción del sujeto con el grupo que se desliga se reduzca ostensiblemente o termine por completo. En el gang de acoso se concreta en el alejamiento del iniciado de la víctima y se manifiesta en la marginación del estigmatizado por parte del nuevo adscrito; de tal manera que para que cualquier nuevo miembro sea admitido en el gang, afirmo que ha de tener alguna actuación que margine a la víctima. Los actos de marginación incluirán mayor violencia en función del vínculo previo que mantuvo el iniciado con la víctima proscrita. A mayor amistad previa con la víctima más agresiva será la acción de traición del nuevo miembro, porque mayor habrá de ser su necesidad de hacerse creíble al grupo. Esta etapa de separación corresponde al paso uno de cualquier procedimiento de control mental, consistente en el descongelamiento del vínculo previo con la víctima y se puede percibir como el futuro miembro del gang se aleja de la víctima, pues dejan de tomar el café juntos, o se “olvida” de devolverle las llamadas telefónicas o de contestarle el correo.

En el grupo acosador existe un uso del lenguaje cargado emocionalmente y también se usa la sugestión; ya que se intenta que la persona adscrita se cuestione su propia identidad, a través de la redefinición del pasado individual. Es muy importante que se cuestione el pasado, a menudo se intenta, por parte del grupo, que olvide las memorias positivas del pasado; en especial lo vivido conjuntamente con la víctima. Ejemplos de expresiones de que el nuevo miembro se segrega de la futura víctima: “Estás *exagerando*”, “*No hay para tanto*” –dirigido a la víctima

Etapa Intermedia, después de la etapa de separación le sigue la etapa marginal, ésta es sumamente compleja; en ella el sujeto se encuentra entre dos posiciones, la antigua y la nueva. Corresponde al cambio o paso dos del procedimiento de control mental. Este cambio por parte del nuevo miembro, lo consigue el grupo mediante la imposición y la creación de una nueva identidad del miembro, a través del uso de la modificación de la conducta. El grupo va alternando premios y castigos. También se usan técnicas para detener el pensamiento. En el acoso, ésta es la parte más importante, que el adscrito no piense en lo que está haciendo a la víctima y por tanto que pierda su visión crítica. El resultado final es que el individuo adscrito al grupo no se cuestiona el ataque al que somete a la víctima, sino que llega a encontrar justificaciones para ejercer la violencia contra la misma, pues acaba por coincidir con la idea grupal de la mala fe de la víctima. Con cada adscripción de una persona al grupo, la víctima pierde posibles aliados dentro de la empresa y eso tiene como consecuencia que se agranda el círculo de personas que la estigmatizan. Ejemplos de expresiones: “*Ellos tienen su parte de razón*”, “*¡Cómo te lo tomas!, eres demasiado susceptible*”.

Etapa de Incorporación, una vez el nuevo miembro ha permitido que su voluntad quede en manos del grupo o gang de acoso, deviene la etapa de incorporación a la vida *normal*.

Ésta se concreta a través de un rito de reunión con la comunidad, que normalmente toma la forma de una gran fiesta o evento importante, que define que las relaciones han cambiado y que las frecuencias de interacción ahora serán diferentes. En el acoso laboral puede concretarse en una celebración del aniversario del líder o una comilona en su casa particular o en cualquier evento que el nuevo miembro comparte con el grupo de una manera pública. Lo importante es hacerlo público para el resto de la organización, con la finalidad de que el adscrito, sea visto como uno más de los integrantes del grupo. Esta etapa corresponde al paso tres del control mental: denominada nuevo congelamiento.

El grupo intenta un reforzamiento de la nueva identidad del individuo y al mismo tiempo una rendición de la vieja identidad; a través de la separación del pasado, alejamiento o separación total de los antiguos amigos. Ejemplos de expresiones: “*Ellos ya me habían dicho que era mala* (la víctima) y *yo no quise creerles*”. Al final se consigue que el nuevo miembro realice actividades para el grupo, especialmente de reclutamiento de nuevos miembros destinados la mayoría de las veces a ampliar el cerco contra la víctima, pero también a menudo el objeto de los nuevos reclutamientos tiene como objetivo dejar a la víctima sin aliados; de tal forma que sea más vulnerable, “para un perverso, el placer supremo consiste en conseguir la destrucción de un individuo por parte de otro y en presenciar este combate del que ambos saldrán debilitados y que, por lo tanto, reforzará su omnipotencia personal”. (Hirigoyen 1999:97).

Para el nuevo miembro del gang la nueva incorporación se puede manifestar por un cambio de nombre o sobrenombre, a menudo recibe un mote cariñoso o diminutivo por parte del grupo, siendo una confianza sólo permitida a los otros miembros del grupo; otras veces adquiere una nueva imagen, pero sobre todo lo que destaca es el uso de un nuevo lenguaje y se concreta con el uso de clichés propios del grupo. Aparece, mayoritariamente en los tiempos de ocio, un agrupamiento con personas que representan el grupo, un

sistema de *compañerismo*. Existe un *nosotros* diferenciado del *otro* (la víctima). En el gang de acoso a lo que se renuncia es a las relaciones del pasado que no cuentan con la aprobación del grupo, “los perversos dan mucha seguridad a las personas más frágiles” (Hirigoyen 1999: 98).

Una de las actuaciones que ayuda a la cohesión está en el secreto, es decir en la necesidad de que sus miembros aprendan a guardar secretos; sólo entonces obtendrán la confianza necesaria para participar de lleno en las actividades del gang. Cualquier persona que se integre en un “gang” de acoso habrá de pasar por las tres etapas.

La víctima se ha negado a someterse al instigador y no debe olvidar que “plantar cara al dominio supone arriesgarse a ser odiado” (Hirigoyen 1999:101). En primer lugar, la víctima, va a notar un alejamiento del amigo, la persona que conocía va a ir desfigurándose lentamente. Ya hemos visto que en la primera etapa este *amigo* hará mucho cuestionamiento sobre la actuación de la persona afectada por acoso, es decir aparecerá un hipercriticismo, primero barnizado de buena intención para finalizar por una estigmatización en toda regla, hasta llegar a un punto en que la relación interpersonal será casi nula. Una vez recorridas las tres etapas: segregación, intermedia y nueva identidad no hay marcha atrás. Un miembro del “gang” casi nunca deja de serlo, y ello es así porque la presión grupal no borra la vieja identidad, sino que crea una nueva identidad que suprime la anterior. Su identidad ha cambiado, ya no volverá a ser la persona de antes, la nueva identidad conlleva un cambio fuerte de los valores, hasta el punto que una vuelta atrás puede hacer imposible vivir con la propia conciencia; y esto es así ya que autorizarse a uno mismo para ejercer la violencia sobre otro ser humano, incluida la violencia psicológica, requiere desconectarse del sentimiento del otro. Esta persona ha sido manipulada por el instigador y ha aprendido a acallar la voz de su conciencia y cada vez se va especializando más en ello, llega a un punto en que se asemeja mucho al acosador



principal o perverso organizacional, ya que los instigadores “consiguen [...] la colaboración de aliados a los que también manipulan mediante un discurso que se basa en la burla y en el desprecio de los valores morales” (Hirigoyen, 1999: 107). En todos los miembros del grupo, incluido el nuevo adscrito, la falta de empatía hacia la víctima es cada vez mayor y se manifiesta por una actitud carente de toda compasión frente a la misma. En este momento el nuevo miembro brilla con su nueva identidad, y va a recibir el aprecio del grupo por su traición a la víctima.

Hay que dejar de sentir pavor, tanto individual como colectivamente, frente a los individuos perversos y enfrentarlos a las consecuencias de sus acciones; si nos negamos a percibir la maldad en el otro, si negamos la evidencia científica de que entre nosotros hay perversos, entonces les estamos haciendo el juego y nos volvemos vulnerables ya que estamos dejando que ellos marquen las normas, “el psicópata actúa para obtener aquello que le place, sin que los daños que haya de infligir a sus familiares o compañeros de trabajo le incomoden” (Garrido, 2004:27). Es la práctica de aquella máxima, carente de ética, de que el fin justifica los medios

Sólo el reconocimiento de su existencia, y la aplicación de métodos de control de sus acciones nos protegerá realmente de ser manipulados y destruidos, “todas las formas de abuso, maltrato, agresión y violencia se caracterizan por una relación asimétrica de fuerzas, en las que una parte daña y otra es dañada” (González de Rivera, 2002:85).

Hemos visto que la inclusión en un gang de acoso sigue los procesos rituales habituales en todo ser humano para cualquier adscripción y pertenencia a un grupo; y ese uso de rituales son los que legitiman a cada individuo miembro del grupo el fin deshonesto del gang de acoso dado que ha provocado un cambio en su sistema de creencias y ahora agredir a la víctima está socialmente-grupalmente aceptado.

Tengo que reconocer que probablemente muchas personas estudiosas del tema del mobbing no estarán de acuerdo con la descripción que yo hago de la integración de una persona en un gang de acoso; y ello podrá deberse a dos motivos: o bien que discrepen del acoso grupal como sinónimo de mobbing, es decir que no den la importancia al papel que juega el gang en el acoso, que yo le doy, o bien que aun coincidiendo en valorar la presión de grupo en su justa medida no acepten una integración tan rígida de un miembro al gang, y ello debido a una confusión de términos entre grupo de acoso y colaboradores tácitos. Para aquellos estudiosos del fenómeno del acoso moral que no detectan los círculos del mobbing, es fácil que caigan en la trampa de confundir a las personas pertenecientes a un gang de acoso, cuyo comportamiento es extremadamente violento, con otras personas que aun participando en el acoso no son tan violentas, son los colaboradores tácitos, los facilitadores y encubridores del acoso, pero que no forman parte del círculo infernal o gang de acoso. Son fácilmente identificables si se tienen en cuenta dos indicadores: la violencia ejercida y la proximidad al líder. Con referencia al ejercicio de la violencia constatamos que sus acciones no tienen el nivel de violencia extrema y por otro que no forman parte de la *elite*, definida como los aliados más próximos al líder abusivo. Aspecto que detallaré más adelante cuando explique los círculos de la violencia en el mobbing.

### **Las Motivaciones Individuales para formar parte de un grupo de acoso**

A menudo cuesta comprender porque un trabajador se alía con otros para dañar a un compañero que nada malo le ha hecho personalmente, y ello con la única intención de complacer a un líder abusivo. Incluso, más a menudo de lo que uno pueda pensar, son personas que hasta la fecha se han beneficiado, de una u otra manera, de su relación con la víctima, “la mayoría de las personas [... [ cometemos errores; a veces nos dejamos

llevar por impulsos egoístas, en otras ocasiones dejamos de dar el crédito que merecen otras personas, porque las envidiamos o las detestamos” (Garrido,2004: 60)

Para llegar a comprender estas actuaciones considero interesante analizar algunas cuestiones sobre las motivaciones individuales de una persona para formar parte de un grupo acosador. Considero que las diversas motivaciones de un individuo para asociarse a un gang, son cinco: la adquisición de identidad, la protección, el compañerismo, la intimidación y el amor propio.

**La identidad:** Es el caso de aquellos individuos que para poder lograr una identidad en su ambiente y no ser excluido y marginado acepta la cultura del gang. Y es a través de la identidad grupal que adquiere la suya propia. A menudo, el gang de acoso, goza de prestigio dentro de la organización y eso potencia el deseo de pertenecer a él, de formar parte de la élite.

**Protección:** La segunda motivación es la protección, el individuo busca el cobijo del grupo de acoso. En el marco de un contexto tóxico, entendido como tolerante con la violencia y con los violentos, el individuo decide unirse al gang porque parece ofrecerle una considerable protección contra la violencia y así evitar ser atacado. Paradojalmente la inclusión en un gang, en lugar de protegerle contra la violencia, lo que provoca es que se adentre más en ella, dado que el acosador principal genera dinámicas grupales violentas puesto que “su motivación fundamental no es obtener el aprecio y el afecto de las personas que forman su ambiente [... [ sino controlar, dominar, sentirse superior. De este modo, el psicópata nos engaña y manipula, y hace que nos sintamos desesperanzados y amenazados en su mundo, con sus reglas, donde él tiene todas las ventajas” (Garrido, 2004:66). Formar parte de un grupo de acoso consiste en participar activamente en el ejercicio de la violencia psicológica.

El **Compañerismo**, mediante las actividades grupales, al individuo, se le ofrece una continuidad en el sentido de hermandad que a veces no encuentra en otros ambientes o bien que no existe en la organización.

La **Intimidación**: a veces, algún individuo se incluye en el gang por amenazas o por presión de otros compañeros y por su necesidad de ser aceptado por los otros miembros, puesto que los instigadores “pueden permanecer fríos y poner cara de hombre honesto aún en medio de la mayor de las patrañas. De hecho, la principal fuente de satisfacción del psicópata radica en este proceso de sentirse él superior porque es capaz de manejarnos” (Garrido, 2004:112). En estos supuestos, en que la inclusión no es voluntaria y si forzada, puede encontrarse en estos sujetos alguna patología que sugiere que puedan estar sufriendo el síndrome de estrés postraumático, muy parecido a la verdadera víctima de acoso moral en el trabajo.

**Amor Propio**: muy a menudo un individuo se adscribe a un gang de acoso porque está intentando aumentar el concepto de sí mismo. Son personas que quieren ser reconocidas por sus actividades y el gang puede proveer esos elogios que tal vez no recibe en otros ambientes. Este último punto explicaría, en parte, el que algunas víctimas de acoso laboral puedan incluirse como miembros de un gang y reproducir la violencia en otros entornos distintos del que fueron víctimas (otro departamento, la familia.) con el deseo de resarcimiento de su amor propio herido, en un proceso psicológico similar al síndrome de identificación con el agresor, “el perverso intenta inyectar su propia maldad en su víctima. Corromper es su objetivo supremo. Y alcanza su máximo placer cuando consigue que su víctima se vuelva también destructora, o cuando logra que varios individuos se aniquilen entre sí” (Hirigoyen, 1999: 106). Aunque es un aspecto interesante y probablemente cuestionado del acoso psicológico, sólo lo apunto ya que no es objeto del presente artículo.

Una señal inevitable de que una persona pertenece a un gang es la manifestación de la violencia y de la falta de respeto hacia otras personas, y ello incluye también el dañar las propiedades ajenas, cosa que, a veces resulta, atractiva ya que tiene mucho que ver con el poder. Muy a menudo la única violencia física que se encuentra en el acoso moral tiene esta manifestación, a saber, la destrucción de bienes personales de la víctima (pincharle las ruedas del coche, romperle las gafas, estropearle el ordenador...).

El gang ofrece al miembro integrante una sensación de que uno tiene poder sobre la organización. También es verdad que algunos miembros añoran un sentido de pertenencia a algo, un sentido de familia, y un sentido de seguridad; sin embargo, pertenecer a un gang de acoso no resulta ser la experiencia positiva que algunos miembros creían iban a encontrar. Pues, aunque algunos miembros se adscribieron para protegerse ellos mismos contra la violencia, las actuaciones y acciones del gang los sitúan en el centro de una mayor violencia dado que existe una gran dosis de venganza y un deseo intenso de castigar a la víctima, siendo éste el motivo principal de la existencia del gang de acoso,

### **Los Ritos de Continuidad**

Un tipo especial de ritos de continuidad son los llamados ritos de intensificación. Los ritos de intensificación son las actividades ritualizadas colectivamente, es decir de grupo y son actividades que pueden coincidir con los cambios periódicos del entorno. Ejemplos son: las celebraciones, las tradiciones y las rutinas grupales ligadas a la vida cotidiana y especialmente a los movimientos de ocio. En todos los casos de acoso psicológico, ya sea laboral, escolar o familiar, donde el objetivo es marginar, vejar, humillar y destruir psicológicamente a la víctima, son precisamente la continuidad de estas acciones las que dan identidad al grupo, ya que los distingue de los que no atacan a la víctima, ese fue precisamente el objetivo del instigador o acosador principal cuando fue captando a cada

miembro del grupo, rodearse de personas afines que le ayuden a desembarazarse de la víctima y que no cuestionen sus métodos para conseguirlo, “todos los perversos [...] intentan atraer a los demás hacia su propio registro para luego conducirlos a pervertir las reglas” (Hirigoyen, 1999: 106).

La destrucción psicológica de la víctima se consigue a través del descrédito, de la apropiación indebida de funciones o de pertenencias, así como toda una variedad de actuaciones grupales encaminadas a deteriorar “progresivamente la condición humana del acosado” (González de Rivera, 2002: 85). Afirmamos que es la continuidad de estas acciones grupales lo que dan identidad al grupo, es más, somos del parecer que, si la víctima desapareciera del entorno, el gang también tendería a desaparecer y para evitarlo es por lo que busca una nueva víctima, cuando ha conseguido destruir a la primera víctima, y así seguir existiendo como grupo. Hay que seguir manteniendo la identidad grupal, el “nosotros” diferenciado de los demás, mediante las agresiones hacia “el otro”, y esta manera de siempre encontrar “enemigos” externos al grupo acaba por convertirse en un hábito.

En el tema del acoso grupal encontramos dos indicadores que nos permiten diferenciar el mobbing de otro tipo de situaciones que pueden confundirse con acoso sin serlo y ambos indicadores se dan al mismo tiempo. Estos indicadores son, por un lado, la exclusión del acosado de los ritos de continuidad (reuniones grupales) y por otro que el acosado es el centro de los ritos de continuidad (agresiones constantes contra la víctima). Acabamos de ver cómo la continuidad en las acciones violentas constituye los mecanismos de identidad grupal y que, al mismo tiempo, fomentan su cohesión. Además de toda una serie de actuaciones violentas, en el acoso se dan actuaciones de marginación y exclusión del acosado que se materializan en que éste es marginado de las actividades del gang, del tiempo de ocio (tomar el café), de las conversaciones y por supuesto de las celebraciones

de los miembros del grupo. En los casos de conflictividad laboral donde no existan estos indicadores, a saber, focalización de la violencia y exclusión, no se podrá hablar de acoso moral en el trabajo.

### **La Cohesión**

El grupo utiliza los ritos de continuidad para cohesionar a sus miembros y formar el gang. Podemos decir que la cohesión del gang de acoso se consigue a través del control mental destructivo de sus miembros y es fácilmente identificado ya que promueve la dependencia de sus componentes y la obediencia al acosador principal o instigador, ya sea abiertamente o con el subterfugio de una causa a defender. Aunque es un aspecto discutible opino que tienen un funcionamiento interno similar al de las sectas. Normalmente la causa aducida en el mobbing para librarse de la víctima puede ser genérica, por ejemplo, que es perjudicial para la organización o bien más concreta aduciendo que hay que castigarla porque es mala, en cuyo caso la voluntad del instigador queda más evidente. Lo que en verdad encubren estas falsas acusaciones es que la víctima ha devenido perjudicial para el ejercicio despótico del poder del líder, “para el perverso, lo ideal es que se acabe identificando a su víctima como malvada, de tal modo que esa malignidad se convierta en algo normal, que todo el mundo asume” (Hirigoyen, 1999: 106). Los miembros de un grupo de acoso se convierten en personas incapaces de pensar por ellas mismas y mucho menos de actuar independientemente. Muy a menudo el instigador del acoso es una persona con graves alteraciones de la personalidad, se trataría de un psicópata adaptado a la sociedad, “el psicópata en el mundo del trabajo es un buen ejemplo de la existencia de este sujeto en la vida plenamente integrada en la sociedad” (Garrido, 2004: 80), y consigue ascendiente sobre sus aliados a través del control mental. El control mental se lleva a cabo a través de la implantación de una idea común al grupo

basada en la contaminación de la imagen de la víctima, “la victoria final del psicópata es conseguir beneficios personales (poder) y materiales (dinero) logrando infligir humillación y dolor a sus compañeros y graves pérdidas a la empresa” (Garrido, 2004: 83)

La cohesión se basa en una adhesión al líder o a sus postulados a través del control mental negativo de los miembros del grupo de acoso por parte del instigador principal, que consigue ese control mental negativo a través de los cuatro componentes básicos: el control del comportamiento, el control de la información, el control del pensamiento y el control de las emociones.

#### *Control del Comportamiento*

El grupo controla el comportamiento de cada uno de sus miembros. Los comportamientos favorecidos son aquéllos tendentes a humillar a la víctima de acoso y en cambio los comportamientos prohibidos son aquéllos que puedan ser vistos como solidarios o amistosos con la víctima por parte de los miembros del grupo. El control del comportamiento por tanto tiene como finalidad la represión de la individualidad y la prevalencia del pensamiento grupal. Ejemplos de conductas potenciadas por el grupo: no dirigir la palabra a la víctima, propagar maledicencia sobre ella, agredirla verbalmente y vejlarla; son comportamientos comunes de todos los miembros del grupo, “si de algo es capaz un psicópata, es ciertamente de que la gente haga lo que él quiere” (Garrido,2000:117). Aunque, a veces, una persona no sería capaz de agredir a otra en solitario cuando se encuentra arropado por el grupo puede sentirse autorizado a dar rienda suelta a sus más bajos instintos. Las conductas de hostigamiento se convierten en manifestaciones que dan identidad de grupo, frente a otras personas que no hostigan a la víctima, y por ello si alguno de los miembros tiene gestos amables con la víctima



(ayudarla a cargar peso debido a su frágil constitución) éste sujeto recibe la burla del resto “*a mi no me llevas los paquetes*” manifestado por un hombre fornido. Por tanto, el control de la conducta de los miembros se basa tanto en un reforzamiento positivo si la conducta es de agresión a la víctima, como de un reforzamiento negativo si la conducta es gentil con ella.

### *Control de la Información*

Existe un fuerte control de la información por parte del grupo. Su finalidad es la necesidad de obediencia y dependencia de sus miembros y para ello se hace un uso no ético de las confidencias, se estimula el espionaje entre los miembros, se fragmenta la información (no todos saben todo, se propagan citas mal utilizadas, y afirmaciones fuera de contexto), se utiliza el engaño (se esconde información deliberadamente, se miente abiertamente y se distorsiona la información para hacerla aceptable), todas estas acciones de información engañosa pueden ser exitosas porque entre los miembros del gang el acceso a las fuentes de información externa son minimizadas o denegadas. Se cree lo que dice el líder sin comprobación alguna, es más, cualquier actuación independiente de un miembro que pretenda buscar información contrastada será percibida como una deslealtad grupal.

El control de la información por parte del instigador es doble: por un lado, respecto a los miembros de su grupo, a fin de manipularlos, y, por otra, respecto a la víctima para dejarla de lado y aislarla, el instigador del acoso “emplea todo su potencial seductor para recoger información privilegiada al tiempo que potencia bulos y medias verdades para desacreditar y desorientar a sus enemigos [...], que son los que primero identificaron su juego” (Garrido,2004: 84).

Muy a menudo y con la intención de buscar elementos que justifiquen el ataque, el instigador consigue que los miembros del gang “monitoricen” a la víctima. Monitorizar consiste en hacer un seguimiento de todo lo que hace o escribe la persona a destruir, y ello con el propósito de encontrar cualquier fallo para ser magnificado, y algunos miembros del grupo, para ganar posicionamiento intragrupal, se prestan al seguimiento crítico de las acciones de la víctima; a modo de delación siendo esto típico de personas torticeras y cobardes.

### *Control del Pensamiento*

El tercer elemento importante es el control del pensamiento, pues la necesidad del instigador es que los miembros internalicen la doctrina del grupo como la *verdad*, para ello se adopta un lenguaje caracterizado por el uso de clichés, sólo los pensamientos buenos y correctos son estimulados. Se usan técnicas para detener el pensamiento, a través de eliminar la comparación con la realidad, rechazando el análisis racional y la crítica constructiva. Ese control del pensamiento se manifiesta en la inexistencia de preguntas críticas sobre el líder-acosador por parte de los miembros del gang y en la inexistencia de un sistema de creencias alternativas considerados legítimos, buenos o útiles. Por lo que los únicos *buenos* son ellos, así, nada de lo que hizo la víctima es considerado como bueno. Todo el grupo consigue estigmatizar a la víctima convirtiéndola en culpable de todos los males como si de la figura del “chivo expiatorio” se tratara, “la víctima no existe en tanto que persona, sino en tanto que soporte de una cualidad de la que el perverso intenta apropiarse” (Hirigoyen, 1999 :115). Nadie cuestiona al instigador su forma de actuar deshonesto y cuando ésta se hace evidente se dan toda una serie de justificaciones para hacerla aceptable, por ejemplo, “*Tuvo sus razones*”. Entre los miembros del grupo acosador existen dos varas de medir, una para valorar las acciones de la víctima y otra

para valorar las propias acciones, por tanto, una misma acción tendrá diferente interpretación en función del sujeto que la realice. El pensamiento del grupo, tanto entre ellos como hacia el resto de la organización, es de doble moral, así lo que está permitido para unos no le está permitido a la víctima.

### *Control de la Emociones*

El último paso de sometimiento consiste en el control de las emociones por parte del grupo. Existe una manipulación de los sentimientos de las personas del grupo, mediante un uso excesivo de la culpa y del miedo (miedo a pensar de forma independiente, miedo de los enemigos, miedo de dejar el grupo o de ser despreciado por el grupo, miedo a la desaprobación...). El acosador principal “suele utilizar [...] para aglutinar en torno a sí al gang y aplastar mejor a su víctima” (Piñuel,2001: 150)

La persona bajo este tipo de control mental no puede visualizar un futuro positivo ni pleno sin estar en el grupo; ya que se sabe que las personas que se van del grupo sufrirán rechazo y existe, entre los miembros del grupo, mucho miedo a ser rechazados por los amigos o compañeros. Desde la perspectiva del grupo, las personas que se van del grupo y se alejan de sus postulados son débiles, algo tontas y no aptas; en definitiva, nunca hay una razón legítima para irse del grupo. Para cualquier persona dejar de pertenecer al gang de acoso implicaría un reconocimiento tácito de su mal proceder, y por supuesto la posibilidad de convertirse en la siguiente víctima del grupo.

### **El Gang de Acoso**

Una vez estudiados los mecanismos de inclusión en un grupo, por parte de una persona y de su mantenimiento en él, en este apartado vamos a hacer un análisis del gang de acoso a nivel de su estructura, y de su funcionamiento, es decir de su actuación colectiva como

grupo. Partimos del concepto, repetido anteriormente, que define el gang de acoso como el grupo formado por el acosador y las personas que lo rodean y participan en el acoso. El mobbing consiste en un hostigamiento hacia una persona por parte de un grupo, “es muy frecuente que los instigadores del mobbing organicen todo para que otros trabajadores participen en acciones de hostigamiento. Las modalidades para manipular a los demás trabajadores e incitarle al linchamiento de la víctima son muy variados y forman parte de las capacidades naturales de ciertos trabajadores con trastornos psicopáticos” (Piñuel, 2003:123-124).

En el acoso moral no hemos de pensar que se trata de un desencuentro entre dos personas, de lo que se trata es de acosar grupalmente, “los perversos se alimentan con la energía de los que padecen su encantamiento” (Hirigoyen, 1999:115). Si se tratara de un desencuentro entre dos personas podría llegar a solucionarse, lo que hace difícil la resolución del acoso es el desequilibrio de fuerzas. Somos de la opinión de que si no existiera un grupo que apoyara al instigador, no se daría ninguna situación de acoso o mobbing; quizás estaríamos frente a relaciones de antipatía, pero equilibradas, lo que define el acoso es precisamente la existencia del desequilibrio de fuerzas, pues consentir y no ayudar a la víctima es ser cómplice del acoso.

### **Estructura del gang de acoso: los círculos del mobbing**

Es importante ver cómo se estructura el gang dentro de la empresa, y es por este motivo que vamos a analizar los distintos círculos de la violencia en el mobbing, que es tal como se estructura el grupo acosador dentro de la organización. Para describir los círculos del mobbing vamos a usar la figura de una diana como modelo explicativo; en el centro de la diana está la víctima, cerca de ella se sitúa el instigador que actúa como un acosador que es el que lleva la iniciativa y se rodea de aliados. Es a este acosador al que denomino

instigador principal dado que es la persona que inicia el acoso, la que planifica la destrucción de la víctima y actúa como un líder abusivo y también es la que obtendrá algún beneficio con el aniquilamiento de la víctima, esta persona puede definirse con las características típicas del Síndrome MIA “Mediocre Inoperante Activo” (González de Rivera 2002)<sup>8</sup>. El MIA es un experto del ejercicio sutil de la violencia psicológica, y muy a menudo se mantiene en la sombra.

El instigador se rodea de aliados para que actúen como acosadores, muy a menudo son los que dan la cara mientras el instigador principal queda en la retaguardia consiguiendo pasar desapercibido, no podemos olvidar que el acosador principal es una persona cobarde. En acoso moral acostumbra a existir un aliado muy íntimo al instigador que es el lleva la voz cantante en el hostigamiento. Sin la existencia de estos aliados no estaríamos frente a un caso de mobbing, se trataría de otra cosa. Los aliados forman un grupo pequeño, de 2-3 personas, la élite, que actúan conjuntamente con el acosador. Son capaces de hacer mucho daño ya que actúan como un círculo infernal. Al conjunto formado por el acosador y los aliados se le denomina “gang” de acoso, y son el motivo de estudio de este artículo.

Hay que pararse un poco para comprender qué tipo de personas van a ser propensas a integrar un gang de acoso, ya hemos podido ver que el perfil del instigador principal de cualquier acoso corresponde a un perverso manipulador (o psicópata integrado), en cambio considero que las características de personalidad de sus más fieles aliados corresponden a tres tipos concretos: el matón (sociópata), el envidioso (paranoico), y, más raramente, a otro perverso. Cuando el círculo infernal o gang de acoso lo forman sólo dos personas cabe esperar que uno de ellos sea un perverso (el instigador) y el otro un sociópata (el matón); dado que todo perverso es cobarde necesita de la fuerza y agresividad del matón que además de ser su látigo, le permite al instigador principal,

como buen manipulador que es, mantenerse en la sombra y no mancharse las manos. Si en la organización no existe ningún sociópata (matón), el instigador principal, intentará conseguir que un paranoico (envidioso) haga las veces de matón, y si ello no es posible será él mismo el que actúe agresivamente, “los perversos [...] también pueden recurrir a la fuerza, pero sólo cuando la seducción deja de mostrarse eficaz” (Hirigoyen, 1999:119). Cuando el gang de acoso lo forman más de dos personas cabe esperar que se trate de personas envidiosas (paranoicas) que de esta manera pueden dar libre paso a sus deseos destructivos, “los paranoicos toman el poder por la fuerza, mientras que los perversos lo toman mediante la seducción” (Hirigoyen, 1999:119). Bien es verdad que en el caso de que el gang se amplíe a más personas, puede haber más de un matón en el grupo, aunque siempre será uno el que sea el más violento de todos ellos. Hay que mencionar el caso especial de adscripción de dos perversos en el mismo grupo, lo que acontece, sólo, en el caso que deban aunar fuerzas contra un objetivo común, porque normalmente, los perversos, se reconocen entre ellos y se evitan.

En un círculo algo más alejado se sitúa un grupo de colaboradores que no son tan violentamente activos pero que ayudan al acoso mediante la difusión de rumores y la negación a ayudar al acosado. Son los colaboradores tácitos porque potencian el aislamiento de la víctima y el descrédito, actúan como facilitadores y encubridores del acoso. El grupo de los colaboradores se va ampliando a medida que progresa el acoso en el tiempo, a veces llega a ser de hasta 30 personas, y todas ellas colaboran en el proceso de estigmatización. Sin haber recibido ningún perjuicio por parte de la víctima, incluso se da el caso de haber recibido algún beneficio de la víctima en épocas anteriores, contribuyen en su destrucción por imitación, por seguir “la moda”, emulando al gang de acoso. Incluso, a veces por miedo o presión, puesto que, bien es verdad que el acosador

“no tiene escrúpulos en amenazar y calumniar, o en extorsionar a otros que pudieran defender [ a la víctima [, contribuyendo así a [su aislamiento [ “ (Garrido,2004:113) .

En el siguiente círculo están los llamados testigos mudos, se les denomina de esta manera porque ven y saben lo que ocurre. Son personas conscientes de la situación de abuso, pero no hacen nada y miran a otro lado, es decir callan y consienten los atropellos. La actitud consentidora y cobarde de estas personas hace mucho daño a la víctima, dado que con su actitud aumenta su vulnerabilidad, “el mediocre inoperante activo acosa con la colaboración y permisividad del resto del personal de la organización. La persecución psicológica se desarrolla en medio de un sorprendente silencio e inhibición de los observadores que, aunque plenamente conscientes del abuso e injusticia de la situación, se abstienen de intervenir, sea por complicidad implícita con el plan de eliminación del acosado, sea para evitar convertirse ellos mismos en objeto de represalia” (González de Rivera, 2.002:11-112). En la última definición se distingue claramente entre los colaboradores tácitos y testigos mudos, los primeros definidos como participantes en el plan de destrucción de la víctima y los testigos mudos, como esos trabajadores que no intervienen por miedo a las represalias o bien, añadimos nosotros otra motivación de los testigos mudos, es para no perder el vínculo *especial* con el/la acosador/a.

A diferencia de algunos cómplices que no son conscientes de su actitud servil, los testigos mudos hacen un buen análisis de la situación, saben perfectamente que a la víctima se la agrede injustamente y que es inocente; pero deciden no intervenir, “podemos observar la prevalencia de testigos mudos que dejan asesinar ante sus propias narices a las víctimas del psicoterror, eso sí, con la mejor intención de salvaguardar sus empleos, su *modus vivendi*, su carrera profesional, etc.” (Piñuel, 2001:135-136). Algunas veces existe otro pequeño grupo, muy poco numeroso, que está a favor de la víctima. Se les denomina testigos No mudos y su apoyo a la víctima puede ser de vital importancia porque posibilita

a la víctima llegar interrumpir el proceso de autoinculpación, “los expertos en psicoterror señalan que la solidaridad, sobre todo inicial, detiene el comportamiento de acoso” (Piñuel, 2001:136).

Para concluir, enumeramos a los integrantes del círculo del mobbing, que son: la víctima, el gang de acoso, los colaboradores tácitos, los testigos mudos y los testigos no mudos.

### **El Funcionamiento del grupo acosador**

El análisis del funcionamiento del gang de acoso lo he basado en la investigación de las cuatro líneas de actuación: en primer lugar la manera de funcionar del acosador principal (instigador) respecto a su grupo de aliados próximos (los acosadores); en segundo lugar el funcionamiento psíquico de cada individuo como integrante de una horda de hostigamiento, la tercera línea hace referencia a las relaciones entre los miembros del gang, tanto interpersonales como intragrupalas, y para finalizar, en cuarto lugar, trataré del funcionamiento del gang frente a la víctima, éste último funcionamiento de forma breve dado que ha sido ampliamente descrito en otros trabajos sobre el tema realizados con anterioridad por otros autores.

### **Funcionamiento del acosador con sus aliados:**

El instigador del acoso cuenta con dos grupos distintos de aliados: los integrantes del gang (la élite) y los colaboradores tácitos, que acaban participando activamente en el hostigamiento y estigmatización de la víctima, aunque con un menor nivel de violencia que el círculo infernal de la élite. Ya hemos visto, en el apartado anterior, las características de personalidad de los miembros del gang, ahora habrá que analizar el funcionamiento del otro grupo de aliados, el de los cómplices tácitos, que aún sin sufrir ninguna alteración de la personalidad acaban participando en el acoso. Siempre habrá



personas que se sometan a un líder abusivo, y serán más propensas a ello “todas aquellas personas que buscan líderes a los que reverenciar: con tal de tener la protección de alguien que parece superior, aceptan cualquier menoscabo” (Garrido, 2004:119)

La manera de funcionar del acosador respecto a sus aliados es a través del terror psíquico, poco importa que se muestre agradable, lo que realmente existe es una sumisión al instigador, ya que todo tipo de violencia psicológica es una herramienta en manos del acosador moral. El abusador cuando tiene mucha autoridad, pervierte con el temor y las recompensas, y, tal como han afirmado otros autores, es así como “va construyendo una red de fieles seguidores” (Garrido, 2004:84). El acosador principal manipula a su entorno; y las personas de este entorno tienen miedo a perder “las simpatías” del acosador, con ello mantienen el silencio por dependencia forzada, es de esta manera que el instigador de un acoso logra la sumisión del colectivo. Nos hacemos la misma pregunta que Harrington “¿cómo logra el psicópata-alguien que es frío y destructivo- inspirar esa devoción entre la gente normal?” (Garrido, 2004: 99), los estudios apuntan a su encanto superficial y a su habilidad para la simulación, entendida como “una capacidad para no dejarnos ver lo que de verdad pretenden” (Garrido, 2004:102). Pero lo más paradójico, no es sólo que consigue la devoción de quiénes son sometidos, sino que el instigador va más allá, pues logra su último objetivo cuando consigue que sus aliados quebranten sus principios, traicionando las relaciones humanas más básicas. El objetivo del instigador del acoso es destruir a un “rival” a través de la ayuda del grupo de aliados y del consentimiento de la institución, con ello logra dejar a la víctima sin amigos y sin apoyos. No podemos dejar de señalar algo con lo que disfruta el instigador del acoso y es cuando consigue que los propios amigos de la víctima la traicionen, de tal manera que se quebranten los principios de lealtad y de agradecimiento. A menudo, el líder, no necesita dar órdenes, sus leales le interpretan el pensamiento y ejecutan sus intenciones, es obvio

que les induce como con un mando a distancia lo que han de hacer, “de este modo se escribe el drama en el que viven todos los que participan de modo importante del círculo de relaciones del psicópata, porque éstos, sin saberlo, han de tratar con alguien que no tiene emociones, que las simula, que finge que las tiene para poder utilizarlos a su antojo” (Garrido,2004:37).

Frente a una persona maestra en el engaño y la simulación y que además goza de poder, ya sea éste jerárquico o numérico, es importante tener en cuenta cuales son los indicadores de evaluación de un líder abusivo, ello nos ayudará a de no caer tan fácilmente en la manipulación del psico terrorista organizacional. Estos indicadores se mueven en dos parámetros: el engaño y la presión.

#### *Indicadores de engaño:*

El acosador incentiva el engaño o usa el engaño como una técnica para atraer a sus seguidores hacia lo que llama el pensamiento o entendimiento “correcto”. Los indicadores del engaño son tanto la existencia de mentiras como su tolerancia, y ello provoca inseguridad en las propias percepciones. Veámoslo con más detalle.

Los indicadores de la existencia de mentiras, son los siguientes: aparece en el discurso de los acosadores representaciones falsas o información engañosa del acosador principal. Se miente sobre su pasado con la idea de mostrarlo mejor de lo que fue.

En cambio, los indicadores de la tolerancia a las mentiras son, tanto que los miembros del gang y los otros aliados manifiestan una vivencia personal de no importarles que existan grandes engaños, como que en estas personas a veces existe miedo en confiar en la propia habilidad para discernir la verdad en relación con lo que aprende o conoce a través del grupo.

### *Indicadores de presión:*

Existen presiones, entre los miembros, para que se acepte sin cuestionamiento alguno lo que dice el acosador. Se tiende a la idealización. Los indicadores de presión son: el miedo y los mecanismos de defensa.

Muy a menudo el acosador no practica lo que predica y utiliza el miedo y las fobias para controlar a sus seguidores. Entre los seguidores se activan los mecanismos psicológicos comunes de defensa, que analizaremos más adelante, como son la negación, la racionalización, la justificación y la fabulación cada vez que la relación con el acosador y con las actuaciones del grupo provoca un alejamiento de la propia conciencia. Nos han educado a no dañar al prójimo, cuando este principio es vulnerado se activan los mecanismos de defensa del individuo.

### **El Funcionamiento intrapsíquico de cada miembro acosador.**

Veamos con más detalle los mecanismos defensivos de los integrantes del gang de acoso y de algunos de los otros acosadores no pertenecientes a la élite, puesto que, ambos, son tanto agresores como víctimas de manipulación. Actúan como agresores con la víctima, pero también son sujetos manipulados por el instigador, tal y como viene referido en la literatura sobre el tema, “y son también los empleados y subalternos de dictadores y reyezuelos, víctimas y, al mismo tiempo, verdugos de otros más débiles” (Garrido, 2004:119). Estos mecanismos son tanto para protegerse del evidente sometimiento al líder como para protegerse de la voz de la conciencia al haber roto las normas morales básicas por actuar violentamente contra otro ser humano. Los mecanismos de defensa aparecen en el individuo cuando es necesario reprimir una tendencia considerada, por el sujeto, como peligrosa, y por tanto relegándola fuera del campo de la conciencia. Los miembros de una horda de hostigamiento o grupo acosador, entendido en sentido amplio, usarán los siguientes mecanismos defensivos para poder mantener un buen autoconcepto mientras

agreden a una persona y en consecuencia seguir, consciente o inconscientemente, sometidos al acosador principal; ya hemos visto anteriormente que estos mecanismos son: la negación, la racionalización, la justificación y la fabulación

La Negación: es el mecanismo defensivo utilizado para enfrentar la angustia e impide a la persona ver la gravedad de su estado y la realidad de su sometimiento. Los miembros del gang al no aceptar conscientemente la situación de sometimiento al acosador evitan el displacer y la angustia de su falta de criterio. Se niegan aceptar que el instigador es una persona incapaz de amar y de ser leal, y que ellos han roto, por él, una norma ética básica, a saber, la no agresión a otro ser humano. Con el mecanismo de la negación consiguen mantener, por una parte, una buena auto percepción, “también evitamos con esta negación sentirnos culpables y estúpidos por haber sido engañados de ese modo” (Garrido,2004:115), y al mismo tiempo evitan la angustia de reconocer la existencia del mal por lo que protegen y mantienen la concepción que tienen de vivir en un mundo racional. La negación a aceptar la existencia de la maldad en el mundo es lo que les hace vulnerables a ella.

La Racionalización. Es a través de este mecanismo defensivo que el miembro del gang se miente. Se obliga al autoengaño de forma permanente para paliar la crisis interna, y se acaba convirtiendo en una inmolación desatinada y prolongada en el tiempo. Mediante la racionalización cada integrante del gang pretende el autocontrol con la ayuda de la intelectualización. Implica, por parte del sujeto, la convicción de que los motivos que manifiesta son realmente lícitos y válidos, llega a creer realmente que el aniquilamiento de otro ser humano es un acto noble y que está motivado por las buenas razones que propaga el instigador. Cuando las razones esgrimidas para atacar a la víctima, como por ejemplo el actuar en beneficio de la organización, ser el mal menor, etc., empiezan a tambalearse son capaces de defenderlas con más ahínco que el propio

instigador. Es a través de este autoengaño que, el miembro de un gang de acoso, atenúa la voz de la conciencia, y por ello necesita tanto defenderlas, en cambio el instigador no necesita autoengañarse pues sabe desde el inicio que todos los argumentos en contra de la víctima son falacias, él mismo se las inventó.

La Justificación. Mediante la justificación, el individuo logra que el remordimiento sufrido por una causa inconsciente se justifique conscientemente. En el caso del gang de acoso la causa inconsciente hay que buscarla en los propios conflictos internos que necesitan de la agresión a otro ser humano y la causa consciente son los argumentos que se dan para justificar tamaña agresión. Ya vimos que las motivaciones inconscientes para agredir a una persona determinada eran: la dominación y la envidia. Paradojalmente nos encontramos que el integrante del gang cada vez que nota un incremento del sentimiento inconsciente de culpa aumentará la hostilidad hacia la víctima, en un intento desesperado de destruirla. Eso explica, en parte, la escalada de la violencia psicológica en el acoso laboral agravada cuando la víctima empieza a hablar del hostigamiento al que se ve sometida e inicia estrategias de defensa y vías de denuncia.

La Fabulación: es una negación de la realidad a través de la fantasía. Esta defensa tiene lugar cuando las necesidades más elementales y profundas no se ven satisfechas de forma inmediata y entonces el símbolo y la imagen suplen la realidad. Los integrantes del gang de acoso se ven a sí mismos como estandartes del bien, como defensores abanderados que deben “librar” a la sociedad del peligro que representa la víctima. La fantasía, además de obviar la realidad, facilita la evasión y la inseguridad y, predispone a la falta de responsabilidad y compromiso. Ningún miembro del gang asume la responsabilidad de las acciones violentas ejercidas contra la víctima; incluso, algunos, llegan a pretender, por parte del resto de la organización, un reconocimiento por su actuación *salvadora*, la explicación a esta actitud está en que “cuando un psicópata es el

líder, muchos psicópatas de bajo perfil, o simplemente personas grises y sin rumbo, se aprestan a formar parte de su corte, y cometen atrocidades sin número” (Garrido, 2004:96). Metidos en su fantasía se niegan a aceptar lo perverso de su actitud hacia la víctima.

### **El Funcionamiento intragrupal del gang de acoso.**

La visión del funcionamiento interno de un gang de acoso nos vendrá dado por los indicadores de subordinación. La presencia de estos indicadores es lo que diferencia al gang de acoso de otras relaciones grupales más sanas. Los indicadores de subordinación, siguen los parámetros de obsesión por un lado y de reacción por el otro.

#### *Indicadores de obsesión*

El grupo trata de controlar a las demás personas de forma obsesiva.

Constantemente hay manifestación del mecanismo defensivo de la negación e incluso mucha preocupación obsesiva.

El grupo genera unas expectativas de perfección que conlleva la supresión de las necesidades humanas.

En el grupo se ejerce una gran presión sobre sus miembros para disuadirlos de que hablen con exmiembros o con personas que critican al grupo.

El control de la información es uno de los componentes esenciales, hay “secretos” inherentes al grupo, como son documentos o publicaciones “sólo para iniciados”.

Existe un tratamiento especial para las personas famosas y poderosas.

Existe un código de silencio en contra del comportamiento no ético del líder.

#### *Indicadores de reacción*

Los miembros del grupo suelen tener actitudes reactivas más que proactivas.

También se permite la utilización de otras personas e incluso el que se les cause daño.

Hay una falta de límites claros en las conductas.

Impera una visión reducida de las situaciones

Hay grupos “adentro” y grupos “afuera”.

Ningún miembro puede cuestionar las acciones del líder sin que sea amenazado emocionalmente o sin tener miedo de ser expulsado.

Podemos concluir que el tipo de funcionamiento intragrupal está caracterizado, al tratarse de un círculo muy cerrado, por mecanismos de presión grupal muy intensos.

### **Funcionamiento del gang contra la víctima**

Voy a hacer, sólo, un breve resumen del funcionamiento del gang de acoso contra la víctima, dado que está ampliamente documentado. Los miembros del gang frente a la víctima pueden ser abiertamente hostiles, en cambio con otras personas, pueden parecer afables y amistosos; pero tienen un “código” y sentido de justicia propio, y, si piensan que éste código ha sido violado por alguien, puede encontrarse con una repentina falta de cooperación, o peor, con violencia. A menudo, los miembros del gang son embusteros y pueden fácilmente manipular su ambiente como les sea más conveniente, “el mundo del psicópata produce vértigo [... [ la mayoría [de los psicópatas [ no delinque, pero lleva el caos y el dolor a los que le rodean. [... [ El mundo del psicópata es especial; en el reino del todo vale” (Garrido, 2004:59)

Las apariencias pueden engañar, ya hemos dicho que pueden mostrarse afables; de todas maneras, algunos miembros del grupo de acoso pueden mostrar dificultades para controlar sus sentimientos, pueden estar constantemente enojados y defensivos, y acostumbran a tener un resentimiento a cualquier autoridad que no sea la de su líder. La mayoría de los miembros en su comportamiento contra la víctima, tienen poco interés en

actuar responsablemente, y no admiten sus culpas. Se consideran personas básicamente decentes y justificados en todo lo que hacen. Las actuaciones más habituales de todo gang de acoso contra la víctima son: la exclusión, el silencio, el miedo y la obediencia.

La exclusión y el rechazo de la víctima por parte del gang de acoso se extiende al resto de los compañeros de trabajo. Éstos han recibido el mensaje del acosador y han comprendido que la víctima está estigmatizada, el instigador ha conseguido que cuando la víctima proteste y se queje, no halle “sino oídos sordos entre sus compañeros y superiores. El psicópata [organizacional] [le ha quemado] [a la víctima] [todos los puentes, le ha cerrado todas las puertas. La víctima está sola y acorralada en su puesto de trabajo” (Garrido, 2004:85). El objetivo de todo acoso es que la víctima desaparezca de la organización, del departamento, del equipo de trabajo o de la asociación; por eso una de las primeras y más constantes actuaciones en una situación de mobbing es el aislamiento y rechazo de la víctima, mediante actividades que hace el grupo encaminadas por un lado a “evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales” (Piñuel, 2001: 71) y por otro actividades “dirigidas a desacreditar a la víctima o impedirle mantener su reputación personal o laboral” (Piñuel, 2001:71), llegando a “reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional” (Piñuel, 2001:72)

El otro elemento importante de las actuaciones del gang es el ocultamiento de la violencia que ejerce y ello lo consigue mediante el silencio, cuya implantación es a dos bandas, por un lado el silencio del entorno próximo a la víctima le es útil al grupo para encubrir el ejercicio de la violencia contra la víctima ya que puede excluirla sin oposición y por otro, llegar a conseguir el silencio de la víctima, mediante actividades que reduzcan “las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador” (Piñuel, 2001:70) tiene como finalidad impedirle la defensa. Muy a menudo el



intento de reducir a la víctima al silencio proviene de sus propios compañeros de trabajo, “resulta estremecedor observar la reacción de los propios compañeros de trabajo que desean la salida del trabajador víctima de mobbing que hace frente o se defiende”. (Piñuel, 2003:125), y ello es así por el miedo; algunos compañeros de trabajo temen comunicarse con la víctima por temor a que el acosador tome represalias contra ellos. El grupo de acoso consigue generar mediante el temor una reacción en los compañeros de la víctima denominada obediencia a la autoridad., y esto se traduce en que a veces, son los propios compañeros de trabajo los que se suman a la labor de acoso del hostigador, haciendo de cooperadores necesarios en el aniquilamiento psicológico, sólo porque éste es ordenado por una figura a la que atribuyen alguna autoridad, “Uno de los grandes enigmas de la psicopatía (es) su capacidad para encandilar y lograr lealtad hacia alguien que, paradójicamente no posee ninguna (lealtad hacia nadie)” (Garrido,2004:99). Con frecuencia los miembros del gang quieren tener el control, pero a menudo cuentan con pocas habilidades para el liderazgo.

### **La Detección del grupo Acosador**

Ha habido algunas aportaciones desde la antropología que tienden a definir al “gang de acoso” y a sus colaboradores como camarilla o clientela. En el mobbing existe, que duda cabe, una camarilla que sigue las indicaciones del líder abusivo; pero también es cierto que no podemos confundir red clientelar con clientelismo y mucho menos asimilar red clientelar con grupo acosador. Y ello es así por dos razones, la primera y más evidente es que no todas las personas de la organización que mantengan relaciones de reciprocidad con el acosador principal van a ejercer violencia contra la víctima y segunda que puede existir clientelismo sin que exista alguien a quien hacer objeto y sujeto de acoso moral. Ello nos lleva a tener que diferenciar entre red clientelar y clientelismo, que no es lo

mismo, como tampoco nos referimos a lo mismo cuando hablamos de redes sociales y de socialismo. La existencia de redes clientelares es algo común y consustancial al ser humano como sujeto social. Este tipo de redes conforman las interrelaciones humanas habituales, ya se trate de relaciones de vecindad, de amistad, de familiaridad, de profesionalidad. Se trata de un concepto que está íntimamente relacionado con las relaciones de reciprocidad y de colaboración, nada en el concepto sugiere aspectos ocultos o fraudulentos que, en cambio, si forman parte de la definición de clientelismo. El clientelismo es la degradación de las relaciones de reciprocidad sana a relaciones de sometimiento mediante el procedimiento de deudas y favores. En el clientelismo se pervierten las relaciones sociales, existe ocultación tanto de los procedimientos utilizados como de las finalidades que se persiguen y este ocultamiento tiene como misión encubrir el fraude que encierra toda relación de clientelismo. Llegar a confundir red clientelar con clientelismo consiste en no distinguir entre relaciones de ayuda mutua, como la que puede tener lugar en una escalera de vecinos, o entre compañeros de trabajo, con las relaciones mafiosas que se dan en el seno de grupos cerrados dentro de una organización con la finalidad de mantener sus privilegios de forma fraudulenta.

Por tanto si bien es cierto que el análisis de redes permite analizar gráficamente las redes clientelares instauradas en una organización e incluso detectar casos de aislamiento o de poca comunicación de un trabajador con el resto de la plantilla, en ningún caso sirven para valorar el acoso moral en el trabajo, dado que el elemento violento está ausente en los postulados de aislamiento o poca comunicación, y no es medible por el sistema de redes, y aunque éstas puedan ser útiles como indicios de dificultades organizativas en la empresa, su uso es de poca aplicación en el acoso moral. No nos engañemos el mobbing conlleva acciones claras de hostigamiento de un grupo contra un individuo, con actuaciones violentas, tanto activas como pasivas, a través de ataques a su dignidad

personal, no es sólo aislar o tener poca comunicación, incluso, en algunas ocasiones el acoso se ejerce a través de mucha comunicación hostil con la víctima. Hasta la fecha el LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror, Leymann, 1990) y sus variaciones validadas son muy útiles para el diagnóstico del mobbing o acoso moral en el trabajo.

Una vez confirmada la existencia de un caso de mobbing en la organización se hace necesario la detección del grupo que acosa a fin de impedirle seguir ejerciendo la violencia contra la víctima. La mayoría de las veces será fácil determinar los miembros que componen un gang de acoso dada sus constantes manifestaciones de hostilidad hacia la víctima. Para llegar a atajar el mobbing hará falta una apuesta importante por parte de la organización para destinar los medios adecuados para proteger al trabajador afectado por acoso, por un lado y por otro para impedir que los acosadores sigan ejerciendo acciones de hostigamiento; en estos casos la intervención de psicólogos organizacionales es muy recomendable para el diseño de las estrategias a seguir y para el seguimiento de los planes implementados.

Nos queda por determinar una cuestión espinosa, se trata de la detección del instigador principal, es muy habitual que se mantenga en la sombra, a menudo ni la propia víctima sabe quién está detrás de todo, y afirmamos que va ser más difícil su detección a medida que el nivel de perversión del psicópata integrado sea mayor. En estudios anteriores hemos defendido que un método eficaz para detectar al instigador del acoso está en el análisis de la comunicación verbal y no verbal del mismo. La organización es quien más interesada ha de estar de poder descubrirlo, ya que su propia patología lo encaminará a buscar a otra víctima, si la primera está siendo fuertemente protegida por la institución, donde poder descargar sus conflictos internos. El instigador de un acoso es un psicópata integrado y como tal va a seguir dañando emocionalmente a sus prójimos de una manera oculta, “los que hayan desarrollado los síntomas más malignos, como una visión

endiosada personal y un gran deseo de manipular junto con una profunda ausencia de empatía, tendrán más posibilidades de dañar emocionalmente y físicamente, pero en determinadas ocasiones y de modo oculto, a sus allegados” (Garrido, 2004:203). Además de llegar a saber quién es el instigador, a través del análisis del tipo de comunicación que utiliza, habrá que estar atentos cuando nos encontremos con personas, en el seno de la organización que, de una u otra manera, acostumbran a ser injustas con sus semejantes y que nunca se hacen responsables de sus acciones ni se apenan por el daño infligido. A la mayoría de los seres humanos nos disgusta haber dañado a otra persona llevados por esporádicas situaciones de descontrol emocional, pero en los casos de hostigamiento estamos frente a actuaciones repetitivas y reiteradas de violencia dirigidas hacia un blanco, llevadas a cabo por personalidades psicopáticas, sociopáticas y paranoicas, por ese motivo no hay compasión hacia la víctima y esto explica la saña en que es perseguida. A modo de resumen podemos decir que el psicópata es aquel individuo que nace con una tendencia innata a la manipulación y a la explotación de los demás, son personas que actúan cruelmente contra los demás, son los instigadores del acoso moral en el trabajo, y de difícil detección. Los sociópatas, en cambio, son personas que han adquirido su brutalidad en un ambiente social conflictivo y manifiestan su agresividad con actos de violencia manifiesta, son fácilmente detectados ya que actúan como matones contra la víctima y habitualmente acostumbran a ser manipulados por el instigador principal. A veces son ellos, los matones, los que nos darán la pista de quien es el instigador, dado que siempre serán los mejores amigos, compañeros o aliados del instigador, y muy a menudo justificarán su violencia contra la víctima, en un giro perverso, como una manera de defender a su “amigo” de la víctima o de darle un merecido castigo a la misma por haber “molestado” al instigador del acoso. Un instigador a punto de ser descubierto fomentará que cualquiera de sus aliados más próximos se haga responsable del acoso de tal manera

que él pueda seguir maquinando en la trastienda. Cuando un proceso de acoso es de larga duración, el instigador habrá de ir sacrificando a diversos aliados, a modo de peones de ajedrez, pues los habrá quemado en su, largo, cerco a la víctima. Su falta de empatía también se manifiesta en estos casos, donde consiente que todas las culpas recaigan sobre su socio; de nuevo su carencia absoluta de lealtad traduce su dificultad en establecer relaciones emocionales plenas. Cuando ya no le son útiles, abandona a sus aliados a su suerte, el sociópata, en cambio, no nació brutal, fue un entorno violento quien le hizo así por lo que puede poseer algunas cualidades de lealtad y afecto sincero por su líder.

El tercer tipo de personalidad que conforma un gang de acoso es el formado por personas envidiosas y con un fuerte elemento paranoico en sus personalidades, que, por un lado, les hace desear la destrucción de lo excelso de la víctima y por otro les impele a atribuir a la víctima sus propios deseos de destrucción. Esa atribución “en espejo”, les hace ver un tinte persecutorio en la defensa, real o imaginaria, por parte de la víctima, y es ese elemento persecutorio atribuido a la víctima, es el que se traduce como “miedo” a la víctima, atribuyéndole una malignidad no contrastable en los hechos o bien, miedo a sus pretendidos perjuicios; con una incapacidad absoluta de poder ver la realidad de la situación, que no es otra que el absoluto aislamiento y desvalimiento de la verdadera víctima de acoso mientras se le está atribuyendo toda suerte de malignidades.

Por tanto, afirmamos que la adscripción a un gang de acoso, va a indicar que esa persona tiene un cierto grado de alteración de la personalidad, y que sin estos rasgos no podría en modo alguno aguantar la persistencia constante de agresión a la víctima, hay que tener una cierta podredumbre moral interna para seguir perteneciendo a un gang de acoso. De todas formas, no debemos olvidar, que el instigador del acoso, también, se va a rodear de personas sin alteración de la personalidad, que, aunque no violentan directamente a la víctima, son los colaboradores necesarios del acoso, éstos han estado manipulados, ya sea

con la promesa de prebendas o con el temor al castigo. Son los que dejan de dirigirle la palabra a la víctima, los que propagan rumores y chismes, los que proporcionan los medios organizacionales que contribuyen a la indefensión de la víctima de acoso moral en el trabajo. Entre éstos, muy a menudo, surge la figura del aprovechado, del comúnmente denominado trepa, se trata de una persona ambiciosa que se deja llevar por la envidia hacia la víctima y que desea apropiarse, sin esfuerzo, de los bienes de la misma, que los consigue a modo de prebendas por parte del grupo de acoso. Este supuesto tiene lugar cuando el grupo de acoso ha de mantener las apariencias y apropiarse directamente de los cargos de la víctima, o su ordenador, o quedarse con su cartera de clientes, o con su puesto de trabajo les reportaría descrédito dentro de la institución; es entonces que permiten la ascensión del trepa que va a estarles profundamente agradecido al principio pero que más adelante cuando quiera zafarse de la presión manipuladora comprenderá que vendió su libertad de decisión, y se encontrará formando parte de la red de deudores que rodean al instigador principal; supuesto que ya está descrito por González de Rivera “ una imagen especular del acosable es el trepa, individuo brillante y ambicioso, cuya gran habilidad para comprender y manejar en provecho propio las dinámicas del poder y la envidia le permiten convertirse en adalid del acosador y sustituto idóneo del acosable” (González de Rivera, 2002: 116). Por ello afirmamos que habitualmente el suplente de la víctima corresponde al perfil del trepa.

## **CONCLUSIONES:**

La ciencia antropológica, a través de los ritos, nos ha proporcionado unas herramientas necesarias para poder llegar a conocer mejor el fenómeno del acoso moral en el trabajo desde una óptica nueva, la que se basa en el grupo de acoso y el entorno que consiente; y por tanto presentamos un abordaje diferente, a la habitual forma de presentar el tema del

acoso moral aquella que se centra en los perfiles de acosador y víctima. He querido demostrar cómo funciona y cómo se mantiene un grupo de acoso dada la importancia, cada vez más demostrada, del grupo de acoso en la perpetuación del hostigamiento laboral a un compañero. La utilización, en el acoso grupal, de mecanismos habituales de toda comunidad humana como son los ritos y rituales consolidan el ejercicio de la violencia, tanto hacia la persona designada como víctima (a través del acoso grupal), como hacia los mismos miembros adscritos (a través del control mental). Hemos podido demostrar que es a través de los ritos que se estructura el comportamiento del gang y como funciona su estrategia de acoso. También hemos podido analizar que la inclusión en el gang de acoso sigue los procesos rituales habituales en el ser humano para cualquier adscripción y pertenencia a un grupo, y ese uso de rituales, socialmente aceptados, son los que legitiman a cada miembro del grupo, para sí mismo, la ocultación del fin deshonesto del gang de acoso, que no es otro que agredir y vejar a otro ser humano, es decir “librarse de él”.

El consentimiento del entorno organizacional al grave fenómeno del acoso moral, aún en aquellos casos en que la víctima está francamente lesionada, viene explicado por la existencia de una cultura empresarial dominada por los mitos. Somos de la opinión que es el propio sistema social con sus mitos y creencias sobre el poder el que potencia que las personas no cuestionen las acciones de un gang de acoso; y por tanto para rechazar las conductas violentas será necesario deshacer los estereotipos de poder que nos envuelven. Influyen también, en la sumisión a los dictados de un líder abusivo, la existencia de unos mitos sociales sobre los privilegios jerárquicos. Estos privilegios fomentan el sometimiento de otra persona, concretándose dicha sumisión en la aceptación social a apoderarse, por parte de la jerarquía, de derechos, criterios e identidad del trabajador; y ello facilita que el entorno laboral consienta el acoso a otro compañero e incluso que lo

“justifique” pues proviene de una posición jerárquica o figura con poder. Entendemos como figura con poder aquélla que cuenta con mayor nivel de poder, ya sea por cargo (jerarquía) o por número (grupo).

Concluimos en que en la lucha contra cualquier ejercicio de violencia psicológica, para que cuente con un mínimo de garantías, ha de incluir un análisis crítico de las actuaciones de la persona como ser social y por tanto en su actuar dentro de un grupo. No olvidemos que enfrentarse a según que tipo de violencia, por parte de una persona, muy a menudo va a consistir en aprender a resistir el vacío social.

#### **Notas:**

<sup>1</sup> Texto basado en la conferencia magistral “Mobbing: conociendo al grupo acosador desde la antropología” presentada por la misma autora en el XIII Coloquio Internacional de Antropología Física “Juan Comas”, Campeche, Campeche, 6-11 de noviembre del 2005.

<sup>2</sup> Parés, M. 2005 “Mobbing: ritos de iniciación y de continuidad en el gang de acoso” en Agudo Torrico, Juan (comp) *Culturas, poder y mercado*. Tomo XIII. Sevilla. Fundación El Monte

<sup>3</sup> Parés, M. 2005 “Palabras talismán y eslóganes en el Acoso Mediático”. VI Congreso Latinoamericano de Semiótica y IV Congreso Venezolano de Semiótica. Maracaibo, octubre 2005.

<sup>4</sup> Parés, M. " ¿Cómo reconocer si en una empresa hay un caso de mobbing?" Taller Interdisciplinar "Mobbing y Violencia en el Trabajo" en el III Encuentro Internacional sobre Prevención y Salud Laboral. Vilanova i La Geltrú, mayo 2005

<sup>5</sup> Piñuel, I. (2003: 45). “Es frecuente la actuación de los acosadores en grupos, bandas o gangs de acoso”.

<sup>6</sup> González de Rivera, JL (2002: 114). “Los miembros del grupo cohesivo se reconocen unos a otros a través de su identificación con el principio de olor del clan, estado que se llama “ser de los nuestros”.

<sup>7</sup> Parés, M. 2005 “Mobbing: ritos de iniciación y de continuidad en el gang de acoso” en Agudo Torrico, Juan (comp) *Culturas, poder y mercado*. Tomo XIII. Sevilla. Fundación El Monte

<sup>8</sup> Gonzalez de Rivera, J.L. (2002 : 89) Trastorno por mediocridad inoperante activa o Síndrome MIA: “ El individuo afecto de MIA es persistente, desarrolla fácilmente una gran actividad-inoperante, por supuesto, y tiene un gran deseo de notoriedad y de influencia sobre los demás, que a veces alcanza tintes mesiánicos. (...) Fácilmente llega a dominar pequeños grupos encapsulados que no producen nada, pero que se asignan funciones (...) que les permiten entorpecer o aniquilar el avance de individuos brillantes”.



## **Bibliografía**

### ***Libros:***

- Aronson, Elliot. 1981. *“El animal social”*. Madrid. Alianza
- Bernstein, Albert J. 2002. *“Vampiros Emocionales”*. Madrid. Edaf.
- Castillo del Pino, Carlos. 1991. *“La Envidia”*. Madrid. Alianza.
- Castillo del Pino, Carlos. 2002. *“El Odio”*. Barcelona. Tusquets.
- Escudero, José Francisco y Poyatos, Gloria. 2004. *“Mobbing: Análisis multidisciplinar y estrategia legal”*. Barcelona. Bosch.
- García, Rolsma y Fuentes. 2003 *“Trabajando con el enemigo”*. Barcelona. Random H. Mondadori
- Garrido Genovés, Vicente. 2004. *“Cara a cara con el psicópata”*. Barcelona. Ariel.
- Girard, René. 1986 *“El chivo expiatorio”*. Barcelona. Anagrama.
- González de Rivera Revuelta, José Luis. 2002 *“El Maltrato psicológico”*. Madrid. Espasa. Calpe
- Hare, Robert D. 2003 *“Sin conciencia”*. Barcelona. Paidós.
- Herman, Judith. 2004. *“Trauma y recuperación”*. Madrid. Espasa Calpe.
- Hirigoyen, Marie-France. 1999. *“El acoso moral”*. Barcelona. Paidós.
- Hirigoyen, Marie-France. 2001. *“L’assetjament moral a la feina”*. Barcelona. Edicions 62.
- Martinez, Marino et al. 2002. *“El Hostigamiento psíquico laboral”*. Zaragoza. Egado
- Martos Rubio, Ana. 2004 *“¡No puedo más!”*. Madrid. Mc Graw-Hill.
- Nazare-Aga, Isabelle. 2002. *“Los Manipuladores”*. Barcelona. Vergara.
- Piñuel Zabala, Iñaki. 2001. *“Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo”*. Santander. Sal Terrae.
- Piñuel Zabala, Iñaki. 2003. *“Mobbing. Manual de autoayuda”*. Madrid. Aguilar.
- Rivas Sánchez, Luis José. 2003 *“Mobbing. Terrorismo psicológico en el trabajo”*. Madrid. Aguilar.
- Roberts, J. 1991. *“Encuadre: definición y tipología de los rituales”*. Madrid, Gedisa.
- Rodríguez, Nora. 2002. *“Mobbing. Vencer el acoso moral”*. Barcelona. Planeta.
- Schellenbaum, Peter. 1993. *“La Herida de los no amados”*. Barcelona. Ibis.
- Velázquez Fernández, Manuel. 2004 *“Mobbing, violencia física y estrés en el trabajo”*. Barcelona, Gestión 2000.
- Vinyamata Camp, Eduard. 2003. *“Tratamiento y transformación de conflictos”*. Barcelona. Ariel

### ***Artículos de libros:***

- Parés Soliva, Marina. 2005 "Acoso en el trabajo. Un caso real" en Romay Martínez, José, et al.(comp) *Psicología social y problemas sociales* Vol.4 pag 399 a 405. Madrid. Biblioteca Nueva.
- Parés Soliva, Marina. 2005 “Mobbing: ritos de iniciación y de continuidad en el gang de acoso” en Agudo Torrico, Juan (comp) *Culturas, poder y mercado*. Tomo XIII. Sevilla. Fundación El Monte.

### ***Actas de Congresos:***

Parés Soliva, Marina. (2005). "Palabras talismán y eslóganes en el Acoso Mediático". VI Congreso Latinoamericano de Semiótica y IV Congreso Venezolano de Semiótica. Maracaibo, octubre 2005. Publicado en libro de ponencias, *Simulacros, Imaginarios y Representaciones*. Pág. 180. Maracaibo. ISBN 980-232-929-0

Parés Soliva, Marina. "¿Cómo reconocer si en una empresa hay un caso de mobbing?" Taller Interdisciplinar "Mobbing y Violencia en el Trabajo" en el III Encuentro Internacional sobre Prevención y Salud Laboral. Vilanova i La Geltrú, mayo 2005. Publicado en CD del Evento

### ***Recursos en Internet:***

EDRONKIN, Pablo. "Exámenes y rituales de ingreso" On Line (ref. 12-1-2005) Disponible en el sitio Andinia.com < <http://www.andinia.com/a01108.html> >

GARAVENTA, Jorge. "Niñez y sufrimiento en la sociedad del siglo XXI". On Line (ref.15-12-2002) Disponible en web DiproRed <<http://www.diproredcongresos.8m.com/Garaventa.htm>>

DEL GROSSO, José ." Las víctimas del lavado de cerebro durante estos últimos cuatro años". Revista "Rebelión" On Line (ref. 10-2-2003). Disponible en la web Angelfire <[http://www.angelfire.com/nb/17m/medios/v\\_victimaslavado.html](http://www.angelfire.com/nb/17m/medios/v_victimaslavado.html)>

PARÉS SOLIVA, Marina. "La Intervención Social en el Mobbing".Acto de Presentación del Observatorio del Mobbing del Institut Català d'Antropologia. Barcelona. On Line (ref..27-5-2004) Disponible en el sitio Acoso Moral <<http://www.acosomoral.org/obser3bc.htm>>

PARÉS SOLIVA, Marina. "Un caso concreto de Mobbing". 1 Jornada Gironina sobre Mobbing. Girona. On line. (ref. 3-11-2004). Disponible en el sitio Acoso Moral < <http://www.acosomoral.org/powerpoint/Assetjament%20a%20la%20Feina2.ppt>>

PARÉS SOLIVA, Marina. "¿Cómo podemos ayudar a un familiar afectado por acoso?"- Taller para familiares y afectados. San Sebastián-Donosti. On Line (ref. 11-2- 2005). Disponible en el sitio Acoso Moral <<http://www.acosomoral.org/powerpoint/TallerFamiliares-Donosti.ppt>>

PARÉS SOLIVA, Marina. "Redes Virtuales: el S.O.S. del Mobbing" - I Congreso Internacional Tic-Vida .On-Line (ref. 5-3-2005). Disponible en el sitio Acoso Moral <<http://www.acosomoral.org/pdf/pares1.pdf>>

SANDOVAL SHAIK,Olivia-Arletty "Definición y función de los rituales" On Line (ref. .4-2-2005) Disponible en la web Psicocentro <[http://www.psicocentro.com/cgi-bin/articulo\\_s.asp?texto=art29002](http://www.psicocentro.com/cgi-bin/articulo_s.asp?texto=art29002)>

Cuando el trabajo nos castiga.  
Debates sobre el *mobbing*  
en México

Coordinadores:

Florencia Peña Saint Martin

Patricia Ravelo Blancas

Sergio G. Sánchez Díaz

Edón  
sociales