

## Los Círculos del Mobbing

por Marina Parés Soliva

### Reconocer a los integrantes del grupo acosador

Extractos seleccionados de las conferencias magistrales "*Conociendo al grupo Acosador desde la Antropología*" leída en el XIII Coloquio Internacional de Antropología Física "Juan Comas". Campeche, México en noviembre de 2005 organizado por la Asociación Mexicana de Antropología Biológica y de la conferencia magistral "*Mobbing en Profundidad*" leída en las XIII Jornadas de Psicología de la Universitat de les Illes Balears. Palma, España en marzo de 2006 organizada por la Junta de Representants

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. Definiendo 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 propia víctima. La persona afectada por una situación de acoso moral, mediante un proceso de introspección, podrá encontrar el *motivo* que no es más que un fraude 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" para conseguir ese poder "contamina el entorno de la víctima a fin de encontrar el apoyo social que le permita agredirla impunemente" (Leymann,1996: 180). El mobbing, por tanto, consiste en una dinámica grupal que, una vez puesta en marcha, continúa de manera automática, además "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 las actividades de acoso" (González de Rivera,2002: 63). 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 posteriormente, 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.

.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).

Partimos del concepto, 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. 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.

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.

---

## **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 la manera como se estructura el grupo acosador dentro de la organización. Con independencia del origen o del tipo de acoso del que se trate, en todos los casos, los protagonistas del fenómeno del acoso se distribuyen de una forma determinada, a la que denomino círculos del mobbing. A fin de poder hacer un buen diagnóstico de la situación de mobbing de cara a poder tener una intervención efectiva con los afectados por AMT (Acoso Moral en el Trabajo) es importante ver cómo se sitúa en este hostigamiento cada persona de la organización; para ello nos basaremos en el constructo teórico de los círculos del mobbing. Los círculos del mobbing distribuyen a cada individuo en función de su implicación en el proceso de hostigamiento laboral, así tenemos en un primer lugar al instigador del acoso, rodeado por sus aliados que actúan como acosadores, cerca están los colaboradores tácitos del acoso, les siguen los cómplices que actúan como testigos mudos y para finalizar hay los amigos incondicionales de la víctima. Para describir los círculos del mobbing vamos a usar la figura de una diana como modelo explicativo.

### El Instigador o acosador principal.

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 se trata de 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. Este personaje corresponde al

síndrome MIA el del mediocre inoperante activo descrito por González de Rivera. Así tenemos que las características de toda persona que instiga un acoso vienen definidas por el síndrome del "mediocre inoperante activo" o MIA como "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). Este instigador se rodea de aliados para que actúen como acosadores y le ayuden a destruir a la víctima, muy a menudo son los que dan la cara, mientras el instigador principal queda en la retaguardia consiguiendo pasar desapercibido.

El instigador de un acoso es un psicópata integrado y como tal va a seguir dañando emocionalmente a sus prójimos de una manera oculta, 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, y ese es el motivo por el que no hay compasión hacia la víctima y esto explica, también, la saña con la que es

perseguida.

#### Los Aliados o Grupo Acosador

No podemos olvidar que el acosador principal es una persona cobarde, que trabaja en la sombra. En el acoso moral acostumbra a existir un aliado muy íntimo al instigador que es el lleva la voz cantante en el hostigamiento, acostumbra a ser una persona muy violenta en toda y cada una de sus manifestaciones, tanto hacia la víctima como hacia los demás, y debido, precisamente, a este elemento de matonismo es por el que fue escogido por el instigador para convertirlo en su mano derecha.

El resto de los aliados del instigador principal forman un grupo pequeño, de 2-3 personas, son la élite, y son los que actúan conjuntamente con el acosador. Son capaces de hacer mucho daño ya que actúan como un círculo infernal, se les denomina gang de acoso o grupo acosador. Todos los miembros del gang tienen una motivación individual para formar parte de este tipo de grupo y estas motivaciones están ligadas a ciertas carencias personales, aspecto muy interesante pero que sobrepasa las pretensiones del presente estudio, por lo que sólo lo menciono.

#### Colaboradores Tácitos

En un círculo algo más alejado, de la víctima, se sitúa un grupo de colaboradores del gang, 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 denominados colaboradores tácitos del mobbing, porque con sus actuaciones potencian el aislamiento de la víctima y su 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, sobre todo en los acosos de larga duración, llega a ser de hasta



30 personas, y todas ellas colaboran en el proceso de estigmatización. Estas personas sin haber recibido ningún perjuicio por parte de la víctima, incluso se da algún caso de haber recibido algún beneficio de la víctima en épocas anteriores, contribuyen a la destrucción de la misma por imitación, por seguir "la moda", emulando al gang de acoso, a veces por miedo o presión. Este amplio grupo de colaboradores lo forman tanto otros trabajadores, clientes, jefes de otros departamentos, así como gestores y propietarios de la empresa.

### Cómplices o Testigos Mudos

En el siguiente círculo encontramos a los cómplices que son 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, del trato injusto hacia la víctima, 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,

#### Amigos Incondicionales o Testigos NO Mudos

A veces, existe alguna persona que actúa como testigo no mudo, se caracteriza porque hace evidente lo oculto, es decir desvela que se está tratando injustamente a la víctima y anuncia que se está frente a una situación de acoso moral en el trabajo. Estas personas son los amigos incondicionales de la víctima. Algunas veces, incluso, puede ser un pequeño grupo, muy poco numeroso, que está a favor de la víctima. Su apoyo a la víctima puede ser de vital importancia porque posibilita al afectado 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).

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); y ello dado que todo perverso es cobarde y 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.

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 pues usan la violencia sutil. Los sociópatas, en cambio, son personas que han adquirido su brutalidad en un ambiente social conflictivo y manifiestan su agresividad con actos de violencia explícita, 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 principal de un caso de acoso, 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, designándola con 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 cualquier persona que tenga una 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, y que acaba consiguiéndolos 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 el 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.

### **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, qué 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.

No quiero finalizar sin resaltar que el consentimiento del entorno organizacional al grave fenómeno del acoso moral, aún en aquellos casos en que la víctima está francamente lesionada, vienen explicados 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 aquella 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 qué tipo de violencia, por parte de una persona, muy a menudo va a consistir en aprender a resistir el vacío social.

---

©marinapares2005

Cualquier reproducción ha de citar a la fuente ([www.acosomoral.org](http://www.acosomoral.org)) y al autor

## Los Círculos del Mobbing

