

# Elementos y dinámica psicosocial del Acoso Institucional: Cómo prevenirlo y neutralizarlo<sup>1</sup>

Dr. Francisco Fuertes Martínez.

[fuertes@uji.es](mailto:fuertes@uji.es)

## INTRODUCCION

El Mobbing, acoso grupal, moral o psicológico es un síndrome de patología social consistente en la agresión sutil, sistemática, recurrente, a un individuo por parte de un grupo por cuanto el individuo-acosado se resiste a la voluntad arbitraria del líder del grupo. Tal maltrato se infringe con repetidas conductas grupales de menosprecio, ninguneo, trabas al desempeño del trabajo o el rol; y en general, distorsión perversa de la comunicación social y los significados, que definen la identidad personal y social de la víctima.

Trataré de ajustarme al siguiente guión en esta disertación. Primero describiré algunas características generales del problema, incluyendo su incidencia; seguiré con algunas precisiones sobre la definición del concepto, para dedicar la argumentación central a describir las principales etapas de este proceso recursivo y escurridizo, buscando algún resquicio para detener su dinámica en cada una de las etapas descritas. Haré frecuente uso de metáforas, más o menos afortunadas, ya que el problema es complejo, y entiendo que su solución más radical, estriba en que su análisis, interpretación y rechazo sean culturalmente tan compartidos como el de la esclavitud, por ejemplo.

La fuente de los datos y abstracciones que esgrimiré, son por un lado el estudio de la literatura científica sobre el tema y procesos sociales relacionados (diseño y desarrollo organizacional, comunicación, poder, conflicto, atribución, etc.); y por otro, las conclusiones que se van decantando de mi trabajo de investigación durante los últimos cinco años, estudiando casos concretos de acoso con metodología cualitativa, a partir de entrevistas en profundidad; la mayoría de ellas con casos reales de acosados, y unas pocas con acosadores y falsos acosados; así como algunas intervenciones (mediación, peritaje y *coaching*).

## CARACTERÍSTICAS GENERALES

Este problema, aunque virtualmente es tan antiguo como la propia humanidad, ha sido descrito científicamente en fechas recientes por el psicólogo alemán asentado en Suecia, Heinz Leymann (Leymann, 1986). Empezó a popularizarse en el mundo científico a partir de las primeras traducciones al inglés (Leymann, 1996). Desde finales de los 90 ha llegado a ser un asunto de extensa inquietud y debate público. En nuestro contexto ha tenido especial impacto la traducción de la obra de la psicoterapeuta francesa Marie France Hirigoyen, (1999, 2001); así como el manual, de enfoque clínico, del profesor de la Universidad de Alcalá de Henares, Iñaki Piñuel (2001), la traducción al español del artículo de Leymann de 1996, y la creación de varias asociaciones de afectados.

La incidencia detectada de este problema ronda entre el 3,5% (Leymann, 1996), y el 20% (Piñuel, 2001) de la población laboral. La explicación de este amplio rango de duda, del 3,5% al 20%, estriba fundamentalmente en la definición del concepto (no es una cuestión de todo o nada, de blanco o negro, sino un proceso de gravedad creciente); o punto de corte, donde lo que

---

<sup>1</sup> FUERTES, F. (2003). Elementos y dinámica psicosocial del mobbing institucional: cómo prevenirlo y neutralizarlo. En J. M. Avilés (coord.). **Riesgos psicosociales en la enseñanza** (Cap. VIII). Valladolid: Cuadernos STEs-Intersindical. ISBN 84-688-3618-4. Revisado: 14/05/2010

todavía no se considera mobbing, comienza a serlo. También depende de que se pregunte por experiencias actuales, o de todo el ciclo laboral o vital. Por otro lado, depende de los sectores de población muestreados y otros factores metodológicos (por ejemplo, se detecta mayor incidencia en el sector público que en el privado; o en los servicios más que en la industria).

En el ámbito de la discapacidad (grupo de especial riesgo; mencionaré otras “discapacidades” coyunturales), Leymann detecta una incidencia del 22% (Leymann, 1993; pp. 122-6). Si para la población general, una incidencia sincrónica del 3,5%, significa -teniendo en cuenta todo el ciclo laboral de un trabajador medio-, que uno de cada cuatro trabajadores lo sufre a lo largo de su vida laboral; parece difícil que una persona con discapacidad escape a este tormento en algún periodo de su vida.

Hasta un 20% de los casos de Mobbing llega a extremos fatales, cometiendo suicidio (inducido), o terminando en una exclusión total laboral y/o social. También es interesante señalar que alrededor de un tercio (20-40%) de las jubilaciones anticipadas anuales lo son por causas de maltrato psicológico.

Atendiendo al género, se detecta sistemáticamente una mayor proporción de hombres acosadores y mujeres acosadas. En cualquier caso el elemento situacional más frecuente en los casos de Mobbing, es el **desequilibrio de poder** fáctico (formal o informal). Se acosa desde posiciones ventajosas de poder, sobre individuos en desventaja, desarrollando una sutil agresividad que sobrepasa cualquier barniz cultural, ideológico, religioso, docto, de género o de edad. Quienes más acosan suelen estar asentados en posiciones estructurales o coyunturales de poder, y los acosados en desventaja; desventaja de partida, que se agranda exponencialmente con la dinámica del acoso. Su elemento dinamizador más importante, parece ser la cultura que prima el pragmatismo por encima de la ética, los resultados concretos considerados arbitrariamente valiosos, por encima de los procesos.

## ESCENARIO Y ETAPAS DEL ACOSO

### Escenario

El acoso psicológico puede darse en cualquier situación social, no sólo en el ámbito laboral, que reúna las siguientes condiciones, las dos primeras más estructurales, la última más dinámica:

- a) Privacidad o lejanía del control público o del estado de derecho.

El ámbito social privado por excelencia es la alcoba, y sus inquilinos la pareja. También los equipos de trabajo, sin llegar a los extremos de la alcoba, tienen importantes grados de privacidad. La organización suele centrar su control en los resultados, otorgándoles diferentes grados de autonomía o semi-autonomía. El grupo semi-autónomo, como unidad del diseño organizacional, es un paradigma altamente extendido, sobre todo a partir de la inspiración del Enfoque de Sistemas Sociotécnicos (Trist, 1981/1988).

La alcoba es de las situaciones concretas donde virtualmente puede haber un único acosador<sup>2</sup>. En la mayoría del resto de situaciones, aunque parezca que hay un sólo agente acosador, éste es el cabecilla o líder de un grupo, al que orquesta en contra del acosado. Incluso tal líder directo, es en bastantes ocasiones, el agente adulator y obediente a los deseos, más que órdenes concretas, de un poder superior, más o menos interesadamente ingenuo; con lo que los límites del grupo acosador pueden ser muy difusos, y la privacidad no reducirse a un escenario material. La privacidad del acoso infantil (*Bullyng*) tiene múltiples escenarios, con el único denominador común de estar lejos del control de los adultos.

---

<sup>2</sup> Pero incluso aquí, con matices. Si estamos hablando de violencia estrictamente psicológica, el desequilibrio de poder vendrá potenciado por el respaldo de la cultura de la comunidad o sociedad que les envuelve, y que la pareja internaliza. Añadiendo que en este grado de intimidad extrema, hasta la violencia física resulta, con demasiada frecuencia, impune.

b) Clausura o restricción de las posibilidades de abandono del escenario.

Una aventura de fin de semana, puede empezar y acabar en el día. Pero la relación de un matrimonio veterano, que llegue a este grave conflicto, no se rompe fácilmente de la noche a la mañana, por las vivencias pasadas, los hijos, o los bienes y deudas en común. Tampoco una relación de trabajo se rompe sencillamente: no es fácil encontrar otro, dentro de la propia organización hay pocas o nulas posibilidades de movilidad (caso especial de las administraciones públicas), e incluso unos son más vocacionales que otros. Por ejemplo, un tipo de instituciones donde se detecta mayor incidencia es aquel en el que sus miembros desempeñan una labor más vocacional: medicina, enseñanza, administración pública, o voluntariado; frente a labores más instrumentales o estrictamente lucrativas.

Las situaciones tradicionales de esposa sin autonomía económica, imbuidas de valores incuestionados sobre la estabilidad del grupo familiar, en pequeñas comunidades de baja movilidad, sin posibilidad de divorcio legal, etc. definen un grupo de especial riesgo, en esta dimensión; y en la anterior (por lo íntimo de la relación).

Para las personas con discapacidad, es el riesgo que resulta más visible, la capacidad de maniobra del discapacitado es por definición menor que la del resto de la población. Ya lo expresa el forzado juego de palabras. Más frecuentes, o más visibles, son los oportunismos para iniciar o arreciar el acoso a personas en situaciones de discapacidad sobrevenida y transitoria (enfermedad, viudedad, maternidad, problemas económicos, traslados, etc.)

Este ingrediente claramente evoca el [Experimento de la Prisión de Stanford](#) (Zimbardo, Haney, Banks y Jaffe, 1974/1986).

c) Pragmatismo, inestabilidad o ambigüedad de la cultura de autocontrol de la conducta social.

Se trata de una abstracción de lo que Leymann, centrándose en el ámbito laboral, describe escuetamente, como “mala organización del trabajo”. En ámbitos con las características previas, no puede, ni debe, haber un policía. En algunas alcobas hay un control simbólico explícito, como un crucifijo. En ese ámbito y en el resto de los ámbitos con cierto grado de privacidad y clausura, se supone implícito un **autocontrol**, o control internalizado que inhibe las conductas impropias; y en el caso de que éstas se den en alguno de los miembros, los testigos la atajan de raíz, simplemente abochornándola<sup>3</sup>.

Esta dimensión es más dinámica que las anteriores, preexiste y se degrada con la propia dinámica del acoso. Las situaciones y momentos históricos de cambio, especialmente los compulsivos, los de “huida de los viejos tiempos”, los de reubicación estratégica de élites y maquiavélicos, son especialmente propicios. Casos más concretos son las fusiones de empresas, o los cambios y reformas radicales (particularmente los de ahorro de costos de personal y/o de distribución de incentivos individuales guiados por criterios dogmáticos, ampulosamente cínicos<sup>4</sup>, o simplemente torpes; criterios operacionalizados acríticamente, computados con precisiones digitales blasfemas para la propia matemática<sup>5</sup> (cuotas o índices de casos tramitados, de audiencia, de impacto, de estandarización; *rankings*; cotización n bursátil...)

Las arbitrariedades a las que se llega con estas políticas instauran en las organizaciones **el autoritarismo, el miedo, el gregarismo**, vecinos del terror, minando la jerarquía de valores humanos y sociales (recuérdese, Maslow, por ejemplo). Pero no el miedo a incontrolables fuerzas naturales, que unió a los primitivos homínidos, los hizo sociales, y la sociedad les atribuyó la

<sup>3</sup> Bastarían frases del estilo: ¡*Habrase visto*!, o ¿*Este de qué va?*.

<sup>4</sup> El cinismo más común suele consistir en “argumentar” el valor estratégico de determinadas decisiones o acciones por cuanto se presumen instrumentales par alcanzar “la calidad”; cuando suele ser más verdad que tienen un valor lucrativamente directo para influyentes camarillas, y muy dudosa para la Calidad..

<sup>5</sup> “*Se acercan 1003 indios*” -informa escrupulosamente el centinela-; “*Un oteador, dos que le cubren, y unos mil que se aprecian en lontananza*”.

dignidad de individuos, -incluso más allá de la muerte (Atapuerca)-, el lenguaje, la cultura (la intersubjetividad, los significados compartidos, la empatía, la confianza básica entre congéneres, etc.); sino el miedo maniqueo, irracional, al otro (al que *enceta los huevos duros por la parte picuda en lugar de la ancha*, al Pepito Grillo, al diferente e independiente). Tales ingredientes van engrosando mecanismos de control externo caprichosos, una mano invisible innombrable y minando y persiguiendo el autocontrol cívico.

Ciertas técnicas de gestión, llevadas de aquella manera –especialmente bajo el postulado simplista de relaciones lineales: cuanto más de esto más de lo otro<sup>6</sup>-, como la Dirección por Objetivos del incombustible gurú Peter F. Drucker (1955, 2003) y sus incontables variantes, llevan muy rápidamente a las *disfuncionalidades* apuntadas. Brevemente: objetivos muy claros suelen abocar a medios muy oscuros, confundiendo la inmoralidad con creatividad o “innovación”. Algo análogo puede ocurrir con los psicólogos que aplicando técnicas de desarrollo de la autoeficacia, se les va la mano, ignoran, menosprecian o destruyen el autocontrol (Bandura, 2001).

En resumen, metafóricamente digamos que se trata de: (A) las sayas de la mesa camilla, (B) el brasero, de momento vacío, y (C) inadecuada ventilación de la sala. Todavía no hay combustible ni combustión.

Estas tres dimensiones de la situación, no son cuestión de todo o nada, caben diferentes grados. Cuanto más altas sean éstas en las direcciones apuntadas, mayor gravedad podrá alcanzar el acoso; aquí sí, hasta donde sabemos, rigen las relaciones lineales.

Así, las dos primeras son especialmente duras para las personas con discapacidad institucionalizadas: la situación de privacidad se prolonga más allá del equipo de trabajo, en toda la institución, por cuanto tenga una pseudo legislación propia, unida a la inhibición del público o del estado para intervenir en los asuntos internos, o sólo sobre los productos; o peor aún, de **una** dimensión de un único producto, como el “dar empleo”. Aunque en menor grado, los problemas institucionales de las personas con discapacidad son comunes a otras organizaciones de alto riesgo, como las OO.NN.GG., las fundaciones, los centros de enseñanza, los ayuntamientos, los hospitales, los cuerpos militares, los departamentos universitarios, o las congregaciones religiosas. (Sector de especial riesgo: *policías x municipales*). En la misma dimensión, en el mundo de la discapacidad, la privacidad puede llegar hasta la intimidad, como también en el caso de la pareja; con lo que la lejanía del control público se agranda.

En la tercera, entiendo que los riesgos son similares en toda la población de una misma cultura o valores; en todo caso son especialmente altos para todos en la impredeciblemente cambiante y tensa actualidad, por la limitada intervención pública exclusivamente sobre los resultados (económicamente cuantificados<sup>7</sup>) y paralela inhibición sobre los procesos, sin que la comunidad o los individuos hayan asumido o aprendido su dosis de autocontrol; más bien parecen estarse desaprendiendo autocontroles previamente asumidos, tildándolos de anticuados; sin sustituirlos por ningún otro.

La solución aquí no es que cada individuo esté prevenido y al acecho, destruiríamos un elemento básico del cemento social, la confianza (Kramer, 1999), que ciertas políticas parecen entender como un recurso gratuito e inagotable.

Descrito a grandes rasgos el escenario, vayamos con la dinámica de los acontecimientos del proceso de acoso: los prolegómenos pondrán combustible en el brasero; la primera etapa iniciará una ignición sutilmente caótica.

<sup>6</sup> Ya Bertrand Russell ironizaba: “creemos que un hombre con dos amantes, dos alcobas y dos penes, es más feliz que el que sólo tiene uno de cada”. (*Sceptical Essays*, 1954)

<sup>7</sup> En inglés, “Conmodificación” (de “Commodity” = Mercancía): Conversión de todo en mercancía (Pinillos, 2002). Cuando no, en votos.

## Etapas

### **0.- Prolegómenos o Pródromo**

En esta etapa preliminar se va a amontonar la leña o combustible suficiente en el escenario del brasero, que más tarde iniciará un nuevo ciclo con una chispa que nos llevará a la etapa propia del acoso, de combustión sutil, a la vez que voraz.

La leña se va añadiendo cuando un individuo se resiste a, o no capta, las iniciales vagas, seductorales, insinuaciones de dominación por parte de otro, y va acumulando frustraciones tácitamente castigadoras por cuanto sus legítimos intereses en la relación, o en el equipo de trabajo, van siendo repetidamente burlados. Y esto es así porque tal individuo está en una posición de debilitabilidad –que no necesariamente débil a priori- real o percibida.

La condición de debilitabilidad más genérica es la de ser menos gregario, o contar con una red social menos amplia, que su potencial dominador y/o el resto del grupo; cuando menos sus propuestas son percibidas por el grupo como amenazantes para la peculiar identidad gregaria grupal: los demás miembros del grupo se sentirían muy debilitados sin un fuerte arropamiento grupal.

Es vagamente así en el mundo animal, donde por primera vez fue descrito el síndrome del Mobbing por el creador de la etología Konrad Lorenz, a mediados de los 60 (Lorenz, 1966/1980): la mera presencia de una rata grande y solitaria en una camada de ratas pequeñas y gregarias, provoca la agresión sistemática y mortal de necesidad por la camada en cuanto *se sienten* amenazadas.

En el mundo humano los componentes y la dinámica son obviamente mucho más complejos. El candidato a acosado suele tener un historial social previo de éxitos a los que le ha llevado una estrategia que ahora le puede resultar fatal. Se trata de una postura social de **colaboración incondicional**, unida a una cierta ingenuidad sobre la bondad y racionalidad de la mayoría de sus congéneres e instituciones, lo que le ha aportado una faceta de las habilidades interpersonales muy notable: las propias para las relaciones de igual a igual, cara a cara, de colaboración, de amistad, de amor. Por el contrario, como ya se adivina, suele ser torpe en la otra faceta de habilidades necesarias para la competición, las distancias largas, el intercambio o comercio, sobre todo cuanto este tipo de interacciones son implícitas. Como en las simulaciones de laboratorio en situaciones ambiguas, de maximización sincrónica, con el juego del [dilema del prisionero](#): a los individuos que van con una estrategia de colaboración incondicional, se les despluma (Oskamp, 1971; Reychler, 1979; Shure et al., 1968). Como consecuencia, en la vida real, más aún que en el laboratorio, tenemos un individuo decepcionado, socialmente frustrado.

Otras condiciones más salientes pueden contribuir tanto al aislamiento del individuo frente al grupo, como que se acumulen frustraciones sobre tal candidato a acosado, a la vez que amenazas gratuitamente percibidas por el grupo; en una dinámica recurrente. Tiene más riesgos de acoso el individuo físicamente diferente del estándar grupal: distinto sexo, diferencia notable de edad, diferente formación o socialización; en fin, diferentes estrategias vitales, como ya hemos señalado: de colaboración desde la independencia, sobre todo. Se puede hacer una lectura recíproca de distanciamiento por el grupo; previo, como en los grupos apiñados a priori alrededor de una ideología, creencia o líder; o emergente, como el reforzamiento progresivo de la cohesión del grupo que “se siente amenazado”, incluyendo un creciente papel autocrático para el líder atribucional.

Otros elementos aún pueden ayudar a percibir gratuitamente al disidente como débil: la educación o cortesía, el estilo participativo; u otras cualidades esgrimidas con naturalidad, como

la profesionalidad, la motivación interna, *el desprecio de corte y alabanza de aldea*, la transparencia, espontaneidad, creatividad; o la belleza, incluso.<sup>8</sup>

El conjunto de cualidades del diferente, provocan, particularmente en el líder del grupo, envidia, celos; a la vez que sus déficits y debilidades, el envalentonamiento del cabecilla para intentar someterlo.

Aquí quiero lanzar una nueva metáfora: la del niño que persigue, captura y somete al pajarillo pensando más o menos difusamente lo fascinante que es el poder de volar del animal y lo injusto que le resulta que la naturaleza haya dotado de ese poder a un ser inferior, y no a él. Viéndose con el pajarillo en un ambiente suficientemente cerrado, sin vigilancia adulta, incluso coreado por otros niños, y falta de valores internalizados –pongamos ecologistas-, el niño hará lo imposible por apresarlos, comenzando por atraerlos con alimento; una vez claramente acorralado, si el animal no abandona su “salvaje” impulso de libertad, más aún si pone en evidencia torpezas del niño, éste se sentirá legitimado para aniquilarlo.

Si en el grupo se encuentra un psicópata narcisista, un “mediocre inoperante activo” (González de Rivera, 2002), una personalidad anética (Flores, 2003), aquí tenemos al candidato a liderar el acoso. Su experiencia o inexperience, así como su grado de psicopatía (Garrido, 2000), son un importante factor de riesgo. Hay acosadores muy torpes a los que se descubre pronto, como también los hay que llegan a ser muy refinados acumulando más de un cadáver en su armario. Tres destrezas –en grado amoral- del acosador me parecen importantes de resaltar en este momento: la posibilidad de acosar simultáneamente a más de un individuo, manteniéndolos separados e incluso ignorándose y odiándose mutuamente; la de controlar su propia imagen: muy correcta en público, y particularmente ante los superiores, e inmoral y perversa en la privacidad del grupo; y la de seducir y embaucar a su propio grupo de acólitos. Reflejan el abanico de habilidades interpersonales para las distancias largas, egóticas, en las que ya comentamos que el candidato a acosado es deficitario; también reúnen perfiles opuestos en las habilidades para las relaciones cara a cara; en las que el candidato a acosador suele ser muy torpe. Encuentro aquí una veta patológica digna de estudio, tanto para prevenir el sufrimiento íntimo de este tipo de personas, como su peligrosidad social.

Toda esta gama de cualidades no son necesariamente rasgos de personalidad previos, sino que a partir de unos mínimos de entrada, particularmente de labilidad del autocontrol, del candidato a acosador y del contexto, se aprenden y refinan en la dinámica anestesiante del acoso. Cada ataque no penalizado es un refuerzo para las estrategias y ambiciones del candidato a acosador.

La percepción, si es que ocurre, de esta anomalía por parte del candidato a acosado, potencia, sino es que inicia, su debilidad relativa, su miedo, tanto a herir si simplemente lo verbaliza, como a ser herido. Puede llegar a transmitir un profundo pánico, lo que un individuo narcisista e inmoral puede llegar a hacer impunemente instrumentando a un grupo. Esta configuración ha cogido de sorpresa al candidato al acoso, la daba por sepultada en las profundidades del medioevo, por superada por el progreso del estado social y democrático de derecho. No está vacunado, no lleva armas ni escudo. Es la sensación de estar encerrado con un niño que juega con pistolas que parecen –y a los efectos lo están- cargadas, apuntando cada vez mejor y mas convencido.

En resumen, toda esta gama de componentes en los actores de nuestro escenario, en sus diferentes gradientes, pueden ser tanto condiciones antecedentes al proceso de acoso (rasgos de personalidad, o estructura del grupo, por ejemplo), como también emergentes; y sin duda, estratégicos por parte del grupo, nunca por parte del acosado (que es el despistado del incipiente drama). El grupo puede tener objetivos inconfesables, haciendo un uso instrumental y cínico de

<sup>8</sup> Leymann (1993, pp. 23-24) . Cuenta el caso sencillo y contundente de acoso de una aparejadora ex-modelo, simplemente por portar su belleza con naturalidad ante otra compañera mucho menos agraciada y con algún problema adicional.

los recursos del equipo de trabajo contra el disidente, incluido un proceso de seducción y de promesas vagas que el grupo rompe drásticamente una vez ha conseguido una posición de ventaja irreversible sobre el preacosado.

Pero estoy adelantando elementos que lógicamente sería más adecuado tratarlos en la etapa siguiente; sin embargo, las etapas que estamos empezando a tratar, y las subsiguientes, no son lineales, sino más bien de dinámica [fractal](#), hay una mezcla fatídica en cada momento que se copia a sí misma en todo el proceso.

Para abortar el proceso en esta etapa de amagos, conviene estar entrenado en toda la gama de habilidades sociales, especialmente necesarias en un mundo globalizado y cambiante..

Un incidente crítico concreto, o varios difusos, reconducen esta etapa y dan pie a la siguiente, prendiendo un ciclo de explosiones en cadena en la leña acumulada en esta fase.

### I.- Incidentes críticos

Pueden venir determinados por un cambio brusco de estrategia por parte del candidato a acosado. Lo que hasta ahora ha argumentado, pedido o reclamado con timidez, educación o debilidad, real o percibida, ahora lo espeta fuerte y claro, verbal o conductualmente, desenmascarando la farsa grupal y particularmente las virtualidades del líder y candidato a acosador.

Los casos más claros en este punto los he visto en mujeres cansadas de padecer una situación dominada en la pareja porque sus legítimos intereses han sido sistemáticamente relegados, a pesar de sus educadas y amables advertencias, que un *mal* día replantearon claro y fuerte pidiendo la separación, por ejemplo. El macho narcisista puede llegar a sentirse tan ofendido como amenazada su identidad virtual, que se auto-legitima para castigar sin límite. Las mujeres que aún liberándose de las ligaduras de la pareja han tenido que seguir compartiendo el lugar de trabajo con el “ex”, que además es su jefe o líder del grupo de trabajo, han sufrido algunas de las persecuciones más duras y persistentes que me han narrado.

Otros ejemplos de incidentes críticos observados han sido: el del empleado que esgrime *finalmente* sus derechos laborales ante el jefe autocrático; el profesor universitario que plantea *sorpresivamente* su desvinculación de un catedrático sectario; o el fraile que confiesa que ha perdido la fe en una comunidad, corrupta.

Otros incidentes pueden tener una provocación más directa por parte del candidato a acosador, como la propuesta de una corruptela (el alcalde que pide a un policía que devuelva las artes de pesca legalmente requisadas, la insistencia sobre lo mismo con un soborno; o comprar los muebles de un laboratorio universitario a un precio desmesurado en una tienda concreta que luego revertirán en comisiones, o taponar la entrada en el área a todo el que no sea de *los nuestros*, etc.). La *ofensa* en estos casos nacerá de la negativa del candidato a acosado; las tensiones previas se encargan de dar todo el significado amenazante de la negativa, gratuitamente percibido.

En los casos más graves, este tipo de incidentes, significan levantarle la sábana al fantasma, con una clara demostración de que debajo no hay nada, o lo que hay es corrupción. La herida y la prueba *legítiman* al narcisista psicópata para entrar en la fase propiamente de acoso, con la intención de **sometimiento incondicional** del incontrolable *Pepito Grillo*.

Creo importante resaltar que parece haber muchos casos que no llegan a estos incidentes; que se quedan eternamente en la etapa previa soportando las frustraciones, porque el desequilibrio de fuerzas entre pre-acosado y acosadores es excesivo; por debilidad extrema y/o realismo pragmático, terminan sometiéndose a la voluntad dominadora. Creo que de este tipo es el caso particular de muchas personas con discapacidad, de muchas mujeres en una situación tradicional incuestionable, del trabajo precario; de la pederastia; y en general, de la gente de bajo nivel socioeconómico. Hay poquísimos casos de denuncia de personas en estas condiciones. Es la

atávica esclavitud; aunque sin cadenas físicas. Creo que no es apropiado llamarle Mobbing. Hay literatura política suficientemente contundente. Falta llevarla a la práctica para la universalidad de la condición humana.

En otro orden, tampoco incluyo en la categoría de acosados a aquellos que emplean la misma guerra envenenada, que veremos en la fase siguiente, que sus recíprocos hostigadores. Es sencillamente el lado oscuro de la política organizacional, o juegos de poder (Foucault). Sin embargo, si me merecen una categoría provisional los casos de políticos acosados por grupos formalmente opositores, coreados por los del propio grupo del acosado (cargos de partidos políticos y sindicalistas, especialmente). Creo que en esta configuración se encuentran algunos de los elementos más simples clarificadores del problema general de acoso psicológico; amén de que el hecho de que de entre los propios políticos profesionales se “destapen” afectados, sensibilizaría al colectivo a promover los cambios y reformas sociales pertinentes.

Desde el esquema de análisis de esta fase, podríamos hipotetizar que el Mobbing es un proceso creciente en su incidencia y refinamiento a lo largo de la historia. En etapas anteriores a la Modernidad, e incluso a la Ilustración, la idea de individuo, libre, autodeterminado, era muy difusa o inexistente (Foucault, otra vez). Los individuos dominados, la inmensa mayoría, simplemente se sometían. Espartacos ha habido pocos, ¡y así les fue!. Diríamos que el acoso psicológico ha ido creciendo conforme han ido surgiendo más y más individuos con ansias de autodeterminación, no sincronizadas con un progreso societal más lento, o más cínico, e incluso regresivo de elites advenedizas, arbitrarias. El progreso social raramente se alcanza sin víctimas, como con mucha razón remarcan en la actualidad los analistas de la violencia doméstica. Si no se corta la etapa inicial, son difíciles de evitar estos incidentes.

## II- Acoso y estigmatización

Se han reseñado hasta 45 conductas de acoso, que tanto intuitivamente (Leymann, 1996) como por medio del análisis factorial (Zapf, Knorz & Kulla, 1996).) se agrupan en las siguientes categorías:

1. Comunicación inadecuada.
2. Distorsión de los contactos sociales.
3. Ataques a la reputación personal.
4. Trabas al desempeño laboral.
5. Ataques a la salud física.

Estas dimensiones no son ortogonales; tienen una nota común fundamental: la prostitución de los atributos sociales del individuo a través de interferencias en la comunicación que emite y recibe, y la merma de sus recursos. El que procedan de la agrupación de 45, o 405 tipos de conductas, depende del grado de abstracción o concreción con que se formulen. La experiencia de los casos observados apunta a que las conductas concretas son innumerables, muy dependientes de la cultura organizacional, del contexto de las tareas del equipo, del refinamiento y anestesia moral del grupo acosador y de cada uno de sus miembros, particularmente el líder. Se puede llegar a hacer de todo en contra del acosado, con tal que cumpla las siguientes condiciones:

- a) Contribuya al objetivo básico de doblegar la voluntad no gregaria del acosado.
- b) Castigue, no sólo su recalcitrante insumisión, sino sus acciones de defensa; concretadas éstas básicamente en la **denuncia pública**.
- c) Resulten impunes, no dejen huella perceptible para el modelo cultural y oficial de demostración del delito.



- d) Que tampoco intranquilen las conciencias de los propios agentes acosadores; ni de los testigos pasivos y autoridades.

Estos requisitos puede que los reúna una conducta concreta en determinado contexto, pero no en otro. La propia dinámica del acoso va construyendo y reconstruyendo tal contexto. Así sólo *cuela*, en las etapas avanzadas del acoso, el desalojar a un académico de su despacho, no sería *admisible* fácilmente de entrada, en un contexto público. Sin embargo, en un contexto de empresa privada, sí se repite, de entrada, en varios casos, el desalojo del despacho o del lugar físico habitual de trabajo, hacia otro notablemente inferior.

En la dinámica del grupo acosador, se escalonan y exponencian diversos sesgos ya muy conocidos separadamente por la investigación en Psicología Social, pero que casi en ningún otro fenómeno se entremezclan tan perversa e impunemente. Estos sesgos grupales son una forma de explicar todo el proceso desde esta etapa. Son básicamente los siguientes (Ovejero, 1997; Fuertes, 2002b):

1. La **conformidad** a las normas del grupo impide que los individuos expongan opiniones o conocimientos contrarios a la mayoría. La aparición de un “Pepito Grillo” ([Whistleblower](#)) en el grupo es casi siempre castigada; en algunos casos extremos, muy dura y sutilmente, y de modo ejemplar de cara a otros potenciales disidentes.
2. **Factores de personalidad** pueden afectar el comportamiento social, como la timidez de algunos individuos que les impide presentar sus opiniones y conocimientos asertivamente, no contribuyendo al repertorio de respuestas (técnicas o morales) del grupo. Individuos espontáneos, desenfadados, o creativos, en un clima *políticamente correcto*, se suelen sentir desplazados; y si intervienen, castigados.
3. Algunos miembros pueden carecer de **habilidades de comunicación**, por lo que pueden fracasar en sus aportaciones. Por el contrario, las personas diestras en el **manejo de impresiones** pueden influir desproporcionadamente, aún no siendo expertos en los temas tratados.
4. También determinados individuos pueden tender a “**acaparar el tiempo de intervención**” y argumentar con vigor desproporcionado. Este fenómeno tiene un efecto diferencial: En los grupos de bajo rendimiento, el “tiempo de intervención” está negativamente correlacionado con el nivel de experto de los individuos intervinientes; lo contrario de los grupos de alto rendimiento.
5. Determinados individuos pueden **comportarse egocéntricamente**, (como en el caso de ciertos directivos senior, o jóvenes advenedizos, cuyo egocentrismo es lo que les ha llevado a la cúspide decisoria), despreciando las aportaciones contrarias a las propias.
6. Determinados individuos, y el propio grupo en su conjunto, en **estado agéntico** (tendencia a obedecer acríticamente y aplicar irresponsablemente las órdenes, e incluso deseos implícitos, de un poder considerado superior) pueden actuar con asertividad desproporcionada y faltos de ética; e incluso impunemente, si los demás se sienten impotentes ante tal poder delegado, y éste es innombrable. Así le ocurre a ciertos jefes de policía, o veteranos académicos, que pueden llegar a creerse acosados por sus subordinados, cuando éstos son marionetas de un poder superior (a veces por propia iniciativa aduladora del grupo, y complacencia del beneficiario), que los usa por el plus de impunidad y *eficacia* que se consigue con esta estrategia. En análogo estado agéntico se sumergen los dogmáticos, ahora respecto del poder normativo del dogma, [metarrelato](#), o simplemente objetivo incuestionable. Cfr. [Experimento de Milgram](#).
7. El **efecto de estatus y jerarquía** puede hacer que se le dé excesiva importancia a las aportaciones de los miembros en estas condiciones, formales o informales.

8. **Polarización del grupo:** Es la tendencia del grupo a tomar decisiones más extremas que la media de los miembros. Las decisiones de grupo tienden a ser, o más arriesgadas, o más conservadoras, no por motivos racionales, sino como resultado de los propios procesos de grupo (según que la norma social imperante prime el riesgo o la cautela).
9. **Pensamiento grupal:** Janis (1972), identificó este sesgo en los grupos fuertemente orientados hacia el consenso, de opiniones monolíticas, que les lleva a conclusiones unilaterales, incorrectas o inmorales, impidiendo la apreciación realista de cursos alternativos de acción. El conflicto intergrupual tiende a desarrollar esta presión de consenso intragrupo. Investigaciones más recientes centran el desencadenante de este proceso en los líderes dominantes, más que en la cohesión en sí, que sería consecuencia de lo anterior.
10. La **vagancia o indolencia social** es la tendencia de los individuos en situaciones de grupo a esforzarse menos de lo que lo harían en solitario, o cuando se identifican o evalúan las contribuciones individuales.
11. **Difusión de la responsabilidad**, es el sesgo por el cual los individuos tienden a no responsabilizarse personalmente de las acciones emprendidas en grupo. *Entre todos la mataron y ella sola se murió.*
12. **Efecto del bloqueo de la producción:** Se da cuando algunos individuos se inhiben en la producción de ideas, expresión de opiniones, o conocimientos, por efecto de la abrumadora y cerrada verbalización, e interrupciones de los otros. Este fenómeno se observa especialmente en los procesos creativos (**Grupos de Tormenta de ideas**), donde la producción media, en cantidad y calidad, de los miembros aislados puede ser superior a la del grupo.
13. Tendencia del grupo a aceptar **decisiones mínimamente satisfactorias**. Los grupos tienden a identificar la primera solución mínimamente aceptable, y a continuación derrochar el tiempo buscando razones para aceptarla y rechazar cualquier otra. Los grupos tienden a no generar un rango de alternativas, antes de seleccionar sobre una base racionalizada, la opción más deseable o etnocéntrica.
14. En otro nivel de análisis, el sesgo de algunos contextos culturales de **sobrevaloración del grupo frente al individuo** (Allport, 1923/1983), arroja a todos los anteriores. Particularmente en las organizaciones donde *se intenta huir de viejos tiempos de individualismo*, y más aún en su etapa retórica –antes de probar con una mínima racionalidad su eficacia y moralidad-, se tiende a ignorar que además de los conceptos de grupo o equipo, existen los de: camarilla, *gang*, pandilla, clan, rebaño, cuadrilla, mesnada, banda, manada... En todo caso, desde Elton Mayo, en la literatura organizacional se ha hecho excesivo énfasis en las posibles características negativas (impredictibles, espontáneas, etnocéntricas, etc.) del grupo, sólo entre los trabajadores de base, pero muy poco o nada entre élites y directivos.

Esta etapa central del acoso es un paradigma de la acumulación catastrófica de estos sesgos, por lo que es también un ejemplo de **cambio caótico**, determinado por la extirpación en el grupo acosador de los mecanismos éticos correctores, o **bucles de segundo orden** de retroalimentación negativa (en sentido matemático: cambio de signo); sustituidos por bucles de retroalimentación positiva, donde más violencia conduce a más violencia, y menos ética a ninguna. Se instaura en el grupo la dinámica de los **sistemas cerrados**, los abocados a la muerte (¡o a creaciones de algo radicalmente nuevo!) en lugar de la de los sistemas adaptativos, que corrigen sus excesos.

En este proceso, mientras el grupo se emborracha de sí mismo, priva al individuo del oxígeno social, **lo desafilia**, no sólo del propio grupo sino que puede llegar a redes alternativas como los amigos y la familia. El acosado desarrolla una sintomatología larga de describir, y que

aquí no vamos a pormenorizar, por ser seguramente el aspecto más estudiado y conocido del Mobbing. Resumiéndolo en expresión, que cita el profesor Crespo, le acarrearán una **corrosión del carácter**, se vuelve hipervigilante, irritable, desconfiado; a través de lo cual él mismo contribuye a su aislamiento, en el propio grupo de trabajo y en su entorno. Otra metáfora: el elefante se hace mucho daño a sí mismo al defenderse de las moscas cojoneras.

En esta etapa, como en todo el proceso, la conducta básica del acosado está siendo la denuncia pública, en un primer lugar al entorno más inmediato, en un segundo momento a las autoridades de la organización; para derivar en la consulta profesional, y en su caso, llegar a los tribunales<sup>9</sup>. Tales denuncias, que en principio son la palabra de uno, contra la de muchos votos cautivos, se vuelve frecuentemente contra el propio denunciante. Sobre todo por el difícilmente evitable tono agrio con que las esgrime; el colectivo establecido suele negar la verdad del contenido, de la letra, por lo *políticamente incorrecto* de la música de la denuncia.

El tiempo está dando crecientes posibilidades, a los acosados en general, de que el proceso se mitigue o se detenga con la intervención favorable de los testigos, cuando la divulgación sobre este problema contribuye a crear –recrear, más bien- las categorías compartidas de análisis apropiadas, no sólo para no contribuir a las perversas construcciones atribucionales del grupo acosador, sino a desconstruirlas (Derrida). Esta intervención externa puede básicamente ayudar a reinvertir el fatídico mecanismo de retroalimentación positiva imperante y volverlo adaptativo en lugar de destructivo.

Como también puede ocurrir lo contrario, los testigos o todo tipo de redes sociales del acosado, incluida la pareja y la familia, se engranan al proceso atribucional acosador. No son pocos los acosados que llegan a la separación matrimonial. Conviene matizar que los maridos acosados suelen recibir más apoyo emocional de sus esposas que en el caso inverso.

Hay algunos porqués especialmente claros para esta dinámica, no sólo de inhibición sino de contribución al acoso por parte de los testigos y de las individualidades del grupo, previas y simultáneas al deterioro de la imagen social del acosado. Por un lado, éste cumple un papel ejemplarizante, particularmente hacia las potenciales individualidades del grupo; el mensaje que transmite el acosador, viene a ser: “Ved lo que le ocurre a quien no se me somete”. El tenso y degradado clima moral de la institución multiplica esta sensación, al premiar la *simpatía* y *ejemplares* productos del acosador. Como el caso reciente del [periodista del New York Times, Jayson Blair](#), o el paradigmático [Marcial Maciel](#).

Hay otras que no por sentenciosas dejan de ser apropiadas: “*A perro flaco todo son pulgas*”, que también ha constatado la investigación psicosocial; al demostrar, por ejemplo, como el puñal esgrimido en una agresión por un individuo de la élite sobre otro marginal, cambia de manos en la percepción, el recuerdo y la trasmisión de rumores (Allport y Postman, 1947).

El antídoto fundamental para no caer en esta etapa es el cultivar una buena red de relaciones sociales, no ser excesivamente independiente, no considerar una pérdida de tiempo el cumplir con el ritual diario de bajar al bar con compañeros de trabajo. Los desplazados,, alejados de su red social habitual, deben estar especialmente alerta.

La dinámica adquiere un nuevo cariz cuando interviene las autoridades; generalmente porque el problema ha desbordado el ámbito del equipo de trabajo y su entorno próximo (Leymann, 1996).

### III.- Intervención de autoridades y profesionales

Lentamente vamos teniendo noticias de intervenciones, mínimamente aceptables, de las autoridades; aunque son escasísimas; y generalmente apenas permiten un respiro al acosado.

---

<sup>9</sup> Encuentro curiosas diferencias en el grado en que cada acosado está dispuesto a hacer público su problema. El afrontamiento de lo vergonzante del latiguillo cultural atribucional, no es fácil.

El sesgo básico en el que incurren frecuentemente, jefes de personal, directores de empresas y otros directivos es el **error básico de atribución**. La existencia de un caso de agresión psicológica en sus dominios significa rotundamente que están cumpliendo mal su papel directivo. Ayudados por la confusa dinámica pública del problema, tenderán a atribuir la causa del mismo, no a sus limitaciones como directivos, sino a la personalidad de la víctima. Leymann recalca, y lo hemos podido comprobar, que las mujeres directivas tienden a inmiscuirse emocionalmente en la dinámica social del problema, de parte de los *ejemplares y modositos* acosadores; y los hombres, con similares atribuciones, a pasar de implicarse directamente en el problema, pero a iniciar acciones de defensa implícita e incentivación de los acosadores: éstos suelen ser magistrales adúladores del poder establecido.

Si entendemos al conjunto de directivos como grupo, formal o informal, se les pueden aplicar la misma serie de sesgos que detallábamos en la lista anterior para el grupo acosador; ahora para entender sus atribuciones y consecuentes acciones o inacciones.

Frecuentemente la función de prevención e intervención en conflictos no está claramente asignada a ningún directivo, o lo está más de cara a la galería que al objetivo confesado... Campo abonado para la difusión de la responsabilidad, ¡incluso más allá de la cúspide!. Se instaura un modelo perverso de pensamiento colectivo, donde se confunde la dirección del tiempo y los efectos con las causas. La mayoría de los trabajadores, aunque calle por miedo, entiende mínimamente el síndrome (por eso tiene miedo) catalizando el deterioro del clima organizacional.

Pretender que ambas partes negocien es una grave incongruencia, dado el absoluto desequilibrio de fuerzas, además de la prostitución del lenguaje y la comunicación en este microcosmos. Cabe, en todo caso, una mediación con representantes en equilibrio de fuerzas y distanciados o descontaminados de la grave prostitución del lenguaje y la comunicación.

En el caso de personas con discapacidad acosadas, el discurso atribucional es doblemente perverso: se proclama como causa los déficits del discapacitado, ignorando la minusvalía exponencial que está aportando el acoso al esquilmarle más allá de los límites de la mínima ortopedia para cualquier ciudadano saludable. Mientras que los acosadores, y particularmente el líder, van acaparando más y más privilegios. Un ejemplo banal: a un acosador con un problemilla personal por vivir lejos del lugar de trabajo, se le flexibilizan los horarios teniendo en cuenta este déficit accidental; mientras que al discapacitado se le concentra en las tareas más anecdóticas para su trabajo y más crueles para multiplicar su minusvalía; a la vez que se le excluye de cualquier tarea donde pudiera lucirse mínimamente.

A veces se hace algo, como empezar a dudar de la *eficacia* laboral del acosador, pasando a avergonzar sus conductas, o cuando menos, a no celebrarlas. Si se reduce a esto, y no se asume una **responsabilidad institucional**, emerge una nueva confusa víctima: el acosador puede entrar en un proceso depresivo. Sabe éste muy bien, ahora, que sus éxitos han sido orquestados por el sistema (con su política de incentivos, tanto formal como informal), sabe que simplemente ha sido interesadamente obediente y adúlador de los que ahora le niegan su aprecio. Ha sido un caza-recompensas en un sistema de incentivos simplista y torpón, fácil de maximizar si se anula toda ética, en el que incluso, la no sanción en caso de errores o delitos, es en sí misma un premio, porque sus errores y delitos no son aleatorios, son el instrumento de su acaparamiento de recursos y privilegios.

Puede incluso pararse el proceso de acoso, pero quedar ahí, sin restituir al acosado en la posición socio-profesional arrebatada; ni menos aún pensar en el beneficio cesante, por decirlo en términos económicos. Una nueva irresponsabilidad del colectivo de directivos e institucional, que no soluciona el problema, lo pospone. A pocos acosados les queda el humor para volver a empezar de cero y con lastre, mientras su acosador mantiene todas las ventajas robadas y acaparadas. Más de un acosado, por lo poco, ha perdido a estas alturas la confianza en el género humano.

Hasta puede instaurarse un ceremonial de demostraciones de afecto hacia el acosado, que en un principio éste agradece; pero cuando pasa el tiempo y este ceremonial se estanca, pasan a ser carantoñas que refuerzan las atribuciones personales lastimeras y el *statu quo* de la situación.

A estas alturas del acoso –aunque mejor, cuanto antes- es muy conveniente ponerse en manos sindicales. Cuantos más sindicatos implicados, mejor. La lástima es que no es fácil lograr tal entente intersindical; aunque va surgiendo lentamente la conciencia de que este grave problema social es una oportunidad inexcusable para la revitalización de los propios sindicatos; no de un único sindicato. Puede ser el momento de ponerse en manos profesionales, que además podrían hacer de mediadoras intersindicales.

Afortunadamente son cada vez menos los errores profesionales de psicólogos, médicos, psiquiatras, abogados o prevencionistas en el diagnóstico de la situación y problemas de la víctima; que los ha habido, y los hay, cayendo en atribuir el problema a dificultades de personalidad. Es un atávico sesgo este de atribuir la responsabilidad de los problemas a quienes los padecen. Especial resalte merece el uso de la trama atribucional del llamado síndrome de **Burn-out** (Maslach et al., 2001).

Una ayuda sustantiva que agradece cualquier víctima de acoso, en cualquier etapa, es la de aportarle un esquema conceptual que le ayude a analizar e interpretar la confusa y amenazante situación y su dinámica. A este respecto, la lectura de alguno de los manuales disponibles (en la bibliografía se citan varios), suele marcar un antes y un después para sus problemas, tanto mejor cuanto más tempranamente se le aporte esta herramienta. Como afortunadamente no todo el mundo es psicólogo, y aún para éstos, es positivo alentarles a desarrollar metáforas que describan para sí mismos y para los demás, sus complejas vivencias; y así se han expresado algunos:

-“Es como la tortura china del goteo sobre un punto fijo de la cabeza” (Recurrencia de las agresiones, aunque una a una, sean “leves”).

-“Me siento como si llevara un radar en la cabeza” (Hipervigilancia).

-“En mi ámbito de trabajo, y particularmente durante las reuniones, me siento como una puta a la salida de Misa Mayor” (Deterioro de la imagen social).

#### **IV- Intervención de la justicia**

No necesariamente, como etapa condicionada a todas las anteriores, sino en cualquiera de ellas, algunos de quienes se sienten acosados llegan a la denuncia formal, como una conducta más de su estrategia general y radical (va a la raíz del problema) de denuncia pública ante el aparato judicial del estado social y democrático de derecho. Sus consecuencias pueden ser muy trascendentes.

La descripción de su problemática es en buena parte cometido de los juristas; pero hay importantes parámetros que necesitan la reflexión interdisciplinar; los psicólogos, cuando menos tendrán que aportar peritajes (cuyo ideal metodológico, sería el del antropólogo).

Apunto algunas modestas ideas:

La indagación de este posible delito, se escapa a un esquema detectivesco clásico, no se trata de una *sucesión de sucesos sucedidos sucesivamente*; por lo poco se acerca al *modus operandi* de un delito mafioso, la cadena causal no es lineal, sino retroalimentada, emergente, y caótica.

Los casos de acoso conducidos por un plan estratégico consciente y explícito, por parte del acosador y su grupo; no sé si son los menos frecuentes, pero sí de los más fáciles de detectar por el esquema de indagación racionalista clásico. El problema lo veo más crudo en un

importante numero de casos, donde su devenir es emergente, resultado de un pobre control moral de su dinámica exponencial; de conductas cuando menos temerarias e irresponsables, de gentes que juegan, moralmente anestesiados, -frecuentemente por algún viejo o nuevo dogma y la patología grupal-, con la vida de una persona.

Si el aparato judicial se pone celoso de los formalismos, difícilmente apresará esta realidad; menos aún, desde una [lógica deóntica](#). Será como intentar penetrar en el mundo de la vigilia, desde la dimensión onírica.

El relato por el acosado de sus vivencias es tanto más caótico cuando más afectado está. Y es así porque así son sus terribles vivencias. Una reconstrucción de los hechos a lo Sherlock Holmes es prácticamente imposible o muy simplificadora, porque la cadena causal no es lineal, ni se concentra en acciones materiales sino simbólicas. Los economistas ya han incorporado a su bagaje la teoría psicosocial del **Interaccionismo Simbólico** (Blumer, 1982; Rose, 1971; Torregrosa y Crespo, 1984), para entender el valor psicológicamente fluctuante de una moneda. Por mi ignorancia no tengo noticias de si en el mundo jurídico ha ocurrido, o que se haya quedado en las *inútiles* asignaturas de Filosofía del Derecho. Por decirlo con una analogía económica otra vez, el mercado social concede cada vez menos y menos valor a *la moneda* que emite el acosado, y a lo que *vende*, asfixiándolo psicológicamente; el aparato judicial, como *comisión de control del mercado*, puede impedir este chantaje, estas maquinaciones para alterar el precio de *las cosas*, incluida la restitución del *beneficio cesante*.

Me parece clave centrarse, desde el punto de vista judicial, en que en el proceso de acoso se están negando derechos civiles irrenunciables para la víctima. Algo que parece ignorarse con frecuencia, tanto por su gravedad, como por su contundente verdad.

Se recurre en varias sentencias a la definición de Leymann, en la que establece una duración mínima de seis meses para considerar las conductas descritas como acoso u otras precisiones estadísticas. Frecuentemente se olvida que es una abstracción estadística útil para hacer inferencias sobre índices poblacionales a través de una muestra, pero no para precisar casos únicos. Podemos saber que la esperanza de vida de un colectivo sea, por ejemplo, de 77 años; lo que no nos permite inferir que el fallecido antes de esa edad, o el que siga vivo a partir de ella, sea extraterrestre.

El Mobbing laboral se da en relación al trabajo, no necesariamente en el lugar de trabajo. Hay casos de Mobbing durante una baja, incluso de maternidad; sin necesidad de que la empleada pise la empresa un solo instante. La vía del proceso de acoso es la tergiversación de la comunicación, y esta podría ocurrir hasta con señales de humo (dado lo tentador de su ambigüedad, espero no dar ideas a los violentos).

## V.- Exclusión

Si el proceso ha llegado hasta aquí sin ayudas, e incluso antes, el acosado puede entrar en un deterioro muy difícilmente reversible; y en todo caso arrastrando un **síndrome de estrés postraumático**, para el resto de sus días; en un 20% de los casos, muy pocos días, puesto que llegan a cometer suicidio.

Sin llegar al extremo fatídico, otros desenlaces, que además de graves en sí mismos, están cargados de potencial para llegar más lejos, pueden ser:

En diversos casos de acoso, oficialmente terminados, aparentemente remitiendo, aunque más bien en burda tregua, hemos sido testigos de súbitos acontecimientos en la vida del acosado, del estilo: crisis de pánico, infarto cerebral, infarto de miocardio, etc.

-Desinterés por el reto en el trabajo, dada la pérdida del valor intrínseco del mismo; además de otros deterioros materiales.

-Cambio del lugar de trabajo. Debe procurarse que se restaure la dignidad arrebatada, si se percibe como una humillación más, el problema se seguirá agravando con mucha probabilidad.

-Abandono, *voluntario*, del puesto de trabajo. Este es el resultado buscado por el acosador en alguno de los más burdos tipos de mobbing (Bossing).

-Grandes dificultades, tanto internalizadas como atribuidas, para encontrar un nuevo trabajo.

-Jubilaciones anticipadas, bajas definitivas, y exclusión laboral.

-Exclusión social.

-También, también, después del caos puede surgir alguien radicalmente nuevo, como un Ave Fénix.

-Grave enfermedad y muerte. En términos puramente físicos, podría decirse que la consecuencia genérica del acoso, es la aceleración del envejecimiento.

-Suicidio. (Más de uno se ha podido evitar, con la lectura de Viktor Frankl [1945/1993], y otros muchos asideros de la inquebrantable voluntad humana respecto de la actitud a adoptar ante el sufrimiento)

#### REMEDIOS PSICOSOCIALES BASICOS

Las posibilidades de intervención son muchas e interdisciplinares; parece hasta el momento muy difícil poner en práctica, más que diseñar, un conjunto de ellas apropiado para cada caso, que dé con las soluciones que resarzen del daño *in integro* a la víctima. Aquí voy a resaltar o resumir algunas de las que puede aportar el psicólogo, particularmente el psicólogo social, más que las del psicólogo clínico. Digamos otra vez con una metáfora que ante una epidemia hay dos grandes tipos de intervenciones: Las de administrar los antídotos apropiados a los afectados, y las de atacar las fuentes de contagio. Por mi parte intentaré centrarme más en estas últimas, por cuanto creo que hay menos literatura al respecto.

En todo caso las soluciones pueden ser muy distintas para cada fase, y cada caso, como ya hemos adelantado.

Como labor preventiva general creo muy importante un análisis crítico de **nuestra cultura**, particularmente a propósito del control de la conducta social. La [Teoría Crítica](#), heredera de la Escuela de Frankfurt (Habermas, 1981, 1987; Flores, 2003), en general está diciendo y tiene mucho que decir a este respecto.

Los espacios privados e íntimos están ahí y tienen que seguir existiendo. Afortunadamente no todo es el Gran Hermano, ni el [Panopticon de Bentham](#). Ni, desafortunadamente, el controlar o gestionar por resultados significa controlar la ética de los procesos. La sociedad, los grupos, los individuos, tienen importantes espacios donde autocontrolarse. Es aquí donde creo que está la solución psicosocial más genérica y trascendente: que los testigos de las primeras conductas de abuso, de acoso, las avergüencen (o cuando menos no la celebren), en aquellos individuos, grupos o colectivos que no se autocontrolen. Seguramente la pérdida o relajación de este mecanismo sea una importante causa de la abrumadora incidencia de estas agresiones en las últimas décadas.

Por lo que respecta a la imagen pública del proceso de acoso en general, y de las responsabilidades de la víctima y acosadores; quiero recordar sólo tres reglas básicas, que con frecuencia olvida el entorno de testigos, autoridades y aparato jurídico. Se refieren a las inferencias atribucionales sobre la personalidad de alguien a partir de su conducta observada:

1.- La conducta pública no es necesariamente coherente con la privada. Particularmente en algunas patologías es radicalmente opuesta. La conducta pública afectadamente formal, debería inquietarnos más que encandilarnos.

2.- La conducta con el endogrupo, o más exactamente en situaciones de no competición, lúdicas o de cooperación, tampoco tiene por qué ser coincidente en la misma persona en situaciones contrarias, con las conductas hacia el exogrupo o en la competición. Los torturadores nazis podían ser, eran muchos de ellos, encantadores padres, esposos y abuelos.

3.- No es objetivo interpretar igual la misma conducta en situaciones distintas. No significa lo mismo, respecto de la personalidad del agente, la *beatitud social* del que tiene las espaldas cubiertas, que la inquietante angustia del que está al borde del abismo. No es necesariamente egoísta el que reclama lo robado, ni generoso el que reparte lo ajeno.

### Resumen y conclusiones

El término **Mobbing (Acoso Grupal)**, que procede del sustantivo inglés *Mob* (enjambre, muchedumbre, manada); y a su vez, de la expresión latina "*Movile vulgus*"<sup>10</sup>, hace referencia a una patología de violencia social ampliamente generalizada de pragmatismo cínico; y en concreto de grupo, como microcosmos de la sociedad, que se ceba sobre el insumiso a la voluntad grupalmente sostenida.

Los grupos, al igual que los individuos, pueden comportarse eficaz o ineficazmente, y/o moral o inmoralmemente. El acosador, no es un individuo autosuficiente, es el líder de un grupo de dinámica patológica.

En la dinámica del acoso moral convergen en espiral retroalimentada positivamente (más violencia conduce a más violencia, y menos ética a ninguna) varios sesgos grupales (como la presión de conformidad, el pensamiento grupal, la indolencia social, la difusión de la responsabilidad, el narcisismo de sus líderes, o el estado agéntico), que le confieren un carácter caótico; cuya dinámica, aunque explicable a posteriori, no es fácilmente predecible.

En los casos de personas con discapacidad, varios factores de riesgo se acumulan para producir una incidencia hasta seis veces mayor que en la población general. Como este colectivo, otros grupos e individuos en condiciones precarias, reales o atribuidas, previas o sobrevenidas, condicionadas a contextos cerrados o éticamente autosuficientes, son las víctimas más propicias y frecuentes de este síndrome sutilmente violento.

El desequilibrio de fuerzas no es meramente el de varios frente a uno, sino el que las armas utilizadas son las que se soportan y emergen de la realidad cultural del fenómeno grupal, particularmente la dinámica atribucional interpersonal y social de las que el grupo es un permanente generador, y el individuo estéril y supeditado a los suministros (negativos) del grupo con el que se ve obligado a convivir. Un par de ejemplos materiales: el individuo humano solo, no puede engendrar; ni tampoco comprar o vender; y otros psicológicos: ni imitar, ni ayudar, ni persuadir, ni amar...

Su remedio más drástico es el autocontrol, por la propia sociedad civil. Lo que no excluye la necesidad de la legislación apropiada, clara y abiertamente difundida.

### BIBLIOGRAFIA

**Allport, F. H.** (1923) (1983). La falacia de grupo en relación con la ciencia social. *Revista de Psicología Social*, (0): 71-81.

**Bandura, A.** (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annu. Rev. Psychol.*, 52:1-26.

---

<sup>10</sup> Aportación de Javier Campos.



- Baron, M.; Munduate, L. y Blanco, M. J. (2003). La espiral del mobbing. *Papeles del Psicólogo*, 84, 71-82.
- Blumer, H. (1982). *El interaccionismo simbólico: Perspectiva y método*. Barcelona: Hora.
- Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (Eds.) (1996). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage Publications.
- Crespo, E., Bergere, J., Torregrosa, J. R. y Alvaro, J. L. (1998). Los significados del trabajo: un análisis lexicográfico y discursivo. *Sociología del Trabajo*, 33, pp.51-70
- Darley, J. M. & Latané, B. (1968). Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 377-383.
- Drucker, P. F. (1955). *The practice of management*. London: Heinemann.
- Drucker, P. F. (2003). *La empresa en la sociedad que viene*. Madrid: Urano.
- Echeburua E. (1996). *Personalidades violentas*. Madrid: Pirámide.
- Fineman, S. (1996). Emotion and Organizing. In: S, R. Clegg, C, Hardy & W. R. Nord (Eds.).
- Frankl, V. E. (1945) (1993). *El Hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.
- Flores, G. (2003). *Miseria del Cientificismo*. Lima: IIPCIAL.
- French, J. R. P. Jr. & Raven, B. H. (1959) (1984). Las bases del poder social. En J. R. Torregrosa y E. Crespo (Comps.), Pp. 607-622.
- Fuertes, F. (2001). Factores psicosociales de riesgo del proceso de mobbing. Valencia: STE-PV.
- Fuertes, F. (2002a). Algunas cuestiones sobre el Mobbing. Castellón: UGT.
- Fuertes, F. (2002b). Mobbing y Toma de decisiones en grupo en el contexto del Desarrollo Organizacional. Granada: COP.
- Fuertes, F., Munduate, L. y Fortea, M. (1996). *Análisis y Rediseño de Puestos: Adaptación Española del Cuestionario JDS*. Castellón: Publicaciones de la UJI.
- Garrido, V. (2000). *El Psicópata*. Alcira: Algar
- González de Rivera, J. L. (2002). *El Maltrato Psicológico: cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso*. Madrid: Espasa.
- Habermas, J. (1981) (1987). *Teoría de la Acción Comunicativa*, (2 Vols.). Madrid: Taurus.
- Hackman, J. R. (1987). *The Design of Work Teams*. In: J. W. Lorch (Ed.).
- Hardy, C. (1987). The Contribution of Political Science to Organizational Behavior. In: J. W. Lorch (Ed.).
- Hardy, C., Stewart R. & Clegg, S. R. (1996). Some Dare Call It Power. In: S. R. Clegg, C, Hardy & W. R. Nord (Eds.)
- Hirigoyen, M. F. (1999). *Acoso Moral: El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Barna: Paidós.
- Hirigoyen, M. F. (2001). *El Acoso Moral en el Trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso*. Barna: Paidós
- Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kramer, R. M. (1999). Trust And Distrust In Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions, *Annu. Rev. Psychol*, 50, 569-598.
- Latané, B. & Darley, J. M. (1970). *The unresponsive bystander: Why dosen't he help?*. Engewood Cliff, Nj: Prentice-Hall.
- Lawler III, E. E.. (1981) (1986), *La Retribución (Su importancia en la eficacia empresarial)*. Barcelona: Hispano Europea.
- Leymann, H. (1986). *Vuxenmobbing-om psykiskt våld i arbetslivet [Mobbing-violencia psicológica en el trabajo]*. Lund: Studentlitteratur.
- Leymann, H. (1993, 1996). *Mobbing: La persécution au travail*. Paris: Seuil.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Jr. Of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184. ([Traducción Española, F. Fuertes, 1999](#)).
- Lorenz, K. (1966/1980). *Sobre la agresión, el pretendido mal*. Madrid: Siglo XXI.
- Lorsch, J. W. (Ed.) (1987). *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Martin, J. & Frost, P. (1996). The Organizational Culture War Games: a Struggle for Intellectual Dominance. In: S, R. Clegg, C, Hardy & W. R. Nord (Eds.).
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter M. P. (2001). Job Burnout. *Annu. Rev. Psychol*, 52: 397-422.
- Maslow, A. H. (1983). *La personalidad Creadora*. Barcelona: Kairós.
- McClelland, D. C. (1961) (1968). *La sociedad ambiciosa* (2 vols.). Madrid: Guadarrama.
- McClelland, D. C. (1979). *El poder es el gran motivador*. Bilbao Deusto.

- Meeus, W. H. J. y Reijmakers, Q. A. W.** (1986). Obediencia Administrativa : La ejecución de órdenes para emplear la violencia psicológico-administrativa. En: J. F. Morales y C. Huici (1987). *Lecturas de Psicología Social*. Madrid : Uned.
- Milgram, S.** (1974) (1980). *La obediencia a la autoridad. Un punto de vista experimental*. Bilbao: Desclee de Brouwer.
- Miller, D. T.** (2001). Disrespect and the experience of injustice. *Annu. Rev. Psychol.*, 52: 527-53.
- Molina Navarrete, C.** (2002). La tutela frente a la "violencia moral" en los lugares de trabajo: Entre prevención e indemnización. *Aranzadi Social*, 18, 45-90.
- Morgan, G.** (1986) (1990). *Imágenes de la organización*. Barcelona: Ra-Ma.
- Nieto, A.** (1996). *La "nueva" organización del desgobierno*. Barcelona: Ariel.
- Oskamp, (1971)**. Effects of programmed strategies on cooperation in prisoner's dilemma and other mixed-motives games. *Jr. of Conflict Resolution*, 15, 225-229.
- Ovejero, A.** (1997). *El individuo en la masa: Psicología del comportamiento colectivo*. Oviedo: Nobel.
- Pinillos, J. L.** (2002). Postmodernismo y Psicología: Una cuestión pendiente. *Anales de psicología*, 18 (1):1-11.
- Piñuel, I.** (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Térrea.
- Putnam, L. L., Phillips, N. & Chapman, P.** (1996). Metaphors of Communication and Organization. In: S, R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.).
- Reychler, R. F.** (1979). Differential responses to being ignored: The effect of architectural design and social density on interpersonal behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 9, 13-26.
- Rodríguez, A.** (ed.) (1994) : *Las organizaciones a debate*, Granada: U. de Granada.
- Rojas Marcos, L.** (1995). *Las semillas de la violencia*. Madrid: Espasa Calpe.
- Rose, A. M.** (1971). El interaccionismo simbólico. En J. R. Torregrosa y E. Crespo (Comps.), (1984). Pp. 117-130.
- Selvini Palazzoli, M. et al.** (1986). *Al frente de la organización. Estrategias y tácticas*. Buenos Aires: Paidós.
- Sennett, R.** (1998/2000). *La corrosión del carácter: Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Shure, G. H., Meeker, R. J. & Hansford, (1965-8)**. The effectiveness of pacifist strategies in bargaining games. *Jr. of Conflict Resolution*, 9 (1): 106-117.
- Tenbrunsel, A. E., Galvin, T. L., Nkomo, M. S. M. & Cox Jr, T.** (1996). Diverse Identities in Organizations. In: S, R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.).
- Torregrosa, J. R., y Crespo, E.** (1984) (Dirs.). *Estudios básicos de Psicología Social*. Barcelona: Hora (CIS).
- Triandis, H. C. , Dunnette, M. D. & Hough, L. M.** (Eds.) (1994). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (Vol. 4). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press,
- Trist, E. L.** (1981) (1988). La evolución de los sistemas sociotécnicos. En J. J. Castillo. (Comp.), *Las nuevas formas de organización del trabajo (Viejos retos de nuestro tiempo)*. Madrid: Mº de Trabajo y S.Social.
- Watzlawick, P., Beavinm, J. B. y Jackson, D.** (1967/1997). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Herder
- Weick, K. E. & Quinn, R. L.** (1999). Organizational Change and Development. *Annu. Rev. Psychol.*, 50: 361-386.
- Whyte, W. M.** (1956)(1961). *El hombre organización*. México: F.C.E.
- Zapf, D., Knorz, C. & Kulla, N.** (1996). On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes. *European Jr. Of Work And Organizational Psychology*, 5 (2), 215-239.
- Zimbardo, P. G., Haney, C., Banks, W. C. y P. Jaffe, D.** (1974) (1986) La psicología social del encarcelamiento: privación, poder y patología. *Revista de Psicología Social*, 1, 95-105.