

Incidentes críticos desencadenantes de la violencia psicológica institucional¹.

Francisco Fuertes Martínez
Profesor Titular de Psicología Social
Universidad Jaime I
fuertes@psi.uji.es

RESUMEN

Esta segunda ponencia pretende desarrollar la anterior, en este mismo curso, (Fuertes, 2006) aquella dedicada a un análisis psicosocial general de la estructura y procesos de la violencia psicológica; ahora centrada en el/los incidente/s crítico/s, sus antecedentes y sus consecuencias, como hito especialmente esclarecedor de cara al diagnóstico, prevención e intervención en este síndrome. Se apoya en la aportación empírica de 17 casos reales. En la introducción que sigue, se condensa una lista de conclusiones analíticas.

INTRODUCCIÓN

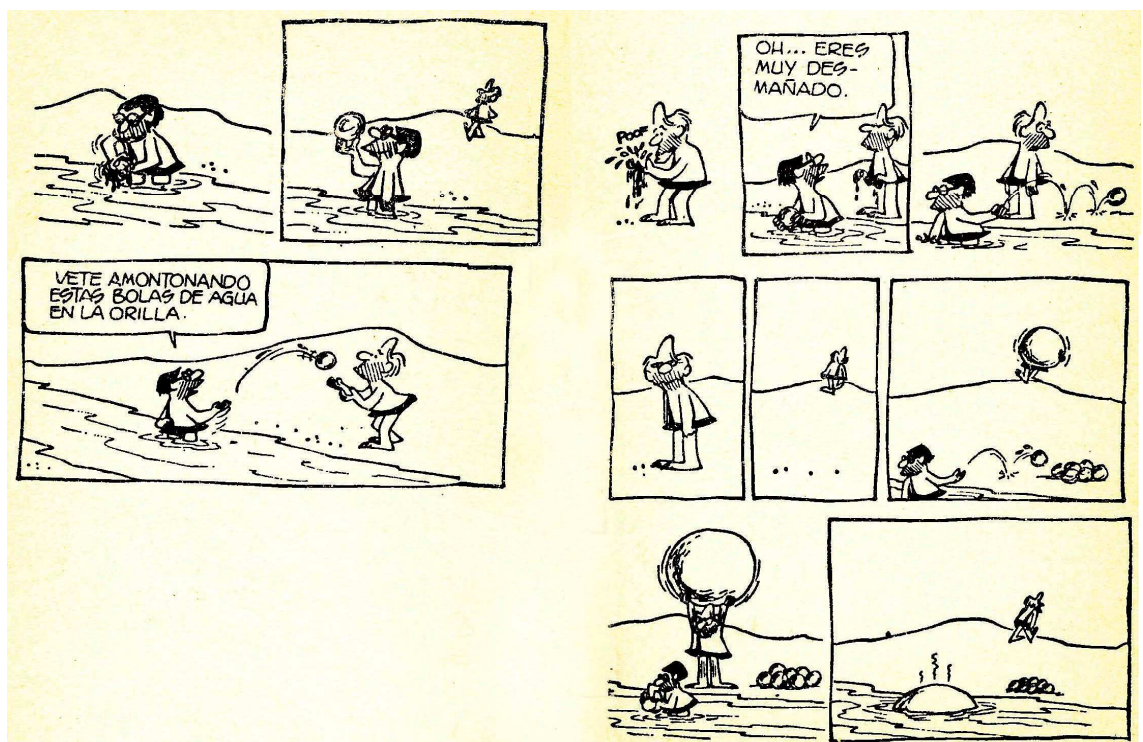
La mayoría de los casos de violencia psicológica, nos los cuentan tanto las personas afectadas, como otras terceras, centrandó la narración en el núcleo duro de la enmarañada lista inacabable de actos agresivos. La propia víctima aporta un dato más: el daño sufrido, en curso, o sus consecuencias post traumáticas, difícilísimo de comunicar, de que sus congéneres sintonicen empáticamente; pero también se suele concentrar en tal núcleo narrativo mezclado con sus vivencias. Encerrarse en tal bucle intemporal, sin principio ni final definible, es un daño añadido más que puede engullir todo el pasado y futuro de la víctima, y oscurecer el análisis, diagnóstico, pronóstico y soluciones posibles del problema.

Aquí defendemos, con Leymann (1993, 1996), que un antecedente significativo de tal caos de movimientos violentos es un incidente crítico relativamente concretable y/o varios difusos, que forjan el atractor, el focalizador, de la dinámica caótica, a la medida, y en contra de la víctima. Para ello se aportan casi una veintena de incidentes de casos reales, de cuyo análisis se extraen como conclusiones básicas las siguientes, que trataremos de argumentar y extender:

- a) El incidente crítico encierra una declaración legítima y desafortunada de insumisión.
- b) Legítima porque rechaza un intento de abuso de poder; desafortunada, porque implica la negación e inversión, con evidencias, de las cualidades de las que presume el prepotente.
- c) Retrotrae su significado, a una etapa previa, y otros factores contextuales sincrónicos cargados de ambigüedad, que llamaremos "Prolegómenos" o "Pródromo".

¹ Publicado en E. Torres y M. L. Carro (2006) (Eds.) *Violencia de género*. Avilés: Universidad de Oviedo. pp. 128-142.

- d) Fruto de la interpretación que hace el incipiente agresor, éste se siente radicalmente “(auto)amenazado” y en consecuencia “(auto)legitimado” para castigar sin límite.
- e) La estructura y dinámica del Incidente Crítico, contextualizado en sus prolegómenos y consecuencias inmediatas, conforman una unidad fractal que se copia a sí misma en todo el proceso de acoso posterior.a
- f) En la etapa de acoso puro y duro, se añade el intento de castigo al de sometimiento y se cambia la táctica de seducción privada por la agresión grupal.
- g) Desde tal unidad originaria, se obtiene una perspectiva más clara del síndrome en su totalidad que desde la tópica visión del proceso exclusivamente en sus fases centrales.
- h) La defensa del “yo totalitario radicalmente (auto)amenazado”, se autolegitima para el “todo vale”, con la sola condición de que resulte impune, e incluso premiada.
- i) La táctica más frecuente para lograr tal estrategia totalitaria es que los actos violentos, y sus consecuencias en la víctima, sean socialmente invisibles, a base de focalizar la violencia social “normal” sobre la víctima, instrumentando al grupo próximo.
- j) La distorsión interpretativa que sufren en este contexto los legítimos actos de defensa de la víctima, sustancial e invisiblemente dañada, encierran el núcleo duro de las agresiones en un bucle sin solución en sí mismo.



- k) Se proponen dos líneas de intervención para tal violencia social, sin defensa social: inhibición de la agresión social/colectiva y potenciación de la defensa social/colectiva.

METODOLOGIA

Se presenta a continuación una pequeña muestra, que pretende ser pedagógicamente variada, extraída de algo más de 70 casos atendidos en los últimos seis años.

La metodología de identificación de este componente procede del estudio de casos con entrevistas en profundidad; en las que después de escuchar la exposición abierta de –cuando menos una amplia muestra- de las enmarañadas historias agresivas, se plantean **preguntas y referentes de la índole siguiente:**

- -¿Puedes identificar una fecha, o un lapso de tiempo relativamente corto, o concreto, en el que sucedía algo especialmente chocante, nuevo, desbordante, entre tí y tu actual agresor, que marcó un antes y un después de vuestras relaciones?. ¿Qué fue lo que sucedió entre vosotros?
- Probablemente, en el antes, vuestras relaciones fueron, o llegaron a ser, simplemente ambiguas; ambigüedad seguramente creciente, hasta llegar a uno o varios incidentes, que de inmediato, o casi de inmediato, fueron seguidos de las agresiones que me estás contando.
- La ambigüedad previa pudo tener que ver con el tipo de relación de poder informal (o fuera del ámbito del poder formal) a establecer, a definir, entre vosotros (jerárquica: dominante-dominado, o entre iguales).

Inicialmente se plantea sólo la primera idea de esta cuestión, como en el estilo general de esta metodología de entrevista mínimamente estructurada, para introducir el menor número posible de sesgos en la recuperación de los hechos. En algunos casos, el o los incidentes, ya han aflorado en la narración espontánea, y se trata simplemente de confirmarlos; en otros, surgen a partir de la mínima insinuación; y sólo en unos pocos son necesarios todos los referentes propuestos (en aquellos en los que no hay un incidente único, sino varios difusos; o simplemente, no parece haberlos, o no los hay). Quienes identifican con ayuda del entrevistador, este hito, suelen mostrar una emoción de sorpresa y agrado esclarecedor; una emoción muy parecida tiene el investigador, por cuanto gana un elemento teóricamente explicativo importante, y muy trascendente para su narración pública creíble (ante otros profesionales o ante los tribunales), que organiza la historia y amortigua significativamente el efecto rechazo que suele producir la desasosegante narración-caótica-de-hechos-caóticos (por otro lado, primera evidencia de verosimilitud).

Una pequeña muestra de Incidentes críticos

1. Se reúne la plana mayor, políticos y técnicos de diversa procedencia, de una nueva sede de una institución pública, en una comida de confraternización y celebración de los primeros logros. En uno de los corros los comensales cuentan su procedencia y peripecia vital hasta llegar a este equipo. Ante una de las historias de un cargo político, otra comensal, “**A**”, con cargo técnico, se

entera que ambas proceden del mismo escenario previo, y lo comenta, añadiendo: “¿Así que tú eres ¡X!?”. “X” enrojeció inopinadamente con una ira visible e inconfesable, lo que enseguida sintonizó su interlocutora procurando inútilmente arreglarlo con timidez y auto punición. A partir de aquí, las cosas cambiaron radicalmente, en el día a día, para “A”: una oscura confabulación social, orquestada por “X”, hizo de la vida laboral de “A” una experiencia muy amarga. En el escenario previo, la historia de “X” era públicamente conocida como de muy dudosa moralidad.

2. “B”, un oficial administrativo de larga veteranía y eficacia reconocida, se ve confuso y molesto por lo que parecen insinuaciones homosexuales de su nuevo director; insinuaciones que un día son explícitas, a las que responde con una negativa rotunda. Todo cambió, para mal, a partir de ese día. “B”, muy enfermo, terminó abandonando “voluntariamente” su trabajo con contrato fijo.
3. Llega a una emisora de radio un nuevo empleado, “Y”, que pronto inicia una relación de pareja con “C”, una locutora vocacional y románticamente vitalista. Al tiempo que “Y”, con la ayuda de la veteranía de C, va ascendiendo, hasta llegar a director, “C” se va decepcionando con él como pareja, llegando a plantear educadamente una ruptura. “Y”, no lo asume e insiste abrumadora e inútilmente; por lo que cambia de estrategia y llena la labor diaria de “C” de dificultades e indisposición con los compañeros absurdas, cuyo cese condiciona –subliminalmente- a la sumisión sexual de “C”. La interpretación de la inquebrantable insumisión de “C” y la valiente reivindicación de sus derechos, no hacen sino complicar las cosas, incluida la salud de “C”, que termina despedida y socio-profesionalmente marcada.
4. Dos jóvenes compañeros de trabajo, hombre y mujer (“D”), se despiden al terminar la jornada con el jugueteo código de lanzarse un “besito volado” desde las respectivas ventanillas de sus coches. Tal *coleguill* escena es contemplada furiosamente por un tercero, “Z”, el segundo de a bordo del centro de trabajo. Al día siguiente, “D” fue cesada fulminantemente, con argumentos cargados de ambigüedades, de su cargo de responsable de equipo. Las reivindicaciones de “D” -no para su reposición, puesto que igual que fue nombrada podía ser destituida- sino para replicar las sinrazones y forma humillante del cese, fueron seguidas y entremezcladas con impensables menosprecios y suspicacias de sus compañeros y otras agresiones directas de “Z”. Durante varios meses previos al incidente “del besito volado”, “Z” había realizado repetidos intentos rocambolescos de seducción hacia “D”, con resultado nulo a la vez que educado. “D” ha tenido varias bajas laborales largas, muy motivadas, e intenta cambiar de centro de trabajo.
5. “E” tiene un cargo intermedio-alto en la jerarquía de un banco y es representante sindical. Ante los nuevos tipos de contrato, minorados, a un pequeño grupo de nuevos compañeros, presenta una queja formal desde el sindicato, ante la dirección del banco. A partir de aquí, un compañero en acelerado ascenso, orquesta una amplia

variedad de obstáculos al trabajo de “E” y vejaciones a su persona. “E” llegó a coger una baja por depresión, y a poco de reincorporarse, su infierno se apagó al día siguiente de que su partido político ganara las elecciones nacionales.

6. En un ayuntamiento costero, “F” como policía municipal requisita a un vecino las artes de pesca ilegalmente utilizadas. Al día siguiente, el alcalde, le pide, -dando mil rodeos-, “que haga la vista gorda, que esas artes requisadas son muy caras..., que las saque clandestinamente del almacén y las deje en un lugar determinado donde el vecino avisado las recuperará...”. “F” se niega en redondo a esta corruptela. Su vida laboral, en lo sucesivo, ha sido un infierno que ha envenenado su alma.
7. Otro de ayuntamientos (porque se repiten sobremanera). “G₁” es una jurista novel que gana “contra todo pronóstico” una plaza técnica de su especialidad en un consistorio. Un concejal allegado de otra opositora con aspiraciones oficiosamente garantizadas, pero ahora frustradas, le hace su incorporación, su trabajo y sus relaciones interpersonales insufribles. Sólo un compañero de trabajo la apoya, “G₂” [8], quien es a su vez objeto del mismo tipo de agresiones.
9. A raíz de una separación matrimonial, “H” sufrió una crisis que la empujó a refugiarse en el apoyo emocional de una compañera de trabajo, algo más veterana que ella. “H” llegó a alquilar una vivienda al lado de su acogedora amiga, llevando entre ellas una normal relación de amistad. Con motivo de la boda de un compañero de trabajo a la que estaban las dos invitadas, “H” dedicó buena parte del tiempo a bailar con un compañero concreto. Desde el primer día de la vuelta al trabajo, “H” se vio con una escalada de problemas sociales insospechados orquestados por su “amiga”; enfermó, y llegó a renunciar a su trabajo fijo, para reemprender con muchas dificultades una nueva vida.
10. “I” trabajaba en un registro de la propiedad como auxiliar, compaginando su actividad remunerada con estudios de derecho. A partir del día en que anunció el logro de su titulación universitaria, todo su pequeño núcleo de compañeros se volvió contra ella de mil formas repugnantes, bajo la batuta del registrador. “I” enfermó seriamente y llegó a una auténtica situación de exclusión social y profesional.
11. Un veterano funcionario académico, “J”, llega a una nueva universidad recién creada en una provincia mediana limítrofe con otra grande y de abolengo universitario secular. El rápido crecimiento del área se va nutriendo –por las buenas, o por las malas; con una ingeniería curricular inflacionista- de candidatos procedentes de la veterana universidad vecina del área dominada por el catedrático “P₁”. El pequeño grupo inicial de noveles es aún más desconcertante para el veterano: responden ciegamente a las rígidas consignas del primero de ellos, P₂. Un mal día “J” remata una queja ante “P₁” con un “¡Desprográmalos!”. Lo que marcó un antes y un después, para mal, muy mal, de la vida profesional de “J”.

12. En una pequeña empresa familiar, de actividad prototípica masculina, trabajan como directivos el padre y varios de los hijos. Uno de ellos “K”, es homosexual. En algún momento temprano empezaron las burlas impunes a su condición sexual, que fueron creciendo, y en otro momento preciso lo fueron en presencia del padre, quien no sólo no las reprobó, sino que las celebró mímicamente. “K” reclamó airadamente sus derechos; nuevo coro de burlas, nuevas reclamaciones, nuevo coro de burlas... Solución practicada: abandonar la empresa familiar, y la propia familia.
13. “L” abandonó una posición medianamente alta en un banco tradicional, para aceptar la dirección de una sucursal de otro banco de nueva implantación y estilo. Extrañamente, su jefe inmediato, “Q”, le prohibió en cierta ocasión que hablara o se relacionara, con otro compañero concreto; abuso de poder del que no hizo el menor caso. A partir del día que “Q” observó a “L” confraternizando con el compañero prohibido, empezó toda una tragedia laboral para “L”, que pudo zanjarse –no sin daños irreversibles- con el asesoramiento de un psicólogo y el despido indemnizado pactado por una abogada.
14. En el escenario de una comunidad de vecinos de una localidad turística, “M”, presidenta de la comunidad, entiende y argumenta fidedignamente que sufre acoso por parte del portero de la finca: durante sus primeros meses como presidenta le llamó la atención al portero, de manera extremadamente educada, sobre el incumplimiento de algunas de sus obligaciones de rutina; ante el caso omiso, un día hizo explícito su rol de presidenta y le dio órdenes tajantes. A partir de tal fecha comenzaron los problemas que convirtieron su escenario de descanso en un foco de tensiones sufridas impotentemente en solitario. Para el autoconcepto machista, -íntimamente central e incuestionable-, de este portero, la interpelación de su presidenta resultó una amenaza imperdonable.
15. Una jovencísima alumna de bachillerato, “N”, se ve en un nuevo escenario educativo y entre los nuevos profesores uno le resulta algo más que desconcertante, es muy arbitrario (rasgo que no encaja en su modelo idealizado del maestro), por lo que se revela contra sus órdenes arbitrarias (prohibido cruzar las piernas, coger el lápiz de determinada manera...). El profesor la castiga poniéndola en situaciones ridiculizantes, y se complace en el coro de burlas “espontáneas” de un grupo de la clase... doble rebelión, nuevas burlas y ridiculizaciones... “N” parece capear el temporal, con tensiones llevaderas; pero más adelante en una nueva etapa de transición educativa, rompe en una grave crisis, que rememora atormentadamente aquellos hechos y sus respectivos responsables.
16. Una empresa local de seguros, donde trabaja “O” como inspectora médica, es comprada por una multinacional. Para “O” y los pocos de sus compañeros que permanecen es como volver a empezar. En la revisión de la facturación de un hospital, “O” detecta un desfase de una cantidad importante, que recibe la felicitación de su nuevo jefe “R”, quien convoca una reunión con la cúpula del hospital. Algo ocurrió inmediatamente antes de su celebración, porque en ella “R”

la descalificó a ella y sus indagaciones. La interpretación de la lógica réplica de “O” completó el primer ciclo de un largo flujo de agresiones, que incluso arreció a partir de la viudedad de “O”. El despido en el que terminó fue declarado improcedente con la ayuda de un peritaje psicológico, además del necesario abogado defensor.

En cerca de la mitad de los casos, del total de la muestra, no aparece un incidente concreto, pero sí una serie creciente de demostraciones de voluntad de independencia, de rechazo de corruptelas o insinuaciones sexuales, de denuncia de irregularidades o corrupción, etc., similares a los concretos, pero donde no se localiza el salto cualitativo de una etapa de intento de sometimiento “consentido” a otra incondicional y de castigo.

NATURALEZA DEL/OS INCIDENTE/S

En la dinámica temporal de este síndrome, el incidente crítico corona una primera etapa de prolegómenos, en cuyo contexto adquiere un perverso significado para el seductor prepotente, desencadenando el proceso de violencia escalada o etapa nuclear del acoso, lo que a su vez da paso a una nueva etapa de alarma institucional (Fuertes, 2003b, 2006). Este hito significa también el paso de una interacción casi exclusivamente diádica privada, a la apelación al grupo, genuino instrumento de violencia insoportable para el individuo aislado. Conforme el alcance social del conflicto se va ampliando emergen posibilidades de solución, o agravamiento, porque en el binomio acosado-acosador se dan muy pocas posibilidades para llegar a ser un conflicto significativo (salvo en la estricta violencia física).

La etapa inicial de Prolegómenos, suele caracterizarse por el “tanteo” entre quien inconfesablemente pretende la sumisión *consentida* de otro (algo parecido a la táctica de captación de las sectas por “bombardeo de amor”), alardeando de grandes cualidades virtuales de superioridad (cfr. Jones & Wortman, 1973; Jones & Pittman, 1982); y ese otro, con cualidades envidiadas/deseadas llevadas con llaneza, no mercantilizadas, que por ingenuidad, educación, cautela, duda generosa, miedo o torpeza, cede inicialmente o no replica con un “no” nítido y diplomático a tiempo y en igualdad de fuerzas.

Tal réplica no es fácil, porque significaría hacer explícito algo entre dudoso e inquietante: la agenda secreta, oportunamente imprecisa, de lectura entre líneas, del embaucador; pero la indecisión es también contraproducente. La persona perseguida se ve ante una ambivalente atadura argumental, o Doble Vínculo, síndrome patológico de la comunicación perversa (Watzlawick et al., 1967/1997)), que arreciará en el resto del proceso.

En varios de los incidentes aportados no se narra tal etapa, unas veces por razones de síntesis, las más por intuitivas, y otras intencionalmente para provocar la perplejidad del lector, preguntándose “¿y esta reacción, por qué?”. El primero de los incidentes tiene la peculiaridad de que tal etapa es recuperada fortuita y retrospectivamente, con un desfase temporal muy amplio.

Otro ejemplo [17], extremo y dramático, de los riesgos intrínsecos de esta etapa, que puede comenzar y terminar en sí misma, sin necesidad de más elementos posteriores, es el de la enfermera o trabajadora social novel, sin entrenamiento específico ni asistencia de veterano/as, sola, ante el “simple” acoso

(no incluye la violación, sino la amenaza) sexual de enfermos mentales; que llega a provocar brotes psicóticos en algunas profesionales sanitarias sometidas a estas precarias y ambiguas condiciones. Esta última casuística es algo más que anécdota, permite atisbar todo un síndrome específico, hoy por hoy sin nombre; sobre el que la ignorancia e irresponsabilidad institucional es supina. Quienes lo han sufrido se sienten, erróneamente, avergonzadas porque entienden que han cometido una torpeza profesional intolerable, además de sus “vergonzantes” consecuencias. Ahórrese la explicación de la altísima ambigüedad de este rol profesional con este tipo de enfermos “ambiguos” e institucionalmente irresponsables, en situaciones de privacidad.

La imprecisa desvergüenza del prepotente, juega también con la situación de rehén de su víctima, su atadura simbólica –pero difícil de romper- a un escenario, vocación, puesto de trabajo o rol; además de la estricta privacidad en la que realiza sus proposiciones en esta etapa. Más adelante habrá testigos de episodios concretos, el grupo, pero cautivos (por miedo a un castigo similar, o interesados en repartirse los despojos de la víctima).

Entre los **factores contextuales distales** que propician este tipo de situaciones, sobresalen las estructuras organizacionales confusas. En las organizaciones más propensas a este riesgo se detecta una exagerada diferencia entre el organigrama oficial y el oficioso (Selvini Palazzoli et al., 1986). En nuestro estudio de casos nos resulta una herramienta muy esclarecedora la confección de organigramas (aún a riesgo de que un juez nos lo haya echado en cara, como intromisión en el insondable mundo interno de la empresa, por parte de un psicólogo). **En una variante**, el acosador suele ser un “mandao” (Zimbardo et al., 1974/1986; Milgram, 1974/1980; Meeus y Reaijmakers, 1986), o halagador, de un poder individual, o coalición, en la sombra del organigrama oficioso, y/o de las “Agendas Secretas” (Williamson, 1975; Ouchi, 1980; Selvini Palazzoli et al., 1986) de estos mismos poderes en versión oficial (siendo la más secreta de las agendas, la del propio acosador directo). **En otra variante**, que bien puede mezclarse con la anterior, el acosador se auto adjudica el rol oficioso de coordinador, orquestador o puente, entre unidades o subsistemas organizacionales oficialmente disjuntos, cuya coordinación se supone innecesaria, o simplemente sincronizada por el propio diseño mecánico de la estructura organizacional (March y Simon, 1958/1961; Cyert y March, 1963; Thompson. 1967; Galbraith, 1977; Nieto, 1996; Fuertes y Díaz, 2002). Uno de los casos aportados resultó caricaturesco en este aspecto: la acosadora, vista desde fuera, aparecía como una patética correveidile entre la dirección religiosa del centro y el resto del personal civil; el paquete explosivo se completaba con un cumplimiento desmesurado, “inigualable”, de las ceremonias religiosas. A la víctima se le agredió de mil maneras institucionales, por “no poner la otra mejilla”.

Además de estos factores estructurales, un **ingrediente institucional procesual** importante para este caldo de cultivo, de relaciones interpersonales delicadas, cargadas de potencial suspicacia, deriva de las políticas de gestión de personal por objetivos individuales, bajo una retórica, cínica, de trabajo en equipo (Fuertes y Fortea, 2000; Linhart, 2006; cfr. Drucker, 1955, 2003). La buena fe o credulidad de unos es aprovechada oportunamente por el pragmatismo amoral, o simplemente impune –y como tal, premiado-, de unos pocos.

Estas características proporcionan los posicionamientos previos del candidato a acosador, y se ahondan envoltivamente en el núcleo duro posterior

del proceso agresivo específico: el acosador va dejando en cada ámbito la versión más oportunista de los acontecimientos.

El cultivo de habilidades sociales de asertividad para aplicar en situaciones delicadas es el antídoto para prevenir, más que para superar esta fase; así como la responsabilidad de la autoridad para evitar o vigilar tales situaciones.

El Incidente crítico es el detonador del conflicto, en el que la potencial víctima, finalmente decepcionada y alertada, desde una sana reactividad (cfr. Brehm, 1966; Brehm & Brehm, 1981) expresa, verbal o conductualmente, “alto y claro” (sobre todo en contraste con la etapa anterior o “Prolegómenos”) hacia el domador diletante, un **penta mensaje**:

- a) Movido por una confianza consciente y utópica en el Estado Social y de Derecho; a la vez que confundido por un miedo, no del todo consciente, a los imprevisibles ataques de alguien amoralmente pragmático:
- b) Rotunda voluntad de independencia,
- c) ante alguien desenmascarado como el antimodelo social de lo que pretende parecer,
- d) de lo que el indómito tiene evidencia, fruto de la etapa previa y actual, y que
- e) podría dar testimonio público de ello,.

Basta con que uno o dos de estos componentes estén vagamente explícitos, el resto lo pone el contexto, y sobre todo, las gratuitas inferencias del destinatario, quien pergeña una respuesta paralela:

- a) De miedo a las cualidades del independiente,
- b) de sentimiento de amenaza (“me siento amenazado” es de lo poco y más repetido que hemos oído de los propios acosadores) a su frágil identidad psicosocial, llena de virtualidades,
- c) de resentimiento y temor ante las evidencias que el indómito conoce, y
- d) sobre todo pánico, del testimonio público que podría dar de todo ello su escurridiza presa.

Por lo que se auto legitima para castigarle sin límite, centrando su más alta estrategia en desacreditarlo radicalmente: no habrá ni testimonio público creíble, ni persona concreta convencida de sus acciones punibles, quien además permanecerá mínimamente vivo para sufrir. El pragmatista amoral, virtualmente exitoso, encumbrado, no puede soportar el rechazo del que él considera “un/a simple idealista, sentimental, o bello animal”. Un ejemplo pedagógico, a la vez que de los más repetidos, es el del político local corrupto, encumbrado en una imagen pública de honestidad mesiánica, frente al funcionario policial, o cualquier otro técnico. Parecen sentirse como “equilibristas o burbujas sociales”, que se tambalean por un simple soplo, y se muestran predispuestos a caer en un sesgo atribucional siniestro.

El **error sistemático, o sesgo, de atribución siniestra** (Kramer, 1994, 1999; Miller, 2001), consiste en inferir gratuitamente la responsabilidad, y consiguiente merecimiento de castigo, de todo aquel que cause un daño u ofensa

–aún en legítima defensa– , por cuanto se lo supone premeditado (intencional y previsible).

En buena parte de la antigüedad era seguramente muy frecuente la atribución de intencionalidad a la conducta de cualquier individuo que causara un daño, voluntario o no. En las situaciones más exacerbadas por la desconfianza y la lucha por la mera supervivencia, se estigmatizaba a los diferentes y/o del exogrupo, entre otras inferencias, con la atribución interna de intencionalidad permanente de agredir. Es el argumento central para las Cruzadas y la Guerra Santa. Ni los niños prehistóricos, ni sus padres, sabían esgrimir aquello de “lo hice sin querer”; menos aún se le ocurría a un esclavo. Esta es una de las leyes de la selva, en la que no se distingue el libre albedrío, ni del azar, ni de otros condicionantes externos. Su distinción es un logro cultural; aunque no de avance lineal, ni definitivo. En Occidente, y en el siglo XXI tal avance parece estar en retroceso, en circularidad con miedos, dogmatismos, narcisismos y oportunismos (cfr. Sennett, 1998/2000).

Etnográficamente, todavía hoy, por ejemplo, viajeros que han conocido el África profunda, dan testimonio de linchamientos de conductores de vehículos que causaron, voluntaria o involuntariamente, algún daño grave. Por el contrario, en Occidente, es innegable que ocurre más de un asesinato, camuflado de accidente. Tampoco a las mafias romanas se les podía ocurrir la estrategia de “que parezca un accidente”.

Ante tal bipolaridad, una sociedad avanzada, o un individuo sano, maneja una gama de cautelas para decidir la atribución de responsabilidad de quien cause un daño. Estas son fundamentalmente: La valoración de la intencionalidad y la previsibilidad de las consecuencias. La intencionalidad es suficiente por sí misma para la culpabilidad; sin embargo puede no haber intencionalidad, pero sí previsibilidad, con lo cual estamos ante la conducta delictiva temeraria.

En los extremos de esta normalidad, se encuentra, por un lado, el sesgo aludido de atribución siniestra caracterizado por unos bajísimos umbrales o cautelas a la hora de sentenciar: ¡Culpable!. En el otro extremo estarían dos errores o sesgos entrelazados, el **error fundamental** (Ross, 1977) y el **error primigenio** (Pettigrew, 1979) de atribución. El primero tiene que ver con la tendencia del observador a sobreestimar la importancia de los rasgos de personalidad o internos, del actor en su comportamiento, en detrimento de los factores contextuales o externos. El segundo matiza el anterior refiriéndose al sesgo de percibir la conducta positiva del endogrupo y la negativa del exogrupo como consecuencia de rasgos estables de sus respectivos miembros, y viceversa, a juzgar la conducta negativa del endogrupo y la positiva del exogrupo como consecuencia de factores contextuales.

Cuando un caso de acoso llega ante los testigos mudos, las autoridades de la organización o ante la institución judicial, corre muchos riesgos de que en el mejor de los casos inviertan el esquema atribucional del agresor, y a favor de éste; una doble pirueta. Suspendan la atribución de responsabilidad del ahrtesor, por medio de cautelas institucionalmente excesivas, interesadas, o ritualistas, de y para individuos o colectivos cuyos incuestionables objetivos justifican métodos temerarios, cuando no, intencionalmente agresivos. Con este nuevo frente se las verá, de lleno, el acosado en la etapa de Alarma Institucional. Entre ambos frentes emergerá y se consolidará el agujero negro de la Indefensión de la víctima.

Por un lado, la patológica desinhibición primitiva del acosador para inferir, inicialmente peligro potencial por la mera presencia independiente del candidato a acosado, y perversión en su recalcitrante reactancia y actos de denuncia, puede que inicialmente no sea intencional; pero muy pronto todos llegan a ser meridianamente temerarios, y a continuación afirmativamente intencionales. El progresivo refinamiento de sus ataques es una buena demostración de su intencionalidad y consecuencias buscadas.

Por el otro, lo contrario a favor del agresor, la inhibición atribucional patética de testigos, autoridades o tribunales, cargada de cautelas, formalismos y neurosis burocráticas, frecuentemente en **connivencia** (implícita o explícita) con la trama de intereses del grupo acosador. Por lo poco, esta inhibición, no deja el aparente conflicto en tablas, ni menos aún lo frena; ni siquiera lo deja con su inercia propia. Lo potencia.

Una paradoja concreta, de esta índole, es algo más visible: parece abundar la literatura jurídica a la caza del denunciante de acoso como simulador de agresiones y daños inexistentes. Aunque por supuesto puede ocurrir, no hay la misma preocupación equivalente, y certera, por el acosador como simulador de unas virtudes públicas que no son tales, sino inversas a lo que pretenden parecer.

CONCLUSIONES

Estamos ante un tipo de violencia que no es posible sin el concurso social; y que de darse, se remedia reinvertiendo las fuerza sociales agresoras, o cuando menos, equilibrándolas con fuerzas de ayuda. Nuestra sociedad parece estar involucionando, perdiendo, sus convicciones en Los Derechos Humanos Universales, al aplicar “dos varas de medir”: Una para “los míos”, otra para “los demás”; generando, por lo poco, en mucha gente, la sensación de “yo no sé si soy de los nuestros”, humor negro.

BIBLIOGRAFIA

- Brehm, J. W.** (1966). *A theory of psychological reactance*. New York: Academic Press.
- Brehm, S. & Brehm, J.** (1981): *Psychological reactance: A theory of freedom and control*. New York. Academic Press.
- Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R.** (Eds.). (1996). *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Cyert, R. M., & March, J. G.** (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Drucker, P. F.** (1955). *The practice of management*. London: Heinemann.
- Drucker, P. F.** (2003). *La empresa en la sociedad que viene*. Madrid: Urano.
- Fuertes, F.** (2000). *El Mobbing en el trabajo*. Benicassim: CC.OO.
- Fuertes, F.** (2002). *Algunas cuestiones sobre el Mobbing*. Castellón: UGT.
- Fuertes, F.** (2003b). Elementos y dinámica psicosocial del mobbing institucional: cómo prevenirlo y neutralizarlo. En H. M. Avilés (coord.). *Riesgos psicosociales en la enseñanza* (Cap. VIII). Valladolid: Cuadernos STES-Intersindical.

- Fuertes, F.** (2005). Trasvases conceptuales entre el Síndrome de Münchausen por poderes, el Mobbing y otras formas de violencia privada. En M. Pérez, A. V. Torres, y L. Velasco (Coords.). *Sociedad, Violencia y Mujer: Retos para afrontar la desigualdad*. Salamanca: Amarú Ediciones.
- Fuertes, F. (2006). Violencia social seudo invisible: Autoeficacia del agresor e indefensión de la víctima. En E. Torres y M. L. Carro (2006) (Eds.) *Violencia de género*. Avilés: Universidad de Oviedo. pp. 113-127.
- Fuertes, F.** (En prensa). Imágenes del Mobbing o Linchamiento Moral: Violencia social fantasma con resultados de indefensión personal e intransferible. *LexisNexis* (Argentina).
- Fuertes, F. y Díaz, F.** (2002): Cambio y Desarrollo Organizacional. En A. Rodríguez (Coord.) *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Universitat Operta de Catalunya. Pp. 285-338.
- Fuertes, F. y Fortea, M. A.** (2000). La Motivación, la Identificación y el Compromiso con la Organización, En S. D. Quijano (Dir): *Dirección de Recursos Humanos*, Curso de Postgrado a distancia. Barcelona: Fundacio Les Heures. pp. 1-41.
- Galbraith, J. R.** (1977). *Organization design*. Reading, MA: Addison-Wiley.
- Jones, E. E.** (1964). *Ingratiation*. New York: Irvington.
- Jones, E. E., & Davis, K. E.** (1965). From acts to dispositions: The attribution process in person perception. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social Psychology* (Vol. 2). New York: Academic Press.
- Jones, E. E., & Nisbett, R. E.** (1971). *The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior*; Morristown, NJ: General Learning Press.
- Jones, E. E., & Pittman, T. S.** (1982). Toward a general theory of strategic self presentation. In J. M. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self* Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Jones, E. E., & Wortman, C.** (1973). *Ingratiation: An attributional approach*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Kramer, R. M.** (1994). The sinister attribution error. *Motivation and Emotion*, 18:199-231.
- 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 doesn't he help?*. Engewood Cliff, Nj: Prentice-Hall.
- Leymann, H.** (1993/1996). *Mobbing: La persécution au travail*. Paris: seuil.
- Leymann, H.** (1996). Contenido y desarrollo del acoso grupal/moral ("Mobbing") en el trabajo. *European Jr. of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184. (Trad. Esp. F. Fuertes, 1999).
- Linhart, D.** (2006). El futuro del trabajo: precariedad para todos (Ayer solidarios, hoy adversarios). *Le Monde Diplomatique* -edición española-DOSSIER. Marzo 2006. pp. 16-18.
- March, J. G., & H. A. Simon** (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.

- March, J. G.**, y Simon, H. A. (1958) (1961). *Teoría de la organización* (1980, 4ª ed. castellana). Barcelona: Ariel.
- Meeus, W. H. J.** y Reaijmakers, 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.
- Nieto, A.** (1996). *La “nueva” organización del desgobierno*. Barcelona: Ariel.
- Ouchi, W. G.** (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans, *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Pettigrew, T. F.** (1979). Ultimate attribution Error: Extending Allport' s cognitive analysis of prejudice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 5, 461-476.
- Ross, L. D.** (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. X). New York: Academic Press.
- 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.
- Watzlawick, P.**, Beavinm, J. B. y Jackson, D. (1967/1997). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Herder
- Williamson, O. E.** (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- 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.