

El acoso psicológico y sus dinámicas

1

JOSÉ LUIS GONZÁLEZ DE RIVERA Y REVUELTA
Catedrático de Psiquiatría y Psicología Médica.
Instituto de Psicoterapia e Investigación Psicomática de Madrid

1. ALGUNAS DEFINICIONES

En el contexto que nos ocupa, definiremos «trato» como la manera de ejercer influencia sobre otra persona y de establecer con ella algún tipo de relación o intercambio. El trato puede ser puramente **transaccional**, cuando se limita a la transmisión simple de información, instrucciones, objetos o servicios, o **afectivo**, cuando está destinado a producir, además o exclusivamente, efectos sentimentales o emocionales. En la realidad de la convivencia social, y entendido de manera estricta, el trato neutro es prácticamente imposible, por cuanto que la ausencia de manifestaciones afectivas suele ser percibida como muestra de frialdad y de rechazo. A los humanos nos gusta sentir que nuestra mera presencia es causa de satisfacción para nuestros semejantes, y de ahí que toda interacción eficaz deba contener algunos elementos de amabilidad y aceptación, extremo que todo buen vendedor conoce perfectamente. Sin embargo, mantendremos la clasificación, aceptando que esas muestras superficiales de afecto son meros adornos que no afectan a la esencia del encuentro transaccional. Inversamente, seguiremos considerando como afectivo un trato cuya finalidad principal es la inducción de sentimientos y emociones, independientemente de que se acompañe o no de algún tipo menor de intercambio. Resumiendo, y teniendo en cuenta que en todo trato coexisten ambos aspectos, podemos establecer, según sus intensidades respectivas, cuatro tipos generales de trato:

TABLA 1.1
Modos de trato

Aspecto	Transaccional	Afectivo	Ejemplo
Intensidad	Alta Baja Alta Baja	Baja Alta Alta Baja	compra-venta pareja, amigos colaboradores conocidos

Adicionalmente, y teniendo en cuenta que, según la naturaleza de los efectos que produzca, el trato afectivo puede ser positivo o negativo, podemos introducir un tercer parámetro en la clasificación:

TABLA 1.2
Modos de trato, bis

Aspecto	Transaccional	Afectivo	Ejemplo
Intensidad & Calidad	Alta Alta Baja Baja Alta Alta Baja Baja	Baja positiva Baja negativa Alta positiva Alta negativa Alta positiva Alta negativa Baja positiva Baja negativa	vendedor amable no pienso volver a ese sitio pareja, amigos maltrato afectivo colegas mobbing conocidos, buena gente conocidos, gente odiosa

El buen-trato, en cualquiera de sus aspectos, se caracteriza por que la connotación afectiva es siempre positiva. La situación puede ser un poco más compleja en el maltrato, sobre todo en relaciones prolongadas en las que hay un fuerte componente de dependencia. En estos casos no es necesario que la calidad negativa del afecto sea continua, pudiendo ser incluso más perjudicial su alternancia con aspectos positivos. Los estados de ambivalencia afectiva, en los que coexisten actitudes positivas y negativas hacia una misma persona, hacen difícil reconocer la importancia que las dinámicas de maltrato psicológico pueden tener en el curso de la relación, impidiendo tomar las medidas adecuadas.

Cuando el maltrato es continuo, repetitivo, intenso, intencionado y se da en un contexto del cual es difícil escapar, se llama acoso moral o psicológico. Este puede darse entre dos personas, como en un matrimonio o pareja, en grupos naturales, como en una familia, en organizaciones, como en empresas, colegios y otras instituciones e incluso en países enteros. «Luz de gas» (gaslight) es una modalidad peculiar de acoso en la que, más que molestar, asustar o desagradar a la víctima, se intenta hacerla dudar de sus sentidos o debilitar su razón. Se habla de acoso sexual cuando la finalidad principal del acoso es forzar una gratificación sexual, o cuando, siendo otra la finalidad, se utilizan estrategias de naturaleza sexual para maltratar al acosado/a. Una discusión más amplia sobre la naturaleza y clasificación del acoso y su expresión en distintos ámbitos, puede encontrarse en mi obra «El Maltrato Psicológico» (G. de Rivera Revuelta, Espasa, 2002, 2003, 2005).

En la práctica, los términos acoso moral, acoso psicológico y mobbing son intercambiables. Sin embargo, hay pequeñas diferencias de matiz entre ellos, más relacionados con la orientación y el punto de vista de las personas que los definieron que con la naturaleza precisa del fenómeno que definen.

ACOSO PSICOLÓGICO (Rivera) es el mantenimiento persistente e intencional de pautas de maltrato psicológico, concretadas en alguna(s) de las siguientes acciones:

- a) amenazar, criticar, ridiculizar, acechar, perseguir a una persona,
- b) inducir en ella sentimientos negativos, como miedo, desánimo, preocupación, confusión, inseguridad,
- c) interferir en sus dinámicas mentales, dificultar la realización de sus actividades y tareas, sobrecargarle con exigencias y expectativas que no puede cumplir.

ACOSO MORAL (Hirigoyen): Proceso activo por el cual una persona infringe daño psicológico a otra de manera intencional, persistente y deliberada, mediante comentarios, actitudes y manipulaciones ambientales y psicosociales, sin recurrir a medios de agresión física. Los primeros efectos suelen ser de tipo psicológico, como inseguridad, inquietud, ansiedad, depresión y pérdida de autoestima; pronto siguen efectos sociales, como aislamiento, disminución del rendimiento laboral, irritabilidad e intolerancia de la gente; pueden progresar hasta la aparición de enfermedades orgánicas, como

hipertensión, otros trastornos cardiovasculares, trastornos digestivos y respiratorios, alergias e infecciones por inhibición del sistema inmunitario, etc., llegando incluso en ocasiones a producir la muerte por inducción al suicidio.

Existe cierta discusión sobre si es correcta la traducción española de «*harcèlement moral*», el término que usa Hirigoyen en su francés original, por «acoso moral». Aunque hay argumentos para preferir «acoso psicológico», es preciso reconocer que el propósito principal del acoso moral es privar a la víctima de la posesión de sí mismo, desmoralizarle, interrumpir su línea de vida, interferir con sus más esenciales dinámicas psicológicas, apartarle de su destino. Como dice Ortega y Gasset: «*Un hombre desmoralizado es simplemente un hombre que no está en posesión de sí mismo, que está fuera de su radical autenticidad y por ello no vive su vida y por ello no crea, ni fecunda, ni hinche su destino*». En vena similar, Jerome Frank afirma que «*La persona desmoralizada se siente, en grado variable, desesperanzada, indefensa y aislada. No puede hacer frente a algunos aspectos de su vida, y se culpa a sí misma por su fracaso. Se siente alienada de los demás, incierta sobre su futuro, desanimada...*». Es pues correcto el uso del término «moral», que se refiere más a las consecuencias del acoso («comer la moral») que a los medios psicológicos utilizados para ello.

El MOBBING o terror psicológico (Leymann) consiste en comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido en ella. Estas actividades tienen lugar de manera frecuente (como criterio estadístico, por lo menos una vez a la semana) y durante largo tiempo (criterio estadístico: por lo menos seis meses). A causa de la elevada frecuencia y duración de la conducta hostil, este maltrato acaba por resultar en considerable miseria mental, psicosomática y social.

Curiosamente, la palabra «mobbing», a pesar de su neta apariencia anglosajona, es mucho más conocida en el continente europeo que en los países de habla inglesa, donde prefieren seguir utilizando su más tradicional «bullying», término con el que se designan las actuaciones de los abusones o «bullies» en las escuelas. Para distinguirlo de los diferentes aspectos de la persecución y maltrato escolar, es frecuente que, en el contexto laboral, se refieran como «Adult Bullying» a lo que nosotros llamamos mobbing.

ACOSO INSTITUCIONAL (Rivera). Fenómeno grupal en el que un sujeto es sometido a persecución, agravio o presión psicológica por uno o varios miembros del grupo al que pertenece, con la complicidad o la aquiescencia

del resto, que acepta esta dinámica como necesaria para mantener la estabilidad del grupo. Este fenómeno es conocido desde muy antiguo como «síndrome del chivo expiatorio» y «síndrome del rechazo de cuerpo extraño».

El concepto de acoso institucional tiene en cuenta la función que el acoso cumple en la dinámica del grupo en el que tiene lugar, y puede ser aplicado, además de al ámbito laboral y funcional, a otras situaciones grupales disfuncionales, desde las bandas juveniles a los estados totalitarios. La cultura interna de los grupos que favorecen el acoso considera que el poder, la conformidad y el control son valores más importantes que la satisfacción, la productividad y la autonomía. La persecución del acosado mantiene el grupo unido, refuerza la identidad colectiva y ayuda a conservar el control en manos del subgrupo dominante. El acoso institucional es la manifestación concreta de una dinámica más amplia, destinada a evitar el progreso y a preservar organizaciones corruptas y decadentes. En cierta manera, todos los descubridores, innovadores y personas creativas han tenido que enfrentarse con estas fuerzas regresivas. Jonathan Swift se hace eco de este fenómeno con la siguiente máxima:

«Cuando en el Mundo aparece un verdadero genio, lo reconoceréis por este signo: que todos los necios se conjuran contra él»

En ocasiones, la conjura puede limitarse a silenciar las contribuciones o logros de una persona, o a hacer uso de sus conceptualizaciones y teorías sin mencionar su nombre, modalidad menor de acoso muy frecuente en el panorama psicológico español.

En definitiva, el acoso psicológico en el trabajo (APT) persigue la destrucción moral de un trabajador que, por distintas razones, se ha hecho indeseable. Para que esta actividad altamente repugnante pueda prosperar y mantenerse son necesarias, además de la participación activa de uno o varios acosadores, ciertas condiciones grupales que favorezcan, o al menos permitan, la complicidad pasiva del resto de los miembros de la organización. Los criterios operativos que definen la situación del mobbing o APT son:

- a) Maltrato psicológico o presión injusta y desmedida.
- b) Que tiene lugar de manera frecuente, repetida y persistente.
- c) Sin posibilidad de escape ni defensa.
- d) Favorecido o al menos tolerado por el entorno en el que tiene lugar.
- e) Cuya finalidad es eliminar al acosado o destruir su salud y sus capacidades.

2. TEORÍA UNIFICADA DEL ACOSO PSICOLÓGICO

En su versión más desarrollada y completa, el acoso psicológico en el trabajo (APT) es un síndrome psicosocial complejo, creado por una interacción de dinámicas generadas por el acosador, por el acosado y por el grupo al que ambos pertenecen. La mayoría de los estudios sobre mobbing prestan poca atención a estas interacciones, concentrándose generalmente en sólo uno o dos de los elementos que configuran el fenómeno, sin entrar a investigar la relación entre ellos. Sin embargo, las dinámicas de acoso se reactivan entre sí de manera cíclica, conformando un círculo vicioso autoalimentado que sólo se interrumpe cuando uno de sus elementos es eliminado o cuando experimenta una transformación radical. Los tres grupos de factores son necesarios y ninguno de ellos es, por sí solo, suficiente. La elaboración razonada de estos conceptos configura mi «Teoría Unificada del Acoso Psicológico» (v. *El Maltrato Psicológico, G. de Rivera Revuelta, Espasa, 2002*), que intentaré resumir en los párrafos que siguen.

En primer lugar, la selección de la víctima de APT no es casual, sino que se ve estimulada por algunos rasgos o acontecimientos que hacen que determinada persona sea percibida como envidiable, vulnerable o amenazadora. En segundo lugar, una o varias personas han de tener el deseo de convertirse en acosadores y la capacidad de poner en marcha pautas sistemáticas de maltrato psicológico. En tercer lugar, la organización en su conjunto debe tolerar el libre desarrollo de estas pautas, promocionar el acceso de los acosadores potenciales a los puestos de decisión y carecer de estructuras y procedimientos destinados a detectar y erradicar estrategias de acoso. Finalmente, y aún dándose todas estas condiciones previas, la víctima presunta podría escapar o, al menos, blindarse contra el acoso que se avecina, si no fuera por tres rasgos de su personalidad, que, aunque enriquecedores y favorables en otros contextos, le exponen a grave riesgo en organizaciones que favorecen o toleran el acoso.

Veremos sucesivamente los factores que dependen del acosable, los que dependen del acosador y los que dependen del entorno en el que tiene lugar su interacción.

2.1. Dinámicas que proceden del acosable

Dado el contexto apropiado, cualquier persona es susceptible de sufrir acoso, entre otras razones porque las veleidades y retorcimientos del acosador son difíciles de anticipar, aún conociéndole y estando prevenido. Con frecuencia, son precisamente los sujetos competentes, trabajadores y atractivos, que progresarían fácilmente en una organización sana, los que más riesgo corren en una organización corrupta. En mis observaciones con gran número de afectados, hay tres rasgos de personalidad que potencian este peligro, convirtiendo a quien los posee en un sujeto altamente acosable. Paradójicamente, estos mismos rasgos son considerados valiosos en organizaciones sanas y progresivas, lo cual explica que la historia profesional de muchos acosados sea excepcionalmente buena, hasta que un acosador, amparado por una estructura perversa ¹, decide acabar con ella.

1. Autenticidad. A diferencia de los trepas y aduladores, el acosable mantiene un alto nivel de compromiso con su desarrollo interno personal y profesional, sin grandes consideraciones por las conveniencias materiales y sociales. Esto le hace parecer en ocasiones rígido y poco flexible, sobre todo cuando se trata de aceptar modos corruptos o disfuncionales. Por el contrario, es proclive a aceptar innovaciones constructivas y procura estar siempre a la altura de los últimos avances en su materia de conocimiento.

TABLA 1.3

Dinámicas del acoso psicológico

1. Del acosado:	2. Del acosador:	3. Del entorno:
Autenticidad	Mediocridad	Aislamiento
Inocencia	Envidia	Cohesión.
Dependencia afectiva	Control	Improductividad

(Tomado de G. de Rivera Revuelta, *El Maltrato Psicológico*, Espasa, 2002)

¹ El significado que doy al término «perverso» corresponde a su acepción etimológica general como uso alterado de algo, para un fin contrario o mucho menos adecuado que aquel para el que fue creado.

2. Inocencia Psicológica. Inocente es el que no es capaz de dañar, y, por extensión, el que no es capaz de detectar en los demás la capacidad de dañar. Desde el punto de vista psicológico, definimos inocencia como *la relativa incapacidad para percibir en profundidad las intenciones ajenas, especialmente las malévolas* (Rivera, 2002).

Más que una virtud, debe considerarse como un defecto, por cuanto que interfiere seriamente con la percepción de la realidad y, en entornos malvados, con la propia supervivencia. Sin embargo, en ambientes suficientemente sanos, la inocencia psicológica puede atraer la simpatía y protección de personas benévolas, lo cual explica que en ciertos países (no en España) personas con este rasgo puedan llegar a ocupar buenos puestos de trabajo.

Caso Práctico. En una empresa semi-estatal con abundantes signos de corrupción, un director muestra gran interés por hacer un costoso pedido a determinado proveedor. Uno de los responsables de compras efectúa, sin que nadie se lo pida, un estudio de mercado y descubre que hay, no una, sino varias empresas, que ofrecen un mejor producto a inferior precio. Entusiasmado, expone su hallazgo en una reunión de Compras. Como nadie parece hacerle caso, insiste y distribuye fotocopias de sus datos entre sus compañeros y algunos de sus jefes. Al día de hoy, todavía no comprende por qué ha sido destituido, cambiado de sección y, por supuesto, eliminado de la Comisión de Compras.

TABLA 1.4
Clasificación de la inocencia psicológica

INOCENCIA: Incapacidad para percibir las intenciones malévolas de los demás	
a) Natural:	Deriva de una disposición o cualidad innata en el individuo
— Primaria:	Niños muy pequeños, retraso mental.
— Secundaria:	Santos
b) Reactiva:	Se desarrolla como respuesta de protección o de defensa
— Consciente:	Sabios Paranoicos reciclados.
— Inconsciente:	Individuos en riesgo de acoso

Gonzalez de Rivera Revuelta, *El Maltrato Psicológico*, Espasa-Calpe, Madrid, 2002

El déficit que implica la inocencia psicológica contrasta con la elevada inteligencia emocional que, en la mayoría de los casos, poseen los acosables. En efecto, sería lógico esperar que la incapacidad de percibir las intenciones ocultas de los demás se acompañara de falta de empatía² y de alexitimia³, lo cual no suele ser el caso. Mi teoría explica esta contradicción mediante la hipótesis de que la **inocencia** del acosable no es, en la generalidad, constitucional, sino más bien de tipo **defensivo inconsciente**. Esto significa que su capacidad natural para entender las intenciones y sentimientos ocultos, propios y ajenos, no está dañada, aunque sí inhibida. El fracaso en la integración de contradicciones relacionadas con la envidia suele ser la causa más frecuente de esta inhibición, quedando el sujeto convencido de que puede exponer libremente sus mejores dones y atributos sin provocar reacciones adversas. Es por eso que la inocencia defensiva inconsciente del acosable se concreta en incapacidad de anticipar, detectar y prevenir la envidia, uno de sus rasgos más característicos, que, según veremos más adelante, encaja como llave en cerradura con la excepcional proclividad a la envidia del acosador.

3. Dependencia Afectiva. Si la autenticidad y la inocencia ponen al acosable en riesgo, la dependencia afectiva es el bucle final que le impide distanciarse o romper a tiempo su relación con el acosador. Una de las observaciones más consistentes y sorprendentes en la historia clínica de los afectados de síndrome de acoso psicológico en el trabajo (APT) es su repetida insistencia en hacerse oír y entender por sus acosadores, como si no pudieran creer que la decidida intención de éstos es destruirle, y que no hay ningún equivoco o mala interpretación que pueda deshacerse con una conversación razonable. La necesidad de ser querido, y su corolario, la intolerancia a no serlo, constituyen el núcleo esencial de la dependencia afectiva. En el curso de una relación normal esta característica no produce grandes manifestaciones, aunque siempre son evidentes una cierta hipersensibilidad al rechazo y una tendencia al duelo patológico, más por dificultad en renunciar al objeto perdido que por inhibición del proceso de duelo. A dife-

² Empatía es la capacidad de percibir y ser consciente de los sentimientos y puntos de vista de otra persona. Contrasta con la Ecpatia, o capacidad de mantener los propios sentimientos y puntos de vista libres de la influencia emocional ajena (G. Rivera Revuelta, 2004, 2005)

³ Alexitimia, literalmente, no leer las emociones. Término creado por Sifneos para designar un rasgo de la personalidad psicosomática consistente en incapacidad de darse cuenta de las propias respuestas emocionales (v. Medicina Psicosomática, 2004)

rencia del psicópata, que se percibe a si mismo desde muy pequeño como solo en el mundo, y por eso es capaz de considerar toda relación como utilitaria y desechable, el dependiente afectivo no se concibe separado de las personas de su entorno, y tiende a formar vínculos afectivos sinceros fácilmente. Esto le lleva a ser naturalmente agradable y, en un entorno laboral óptimo, a procurar ganarse el afecto de sus jefes y compañeros con su laboriosidad y buena disposición. Negarle el saludo o hacerle sentirse ignorado destroza al dependiente afectivo, lo cual explica que esta sea una de las estrategias de acoso más frecuentes (G. de Rivera Revuelta y M. Rodríguez-Abuín, 2003). Obviamente, ninguna de estas maniobras produciría gran impacto en un psicópata o en una persona madura segura de si misma. En condiciones de rechazo, maltrato y acoso, la persona con dependencia afectiva entra rápidamente, para delicia de sus acosadores, en una rápida espiral autodestructiva, en la que destacan las siguientes conductas maladaptativas:

- Exigencia constante de manifestaciones de seguridad y apoyo en su entorno inmediato, que pueden llegar a cansar a sus amigos y allegados y provocar más rechazo.
- Retraimiento narcisista, resentimiento y enfado precisamente con aquellos que más le quieren y más le pueden ayudar.
- Paradójicamente, acudir a los propios acosadores en busca de comprensión y apoyo, demostrando así no solamente su inocencia psicológica, sino también su necesidad patológica de asegurarse de que todo el mundo le quiere.
- Profunda insatisfacción consigo mismo por no ser querido, lo que le lleva a buscar toda clase de explicaciones antes de aceptar que está siendo atacado sin más razón que el deseo de los acosadores de destruirle.

2.2. Dinámicas que proceden del acosador

Aparte de ser una maldad, acosar a alguien requiere una considerable inversión de tiempo, dedicación y esfuerzo. No todo el mundo puede ser acosador, aunque lo pretenda; sin embargo, dadas las oportunas circunstancias ambientales, hay personas que muestran una notable disposi-

ción para ello, en ocasiones convencidas de que están obrando por una causa justa. El papel de acosador es fácil para individuos con personalidad mixta narcisista-paranoide, sobre todo cuando están investidos de poder y cuentan con la aquiescencia de un número suficiente de sicarios complacientes. Los estudios clínicos sobre acosadores son escasos, entre otras razones porque, como buenos psicópatas, rara vez acuden como pacientes a una consulta psiquiátrica. Los pocos datos que hay sobre ellos han sido obtenidos de manera indirecta a través de inferencias sobre el relato de sus víctimas (Hirigoyen) o por observación directa de su conducta como acompañantes de familiares destruidos (Peck), directivos de empresas e instituciones educativas (Field) y gestores de instituciones sanitarias y educativas (Rivera). A pesar de las diferencias de perspectiva y de casuística, las conclusiones de los distintos autores son sensiblemente similares.

TABLA 1.5
Personalidad del acosador

Autor	Diagnóstico
Hirigoyen	Forma asexual de perversión; perverso narcisista
Peck	Personalidad Maligna
Field	Sociopatía agresiva
Rivera	Trastorno por Mediocridad Inoperante Activa

Las características del acosador típico han sido descritas en detalle en «El Maltrato Psicológico» (Espasa, 2002, 2003) y en mi artículo sobre el Trastorno por Mediocridad Inoperante Activa o Síndrome MIA (Psiquis, 1997) y serán resumidas aquí muy brevemente:

1. Mediocridad. *La mediocridad es la ausencia de interés, aprecio o aspiración hacia lo excelente.* Puede clasificarse en tres tipos de gravedad creciente, de los cuales sólo el último es de naturaleza verdaderamente maligna y es el que suele estar presente en la personalidad del acosador típico.

TABLA 1.6
Tipos de mediocridad

Tipo	Nombre técnico	N. Coloquial	Síntomas
I	Mediocridad Simple.	«Los vacíos».	Hiperadaptación, falta de originalidad, conformidad.
II	Mediocridad pseudo-creativa o inoperante pasiva.	«Los fatuos».	Imitación, pretenciosidad, ganas de aparentar y figurar.
III	Mediocridad Inoperante Activa.	«Los malvados».	Destruktividad. Ambición. Voracidad depredadora.

2. Envidia maligna. La forma más sencilla y habitual de envidia es relativamente inofensiva y consiste en una sensación de sufrimiento o malestar por el bien ajeno. Es bastante frecuente y, en el mejor de los casos, se limita a una leve sensación de fastidio que suele compensarse por esfuerzos para emular y superar al otro, como si fuera un competidor o contrincante. En la envidia maligna se añade, además, el goce por la desgracia ajena, que el envidioso intenta provocar por todos los medios a su alcance. El envidiado no es meramente un contrincante a superar, sino todo un monstruo que debe ser destruido. Acompañante habitual de la mediocridad tipo III, nada exagera más la envidia maligna que la aparente facilidad con que un acosable, en su autenticidad e inocencia, exhibe sus éxitos.

3. Afán de control. Distingue Erich Fromm dos tipos de inclinaciones presentes en todos los seres humanos: Una es la biofilia, o interés por los seres vivos, y otra es la tanatofilia o interés por lo inanimado. A los sujetos en los que predomina la primera fuerza les gustan los animales, la naturaleza y el trato con la gente; aquellos en los que predomina la segunda prefieren relacionarse con máquinas, automóviles, computadoras y, en general, con objetos sin vida. Obviamente, los primeros aceptan que un cierto grado de descontrol es inevitable, porque la vida es creativa, sorprendente y, en cierta medida, anárquica e imprevisible. Nada de esto es tolerable para los sujetos en los que predomina la segunda fuerza. En su expresión más benigna, el tanatófilo detesta el campo, tiene pocos amigos y protesta por las molestias que causan los niños y los perros de los vecinos; en su versión maligna, trata a los seres vivos en general, y a los humanos en particular,

como si fueran objetos. Si tiene atribuciones de jefe, exige cumplimientos estrictos y conductas previsibles y odia la originalidad, la creatividad, la autonomía y la independencia. Es evidente que poner a un acosable típico a trabajar bajo sus órdenes es invitar al desastre.

2.3. Dinámicas que proceden de la organización

Ninguna sociedad tolera el maltrato entre sus miembros, a menos que ello se haga de una manera tan sutil que pase desapercibido, o bien abiertamente, pero bajo la cobertura de alguna consideración debidamente sancionada por la ley o las costumbres. Cuanto más avanza la civilización, menos son los supuestos en los que la agresión es permitida. Hace poco más de un siglo, era fácil encontrar trabajadores esclavos en distintas partes del mundo. Hace menos de treinta años, soportar el despotismo de los jefes se consideraba incluido en el sueldo. En un futuro próximo, el acoso psicológico en el trabajo estará tan desfasado como mascar tabaco o escupir en el suelo. La realización de este futuro depende de que las empresas, y las organizaciones humanas en general, se doten de mecanismos que:

- a) garanticen la detección y la pronta interrupción de las más sutiles manifestaciones de maltrato y
- b) prevengan el enraizamiento de las condiciones internas que facilitan la corrupción, el abuso y las luchas de poder.

Para lograrlo, es útil conocer las dinámicas organizacionales que favorecen el acoso, tales como el aislamiento del exterior, la cohesión interna y la ausencia de presiones productivas, ya descritas en *El Maltrato Psicológico* (Espasa, 2002, 2003). Estas tres dinámicas disfuncionales interactúan de manera solapada hasta convertir la organización en una verdadera trampa para acosables y en un reducto de mediocres que se protegen y potencian mutuamente. Las tres consecuencias principales de la acción sincronizada y sistemática de la tres dinámicas grupales de acoso son:

- a) permitir el acceso a puestos directivos de individuos con características y tendencias de acosador
- b) definir los rasgos de personalidad, perfiles profesionales y pautas de conducta propios de acosables como indeseables y peligrosos

- c) inhibir la comunicación, la expresión y la opinión personal individualizada, que es sustituida por lo que Aldous Huxley llama el «groupthink» o pensamiento conformista grupal.

1. Aislamiento del exterior. Este fue el nombre dado a esta dinámica en *El Maltrato Psicológico* (Espasa, 2002, 2003), pero quizás hubiera sido más apropiado llamarla «Impenetrabilidad», palabra que transmite más claramente la naturaleza activa del blindaje que filtra la entrada y salida de información en estos grupos. No se trata, en efecto, del aislamiento endémico propio de aquellas sociedades pasivamente segregadas por accidentes de la geografía o de la historia, sino de un *aislamiento activo*, autoimpuesto por la propia institución, que lo justifica por razones elitistas y defensivas, como protegerse de elementos inferiores y de disonancias que cuestionen la cultura interna de la institución. Algunas estrategias que permiten a las organizaciones generar activamente su propio aislamiento son las siguientes:

- Procedimientos de admisión de nuevos miembros que favorecen a aquellos que tienen vínculos internos (o sea, enchufados).
- Limitación o rechazo de observadores, árbitros o evaluadores externos.
- Secreto institucional sobre acuerdos, decisiones y desavenencias internas.
- Inhibición de la democracia interna, con inexistencia de órganos apropiados o fraudulento manejo de los mismos.

2. Cohesión interna. Esta dinámica es compañía necesaria e inescapable de la anterior. Sin cohesión, el aislamiento duraría poco tiempo y sería pronto roto por el ansia de respirar nuevos aires, tan evidente en toda sociedad tradicional cuando entra en contacto con un mundo exterior más vital y lleno de oportunidades. La limitación de las vinculaciones externas refuerza los vínculos internos entre los miembros de la organización, que aceptan la uniformidad de su cultura y están dispuestos a perseguir y destruir a todo el que intente cambiarla o cuestionarla. Son ejemplos de esta dinámica la *familia* mafiosa, las camadas de ratas de una misma cepa y las instituciones en las que ser «uno de los nuestros» es el criterio de promoción más importante.

3. Improductividad. Las organizaciones sometidas a una fuerte presión productiva o creativa tienen que minimizar el gasto de energía en el mantenimiento de sus estructuras internas, para así poder maximizar la disponible

para alcanzar altos niveles de rendimiento. De manera opuesta, las instituciones que priorizan el control sobre la eficacia deben invertir enormes energías en defender sus estructuras de poder, por lo que no son capaces de funcionar con mucha productividad. Paradójicamente, son las personas más capaces de mejorar el rendimiento de estas organizaciones las que más fácilmente sufren acoso institucional, porque es precisamente su autenticidad y creatividad lo que les convierte en un peligro para el «status quo». Las empresas que deben autofinanciarse y responder a exigencias de competitividad y producción no pueden permitirse la destrucción de estas personas, que alcanzan fácilmente en ellas posiciones de autoridad y respeto.

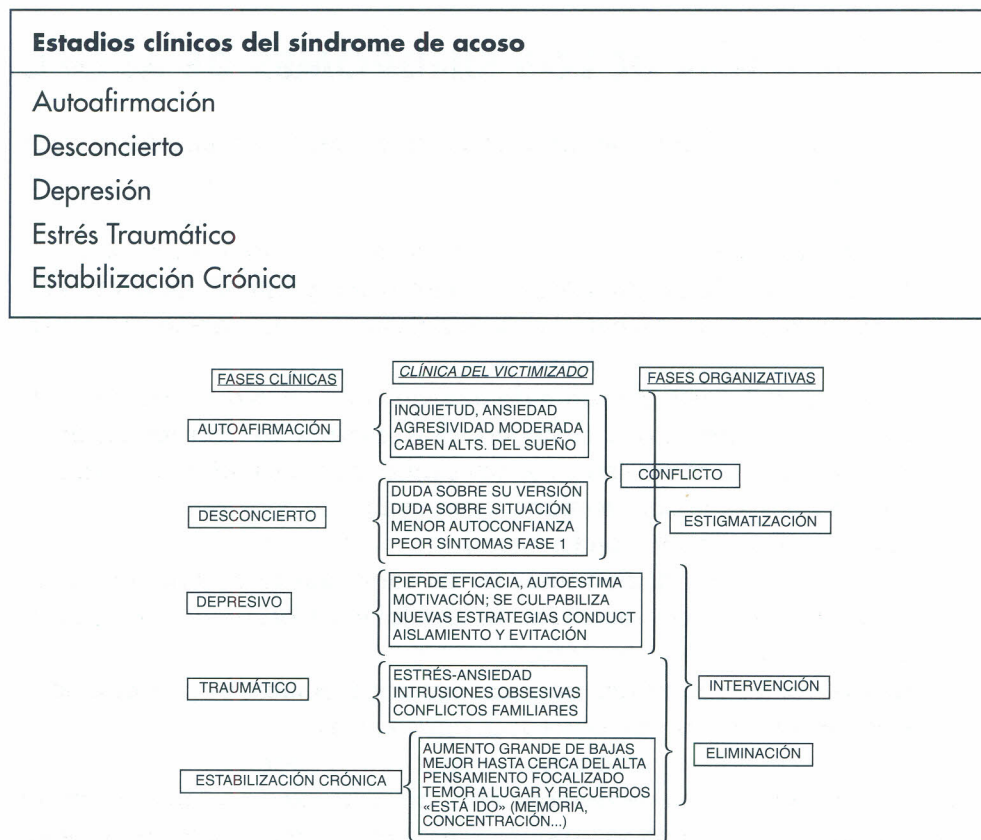
3. EVOLUCIÓN DE LOS SÍNDROMES DE ACOSO

Cuando una situación de acoso psicológico alcanza la intensidad y duración suficientes como para superar las capacidades de adaptación y defensa de la persona que la sufre, se produce una reacción psicopatológica de perfil clínico bien definido, que se clasifica entre los síndromes crónicos de estrés (G. de Rivera, 2001. *Nosología Psiquiátrica del Estrés*). En el *Maltrato Psicológico* (pág. 186 y siguientes) describo como la instauración del síndrome de acoso es progresiva, iniciándose con unos pródromos reactivos ante los primeros conflictos y evolucionando a lo largo de cinco estadios sucesivos de gravedad creciente. Estos cinco estadios clínicos se corresponden de manera relativamente coincidente con las cuatro fases organizativas del proceso de acoso descritas por Leymann: perversión del conflicto, estigmatización, intervención y eliminación (v. fig. 1).

El estadio de autoafirmación suele ser de corta duración, y representa un intento normal y sano de recuperar la credibilidad personal, que parece haber sido erróneamente comprometida en un conflicto absurdo. La frustración ante los fracasos repetidos en estos intentos produce los primeros efectos destructivos del acoso, con ansiedad, paradójicos sentimientos de culpa y vergüenza, desconfianza de la propia capacidad y pérdida de autoestima, característicos del estadio de desconcierto. Sin una intervención terapéutica eficaz en este punto, pronto se instaura el estadio de depresión, con tristeza, desánimo, desvalimiento y alteraciones del sueño. En el cuarto estadio o estadio traumático predominan las rumiaciones obsesivas de daño, los flashbacks disociativos, las pesadillas recurrentes, la inestabilidad emocional

con irritabilidad, ansiedad y accesos de llanto, y la tendencia a la evitación del lugar de trabajo y de todo lo relacionado con la situación de acoso.

La vivencia de daño producida por APT tiende a hacerse permanente, lo mismo que ocurre con la vivencia del trauma en el síndrome de estrés post-traumático o con la de pérdida en los duelos patológicos. Este fenómeno da lugar al quinto estadio, la estabilización crónica de los síntomas, que persisten mucho tiempo después de haberse resuelto, de una manera u otra, la situación causal. Como las características y evolución de los primeros cuatro estadios ya ha sido descrita en publicaciones anteriores (v. G. de Rivera, 2000, 2002, 2003, 2004), me concentraré aquí en las transformaciones del quinto estadio.



(tomado de JLG de Rivera Revuelta, la valoración medico-legal del mobbing, 2003)

Figura 1.1. Relación entre estadios clínicos y fases del proceso de acoso.

El estadio de estabilización crónica se caracteriza por el mantenimiento de un cuadro clínico relativamente estable, con frecuencia altamente incapacitante y resistente al tratamiento. A diferencia de la clínica de los estadios anteriores, que suelen responder muy bien a cambios positivos en las contingencias externas, este quinto estadio tiende a seguir una evolución propia independiente de los avatares de los acontecimientos, como si el carácter inicialmente reactivo del síndrome hubiera acabado por ser sustituido por modificaciones permanentes en el funcionamiento mental. Esto explica el fenómeno, relativamente frecuente, de la persistencia sintomática aun cuando la situación de acoso haya desaparecido completamente y la actividad laboral haya vuelto a la más absoluta normalidad.

La instauración del estadio de estabilización crónica revela el agotamiento y fracaso de los procesos mentales encargados de neutralizar la vivencia de daño originada por el acoso. El éxito o fracaso de estos procesos depende de una interacción de factores, que pueden agruparse en cuatro categorías:

1. La vulnerabilidad o su inverso, la resiliencia del individuo, determinada por la interacción de su temperamento y otros factores constitucionales con sus experiencias tempranas de vinculación y socialización.
2. La relación entre el refuerzo de la vivencia de daño a través de las rumiaciones e intrusiones traumáticas en estado de activación emocional, y la neutralización y desensibilización secundarias al reprocesamiento emocional en estado de calma.
3. El grado de inhibición de los procesos de regulación de la autoestima y de la percepción de autoeficacia, como efecto secundario a las vivencias de indefensión, desvalimiento y desesperanza inducidas por el acoso.
4. La rigidez de las estructuras reactivas que encapsulan el trauma y dificultan su acceso al reprocesamiento cognitivo.

La vivencia de daño en su estado puro es insoportable. El fracaso en la neutralización directa del daño produce, de manera automática e inevitable, transformaciones mentales que, aunque por un lado aportan cierta estabilidad psíquica, cronifican por otro sus efectos y dificultan la recuperación de la óptima normalidad funcional.

Las observaciones realizadas por nuestro grupo en el Instituto de Psicoterapia e Investigación Psicosomática de Madrid en personas afectadas por acoso psicológico en el trabajo (APT) nos ha permitido detectar cinco grandes pautas de estabilización crónica:

1. Negación. Su frecuencia real es desconocida, porque las personas que experimentan esta transformación no suelen acudir a la consulta, y son detectadas en contactos extraclínicos o a través de intervenciones terapéuticas por otras razones. En líneas generales, se autoconvencen de que la situación de acoso no ha tenido lugar, o de que no les ha afectado en absoluto, o de que se trata de una situación normal de la vida que hay que aceptar y aguantar sin mayores inquietudes. Este tipo de reacción es muy frecuente en los primeros estadios de respuesta ante APT, pero su estabilización como transformación persistente es mucho menor y, en todo caso, suele fácilmente desestabilizarse hacia una de las otras transformaciones. Un caso especial es la incorporación en las propias estructuras de personalidad de los rasgos propios del acosador, fenómeno inicialmente descrito por Anna Freud con el nombre de «identificación con el agresor». Gracias a este mecanismo de defensa, el afectado consigue deshacerse de la vivencia de daño transfiriéndosela a otros, es decir, convirtiéndose el mismo en acosador. Este «efecto vampiro» es una de las manifestaciones más tenebrosas del maltrato psicológico, porque expande sus efectos y asegura su transmisión de generación en generación.

2. Transformación depresiva. Es la más frecuente en personas que no reciben tratamiento ni apoyo de su entorno. Sus manifestaciones clínicas suelen ser compatibles con el diagnóstico de trastorno depresivo mayor. Sin embargo, es posible encontrar algunos rasgos específicos que permiten diferenciar su origen traumático, tales como:

- a) La persistencia de la reactivación emocional ante estímulos relacionados con la experiencia laboral, generalmente demostrables con técnicas apropiadas de entrevista;
- b) Tendencias disociativas, con disproxesia y lapsos e inconsistencias mnémicas;
- c) La tendencia a la hipersupresión del cortisol en la prueba con dexametasona, característica de los síndromes de estrés traumático.
- d) Indicadores de estrés situacional con desvaloración secundaria en pruebas proyectivas como el test de Rorschach (ver capítulos 6 y 7)

3. Transformación hostil-paranoide. Ocurre de manera espontánea en personas predispuestas, aunque puede potenciarse por algunas intervenciones psicosociales, grupos de autoayuda mal enfocados y presión de los medios de información. Las rumiaciones de daño generan sentimientos agresivos y persecutorios, con necesidades crecientes de reparación y retaliación. Las ideas de venganza acaban ocupando gran parte de la vida psíquica del sujeto, con desinterés progresivo por otros temas, incluyendo obligaciones familiares, los hobbies y la búsqueda de nuevas ocupaciones o de vías alternativas de satisfacción y desarrollo personal. En los casos más graves se llega a establecer una auténtica obsesión querulante, que lleva al sujeto a acabar perdiendo contacto con los orígenes reales del daño. En ocasiones se puede acabar desarrollando un auténtico síndrome paranoide, con ideación delirante secundaria. A diferencia del trastorno paranoide primario, es posible establecer el carácter reactivo de las transformaciones paranoides mediante la aplicación de los siguientes criterios de diagnóstico diferencial:

- a) Buena capacidad de relación interpersonal con el entrevistador, con relativo control de las tendencias paranoides durante la entrevista.
- b) Necesidad de contacto afectivo y buena respuesta al apoyo interpersonal.
- c) Indicadores de reactividad traumática durante la entrevista (hiperreactividad emocional focalizada en el trauma y tendencias disociativas)
- d) Hipersupresión de la secreción de cortisol en el test de dexametasona a dosis ultrabajas.
- e) Indicadores de estrés situacional, desvaloración secundaria y necesidad de contacto afectivo en las pruebas proyectivas de psicodiagnóstico (Ver capítulos 6 y 7).

4. Transformación psicosomática. Suele presentarse sobreañadida a una combinación variable de rasgos depresivos. Los sistemas corporales más frecuentemente afectados son el músculo-esquelético y el digestivo, con menor participación del cardiovascular. Es diagnosticado con frecuencia de trastorno de somatización y puede llegar a ser muy invalidante. En los casos más graves progresa hacia enfermedades médicas crónicas, como la fibromialgia, la hipertensión o el síndrome metabólico. Con frecuencia, la historia de acoso o maltrato psicológico previo a la aparición del cuadro es un hallazgo incidental al realizar la entrevista inicial de estos pacientes, que

raramente asocian sus síntomas con experiencias de maltrato psicológico. La ausencia de esta preocupación por la experiencia de daño, tan importante en las otras transformaciones, es atribuible a la dificultad en percibir las propias emociones («alexitimia»), propia de las personalidades con predisposición psicosomática (v. mi libro «Medicina Psicosomática» pág. 98 y siguientes).

5. Transformación creativa. Se observa en individuos que han logrado trascender la vivencia de daño, gracias a la creación de estructuras mentales compensatorias que permiten su sublimación y detoxificación. Algunos autores aseguran, muy acertadamente, que perdonar al acosador mejora la salud mental del acosado. Sin embargo, no suelen entrar en detalles sobre como «perdonar», ni especifican que significado exacto dan a este concepto. El acto de perdón implica que el daño ha sido superado, o que no ha existido en absoluto, o que ha sido suficientemente compensado por otras acciones del acosador o de alguien que actúa en su nombre. Psicológicamente, perdonar es imposible mientras persista la vivencia de daño. La transformación creativa amplía el punto de vista hasta que el daño pierde entidad como experiencia personal, convirtiéndose entonces en un elemento más del complejo sistema de interacciones que configuran la destructividad humana. Desde esa perspectiva, tanto el acosador como la estructura organizativa que le sustenta son percibidos como meros soportes de dinámicas negativas que pervaden toda la sociedad. Ciertamente, hace falta una gran curiosidad intelectual y una avanzada madurez emocional para poder llegar a despersonalizar el daño sufrido, pero, a cambio, se obtiene una comprensión profunda de la naturaleza humana y de sus debilidades. En general, es difícil efectuar esta transformación sin ayuda especializada. La última fase de mi método de Psicoterapia de los Síndromes de Acoso facilita esta transformación, a través de la cual la víctima deja de serlo, para convertirse en agente de cambio social.