



**INTERPSIQUIS**

Congreso Virtual Internacional de Psiquiatría, Psicología  
y Enfermería en Salud Mental

## **RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL**

J. Camilo Vázquez Caubet

[jcamvazquez@hotmail.com](mailto:jcamvazquez@hotmail.com)

Etología, agresión, procesos de grupo, jerarquía social, violencia laboral.

### **RESUMEN**

Las conductas hostiles en el entorno laboral se presentan bajo gran variedad de formas, en ocasiones dando paso a dinámicas muy perjudiciales para la salud de las personas y el funcionamiento de las organizaciones. Tradicionalmente la hostilidad o violencia laboral se ha abordado a través del estudio de los conflictos interpersonales, entendiéndose como incompatibilidades entre intereses legítimos de los trabajadores. Más recientemente se ha abundado en la caracterización y estudio del acoso psicológico intencionado, recurrente y sistemático (*mobbing*) como forma particularmente destructiva de conducta hostil en el trabajo. A pesar de los importantes desarrollos descriptivos realizados desde el ámbito de la psicología laboral, todavía no se comprende plenamente el origen de las diferentes formas de conducta hostil en los equipos profesionales, lo cual consideramos imprescindible dada la ubicuidad y la persistencia de las mismas. El objetivo del presente trabajo consiste en brindar algunas aportaciones al estudio de esta problemática empleando para ello un enfoque de la psicología normal y desadaptada con arraigo en la teoría de la evolución. Se trata de relacionar las conductas hostiles en el medio laboral con las bases biológicas de la agresividad por medio de la etología comparada entre primates humanos y no humanos, su interrelación con diferentes dinámicas grupales y las implicaciones que en todo ello tienen el lenguaje simbólico humano y la evolución cultural.

### **INTRODUCCIÓN**

Desde los años 90 del pasado siglo ha ido cobrando importancia la evaluación de los denominados riesgos psicosociales del ámbito laboral<sup>1</sup>. Entre estos riesgos, además de los propiamente vinculados al contenido de la tarea o a la organización del trabajo, encontramos una fuente de malestar y posible patología que tradicionalmente ha sido obviada: la hostilidad laboral en sus múltiples formas.

## **RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL**

Podemos definir la hostilidad laboral como el conjunto de conductas que, dándose en el contexto del centro de trabajo, se caracterizan por relaciones de no colaboración intencional entre trabajadores. La expresión de esta no colaboración puede presentarse bajo muy variadas formas e intensidad: desde una pasividad inapropiada al contexto hasta una oposición más activa, que en ocasiones toma la forma de ataques indirectos, agresiones puntuales e incluso de acoso psicológico.

Lo que diferencia la hostilidad laboral de otros riesgos psicosociales es su origen relacional. El mero hecho de trabajar con personas y tener que interactuar con ellas es lo que constituye al mismo tiempo el posible agente causal del malestar y la condición de posibilidad de que la tarea se lleve a cabo.

Las disciplinas que se han ocupado mayoritariamente del estudio, la descripción y la elaboración de propuestas de manejo de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral ha sido los estudios de gestión y dirección empresarial, lo cual ha ido generando una nutrida literatura en torno a la gestión de equipos y la noción de liderazgo. Solo más tardíamente, la psicología ocupacional o del trabajo ha comenzado a centrar sus esfuerzos en analizar desde su propia perspectiva los retos de la interacción laboral, así como los riesgos psicosociales más relevantes.

Sin embargo, ni la gestión empresarial ni la psicología ocupacional o laboral han ofrecido, a nuestro juicio, un marco teórico unificado en el que fundamentar las detalladas observaciones que han venido realizando. Esto ha conducido a una proliferación de modelos teóricos y herramientas de evaluación con capacidad descriptiva, pero no libres de problemas. Además del solapamiento conceptual y el desdibujamiento general del fenómeno, estos abordajes carecen de verdadero poder explicativo por no disponer de una base firme que dé cuenta de los mecanismos que originan y regulan la interacción social humana.

Pensamos que un abordaje consiliente<sup>ii</sup> y parsimonioso de la hostilidad de las relaciones laborales debería ser capaz de integrar los hallazgos propios de la cultura empresarial, la psicología social e individual así como la antropología. Esta base común solo puede construirse remitiéndonos al nivel biológico de la realidad, por lo que este trabajo se centrará en explorar las conductas de cooperación y competición humanas en el ámbito laboral desde la perspectiva evolucionista, haciéndonos eco de la afirmación de Dobzhansky según la cual *"nada tiene sentido en biología si no es a la luz de la evolución"*. Otros autores han comenzado a explorar ya el fenómeno desde esta perspectiva<sup>iii</sup>, y este trabajo pretende enriquecer dicho enfoque centrándose en la hostilidad en el ámbito laboral como riesgo psicosocial.

# RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

## LAS RAÍCES

### Estudio etológico de la agresión

Las conductas de agresión tienen una larga historia biológica. A lo largo de millones de años, principalmente<sup>1</sup> a través del proceso que hoy conocemos como evolución por selección natural (herencia, variabilidad y reproducción diferencial)<sup>iv</sup>, se han ido seleccionando positivamente aquellos genes que permitían a los organismos desarrollar estrategias activas para defenderse y atacar ante la presencia de otros organismos. Esto es particularmente evidente en reino animal, caracterizado por la movilidad y la necesidad de obtener su alimento a partir de otros organismos (heterotrofismo).

Si damos por buena la premisa de que el ser humano (*Homo Sapiens Sapiens*) es un organismo animal sujeto a las mismas leyes biológicas que el resto de seres vivos, tendremos que asumir que su acervo genético es resultado de este proceso de selección natural que continúa a día de hoy. Por tanto, su expresión fenotípica en forma de cuerpo y conducta potencial recopila toda una serie de sistemas, mecanismos y estrategias que se han ido incorporando de forma anidada<sup>2</sup>. Denominamos rasgos adaptativos<sup>3</sup> a aquellas características que tienden a incrementar las probabilidades de que los individuos se reproduzcan en un entorno dado en mayor proporción que otros de su misma población.

Existen rasgos adaptativos sencillos de identificar como ocurre con muchas variantes anatómicas, o bien rasgos susceptibles de ser estudiados en condiciones experimentales, como pueden ser algunas rutas metabólicas. Sin embargo, ni la agresión ni el abandono del otro (las principales formas de hostilidad) son características fijas de los individuos, sino que se tratan de conductas. El estudio de la conducta resulta especialmente complejo, puesto que su expresión depende del contexto en el que se manifiesta. Además la conducta se encuentra regulada por una miríada de genes a través de relaciones intermedias difícilmente discernibles a día de hoy. Sin embargo, esta complejidad no ha detenido los intentos de llevar a cabo un estudio científico de la conducta. Las dos principales disciplinas que se han ocupado de ello han sido el conductismo, ligado a los laboratorios de psicología experimental por un lado, y la disciplina de la etología o psicología comparada, nacida de la biología, que posteriormente tendría su propio desarrollo antropológico para dar paso a la psicología evolucionista o sociobiología<sup>v</sup>.

---

<sup>1</sup>Si bien la selección natural constituye el mecanismo principal existen otros complementarios como son la selección sexual, la deriva genética, o la endosimbiosis propuesta por Lynn Margulis.

<sup>2</sup>La evolución por selección natural presenta características que podríamos denominar "ahorradoras", puesto que siempre se construye sobre lo previo. En nosotros permanece lo que alguna vez resultó útil, aunque ya no lo sea porque el ambiente y sus desafíos hayan cambiado.

<sup>3</sup>Los productos de la evolución pueden ser rasgos adaptativos (favorecen la reproducción diferencial dentro de una población), subproductos (consecuencias de rasgos, aunque ellas mismas inicialmente no tengan un papel adaptativo) o ruido (mutaciones, fallos, eventos aleatorios). Aquellos subproductos que, llegando el momento, aportan mayor probabilidad de reproducción se las llama exaptaciones.

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

Quizás la piedra fundacional en el estudio etológico de la conducta fue la descripción de las conductas preprogramadas por parte de uno de los fundadores de la disciplina, Konrad Lorenz<sup>4</sup>. Sus observaciones y experimentos le permitieron afirmar que los animales poseemos unas bases innatas que nos predisponen al aprendizaje y despliegue de determinadas conductas siempre y cuando se den las condiciones ambientales necesarias<sup>vi</sup>. A estas regularidades conductuales se las ha querido bautizar con diferentes nombres: instintos, algoritmos específicos de dominio (Cosmides y Tooby, 1989), módulos (Fodor, 1983) o Mecanismos Psicológicos Adaptativos<sup>vii</sup>. La hipótesis fundamental desde una concepción evolucionista de la conducta es que cada desafío ambiental lo suficientemente relevante habría dado lugar a la selección positiva de un módulo o mecanismo psicológico que permitía resolverlo. Esto implicaría la coexistencia de diferentes mecanismos psicológicos, con un grado de interrelación variable, que promoverían la ejecución de conductas en función de estímulos específicos de contexto. En la medida en que ocasionalmente se presenten estímulos simultáneos que activen módulos no siempre compatibles entre sí, o al persistir módulos que tuvieron un valor adaptativo en un entorno muy diferente al actual, podríamos ir dando sentido a ciertas problemáticas familiares para los seres humanos, como son el desajuste evolutivo<sup>5</sup> (*evolutionary mismatch*) o la contradictoria naturaleza de la subjetividad humana<sup>6</sup>.

Otro pionero de la etología o psicología comparada fue el holandés Niko Tinbergen, quien propuso que el estudio de cualquier conducta desde el punto de vista de la evolución debía intentar responder a las siguientes cuatro preguntas<sup>viii</sup>:

- 1) ¿Cuál es la funcionalidad del rasgo?. Es decir, qué reto ambiental permite o permitió afrontar.
- 2) ¿Cuál es su historia filogenética?. En qué medida el rasgo se presenta en especies emparentadas.
- 3) ¿Cuál es la historia individual u ontogénica del rasgo? En qué momento vital del individuo aparece.
- 4) ¿Cuál es la motivación? Bajo qué condiciones se manifiesta el rasgo.

---

<sup>4</sup>Lorenz fue quien describió el *imprinting* o aprendizaje por impronta. Se trata de un tipo de aprendizaje que ocurre de manera rápida e irreversible durante una etapa crítica del individuo, pasada la cual deja de estar disponible.

<sup>5</sup>El ejemplo más visible sería la enorme prevalencia de obesidad, diabetes e hipertensión en nuestras sociedades contemporáneas, debido a que nuestro metabolismo evolucionó principalmente para favorecer el ahorro de recursos en entornos caracterizados por la escasez e imprevisibilidad al acceso a los nutrientes.

<sup>6</sup>Sirvan a modo ilustrativo las tópicas Freudianas (Superyó, Yo y Ello) o la famosa afirmación del poeta Walt Whitman: "*Very well then I contradict myself, (I am large, I contain multitudes.)*" / "*Sí, me contradigo. ¿Y qué? Yo soy inmenso, contengo multitudes*"

## **RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL**

Si tratamos de contestar a las preguntas de Tinbergen<sup>7</sup> al estudiar el comportamiento agresivo u hostil, veremos que la respuesta no será unívoca. No parece que hablemos de la misma conducta cuando nos referimos a un asesinato pasional, al azote de una madre a su hijo, a un insulto entre compañeros de trabajo o cuando dos soldados tratan de darse muerte en el campo de batalla. Lorenz fue de los primeros en exponer el papel organizador y no meramente destructivo de la conducta agresiva en el seno de las sociedades humanas. Años después el entomólogo y sociobiólogo E.O. Wilson catalogaría los tipos de conducta agresiva humana en siete<sup>ix</sup>, diferenciando entre agresión 1) defensiva, 2) nutricia o depredatoria, 3) territorial, 4) de dominancia, 5) moral, 6) sexual y 7) de destete.

Desde el punto de vista de la historia natural de las especies vemos que las modalidades de agresión han ido aumentando conforme pasaba el tiempo. Partiendo de las versiones más primitivas manifestadas por organismos más sencillos (agresión y defensa) se habrían ido desarrollando variantes más sofisticadas y específicas (moral, de dominancia) relacionándose unas con otras como lo hacen las ramas y el tronco de un mismo árbol. Esto permitía ofrecer respuestas solventes ante las diferentes necesidades generadas por los retos ambientales. Es decir, si nos centramos en el caso de *H. Sapiens*, veremos que la conducta agresiva ha ido ganando lentamente diferentes funciones. A continuación pasaremos a repasar aquellas que entendemos más estrechamente relacionadas con el fenómeno de la hostilidad laboral.

### **DE LA AGRESIÓN TERRITORIAL A LA FORMACIÓN DE JERARQUÍAS**

Resulta sencillo dar sentido a las modalidades más primitivas de conducta agresiva: el ataque depredatorio, destinado a obtener alimento, y la defensa, puesta en marcha precisamente para evitar convertirse en presa. Ambos tipos de conducta agresiva existen porque aquellos individuos con menor tendencia a desplegarla transmitieron en menor medida su carga genética a la siguiente generación.

La necesidad de asegurar el acceso a los recursos tróficos hace que la mayoría de vertebrados y algunos invertebrados defiendan un territorio por medio de ataques o advertencias. Muchos de estos animales viven en relativa soledad, expulsando y manteniendo alejados a los posibles competidores. Otros, sin embargo, comparten territorio junto con varios especímenes formando grupos.

---

<sup>7</sup>Estas preguntas nos permiten abordar un tema fundamental en el estudio evolucionista de la conducta. Desde esta perspectiva se entiende que para cada conducta existen causas últimas y causas próximas. Las causas últimas harían referencia a la temporalidad amplia de la historia de la especie que se estudia, aludiendo a la primera y segunda preguntas de Tinbergen. Las causas próximas harían referencia a la temporalidad que atañe al individuo, a aquellos motivos que llevan a actuar, consciente o inconscientemente, en un momento determinado dada una historia vital concreta. Comprendería las preguntas tercera y cuarta. Por ello nunca hay un único motivo para lo que hacemos.

## **RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL**

La organización social de los animales se estructura como una respuesta evolutivamente estable a los desafíos del entorno, y en el caso de los primates la vida en grupo constituye tanto una forma de maximizar la supervivencia por medio de la cooperación como una fuente de continuas tensiones.

Los primates conservamos en grado variable la defensa agresiva de nuestro territorio<sup>x</sup>. Este impulso cobra su máxima expresión en el caso de las patrullas de chimpancés que recorren al final de la jornada los límites de su territorio con afán intimidatorio. Pero el reparto de los recursos entre los miembros del grupo que habita un territorio sigue siendo una fuente potencial de conflictos. En este caso se abandona la competición por el territorio en sí para pasar a competir por el rango en el seno de una jerarquía de dominación. Denominamos jerarquía al conjunto de relaciones de agresión-sumisión mantenidas entre los animales<sup>xi</sup>. La existencia de jerarquías permite determinar el orden de acceso a los recursos disponibles en un territorio, reduciendo la frecuencia de enfrentamientos abiertos que puedan derivar en daños graves.

A diferencia de lo que ocurre con algunos invertebrados sociales (como hormigas o abejas) en los que sus jerarquías son rígidas y se encuentran genéticamente determinadas, las jerarquías de los primates son más sensibles a las condiciones ambientales, pudiendo variar en cuanto a rigidez o debilidad según la disponibilidad de recursos, tamaño del grupo, etc. Este dinamismo de las jerarquías primates es, en sí misma, una fuente de estrés social. Los individuos de menor rango, con menor acceso al alimento y al apareamiento, presentan de forma sistemática niveles más altos en los indicadores de estrés crónico<sup>xii</sup>. Lo mismo ocurre con el individuo que ocupa el rango más alto del grupo, pero únicamente en los periodos en los que la jerarquía grupal atraviesa un periodo de inestabilidad y por tanto existe un alto riesgo de ser derrocado<sup>xiii</sup>.

La conducta agresiva se pone de manifiesto con enfrentamientos físicos y consecuencias más lesivas cuando una jerarquía está por crearse o bien atraviesa una etapa de inestabilidad. Sin embargo, una vez definidos los rangos, bastarán las demostraciones de fuerza por medio de carreras, gritos, aspavientos y gestos periódicos para recordar a cada miembro qué lugar ocupa dentro del grupo. Este tipo de conductas se entienden como señales de dominancia y portan consigo la amenaza de la agresión física. Al mismo tiempo desencadenan respuestas rituales de sumisión y apaciguamiento, como mostrar el cuello, agachar la cabeza u ofrecer la garra.

Vemos, como ya apuntaba Konrad Lorenz, que la conducta agresiva no siempre es sinónimo de destrucción, sino que cuando sucede en el seno de una estructura de relaciones jerárquicas permite construir y apuntalar un orden social que resulta beneficioso para el conjunto del grupo, estructurando el acceso a los recursos y reduciendo la frecuencia de los enfrentamientos de mayor intensidad. Sin embargo la agresividad o dominancia no es lo único que permite a un individuo alcanzar y mantener un rango elevado dentro de su grupo.

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

Como afirma el primatólogo Frans de Waal<sup>xiv</sup>, el hecho de que los chimpancés sean la especie primate mejor estudiada y una cierta fascinación humana hacia la agresividad han llevado tradicionalmente a subestimar el papel de la colaboración dentro de las sociedades primates.

Los primates somos, por necesidad, especialistas en la convivencia<sup>8</sup>. Al igual que competimos dentro de nuestro grupo también colaboramos y creamos alianzas entre unos y otros. Un miembro del grupo particularmente belicoso puede alcanzar rápidamente el mayor rango, pero no será raro que surjan alianzas entre subordinados que finalmente lo acaben desplazando. Se sabe que los liderazgos más duraderos en grupos de chimpancés los han detentado individuos que fueron capaces de desplegar conductas muy dominantes, pero que al mismo tiempo demostraron habilidad para cuidar sus relaciones con otros miembros influyentes dentro del grupo, mediar en conflictos y repartir de forma relativamente equitativa los recursos<sup>xv</sup>. Los bonobos se han convertido en el máximo exponente de esta tendencia prosocial, constuyendo su orden jerárquico principalmente mediante las alianzas y coaliciones a través del intercambio de favores, y resolviendo sus conflictos por medio de encuentros sexuales.

Toda esta sofisticada vida social presenta requisitos para poder desarrollarse: los diferentes miembros del grupo deben tener la capacidad de identificar y diferenciar a los diferentes individuos<sup>xvi</sup>, así como recordar cómo ha sido el comportamiento entre ambas partes. A partir de esta interacción entre discriminación, memoria, convivencia y tiempo, se va generando un saldo relacional entre cada par de los miembros del grupo de pertenencia, lo cual influye decisivamente en cómo será la conducta posterior: cooperativa, competitiva.

Esto nos lleva a abordar el último tipo de conducta agresiva: la de tipo moral. Autores como De Waal opinan que los fundamentos de nuestra conducta moral se encuentran ya presentes en los primates en forma de *reciprocidad* y *empatía*, elementos ambos tan importantes para la vida social que los denomina protomoral. La empatía pone en sintonía emocional a los individuos, lo que permite que nos podamos anticipar al malestar del otro incluso antes de actuar, o dolernos en caso de ser testigos del dolor ajeno. Por otro lado, la reciprocidad implica la expectativa de que si uno colabora recibirá en algún momento un acto de colaboración como contrapartida. La quiebra de la reciprocidad es vivida de forma muy aversiva por todos los primates, lo cual suele a conducir a protestas airadas y posibles agresiones a modo de represalia.

---

<sup>8</sup>Conviene recordar algo acerca del estudio comparado del comportamiento entre primates para evitar malos entendidos. Chimpancés (*Pan troglodytes*) y bonobos (*Pan paniscus*) no son antepasados ni versiones primitivas del ser humano (*Homo sapiens*) sino que somos todos coetáneos. Habitamos el mismo momento histórico y representamos adaptaciones especializadas para afrontar las presiones selectivas de diferentes entornos. El estudio comparado tiene sentido, ya que compartimos con chimpancés y bonobos en torno al 98-99% de nuestro genoma, mientras que entre ellos se diferencian apenas un 0,4%. Nuestro último antepasado o ancestro común se calcula que vivió hace aproximadamente 6 millones, momento en el que se considera que se produjo la división entre *Pan* y *Homo*. Siendo como somos los únicos supervivientes del género *Homo*, chimpancés y bonobos vendrían a ser nuestros "familiares" más próximos en el planeta, algo así como unos primos a los que teníamos un tanto olvidados.

## **RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL**

Al mismo tiempo, la empatía también es capaz de motivar conductas agresivas, animando a un individuo a atacar a otro que le haya ocasionado perjuicio a un pariente o un aliado. Las conductas agresivas que tienen como finalidad el mantenimiento del inestable equilibrio entre conductas de cooperación y conductas de competición son las que denominamos agresión moral, subtipo de agresión que adquiere una relevancia capital en el caso de los grupos humanos, como veremos.

### **AGRESIÓN REACTIVA Y AGRESIÓN PROACTIVA**

En el apartado anterior hemos seguido la clasificación de E.O. Wilson de la conducta agresiva humana (Ver figura 2) para iniciar su estudio etológico. Su categorización en siete tipos se basa en su finalidad, es decir, responden a la primera pregunta de Tinbergen al postular de qué manera cada tipo de conducta agresiva habría resultado adaptativa, contribuyendo a maximizar la *aptitud inclusiva*<sup>9</sup>.

Otra forma de categorizar la conducta agresiva humana tendría que ver con las condiciones en las que se despliega, respondiendo así a la cuarta pregunta de Tinbergen: ¿qué la motiva en un momento dado?, ¿qué mecanismos biológicos se ponen en marcha en un individuo determinado y ante qué estímulos ambientales?. Siguiendo esta lógica algunos autores han propuesto diferenciar entre agresión reactiva y agresión proactiva o planificada<sup>xvii</sup>.

Esta división se justificaría no solo en diferencias conductualmente observables, sino que existen pruebas obtenidas a partir de estudios en ratones de que en su ejecución participarían diferentes circuitos neurobiológicos (ver figura 3). Así, la agresión reactiva sería una respuesta rápida, con un importante correlato vegetativo y participación afectiva, que se daría de forma inmediata ante situaciones interpretadas como ataque. La agresión proactiva, al contrario, se trataría de un tipo de respuesta menos mediada por elementos emocionales, con posibilidad de ser demorada y que únicamente se desplegaría cuando existan perspectivas de éxito.

A pesar de la fama conflictiva que el género humano se ha ganado a lo largo de la historia principalmente por su tendencia a la agresión intergrupala, lo cierto es que desde el punto de vista de la conducta agresiva intragrupal los chimpancés y los bonobos muestran una tasa mucho mayor de agresiones reactivas en su día a día que los seres humanos.

---

<sup>9</sup>La *Aptitud Inclusiva* o *Inclusive Fitness*, propuesta por W.D. Hamilton en 1964, consiste en el éxito reproductivo diferencial del individuo que porta un rasgo sumado al éxito reproductivo de otros individuos genéticamente emparentados por el hecho de que aquél porte el rasgo. Esta forma de entender la selección natural dio paso a la Síntesis Evolutiva Moderna. El organismo individual dejó de ser, como pensaba Darwin, la unidad de selección para pasar a serlo el gen. Esta concepción fue posible gracias a los avances en genética y matemática (Fisher, Haldane). Más tarde se popularizó a través del famoso libro de Richard Dawkins, "El gen egoísta", donde afirmaba provocadoramente que "*la gallina no es más que el medio en el que los huevos se reproducen*".



## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

En cuanto a la agresión de tipo proactivo o planificado los chimpancés superan a los bonobos, pero es *Homo sapiens* quien la despliega con mayor frecuencia y variedad de formas que cualquiera de los primates conocidos. De alguna manera *Homo sapiens* se habría visto inmerso en una selección positiva para la agresión proactiva, barajándose la hipótesis de la autodomesticación<sup>xviii</sup>.

Esta hipótesis sugiere que en las bandas de *sapiens* se da con frecuencia el mecanismo de dominancia jerárquica inversa, es decir, aunque un individuo pueda mostrar una conducta altamente agresiva, reactiva o pendenciera que permita alcanzar rápidamente un alto rango dentro del grupo, no será raro que surjan alianzas por parte de individuos de menor rango capaces de neutralizarlo. Con el desarrollo de armas con capacidad letal (filos) y al disponer de lenguaje simbólico, los seres humanos habrían convertido en signo distintivo un fenómeno confirmado -aunque claramente más anecdótico- en el caso de chimpancés y bonobos, como es la pena de muerte. La capacidad de planificar y materializar con éxito la ejecución de individuos disruptivos por sus altos niveles de agresión reactiva habría llevado paulatinamente a la selección positiva de la agresión proactiva o planificada.

Esto jugará un papel muy relevante a la hora de configurar cómo se manifiesta la hostilidad en el seno de los grupos humanos, en los que se considera que por lo general es este tipo de conducta agresiva proactiva la que predomina. Asimismo esta diferenciación motivacional nos permitirá diferenciar entre conflictos (agresión defensiva recíproca) y acoso (agresión proactiva emparentada con el acecho y la predación).

## LAS RAMAS

### Qué es el trabajo

La idea de lo que consideramos trabajo ha variado en función del momento histórico y la cultura desde la cual se analiza<sup>xix</sup>. Hoy podríamos definir el trabajo asalariado<sup>10</sup> como una ocupación retribuida, orientada a la obtención de un sustento alimenticio y que se desarrolla en un entorno físico e institucional que lo hacen poco escapable.

---

<sup>10</sup>El funcionariado público representa en el imaginario social el arquetipo del trabajo asalariado. Por contra, el trabajo autónomo presentaría algunas similitudes con el modelo original de trabajo, por cuanto una persona podría gozar *a priori* de mayor control sobre los tiempos y la forma de llevar a cabo su labor, aumentando su satisfacción laboral. Sin embargo, autores contemporáneos como Byu-Chul Han han señalado los peligros a los que esta forma de trabajo nos expone en un contexto cultural y tecnológico que invita a la maximización de la eficiencia, la promoción de la persona como marca/producto y la glorificación del éxito profesional. Fundamentalmente alerta de la autoexplotación y el agotamiento que derivarían de la interiorización de la ideología postcapitalista. Además, podría argüirse que un trabajo discontinuo, intensivo y autogestionado, con rendimiento variable, resulta más sostenible a nivel material y psicológico en entornos socioculturales con una densa red de relaciones sociales que permita soportar los periodos de carestía. Esto entra en conflicto con la vida urbana actual, donde la masificación lleva al anonimato y la cultura del individualismo meritocrático disuelve la compasión y penaliza las actitudes solidarias.

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

Si nos retrotraemos a las condiciones de vida de las bandas humanas anteriores a la organización estatal veremos que las dos principales labores compartidas por la comunidad han consistido en la búsqueda y obtención de alimento, por un lado, y el cuidado de las personas dependientes por otro<sup>11</sup>. No en vano, a las sociedades humanas contemporáneas que mantienen organizaciones de tipo tribal no estatales se las suele denominar "cazadoras-recolectoras", poniendo en evidencia dos aspectos importantes de nuestra relación contemporánea con el trabajo, a saber: que ha derivado en un componente fundamental a nivel identitario<sup>xx</sup>, y que el trabajo de cuidados ha sido hasta fechas muy recientes obviado y excluido de tal consideración, a pesar de constituir una actividad imprescindible para la perpetuación de nuestra especie y consumir diariamente una considerable cantidad de tiempo y energías<sup>xxi</sup>.

Por lo tanto la necesidad fundamental de obtener un aporte energético da paso a la base de todo trabajo: obtener alimentos. La búsqueda de alimentos o forrajeo<sup>12</sup> es una de las tres actividades en las que todos los primates no humanos ocupan su tiempo, junto con el desplazamiento y el descanso. Los primates del género *Pan* generalmente recorren el territorio en busca de alimento durante la mañana y la tarde, descansando al mediodía y por la noche. En su tiempo libre tienden a la interacción social por medio del acicalamiento (*grooming*) y, si el resto de necesidades se encuentran cubiertas, el juego. Un patrón muy similar lo habrían presentado las sociedades humanas de tipo cazador-recolector a lo largo de la mayor parte de su historia. Esto define una característica fundamental de nuestra relación con el trabajo: el carácter discontinuo del mismo, alternando periodos de importante actividad con otros de espera y descanso.

---

<sup>11</sup>Remarca David Graeber en su libro "Trabajos de mierda" la diferencia entre el trato recíproco y espontáneamente cooperativo, propio de las relaciones humanas básicas, del trabajo de cuidados. El trabajo de cuidados se considera como tal cuando no existe expectativa de que estos cuidados sean devueltos. Se establece una expectativa de unidireccionalidad de los cuidados que normalmente tiene que ver con el trato con personas dependientes (niños, ancianos, discapacitados) o bien, con que la estructura social se organice de tal forma que una clase sirva a otra (esclavos, personal de servicio, aprendices.) Uno de los motivos por los que los trabajos de cuidados gozan de menor prestigio en todas las sociedades humanas podría tener que ver con el denominado "sesgo de escasez". Las personas tendemos a valorar lo escaso, especialmente si puede ser arrebatado por otros individuos. Esto ocurre con determinadas ocupaciones. Los trabajos más arriesgados y excitantes han estado tradicionalmente acaparados por hombres. La necesidad de cuidados, sin embargo, nunca escasea. Siempre habrá personas que enfermen o envejecan a nuestro alrededor, o bien inquietas crías de las que estar pendientes. Su previsibilidad tiende a repeler.

<sup>12</sup>Se llama forrajeo al proceso de búsqueda, obtención y preparación para la ingesta de alimentos. La dieta de chimpancés y bonobos se compone principalmente de fruta, raíces, hojas, insectos y pequeños mamíferos. La proporción entre estas fuentes de nutrientes puede variar según la disponibilidad en diferentes estaciones del año. La caza puede darse de forma individual o cooperativa, estando bien documentada la actividad de bandas de chimpancés machos adultos en los bosques de Taï, Costa de Marfil. Esta caza cooperativa se considera una manifestación cultural, ya que presenta variaciones entre grupos y no todos la presentan. Destaca la división de roles en perseguidores, bloqueadores y ejecutores, siendo éstos normalmente los individuos más experimentados. La caza (al igual que la guerra entre *H. sapiens*) es más frecuente en la estación seca debido a la escasez de otros alimentos. Recientemente se tuvo evidencia de caza por parte de bonobos en su medio natural, llamando la atención la participación tanto de machos como de hembras en el proceso.

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

Esta característica se habría mantenido en gran medida incluso con la irrupción de la revolución neolítica, al generalizarse la agricultura y aparecer los asentamientos humanos. Esto se debía a la dependencia de los ciclos germinativos y el efecto del clima sobre los cultivos. La intensidad del trabajo, por tanto, ha sido tradicionalmente muy variable según la estación del año, tal y como se desprende de la estructura de nuestros calendarios, que aún presentan divisiones y denominaciones que se refieren a los periodos de siembra, reparación de aperos, siega y recolección de la cosecha, festividades, etc. Fue solamente a través de procesos relativamente tardíos que surgió la capacidad y luego la idea (por entonces, altamente contraintuitiva) de medir el tiempo trabajado. Esto dio paso a la contratación con un horario fijo, donde de alguna forma el esfuerzo y el tiempo de los trabajadores pasaron a ser la parte fundamental de la relación laboral, no tanto unos productos finales no siempre cuantificables.

Otro cambio significativo secundario al desarrollo civilizatorio tuvo que ver con la progresiva división del trabajo, lo cual dio paso al surgimiento de los oficios. Además de la división sexual por diferencias de movilidad, paulatinamente habrían surgido tareas intermedias como la elaboración de herramientas<sup>13</sup>, la confección textil, la sanación, la defensa de la comunidad... Cada nueva tecnología habría dado paso a la aparición de nuevas situaciones y necesidades, en un proceso retroalimentado de creciente complejidad social. Esta especialización en función de las habilidades de cada miembro del grupo tendría la ventaja de sacar el máximo partido a lo que diferentes psicólogos (Karl Gross, Jean Piaget, Joseph Nuttin) han denominado "el placer de ser la causa", una extensión durante la vida adulta del regocijo que empiezan a sentir los niños cuando descubren que sus acciones tienen efectos sobre el mundo, regocijo que les lleva a aprender por medio de la experimentación y el juego. Algunos individuos se encontrarían particularmente motivados para desarrollar diferentes tareas en función de sus capacidades. Sin embargo esto tendría el efecto colateral de ir distanciando poco a poco la labor diaria del objetivo último de la obtención de alimento, proceso en el cual la aparición del dinero durante la era axial<sup>14</sup> marcó un hito fundamental<sup>xxii</sup>. La revolución industrial, la tecnificación intensiva y la subdivisión de tareas que culminaría en las cadenas de montaje o en el procesamiento burocrático de la información<sup>xxiii</sup> incrementarían esta distancia motivacional entre trabajo cotidiano y resultados finales. El desarrollo de técnicas de gestión empresarial y la financiarización de la economía moderna habría dado paso la imparable expansión de lógicas gerenciales que habrían permeado en la mayor parte de actividades profesionales

---

<sup>13</sup>El filósofo francés Henri Bergson bautizó como *Homo Faber* a nuestra especie por considerar que nuestra característica distintiva se encontraría en la capacidad de elaborar nuestras propias herramientas.

<sup>14</sup>Según el filósofo alemán Karl Jaspers se trataría de un periodo singular de la historia durante el cual, en tres regiones separadas del mundo (India, China, Mediterráneo), surgieron novedosas corrientes de pensamiento racional que trataban de encontrar sentido a la experiencia humana (budismo, confucianismo, filosofía griega). Según el antropólogo David Graeber, además, este periodo que abarcaría desde el 800 a.C. al 600 d.C. estaría profundamente influido por la aparición de un avance tecnológico y social sin precedentes: la acuñación de moneda.

XXI Congreso Virtual Internacional de Psiquiatría, Psicología y Enfermería en Salud Mental

[www.interpsiquis.com](http://www.interpsiquis.com) – del 25 mayo al 5 de junio de 2020

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

contemporáneas. Esto habría conducido a cambios profundos incluso en profesiones tradicionalmente consideradas liberales como la medicina, condicionando enormemente tanto sus resultados finales como los índices de satisfacción ligados a su ejercicio<sup>xxiv</sup>.

Por lo tanto, el trabajo originalmente consistía en una tarea próxima a su motivación última (obtención de alimento), intermitente, intensiva y con un grado variable de relación social en función de las necesidades. Por contra, el trabajo asalariado se presenta, por lo general, como una tarea hiperespecializada, rutinaria, inescapable, con presencia no elegible de compañeros sin vinculación de parentesco, muy alejada de la motivación última, mediada por elementos simbólicos (dinero) y con un grado variable de motivación intrínseca en función de las preferencias personales.

Este repaso histórico nos debería permitir entender mejor la enorme ambivalencia que genera aún hoy la experiencia laboral, en la medida en que algunos elementos originales persisten entremezclados con dinámicas que han ido modificando profundamente esta actividad tan ligada a nuestra naturaleza humana. Todo esto nos serviría para enriquecer nuestra perspectiva acerca de la psicología de la satisfacción laboral<sup>15</sup>, si bien no profundizaremos más en ello por desbordar los objetivos del presente trabajo.

## JERARQUÍAS HUMANAS

Una pregunta que entretiene desde hace décadas a los estudiosos es la siguiente: ¿qué nos hace específicamente humanos cuando nos comparamos con nuestros parientes primates?. Diferentes barreras o supuestas excepcionalidades han ido cayendo para desazón de muchos: el uso de herramientas, la teoría de la mente, la prueba del espejo, la anticipación del futuro, una cierta respuesta emocional ante la muerte de otros individuos... Por el momento la única característica singularmente humana que persiste como tal es el lenguaje gramatical, que determina nuestra naturaleza como animales simbólicos. Gracias al lenguaje los seres humanos podemos considerarnos habitantes de un mundo verbal virtualmente inagotable.

Esta naturaleza verbal modifica sustancialmente la manera en que los seres humanos manifestamos nuestro impulso jerárquico. Las jerarquías humanas, según Robert Sapolsky<sup>xxv</sup>, presentarían ciertas particularidades que las diferencian de las del resto de primates. En primer lugar, cada individuo puede pertenecer simultáneamente a varias jerarquías y detentar en ellas diferentes rangos.

---

<sup>15</sup>No nos resistimos, sin embargo, a recordar la etimología del vocablo "trabajo asalariado", siendo que el *tripalium* del que deriva trabajo en latín hacía referencia a una herramienta de tortura, y que el *salarium* consistía en el pago mediante pequeñas cantidades de sal, muy apreciada en época romana por su capacidad para conservar los alimentos y cierto poder antiséptico frente a heridas menores. De esto se desprende que dolor, cura, alimento y tortura se encontrarían discretamente unidos bajo el mismo campo semántico.

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

Los humanos, y más en nuestro momento histórico actual, hemos formado y formamos parte de diferentes grupos (en la familia, el trabajo, diferentes grupos de amigos...) lo cual puede llevar a un cierto solapamiento o intersección a la hora de valorar el propio rango. Es raro que una persona ocupe un rango equivalente en todos sus grupos de pertenencia. En segundo lugar las jerarquías se encuentran enormemente especializadas, dada la enorme variedad de ocupaciones e identidades grupales en las que nos podemos mover (uno puede tener un cargo de gran responsabilidad en su trabajo, pero ocupar un lugar muy discreto en una liga de tenis, o a la inversa). Finalmente, la ponderación del papel de uno dentro de cada jerarquía depende para los humanos de criterios internos (de forma general las personas presentamos aversión a la pobreza y a la fealdad, pero puede suceder que alguien encuentre cierto reconocimiento en el hecho de ser la persona más paupérrima u horrenda de su entorno social). Estas tres características, a nuestro juicio, emanan de la naturaleza verbal simbólica del Homo Sapiens Sapiens, que le confiere una capacidad casi infinita de atribución de sentido y valencia afectiva arbitraria a cualquier experiencia, objeto o idea.

Otra característica relacionada con nuestra naturaleza verbal tiene que ver con el papel central del lenguaje en nuestra vida grupal. Al igual que le ocurre al resto de primates los humanos desarrollamos una gran apetencia por la información de tipo social. Debemos permanecer atentos al juego de alianzas y confrontaciones dentro del grupo con el fin de no salir perjudicados en nuestra búsqueda del estatus dentro del mismo. Esto toma su forma más visible al ser sustituido el acicalamiento manual (desparasitado o *grooming*) por la conducta verbal del cotilleo. Al igual que ocurre con el acicalado, el cotilleo tiene la capacidad de reforzar la relación entre quienes los llevan a cabo, con la ventaja de resultar mucho más eficiente a nivel informativo y no estar restringido a una persona por vez. Se define el cotilleo como el intercambio de información de tipo relacional entre los miembros de un mismo grupo. Se ha llegado a calcular que hasta el 65% del tiempo que pasamos hablando lo dedicamos a intercambiar información acerca de nosotros o terceras personas<sup>xxvi</sup>. Se ha dividido el contenido del cotilleo en 1) seguimiento de la vida de otros, 2) autopromoción, 3) búsqueda de consejo y 4) control y crítica de la infracción de normas.

Se ha estimado que a la solicitud de consejo y al cotilleo moral dedicaríamos en torno al 5% del tiempo invertido en cotillear. Algunos autores consideran, razonablemente, que se trataría de una infraestimación dado el relevante papel que juega la evaluación moral en nuestra organización social. El cotilleo moral nos permite emprender cómo tenemos que comportarnos y, más importante todavía, cómo no debemos hacerlo en un grupo determinado. Al mismo tiempo, este tipo de charla nos sirve para adquirir información indirecta acerca de nuestra propia valía<sup>xxvii</sup>, siendo una de las fuentes de lo que denominamos autoestima<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup>La autoestima es un concepto clínicamente útil, pero muy discutido desde el punto de vista teórico. Algunos autores XXI Congreso Virtual Internacional de Psiquiatría, Psicología y Enfermería en Salud Mental [www.interpsiquis.com](http://www.interpsiquis.com) – del 25 mayo al 5 de junio de 2020

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

El cotilleo constituye asimismo una investigación acerca de las motivaciones de los demás, lo cual, llevado al extremo, puede ser visto como intrusivo y amenazante. Este enorme interés por las motivaciones de los demás creemos que está en la base de lo que hoy denominamos sesgo teleológico<sup>xxviii</sup>, el cual juega un papel muy relevante, como veremos, dentro de las dinámicas conflictivas en el medio laboral.

La dinámica general de las jerarquías humanas muestra, como es de esperar, importantes similitudes con las de chimpancés y bonobos, especialmente en cuanto a su flexibilidad y cimientos relacionales. En un grupo humano recién constituido es previsible que primero aparezcan interacciones de tanteo, diferentes conflictos y enfrentamientos que llevarán a una asignación progresiva de los rangos. Tras estabilizarse el grupo en forma de jerarquía se vería reducida la frecuencia de agresiones directas, aunque probablemente persistan las agresiones indirectas como señales de dominancia destinadas a mantener el orden establecido (comentarios despectivos, gestos de desaprobación, desatención a determinadas personas, algún grito). Esta organización jerárquica del grupo humano, estable aunque no definitiva, condicionará de forma significativa de qué manera se manifiesta la conducta agresiva. Es decir, el mayor predictor a la hora de determinar si se va a ejercer o recibir una conducta hostil es el rango jerárquico.

Los miembros de mayor rango de un grupo tienden a realizar rituales de dominancia y agresiones menores como forma de advertencia y mantenimiento del *status quo*, especialmente cuando hay recursos disponibles<sup>17</sup> y por lo tanto se da la situación de una posible disputa por su reparto. El cauce más habitual de la conducta agresiva, por tanto, sería de tipo vertical y descendente. Esto coloca al individuo que recibe la agresión en una situación estresante. Se ha observado en diferentes especies animales, desde primates hasta peces<sup>xxix</sup>, la existencia de un mecanismo regulador del estrés tan efectivo como perturbador por sus consecuencias sociales: el desplazamiento de la agresión. No es raro que un individuo agredido por otro de mayor rango, ante la dificultad de devolver la agresión de forma eficaz a un animal que se ha demostrado más dominante, lleve a cabo una conducta agresiva contra otro individuo de menor rango. Este mecanismo podría ser una de las vías por las cuales, en entornos laborales con un liderazgo de tipo autoritario, el clima se va enrareciendo paulatinamente entre todos los trabajadores aunque

---

como Newlin (2002) han intentado ofrecer alternativas mejor fundamentadas desde una perspectiva psicobiológica. En este sentido se ha propuesto el concepto de CAASR o *Capacidad Autopercebida de Aptitud para la Supervivencia y la Reproducción*, que se basaría en un modelo modular del psiquismo humano. Estaría relacionado en cuanto a sustrato neurobiológico con la actuación de circuitos corticolímbicos de tipo dopaminérgico, que modelarían el aprendizaje de determinadas conductas en favor del objetivo último de la *aptitud inclusiva*.

<sup>17</sup> Hay que señalar que, debido a nuestra naturaleza verbal, existe lo que podríamos denominar una dislocación simbólica. Es decir, las cosas adquieren valor o no de forma arbitraria, por consenso entre los habitantes de una misma comunidad. El caso más evidente sería el del dinero, que actúa como un reforzador universal precisamente gracias a su ausencia de virtudes intrínsecas. Algunos recursos que valoramos actualmente pueden guardar cierta relación directa con ventajas materiales: un despacho más amplio, ventanas orientadas a un parque, acceso al comedor de ejecutivos, turnos de trabajo, días de vacaciones... Otros recursos pueden ser meramente simbólicos, como un diploma, una placa o cualquier tipo de medalla que incremente nuestro prestigio en el seno del grupo.

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

el miembro de mayor rango no agrede necesariamente a todos ellos. Se ha propuesto asimismo que el desplazamiento de la agresión jugaría un papel en las conductas de maltrato hacia individuos vulnerables, incluso a nivel intergeneracional o entre ámbitos sociales indirectamente relacionados<sup>xxx</sup>.

En ocasiones se produce la agresión en sentido inverso, esto es, vertical ascendente. Esto es más infrecuente y requiere de un cierto nivel de coordinación, puesto que se requerirá de la unión de fuerzas de varios individuos (coalición) para enfrentarse a un individuo de mayor rango con la expectativa de vencerlo. El término *mobbing*<sup>xxx</sup>, que parece haber hecho tanta fortuna en nuestro medio<sup>18</sup>, describiría la unión de varios individuos contra otro que, enfrentado de forma individual, resultaría probablemente vencedor. Expertos primatólogos como Frans de Waal han destacado la importancia de este tipo de agresión colaborativa, señalando que "no existe macho que pueda gobernar por sí solo [...] porque el grupo puede destronar a cualquiera. [...] Mantenerse en la cima implica combinar las demostraciones de fuerza con otorgar mercedes a los aliados". En las sociedades humanas pre-estatales éste habría sido uno de los mecanismos más efectivos para evitar los abusos de poder. Por ello no es desacertado considerar que las sociedades cazadoras-recolectoras, si bien no se han encontrado nunca libres de la organización social jerarquizada, sí han disfrutado de unas relaciones relativamente igualitarias en comparación con el resto de sociedades humanas estatales o civilizadas. La posibilidad de ser derrocados por una coalición de subordinados, curiosamente, lleva tanto a primates no humanos de alto rango como a los miembros dominantes de nuestra especie<sup>xxxii</sup> a evitar mostrarse vulnerables, lo cual se manifiesta a través de la ocultación de cualquier señal que comunique un estado de enfermedad o debilidad.

---

<sup>18</sup>La historia del término *mobbing* resulta tan interesante desde el punto de vista sociolingüístico como desafortunadas sus muchas variantes y usos apresurados, que inducen a confusión. Todas las fuentes parecen coincidir en que fue el etólogo Konrad Lorenz quien usó en primer lugar la palabra *mobbing* (del inglés *mob*, multitud, pero también hostigamiento) para referirse a la conducta de varios animales que atacaban a otro de diferente especie, mayor tamaño y generalmente comportamiento depredador. Este tipo de agresión defensiva colectiva resulta relativamente habitual en aves (cuervos, gaviotas) y mamíferos (ratas, hienas). Posteriormente Peter-Paul Heinemann, médico, tomó el término para describir la conducta de hostigamiento llevada a cabo por parte de varios niños a otro del mismo grupo, lo que con el tiempo pasó a ser popularizado como *bullying* (del inglés *bully*, cualidad del abusón, bravucón o pendenciero), llevando a nuevos equívocos. Quien fijó el uso que se le otorga a la palabra *mobbing* actualmente fue el psicopedagogo Heinz Leymann, considerado uno de los pioneros del estudio académico del acoso psicológico en el ámbito laboral. Hay un par de factores que posiblemente contribuyen, a nuestro juicio, a la popularización de términos como *mobbing* o *bullying*, que no dejan de ser gerundios anglosajones sustantivizados: en primer lugar las personas tendemos a preferir el uso de sustantivos estáticos para referirnos a procesos dinámicos. Esto conlleva el riesgo de simplificar en exceso nuestra percepción de las cosas, dificultando (a veces de forma interesada) llevar a cabo una evaluación detallada de la función contextual que cumplen las conductas. Por otro lado, el uso de terminología extranjera permite guardar una cierta distancia emocional con respecto de algunos procesos en los que, si lo pensamos bien, en más de una ocasión nos habremos visto involucrados, y no siempre del bando de las víctimas. Preferimos restringir aquí el uso del término *mobbing* al acoso psicológico institucional o colectivo.

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

Al igual que les sucede al resto de primates se detecta en todo grupo humano un cierto deseo de sus miembros de mantener o mejorar su propio rango, el cual se puede materializar por medio de dos estrategias no excluyentes: la dominancia (conducta agresiva) y la búsqueda del prestigio (alianzas). Podemos afirmar que la conducta verbal recíproca (que uno hable a los demás y los demás le hablen) es probablemente el mejor indicador de integración dentro de un grupo humano<sup>19</sup>. La dominancia asimismo juega un importante papel prosocial si se lleva a cabo de manera no impulsiva o meramente reactiva. Las personas que, incluso en la primera infancia, tienden a mostrar una combinación de conducta dominante y agresiva contextualmente apropiada, por un lado, y conductal prosocial por el otro (generosidad, cooperatividad, interacción verbal) son las que demuestran mayor popularidad o éxito social<sup>xxxiii</sup>.

Esto nos lleva a abordar el asunto del deseo de poder. Aunque muchos autores han considerado que éste constituye una característica nuclear de la experiencia humana<sup>xxxiv</sup>, lo cierto es que existen variaciones individuales en cuanto a la intensidad de este deseo. Los individuos de un mismo grupo difieren en cuanto a motivación por el rango, capacidad para evaluar el propio estatus, así como el perfil neuroendocrino que media las reacciones ante los cambios de rango y el estrés en general. El primatólogo Robert Sapolsky, quien ha estudiado extensamente las relaciones entre rango, respuesta hormonal y contexto social señala incluso que no todos los individuos tienen la misma capacidad o precisión a la hora de estimar el propio rango, llevando a conductas desadaptadas. Esto ha sido estudiado primeramente por medio del análisis de variables de personalidad en babuínos y macacos, usando el modelo de los Cinco Grandes factores<sup>20</sup>. Existen, al igual que pasa con los humanos, primates con elevadas puntuaciones en el factor neuroticismo, que tienden a interpretar en clave de alarma situaciones que otros miembros evalúan como no amenazantes, lo cual les supone un estado de estrés mantenido. De igual manera, estas diferencias individuales modifican también la relación entre rango y salud física<sup>xxxv</sup>. Es decir, el estrés social propio de la convivencia grupal no impacta con la misma severidad a todos los individuos. Incluso a igualdad de rango algunos de ellos se resentirán más anímicamente y presentarán un mayor deterioro de su salud física.

Existen no solo individuos más o menos vulnerables al estrés social de la lucha por el rango, sino que los hay claramente más ambiciosos y orientados al poder o dominancia social.

---

<sup>19</sup>Esto tal vez nos permita entender mejor el enorme atractivo que han generado siempre los famosos, hasta llegar al escenario de nuestras sociedades contemporáneas. Al famoso le basta con ser suficientemente conocido como para resultar atractivo por ese mismo motivo, lo cual genera dinámicas circulares. Las redes sociales en su sentido actual lo que vienen a posibilitar es que todos estemos en condiciones materiales de poder lograr renombre y vinculación con muchísimas más personas de lo que sería esperable por el simple hecho de vivir en nuestras comunidades de origen. El ámbito de la comunidad humana se torna de esta manera global, y cada individuo puede luchar por el prestigio y la creación de alianzas con miles o millones de seres humanos ni remotamente emparentados. La cantidad de grupos y jerarquías disponibles se vuelve casi ilimitada.

<sup>20</sup>Los Cinco Grandes rasgos o factores son: extraversión, apertura al cambio, responsabilidad, amabilidad y estabilidad emocional. Sus opuestos serían: introversión, cerrazón, indolencia, hostilidad y neuroticismo.



## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

De la misma manera existen individuos relativamente conformistas y comparativamente indiferentes a estas luchas. Por lo tanto vemos que existen dos variables fundamentales que condicionan el desempeño en el seno de la competición por el rango: la sensibilidad al estrés social, por un lado, y la orientación a la dominancia social. Cuando se ha indagado a nivel bioquímico, tanto en humanos como otros primates, se ha podido confirmar el papel relevante que juegan determinadas hormonas y neurotransmisores en la regulación de este tipo de conducta social. Actualmente las señales químicas más relevantes en respuesta a los cambios jerárquicos se consideran que son la testosterona, la serotonina y el cortisol. Se ha visto que en situaciones de confrontación, los individuos que salen victoriosos presentan incrementos transitorios en los niveles de testosterona en sangre.

En caso de que el lance termine en derrota se producirá un descenso de dichos niveles de testosterona y un incremento de los niveles de cortisol, hormona que se libera en condiciones de estrés mantenido. Como decíamos, la disposición individual condiciona esta respuesta: las personas con mayor motivación por el poder (orientadas a la dominancia social) presentan mayor incremento de testosterona tras salir victoriosas de las situaciones competitivas, pero también mayores niveles de cortisol como respuesta ante el estrés de ser derrotados (Tobeña, 2008). Es decir, la derrota les resulta mucho más aversiva que a otros individuos.

La victoria tiene efectos energizantes, y más aún para los muy orientados al poder. Se ha descrito en primates no humanos (y es bien conocido en la práctica clínica de la psiquiatría y psicología humanas) que tras los ascensos de rango los individuos pueden presentar durante un tiempo ánimo eufórico, conducta desinhibida, percepción reducida de los riesgos, etc, lo que vendría a remedar la clínica hipomaníaca. Lo más habitual es que dicha respuesta se extinga al cabo de un tiempo, lo cual llevará a los individuos más orientados a la dominancia social a buscar nuevas cotas de poder que alcanzar. Otro efecto algo más preocupante del ascenso jerárquico que han señalado autores como Tobeña o Sapolsky tiene que ver con lo que podríamos denominar la "sociopatía adquirida"<sup>21</sup> de los poderosos. Es decir, al margen de las características de personalidad previas de un individuo, *"la experiencia del poder hacer menguar la atención que se dispensa a cómo ven, entienden y sienten el mundo los demás."* (Tobeña, 2008). Se ha visto que los incrementos de testosterona que presentan los individuos victoriosos reducen la imitación empática que realizamos sin darnos cuenta al hablar con otras personas, también empeoran la detección facial de emociones ajenas, incrementan el optimismo y la confianza en uno mismo de forma desproporcionada, favorecen la toma de decisiones arriesgadas, disminuyendo además la percepción de ansiedad y miedo (Sapolsky, 2007). Señala este autor que los efectos de la testosterona sobre la conducta son altamente dependientes del contexto.

---

<sup>21</sup>Tomamos prestado el término de la obra del neurólogo Antonio Damasio, quien lo empleó en "El error de Descartes" para describir las alteraciones en la evaluación y la toma de decisiones morales por parte de pacientes con daño en áreas prefrontales, especialmente en el área ventromedial de dicha región cortical.

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

La testosterona incrementa la motivación por el poder, promoviendo cualquier conducta que implique la posibilidad de mejorar el propio estatus. Por ello, si la cultura del grupo premia la agresividad, veremos más conducta agresiva, pero si son otros los valores tenidos por prestigiosos, serán esos valores y conductas asociadas los que se tiendan a reforzar (por ejemplo, la ostentación material, la entrega al trabajo, el fervor religioso, la magnanimidad, la austeridad o cualquier otro valor que implique excelencia para ese grupo social). Esto, de nuevo, sugiere vínculos con un conocido factor organizacional que contribuye a los conflictos y el acoso en el medio laboral: la cultura institucional y el estilo de liderazgo.

La derrota social, como es de esperar, induce por el contrario conductas de sumisión, repliegue e inhibición conductual. En los casos en que la derrota se repite a menudo, o cuando tiene lugar en individuos que detentaban un rango elevado o un gran deseo del mismo, puede llevar a cuadros depresivos muy marcados<sup>22</sup>. Este patrón conductual inhibido, según la Teoría de la Competición Social de Price, tendría la virtud adaptativa de detener la escalada hostil por parte del rival en la pugna jerárquica, así como activar conductas compasivas por parte del resto del grupo<sup>23</sup>. Este escenario puede ser el resultado de un conflicto simétrico entre dos aspirantes a un rango determinado, que a veces deriva en situaciones de acoso si el vencedor se muestra insensible a las señales de sumisión del vencido, aprovechando la situación para culminar la aniquilación del rival. A nivel neuroendocrino se han podido rastrear los efectos que tiene la derrota social sobre los individuos. Los niveles incrementados de cortisol como fruto del estrés social pueden, al cabo de un tiempo, alterar el sistema serotoninérgico reduciendo la expresión de determinados subtipos de receptores serotoninérgicos y su sensibilidad ante la presencia de serotonina (Cases

---

<sup>22</sup>En su blog "Evolución y Neurociencias", el psiquiatra Pablo Malo cita un fragmento de "El mono que llevamos dentro" de Frans de Waal, que no nos resistimos a reproducir aquí, con su permiso: "[...] me dejó perplejo la reacción del líder depuesto. De porte habitualmente digno, Yeroen se volvió irreconocible. En medio de una confrontación, se dejaba caer de un árbol como una manzana podrida, se retorció en el suelo gritando lastimosamente y esperaba que el resto del grupo fuera a apoyarlo. Su manera de actuar se parecía a la de una cría obligada a despegarse de los pezones de su madre. Y como una cría que durante una rabieta mira de reojo a ver si mamá se ablanda, Yeroen siempre estaba pendiente de quién se le aproximaba. [...] Cuando finalmente Yeroen perdió su posición de privilegio, a menudo se sentaba tras una pelea con la mirada perdida y una expresión vacía en el rostro. Era indiferente a la actividad social en torno suyo y rehusaba la comida durante semanas. Pensábamos que había enfermado, pero el veterinario no encontró nada anormal. Yerren parecía una sombra de la impresionante figura que había sido. Nunca he olvidado esta imagen de un Yeroen derrotado y abatido. Cuando perdió su poder las luces en su interior se apagaron".

<sup>23</sup>En su libro sobre la pasión de poder el filósofo José Antonio Marina sugiere que, si una definición aceptable de poder es la capacidad de controlar la conducta de otra persona, los sometidos, las víctimas, pueden llegar a detentar un importante poder que emanaría precisamente de la compasión que despiertan en los testigos, así como de la posición moral que les coloca la interpretación dicotómica que realizamos de los conflictos casi por defecto, obviando la circularidad de la conducta y su sobreterminación. Sobre el progresivo incremento del prestigio social de la figura de la víctima, y por tanto su poder, han escrito otros autores como Haidt (2007) o Giglioli (2017).

## **RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL**

y Sanjuán, 2005). Este perfil serotoninérgico alterado se ha visto que arroja importantes similitudes con el de individuos deprimidos o suicidas. Asimismo, se ha evidenciado la capacidad de algunos suplementos pro-serotoninérgicos (triptófano, fluoxetina) para facilitar el ascenso de rango social en primates<sup>xxxvi</sup>. Esto resulta congruente con los resultados favorables que obtienen los fármacos inhibidores de la recaptación de serotonina (ISRS) en el tratamiento de cuadros como la fobia social, en la que predomina una vivencia excesivamente estresante del otro. La experiencia de la derrota social puede ser enormemente destructiva para los individuos que la sufren, especialmente si implica la exclusión social por parte del conjunto del grupo, como ocurre con las dinámicas de ostracismo. En la mayoría de ocasiones, sin embargo, funcionan los mecanismos de apaciguamiento y reconciliación, se reestructura la organización jerárquica y se tiende a asumir la nueva situación. Sin embargo el recuerdo permanece, y no es infrecuente que después de recuperado el tono anímico muchos de estos individuos alberguen un resentimiento más o menos palpable, que en no pocas ocasiones estará en el origen de conductas hostiles de tipo pasivo-agresivo, ataques a nuevos miembros o subordinados del mismo grupo o incluso la formación de nuevas alianzas, más o menos subrepticias, contra aquellos que ahora disfrutaban de lo que antaño fue propio. Es el caso de no pocos mandos intermedios relegados de su puesto.

## **LIDERAZGOS, JEFATURAS E INSTITUCIONES**

De nuevo según Sapolsky, un elemento diferencial de las jerarquías humanas (ver tabla 4) es que tenemos líderes. Es decir, seguimos y obedecemos a los individuos de mayor rango de la jerarquía. A veces incluso llegamos a elegirlos. En el contexto laboral además de líderes tenemos jefes. Como veremos estos dos roles no coinciden necesariamente en la misma persona.

Afirmaba el antropólogo Marvin Harris<sup>xxxvii</sup> que, antes de los reinos e imperios, el papel de los líderes en las sociedades humanas era tan importante como frágil. El líder surgía de forma espontánea a través del prestigio que los demás le reconocían a la hora de resolver disputas y repartir los recursos del grupo. Cualquier líder que tratase de sacar ventaja de la situación dejaba de ser respetado por los demás y perdía inmediatamente su poder. Influyó más sobre el grupo por medio del ejemplo que a través de órdenes.

El líder emerge del propio grupo en la medida en que éste afronta una tarea común. Según el psiquiatra y psicólogo social Enrique Pichón-Rivière<sup>xxxviii</sup>, en el grupo verdaderamente operativo el liderazgo lo ejerce la tarea en sí, y los roles se reparten de forma flexible para su consecución. Pueden observarse trazas de esta dinámica en la caza cooperativa de los chimpancés de los bosques de Tai. Como ya se mencionó son los cazadores más eficaces los que coordinan la partida de caza, e incluso los machos de mayor rango esperan pacientemente a que el cazador reparta los despojos obtenidos en vez de arrebatárselos como sería esperable en cualquier otro contexto.

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

Pero las jerarquías humanas tienden a institucionalizarse, es decir, se convierten en estructuras estables, con roles definidos y tendencia a la autopropagación. Históricamente tuvo lugar un proceso convergente en diferentes regiones del planeta que dio lugar a la aparición de caudillos y reyes donde anteriormente había grupos relativamente igualitarios<sup>24</sup>. De nuevo el lenguaje jugó un papel singular a la hora de apuntalar esta dinámica, por medio de la justificación o reificación<sup>25</sup> de las nuevas estructuras sociales. Las sociedades humanas pasaron por tanto, de convivir en pequeños núcleos de miembros emparentados o estrechamente reconocidos que se autoorganizaban en torno a tareas y liderazgos frágiles, a sumarse en poblaciones crecientes, menos ligadas por relaciones recíprocas, organizadas en instituciones dirigidas por jefes, socialmente sancionados por medio de códigos culturales que permitían dar una continuidad temporal al orden de las cosas. Debido al carácter recursivo y organizador de la cultura (se describe lo que se percibe, se reifica, se prescribe, equiparando lo instituido con lo adecuado y deseable) la deriva histórica habría sido similar en todas las sociedades humanas de carácter estatal: las jefaturas adquieren una estabilidad temporal mayor que cualquier liderazgo informal, con lo cual el abuso de poder se convierte en una realidad recurrente. Por otro lado la población acaba estratificada en rangos mucho más rígidos que en las sociedades no estatales, principalmente en función del nivel socioeconómico, mucho más difícil de abandonar por las obligaciones fiduciarias contraídas<sup>26</sup>, constituyendo éste vector de desigualdad social el principal determinante de salud a nivel poblacional<sup>xxxix</sup>.

---

<sup>24</sup>Harris afirmaba que la fragilidad del liderazgo en las bandas humanas primigenias probablemente tenía que ver con el carácter perecedero de los alimentos a redistribuir. Simplemente no tenía sentido acaparar de forma egoísta aquello que se pudriría al cabo de días. Por otro lado, ante un líder despótico siempre quedaba la opción de neutralizarlo o, si la situación no daba muestras de mejorar, abandonar la banda y comenzar una nueva vida en otro lugar. Esto cambió con la llegada de la agricultura y los primeros asentamientos estables. El cultivo de alimentos que podían ser almacenados durante largo tiempo en graneros hizo más probable el monopolio del alimento por parte de los líderes. A partir de ahí los repartos de alimentos se parecerían más a dádivas por parte del poderoso que a un acto de justa reciprocidad, y las aportaciones de los miembros del grupo más a impuestos que a una entrega puramente cooperativa. Al mismo tiempo la posibilidad de escapar del déspota no siempre era factible. Determinados terrenos cultivables se encontraban demasiado circunscritos, la tecnología disponible no permitía obtener alimento en cualquier lugar, los cotos de caza estarían paulatinamente más esquilados. El crecimiento de las poblaciones y la aparición de la clase de los guerreros, normalmente al servicio del líder convertido en caudillo, permitió un control coercitivo de la población, así como la adhesión de otras bandas o tribus humanas, formando jefaturas o protoestados. En general, *"antes que obedecer órdenes, trabajar y pagar tributos las gentes del común intentaban huir a tierras de nadie o territorios sin explorar"*. Si las opciones de obtener alimento fuera del grupo humano original no eran halagüeñas lo que predominaría finalmente sería una combinación de sumisión voluntaria y opresión violenta. Como afirma Harris, de forma poética: *"Atrapada entre el mar, por un lado, y las laderas peladas, por otro, la población ya no tenía escapatoria de los jefes que querían ser reyes"*. A nosotros nos resulta difícil no encontrar paralelismos con las relaciones laborales en un entorno como el contemporáneo, con elevadas tasas de paro estructural que desincentivan la huida y una administración pública basada en la plaza en propiedad.

<sup>25</sup>La reificación sería el proceso cultural por el cual una característica humana, una costumbre o una forma de actuar va adquiriendo, conforme pasa el tiempo, carta de naturaleza o cualidad de "cosa" por medio del discurso. Un ejemplo clásico sería la atribución por parte de los reyes de una ascendencia divina, uno moderno: "los mercados".

<sup>26</sup>Señala David Graeber en su historia alternativa de la economía la costumbre ritual de "romper las tablillas" en Mesopotamia con el fin de condonar periódicamente las deudas. Esto procuraba un cierto alivio de la tensión social.

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

Podemos entonces regresar al ámbito del trabajo. Como afirma el filósofo José Antonio Marina, "no todas las organizaciones se convierten en institución" (un grupo de transeúntes que se coordinan transitoriamente para ayudar a un accidentado), "pero todas las instituciones necesitan organizarse para conseguir sus fines" (un equipo de fútbol que se constituye sociedad anónima, con junta directiva, escudo, uniforme, himno e hitos históricos en forma de palmarés). Las empresas son organizaciones humanas con un propósito productivo (una tarea) que adquieren un carácter institucional a través de medios simbólicos. Su estructura cristaliza en el organigrama (ver figura 5), una representación gráfica de la jerarquía formal por la cual se espera que funcionen las relaciones y que determina los rangos de poder, quién tiene control sobre quién. Al mismo tiempo, nuestra naturaleza social primate sigue funcionando, como no podía ser de otra forma. Esto lleva a la inevitable coexistencia entre la jerarquía formal (organigrama) y una jerarquía informal que dependerá de los factores ya mencionados: dominancia y prestigio. Es decir, aunque se nombren jefes, siempre existirán líderes, personas con capacidad de influencia y poder informal dentro de la institución.

Debido a esta doble condición de primates, pero también seres simbólicos, los humanos nos enfrentamos a menudo con una importante fuente de fricciones: la coexistencia de jerarquías simultáneas, una explícita o formal y otra implícita, informal. Si de los grupos humanos emergen de forma natural líderes que pueden llegar a detentar un poder informal o *auctoritas*<sup>27</sup>, la institución vendrá a designar jefes que ostenten el poder formal o *potestas*, justificado explícitamente por medio del discurso que se materializa en leyes, normas, contratos, reconocimientos y sanciones. Este solape o desajuste entre diferentes fuentes de poder puede desembocar a menudo en crisis de legitimidad, si los trabajadores se perciben a las órdenes de alguien a quien no seguirían, alguien no ejemplar; no serán raros tampoco los sentimientos de inadecuación o inferioridad por parte de algunos mandos designados, que en ocasiones verán rivales (potenciales líderes informales) en la figura de determinados trabajadores más brillantes que la media. En ocasiones será la propia institución la que, de forma estratégica, promocióne a unos en detrimento de otros con el fin de introducir el disenso en el equipo y evitar la formación de contrapoderes coordinados. Al mismo tiempo, y en la medida en que las personas que trabajan juntas pasan mucho tiempo conviviendo (compartiendo descansos, comidas, desarrollando afinidades, romances, rivalidades, traiciones, animadversiones duraderas) la jerarquía informal, implícita, irá ganando consistencia, pudiendo interactuar desde múltiples ángulos con la jerarquía formal, explícita, del organigrama.

---

<sup>27</sup>Nos resulta útil diferenciar entre *Auctoritas* y *Potestas*, conceptos procedentes del derecho romano. Se define la *auctoritas* como el conocimiento socialmente reconocido, mientras que la *potestas* representa el poder a los ojos de los demás. La *auctoritas* se considera que es la cualidad propia de los líderes informales, y representa la legitimidad moral. La *potestas* sería la legitimidad factual, la capacidad de imposición del criterio debido a la posición asignada. XXI Congreso Virtual Internacional de Psiquiatría, Psicología y Enfermería en Salud Mental [www.interpsiquis.com](http://www.interpsiquis.com) – del 25 mayo al 5 de junio de 2020

## **RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL**

Será por ello importante que contemos con herramientas que nos permitan evaluar el estado de las relaciones informales en el grupo humano a estudio<sup>xi</sup>, habiéndose empleado profusamente la herramienta del sociograma (ver figura 6) en el medio académico, pero no tanto a nivel laboral.

El sociograma, en sus diferentes variantes nos permitiría disponer de una representación gráfica del grupo humano como un sistema, en el que cada persona representa un nodo y presenta una estructura particular de relaciones con el resto de nodos. El patrón global de relaciones influye en el conjunto de los elementos presentes. Desde el punto de vista de la teoría de grafos<sup>xii</sup> pueden detectarse características del sistema y patrones relacionales no evidentes que resultan muy esclarecedores en cuanto a diseminación de conductas por la vía de la imitación, detección de nodos particularmente influyentes, etc.

Por lo tanto, estudiar la estructura formal del grupo humano (organigrama), su estructura informal (sociograma) y representarlo en forma de sistema-red, nos permitiría detectar con más facilidad determinadas características grupales que pueden contribuir a la emergencia de conductas agresivas<sup>xiii</sup>: el grado de jerarquización, la cohesión del grupo, la inversión jerárquica, las ambigüedades y conflictos de rol, así como los individuos con mayor probabilidad de ser victimizados por medio de dinámicas de exclusión y acoso colectivo (*mobbing*).

## **CONFORMIDAD Y CASTIGO**

Hasta el momento nos hemos centrado en el estudio de las jerarquías como uno de los principales elementos organizadores de cualquier grupo humano. Pero antes de pasar a ocuparnos finalmente de los frutos de la hostilidad laboral debemos reconocer que la conducta competitiva, aunque juega un papel fundamental en cualquier grupo humano, no está presente más que en ocasiones muy concretas si tenemos en cuenta la cantidad de tiempo que pasamos juntas las personas. Lo que suele predominar, de hecho, no es tanto la competición como la cooperación. Se considera que si algo ha permitido que convivamos pacíficamente en poblaciones de millones de individuos es la reciprocidad indirecta, la tendencia espontánea a la cooperación con individuos con los que no guardamos parentesco. Tendemos por sistema a ayudar a otros incluso aunque no tengamos la seguridad de que van a devolvernos el favor en el corto plazo<sup>xiiii</sup>.

La cooperación en los grupos humanos depende fundamentalmente de dos impulsos muy marcados en los antropoides<sup>28</sup>: la expectativa de reciprocidad y la conformidad con nuestro grupo.

---

<sup>28</sup>Literalmente "similares al hombre", como lo son *Pan paniscus*, *Pan Troglodytes*, *Homo Sapiens* y el resto de especies del género *Homo* de no haberse extinguido. Algunos científicos han reclamado que se unificquen oficialmente a chimpancés, bonobos y humanos, argumentando que especies con un grado mucho menos de coincidencia genética actualmente comparten taxón en las clasificaciones.

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

La reciprocidad, la expectativa de simetría relacional o de que seremos tratados como nosotros hemos tratado a los demás, aparece según Frans de Waal<sup>xliv</sup> ligada a lo que denomina equidad de primer orden (presente en monos capuchinos, por ejemplo) y equidad de segundo orden (presente en los antropoides). Estas emociones sociales o protomorales llevan a que los primates comparemos las recompensas que reciben los otros cuando se esfuerzan igual que nosotros. La detección de inequidades en este contexto produce un inmediato malestar que cambia la estructura de incentivos y nos lleva a rechazar lo que previamente aceptábamos gustosamente. La equidad secundaria sería ir un paso más allá, incorporando un matiz empático. Consiste en rechazar ganancias excesivas en presencia de otros individuos como forma de reducir el malestar que su aceptación generaría en el otro. Necesitamos salvaguardar a toda costa las relaciones con nuestro grupo, y de ahí que en general se tienda a la generosidad incluso en nuestro perjuicio. En las sociedades no estatales la ostentación y la jactancia generalmente están muy mal vistas por su capacidad para generar envidia y desestabilizar a la comunidad. En los entornos laborales contemporáneos, atravesados por la competitividad, la idea de mérito y la variedad de recompensas disponibles, estos sentimientos van a estar en el origen de no pocas fricciones en función de los criterios escogidos para llevar a cabo las retribuciones, la confidencialidad de las mismas, etc. Asimismo la percepción de inequidad será el sustento de no pocas quejas de trato injusto y vivencias de agravio comparativo.

Otra vía fundamental para la reducción del conflicto tiene que ver con nuestra tendencia a la conformidad grupal. Los primates aprendemos a integrarnos en nuestros grupos por la vía de la observación atenta de nuestros iguales y la imitación<sup>29</sup>. En general preferimos actuar tal y como lo hacen los demás antes que probar otras formas de hacerlo. Esto ocurre con mayor intensidad en presencia de individuos de mayor rango, generalmente afines a las normas de conducta de la comunidad. La imitación también se intensifica en situaciones de estrés, lo cual conduce a fenómenos de contagio colectivo como en las estampidas o los descalabros bursátiles. El simple hecho de llevar la contraria a unos pocos individuos despierta en nosotros sensaciones tan displacenteras que con frecuencia acabamos apoyando en público ideas contrarias a las nuestras, u obrando de forma contraria a nuestro autoconcepto.

---

<sup>29</sup>Se ha demostrado empíricamente (y cita Sapolsky) que tanto chimpancés como niños aprenden mucho antes aquella conducta que llevan a cabo tres individuos diferentes que la misma conducta ejecutada tres veces por un solo individuo. También hay que decir que hasta para esto hay clases: preferimos imitar a los individuos de mayor rango, lo cual resulta evidente para cualquiera que preste atención a la cantidad de famosos que anuncian artículos de consumo, generalmente de semilujo. Como sucede con muchas otras dinámicas que a menudo suscitan una crítica erróneamente dirigida contra nuestra sociedad contemporánea, el odio a las modas lo que revela es nuestra temida atracción hacia el impulso de imitar. En todo caso la tecnología multiplica el alcance y la visibilidad de este hecho.

## **RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL**

Salvo para algunas personas que encuentran su razón de ser en la experiencia de sentirse libres, no doblegadas, u otras que buscan el equilibrio psicológico en la experiencia tan humana de tener enemigos, para la mayoría de nosotros nunca resulta agradable vernos en oposición a nuestro grupo de pertenencia, aunque sea en el trabajo.

Este fenómeno dependerá del grado de cohesión del grupo al que pertenecemos<sup>30</sup>, y traerá tantos aspectos positivos como posibles riesgos. La conformidad grupal acentúa nuestros sentimientos de pertenencia y nos brinda el apoyo y solidaridad del resto de individuos. Ahora bien, la presencia de disenso o de diferencias significativas en el comportamiento, suele ser vista en grupos muy cohesionados como una posible amenaza, lo cual probablemente será el disparador de conductas agresivas de tipo moral, encaminadas a que la conducta individual permanezca ajustada a la mayoritaria. De hecho, no es raro que muchos conflictos surjan cuando un trabajador cambia de unidad o servicio dentro de la misma empresa y trata de mantener los hábitos que era bien vistos en el anterior puesto. La dificultad para aceptar la cultura del nuevo servicio suele conducir a roces con consecuencias cuya intensidad, en una primer examen superficial, nos podrían parecer desproporcionadas. Sin embargo la posibilidad de ser excluido del seno del grupo es una de las mayores amenazas a las que se enfrenta cualquier primate. Para el grupo también implica cuestiones ligadas a su supervivencia. No se trata tanto de la llegada de un extraño, algo relativamente común, sino la negativa a integrarse adoptando los hábitos de la comunidad que lo acoge lo que resulta inquietante y desata las represalias de tipo moral.

Diremos por último que, si bien los grupos humanos son comparativamente poco conflictivos para con ellos mismos, lo cierto es que no ocurre lo mismo cuando hablamos de confrontación externa, entre grupos. A ese respecto nuestra ferocidad es solo comparable a la de los insectos eusociales como termitas u hormigas, capaces de marchar a la guerra por millares contra colonias lejanas. Muchas veces lo que separa la colaboración de la hostilidad manifiesta es la delimitación de un "ellos" (exogrupo) y un "nosotros" (endogrupo). Los símbolos han permitido crear comunidades humanas cada vez más amplias amparadas bajo un mismo "nosotros", pero al mismo tiempo han pertrechado a la humanidad con infinitos motivos para dividirse. Volveremos al ellos y al nosotros cuando analicemos la escalada de los conflictos.

---

<sup>30</sup>Siempre se dijo: "pueblo chico, infierno grande". La libertad y la soledad serían las dos caras de la vida urbana. XXI Congreso Virtual Internacional de Psiquiatría, Psicología y Enfermería en Salud Mental [www.interpsiquis.com](http://www.interpsiquis.com) – del 25 mayo al 5 de junio de 2020



## **RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL**

### **LOS FRUTOS**

Recapitulando lo expuesto hasta aquí, tendríamos:

- Una ocupación remotamente motivada por nuestra necesidad de obtener alimentos: el trabajo.
- Instituciones orientadas a una tarea en las que se solapan jerarquías formales e informales: las empresas.
- Animales sociales y verbales que comparten, con variaciones de intensidad, deseo de rango, de conformidad grupal y tendencia a la cooperación con expectativas de reciprocidad: los trabajadores.

A partir de estos mimbres veremos surgir los principales tipos de hostilidad laboral con los que estamos más familiarizados: los conflictos interpersonales y el acoso laboral.

### **CONFLICTOS DE TAREA**

La clasificación más ampliamente aceptada a día de hoy es la que distingue entre conflictos ligados a la tarea y, por otro lado, conflictos interpersonales que derivan de la propia relación entre trabajadores<sup>xlv</sup>.

Los conflictos ligados a la tarea surgen cuando diferentes personas se enfrentan a un mismo problema o necesidad de tipo laboral, algo que comparten como parte del propósito de su trabajo. El hecho de que cada individuo lo afronte con una personalidad y biografía diferentes conducirá a que aparezcan simultáneamente emociones, conductas e interpretaciones dispares en respuesta a una misma tarea<sup>31</sup>.

Si se elabora adecuadamente, esta variedad de respuestas constituye una fuente inestimable de creatividad y afrontamiento flexible de la realidad, pero dejada a su albur puede llevar a la suma de roces, sucesivos desencuentros que ocasionalmente supondrán el inicio de ciertas actitudes hostiles.

---

<sup>31</sup>Desde el modelo teórico del grupo operativo, propio de la escuela argentina de psicología social, a estos diferentes posicionamientos en torno a la tarea se los denomina roles. Según Enrique Pichón-Riviere los principales serían los denominados "líder" (favorable a la tarea), "saboteador" (resistente al cambio), "portavoz" (hace explícito lo implícito) y "chivo emisario o expiatorio" (depositario de lo que el grupo entiende inadecuado o amenazante). Los roles surgirían como emergentes de la trama relacional que se arma de forma recíproca por parte de los miembros de un grupo articulado en torno a una tarea. En el rol convergen, por un lado, aspectos individuales ligados a la historia personal de cada miembro (fundamentalmente la vivida en su grupo familiar) y, por el otro, las expectativas de conducta que define cada cultura. Por este motivo se considera al rol una bisagra entre el mundo interno individual y el mundo externo social, es decir, una dinámica psicológica ni exactamente personal ni completamente cultural. Una persona cualquiera puede representar un rol por azar (el fatalista, pongamos, en comparación con compañeros más jóvenes o entusiastas), pero si permanece en ese mismo rol durante mucho tiempo probablemente ello tendrá que ver con su propia historia personal, y porque la rigidificación de la situación cumple algún papel dentro del grupo o la institución. Todos los miembros del grupo contribuyen, por tanto, a este reparto de roles.

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

Cuando este proceso se pone en marcha su evolución resulta relativamente predecible.

En un primer momento, al percibirse estos conflictos como más relacionados con la esfera profesional es más sencillo que el desacuerdo se haga explícito. Para ello deberán darse unas condiciones adecuadas que permitan hablar con seguridad a los trabajadores, sin temor a que la expresión de dudas o enfoques alternativos les suponga un perjuicio. Desafortunadamente no todas las instituciones contemplan esta posibilidad o facilitan la reflexión conjunta acerca de cómo está siendo la relación del equipo de trabajo con su tarea. En su lugar, se suele esperar que los obstáculos de tipo emocional sean solventados o ignorados por los trabajadores<sup>32</sup>, recordándoles la importancia de que los objetivos de rendimiento sean alcanzados.

No puede sorprendernos ya que, no existiendo en muchas empresas un método instituido para poner los desencuentros en contexto (por ejemplo, reuniones adecuadamente coordinadas), lo que predominará serán los mecanismos ya descritos que sostienen la convivencia en sus niveles más básicos: la apariencia de conformidad, al mismo tiempo que se toma buena nota de la vivencia del otro bien como aliado, bien como posible amenaza. Lo que en su inicio fuera un conflicto de tarea irá cambiando de naturaleza. Recordemos que millones de años de evolución han afinado nuestra percepción y nuestro comportamiento para que podamos detectar posibles peligros para la convivencia: que no cooperen con nosotros, que nos traicionen, que los repartos no sean equitativos, que nos pasen por encima. Dado nuestro enorme interés por evaluar continuamente el estado de nuestras relaciones, nuestra tendencia al intercambio de información relacional en forma de cotilleo y nuestra tendencia a atribuir intenciones donde tal vez no las haya (sesgo teleológico), muchos de estos conflictos de tarea pasarán a ser interpretados en clave de afrenta personal.

El conflicto de tarea se irá personalizando por medio de un discurso (siempre interno, a veces compartido) en el que uno se percibe víctima de los ataques de otro compañero, o bien se declara indignado por lo que considera una quiebra de los códigos morales que (a su juicio) rigen en el entorno laboral. Los conflictos de tarea pueden llegar a motivar conductas agresivas de tipo defensivo ("*así no me trata nadie*"), de tipo moral ("*así aprenderás*") y, más raramente de tipo jerárquico ("*aparta, que no tienes ni idea*").

---

<sup>32</sup>Son muy frecuentes las quejas de los mandos intermedios y no pocos trabajadores lamentando el hecho de que, a menudo, los compañeros se comportan "*como en el patio del colegio*", o "*se pelean por niñerías*". No podemos dejar de interpretarlo como la fantasía compartida por tantos adultos de que, llegado un determinado momento en la vida, las personas dejamos de reaccionar emocionalmente ante las situaciones del día a día. No debe ser confundida la necesaria capacidad de contención y autocontrol de la conducta con la tan habitual negación (selectiva, eso sí) de la esfera afectiva. Por mucho que tratemos de obviarla, la naturaleza emocional de nuestra especie juega siempre un papel, ya sea que lo reconozcamos explícitamente o padezcamos las complicaciones de su presencia implícita.

## **RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL**

Este tipo de conflictos, los más habituales en el día a día, pueden verse favorecidos por algunos factores individuales (rasgos paranoides de personalidad, adhesión rígida al propio esquema de referencia, escasas habilidades sociales y de comunicación) pero es más habitual que obedezcan a problemas organizativos de la institución (competencias mal definidas, sobrecarga de tarea, recursos escasos o inapropiados, ausencia o inoperancia de reuniones de coordinación); también se relacionan con estilos de liderazgo inapropiados, especialmente los de tipo evitativo o "laissez faire".

Detrás de cada conflicto de tarea, en resumen, late implícita la misma pregunta indignada: *"¿por qué no eres más como yo?"*. El no poder abordar con calma el sinsentido de esta proposición es lo que acaba llevando erróneamente a que los desencuentros se perciban como un ataque personal.

### **CONFLICTOS DE RELACIÓN**

"Los conflictos de relación, en cambio, tienen que ver con las emociones que nos genera la interacción con las personas con las que trabajamos, al margen de la tarea. Toda convivencia acaba generando un clima emocional de fondo que condicionará los encuentros posteriores. Este foco de conflictos, aunque importante, se niega por considerarse ligado a la esfera personal. Por ello se convierte en una causa implícita de conflictos, o latente. No se habla de ella directamente, pero influye<sup>xlvi</sup>."

Los conflictos de relación interpelan a los mecanismos básicos que hemos venido describiendo como fundamento de nuestra vida social primate: competición por el rango, sumisión a la autoridad, búsqueda de la conformidad grupal, vigilancia moral de la conducta ajena, expectativa de equidad y trato recíproco. Ya sea que iniciemos la labor conjunta como desconocidos, o que lo hagamos con cierta experiencia de convivencia a nuestras espaldas, conforme pase el tiempo cada miembro del equipo irá acumulando de forma inevitable un saldo emocional que reflejará el estado de la relación con cada uno de los compañeros.

Nuestra tendencia a la cooperación y nuestra capacidad operativa sobre la realidad resulta estimulante. Hay pocas cosas más satisfactorias para los humanos que superar retos en grupo. Pero, como se ha dicho: *"queremos trabajar juntos, pero no con estos desconocidos"*. Frente a la tarea nos quisiéramos ver rodeados de nuestros afines, de personas en las que ya confiamos. Esta tendencia comprensible está en la base del nepotismo y los mecanismos menos transparentes de selección de personal. A esto se le añade lo que desde la psicología social se denomina el *"malentendido básico"*. Los otros, en la medida en que parcial o completamente desconocidos para nosotros, serán los depositarios de nuestros modelos de relación previos. No podemos relacionarnos con absolutos desconocidos.

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

Necesitamos por lo menos poder prever cómo se van a comportar para así ajustar nosotros nuestro comportamiento y empezar a cooperar. Ante la falta de información personal sobre el otro lo que hacemos las personas por defecto es proyectar los roles propios de nuestro grupo interno, es decir, les atribuimos características personales que proceden de personas que han jugado un papel relevante en nuestras vidas. Estos prejuicios, especialmente si no se modifican con la experiencia, suelen encontrarse en la base de numerosos desencuentros y malentendidos.

La existencia de espacios informales de encuentro, especialmente si incluyen comida, bebida y tiempo para el cotilleo, suponen una inestimable fuente de cohesión grupal. Los descansos para desayunar, las comidas y cenas de trabajo, tienen la función de situar al equipo profesional en condiciones de conocerse mejor. Lógicamente, en la medida en que uno no participe de estos encuentros o resulte excluido, se encontrará en riesgo de quedar señalado como un elemento amenazante para la homogeneidad del grupo. Paradójicamente la existencia de estos individuos aislados no constituye una verdadera amenaza material, sino que muy al contrario tiende a reforzar la cohesión grupal, por convertirse el excluido en el candidato ideal para encarnar los aspectos psicológicamente inaceptables del equipo de trabajo (la hostilidad, el servilismo, la ambición, la falta de compañerismo...).

Los espacios de encuentro informal a menudo son víctima de las políticas de maximización de la eficiencia. Tal vez esto haya contribuido a la popularización, muy incentivada desde las propias empresas, de los encuentros "*afterwork*" una vez concluida la jornada laboral, costumbre que se va extendiendo en nuestro medio procedente de las culturas anglosajonas. Otra forma de fomentar el trabajo en equipo al tiempo que se crea un lucrativo sector paralelo destinado a evitar la disminución del rendimiento laboral es el de las empresas de *coaching* y consultorías de recursos humanos, que organizan dinámicas de "*team-building*" por medio de juegos, competiciones deportivas, programas de voluntariado y otras actividades pseudolúdicas.

No tiene sentido enumerar aquí todos y cada uno de los abundantísimos y variados disparadores que pueden dar paso a conflictos de relación, ya que todos hemos tenido experiencias vitales al respecto: rivalidades más o menos encubiertas, agravios comparativos, ascensos frustrados, caídas en desgracia, romances que son secretos a voces, aproximaciones sexuales frustradas, divorcios, incompatibilidades políticas o de carácter... Debido a que la animadversión por motivos puramente personales no suele estar siquiera contemplada desde la institución (esencialmente por no disponer de recursos teóricos ni capacidad para manejarla) y muchas personas la consideran un tema tabú o incompatible con la imagen que tienen de sí, será la norma que aparezcan racionalizaciones construidas *ad-hoc*<sup>xlvii</sup> con el fin de argumentar lo que sucede en clave de tarea.

## **RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL**

Esto alimenta los conflictos de tarea por partida doble: por un lado se erigen posiciones contrapuestas alrededor de la tarea que no son más que pretextos para ocultar una animadversión de tipo personal, creando un conflicto donde a priori no tenía por qué haberlo. Éste se resistirá a cualquier intento de abordaje racional, ya que el fin irrenunciable es la ocultación de conflicto de relación. Al mismo tiempo, la creciente hostilidad entre las partes hace cada vez más complicado reflexionar y hablar de forma colectiva, con lo que el equipo de trabajo irá perdiendo la flexibilidad necesaria para adaptar sus métodos a la realidad cambiante de los retos laborales. Se producirá un enrarecimiento del clima laboral.

Ambos tipos de conflictos, por lo tanto, se diferencian por el origen del desencuentro. Existirá cierta interrelación entre ambas (ver figura 6), siendo la evolución natural de los conflictos que perduran el que avancen en lo relacional, pudiendo llegar a convertirse ocasionalmente en situaciones de acoso.

### **LA ESCALADA DEL CONFLICTO**

Como hemos afirmado anteriormente, todas las comunidades humanas afrontan el reto de la convivencia buscando el precario equilibrio entre cooperación y competición. Es previsible que, cuando el clima emocional en un equipo de trabajo se enrarezca, vayan apareciendo mecanismos destinados a aliviar la tensión.

Las formas de expresión del malestar comienzan tomando formas benignas, poco dañinas. La más común por su escaso coste energético se trata de la queja, la expresión verbal de disconformidad. Otras formas de hostilidad de baja intensidad tienen que ver con el abandono del otro en su tarea, la no colaboración como decisión activa. Cuanto más crece el malestar entre trabajadores menos probable es que se ayuden, que compartan herramientas o se aconsejen unos a otros. Pueden ser relativamente habituales los comentarios más o menos despectivos o despreciativos, poniendo en duda la profesionalidad del otro o reprochándole que su forma de afrontar la tarea le supone a uno una carga innecesaria.

Si bien este tipo de conductas pueden interpretarse como inofensivas (especialmente por las personas que las llevan a cabo) lo cierto es que resultan indudablemente dañinas para la relación. Debemos recordar que toda conducta adquiere su valencia positiva o negativa en función de su contexto, de cuál es la funcionalidad que cumple en el momento. Las personas nos comunicamos continuamente, incluso aunque no nos percatemos de ello o intentemos activamente no comunicar<sup>xlviii</sup>. Cualquier conducta que defraude las expectativas de colaboración de forma intencional con toda seguridad será codificada como hostil a nivel afectivo, incluso aunque a un nivel racional o consciente no se tenga tan claro.

## **RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL**

Un comentario aparte merecen las diferencias en la expresión de la conducta agresiva. Por norma general es más frecuente que la hostilidad se manifieste de forma descendente a lo largo de la jerarquía. Esto puede ocurrir de forma espontánea debido a la mayor vulnerabilidad y menor riesgo de represalias al atacar a trabajadores de menor rango o percibidos con una actitud menos dominante. En estructuras altamente jerarquizadas no es raro que esta conducta agresiva descendente se encuentre más o menos ritualizada en forma de novatadas, asignación sistemática de las tareas más aburridas, físicamente penosas o arriesgadas. La conducta agresiva, cuando se dirija hacia los niveles superiores de la jerarquía, tenderá a llevarse a cabo de forma indirecta por medio de rumores, quejas compartidas entre subordinados o acciones coordinadas por parte de varios trabajadores, siendo casi excepcional que un único subordinado se enfrente de forma visible a un superior.

Debemos mencionar asimismo que la hostilidad presenta diferentes manifestaciones en función del género de las personas involucradas en un conflicto. Se ha podido observar que, ya desde las etapas infantiles y de forma más acentuada en la adolescencia, las mujeres y los hombres presentan diferencias marcadas a la hora de tratar a los compañeros del mismo género (ver tabla 7). Si bien es un hecho ampliamente aceptado que las relaciones entre hombres y mujeres se encuentran marcadas por dinámicas de agresión-sumisión en las que son éstas quienes presentan mayor riesgo de sufrir violencia verbal, física y sexual, no es menos cierto que cada individuo tiende a desplegar diferentes estrategias hostiles en función de la probabilidad estimada de éxito. En este sentido resulta plausible que la atención a las formas más llamativas o visibles de violencia estén dificultando el estudio o la apreciación de formas más sutiles de confrontación<sup>xlix</sup>. En la actualidad consideramos necesario estudiar de forma sistemática las posibles diferencias en cuanto a prevalencia y forma de expresión de la conducta agresiva en función de la composición de género de los equipos de trabajo, así como de la presencia de hombres o mujeres en las posiciones de alto rango.

La creciente tensión emocional que comparten dos trabajadores enfrentados en un conflicto, en la medida en que se personaliza, tiende a contagiar al resto del equipo de forma paulatina. Aunque el malestar se niegue explícitamente para evitar que las cosas empeoren, lo cierto es que la crispación suele acrecentarse a medida que tienen lugar las diferentes confidencias de pasillo, el intercambio de rumores y cierta toma de posición en función de las afinidades previas. Aunque el conflicto haya tenido su origen en los roces de unas pocas personas, es inevitable que se tienda a la búsqueda de consuelo y al reclutamiento de aliados en función de su propio historial de agravios. Cuando la crispación es mantenida en el tiempo el ambiente se acaba tornando irrespirable. Curiosamente, los conflictos interpersonales a veces juegan un papel homeostático en los entornos laborales. El conflicto tiene la capacidad, en sus fases iniciales e intermedias, de monopolizar las atribuciones del malestar.

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

Se asume que, de no ser precisamente por esa persona que nos hace la vida imposible, nuestro trabajo no tendría nada malo. Convierte, paradójicamente, las condiciones adversas del trabajo (sobrecarga, mala organización, inadecuación de medios) en algo aparentemente llevadero. No debe obviarse la posibilidad de que la institución use esto en su favor.

Los conflictos que no se resuelven tienden a extenderse<sup>l</sup>, implicando cada vez a más actores, suelen intensificarse en cuanto a la gravedad percibida de los hechos y pueden llegar a polarizar al equipo de trabajo hasta surgir bandos enfrentados. Llegados a cierto punto de tensión los mecanismos "benignos" de distensión ya no resultan suficientes para contener el malestar, pudiendo emerger situaciones más graves por sus consecuencias potenciales. Las dinámicas principales son tres, y dependerán fundamentalmente de la capacidad de aglutinar apoyos por parte de los trabajadores enfrentados. En función de esta capacidad de reclutamiento y las condiciones de escapabilidad de la empresa podremos asistir bien al cisma dentro del equipo, bien al ostracismo del perdedor, bien al acoso psicológico con finalidad aniquiladora.

El cisma o división irreconciliable del equipo se produce solamente si se han reclutado suficientes aliados por ambas partes y las fuerzas se encuentran por tanto relativamente equilibradas. En estos casos se activan los mecanismos de hostilidad intergrupo que han hecho tristemente célebres a los seres humanos. Cuando se produce el cisma dentro de una comunidad se activan dinámicas psicológicas de "ellos-contra-nosotros", que tenderán a amplificar las más pequeñas diferencias o distintivos simbólicos entre los trabajadores, pasando a considerar exogrupo a un colectivo de personas que antes formaban parte del endogrupo. Esto puede ocurrir entre el turno de mañana y el de tarde, entre categorías profesionales, entre personas que proceden de diferentes escuelas teóricas dentro de la profesión, etnia o cualquier elemento que permita la discriminación. El distanciamiento psicológico que implica la consideración de exogrupo llevará a la proyección de los aspectos negativos que todos los humanos albergamos en el otro bando en el otro bando<sup>li</sup>. Estas diferencias irreconciliables están en el origen del surgimiento de facciones, organizaciones, escuelas, sectas, iglesias o empresas spin-off, casi siempre capitaneadas por alguna personalidad carismática e insumisa.

El ostracismo ha sido una de las salidas del conflicto intragrupal con más presencia a lo largo de la historia<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup>Como es bien conocido, la etimología nos lleva a la antigua Grecia, en cuyas *polis* se tenía por costumbre someter a votación pública la expulsión de la comunidad de determinadas personas conflictivas o infractoras de la ley. Su nombre se inscribía en la *ostrakon*, una pieza de cerámica con forma de concha. La expulsión de determinados miembros de su grupo, no obstante, es una dinámica que ha podido observarse en grandes mamíferos como leones, babuinos y chimpancés. Dado el papel vital que la comunidad ha tenido siempre para la supervivencia de los individuos la condena al exilio u ostracismo suponía a menudo una condena de muerte, con la ventaja de resultar materialmente limpia. La literatura está repleta de historias en las que se elabora, no obstante, la culpa de la comunidad, representando el regreso fantaseado, a veces triunfal y a veces trágico, del héroe condenado al exilio.

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

En los entornos laborales suele producirse cuando uno de los trabajadores en conflicto consigue aglutinar una proporción de aliados claramente superior, dejando a la otra parte relativamente aislada. Esto ocurre con mayor frecuencia cuando existe un gradiente claro de dominancia o de poder formal entre las partes. En estos casos la mayoría de los testigos tienden a inhibirse y mirar a otro lado por miedo a las represalias de la parte presumiblemente ganadora. El ostracismo, por tanto, constituye una forma de un abuso de poder colectivo (*mobbing*) no siempre intencional. Su ejecución toma formas aparentemente sutiles o accidentales, como el destierro del empleado a las áreas menos ventiladas del edificio, a despachos austeramente amueblados o almacenes recónditos donde el trabajo se realiza en soledad. Sus efectos, potencialmente devastadores a todos los niveles, contrastan con esta apariencia inocua<sup>lii</sup>. El fin último del ostracismo es el alivio de la tensión grupal, con lo que la mayoría de trabajadores no sienten estar participando activamente de un proceso dañino. Es fácil apreciar, no obstante, que se trata éste de un mecanismo fundamentado en la desigualdad y que tiende a agravar la vulnerabilidad de quien ya partía de una posición desfavorable. Se trata de la fórmula habitualmente surgida para aislar y someter a sujetos pertenecientes a minorías, con algún grado de discapacidad o evidentes signos de divergencia cultural y moral.

El proceso psicológico que permite su puesta en marcha es el popularmente conocido como del *chivo expiatorio*<sup>34</sup>. Consiste en la tendencia humana universal que lleva a los grupos, en momentos de tensión o peligro para la comunidad, a depositar la amenaza potencial o la responsabilidad de las dificultades presentes en un miembro escogido, que por alguna particularidad se encuentra en disposición de representar dicho papel. Los mecanismos de conformidad por medio de la imitación, como ha descrito Girard<sup>liii</sup>, así como el sometimiento a la estructura jerárquica, llevan a la identificación colectiva del chivo expiatorio, y más tarde a la consumación acrítica de la expulsión o aniquilación colectiva de esta víctima designada<sup>35</sup>.

En ocasiones el ostracismo se enmarca dentro de dinámicas de mayor amplitud, que tienen que ver con lo que Mara Selvini denominó los "juegos perversos de la institución<sup>liv</sup>". Cuando esto ocurre resulta especialmente difícil llegar a adquirir una comprensión clara de los hechos desde una perspectiva individual. Algunos trabajadores comienzan a percibir un trato inequívocamente hostil, pero por mucho que se devanan en averiguar qué han hecho para merecerlo no llegan a ninguna conclusión, agotándose en el proceso reflexivo.

---

<sup>34</sup>Según se recoge ya en el antiguo testamento (Levítico), las tribus judías tenían por costumbre, cada cierto tiempo, sacrificar un macho cabrío o chivo como ofrenda a *Yahveh*. Durante el mismo ritual un segundo animal era cargado con las culpas de la comunidad y enviado al desierto para reunirse con *Azazel*, aunque este último punto resulta controvertido. Nos parece irónicamente revelador que se materialice una dicotomía entre escogidos y repudiados, pero que incluso el animal escogido para honrar al individuo de máximo rango acabe sangrientamente sacrificado.

<sup>35</sup>Contribuye a este proceso el denominado "*error fundamental de atribución*", que también se manifiesta cuando se presencian dinámicas de acoso psicológico individual. Frecuentemente se atribuye a la víctima la responsabilidad de lo que le está sucediendo ("algo habrá hecho") como mecanismo básico de defensa ("a mí no me va a pasar").



## **RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL**

En estos casos será necesario llevar a cabo un laborioso trabajo de reconstrucción (a veces con ayuda externa) con el fin de examinar la historicidad de la institución. Cuando un trabajador lleva suficiente tiempo en un puesto no es raro que comience a captar retazos de la intrahistoria del lugar, esbozando trabajosamente cuáles son los hitos que marcaron y definieron la estructura jerárquica, qué relaciones se mantienen entre los individuos de los rangos superiores y qué significado le atribuyen estos superiores a ocupar tal o cual lugar subordinado. Con suerte y una cierta distancia que permita el análisis institucional se podrá llegar a comprender que en muchas ocasiones las personas son víctimas de ataques indirectos no tanto por ser quienes son, sino por su posición circunstancial dentro de esta estructura de relaciones más amplia. Esto será especialmente importante cuando se capte la existencia de un patrón cíclico o recurrente (chivos expiatorios sucesivos o "en serie"), comunicación sistemáticamente incongruente entre los niveles explícito e implícito, encargos o tareas sin aparente sentido. Gran parte del éxito o del fracaso en el ámbito laboral suele residir en nuestra capacidad para manejarnos en los abismos entre lo que se dice y lo que se hace, siendo fundamental que seamos capaces de vislumbrar los motivos para cada cosa, es decir, cuál es la función de decir lo que se dice, y cuál es la función de actuar como lo hacemos.

## **ACOSO LABORAL**

Sin pretender ahondar en un fenómeno tan extensamente estudiado, mencionaremos algunos aspectos fundamentales del acoso en el ámbito laboral para luego apuntar lo que creemos que puede aportar a su comprensión la perspectiva evolucionista. Se ha definido el acoso psicológico<sup>lv</sup> (Piñuel), acoso moral<sup>lvi</sup> (Hirigoyen) o *mobbing*<sup>lvii</sup> (Leymann, González de Rivera) como la presencia reiterada y sistemática de conductas de hostigamiento con la finalidad de socavar moralmente y doblegar la voluntad de un individuo, esto es, someterlo o forzar su abandono del grupo. Resulta fundamental diferenciarlo de las dinámicas de conflicto que hemos descrito, especialmente en un momento como el actual en que el término acoso goza de gran popularidad. Se han descrito numerosas formas de presentación de las conductas de acoso, así como herramientas de tipo psicométrico para detectarlas como son los conocidos cuestionarios LIPT-60<sup>lviii</sup> o la Escala Cisneros<sup>lix</sup>, entre otras. Todos los autores suelen coincidir en la dificultad de encontrar pruebas materiales u objetivas que evidencien el acoso, lo cual conlleva una serie de retos a nivel forense. El reconocimiento desde el punto de vista jurídico de este fenómeno va en aumento, pero históricamente ha sido minimizado y no abundan las condenas en firme en nuestro ámbito<sup>lx</sup>.

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

El calificativo de "psicológico", "moral" o la inicial denominación "psicoterror" tratan de reflejar la naturaleza simbólica, y por tanto intangible<sup>36</sup>, de las conductas de acoso. Conllevaría un comportamiento sistemáticamente hostil, existiendo una predilección por medios no físicos<sup>37</sup>. El uso de la comunicación hostil (verbal y no verbal) y el condicionamiento instrumental de la actividad laboral por medio de órdenes son la base del acoso en el trabajo. Su puesta en marcha requiere autocontrol y planificación, es decir, cierta conciencia de la naturaleza de la conducta de agresión, que se tiende a ocultar, enmascarar, racionalizar o negar<sup>lxi</sup>.

Desde el punto de vista etológico, la existencia de conductas agresivas que hoy podríamos denominar de acoso tendría unas causas últimas: a lo largo de la filogenia, en comparación con otros primates y con el propio *H. Sapiens*, habría existido una selección positiva para aquellos individuos capaces de capacidad de controlar sus impulsos agresivos (agresión reactiva) y llevar a cabo agresiones planificadas y estratégicas (agresión proactiva). Otra razón última tendría que ver con el carácter adaptativo de la agresión proactiva o planificada a la hora de mejorar el propio rango jerárquico, facilitando a quien la presenta un mayor acceso tanto a recursos nutricionales como reproductivos.

Las razones próximas tendrían que ver, a nivel ontogénico, con variables internas de tipo disposicional que normalmente sintetizamos bajo el término *personalidad*<sup>38</sup>. Las personalidades que suelen caracterizar a los acosadores presentan estructuras narcisistas, psicopáticas<sup>39</sup> y más raramente paranoides. Se ha descrito un perfil especialmente dañino caracterizado por la confluencia de tres factores o rasgos que definirían la llamada "tríada oscura": maquiavelismo, narcisismo y psicopatía<sup>lxii</sup>.

---

<sup>36</sup>Creemos que diferenciar agresión *física* de *psicológica* induce a error, por cuanto toda violencia física implica algún efecto psicológico, y toda vivencia subjetiva o psicológica lleva aparejados cambios a nivel físico. Si buscamos referimos al medio empleado preferimos hablar de medios físicos, por un lado, y medios simbólicos por el otro.

<sup>37</sup> Agredir físicamente a alguien suele atentar contra el autoconcepto, estando además peor considerado culturalmente y sancionándose con mayor dureza a nivel jurídico. Además, la agresión física resulta más fácilmente objetivable a nivel forense, encontrándose menos sujeta a la interpretación subjetiva y a las suspicacias que ésta suele despertar.

<sup>38</sup>Desde el punto de vista psicobiológico se diferencia entre temperamento y carácter, los componentes fundamentales de la personalidad. El temperamento tiene que ver con las tendencias neurofisiológicas básicas que heredamos como resultado de la combinación genética de los gametos materno y paterno. Sobre esta base se construye el carácter, conjunto de hábitos en continua creación y relativa modificación por medio del aprendizaje. El hecho de que exista variedad en cuanto a estructuras de personalidad y estilos de afrontamiento dentro de una misma población maximiza la capacidad de adaptación de los individuos a la realidad, incluso en entornos relativamente cambiantes.

<sup>39</sup>Autores como Piñuel han venido estudiando y popularizando acertadamente la existencia de lo que se denomina "psicópata adaptado", con el fin de desligarlo del estereotipo hollywoodiense del psicópata asesino o criminal. La psicopatía esencialmente se caracteriza por la ausencia de escrúpulo moral que presentan entre un 4 y un 10% de la población general. Estas personas, aunque sí gozan de comprensión racional (empatía cognitiva) de los sentimientos de los demás, no los sienten de forma compasiva (empatía emocional). No se conmueven ante el dolor ajeno o lo hacen en un grado muy inferior a lo estadísticamente común. Su interés por los demás es meramente instrumental, desarrollando un comportamiento que se ha definido como parasitario. Desarrollan una notoria habilidad para la impostura, la mentira, la seducción y la consecución de sus objetivos. Tienden a buscar el poder personal, predominando en profesiones donde pueden obtener y ejercer este poder en su propio beneficio (política, finanzas, abogacía, cirugía, etc.)

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

En otros casos se ha hipotetizado que determinadas experiencias tempranas del individuo marcarían su capacidad de vinculación social y de representación de los estados internos propios y ajenos, modificando su capacidad de mentalización<sup>lxiii</sup> y conducta relacional. Esto podría dar lugar a distorsiones a la hora de evaluar la valencia de la relación de un individuo con su entorno social, como ocurre en las personalidades de estructura límite. Asimismo la conducta hostil sistemática podría tener que ver con intentos de autorregulación emocional, tanto en personalidades límite como antisociales. Por otro lado, una historia vital en la cual de forma repetida se haya visto gratificada la maximización del propio beneficio en detrimento del bienestar ajeno sin que medien consecuencias aversivas constituiría una historia de aprendizaje favorable a la puesta en marcha de conductas de acoso.

Los detonantes contextuales que motivan las conductas de acoso, teniendo en cuenta las personalidades mencionadas, suelen ser las siguientes: la amenaza de quedar eclipsado por el desempeño o la brillantez de otra persona (narcisistas), la competición por el estatus (narcisistas, psicópatas), el rencor tras la frustración de determinados deseos (psicópatas), así como la tendencia a la intepretación en clave de perjuicio intencional de estímulos y conductas triviales (paranoides). Mención especial merecen los individuos que encuentran en el acoso un placer particular. Son los que Marie-France Hirigoyen ha denominado "narcisistas perversos". En nuestra opinión, más allá de la posible presencia o no de rasgos narcisistas<sup>40</sup>, lo que les caracterizaría sería la motivación hacia la agresividad de tipo predatorio, si bien dirigida hacia la propia especie.

El refuerzo motivacional que habría permitido a nuestra especie persistir en la fatigosa búsqueda de fuentes de proteínas de origen animal habría dado paso a un subproducto que, en sus versiones contemporáneas, se manifestaría en patrones de conducta similares no orientados a la nutrición (por ejemplo, la caza deportiva). Otras manifestaciones de este impulso, en principio poco dañinas pero ciertamente inquietantes, serían las de los individuos acechadores o "*stalkers*", que generalmente se cobran como presa la intimidad de las personas a las que rondan. La puesta en marcha de estrategias orientadas al menoscabo psicológico y la destrucción personal de un trabajador requeriría probablemente la ausencia de uno de los principales mecanismos inhibidores de la conducta que presentamos las personas: la empatía emocional. Dicho mecanismo se ha vinculado a la actividad de las regiones prefrontales ventromediales, que se relacionarían con la aparición de sensaciones aversivas ante la sola idea de dañar al otro. La disfunción a este nivel conllevaría una falta de escrúpulo moral que constituye la característica central de los psicópatas, ya sean adaptados o criminales<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup>Necesidad imperiosa de salvaguardar el autoconcepto, orientando la mayor parte de la conducta a obtener continuos refuerzos externos e internos que alimenten una imagen propia grandiosa. Estaría ligada presumiblemente a la presencia de sentimientos profundos de inadecuación y maldad que resultan intolerables a un nivel consciente.

<sup>41</sup>El estereotipo del psicópata criminal o violento tiene que ver con que resulta más sencillo detectar, encarcelar y estudiar  
XXI Congreso Virtual Internacional de Psiquiatría, Psicología y Enfermería en Salud Mental  
[www.interpsiquis.com](http://www.interpsiquis.com) – del 25 mayo al 5 de junio de 2020

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

Esta circunstancia podría darse también en determinados casos de Trastorno Orgánico de la Personalidad y algunos Trastornos del Espectro Autista, aunque de forma anecdótica. Se estima actualmente que en torno al 21% de los altos directivos de las empresas cumplen criterios para ser diagnosticados de psicopatía empleando herramientas diseñadas a tal efecto<sup>lxiv</sup>. Esto concuerda con la hipótesis de la autodomesticación humana, la cual postula que se habrían seleccionado positivamente los individuos capaces de ejercer una conducta agresiva no impulsiva, planificada y convenientemente imbricada en los códigos culturales de cada sociedad. Con todo lo previo no pretendemos afirmar que, necesariamente, el individuo acosador presente rasgos patológicos de personalidad (recordemos lo habitual que resulta que sea la institución quien consienta o apoye de forma instrumental dinámicas de acoso que permitan evitar despidos gravosos a nivel económico), pero es indudable que la presencia de estos rasgos disfuncionales supone un factor de riesgo a tener muy en cuenta.

En cuanto a las consecuencias de ser acosado en el trabajo diremos únicamente que resultan verdaderamente devastadoras. Esto se justifica por la activación de mecanismos de estrés de forma continuada ante la amenaza inescapable que supone ser acechado en un entorno como el laboral, en el que las expectativas de obtener apoyos u obtener refugio suelen ser escasas. La persona acosada se instala durante largo tiempo entre la incomprensión genuina de lo que le sucede y la autoculpabilización. Cuando llega a comprender que el acoso no se detendrá haga lo que haga se ve asimismo enfrentada al enorme dilema que supone escoger entre la victimización mantenida o el desempleo, con la incertidumbre y precariedad que éste conlleva. Serán la norma las manifestaciones de tipo psicossomático de gravedad creciente, así como los síntomas de estrés postraumático.

Actualmente no hay consenso en cuanto a la personalidad de las víctimas, encontrando estudios que afirman, pero también otros que desmienten que exista un prototipo de persona acosada. Lo que sí podemos afirmar desde nuestra experiencia clínica es que no resulta raro que la persona acosada sufra nuevamente experiencias similares aunque cambie de entorno laboral. La traumática experiencia que supone ser víctima de acoso tiende a instalar una desconfianza persistente hacia los demás que dificulta las relaciones sociales. Esto coloca a las personas supervivientes del acoso en una actitud de prevención, inhibición y retracción social que, trágicamente, puede llevarlas a ser señaladas como potenciales chivos expiatorios, activando el proceso de ostracismo o acoso colectivo (*mobbing*). Esta retracción social también les delata, puesto que por su frágil red de alianzas son vistos como presas fáciles para los acechantes corporativos que pueda haber presentes en el nuevo centro de trabajo.

---

desde el punto de vista forense a aquellos individuos con peor control de impulsos y menor inteligencia. Por el contrario, los individuos anempáticos con buena capacidad de autocontrol, habilidades sociales y cociente intelectual medio-alto generalmente pasan más desapercibidos, recibiendo el apelativo de psicópatas "adaptados".

## **RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL**

En resumen, diremos que desde el punto de vista etológico existen tres vías que motivan la conducta agresiva que subyace al acoso, pudiendo diferenciarse los siguientes subtipos de acoso laboral:

- 1) Por la vía de la agresión predatoria.
- 2) Por la vía de la agresión jerárquica o de dominancia.
- 3) Por la vía de la agresión moral colectiva (*mobbing*).

Estos tres tipos de acoso pueden ser aprovechados instrumentalmente desde la institución, así como favorecidos o penados por diferentes factores organizativos y culturales que jugarán un importante papel modulador.

### **CONSUELO, REPARACIÓN Y RECONCILIACIÓN**

Concluiremos este trabajo abordando el reverso de la hostilidad, un conjunto de conductas que resultan clave para la convivencia de todos los grupos primates y, sin embargo, han quedado a menudo eclipsadas por el inquietante interés que despierta la agresividad. Hablaremos de reconciliación.

Dado que el conflicto es inevitable en las comunidades antropoides la capacidad de recomponer las relaciones tras las hostilidades estará siempre presente como un impulso orientado a mantener el precario equilibrio entre cooperación y competición. La reconciliación es necesaria para el grupo, de la misma forma en que el grupo es imprescindible para los individuos.

En el estudio de las dinámicas sociales de los chimpancés (especialmente en cautividad, pero también en su medio natural) se ha observado que, tras un enfrentamiento agresivo, ambos bandos tienden a buscar consuelo en aliados o parientes cercanos. Las muestras de consuelo no pueden sino resultarnos familiares: besos y abrazos, esencialmente contacto físico mientras el individuo más perjudicado emite sonidos que inducen a la lástima y la compasión.

Más interesante resulta la conducta que tienden a desplegar entre sí los individuos que se han enfrentado. Una vez pasado el fragor de la lucha ambos individuos se ignoran, pero de una forma particular: se dedican a sus cosas a una distancia significativamente menor de la que mantendrían habitualmente. Es decir, tienden a una cierta cercanía física, permaneciendo discretamente atentos a la conducta del otro. La tensión mutua suele reducirse de forma drástica cuando uno de ellos ofrece la garra como gesto conciliador o se inicia algún tipo de actividad conjunta. En el caso de los bonobos se ha hecho muy popular su estrategia de reconciliación, a la cual llegan por medio de relaciones sexuales en las que pueden llegar a participar múltiples miembros de la comunidad al mismo tiempo<sup>lxv</sup>.

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

En algunas ocasiones, sin embargo, los individuos enfrentados presentan dificultades para tomar en consideración los gestos de pacificación y sumisión de la otra parte. Cuando esto sucede no es raro que un tercer miembro de la comunidad, generalmente un individuo de alto rango, actúe de mediador juntando las garras de ambos contendientes o mostrando su espalda con el fin de que uno de ellos inicie el acalado y posteriormente el otro se sume a la tarea común. Estas labores de mediación y pacificación constituyen una de las funciones características de los machos y hembras alfa, y sugieren paralelismos obvios con los dos mandatos que Marvin Harris describió para los líderes de las sociedades pre-estatales: redistribución de recursos y resolución de conflictos.

Podemos afirmar, por tanto, que existen proto-rituales presentes en primates antropoides, modos de acción que pueden ser reconocidos por todos los individuos del grupo como señales de pacificación, y que no dependen únicamente de la relación diádica construida entre los protagonistas del desencuentro.

En el caso de los humanos la necesidad de consuelo por medio del contacto físico sigue estando muy presente, aunque su puesta en práctica se encuentra condicionada por el contexto cultural cuando se refiere a personas no emparentadas. Entre personas estrechamente vinculadas no son raras las caricias, los abrazos o los besos, muestras de cariño y apoyo que tienen la capacidad de calmar y aliviar las consecuencias del estrés social.

Como alternativa al contacto físico, los humanos podemos consolarnos unos a otros por medio de palabras. Es significativo que siempre necesitemos a alguien que nos escuche, ya sea un aliado, un desconocido, un ente divino, un amigo imaginario o un familiar fallecido. El lenguaje juega un papel fundamental tanto en el consuelo como en la reconciliación entre humanos, aunque presenta un doble filo. Las palabras bien escogidas pueden resultar reparadoras pero su uso inapropiado o descuidado puede resultar dañino, llegando en ocasiones a empeorar las cosas. No es raro que las personas dolidas, al compartir su malestar, reciban frecuentes indicaciones, órdenes, consejos o sugerencias. Generalmente no son tenidas a mal, pero pueden resultar contraproducentes. La verdadera experiencia de la escucha requiere la validación emocional y el interés genuino por parte del otro sin tratar de invalidar o modificar la experiencia de quien se lamenta<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup>Un ejemplo clarificador lo encontramos en algunas fórmulas lingüísticas que forman parte del acervo popular, por buenos motivos que tal vez hayamos olvidado. Cuando se acude a ofrecer condolencias al familiar de un difunto se suele emplear la fórmula: *"te acompaño en el sentimiento"*. Se da por hecho que no tiene sentido tratar de animar al doliente (*"alegra esa cara"*) ni cabe hacer otro tipo de afirmaciones, por muy plausibles que sean (*"el 90% de las personas al cabo de 18 a 24 meses han conseguido resolver el duelo"*). En cambio la sabiduría popular nos guía hacia la validación empática: le hacemos ver a la persona que entendemos su dolor, que lo damos por bueno, que nos hacemos cargo y no pasa nada, que estamos ahí compartiéndolo en su justa medida. Los consejos, cada vez más habituales, dirigidos a desprenderse rápidamente del malestar probablemente son reflejo de nuestra sociedad contemporánea, embebida en el solucionismo y la búsqueda del bienestar subjetivo como principio rector de la vida.

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

Por lo tanto el consuelo verbal depende tanto de lo que se le dice a quien sufre, sino de un tipo particular de interacción verbal que facilita la expresión por medio de la escucha activa<sup>43</sup>.

En cuanto a la reconciliación entre humanos el contacto físico juega un papel importante entre familiares y allegados (es frecuente el sexo de reconciliación en muchas parejas), pero más residual entre desconocidos o compañeros de trabajo (a lo sumo una palmada en la espalda o un apretón de manos, y ni siquiera en todas las culturas). Con el fin de facilitar la reducción de la tensión entre individuos enfrentados cada sociedad ha generado sus propios rituales de reconciliación. Suelen coincidir en la ofrenda de algún tipo de regalo como gesto de buena voluntad (alimento, flores, un objeto al que nos sentimos vinculados). En otras ocasiones aparecen gestos de compensación o retribución que pueden ser materiales o simbólicos (automutilaciones, sacrificios, promesas, juramentos, maldiciones).

La palabra aún así jugará su papel trascendental en forma de disculpas. Pocas situaciones hay más humanas que el siempre delicado acto de pedir y otorgar perdón. Debido a que la probabilidad de reconciliación es inversamente proporcional a la vivencia subjetiva del daño sufrido y a la intensidad emocional que éste conlleva, la posibilidad de que dos personas intercambien palabras con éxito dependerá del punto al cual llegó el conflicto. No siempre nos sentimos en condiciones de hablar con seguridad, y menos de hacerlo a solas con nuestro adversario. Es habitual y comprensible la desconfianza, el miedo a nuevas agresiones. La presencia de una tercera persona obliga a guardar las formas, desactivando o mitigando parcialmente algunas de las emociones más perturbadoras. En la medida en que esta tercera persona sea vivida por ambas partes como alguien neutral podrá cumplir un papel *facilitador* en la resolución del conflicto.

Si repasamos la evolución natural de los conflictos (tabla 8) veremos que el tipo de intervención apropiada para su resolución dependerá de la fase en la que éste se encuentre dentro de la escalada. La negociación se encuentra lógicamente limitada a las fases iniciales, durante las cuales ambas partes todavía pueden argumentar, razonar y llegar a acuerdos satisfactorias por ellas mismas. La mediación sería el siguiente paso, requiriendo la presencia de un tercero imparcial que ejerza de facilitador de la comunicación, con el objetivo de que las partes alcancen por ellas mismas una solución. La conciliación implicaría que el elemento imparcial toma un papel más activo, realizando alguna propuesta de solución.

---

<sup>43</sup>En nuestra labor clínica atendiendo a profesionales sanitarios que presentan sufrimiento psíquico de origen laboral, a menudo resulta conmovedor comprobar hasta qué punto se sienten ayudadas las personas para lo poco que nosotros somos capaces de cambiar en cuanto a su conflicto laboral. Lo que para nosotros es la simple escucha, para ellos es mucho. También les ayuda el disponer de un informe clínico, el cual adquiere a menudo la categoría de emblema tangible de las heridas que no sangran, algo a lo que agarrarse y con lo que dar carta de veracidad a su sufrimiento.

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

Cuando el conflicto es lo suficientemente grave o se encuentra tan extendido que resulta inviable recurrir a la intervención de un tercero neutral se puede recurrir al arbitraje, siendo las partes las que acuerdan recurrir o aceptan que intervenga un elemento ajeno al equipo profesional que tomará una decisión vinculante. Otras intervenciones externas dependerán del recurso al ámbito judicial, siendo esta la medida más extrema y último recurso para intentar de encauzar la situación.

Llegados a este punto, después de haber repasado exhaustivamente las bases etológicas de nuestra vida social y sus consecuencias relacionales, estamos en condiciones de afirmar que el papel de los líderes en el trabajo, como ocurre en toda comunidad humana, será fundamental a la hora de prevenir y resolver de forma temprana los conflictos laborales. Es por tanto la responsabilidad de los jefes designados poder ejercer este liderazgo. Para ello deberán haber obtenido por medio de la ejemplaridad el respeto del equipo que coordinan. Este respeto, como señalaba Marvin Harris, es a la vez el requisito y la fuerza que permite que sus actuaciones tengan algún efecto. La persona encargada de mediar, conciliar o activar procesos de arbitraje será -vale la pena insistir en ello- el jefe o mando jerárquico que tiene como responsabilidad la organización del capital humano. La actitud evasiva o excesivamente autoritaria generalmente esconde limitaciones a la hora de tratar con personas, muchas veces ligadas a la falta de capacitación práctica y formación teórica al respecto. Muchos mandos, por el contrario, poseen habilidades naturales o "mano izquierda" para el trato con las personas, pero desgraciadamente esto no siempre resulta determinante en los nombramientos ni desde luego se trata de algo que llegue con el cargo.

Las decisiones que se tomen a la hora de resolver conflictos deberían estar preferiblemente informadas por nociones antropológicas y etológicas. Hemos hecho mención a uno de los sentimientos protomorales más relevantes que condicionan la vida social de los primates: la reciprocidad<sup>44</sup>. Todos los primates albergamos una fuerte necesidad de justicia, grabada a fuego a lo largo de millones de años de evolución. Cooperamos y vigilamos. Llevamos la cuenta. Pero, ¿qué es una decisión justa? Si reflexionamos acerca de la función de las sentencias judiciales, veremos que tratan de alcanzar al menos tres objetivos: proteger a la sociedad (encerrando o restringiendo la capacidad de actuación), ejemplarizar (señalar a la comunidad lo que no debe hacerse así como sus consecuencias<sup>45</sup>) y retribuir o compensar de alguna manera a las víctimas.

---

<sup>44</sup>El reverso inquietante de la reciprocidad es el que históricamente materializó en los primeros códigos de justicia en la forma del *"ojo por ojo y diente por diente"*. Cabe pensar, incluso, que el *"ojo por ojo"* pueda tratarse de un dictamen conservador dirigida a limitar el alcance de la retribución, que en ocasiones escala de forma exponencial. En todo caso, cuando se han sufrido daños (y en cualquier conflicto ambas partes tienden a sentirse víctima de los actos de la otra parte), existirá un fuerte deseo retributivo.

<sup>45</sup>A lo largo de la historia las penas se han ejecutado preferentemente en espacios públicos, generalmente plazas principales en las que se ubicaban el cadalso, la picota, el rollo, etc. Actualmente la mayoría de vistas judiciales siguen estando abiertas al público, aunque ya con fines más garantistas y docentes que ejemplarizantes..



## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

Esta última parte es importante, porque de alguna forma el sufrimiento del considerado ofensor es una necesidad psicológica que persiste a día de hoy.

El arrepentimiento sincero, la culpa reflejada en el rostro y el cuerpo quien nos ha dañado, tiene un cierto efecto balsámico. El considerar una disculpa como honesta o insincera tiene que ver principalmente con la detección intuitiva de este malestar ajeno, o bien con su ausencia. A veces esperamos que sea el sistema de justicia el que inflija ese dolor que tal vez no surja espontáneamente y nosotros no podemos (o no deseamos) infligir. Pocas cosas indignan más a las víctimas que la *percepción* de impunidad de quien ha resultado condenado por medios legales. Esto adquiere especial relevancia en los casos de acoso laboral, en los que incluso cuando se ha demostrado y penalizado dicho acoso la invitación al cambio de puesto por parte de la víctima y no del acosador suele despertar un intenso resentimiento que a menudo se traduce en una nueva humillación, como si la decisión tomada enviase de alguna manera el mensaje de que la víctima es la responsable de lo sucedido, por mucho que la medida pueda ir destinada a su protección.

Los conflictos, además, no tienen lugar en el vacío. Los hechos se desarrollan en el seno de una institución. "Quizás de las experiencias que más hacen sufrir a las personas que nos consultan es descubrir el aparente silencio de la institución, la lentitud de los plazos cuando abren un protocolo de conflictos, la vaguedad de las respuestas cuando piden más información, que no lleve nadie más la iniciativa de preocuparse y el obtener consuelo, y que recibir ayuda se convierta en una tarea más. Les indigna la falta de reciprocidad cuando, después de largo tiempo siendo generosos hacia la institución, descubren que en realidad la institución no tiene memoria, porque memoria solo la tienen las personas, y no siempre son las mismas, ni están ahí para sentir nuestro dolor. No pueden ser correspondidos, con lo cual sienten que el sistema les falla. A veces se desencantan para siempre" (Vázquez, 2019).

La palabra, de nuevo, será un ingrediente imprescindible en esta complicada alquimia que tal vez nos acerque a la auténtica reconciliación. Una cosa sí sabemos con seguridad, y es que ningún ser humano aceptará la paz si no puede explicarse a sí mismo lo ocurrido en términos que le resulten de alguna manera favorables. Como ha expuesto el psicoanalista y mediador internacional Vamik Volkan, muchos tratados de paz han demostrado su carácter abusivo en la medida en que, al no atender a la elaboración del considerado "trauma designado", evocaban sentimientos de humillación colectiva en uno de los bandos<sup>46</sup>. Existen alternativas viables al "*ojo por ojo*" o al "*cien de los suyos por cada uno nuestro*", pero siempre pasarán por un intercambio delicado que incluya el reconocimiento (de nuevo la validación emocional) de la experiencia

---

<sup>46</sup>En su obra "Psicología de las sociedades en conflicto" detalla el papel jugado por lo que denomina traumas colectivos designados, como lo fue en su momento el tratado de Versalles para los alemanes, después de la Gran Guerra. La magnanimidad, por contra, sería la virtud de los victoriosos que mitiga la experiencia del trauma colectivo por la derrota, tal y como se quiso representar en el cuadro de "La rendición de Breda" de Velázquez.

## **RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL**

ajena. Esto implica escuchar la verdad de la boca del otro: *"es cierto. Yo lo hice. Lo lamento. Te compensaré. No lo repetiré"*. Reconocimiento de los actos, validación empática, retribución y propósito de enmienda. Esta es la cadena que aprisiona el deseo de todos los agraviados.

El ritual verbal de la disculpa sincera facilitará que las partes se encuentren en posición de llevar a cabo el gesto último que permite retomar la convivencia: perdonar. El perdón no implica, como es obvio, el olvido. Pero sí trae un compromiso explícito que se encarna al ponerlo en palabras, habiéndose detallado incluso a nivel neurobiológico el efecto reparador que tiene este acto de habla.<sup>lxvi</sup>El perdón sincero nos libera del lastre de odiar, tiene la capacidad de mitigar y disolver el resentimiento. Nos devuelve la posibilidad de reintegrarnos a la vida en comunidad.

Conflicto y reconciliación son, en definitiva, la cara y la cruz de la convivencia. Y también son las fuerzas que, en eterna relación dialéctica, han impulsado aquellos logros que puedan compensar los abundantes destrozos humanos.

Convivir duele, pero nos necesitamos. La tarea compartida simplemente lo pone de manifiesto. De ahí la ambivalente realidad del trabajo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Dedicado a la memoria de Pablo Herreros Ubalde, fallecido en diciembre de 2018.

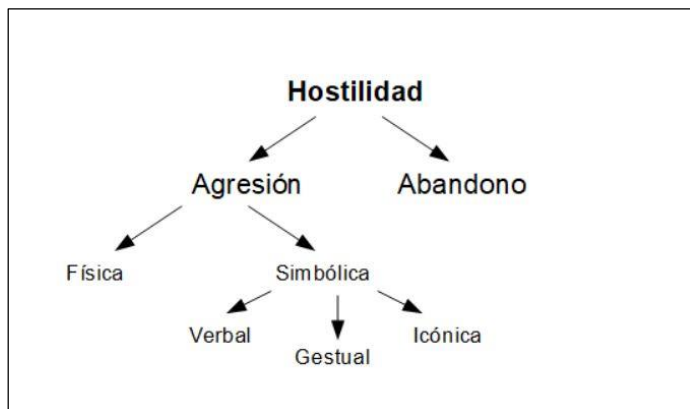
A Olga Bautista, Francisco Martínez y Belén Sánchez por revisar el texto y por sus aportaciones.

Y con un especial agradecimiento a Pablo Malo y Julio Sanjuán por brindar a la psiquiatría el fecundo esbozo de la teoría de la evolución.

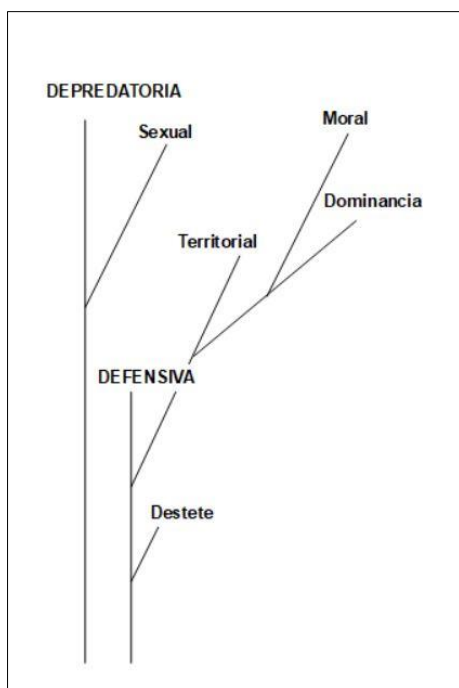
# RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

## FIGURAS Y TABLAS

1. Tipos de conducta hostil según su forma de expresarse (elaboración propia)



2. Tipos de conducta agresiva (adaptado de Wilson E.O, 2011)



## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

3. Tipos de conducta agresiva según substrato neurobiológico (adaptado de Wanhram RW, 2017)

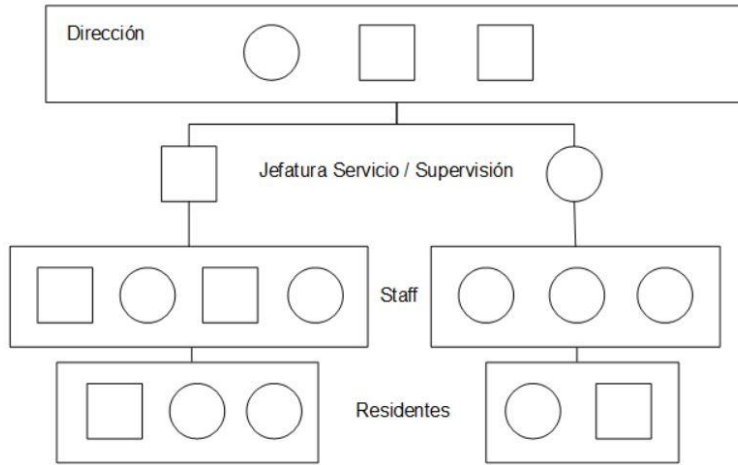
TIPOS DE AGRESIÓN		
	PROACTIVA	REACTIVA
<b>Estructuras Implicadas*</b> <small>*(en ratones)</small>	Amígdala central Amígdala basolateral Hipotálamo lateral Sust. Gris Periacueductal (región ventrolateral)	Amígdala medial Hipotálamo mediobasal Sust. Gris Periacueductal (región dorsal)
<b>Correlato vegetativo</b>	Baja activación	Elevada activación
<b>Ejecución</b>	Planificada	Impulsiva
<b>Función</b>	Predatoria	Defensiva

4. Particularidades de las jerarquías humanas (a partir de Sapolsky R, 2017)

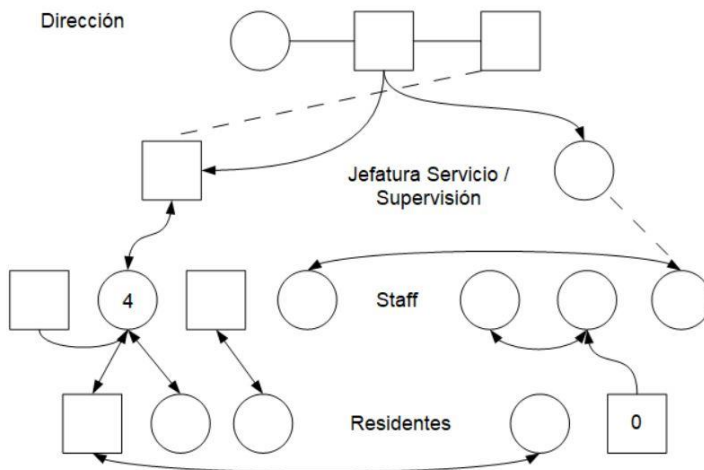
<b>PARTICULARIDADES de las JERARQUÍAS HUMANAS</b>
Multiplicidad Especialización Solapamiento
Obediencia al líder Elección del líder
Reificación

# RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

5. Ejemplo de organigrama y sociograma en un servicio sanitario (elaboración propia)



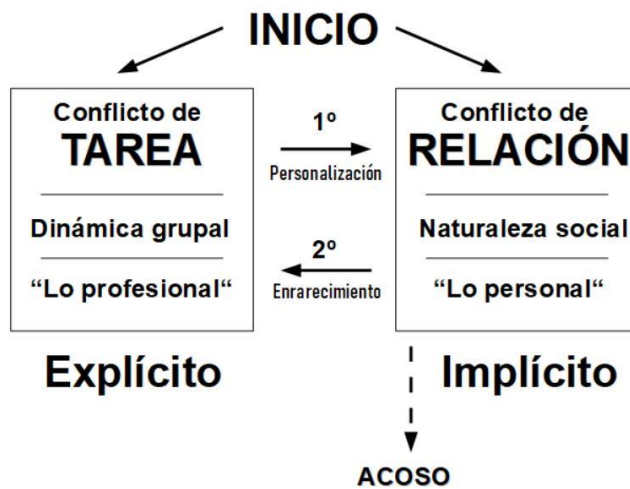
ORGANIGRAMA



SOCIOGRAMA

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

6. Conflictos de tarea y de relación (elaboración propia)

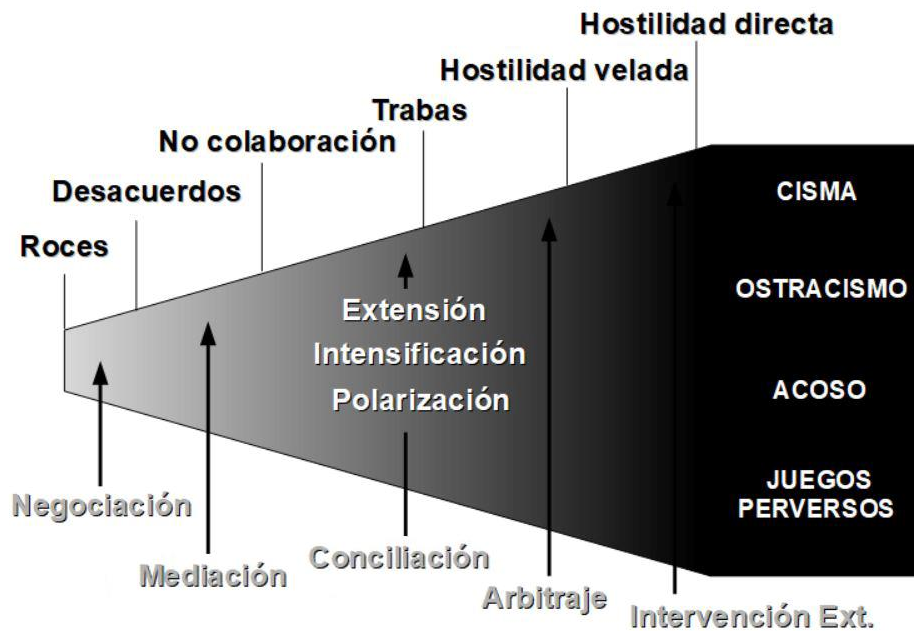


7. Diferencias en la expresión de los conflictos según género (a partir de Iglesias y Turiégano, 2018)

DIFERENCIAS CONDUCTUALES INTRASEXUALES		
	MUJERES	HOMBRES
Preferencia relacional	Parientes / Una o dos aliadas	Coaliciones de varios miembros
Actitud grupal	Evitar conflicto	Competición
Actitud rango	Aversión a señales de status	Búsqueda y respeto del rango
Respuesta a la competición intergrupal	Indiferente o escasa	Mayor cooperación endogrupal Mayor xenofobia
Agresividad	Indirecta / derogatoria	Directa / coercitiva

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

8. Proceso de escalada del conflicto y posibles intervenciones (adaptado de Glasl, 1982)



<sup>i</sup>Moreno B. Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Med Segur Trab* (internet) 2011; 57. Suplemento 1: 1-262

<sup>ii</sup>Wilson EO. *Consilience. La unidad del Conocimiento*. 1ª Ed. Galaxia Gutenberg. Barcelona, 1999.

<sup>iii</sup>Herreros P. Yo, mono. 1ª Ed. Ediciones Destino. Barcelona, 2014.

<sup>iv</sup>Dawkins R. *El gen egoísta. Las bases biológicas de nuestra conducta*. 5ª Ed. Salvat. Barcelona, 2002.

<sup>v</sup>De Waal F. ¿Tenemos suficiente inteligencia para entender la inteligencia de los animales?. 1ª Ed. Tusquets. Barcelona, 2016.

<sup>vi</sup>Malo P, Medrano J, Uriarte JJ. *Introducción a la Psiquiatría Evolucionista*. 1ª Ed. Psiquiatría.com, Palma de Mallorca, 2002.

<sup>vii</sup>Ibidem.

<sup>viii</sup>Archer J. The nature of human aggression. *International Journal of law and psychiatry* 32, 2009; 202-208

<sup>ix</sup>Wilson EO. *Sobre la naturaleza humana*. 3ª Ed. Fondo de Cultura Económica. Mexico, 2011.

<sup>x</sup>Llorente M. *Primates. Biología, comportamiento y evolución*. 1ª Ed. Lynx. Barcelona, 2019

<sup>xi</sup>Cases N, Sanjuán J. Teoría de la competición social y trastornos afectivos. En: Sanjuán J, José Cela C (coords). *La profecía de Darwin: del origen de la mente a la psicopatología*. 1ª Ed. Ars Medica. Barcelona, 2005. p 149-168.

<sup>xii</sup>Tobeña A. *Cerebro y poder*. 1ª Ed. La esfera de los libros. Madrid, 2008.

<sup>xiii</sup>Ibidem.

<sup>xiv</sup>De Waal F. *El bonobo y los diez mandamientos*. 1ª Ed. Tusquets. Barcelona, 2014

<sup>xv</sup>De Waal F. *Chimpanzee Politics: Power and Sex Among Apes*. JHU Press. Baltimore, 2007.

<sup>xvi</sup>De Waal F, Pokorny J. Faces and behinds. *Chimpanzee sex perception*. *Adv. Sci. Lett.* Vol. 1, No. 1, 2008. p 99-103.

<sup>xvii</sup>Wrangham R. Two types of aggression in human evolution. *PNAS*, 2017.115: 245-53

<sup>xviii</sup>Wrangham R. Hypotheses for the evolution of reduced reactive aggression in the context of human self-domestication. *Front. Psychol*, 2019. 10:1914

<sup>xix</sup>Rieznik P. Trabajo, una definición antropológica. En: *Trabajo, alienación y crisis en el mundo contemporáneo, Razón y Revolución* nro. 7, 2001, Publ. electrónica. URL=

<https://www.razonyrevolucion.org/textos/revr/rprodetrab/ryr7Rieznik.pdf> (acceso 2/4/20)

<sup>xx</sup>Puertas N. *Al menos tienes trabajo*. 1ª Ed. Antipersona. Madrid, 2019.

## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

- <sup>xxi</sup>Ferguson A, Hennessy R, Nagel M.. Feminist Perspectives on Class and Work, *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Spring 2019 Edition), Edward N. Zalta (ed.), URL = <https://plato.stanford.edu/archives/spr2019/entries/feminism-class/>. (acceso 2/4/20)
- <sup>xxii</sup> Graeber D. En deuda. Una historia alternativa de la economía. 1ª Ed. Planeta. Barcelona, 2012.
- <sup>xxiii</sup> Graeber D. La utopía de las normas. De la tecnología, la estupidez y los secretos placeres de la burocracia. 1ª Ed. Planeta. Barcelona, 2015.
- <sup>xxiv</sup> McKinlay JB, Arches J. Towards the proletarianization of physician. *Int J Health Serv*. Vol. 15, No. 2, 1985. p 161-195.
- <sup>xxv</sup> Sapolsky R. *Behave*. 1ª Ed. Bodley head. London, 2017.
- <sup>xxvi</sup> Dunbar R. Gossip in evolutionary perspective. *Review of General Psychology*, Vol. 8, 2004, p.100-110
- <sup>xxvii</sup> Caballero L. Una perspectiva evolucionista sobre las drogas y las drogodependencias. En: Sanjuán J, José Cela C (coords). *La profecía de Darwin: del origen de la mente a la psicopatología*. 1ª Ed. Ars Medica. Barcelona, 2005. p 149-168.
- <sup>xxviii</sup> Kelemen D, Rottman J, Seston, R. Professional Physical Scientists Display Tenacious Teleological Tendencies: Purpose-Based Reasoning as a Cognitive Default. *J Ex Psy*: (2012).
- <sup>xxix</sup> Øverli, Ø, et al. Behavioral and neuroendocrine correlates of displaced aggression in trout. *Horm. Behav*; 45(5), 2004, p. 324–329.
- <sup>xxx</sup> Lafta R, Falah, N. Violence against health-care workers in a conflict affected city. *Med Confl Surviv*, 2018. p.1–15.
- <sup>xxxi</sup> Navarrete S. Mobbing. ¿Debemos seguir llamándolo así? Lorenz y Leymann revisitados. Ponencia presentada en el 11º Congreso Virtual de Psiquiatría Interpsiquis 2010,
- <sup>xxxii</sup> Owen D. *En el poder y en la enfermedad*. 1ª Ed. Siruela. Madrid, 2015.
- <sup>xxxiii</sup> Hawley P. Social Dominance in Childhood and Its Evolutionary Underpinnings: Why It Matters and What We Can Do. *Pediatrics*, 2015; 135; S31; p. 31-8.
- <sup>xxxiv</sup> Marina JA. *La pasión por el poder. Teoría y práctica de la dominación*. 1ª Ed. Anagrama. Barcelona, 2008.
- <sup>xxxv</sup> Sapolsky R. *¿Por qué las cebras no tienen úlcera?*. 3ª Ed. Alianza. Madrid, 2017.
- <sup>xxxvi</sup> Raleigh M, et al. Serotonergic Mechanisms promote dominance acquisition in adult male vervet monkeys. *Brain Res* 1991 Sep 20; 559(2):181-90
- <sup>xxxvii</sup> Harris M. *Our kind. Who we are, Where we came from, and Where we are going*. Harper Collins, New York, 1989.
- <sup>xxxviii</sup> Pichón-Rivière E. *Técnica de observación en grupos operativos, Ilusión grupal No.2*, UAEM, Cuernavaca, 1989.
- <sup>xxxix</sup> Wilkinson R, Marmot M, *Los determinantes sociales de la salud: los hechos probados*. OMS, 2003
- <sup>xl</sup> Marqués P, et al. El análisis de las redes sociales. Un método para la mejora de la seguridad en las organizaciones sanitarias. *Rev Esp Salud Pública* 2013; 87: 209-219
- <sup>xli</sup> Alamsyah A, Rahardjo, B. Social Network Analysis Taxonomy Based on Graph Representation. *Proceedings of The 5th Indonesian International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business*. SBM-ITB, 2013
- <sup>xlii</sup> Martín J, et al. Power structure in the peer group: the role of classroom cohesion and hierarchy in peer acceptance and rejection of victimized and aggressive students. *Journal of Early Adolescence*, 37(9), 1197–1220.
- <sup>xliii</sup> Pfaff D. *El cerebro altruista*. 1ª Ed. Herder. Barcelona, 2017.
- <sup>xliv</sup> De Waal Frans. *El último abrazo*. 1ª Ed. Tusquets. Barcelona, 2019.
- <sup>xlv</sup> Medina FJ. Conflictos que crecen en intensidad. En: Alcover CM, Moriano JA, Topa G (coords). *Psicología del trabajo: conceptos claves y temas emergentes*. 1ª Ed. UNED. Madrid, 2016. p 573-625
- <sup>xlvi</sup> Vázquez JC. Burnout como consecuencia de los conflictos interpersonales. Ponencia en el XIIIº Congreso Nacional de los Servicios de Prevención de Riesgos Laborales en el Ámbito Sanitario. Madrid, Nov. 2019.
- <sup>xlvii</sup> Haidt J. El perro emocional y su cola racional: un enfoque intuicionista social del juicio moral. En: Cortina A (coord) *Guía Comares de neurofilosofía práctica*. 1ª Ed. Comares. Granada, 2012.
- <sup>xlviii</sup> Watzlawick P, Beavin J, Jackson D. *Teoría de la comunicación humana*. 1ª Ed. Herder. Barcelona, 2002.
- <sup>xliv</sup> Iglesias M, Turiégano E. *Nuestra herencia animal. La importancia de la historia evolutiva en el comportamiento*. 1ª Ed. El País. Neurociencia & Psicología. (º42). Madrid, 2018.
- <sup>l</sup> Glasl, F. The process of conflict escalation and roles of third parties. En: Boomer G, Peterson R (Eds.), *Conflict management and industrial relations* (pp. 119-140). Kluwer-Nijhoff. Boston, 1982.
- <sup>li</sup> Volkan V. *Psicología de las sociedades en conflicto*. 1ª Ed. Herder. Barcelona, 2018.
- <sup>lii</sup> McGuire M, Raleigh M. Behavioral and physiological correlates of ostracism. En: Gruter M, Masters R. (Eds) *Ostracism: A social and Biological phenomenon*. Elsevier. New York, 1986.
- <sup>liii</sup> Girard R. *El chivo expiatorio*. Anagrama. Madrid, 2006.
- <sup>liv</sup> Selvini M, et al. *Al frente de la organización. Estrategia y táctica*. 1ª Ed. Paidós. Barcelona, 1997.
- <sup>lv</sup> Piñuel I. La identificación, medida y prevención del mobbing en la organización (I). *Capital humano*. Vol. 18, No 188; 2005, p. 96-102
- <sup>lvi</sup> Hirigoyen MF. *El acoso moral*. 28ª Ed. Paidós. Barcelona, 2016.
- <sup>lvii</sup> Gonzalez de Rivera JL (Ed.). *Claves del Mobbing*. Editorial EOS, Madrid, 2005.
- <sup>lviii</sup> **XXI Congreso Virtual Internacional de Psiquiatría, Psicología y Enfermería en Salud Mental** el trabajo. El LIPT-60. [www.interpsiquis.com](http://www.interpsiquis.com) – del 25 mayo al 5 de junio de 2020



## RAÍCES, RAMAS Y FRUTOS DE LA HOSTILIDAD LABORAL

---

Editorial EOS, Madrid, 2005

- <sup>lix</sup> Fidalgo A, Piñuel I. La escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing. *Psicothema* 2004. Vol. 16, nº 4, pp. 615-624
- <sup>lx</sup> González D. El acoso psicológico en el lugar de trabajo: una aproximación desde la psicología forense. *Psicopatol. clín. leg. forense*. Vol.7, 2007, pp. 41-62
- <sup>lxi</sup> Adán AJ. La violencia en el trabajo: el acoso moral, mobbing o bullying en el trabajo. En: Alcover CM, Moriano JA, Topa G (coords). *Psicología del trabajo: conceptos claves y temas emergentes*. 1ª Ed. UNED. Madrid, 2016. p 573-625
- <sup>lxii</sup> Hirigoyen MF. *El acoso moral en el trabajo*. Paidós. Barcelona, 2013.
- <sup>lxiii</sup> Bateman A, Fonagy P. *Tratamiento basado en la mentalización para trastornos de la personalidad*. 1ª Ed. Desclée de Brouwer. Bilbao, 2016.
- <sup>lxiv</sup> Katarina F, et al.. *Problem Personalities in the Workplace: Development of the Corporate Personality Inventory*. In: *Psychology and Law in Europe*, 2017. pp.139-166
- <sup>lxv</sup> De Waal F. *Peacemaking among primates*. Cambridge, 1989
- <sup>lxvi</sup> Clark, AJ. Forgiveness: a neurological model. *Medical Hypotheses*, 2005; 65(4), 649-654