

**SIN CHIVO EXPIATORIO, NO HAY GRUPO.
EL CASO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
NO SCAPEGOAT, NO GROUP.
THE CASE OF PUBLIC ADMINISTRATIONS**

Josu Bingen Fernández Alcalde

Profesor Asociado de las Universidades Públicas de Navarra y La Rioja, España
josufernandezalcalde@gmail.com

Recibido: 02/12/2011

Aceptado: 16/05/2012

Resumen

Con base en Girard, Bion, Tuckman, Morgan, Anzieu, o la Sociología Clínica se analiza la posición de "Chivo Expiatorio" como suceso universal en los procesos de desarrollo de grupos y equipos. Una etapa esperable y gestionable de su evolución; no un accidente a evitar ni un motivo para dismantelar los equipos laborales puestos en marcha..

Sin chivo expiatorio no hay grupo, ni regeneración grupal. Toda grupalidad vive cíclicamente "el destronamiento" de una figura anterior de liderazgo con algún tipo de violencia sacrificial. Tal acontecimiento cierra una fase de conflicto importante e inaugura una renormalización grupal. Por ello, propone incluirla como fase propia en los modelos generales de desarrollo grupal.

Palabras clave: Equipo, Chivo, Grupos, Girard, Tuckman

Abstract

Based on Girard, Bion, Tuckman, Morgan, Anzieu, or Clinical Sociology analyzes the position of "Scapegoat" as a universal event in the development processes of groups and work groups. An expected and manageable stage of its evolution, not an accident to avoid nor a reason for dismantling the set up work teams.

No scapegoat no group, no regeneration group. All groups lives cyclically "the dethronement" of an earlier figure of leadership with some sort of sacrificial violence. This event closes a major conflict phase and inaugurates a renormalization group. It is therefore proposed to include itself as a phase in the generic models of group development.

Keywords: Work Group, Scapegoat, Groups, Girard, Tuckman.

INTRODUCCIÓN

Manteniendo los análisis de equipos de trabajo únicamente en los campos de lo manifiesto o del voluntarismo se corren riesgos considerables. Bastantes de los intentos de ponerlos en marcha, fracasan en la creencia de que los grupos son panaceicos, armónicos, manejables...y visibles (Aritzeta y Alcover, 2006). Nada más lejos de la realidad. Son verdaderas bombas emocionales cargadas... e invisibles.

En lo grupal, nuestra disciplina queda, anormalmente, lejos de las profundidades alcanzadas por las psicologías grupales. Estudios sociológicos de grupos al uso, adolecen de la suficiente consideración de las variables propias de esa realidad emergente –en construcción– que es el grupo; centro de fuerzas dispares, fácilmente, conflictivas¹.

No es solo que, por sus especificidades, las modalidades de grupo y de conflicto (Benítez, Medina y Munduate, 2011: 69) sean difíciles de delimitar, es que no cabe análisis de grupo que pueda efectuarse al margen de sus fuerzas latentes y manifiestas, cooperativas o contrapuestas, tanto individuales y corporales, como fantasmáticas, interindividuales y de entorno. Las pujantes Sociología y Psicología Clínicas dan cuerpo a esta aseveración.

Equipo que se intente poner en funcionamiento en los contextos organizacionales individualistas piramidales –que lo impiden de raíz– acabarán con la Dirección desmantelándolos; máxime, si carecen de conocimientos profesionales grupales. O gastando, tan insistente como inútilmente, ingentes honorarios en informes y planes de implantación de equipos con consultores internos o externos².

A pesar del imposible establecimiento de una ley general que abarque la totalidad de las configuraciones grupales, hay consensos respecto a la tipificación de las etapas generales por las que suele atravesar un grupo; sobre todo, cuando hablamos de grupos de tarea.

Las fases de formación, conflicto, normativización y desempeño se aceptan como universales; aunque con muchas variantes en función de las distintas ópticas y variables contextuales de cada grupo; sean éstos de entrenamiento, terapia, tarea, pares, etc.. Los modelos de Bion (1985), Tuckman (1965), Anzieu (1978),

¹ Cabría exigir mayores rigores deontológicos dadas las consecuencias de estas superficiales prácticas en términos de personas afectadas. Como ocurre a menudo con los conflictos, la tendencia es a no considerar lo fundamental y a buscar algunas características accidentales de la situación, extrapolando a Galtung (1968).

² Ver panorámicas actuales de Eficacia de los equipos en Papeles del psicólogo. Vol.29 (1) pp. 25-31 (2008); y vol. 32(1) págs 7-16 (2011).

Kaes (1977), Lacoursiere (1980), Morgan (1994), Wheelan (2005), o Blanchard³ (1992), son unos estándares aceptados de evolución grupal⁴, que contienen sus variantes específicas; lineales, secuenciales, integrativos, etc..

Dentro de las etapas reconocidas, la de los conflictos, manifiestos y latentes, son un lugar común. Aquí, nos centraremos en lo que afecta a esa figura archiconocida y contradictoria del chivo expiatorio –individual o colectivo– que, muchísimas veces, suele quedar como despojo de las luchas intestinas intra o intergrupos.

Tantas veces sucede, como en nuestro estudio hemos observado y registrado cualitativamente y empíricamente, que nos atreveríamos a afirmar que sin chivo expiatorio no hay grupo o regeneración de grupo. De aquí, el proponer su inclusión como etapa grupal propia. A nivel macrosocial, René Girard, así lo sostiene; fundacionalmente, además, para las sociedades humanas.

Estas luchas (Navarro y García, 2000:75) son consideradas conflictos de dinámica caótica, con carácter y protagonismo estructurales⁵. Una de esas figuras estructurales es el chivo expiatorio. Constituye el momento grupal universal que pone fin, por la vía de la eliminación de un oponente clave, a un conflicto de importancia para el grupo e inaugura una nueva etapa en su desarrollo⁶; generalmente de paz relativa, con normalización y asentamiento del algún líder.

Perdida en los grupos la ilusión común inicial que lo cubre todo, se desatan tensiones y conflictos: malentendidos, necesidades insatisfechas, luchas de poder, falta de claridad en los objetivos, disparidades... Aumentan las negociaciones y mediaciones de todo tipo y nivel: personales y de equipo. Un grupo que quiera dinamizarse debe aprender a afrontar sus conflictos convenientemente.

³ Aunque con distinta denominación, Blanchard, recoge parecidos momentos y características evolutivas grupales: Iniciación, Orientación, Clarificación e Integración. Ver Palomo (2007). Igual sucede con otros autores: ver Martínez y Paterna (2010).

⁴ Los distintos tipos de encuentros grupales conllevan diferencias de composición, objetivos o desarrollos tan señalados que pueden dejar sin lugar, enmascarar, secundarizar o simbolizar, etc.. el tipo de *conflicto-chivo* y *destronamiento*, aquí resaltado. Nosotros acotamos nuestras afirmaciones a los grupos de tarea, principalmente; no a otros, que requerirían muchas especificidades y matizaciones al fenómeno general.

⁵ Simplificadamente, **Estructura Organizacional**, es el conjunto de las posiciones jerárquicamente formalizadas, ocupadas por individuos y/o grupos, establecidas y reguladas globalmente en el proceso de institucionalización de una organización construida a efectos de ofrecer algún bien o servicio, y sancionadas internamente como de obligado cumplimiento para su funcionamiento. Más empíricamente, podríamos recurrir a la afirmación atribuida a Lewin: Para saber qué es algo y cómo funciona y quién lo gobierna, intenta cambiarlo. Lo que reacciona, impidiéndolo, eso es “la estructura”. Ver la discusión irresuelta en Pizarro (2006: 8-16). También Uriz (1994).

⁶ Touzard (op. cit.)

Ocurre, no obstante, que las personas de los equipos –más aun, los jefes organizacionales⁷– a la par que esperan maravillas de ellos, trabajan en ignorancia de la potencia emocional explosiva del artefacto que tienen en las manos; esconden los conflictos y los reprimen por miedo a destapar fuerzas incontraladas, o por una cuestión de imagen hacia el exterior, etc.

A la mínima, renuncian a sus hipotéticas bondades. Los dismantelan, asustados, en cuanto surgen las dificultades y expresiones más emotivas, o persisten en prácticas nocivas de gestión de personas y grupos, hasta que explotan.

Entonces, también por ignorancia de gestión, las consecuencias suelen ser catastróficas, generando dolor, renunciadas y, en bastantes casos, fenómenos-archivo de acoso laboral y/o, posteriormente, duelos, disolución del grupo, etc.

El fenómeno del chivo expiatorio –terrible, a primera vista– lejos de vivirse siempre dramáticamente, debe en muchos casos de desarrollo grupal, esperarse como normal y gestionarse; excepción hecha de los casos flagrantes de acoso. Entenderse como un momento de destronamiento real, o simbólico y representacional, de una figura de liderazgo. Fase que dará paso a una distinta distribución de poder y papeles; a la vez que, en el principal afectado, a una redefinición de su lugar posicional, un duelo emocional; quizás una protesta sindical, una salida del grupo o juicio por acoso laboral, etc..

METODOLOGÍA

El artículo deriva de observaciones cualitativas participantes tenidas por el autor bien en calidad de miembro, director o monitor-observador de grupos de distinta composición y finalidad a lo largo de su carrera: Grupos clínicos, Focusing-groups, Equipos de trabajo, Negociaciones sindicales...

También de una sistemática cualitativa, múltiple y triangulada, exploratoria y registradora de sucesos al doble nivel de fenómenos considerados estructurales (jerarquía formal, funciones de coordinación...) y de roles individuales (percepción, ejecución...) vía entrevistas abiertas, legislación de provisión de puestos, sentencias judiciales, quejas, conflictos y otras casuísticas relacionadas. De la misma forma, nos hemos servido de indicadores más empíricos cuales son las remuneraciones uso de cuestionarios estandarizados o semiestandarizados, etc.

El texto supone presentar el cuerpo teórico preliminar de un proyecto más amplio de ensayo falsatorio. Como tal, sus afirmaciones deben mantenerse aun en el rango de hipótesis en estudio. Se traen aquí a modo de debate porque los abundantes datos ya recogidos apuntan claramente en el sentido propuesto que resulta muy relevante y casi inédito en la bibliografía de grupos conocida salvo el apuntalamiento teórico prestado por Girard desde la antropología.

⁷De Administraciones Públicas, en concreto.

TEORÍAS GRUPALES PRELIMINARES

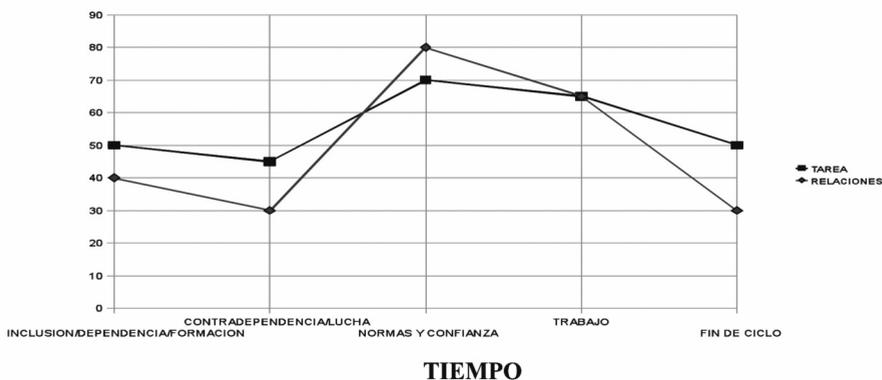
Los problemas de las etapas. Las organizaciones públicas

Resaltaremos ahora los procesos grupales que desembocan rápidamente en el chivo, por mor, tanto de deficiencias estructurales endémicas, administrativas y de gestión, como por comportamientos regresivos, habituales en las personas reunidas por razones de empleo, etc. Potentes procesos cuyo desconocimiento por parte de los gestores inviabiliza normalmente cualquier intento ingenuo de trabajar en equipo.

Las conocidas etapas, atravesables o no⁸, por los grupos de pares, instrucción o tarea, etc. son comunes a muchos pensadores, que hablan de fases sucesivas con altibajos: Formación, Conflicto, Normalización, Desempeño⁹... y suelen tener su correlato en los departamentos de trabajo de las Administraciones públicas.

Gráfico 1.- Modelo habitual de evolución de grupo

ACTIVIDAD



Modelo de Evolución según Wheelan (2005) –similar a Bennis&Shepard (1956)–, Tuckman y Bión (1985). Estimado respecto el ideal del 100% de eficiencia en Tarea y Armonía de Relaciones. (Elaboración propia)

En estas organizaciones (Bion, 1980:115) es normal que las unidades de trabajo, en camino hacia mayores cuotas de racionalidad, padezcan, sucesivamente, tres tipos de actividades mentales regresivas o suposiciones básicas –sostenidas inconscientemente por todo el grupo– en defensa contra los sentimientos de

⁸ Cabe que algunos equipos caigan en dinámicas circulares (loops) –estancamientos, saltos o retrocesos– entre fases, cuando se dan cambios de entorno, de tareas o personas.

⁹ Por ejemplo: Los grupos de solución de problemas de Bales & Strodtbeck (1951); los *T-Group* de Bennis & Shepard (1956); Tuckmann; el *Modelo General de Desarrollo Grupal* de Morgan *et al* (1994); Wheelan (2005); Bión (1985); etc.

desamparo y frustración al sumergir la libertad individual en la complejidad grupal regulada.

Primero, el llamado **Supuesto de dependencia**, respecto de las jefaturas, dada su composición de “naturaleza” adscriptiva de meritaje individual y piramidal. Las tareas están reguladas, ordenadas, y en tanto tal, hay costumbre y necesidad de ser dirigidos, supervisados.

Los seculares comportamientos pasivos, regresivos, abstencionistas, etc.. –aparte de los otros factores clásicos como presiones del entorno, rutina, dilema social, rivalidades, luchas de poder...–, acaecen porque tales ansiedades surgen –según esta Escuela de Tavistock¹⁰– de necesitar estar bien dirigidos –y sentir no estarlo– por los directores departamentales; ni tampoco, por el líder de la unidad. Lo que lleva a los miembros a quejarse, constantemente, con razón o sin ella, pidiendo mejoras y requiriendo ser dirigidos.

Las decisiones fallan. Las responsabilidades también, Los procesos son ignorados. Muchas unidades públicas, no pasan de esta fase que se asemeja a un bote donde se remase poco y en oposición, o en círculo.

De aquí deviene, en parte, la extrema directividad de los jefes para lograr los mínimos. Impera un cierto e inamovible *status quo* de desempeños, intereses y jerarquías, conocido y aceptado. Un equilibrio inestable, que suele ser roto con la aparición en escena de terceros; sean éstos personas o tareas nuevas.

Sigue otra fase grupal consistente en conflictos más o menos abiertos, creación de subgrupos, etc.. donde predomina la **Suposición de lucha o huida**. Ante las distintas presiones, entre ellas la de la disciplina grupal contra las libertades Individuales, se llega a las luchas –verbales y físicas– o huidas. Huida hacia el pasado, el futuro o la especulación intelectual. Hay evitación de frustraciones e impotencias. Se dan fenómenos internos de mantenimiento del *status quo*, de resistencia al cambio; incluyendo al futuro chivo, que aparece en escena con claridad y que, también, se resistirá.

Estas **Suposiciones básicas** llevan a identificaciones proyectivas. Parte de ellas constituyen una percepción inconsciente de las cualidades, motivaciones e intenciones de los miembros, y parte, la consiguiente proyección de los deseos propios. Los que reciben tales proyecciones de otros, asumen y sienten, realmente, que son lo que son acusados de ser.

Hay huidas de la verdad, negándola. Se producen ataques desviados del jefe, chivos y subordinados. A veces –caso, sobre todo, de llegar nuevas personas–, hay desafíos al jefe y al chivo –usualmente, un contralíder– a los que se les acusa

¹⁰ Referencia al nombre de la ciudad donde Bion fundó su escuela psicoanalítica.

o minusvalora, tendiendo a desplazarseles en favor “del nuevo”. Este es el momento en que suceden sacrificios reales o simbólicos de los líderes. Surgen otros “*autoritas*” a quienes se empuja a ser los nuevos Jefes porque se cree en ellos; por capaces, o por interés en que sean los que se expongan.

La **Suposición de emparejamiento y la esperanza de un Mesías**, es la siguiente fase posible. Surgen diádas y/o pequeños subgrupos muy cooperativos entre sí, que buscan consolación mutua. Cada uno desea que el otro llene su vacío y aporte soluciones. Nace una esperanza en forma de persona, idea, o vida grupal idílica capaz de alejar a los miembros de sus propios miedos, odios, agresiones y desesperación. Su comportamiento implica crítica a que la figura de autoridad no esta cumpliendo bien su labor de jefe. Consecuentemente, “todo empieza a prometer”. Hay confianza en que las cosas van a cambiar a mejor.

Pero, una unidad administrativa de trabajo público puede estar durante años sin darse esta posición de emparejamiento, en tanto llega la persona apropiada capaz de encarnarlo, que se demanda. Pronosticamos que la expiación sacrificial es un paso *cuasi* universal previo a la renormalización, y posterior al advenimiento del nuevo Mesías. Antes, para dejar paso al nuevo, tiene que ser sacrificado un jefe, líder o contra-líder, en el momento en que llega el Mesías.

El grupo entra en **ilusión grupal** (Kaes, 1977:246 y Anzieu, 1978:173) aunque, paradójicamente, se aleja un tanto de la madurez. Pero las tareas salen más diligentemente. Es equivalente a las llamadas por Tuckmann, fases de Normalización-Desempeño, que logran restablecer consensos. En esta posición, *el grupo* está ya en la mente de las personas. Se alcanza velocidad de crucero. El jefe, líder formal de la unidad, deviene en delegador. El nuevo colíder se activa brillante. En su cabeza, no obstante, una futura víctima: su actual jefe, o el contra-líder.

Luego, conforme pase la ilusión grupal, se verá que la madurez grupal era un estado efímero entre su nacimiento y muerte. Volverán los pensamientos depresivos; otros, intentarán negarlos proponiendo que el grupo siga reuniéndose en claves fusionales. Habrá de nuevo tristeza, culpa... y culpables. El ciclo grupal continuará en una suerte de eterno retorno...En el horizonte, un nuevo Mesías y un nuevo *Chivo*.

Acerca del origen de los fenómenos grupales de conflicto hay interesantes diagnósticos (Amaya, 2003:93). El riesgo del individualismo arraigado en el núcleo de la identidad: “*El ídolo no es el jefe ni los otros, sino el propio yo... El grupo soy yo*”. Por contra, dice, es a partir de la base en la confianza entre los miembros como se puede acceder al nivel necesario para el trabajo en común: *el descentramiento de sí mismo*.

En una interesante reseña¹¹ se refleja la opinión de esta autora acerca de que cuando el grupo debe adaptarse a situaciones nuevas, incorporaciones, crecimiento, etc.. es cuando aparecen los problemas. Vuelve a surgir esa desconfianza basal, generando expulsiones, autoexpulsiones, fracturas, alianzas de todo tipo y un estallido final. Según ella, a nivel general –coincidiendo con nuestras tesis– sucederán tres cosas posibles:

- a) el grupo estalla y se rompe empezando un nuevo vínculo con cimiento democrático.
- b) estalla y se rompe, pero repitiendo la vieja forma autoritaria, mala pero conocida.
- c) el grupo no se rompe pero se abandonan las formas democráticas para volverse a imponer, paulatinamente, las viejas formas de conducción¹².
- d) el mito del recomienzo hace creer a quienes lo practican que “ahora todo va a ser mejor”. La esperanza en un nuevo origen hace perder las enseñanzas adquiridas¹³...

En la misma reseña, prosigue comentando que los grupos sin jefes visibles alardean de su democracia interna pero suelen ocultar del desorden con que trabajan y su bajo rendimiento¹⁴. Opina que el “aquí no hay jefes” es una frase limitada que disimula metas inconclusas y fines olvidados en el camino y se ofrece cual un malabarismo o ilusión engañosa. Es además, una frase interesada, añadimos nosotros.

En ese lugar, continúa desgranando acertadas opiniones del tenor de que las sociedades acostumbradas a relaciones dominante-dominado tienen problemas para el trabajo en equipo. Que en ciertas sociedades puede estar instalado el miedo a dedicarse centralmente a la tarea, como si tal dedicación pudiese descuidar el control de los integrantes y favorecer que algunos quieran instalarse como cabezas dentro del grupo. Que una gran cantidad de energía suele utilizarse en el control vigilante de unos con otros. Y que las prácticas de corrupción, pactos elaborados a espaldas al grupo, alianzas secretas y pequeños golpes de estado suelen estar al acecho. O que, frente a un miembro par, los integrantes de un equipo prefieren un jefe autoritario aunque sobrevenga la etapa de amor-odio sobre él, pero esta elección será sentida como menos peligrosa que aquél posible amenazante. De esta forma, un grupo de trabajo,

¹¹ Reseña sobre su libro *Grupos Desagrupados* y la sociedad argentina en <http://www.pagina12.com.ar/diario/psicología/9-114170-2008-10-30.html>

¹² De alguna forma, vemos también que deja de existir.

¹³ Ciclo del *eterno retorno*.

¹⁴ En todo caso, sin demasiadas motivaciones altruistas y en tensión.

constituido por personalidades intolerantes a las reglas, insensibles a los acuerdos, divididos en coaliciones y evitando las evaluaciones conjuntas, obtiene en su labor pobres resultados, que dejan la conclusión errada de que el trabajo en grupo no sirve. A su parecer –y al nuestro– la cultura caudillesca generadora de grupos pasivos es antagónica con el trabajo en equipo, pero la cultura narcisista también lo es. Aquello de “El grupo soy yo”. El poder arrancado a los jefes se puede trasladar a los participantes dando paso al poder de múltiples jefes.

El valor de los individuos por encima del valor de la tarea. Darse el gusto de que cada uno haga lo que le da la gana. Este placer comparte más puntos en común con la anarquía que con la autogestión sin mejora de tareas.

Sea como fuere, todas estas características, sí no consustanciales al hombre, están históricamente arraigadas en él y en sus construcciones; tanto que se reproducen constantemente.

*La escuela psicoanalítica francesa*¹⁵: Anzieu, Kaes, Enriquez

Sonis¹⁶, dice que para Anzieu, el grupo es una puesta en común de las imágenes interiores y de las angustias de los participantes. Desde que hay dos o más personas hay circulación fantasmática¹⁷. El grupo potencia la emergencia de fantasías. Nadie está exento. No hay personas sin fantasías sin resonancias. Sin proyecciones y transferencias

Procede recordar aquí, qué pasa, en general, cuando entramos a un grupo. El grupo es una amenaza para el individuo. El yo es cuestionado en tanto que hay más “yoes”. Es, cuando menos, relativizado. Sumergido en un espacio temporal de deseos diferentes que, solo en ese momento, conocemos y sentimos, y para cuya magnitud o demandas puede que no estemos preparados.

Para estos teóricos, el grupo nos coloca en un lugar en el cual aun no nos hemos constituido como sujetos “en” y “de” esa grupalidad. Los conceptos constitutivos de la realidad habitual no alcanzan o se nos escapan. La situación de grupo se vive como fuente de angustia, con la misma intensidad y es vivida como realización imaginaria del deseo. Según ellos, el grupo, el sueño, y el síntoma, son la asociación de un deseo y una defensa. Hay grupo y no simple reunión de individuos cuando a partir de los aparatos psíquicos individuales se tiende a construir un aparato psíquico grupal.

¹⁵ Kaes y otros (1989)

¹⁶ Sonis (2008) “Lo imaginario en los grupos. Aportes de la Escuela francesa: Didier Anzieu”. Artículo del Equipo de Cátedras del profesor Ferrarós de la UBA. <http://www.catedras.fsoc.uba.ar>

¹⁷ Anzieu (1978: 280-303) para un estudio completo de la crucial fantasmaticación grupo-individuo-grupo.

Para transformar la situación de “*el grupo y yo*” o “*el grupo y no-yo*”, se la convierte emocionalmente en “*yo soy el grupo*”, “*el grupo soy yo*”, “*todos son uno*” y “*el grupo es todos*” (Todos para Uno y Uno para Todos)

En el estado de ilusión grupal no hay discriminación sujeto-grupo, ni reconocimiento de lo semejante y lo diferente, lo propio y lo ajeno, de las jerarquías, de las diferencias sexuales. Es un grupo nucleado por el principio de placer. Obviamente, para que el grupo esté en situación de ilusión grupal, cada uno de los miembros debe tener la representación interna del mismo, lo que equivale a decir que el grupo se halla catectizado libidinalmente... ..en este estado, rige en el grupo una teoría igualatoria y, el menor rasgo de diferenciación será rechazado.

Para Anzieu (op.cit), éste es el primer organizador psíquico, resultado de una integración, es lo que permite articular al sujeto y al conjunto del cual es parte. La ilusión grupal es un fantasma que organiza, su función es defensiva¹⁸.

Como existe en el ser humano no solo tendencia a la fusión con el seno materno sino, también, al crecimiento, que implica discriminación y separación, llega un momento en que este estado fusional no se tolera y es necesario salir de él. Los hechos de la vida –léase aquí: del trabajo– rompen esa célula cerrada, paraíso donde los sentimientos fraternales no incluyen rivalidad¹⁹.

Cualesquiera de las múltiples diferenciaciones objetivas y subjetivas existentes dentro de los grupos de trabajo llevará a rivalidades, visiones distintas de las metas, las recompensas, etc. El resultado será la bomba emocional cargada que es el equipo, cuyo manejo exige manos expertas.

Cualquier grupo es erigido en objeto libidinal y funciona en el psiquismo de los integrantes como *yo ideal*. Este estado de ilusión grupal tiene su expresión manifiesta como un sentimiento de euforia y bienestar. “somos el mejor grupo”, estamos todos bien. La unión es el lema y las diferencias no existen. Es un intento de revivir la fusión y negar la separación. Esto no es más que una reacción defensiva frente al temor que sienten los miembros de perder su propia individualidad (unicidad), su identidad, de recibir de sí mismos tantas imágenes distintas como ojos distintos los perciben, o bien de quedar aislado, sin lugar asignado.

¹⁸ La **ilusión grupal**, primer organizador psíquico intenta constituir un aparato psíquico grupal a partir de un aparato psíquico individual. El aparato psíquico grupal es una ficción sostenida en un grupo mítico que tiende a concretarse.

¹⁹ Es el segundo organizador, la **imago**. Es una representación inconsciente. Son universales. Imago de padre, madre, ambivalentes, que permiten la ambivalencia. Tiende a proporcionar un estado de equilibrio entre la isomorfía y al homomorfía, al poder desprenderse de la isomorfía permite la ambivalencia. Se puede diferenciar realidad interna y externa. Se pasa de una imago a otra. El 3º organizador, **fantasías originarias** –tendencia a la homomorfía–, admite las diferencias pues hay un reaseguro en común, que es el origen.

Esto no obstante, asistimos a explicaciones grupales de corte excesivamente pragmático. Los chivos expiatorios, presentes en todo Grupo, Equipo, Organización o Institución, redundan en esta idea. Apenas son vistos por los colegas sino desde el prisma del acoso laboral o mobbing que, naturalmente, tienen al chivo como su principal resultado, pero no lo ven como proceso, sino como efecto accidental y daño colateral sobre un personaje de características, poco menos que acreedoras al suceso. Aunque los móviles pueden ser infinitos y mezclarse causas y efectos, frecuentemente, se prefiere aquello tan conductista de que el efecto es el motivo, la causa.

Aunque no pocas veces sean compañeros de viaje y lo uno lleve a la otro, Amaya (2005) establece interesantes diferencias diagnósticas, entre un conflicto común entre personas y una estrategia, más o menos explícita, de eliminación de personas inasimilables, competidoras en posiciones comprometidas por intereses superpuestos, etc...

Para la segunda, habla de la ilegitimidad ética, que se percibe rápidamente, y de la escalada de los ataques. El acoso no es casual sino causal. Posee intencionalidad y tiene como objetivo la destrucción de su objeto. Se persigue que la víctima sola se vaya; ya sea para no pagar indemnización o porque, de este modo, se oculta el nivel de la violencia ejercida.

En otros casos, el objetivo es sacar de circulación a un competidor probable en la carrera hacia la promoción interna. Se va deteriorando la imagen de la persona acosada diciendo que “él se lo buscó”, “no se adapta”, “tiene problemas de personalidad”... La persona atacada no puede responder porque es aislada, negándose la comunicación directa con el acosador y prohibiéndose, explícita o implícitamente, al resto de compañeros que tenga relación o comunicación fluida con la víctima. Se le excluye de las actividades sociales informales y se le va quitando responsabilidades ofreciéndole tareas de menor categoría...

Por definición capital de cuanto estamos comentando, deducimos, diferencialmente, que un chivo expiatorio es un inocente acusado, culpado y castigado por las faltas, equivocaciones y problemas de otro/s... mientras que una posición-chivo es una posición estructural débil destinada, normalmente, a perder poder en su enfrentamiento con posiciones estructuralmente más fuertes.

La universalidad del chivo: René Girard

La paradigmática tesis del Chivo y su sacrificio como fundamento universal de la Cultura y de lo Sagrado constituyó un verdadero hito:

Cuando no es satisfecha, la violencia sigue almacenándose hasta el momento en que desborda y se esparce por los alrededores con los efectos más desastrosos.

El sacrificio intentar dominar y canalizar en buena dirección los desplazamientos y sustituciones espontáneas que entonces se operan (Girard, 1983: 17).

Añade:

...el sacrificio humano ...se perpetuaba bajo la forma del *phármakos*²⁰ que la ciudad mantenía a su costa para sacrificarlo en determinadas ocasiones, especialmente en los periodos de calamidades.

Esto es adviene, el fármaco, como la cura; el principio activo sanador de la enfermedad. De aquí que el sacrificio tenga, entre otras, la función de apaciguar las violencias intestinas e impedir que estallen los conflictos. Un instrumento de prevención de los mismos. Polariza las tendencias agresivas sobre una víctima; propiciatoria, nunca mejor dicho. Cuánto más aguda es la crisis, más “preciosa” debe ser la víctima. El chivo sacrificado busca dar a las personas en tensión una satisfacción, estrictamente medida, que satisfará su deseo de venganza sin encenderlo en otra parte.

Lógicamente, y para que desaparezca el peligro de escalada, como aspecto relevante debe cumplirse que la víctima no tenga a nadie que la vengue. Está, en suma falto de clan o aliados.

El sacrificio del chivo expiatorio pone fin a la crisis por el hecho de que su elección es unánime. Si las rivalidades vuelven a empezar después de cada conclusión sacrificial es porque siempre aparecen nuevos objetos que suscitan nuevos deseos, que provocan a su vez nuevas rivalidades calmadas a través de nuevos sacrificios.

Canalizar la violencia colectiva y enfocarla en un solo individuo considerado responsable de una determinada crisis social permite a la comunidad reducir el caos al que periódicamente se ve arrastrada. De la ritualización de este protoacontecimiento surgirán todos los mecanismos de estructuración social: tabúes, normas e instituciones...la reanudación del proceso de grupo.

El otro es a la vez, modelo y rival....El chivo expiatorio es lo inmundo y lo puro a la vez. El mal que hay que expulsar y, al mismo tiempo, el elemento trascendente, ya que el equilibrio social únicamente se recupera a través de su muerte, que vienen seguida de su divinización...o demonización. Aquella más tarde, y ésta, ahora.

La tesis general es que el fenómeno, como posición-rol grupal del chivo que deviene, es universal e inextirpable a las sociedades humanas; tanto en grupos secundarios como en primarios²¹. A cualquiera, en un momento dado, le puede tocar desempeñar y sufrir tal rol o posición, y derrota.

²⁰ Persona destinada a ser sacrificada.

²¹ Y en muchos tipos de animales. También, este fenómeno de valerse de un chivo es usado por el hombre para defender el ganado sano del ataque de los lobos con ganado enfermo. Véase al respecto el uso de *cabras miotónicas* en Tennesse.

Lo vemos también, trasladado al entorno grupal familiar²²: Para la familia es vital que exista un chivo expiatorio, el cual deberá convertirse en el depositario de las proyecciones, profecías, temores, frustraciones, responsabilidades y compromisos no asumidos, así como el resto de “basura” que los demás miembros de la familia tengan necesidad de tirar.

Por otro lado, para el chivo, moverse de lugar para no representar siempre al mismo personaje, es fundamental. A los efectos, hace notar brillantemente, Girard (op.cit), que todo este sistema sacrificial regulador de tensiones funciona mejor cuánto menos conciencia tenga de su función. De aquí, su gran evanescencia, su “bien taparse”.

Cualquier persona cuyo comportamiento difiere del estipulado por su entorno puede ser considerado una amenaza para la hegemonía del grupo... Muchas veces, alguien puede ser elegido como chivo expiatorio justamente por sus mejores cualidades, ya que cualquier cualidad que no se encuentre circunscrita dentro del *standard* aceptado por el grupo, convierte a aquella persona en alguien diferente y, por ende, puede ser interpretado como una potencial amenaza. Sus mejores cualidades pueden despertar la envidia o inseguridad de los otros²³. Lo mismo, cualquier persona de estas características perteneciente al subgrupo estructuralmente más débil. En especial, su líder prototípico: *el contra líder*.

EL CHIVO EN LOS PUESTOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

Pero todo esto es la parte final, o efecto, del proceso cuasi universal que presuponemos. Aquí, interesa más los contextos organizacionales posibilitadores de estas acciones y efectos: localizar la semilla que los origina, comprobar su generalidad.

Ahí es donde, por largo tiempo, larvarán unas tensiones cuya resolución no siempre es posible y puede perpetuar *modus vivendi* conflictivos, con grave daño interno psíquico para sus miembros, pese a la aparente normalidad.

En las teorizaciones sobre Equipos de Tarea, pese a lo reiterado de su aparición, apenas se analiza al Chivo, en cuanto figura y posición grupal universal

²² Domínguez “*Juegos y roles en la dinámica familiar*”. Al chivo, se le incluye en la jugada solamente cuando es necesario encontrar a alguien que haga posible liberar la tensión que amenaza con reventar el sistema. Una vez que el sujeto en cuestión decide renunciar al rol asignado, la dinámica de la familia se altera y el sistema puede convulsionarse. Desorganizarse de tal forma que aquellos de sus miembros que habían formado alianzas y colusiones no sepan qué hacer, ni como proceder ante una realidad que ahora les resulta totalmente desconocida. Cuando esto ocurre el sistema familiar tiende a colapsarse. Requerirán encontrar sustituto, rápidamente. <http://www.lag.uia.mx/acequias/acequias17/a17p19.html>

²³ <http://www.acosolaboral.org.uy/articulos/chivosExpiatorios.php>

Gráfico 2. Fases evolutivas grupales, según Morgan, Salas y Glickman (1994)

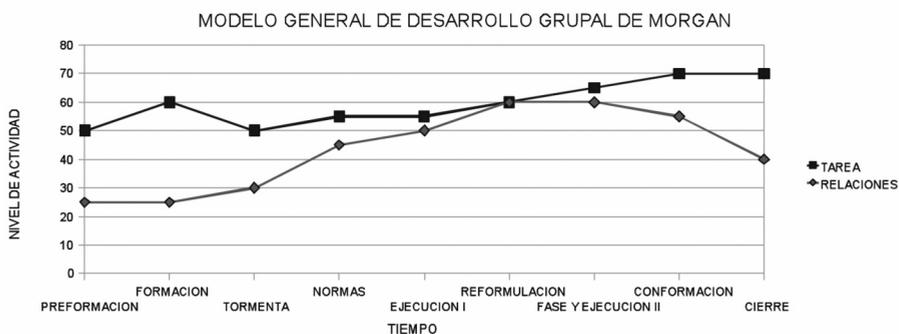
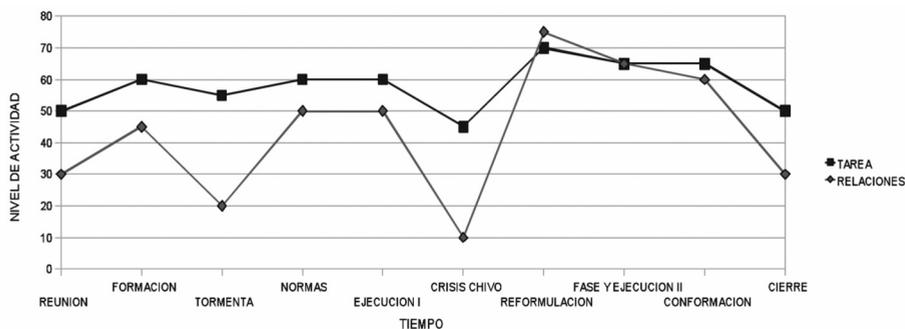


Gráfico 3.- Modelo de evolucion grupal propuesto por el Autor



Elaboración propia –con base en el Modelo General de Desarrollo Grupal de Morgan–. Incluye la *fase del Chivo Expiatorio*.

Nota. Los valores de intensidad de actividad son estimativos respecto del patrón ideal: 100% de Desempeño, Eficiencia y Armonía. En las distintas etapas, los niveles de tarea se mantienen más estables que los de relación. Difícilmente bajarán del 50% porque son los mínimos funcionales estipulados en cualquier organización. Tampoco sobrepasan el 70% y, además, por poco tiempo. En cambio, los relacionales son muy inestables. El punto de relación más elevado corresponde al momento de ilusión grupal con nuevo líder, y el más bajo al sacrificio del chivo. ¿Sugiere esto, la escasa necesidad funcional de Equipos conciliados? ¿Explica el poco interés real de las Organizaciones en lograrlo?

El problema grave surge cuando debido al tipo de configuración organizacional actual –cual es la funcional administrativa de servicios– los eventualmente chivos difícilmente abandonan su empleo, ni renuncian a sus tareas y objetivos, pese al hostigamiento, salvo por vías accesorias tipo I.T. de coste nada desdeñable, no ya solo en lo personal.

–predecible y gestionable– que puede, incluso, estudiarse como un momento de crucial importancia en el proceso de desarrollo de equipos de trabajo. Un tiempo grupal a la par de grave crisis –relacional y de tareas– como de reformulación y consolidación grupal²⁴.

Claramente lo introduce Anzieu abriendo una seminal brecha para los análisis sociológicos del desarrollo de los grupos: Un grupo se encuentra paralizado en sus acciones o en sus debates si varios fantasmas individuales luchan entre sí para imponerse como centro de interés del grupo y para anularse mutuamente. La unidad aparente de un grupo puede forjarse en la coalición defensiva contra tal fantasma individual del que es hecho portador un chivo expiatorio; sucede también que se observan entonces fases a veces muy largas de discusiones abstractas, de querellas entre personas, de argucias racionalizaciones, de análisis psicológicos silvestres y hasta de acrecentamiento de la violencia. La oposición entre los dos subgrupos puede provenir del antagonismo fantasmático de los individuos que en él son motores. (Anzieu, 1978: 283-284).

Docenas de artículos, sin embargo, enfocan ese delicado momento y/o a niveles meramente de lo observable manifiesto, o lo meramente funcional, tipo Roles de Belbin²⁵.

La eficacia grupal es poco menos que el santo grial para afrontar con éxito los inciertos entornos tecnológicos y económicos actuales. Una obsesión nunca alcanzada. El árbol que no deja ver el bosque prometiendo cambios espectaculares en los resultados, pasando de puntillas sobre las estructuras organizacionales y sus muchos conflictos sin reformarlas ni gestionarlas, como sería menester. Un negocio, a veces.

Se habla del rol de chivo más como un suceso desagradable, lamentable y obstructivo, acaecido de súbito, que como un “tempo” propio del grupo. Poco se dice de los contextos psicosociológicos favorecedores de su aparición. Cabe, como digo, preguntarse, por ejemplo, en qué fase de la existencia del grupo será más probable y frecuente²⁶. Ver sí es un fenómeno recurrente; ¿Qué rol

²⁴De Waal (2007): Un indicador fiable de estabilidad en un grupo de chimpancés es cuando la figura del chivo está ausente Sin embargo, cuando se están formando, los grupos de chimpancés en cautividad buscan una cabeza de turco por dos motivos: porque libera tensiones entre los que dominante, es menos arriesgado pegar a un débil que a uno fuerte, y porque une al grupo.

²⁵Son conocidos los roles exitosos de un equipo Belbin de trabajo eficaz. las fases pre-visibles que atravesará; roles obstructivos, etc. Son más desconocidos los métodos capaces de pronosticar qué sucesos serán probables y a quiénes afectarán, luego de que se den otros sucesos de importancia dentro del grupo.

²⁶La necesidad de chivos parece surgir en especial en individuos predispuestos por una inclinación a adoptar actitudes punitivas hacia otros y que se siente perturbados por una sensación de culpa y disgusto consigo mismo, cuya causa ellos mismos pueden desconocer.

cumple? ¿Cómo es quien lo soporta? etc. Porque los problemas surgen cuando, inevitablemente, todos los grupos llegan a estados manifiestos de enfrentamiento de visiones y/o posiciones. Conflictos de rol, etc.

El paso directo del conflicto a la etapa de la normalización no siempre sucede. No se produce el enamoramiento Bioniano. El grupo en cuanto tal no existe. Hay reunión forzada de personas. No equipo. Hay mínimos formales de desempeño, mínimos de liderazgo formal. Reina un *impasse* que puede bastar en el sentido de que el servicio se presta para cobrar un sueldo, beneficios ligados al empleo u otras recompensas secundarias. Cuando no, simple acomodación, sin mayores metas ni esperanzas. Las luchas intestinas corroen a los miembros en espera tanto del nuevo Líder-Mesías como del sacrificio del chivo.

Nuestra sociología grupal al uso abusa de lo general-descriptivo. Rehúsa frecuentemente al potencial de pronóstico y la dejamos demasiadas veces en manos profanas o diletantes²⁷. La Psicología intenta lo propio desde presupuestos personalistas; mientras que los enfoques sociológicos deberían posicionarse más estructuralmente.

La sociología analiza la posición de cada persona en el grupo al que pertenece o es asignado; las personas y/o posiciones con las que se relaciona y los modos pautados de interacción entre ellas; los tiempos de adaptación e inserción previsibles, objetivos comunes o dispares, etc. De por sí, todos estos factores aconsejan no despacharlos rápidamente.

Por eso estudiamos la figura de cada persona en un contexto organizacional típico de cualquier servicio público actual²⁸, y nos movemos en perspectivas de entender el mismo como un sistema de posiciones y relaciones estructurales

Este individuo preferirá proyectar la culpa a enfrentarse a un proceso más doloroso de búsqueda de la razón de su malestar...El gusto por la cacería de chivos reside no solo en el alivio autoengañoso de pasar la culpa a otras personas. Ofrece otros atractivos. La persecución de chivos libera a la persona de la sensación opresiva de disgusto consigo mismo y le proporciona gratificación narcisista y oportunidad de descarga adecuada de agresividad. <http://www.ar.answer.yahoo.com/question/>

²⁷ Hay notables excepciones, como la de Narciso Pizarro (1998), entre otros. Con Anzieu, Kaes, Enriquez, la Sociología Clínica, etc...el fenómeno encuentra hondura. También pueden consultarse infinidad de guías grupales habituales, sugerentemente enumeradoras de los distintos roles y posiciones.

²⁸ Pizarro (op.cit:16 y 2006). Las organizaciones consideradas como sistemas abiertos y no meros instrumentos unifinalistas ideales, sino multifinalistas, en tanto mediadas, por los fines particulares de sus miembros y el entorno, que los incluyen.. Cabe extenderse a cualesquiera organizaciones o empresas privadas que tengan empleados fijos y eventuales. Sobre la confusión de la importancia, para el análisis estructural, de *rol* o *posición*, dice: Las posiciones en las organizaciones –como el terreno mismo que tanto animales como hombres protegen y defienden–, se territorializan al reservarse el ocupante los beneficios derivados de su ocupación.

principales, variables independientes; mucho más que en perspectivas de sistema de roles, variables dependientes, representaciones individuales o grupales, de las posiciones. Por mucho que algunos artículos los confundan y, ciertamente, su nítida delimitación sea difícil de realizar.

En este tipo organizacional público actual, abundan dos posiciones laborales básicas que, por su diferente posición estructural, asignará a una de ellas, con probabilidad, la posición de “chivo expiatorio” en general; y de chivos expiatorios en particular, en cuanto personas.

Ello, como resultado del enfrentamiento abonado entre posiciones estructurales fuertes y funcionalmente débiles (funcionarios auxiliares y administrativos) frente a posiciones estructuralmente débiles pero funcionalmente fuertes (titulados técnicos laborales)

El personal de las actuales administraciones se compone de dos colectivos, empleado funcionario y empleado laboral, cuyo reclutamiento sigue, no solo vías distintas de acceso, sino que los regulan distintos derechos²⁹.

El funcional establece estrictamente el concurso-oposición de méritos –igualdad, mérito, capacidad y publicidad de la convocatoria en el BOE– como el único camino de ingreso y promoción, a la par que solventa las discrepancias en lo contencioso-administrativo, mientras que el empleado laboral se rige por convocatorias sin exigencias estrictas de meritaje, ni publicidad, contratos ordinarios de trabajo y el correspondiente convenio colectivo. La jurisdicción laboral, es la encargada de dirimir las discrepancias o conflictos colectivos.

La carrera funcional es una posición estructuralmente fuerte y funcionalmente débil para las escalas administrativas en cuanto que, en la práctica, no son despedibles sino realojables, y su promoción –ascenso de grupo profesional– es obligatoria; está, en el tiempo, asegurada. Además, son puestos con creciente poder –según el grupo– de ejecución administrativa, firma, responsabilidad, mando, etc.. Esto no obstante, las escalas administrativas no son escalas técnicas: jerárquica y remunerativamente superiores

No así las posiciones laborales, tradicionalmente unidas a oficios (mantenimiento...), o a programas y contratos eventuales; sin poder ejecutorio, responsabilidad o mando, etc.. pero que, en las últimas décadas, han aumentado exponencialmente llegando, por la vía de las necesidades sobrevenidas u otras conveniencias, a contrataciones públicas de titulados con cometidos técnicos –rozando irregularidades legales–.

²⁹ En las Universidades sucede parecido entre el llamado *Profesorado de carrera* y los PDI.

Estos puestos laborales de técnicos titulados, deseados por los funcionarios administrativos, se interponen en sus opciones de ascenso por cuanto son plazas escamoteadas que no salen a concursos de promoción. Con el tiempo, pueden consolidarse y convertirse en definitivas, por vía judicial, concurso restringido, etc., considerando los funcionarios de carrera que tales laborales alcanzan puestos técnicos por la puerta falsa, como así ha sido en infinidad de ocasiones.

Por eso, los procesos de consolidación o promoción laboral de los titulados laborales son normalmente bloqueados desde las escalas funcionariales técnicas paralelas o las administrativas inferiores, que los quieren para ellos. El resultado es que los laborales ven también paralizada *sine die*, su carrera y competencias; de aquí, que los consideremos estructuralmente débiles y funcionalmente técnicos; fuertes.

El choque de intereses entre ambos colectivos da lugar hoy día, y reiteradamente, a buena parte de los conflictos interprofesionales; y por ende, a fenómenos de chivos expiatorios en los colectivos de laborales; sujetos organizacionales estructuralmente más débiles. Son quienes más reciben el clivaje, tipo *scapegoat*, que estamos analizando.

LA ELECCIÓN DEL CHIVO

Analizando la figura del contra líder como parte y fase de un proceso de tensión grupal, potencial o estancada, tendríamos que:

A nivel personal, llega el día, en que el propósito del grupo queda estancado frente a las expectativas de algún individuo; máxime en las organizaciones jerárquicas muy pautadas. Lo que conllevará peligro de convertirle en *outsider*. Creatividad, ambiciones e intereses pueden ser factores susceptibles de nominarte como candidato a *scapegoat*. La sociabilidad es, generalmente, el mejor factor de protección. Si la tendencia del individuo es algo solitaria, será especialmente vulnerable a convertirse en el próximo chivo del grupo. El riesgo es mayor si resulta una persona sensible y receptora, o también, contestataria³⁰.

A nivel estructural, los enfrentamientos posicionales, las sobrecargas, las descoordinaciones, las faltas de apoyo de la dirección, con el sinfín de factores estresores intervinientes tanto en tarea como en relaciones, llevan a protagonismos de contraliderazgo o de victimariazgo, por la tendencia a solucionarlos que cala en alguno, o varios, de los miembros del equipo.

El estado de pánico ante la necesidad de ponerle cara y soluciones a lo que se rechaza y a lo que se desea –por las razones que sean: individuales o estruc-

³⁰ <http://www.acosolaboral.org.uy/articulos/chivosExpiatorios.php>

turales– produce una situación de esquizoparanoia propiciando expulsiones, autoexpulsiones, fracturas, alianzas diádicas, coaliciones y un estallido final (Amaya, 2008: 20).

Ante situaciones dilemáticas puede romperse el primer grupo y formarse otro (Dawes, 1980). Un nuevo vínculo, un nuevo trabajo, un nuevo departamento y hasta una nueva dirección o gobierno permite sacar momentáneamente de la conciencia los recuerdos dolorosos de la hostilidad que produjo la distancia pero la manía como defensa solo produce más de lo mismo en un eterno retorno. De este modo sin elaboración, ni evaluación no hay aprendizaje.

Respecto a las características del chivo, es coherente pensar que se sacrifique al que menos parte del grupo se siente al tiempo que, *per se*, suele ser alguien rival en lo que a tareas o ascensos se refiere y alguien de, relativamente, fuerte personalidad.

De esta manera:

1. Se elimina a un rival
2. Se le elimina porque es *malo* –con lo que la autoestima no sufre– y no es del clan
3. Es fuerte y sabrá recomponérselas. Eliminarlo no entraña demasiada culpa. Con un plus de sobreafecto, lo compensará.
4. Se posibilitan nuevas Alianzas. Habrá personas que consigan recuperar la comunicación con alguna persona de las que el chivo les separaba.

Por otra parte, no hay una única potencialidad de chivo. Puede haber chivos secundarios. Los procesos de jerarquización que vive el grupo clavan rápidamente como inferior a personas con algún tipo de minusvalía social; léase introvertidos, pusilánimes, discapacitados... Serán quienes carguen con las irrelevantes tensiones del día a día. Las personalidades fuertes, salvo las revolucionarias, no suelen, inicialmente al menos, ser investidas de chivo expiatorio. Al contrario, son contra líderes. Futuros líderes o futuros chivos importantes.

Las personas del grupo van estableciendo sus objetivos y roles *ad hoc*, tanto personales como grupales. Se perfilan los líderes y los contra líderes. Alianzas y seguidores. Lo normal es que, en ambos, preceda un periodo de acumulación de fuerzas antes del ataque final y el sacrificio del chivo principal, dando paso a una renormalización cualitativo-jerárquica y de distribución de las tareas, más duradera. Atacarlos inicialmente con éxito no es fácil. Antes hay que esperar su decaimiento y/o contribuir a debilitarlos

Otra cosa es el colider o vicelider formal, cuyas claves de actuación rayan mucho más con la cooperación institucional. Éstos son el recambio natural: los delfines predestinados.

Líder y contra líder están relacionados: uno surge como preservación del otro. Son las encarnaciones prototípicas de los bandos e intereses en lucha, aunque el contra líder puede funcionar como un valiente e ingenuo compañero de viaje; un testaferro del resto de subordinados.

Así, no pocas veces, el chivo suele ser el líder de la resistencia al cambio. El Saboteador, sí se quiere, de las propuestas del líder formal, tipo “*más de lo mismo*”: más cargas de trabajo, más peticiones de polivalencia o falsa solidaridad intragrupo: Es el caso del “Todos iguales. Todos para Todo” exigido muchas veces por el líder formal, etc.³¹

Parte de los miembros acogen militantemente estas indicaciones porque las utilizan como estratagema justificatoria de repartir lo que menos gusta, y plataforma para reivindicarlo como propio en un futuro (salario, tarea, etc...)

Según la circunstancias, puede retrasarse el sacrificio, cabiendo a su vez predecir las que lo acelerarán o retrasarán. Puede aprovecharse la llegada de un nuevo miembro potencialmente Alfa, capaz, al unísono de amistar con el jefe y lograr de él beneficios para varios miembros, a la par que volver irrelevante al contra líder y propiciar su apartamiento y sacrificio, si éste le estorba, como frecuentemente sucederá. El nuevo Alfa se convertirá en un colider.

El momento del sacrificio no sería fácilmente posible si los papeles positivos del chivo no pasa a desempeñarlos –y se ve que puede hacerlo– alguien. El logro de esas nuevas ventajas permite esa deducción. Máxime si cuenta con la anuencia y favor de los jefes formales. Y si se ve que el jefe o los jefes pueden sacrificar al chivo sin sufrir después, demasiado, la ausencia de su trabajo y tareas. Y más aún, si el contra líder-chivo no se dá cuenta del cambio de situación y persiste en sus hostilidades, fuera de ya de lugar.

En este proceso de lucha, soterrada o abierta, de entre las formas de contra líder existentes, lógicamente, será la del contra líder “anárquico-caótico; esto es, el menos sujetable a normas; el más personal, quien acabe molestando y estorbando y, por ende, resultando más prescindible para el grupo. Será quien acabe “expulsado” o autoexpulsado una vez que no encaja bien en “la nueva realidad normalizada” que se quiere dar y, en parte, ya se está dando, constitutivamente, el grupo.

En las organizaciones de trabajo, el cabeza de turco que analizamos suele ser de los que menos contribuye, y el grupo, generalmente sobrecargado de tareas, viendo finalmente, impotente, lo poco que puede hacer el contra líder –en

³¹ Otras ofertas del líder, sin embargo, ponen más difícil derrocarlo. No hay que olvidar que todos los jefes de unidad se apoyan en *lo que* Edwards (1979). Ver Pizarro (1998), denomina “*el control burocrático*”: visando y cubriendo no solo los resultados del trabajo individual sino también las promociones. Un sistema que las organizaciones utilizan como medio de ganarse la obediencia de los trabajadores.

cuanto estructuralmente débil, o en cuanto desinteresado³²—, acabará metiéndose con él en vez de con el jefe, el inicialmente culpable de que haya demasiado trabajo o esté mal organizado.

También por envidias, visiones contrapuestas o luchas de poder, etc... el contra líder no deja fácilmente al líder ejercer de tal, ni al grupo consolidar homogéneamente unos objetivos mínimos, al menos. Hay que optar.

Como quiera que, además, es el que menos va a sufrir la pérdida grupal, su expulsión les resultará a los miembros una culpa llevadera a la par que posibilitará calmar tensiones, y hasta colmar otros deseos parejos al sacrificio.

Ansiedades de todo tipo se cebarán en él. En parte, porque las puede soportar, dados sus distintos criterios de legitimidad o autoestima y, en parte, porque por sus continuas críticas y deslegitimaciones al grupo o sus componentes, se hace generador, deudor y acreedor de ellas.

El líder o líderes serán implacables viendo su trono contestado (papel minimizado y seguidores dubitativos) y las alianzas con que cuenta como soberano. Lo mismo sí es un líder global que un líder subgrupal. Por no decir, que inconsciente o conscientemente, los subordinados pedirán, literalmente, su cabeza. Será el tributo que le exigirán pagar al líder en compensación a los errores que le atribuyan, o haya cometido con ellos.

Los seguidores, criticados por el contra líder, generarán cierta animadversión contra él al tiempo que cierta envidia y sentimiento de minusvaloración. Decrecerá su autoestima y temerán que, resultado de la lucha, el grupo se resquebraje: empeore el clima, disminuya su actividad, etc.

De aquí, que acepten juzgar y condenar al chivo. Algunos se opondrán inicialmente pero los distintos líderes y parejas (casi siempre los cercanos y en connivencia y alianza con la jerarquía formal) instigados por “categorías menores” insatisfechas sentenciarán: ¡Es necesario! Entre enfrentarse con su líder más o menos acatado o impuesto (con poder formal) y prescindir del ácrata no habrá duda. Al tiempo, se satisfacen viejas envidias y deseos de sustituirlo y reemplazarlo. Ganas encubiertas de ascenso, etc.

Independientemente de que el grupo necesite descargaderos, el contra líder se hace merecedor a su exclusión porque nunca vive ese grupo como suyo o como necesidad. Quizás, también porque su personalidad muestre una excesiva “hybris”

DESPUÉS DEL CHIVO ¿QUÉ?

Cuando se ha expulsado a un miembro expiatorio, aparte del inicio del duelo emocional en el afectado, su reposicionamiento, abandono de la organización, etc., cabe esperar:

³² Dawes (op.cit).

A. **La ilusión grupal.** Tiempos casi felices donde las incomodidades del exceso de trabajo o la mala organización y distribución de las tareas se sobre llevarán mejor porque lo verdaderamente malo del grupo ha sido expulsado. Se experimentarán estados fusionales; grados elevados de sintonía emocional cooperación laboral.

El fenómeno se reproducirá cíclicamente. Un tiempo después del sacrificio el grupo sufrirá nuevas e importantes crisis que no podrán ser satisfechas sino con nuevos chivos y que, salvo en organizaciones muy escalafónicas de adscripción, cuales las públicas, acabará traumáticamente con la fragmentación final del grupo, vía expulsiones, despidos, ausencias, nuevas bajas, traslados, etc... El ciclo interminable girardiano.

Sucedirá que, aparte de las cargas interminables y demás componentes estructurales, a nivel individual, la culpa se asentará –consciente o inconscientemente– en buena parte de los miembros. El grupo padecerá, asimismo, la falta de las distintas funciones que aquél cumplía. La ausencia del contra líder, y éstas carencias se le reprocharán ahora al líder, y al colíder, o colíderes... en tanto no se provean, desde el entorno de los recursos de la unidad administrativa, soluciones a las demandas, las cargas, etc.

B. Entonces, el grupo vivirá una **fase de reestancamiento** dado que, tentado por la necesidad de simplificar, ha expulsado de sí la diversidad. Las catéxias positivas que generaba el chivo quedarán vacías, con su carga de rencor hacia quiénes posibilitaron más activamente esa carencia. La repercusión, mayor o menor, de este estancamiento dependerá de esas soluciones obtenidas.

Observando ese grupo, semanas o meses después, se verá –caso de personas-equipos con larga trayectoria de trabajo junto y obligado; esto es, empleados fijos de plantilla– que los miembros comenzarán entonces, su reanálisis de la situación y las personas, y sus distintas contribuciones; sean éstas, de tarea, de cohesión, etc.

Esto ocurrirá con diferente intensidad de conflicto y premura, dependiendo de las expectativas de mejora y cambio, así como de los nuevos compromisos afectivos personales con la jefatura, los nuevos incumplimientos habidos y, desde luego, con las valoraciones de los costes de las alternativas, las negociaciones, etc.

Podrá comprobarse cuánto de lo que funciona mal no era achacable al expulsado puesto que una parte seguirá sin funcionar pese a los pluses de sobre tarea asumidos voluntariamente. Se llegará a una nueva valoración global del equipo que catalogará nuevos y viejos problemas, nuevos y viejos culpables. En general, por los mecanismos prácticos y clásicos de atribución, se tenderá a desplazar las causas de lo estructural a lo personal.

En estas autoinculpaciones, influirá conocer el estado en que está el expulsado: Qué ha sido de él.

Este feedback se acumulará en cada persona en función del papel que cada uno crea que tuvo con el sacrificado; un estrés emocional y cognitivo, que posteriormente devengará contra el haber.

C. Dependerá de las defensas de autoestima y autoconcepto y la personalidad de cada uno que cada quién elabore su “particular duelo de corte depresivo, paranoide, maníaco... Si la nueva evaluación calificase como de no tan culpable al sacrificado, estas defensas girarían apuntando a nuevas cabezas de turco, o a los cabecillas del sacrificio anterior.

En las administraciones públicas, los jefes –intocables–, suelen quedar en lo consciente al margen de los ataques. Otra cosa es cómo lo vivan de conflictivamente, por dentro, tales jefes y sus subordinados. Los nuevos blancos tenderán a ser, como casi siempre, primeramente, los jerárquicamente inferiores, los nuevos disidentes, amén de los “disminuidos” habituales de turno, los propios usuarios, etc...

Empezada la escalada de tensiones, recomienza una fase de disgregación y disminución de los rendimientos, parejo al aumento de los absentismos, pre-jubilaciones, petición de traslados, apatías, distracciones, luchas, etc.

No es baladí, mencionar el uso de las pequeñas recompensas compensatorias que, especialmente en los momentos de afectación, puede utilizar la dirección³³; léase gratificaciones en forma de pequeños detalles: faltas de asistencia consentidas, concesión de cursos, relajación de horarios, descarga de trabajo, promesa de traslado... Merecen señalarse los ascensos fácticos que concederán a los subordinados para ganarse su apoyo y silencio, y que éstos acogerán de buen grado, por mucho que lo nieguen. Así, en la práctica, se igualarán a las personas cuya función envidian y podrán ejercer de iguales con ellos, y en el futuro, hasta solicitar la remuneración mayor que corresponda a esas funciones obtenidas y desempeñadas; cuando no, su obtención de la plaza en propiedad.

Es seguro que al ciclo de regeneración vivido le seguirá un nuevo estancamiento y la necesidad de nuevos chivos.

LOS REPRESENTANTES SINDICALES COMO CHIVOS PROBABLES

Son las situaciones comentadas las que propician semillas sacrificiales individuales –preservadoras de la institución–, a poco que los sistemas normales de

³³ Por principio, las jerarquías externas al grupo tienen a anularlo. Encontrar el equilibrio relacional, jerárquico y funcional, con las direcciones externas es todo un reto de normas, periodos, ámbitos, negociaciones, intersticios, etc.

regulación y negociación (gestión de recursos humanos, sindicatos, etc.) se descuiden, atasquen o no funcionen..

Los representantes sindicales cumplen, a menudo, protocolariamente, la función de chivos, carne de trinchera o puente de playa; a la vez que no se renuncia a la esperanza de que resuelvan los problemas, sin tener cada uno que dar la cara.

Un delegado sindical cumple ese papel bifronte de lanzallamas con pantalla protectora a la vez que pantalla arrojable al fuego (bien como objeto sacrificable; bien como objeto culpable). De aquí, que sea un lugar común tacharlos de inútiles o vagos, a la par que se recurre a ellos una y otra vez para que actúen como cabeza de puente señalándose arriesgadamente ante los patrones y jefes como críticos contestatarios, rebeldes y sabotadores, mediadores, etc.

El papel del delegado sindical es muy analizable. De un lado, puede y suele ser un organizador potencial sensible a los desajustes y animoso de espíritu. Incontenido. Agresivo, incluso en sus expresiones y demandas. De otro, está obligado a tener un talante negociador.

La objeción estructural que cabe hacer al papel limitado de los representantes sindicales de estas administraciones es que, paralelamente a la dualidad de empleados existente, las actuales organizaciones sindicales mismas son duales.

En cada departamento, hay una junta sindical electa de funcionarios, como hay un comité sindical electo de laborales. Y si bien hay también una sección sindical por cada sindicato representativo representando los intereses de todos sus afiliados, sean éstos funcionarios o laborales, en la práctica y tradicionalmente, los afiliados funcionarios a su vez, son dentro de la organización sindical, los estructuralmente fuertes por lo que suelen, veladamente, bloquear los intentos de mejora de los laborales.

La indefensión del representante sindical laboral y del trabajador laboral público queda así servida en bandeja. Los conflictos interprofesionales retrasarán, *sine die*, cualquier iniciativa tendente a resolver la minusvalía de los chivos. La dirección departamental se lavará las manos inoperantemente. Preferirá éstos, a otros paganos. Se cuidará mucho de ofender a la clase funcional de la que forma parte, amén de evitar favorecer que los chivos puedan, en algún momento, alcanzar puestos de dirección.

CONCLUSIONES

La parte teórica –relevante e inédita– expuesta; esto es, la nueva fase universal de chivo expiatorio, intermedia en los desarrollos de grupo, se presenta únicamente como discusión estando aun en niveles de hipótesis pendiente de ser falsada.

Vemos que cualquier fenómeno grupal con forma de chivo expiatorio es un suceso normal en cualquier desarrollo de grupo. Esta etapa o acontecimiento

de destronamiento de una posición de liderazgo cabe ser previsto y gestionado, más que eliminado o escondido.

Apoyándonos en la teoría del chivo expiatorio, fundacional de todas las sociedades humanas, de Girard, sugerimos el cumplimiento, real o simbólico, de esa figura en la evolución de los grupos. La incluimos como nueva fase intermedia de los esquemas clásicos de desarrollo de Tuckman, Bion... El suceso del chivo sacrificado inaugura el paso de la fase de *conflicto* a la de *normalización* del grupo.

Las administraciones públicas españolas muestran que los colectivos estructuralmente débiles (Empleados Públicos Laborales), por mucho que funcionalmente sean fuertes (Categorías Técnicas) resultan dañados en manos de colectivos funcionalmente débiles pero estructuralmente fuertes (Funcionarios de Categorías Administrativas) que aspiran a esos puestos.

Los Colectivos Laborales no alcanzan jamás a realizar las tareas de su nivel de competencia. Son excluidos de responsabilidad, mando, promoción y remuneraciones. Su posición deviene en una posición estructural “chivo”. Es depositaria de parte de las frustraciones de los Colectivos Funcionariales: deviene una “pagana”, en riesgo de administrativización pauperal.

Las jefaturas –en sus distintas escalas; todas funcionariales– los cogen como víctimas propiciatorias, rivales a eliminar. Utilizan cuantos métodos de control existen y alianzas son factibles para mantenerlos disminuidos; bien mediante descalificaciones, retirada de tareas cualificadas, hostilidad encubierta o manifiesta, acoso, aislamiento, propaganda sindical...

Esto se efectúa, preferentemente, con las personas más proclives a exigir derechos o desenmascarar actuaciones perjudiciales para los intereses laborales. Presumiblemente, Técnicos Laborales no sumisos o ambiciosos, Delegados Sindicales que cesan quedando sin escudo protector, etc..

Este fenómeno universal cíclico del chivo permite, secundariamente, dilatar reformas estructurales pendientes; abrir periodos de relativa paz y mantener las unidades funcionando sin mayores contratiempos, aunque dejando personas sacrificadas.

Esas luchas constituyen uno de los principales ejes visibles de conflicto periódico estructural en las administraciones. Excluye que, en las actuales configuraciones, sea posible formar grupos operativos de trabajo regular.

BIBLIOGRAFIA

- Amaya, L. (2003). *Grupos desagrupados. Evolución en la dinámica grupal*. Buenos Aires: Lugar.
- Amaya, L. (2005). “Acoso laboral. Hostigamiento y maltrato”. *Revista Campo Grupal*, 72, 5-6.

- Amaya, L. (2008). "Descentramiento y trabajo con otros". *Revista Campo Grupal*, 102, 19-20.
- Aritzeta, A. y Alcover, C.M^a. (2006) "¿Quién decide? ¿Quién es el responsable? ¿Quién gana? Análisis de las dificultades para la implantación de equipos de trabajo". *Revista de Psicología del trabajo y las Organizaciones* 2, 22, 151-178.
- Alcover, C. M^a. (2000) Nuevas formas de control en las organizaciones: una visión crítica de los equipos de trabajo como mecanismos de control. En E. Agulló, C. Remeseiro y J. A. Fernández (Eds.), *Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos humanos* Madrid: Biblioteca Nueva, 314-321.
- Alcover, C.M^a. (2003). Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales. En F. Gil y C. M^a. Alcocer (Eds.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza, 201-228.
- Anzieu, D. (1978). *El grupo y el inconsciente*. Madrid. Biblioteca Nueva.
- Anzieu, D. y Martin, J-Y. (2004) *La dinámica de los grupos pequeños*. Madrid. Biblioteca Nueva.
- Bales, R.F. & Strodtbeck, F.L. (1951). "Phases in group problem solving". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46.
- Belbin, R.M. Equipos Directivos. El porqué de su éxito o fracaso. Bilbao: Belbin Associates. (1981, 2000)
- Bennis, W.G. & Shepard H.A. (1956) "A theory of group development". *Human Relations*, 9, 415-437.
- Benitez, M.; Medina, F.J.; Munduate, L. (2011) "El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en España". *Revista Papeles del psicólogo*, 32, 69-81.
- Bion, W. (1985). *Experiencias en grupos: Grupos e Instituciones*. (2^o ed.) Buenos Aires: Paidós.
- Blanchard, K., Carew, D Y Parisi-Carew, E. (1992). *El ejecutivo al minuto: formación de equipos de alto rendimiento*. Barcelona: Grijalbo.
- Caparrós, N.; Ezkerro, A.; Kaes, R.; Neri, C.; Rodrigué, E.; San Feliu, I. (2004). *...Y el grupo creó al hombre*. Madrid. Biblioteca Nueva.
- Dawes, R M. (1980). "Social Dilemmas". *Annual Review of Psychology*, 31, 169-93.
- De Waal, F (2007). *El mono que llevamos dentro*. Barcelona: Tusquets.
- Fernández, M. y Sánchez, J.C. (1997) *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación* Madrid: Díaz de Santos.
- Fernández Steinko, A. (2001). "El sabor agridulce de los grupos de trabajo". *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 18, 257-283.
- Forsyth, D. (2006). *Groups Dynamics*. New York: Thompson.
- Galtung, J. (1968). Después del Proyecto Camelot. *Revista Mexicana de Sociología*, 1
- Girard, R. (1983). *La violencia y lo sagrado*. Barcelona: Anagrama.
- Gil, F; Rico, R.; Sanchez-Manzanares, M. (2008) Eficacia de Equipos de Trabajo. *Revista Papeles del psicólogo*. 29 (1), 25-31.
- Gomez, C. y Lopez Aranguren, E. (2004). *La retórica del cambio en las organizaciones*. Madrid: CIS.

- Huici, C. Y Morales, J.F. (2004) *Psicología de los Grupos I. Estructura y Procesos*. Madrid: UNED.
- Lacoursiere, R.B. (1980): *The life cycle of groups*. New York: Human Sciences Press.
- Kaes, R. (1977) *El aparato psíquico grupal*. Barcelona: Granica.
- Kaes, R., Bleger, J., Enriquez, E., Fornari, F., Fustier, P., Rousillon, R., Vidal, J.P. (1989) *La Institución y las Instituciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Martinez, M^a, C. y Paterna, C. (2010) *Manual de psicología de los grupos* Madrid: Síntesis.
- Morgan, B. B., Salas, E., Y Glickman, A. S. (1994) "Un análisis de la evolución y de la maduración del equipo". *El diario de la psicología general*, 120 (3), 277-291.
- Navarro, J. y García, LL. (2000) "Aproximación al estudio del Conflicto Interpersonal desde las Teorías del Caos". *Revista de Psicología del trabajo y las Organizaciones*, 16(1), 75-88.
- Navarro, J.; Quijano, S.; Berger, R.; Meneses, R. (2011) "Grupos en las organizaciones: herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes". *Papeles del psicólogo*, 32(1), 17-28.
- Palomo, M.T. (2007) *Liderazgo y Motivación de los grupos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Peiró, J.M.; Morales, J.F.; Fernandez Dols, J.M. (1996) Vol. I. y (2000) Vol II. *Tratado de Psicología Social*. Madrid: Síntesis.
- Pizarro, N.; Ruidiaz, C. y Valdivielso, R (2006) *Apuntes de Sociología del Trabajo. Organización y trabajo. Conflicto en el Trabajo*. Logroño: Universidad de La Rioja.
- Pizarro, N. (1998) *Tratado de Metodología de las Ciencias Sociales*, Madrid: Siglo XXI
- Redorta, J. (2007) *Entender el conflicto*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Rico, R.; Alcover de la Hera, C.M.; Tabernero, C. (2010) "Efectividad de los equipos de trabajo. Una revisión de la última década de investigación (1999-2009)". *Psicología del Trabajo y la Organización Vol 26, 1, 47-71*
- Sanchez, J.C.(2002) *Psicología de los grupos. Teorías, procesos y aplicaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Sanchez, J.C.(2006) *Fundamentos de trabajo en equipo para los equipos de trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Shaw, M. (1980) *Dinámica de grupo*. Barcelona: Herder,
- Sonis, A. (2008) "Lo imaginario en los grupos. Aportes de la Escuela francesa: Didier Anzieu". Artículo del Equipo de Cátedras del Profesor Ferrarós. Universidad de Buenos Aires. [http:// www.catedras.fsoc.uba.ar](http://www.catedras.fsoc.uba.ar)
- Touzard, H. (1981). *La mediación y la solución de los conflictos*. Barcelona: Herder.
- Tuckman, B.W (1965). "*Developmental Sequences in Small Group*", en *Psychological Bulletin*, junio de 1965, 384-399. B.W.Tuckman y M.C.Jensen, "Stages of Small-Group Development Revisited", en *Group and Organizational Studies*. M.F Maples, "Group Development: Extending Tuckman s Theory" (1988) en *Journal for Specialist in Group Work*
- Uriz, J. (1994) *La subjetividad en la organización. El poder más allá de las estructuras*. Madrid. Siglo XXI.

- Wheelan, S.A. (2005) *The handbook of group research and practice*. California: Sage.
- Worchel, S. (1996). Las Estaciones de la vida grupal...y su impacto en la conducta intergrupala. Aproximaciones a la vida de los grupos y las relaciones de grupo. En J. F. Morales, D. Páez, J. C. Deschamps and S. Worchel (Eds.). *Identidad Social: Aproximaciones Psicosociales a los Grupos y a las Relaciones Entre Grupos*, 287-321. Valencia: Promolibro.

JOSU BINGEN FERNÁNDEZ ALCALDE es Doctor en Sociología por la Universidad de Deusto con la tesis doctoral “*El Test de Alfíles*”. Medición de Estructuras Grupales. Profesor asociado en los departamentos de Sociología de la Universidad Pública de Navarra y la Universidad de La Rioja. Ha sido analista Sociológico de Grupos Clínicos. Es Investigador-Colaborador en el Centro de Investigaciones de Expectativas Sociales. Docente de Administraciones Públicas en temas de Dirección y Gestión de Equipos Humanos. Director de Marketing y Producción en Videus, Producciones de Imagen Corporativa, Comunicación Industrial y Publicitaria. Autor y Realizador de Materiales de Innovación Educativa y Obras Dramáticas, con aplicación de Teorías Sociológicas. Es Técnico Superior de Empleo&Formación en el Servicio Público Vasco de Empleo, Lanbide.