

*Copia del artículo escrito por Ariane Bilheran (traducido por la autora, con la ayuda de Jean-Noël Suchet y de Maria Elvira Laverde Ordóñez).*

*Con la autorización de la revista francesa Psychologues & Psychologies.*

*Este artículo puede ser reproducido, mencionando el autor, el título, el año de publicación y el nombre de la revista.*

*Bilheran A. 2015, "Les mécanismes de défense au sein d'un collectif de travail en situation de harcèlement", Psychologues & Psychologies, n°239.*

## Los mecanismos de defensa en el seno de un colectivo laboral en circunstancias de acoso.



### **Ariane Bilheran**

Antigua alumna de la [Escuela Normal Superior de París](#)

Psicóloga clínica y Doctor en psicopatología clínica

Autor de obras reconocidas en francés sobre el acoso

<http://www.etoile-psy.com>

<http://www.semiode.com>

[ariane@etoile-psy.com](mailto:ariane@etoile-psy.com) – [ariane@semiode.com](mailto:ariane@semiode.com)

El tema de los mecanismos de defensa es esencial para comprender cómo se agravan y degeneran situaciones en el seno de un colectivo humano, particularmente en un entorno laboral.

Cuando una situación de acoso se instaura en un medio dado, los mecanismos de defensa que se activan son muy específicos, y justamente convidamos al lector a examinar esta situación.

## Los mecanismos de defensa: definición

*"Los mecanismos de defensa son procesos psíquicos inconscientes que pretenden reducir o anular los efectos desagradables de los peligros reales o imaginarios, reorganizando las realidades tanto la interna como la externa y cuyas manifestaciones (comportamiento, ideas o afectos) pueden ser inconscientes o conscientes."<sup>1</sup>*

De esta manera, los mecanismos de defensa son procesos psíquicos que el individuo no domina, y cuya función es administrar las representaciones intolerables.

Para decirlo claramente, si una realidad es insoportable de aprehender para usted, particularmente si le ocasiona demasiado sufrimiento, su psiquismo se va a defender.

Además, en psicopatología institucional, estos mecanismos actúan por efecto de contaminación en el colectivo.

Esto significa que:

- Cada asalariado de la empresa se protege psíquicamente como puede contra los peligros (reales o imaginarios) de los cuales se siente víctima.
- La empresa misma puede vivir un mecanismo de protección especular o reaccionar ante lo que viven los trabajadores.
- Lo individual y lo colectivo se entremezclan y presentan a veces mecanismos que pueden comprenderse únicamente en un análisis doble.

---

<sup>1</sup> Ionescu, S., Jacquet, M.-M., Lhote, C. 1997. *Les mécanismes de défense : théorie et clinique*, Paris, Armand Colin.

## Acoso y paranoia

He estudiado este tema a todo lo largo de mis trabajos anteriores y he llegado a concluir que **la paranoia es la patología clave del acoso.**

Para comenzar, recordemos como ya lo he pormenorizado en repetidas ocasiones, que el acoso es de naturaleza compleja, y **no puede reducirse en ningún caso a la sola violencia, o al maltrato**<sup>2</sup>.

"Porque el acoso implica lógicas de poder y de grupo que provienen del totalitarismo: totalitarismo del pensamiento donde el sujeto es erradicado en su conciencia moral y su libertad, totalitarismo de la acción instrumentalizada, totalitarismo del carácter intercambiable del ser humano, de la delación, del control absoluto."<sup>3</sup>

*"[...] el acoso se refiere a la destrucción progresiva de un individuo o de un grupo por otro individuo u otro grupo, por medio de presiones reiteradas destinadas a conseguir del individuo, por la fuerza, algo contra su voluntad que logran suscitar en el individuo un estado de terror permanente."*<sup>4</sup>

El acoso es el instrumento del poder que no es legítimo<sup>5</sup>, y debe pues, para conducir a la obediencia, **imponerse por la fuerza y la violencia, suprimiendo el lazo social.**

Los procesos psicológicos que lo constituyen provocan la sumisión, y se proponen obtener la alienación o la destrucción.

En esta medida, la psicosis paranoica es la patología principal, porque se trata de extender **la supremacía del control sobre todos**, y no hay como **el terror** para paralizar a los individuos y someterlos. La paranoia es además la patología del poder abusivo y represivo.

Desde el momento en que se impone el acoso, el colectivo se organiza **de modo patológico en una psicosis paranoica**, y atraviesa procesos psíquicos de tipo delirante y paranoico: persecución, dominio, instrumentalización, corrupción, complots, ideales pseudo-efectivos como la verdad, la justicia etc., pero cuyo sentido es sistemáticamente alterado.

<sup>2</sup> Ver la conferencia que dicté en febrero de 2010, sobre « Violencias, conflictos: fundamentos y diferencias », Direction de l'Action familiale et des Droits des femmes de la ville de Marseille.

<sup>3</sup> Bilheran, A. 2011. « De la soumission psychologique au travail. Comment un harceleur parvient à soumettre tout un groupe d'adultes bien constitués, et ce qui s'ensuit », in *Les Cahiers des Facteurs Psychosociaux*.

<sup>4</sup> Bilheran, A. 2006. *Le harcèlement moral*, Paris, Armand Colin.

<sup>5</sup> Bilheran, A. 2009. *L'autorité*, Paris, Armand Colin et 2009. *Harcèlement. Famille, Institution, Entreprise*, Paris, Armand Colin.

## Un fenómeno totalitario

Para decirlo brevemente, el acoso es un proceso que apela al **odio del otro y a la ruptura del vínculo social**, en el que el grupo se abandona al acosador para calificar lo que está bien y lo que está mal.

Esto sucede porque el grupo, al tolerar la existencia del acoso, se inscribe en una **lógica de sumisión y servidumbre**.

El fenómeno acosador es **totalitario**, y encontré, muchas veces, en las reflexiones de la filósofa Hannah Arendt sobre los sistemas totalitarios<sup>6</sup>, elementos que nos sirven para explicar las situaciones de acoso que se dan en las empresas.

En el acoso, todo el mundo vigila a todo el mundo, y la arbitrariedad actúa con rigor masivamente.

La perversión, que es un instrumento de la psicosis paranoica para instrumentalizar a otro al servicio de un poder abusivo, se utiliza para **derribar los valores, manejar las instrucciones paradójicas, designar como víctima al culpable, y como culpable a la víctima**.

## La delación

Se alienta la **delación, lo que nos muestra que estamos ante una situación de pusilanimidad y de quiebra de la conciencia moral**.

Acordémonos de las declaraciones de Hannah Arendt en 1951, que describen perfectamente situaciones encontradas en contextos laborales : "tan pronto como un hombre es acusado, sus antiguos amigos se transforman inmediatamente en sus enemigos más feroces; con el fin de salvar su propia existencia, se convierten en soplones y se apresuran a corroborar con sus denuncias las pruebas que no existen contra él; este es evidentemente su único medio de probar que son dignos de confianza."

Este proceso se encuentra reproducido de forma idéntica en los colectivos laborales donde se presenta con fuerza el acoso, y no es raro ver a antiguos amigos firmar peticiones contra el acosado, obedeciendo órdenes más o menos explícitas del acosador.

---

<sup>6</sup> Arendt, H. 1954. « La nature du totalitarisme », *La nature du totalitarisme*, Paris, Payot, 1990.

## La transmisión de cargas traumáticas en el colectivo laboral

Una de las herramientas más eficaces del acoso en situaciones laborales es **la transmisión de cargas traumáticas en el colectivo**.

Se trata de crear acontecimientos "choque", que pretenden afectar emocionalmente a los asalariados. Pueden ser discursos muy violentos, donde se dirá "el que no esté de acuerdo, que se vaya inmediatamente", puede ser escenificaciones, por ejemplo la fijación de nombres de asalariados que están en desacuerdo con tal o tal punto de la política puesta en ejecución, se puede tratar también de ostracismo, humillaciones colectivas, etc.

Estas cargas traumáticas, dependiendo de su duración, su intensidad y su cronicidad, llevan a una contaminación emocional que agrava los procesos destructores dentro de las empresas, transformándolos en auto-agresividad (por ejemplo, tentativas de suicidio) o hetero-agresividad.

Estas cargas están vinculadas principalmente con el "lavado de cerebro" creado a partir de técnicas de alienación y de manipulación mental.

Como consecuencia, la palabra se acalla, se pierden los puntos de referencia, llegando incluso hasta la desconexión con la realidad y a la despersonalización grupal.

Se percibe al acosador como "todopoderoso"; está más allá de la justicia, de las leyes sociales y de las leyes del mundo, mientras que los otros miembros del grupo se perciben a sí mismos como totalmente **impotentes**, lo cual es completamente irracional y puede llevar además al pasaje al acto en caso de suicidio, a la manera de "Soy inútil, no sirvo para nada."

## El delirio paranoico

Tal como ya lo indiqué anteriormente, la paranoia es la patología principal del acoso.

Entremos un poco en el detalle del delirio paranoico, que escapa muy a menudo al diagnóstico, aun entre los psicólogos, debido a su apariencia lógica.

El delirio paranoico se caracteriza en efecto por **el desvío de las reglas del razonamiento lógico** para la interpretación del mundo **desde el ángulo de la persecución**.

Por este motivo pudieron decir los psiquiatras franceses Sérieux y Capgras<sup>7</sup> que "el delirio de interpretación es un sistema de errores". Cuando es *sistematizado*, el delirio presenta un tema esencial al cual se articulan varias elaboraciones delirantes, en un desarrollo aparentemente coherente y ordenado. En realidad, se trata de un **razonamiento falso fundado sobre sofismas**. El delirio se modifica entonces muy poco en sus temas y certezas.

La personalidad paranoica se caracteriza por el egocentrismo, una hipertrofia del "Yo", desconfianza, rigidez del psiquismo y falsedad en el juicio. En todo lo casos no hay que confundir el delirio paranoico (sistematizado) con el delirio paranoide de la esquizofrenia (no sistematizado), y le recomendaría al lector profundizar en esta diferencia, porque es esencial para la detección diagnóstica.

Este tipo de delirio puede ser hasta tal punto "convinciente" que puede comunicarse a uno o varios miembros de los allegados en ciertas condiciones, y es justamente en el colectivo laboral donde se produce el fenómeno de contagio delirante.

Cada acontecimiento, cada hecho, cada gesto, cada palabra y cada silencio son examinados cuidadosamente por una interpretación delirante.

El delirio paranoico bien pudiera haberse llamado "locura razonante", y a menudo aqueja al que detiene el poder y goza de sus atributos oficiales.

### El razonamiento falso en el delirio paranoico

En realidad, el delirio paranoico contraviene las reglas del razonamiento correcto, tal como han sido establecidas especialmente por Aristóteles en su *Organon*. De hecho, el razonamiento correcto se funda sobre silogismos que tienen un cierto número de propiedades. Recordemos que un silogismo es una deducción lógica que resulta de la conjunción de dos propuestas (premisas) dichas mayor y menor, y termina en una conclusión.

El ejemplo más célebre de silogismo es :

*Todos los hombres son mortales (premisa mayor)*

*Sócrates es un hombre (premisa menor)*

<sup>7</sup> Capgras, J., Sérieux, P. 1909. *Les folies raisonnantes*, París, Alcan (libro en acceso libre sobre el sitio del BIUM).

*Luego Sócrates es mortal (deducción).*

Cuando un silogismo es falso (en virtud del incumplimiento de todas las propiedades enunciadas por Aristóteles), se llama un sofisma.

Por ejemplo:

*Todos los gatos son mortales*

*Sócrates es mortal*

*Luego Sócrates es un gato.*

En el razonamiento del delirio paranoico, a menudo encontramos la presencia de sofismas, generalizaciones indebidas, conclusiones tempranas y erróneas. La hipótesis inicial que funda el razonamiento es admitida como un postulado intangible, cuando solo se trata de una opinión, muy a menudo infundada.

En una situación de acoso, puede producirse lo siguiente:

*Todos los sindicalistas frenan el crecimiento de la empresa*

*Los que frenan el crecimiento de la empresa son la causa de la supresión de empleos*

*Luego todos los sindicalistas son la causa de que se supriman los empleos.*

Por consiguiente, la continuación lógica es que la empresa debe perseguir a los sindicalistas, para retomar su crecimiento...

El postulado inicial es totalmente infundado y absurdo, y la estructura del razonamiento está emparentada con el sofisma (ver el ejemplo anterior). Todos los discursos paranoicos se fundan en sofismas de este stilo, con generalizaciones indebidas (que convierten a los sindicalistas en una entidad homogénea que borra todas las individualidades), con comparaciones indebidas (los sindicalistas frenarían el crecimiento de la empresa), con postulados nunca demostrados, y un razonamiento que parece emanar de todas estas premisas logicas.

Cada evento, cada movimiento, cada discurso y cada silencio son analizados minuciosamente por la interpretación delirante. El delirio paranoico bien pudo haberse llamado "locura razonante" y está en cabessa generalmente de quien ostenta el poder y tiene sus atribuidos oficiales.

En la paranoia, palabra que significa etimológicamente "espíritu invertido", "espíritu al revés", todo el orden del mundo se invierte. A la persona sana se la declara loca y se la interna, y el loco está en el poder; quienes tienen perfiles psicópatas son los dueños del orden moral, y fijan las reglas de convivencia, mientras que quienes detentan los perfiles empáticos son llevados a prisión, lo cual corresponde, en la empresa, al ostracismo.

Quienes apoyan al acosador obtienen promociones y se convierten a menudo en un fuerte apoyo del poder establecido.

Recordemos que el poder establecido no es necesariamente el órgano oficial del poder, la realidad puede ser más compleja: una alianza entre algunos asalariados, una alianza entre tal sindicato y la dirección, una alianza del colectivo contra el *manager* etc.

Así, para toda situación de acoso laboral, es esencial analizar **quién ejerce el poder efectivo**, es decir **quién domina la comunicación, quién emplea la facultad de mando, de manipulación y de inercia**.

Volvamos a nuestros mecanismos de defensa.

### **¿Con la paranoia, se trata entonces de defenderse de qué?**

De la enorme angustia, de tipo psicótico, que se cierne sobre el individuo, en donde el mundo se ha convertido en un mundo de vigilancia generalizada de todos contra todos.

Los mecanismos de defensa en presencia son psicóticos, es decir que inducen una pérdida de contacto con la realidad.

## Los mecanismos de defensa del grupo deteriorado<sup>8</sup>

El colectivo donde el acoso hace estragos está sometido al terror.

Ya he explicado en otras publicaciones los mecanismos que obran para obtener la sumisión del grupo, en apariencia "libremente consentida" (culpabilidad común, corrupción, división...)<sup>9</sup>.

Los mecanismos de defensa, en el plan psicopatológico, dependen entonces del delirio paranoico, donde la concepción del mundo está dividida entre "buenos" y "malos", **pero los que son designados como "malos" son quienes resistente a la servidumbre, a la alienación, y terminan convirtiéndose en chivos expiatorios.**

Este mecanismo de división invertida del mundo entre "buenos" (los acosadores y quienes los sostienen) y "malos" (quienes resisten a someterse) se llama **escisión** y sobre la escisión van a inscribirse dos mecanismos esenciales que actúan en el colectivo acosador: **la proyección y la interpretación.**

## La escisión

La escisión es un mecanismo de defensa psíquica que hace **cohabitar mociones pulsionales contradictorias**. Tratándose del aparato psíquico grupal, este fenómeno se manifiesta en clanes, en divisiones que hacen que ambos clanes no puedan seguir teniendo comunicación entre ellos ni siquiera comprenderse en un espacio psíquico donde todo es confuso, donde no hay reglas, ninguna distancia, ni la posibilidad de terceras posiciones posibles.

En el acoso, este mecanismo es muy significativo, y sin entrar en consideraciones psicopatológicas demasiado importantes que merecerían un desarrollo posterior, conviene sin embargo subrayar que la escisión es **el mecanismo de defensa engendrado por el duelo patológico**, de acuerdo con los estudios de Freud sobre la melancolía<sup>10</sup>, y los posteriores de Abraham y Torok<sup>11</sup>.

El duelo patológico implica la imposibilidad de la simbolización de la pérdida y provoca una vivencia nostálgica. Según Freud, el melancólico ignora lo que ha perdido pero experimenta el sentimiento de

---

<sup>8</sup> Yo entiendo por « Grupo deteriorado » el grupo donde el poder se ejerce a la manera del acoso y no de la autoridad. Cf. Bilheran, A. 2009, *Harcèlement, Famille, Institution, Entreprise*, Paris, Armand Colin, 2009, sección 2 sobre los grupos y el acoso.

<sup>9</sup> Bilheran, A. 2011, « De la soumission psychologique au travail. Comment un harceleur parvient à soumettre tout un groupe d'adultes pourtant bien constitués, et ce qui s'ensuit », in *Revue Les Cahiers des Facteurs Psychosociaux*.

<sup>10</sup> Freud, S. « Deuil et Mélancolie », in *Métapsychologie*, Paris, Gallimard, 1968, p. 165-168.

<sup>11</sup> Abraham, N. Torok, M. 1978, *L'Ecorce et le Noyau*, Paris, Flammarion.

pérdida, una pérdida que no llega a representarse. Y esto es precisamente lo que origina la escisión. Además, este duelo patológico provoca **odio y sadismo contra sí mismo y contra el otro**.

De esta manera, en el colectivo acosador, la escisión está extremadamente presente, en la medida en que los clanes siempre están indefectiblemente escindidos, y a menudo se profesan un odio mutuo. Pero no hay que omitir el hecho de que el odio de quien sufre no puede considerarse similar al odio de quien agrede y tiene el poder de hacerlo. **El primero es fruto de la impotencia, el segundo, del sadismo.**

Sobre la escisión, también reenviamos al lector que quisiera saber más del tema a los trabajos psicoanalíticos de Anzieu<sup>12</sup> y de Bion sobre el grupo y su funcionamiento inconsciente, y retendremos aquí los puntos siguientes:

- Todo grupo pide ser protegido por el líder de quien depende.
- Si el líder se niega asumir esta función, entonces el grupo se siente frustrado y abandonado, lo que engendra un sentimiento fuerte de inseguridad entre los participantes.
- Este sentimiento de inseguridad provoca, en caso de ser duradero, un sentimiento de peligro, que se manifiesta ya sea por la huida (hay quienes dejan la empresa) ya sea por la lucha que se despliega a través de escisiones de pequeños grupos de tres personas mínimo, que no logran ya comunicar entre ellos.

Estas investigaciones nos interesan particularmente, en la medida en que he demostrado varias veces que el acoso es propio de un poder que el líder ejerce de modo abusivo (y repito se trata del líder efectivo, no necesariamente de quien ha sido nombrado líder oficialmente), y se opone a un ejercicio del poder justo, fundado sobre la autoridad.

Sea lo que sea, la escisión es el mecanismo de defensa que divide en profundidad a un colectivo laboral, porque es fuente de disensiones profundas.

Así, los clanes se forman en "para" o en "contra", y son rígidos. Los neutros no pueden permanecer mucho tiempo porque ellos mismos se ven atrapados en este mecanismo de la escisión.

---

<sup>12</sup> Anzieu, D. 1975, *Le groupe et l'inconscient*, Paris, Dunod.

## La proyección

Fruto de la escisión, la proyección también es un mecanismo muy fuerte en el seno del colectivo.

Se da con el fin de **asignar a los demás sus propias intenciones y emociones**, para no tener que soportar una mala representación de sí mismo.

Una persona muy tacaña por ejemplo acusa sistemáticamente a otros de no gastar con el fin de evitar tener que soportar una mala imagen de sí mismo.

En el acoso, dado que el colectivo ya está escindido en clanes bien definidos (a favor/en contra del acosador/del acosado...), y tiene roles rígidos y atribuidos, que ya he estudiado en otros trabajos (acosador, cómplice activo, cómplice pasivo, acosado, resistente activo, resistente pasivo, salvador), cada clan acusa al otro, con la particularidad de que en el grupo liderado por el acosador y sus cómplices, quienes ejercen sobre el grupo el poder arbitrario, **el discurso dominante es mera propaganda, y en él se designa como culpables a las víctimas del terror, y a quienes se resisten a someterse se les trata de traidores.**

### Declaraciones recogidas durante las investigaciones

"Ellos nos controlan, nos están vigilando, nos espían", dicen los representantes del personal acerca de su Dirección, mientras que ellos mismos "hackean" los correos electrónicos de la misma Dirección, y sus managers, y practican grabaciones sin el conocimiento de las personas...

## La interpretación

Hay otro mecanismo de defensa contra la angustia psicótica de la paranoia, a saber, **la interpretación salvaje.**

En la medida en que los clanes se escinden, en que el poder se ejerce de forma arbitraria y patológica, no existe un tercer espacio en donde tomar una pausa y en el cual las tensiones pudieran regularse.

El mecanismo de interpretación del acosador puede resumirse así: "todo lo que usted dice y hace va a volverse en su contra."

De esta manera, todo el mundo puede caer en la interpretación de las acciones del otro clan.

Recordemos que las interpretaciones pueden ser endógenas o exógenas.

A veces se acercan literalmente al delirio en el nivel del colectivo laboral.

### Interpretación endógena

*"Ayer tuve dolor de estómago. Me pregunto si el agua que nos están dando para beber no estará envenenada."*

### Interpretación exógena

*"Hoy subió directamente al tercer piso. Estoy seguro de que está ocultando algo. En mi opinión, está preparando nuestro despido."*

La comunicación se vuelve calumniosa, y es difícil para el novato exterior, saber "a quién creer", dado que, en un grupo donde hay acoso, es la mentira la que predomina y la sostiene la mayoría del colectivo laboral. De lo contrario, el acosador no ejercería el poder.

### La evitación hasta la negación

Para protegerse de la violencia psíquica producida por la escisión, la proyección y la interpretación, los empleados van a evitar la confrontación psíquica con la paradoja hasta llegar a **la negación**.

Cabe señalar que este proceso psíquico afecta a los "más frágiles" psicológicamente, es decir a **aquellos que no tienen suficientes recursos internos para resistir dicha distorsión interpretativa del mundo**, y esto, a menudo, comprende a la mayoría de los empleados.

Se necesita una fuerza psíquica inusual para conseguir **mantener un razonamiento sano en un mundo que se vuelve loco**, donde los puntos de referencia están invertidos, la verdad se disfraza de mentira, y el "bueno" es señalado como "malo", mientras que los "malvados" ejercen un poder abusivo, afirmando que lo hacen en beneficio de los empleados, y en nombre de los principios correctos que todo el mundo acepta.

No olvidemos que Stalin en 1936 defiende "la Constitución más democrática del mundo", mientras que, al mismo tiempo, organiza el asesinato de sus generales. Y todo el mundo puede pensar en

ejemplos más contemporáneos, por supuesto, el mundo de la política es esencialmente el de la paranoia.

El mecanismo de evitación puede ser definido de varias formas:

- Fundirse en la masa: "Es mejor ser muchos, porque cuando no somos muchos, todo recae directamente sobre nosotros, mientras que con el número, se diluye la presión."
- La esperanza de un futuro mejor: "Se volvió costumbre: nos protegemos pensando que un día el director va a jubilarse."

La negación, por su parte, es la forma superior de la evitación, en la medida en que no se puede siquiera representar **la realidad de lo que está sucediendo, y lo más importante**, no puede representarse que el colectivo laboral se ha convertido en un mundo sin ley ni confianza, donde la persona que ejerce el poder efectivo no es un "padre protector amoroso."

#### Declaraciones recogidas durante las investigaciones

"¿Acoso? No, yo no veo acoso. Nunca ha habido acoso en esta empresa."

*Nota: este colectivo laboral está siendo destruido por procesos acosadores desde hace años... y lo anterior se dice "de buena fe" viviendo el proceso de negación.*

Pero las estrategias de fuga, tales como la evitación y la negación tienen consecuencias muy graves en materia de salud mental, ya que conducen a modificar la representación de la realidad vivida, para no enfrentar la ansiedad invasiva que esta realidad sórdida desencadena.

Así, vemos a personas honorables, en un colectivo laboral donde hay acoso, adoptar una actitud de no querer ver ni oír ni saber de la violencia ejercida contra algunos de sus colegas.

## El aislamiento

El aislamiento es un mecanismo de defensa definido por Sigmund Freud y retomado en psicodinámica del trabajo, que permite separar la representación del afecto. Este último se encuentra "libre" y puede ir a fijarse sobre otra representación.

Este mecanismo le permite al inconsciente, entre otras cosas, lograr una especie de anestesia afectiva. En resumen, para resistir a la violencia psicológica existente, la persona ve, pero no siente.

Por lo tanto, "la carga emocional" se trasladará a otros objetos, que se convierten en pretextos: el empleado se queja de su carga de trabajo o de la presión sobre los objetivos y parece sufrir claramente por estos temas cuando en realidad su sufrimiento viene del terror ejercido contra el grupo por el acosador (entendiéndose que se trata de un grupo acosador en el seno de un colectivo).

En consecuencia, no se identifica claramente el problema, el empleado no puede actuar de manera justa y adecuada para encontrar soluciones y arreglar la situación; puede incluso contribuir a la estigmatización de los "resistentes" y de las víctimas del proceso de acosador y encontrar "normales" los ostracismos, las humillaciones, etc.

Algunos se ponen incluso "dentro de una burbuja" y ya no se sienten involucrados en la actividad laboral.

### Declaraciones recogidas durante las investigaciones

"Me gusta el aislamiento porque eso me aleja de la mierda y la mierda, son estos conflictos."

*Nota: He tenido ocasión de describir repetidamente que el acoso no tiene nada que ver con el conflicto. De esta manera, convertir una situación de acoso en "conflicto" constituye un mecanismo de aislamiento, cuyas ramificaciones pueden trivializar situaciones donde la violencia se considera entonces "normal", a raíz de una exposición excesiva de los empleados a esta misma violencia.*

## La desmovilización o el retiro

La consecuencia directa del mecanismo de aislamiento es la desmovilización de los empleados. El empleado ya no espera nada de su empleador y por lo tanto ya no puede "decepcionarse" de sus condiciones laborales. Él ya no espera nada de su trabajo, y como ha sufrido, a veces durante años, un ambiente laboral absolutamente dañino, en el cual se siente impotente. En resumen, se da por vencido.

### Declaraciones recogidas durante las investigaciones

"De cualquier manera, que sea [el nuevo director] u otro, ya no creo en nada. Tendremos que cumplir y callarnos la jeta. No creo que se vayan a resolver los problemas. Me siento incapaz de hacer nada."

## Conclusión: ¿cómo salir?

Después de este breve examen de los principales mecanismos de defensa que actúan en un colectivo laboral en el que hay acoso, sólo habría que recordar que existen otros de menor importancia que merecerían un desarrollo posterior.

Todos estos mecanismos, sin embargo, convergen en el fortalecimiento de una situación psicológicamente insostenible, donde el poder se ejerce de una manera patológica, omnipotente, obedeciendo a una ley invertida del mundo, según la cual las personas íntegras son perseguidas mientras que aquellos que se someten o agreden son valorados.

En un colectivo laboral de este estilo, **la Ley se desvía de manera arbitraria**, y deja de existir un contra-poder regulador gracias al cual el acoso no hubiera podido establecerse permanentemente.

En estos casos, la solución sólo puede venir de **la explosión de tal colectivo**, los mecanismos psicológicos en acción son demasiado poderosos, demasiado delirantes locos para ser capaces de regularse por sí mismos.

Las personas deben ser tomadas necesariamente del "grupo deteriorado", con el fin de recuperar sus mentes, esclarecer sus ideas y para que puedan salir de la alienación, cuando se trata de aquellos cuya

salud mental no ha quedado demasiado afectada. Además, la realidad de lo vivido debe ser enunciada, discutida, analizada porque, por supuesto, en el colectivo acosador, la palabra está amordazada, censurada, desviada, a veces autocensurada, en todo caso vinculada al terror que invade el colectivo laboral.

Por lo tanto, es esencial que la empresa recurra rápidamente a una investigación que realicen consultores especializados independientes para arrojar luz sobre la situación, tan pronto como se entere de denuncias de acoso. Porque, como ya tuve ocasión de decirlo, en el momento en que surge una queja, quiere decir que existe ya un problema de importancia capital, a pesar de que se haya abusado del concepto de acoso y se le haya empleado algunas veces para hacer daño injustamente.

**Ariane Bilheran**

<http://www.etoile-psy.com> - [ariane@etoile-psy.com](mailto:ariane@etoile-psy.com)

## Bibliografía indicativa

<http://www.etoile-psy.com> - <http://www.semiode.com>

### Algunos libros

Bilheran A. 2006. *Le harcèlement moral*, Paris, Armand Colin (« Coup de cœur » de la Fnac 1ère rééd. 2007, 2ème rééd. 2010, 3<sup>ème</sup> rééd. 2013).

Bilheran A. 2013. *Manipulation. La repérer, s'en protéger*, Paris, Armand Colin (« Coup de cœur » de la Fnac).

Bilheran A., Bouyssou G. 2010. *Harcèlement en entreprise : comprendre, prévenir, agir*, Paris, Armand Colin.

Bilheran A. 2010. *Tous des harcelés ?*, Paris, Armand Colin.

Bilheran A. 2009. *L'autorité*, Paris, Armand Colin (réédition à paraître en 2016).

Bilheran A. 2009. *Harcèlement. Famille, Institution, Entreprise*, Paris, Armand Colin, coll. Sociétales.

### Algunos artículos

Bilheran A. 2012. « Harcèlement et suicide au travail : psychopathologie », in *Bilan du Grand Forum de la Prévention du Suicide*, Association Québécoise de Prévention du Suicide.

Bilheran, A. 2011. « De la soumission psychologique au travail. Comment un harceleur parvient à soumettre tout un groupe d'adultes pourtant bien constitués, et ce qui s'ensuit », in *Revue Les Cahiers des Facteurs Psychosociaux*.

Bilheran, A. 2011. « Prévenir le harcèlement : une responsabilité accrue pour l'employeur », in *Revue Sociétal*.

Bilheran, A. 2010. « L'audit en matière de harcèlement », in *Revue Psychologues & Psychologies*, octobre 2010.

Bilheran A. 2010. « Harcèlement et intention : pour une philosophie clinique des évolutions juridiques actuelles » (en téléchargement sur le site).

Bilheran, A. 2009. « Les risques psychosociaux sont-ils en lien avec des problèmes d'autorité ? », in *Les Cahiers des Facteurs Psychosociaux*, mai 2009.

Bilheran, A. 2009. « Le management face aux vrais/faux harcèlements : comment décrypter pour réagir ? », in *Revue des Centraliens*. « Le délire : entre société et pratique soignante », in *Santé Mentale* (texte de cadrage du numéro, co-écrit avec Sophie Barthélémy), nov. 2009.

Bilheran, A. 2008. « Harcèlement, système et organisation », in *Les Cahiers des Facteurs Psychosociaux*, août 2008.

Bilheran, A. 2008. « Harcèlement moral et mise au pas : esquisse d'une violence groupale », in *Interfaces Psy*.