

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 Les Cahiers des Facteurs Psychosociaux.

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

Bilheran A. 2008, "Harcèlement, système, organisation". Les Cahiers des Facteurs psychosociaux, 10, 23-27.

Acoso, sistema, organización



Ariane Bilheran

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

Psicóloga clínica y Doctor en psicopatología clínica.

Autora de reconocidas obras en francés sobre el acoso.

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

<http://www.semiode.com>

ariane@etoile-psy.com – ariane@semiode.com

Introducción

El acoso es una noción conocida que incluye actitudes bastante corrientes en la actualidad en la sociedad, y por lo tanto, en la empresa.

La proliferación del fenómeno se explica en parte por una desintegración del vínculo social y el establecimiento de estructuras sociales de tipo perverso, es decir, desviadas de su objeto. Así, la empresa, que es el lugar para emprender, se convierte en un órgano de control donde el espíritu de iniciativa empresarial, la autonomía de los directivos y la solidaridad colectiva se ven socavados.

En este artículo se trata de entender los vínculos entre acoso y organización, o de como el acoso, aunque pueda aparecer como un fenómeno puramente interpersonal, es siempre un síntoma de la desregulación de una organización determinada. ¿En qué aspectos el acoso es sintomático de una organización?

Preámbulo: definiciones

“Acoso es el término genérico que incluye a las otras especies de acoso (acoso físico, sexual, moral).”

Su objetivo es la destrucción progresiva de un individuo o grupo por otro individuo o grupo, a través de presiones reiteradas con el fin de obtener algo del individuo, por la fuerza, en contra de su voluntad, y de suscitar y mantener un estado de terror.”¹

El acoso implica siempre los criterios de duración y repetición. En cuanto al acoso moral tiene que entenderse que es únicamente moral, es decir, que excluye cualquier paso al acto físico o sexual, mientras que está, por otra parte, presente necesariamente en el acoso sexual o físico.

Actuaciones o procesos

El acoso se considera a menudo como un conjunto de actuaciones perjudiciales llevadas a cabo por un acosador sobre un acosado. La dimensión psicológica es característica más de procesos relacionales de tipo perverso que de actuaciones particulares. Esta es también la razón por la cual al hablar de acoso se presupone una "intención" de daño, es decir, una maldad en el origen del proceso acosador. Las actuaciones específicas permitirán determinar con mayor facilidad que se trata de acoso moral, pero la realidad del acoso se inscribe en lo insidioso, lo no factual, lo no dicho. La clínica nos muestra, por otra parte, que las no-actuaciones (las omisiones) son tan importantes como las actuaciones, y algunas veces incluso más numerosas y malintencionadas. Puede tratarse de ignorar a la persona acosada, de no darle trabajo, no enviarle una copia de los correos, etc.

¹ Bilheran, A. (2006), *Le harcèlement moral*, Paris, Armand Colin.

El proceso acosador tiene como objetivo la destrucción psíquica de la persona acosada. La destrucción se alcanza cuando la persona se deja destruir o, termina corroborando esta destrucción (con pensamientos de suicidas, comportamiento autodestructivo), lo cual ocurre tarde o temprano, dependiendo de la intensidad, de la violencia y de la duración del acoso.

En el plano psicológico, el proceso malintencionado se alimenta de las reacciones de la persona que está siendo acosada. El acosador sabe identificar a menudo las debilidades del otro (y todos tenemos algunas) para conducir a la víctima a la autodestrucción hasta que ella "se quiebre". Cada reacción de defensa de la víctima se devuelve contra ella, y se dirá que "se le corrió la teja" si estaba enojada, que estaba "histérica" si se puso a llorar, etc. Si el acosador ha sido capaz de identificar, por ejemplo, una frágil autoestima en la víctima, la atacará no dándole el reconocimiento profesional que ella espera. Si la víctima reacciona afectivamente, el acosador sabe que debe insistir en este aspecto. Se puede tratar también de un ataque a la consciencia profesional, si la víctima está apegada a hacer su trabajo escrupulosamente, y si encuentra la realización de su identidad en el trabajo esmerado que desarrolla.

Individual o colectivo

El fenómeno se considera a menudo como un proceso de ataque de un individuo contra otro. Esto, en mi opinión, es olvidar su dimensión intrínsecamente colectiva. El acoso moral implica de hecho siempre un grupo, ya sea testigo pasivo, cómplice o "resistente".

"La dimensión contextual es fundamental en el acoso moral. Porque el acoso, incluso si se involucran activamente solamente dos personas, se da en una colectividad, un grupo, ya sea en la empresa, entre amigos, colegas o entre miembros asociativos... La dimensión social del acoso es esencial para comprender la especificidad del fenómeno. Y es tanto más esencial cuanto el acosador vive intuitivamente las reacciones del grupo como si fueran decisivas, y en realidad lo son. Porque solo ellas tienen el poder de condenar socialmente a la víctima, o de rehabilitarla, con la especificidad de que un silencio es como una condena en la medida en que la víctima lo vivirá como una herida muy profunda, como lo que se podría calificar de denegación de auxilio a persona en peligro."²

Es ilusorio pensar que en un grupo donde el acoso hace estragos, se puede ser neutral, por el solo hecho de pertenecer al grupo. El acoso llama a una u otra postura: o estamos por la autonomía, o aceptamos la servidumbre. La postura distanciada del análisis pertenece a menudo a un participante exterior (mediador, psicólogo...), y a partir de ella, a partir de esta postura, que en psicología se llama "tercera", la situación se podrá desbloquear.

La naturaleza del grupo permite la existencia de este acoso. En efecto, si el acoso tiene lugar, es porque el grupo lo dejó instalarse. "Ante todo hay que subrayar que, si un acoso moral pudo aparecer e instalarse

² Según el Código Penal de la Francia.

progresivamente en un colectivo dado, es porque este último está corrompido, por razones diversas: ya sea porque otras personas tienen un interés en suprimir a la víctima, o porque son particularmente laxistas, o porque el acosador se gana los favores de unos y otros por medio de larguezas" (Ibid.).

Del mismo modo, todos los miembros del grupo padecen la existencia de este acoso que dejaron instaurarse. Las personas pasivas pueden desarrollar los síntomas propios de la víctima, como angustias, insomnios... En cuanto a las personas cómplices, pueden serlo de modo intencional (complicidad por sadismo latente), o bien a pesar de ellas, cuando son el juguete de la manipulación del acosador.

Las lógicas de alienación del grupo

Existen unas lógicas psicológicas de alienación de un grupo. Son esencialmente cuatro, y a menudo se entremezclan:

El terror

Una de las lógicas más eficaces de alienación es la del terror. Este terror puede obtenerse por medio de "sanciones ejemplares", por medio de procesos de humillación pública, que engendran ante todo entre las personas el deseo de no ser ellas quienes sufren este proceso. Por su tranquilidad, y por no exponerse al peligro, se requiere mantener el silencio, porque toda confrontación implicaría arriesgarse a sufrir represalias. Esta lógica de alienación por el terror es la que se vive en un sistema totalitario, y podemos encontrar este fenómeno en la empresa:

"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; tal es evidentemente el único medio que tienen de probar que son dignos de confianza" (H. Arendt, 1951, p. 46). Esta "supervivencia" en la organización puede resultar en certificados falsos contra la persona acosada (y a menudo acusada) e incluso en peticiones o actos de acusación colectiva en presencia de los acosadores.

"To be or not to be"

La Dirección de Recursos Humanos, en una sociedad floreciente, instaura un proceso de terror, destinado a evitar cualquier contestación sindical o de otro tipo en la empresa. La contestación es particularmente temida por los dirigentes, que al parecer están desviando en su provecho una parte de los fondos financieros de la sociedad. Por lo tanto, el miedo de la Dirección en contra de los sindicatos es muy fuerte, y la Dirección intenta protegerse *a cualquier precio*, y de modo defensivo, contra cualquier posibilidad de ataque.

El terror se implanta de la manera siguiente: el Director de Recursos Humanos (DRH) convoca a menudo a los asalariados a su oficina, y en esas ocasiones recolecta informaciones sobre la vida privada del personal. Luego, se sirve de ellas públicamente contra las personas afectadas, en caso que hubieran tenido algunas veleidades contestatarias o reivindicativas. Se toma como blancos a los

representantes sindicalistas haciéndolos vivir episodios de humillación pública donde el DRH indica que su método es "la neutralización", como advertencia para los que hubieran querido seguir el ejemplo de las personas implicadas; también se usa un sistema de fijación en el tablero de la Dirección para hacer bien visibles las acusaciones contra las personas incriminadas. La lógica es la siguiente: estamos "a favor", o estamos "en contra". La posición neutra es asimilada a la posición "contra", y tiene consecuencias (los empleados son relegados, no se les dan aumentos, se les disminuyen las tareas gratificantes o, por el contrario, se les incrementa exageradamente la carga de trabajo, o se les aleja colectivamente a petición de la DRH, etc.).

Este sistema de terror es particularmente eficaz, en la medida en que los asalariados, temiendo perder su empleo en una región con poco trabajo, prefieren en su mayoría callarse antes que defender a las personas acusadas y a sus sindicatos.

1) La culpabilidad común

La lógica de la alienación consiste en encadenar a las personas por medio de una culpabilidad común, una culpa colectiva. Este sistema de alienación permite obtener el silencio de los que se sienten culpables de una culpa común previa. Puede tratarse de una malversación financiera, de una práctica ilegal de contratación, de una falsa declaración colectiva escrita bajo la presión del miedo contra otro asalariado...

Los seminarios - gatitos

En los años 1990, aparecieron, primero en Estados Unidos, luego en Francia, lo que se llamó los "seminarios - gatitos", que se hicieron presuntamente para aprender administración (M. Muller, 2002, p. 653). En Francia, este seminario consistía en que el grupo, durante un curso de *management* de una semana, adoptaba un gato. Al final de la semana, los seminaristas tenían que participar colectivamente en la estrangulación del gatito. La existencia de estos seminarios se reveló en hospitales psiquiátricos, como consecuencia de descompensaciones graves de ciertos seminaristas. La estrangulación colectiva del gatito adoptado permitía no sólo aprender a ser cruel y a resistir el dolor ante lo que le sucede a un ser que se había ganado nuestro afecto, sino que también vinculaba al grupo en una solidaridad macabra, en una culpabilidad común, que dejaba de ser la culpabilidad de alguien en particular. Estas técnicas de alienación por una culpabilidad común no son tan graves siempre, pero permiten destruir la individualidad comprometiendo al individuo en un acto grupal transgresor. Esta transgresión destruye los puntos de referencia identitarios, y deja lugar a la reconstrucción de una nueva identidad por filiación al grupo al cual cada uno queda vinculado por su propia culpabilidad.

1) La corrupción

La corrupción también es una técnica de alienación grupal. Apela a los intereses personales, y al ánimo de lucro de cada uno en la empresa (una promoción, un aumento...). "Aun antes de que los individuos hubieran podido tomar consciencia de la existencia del acoso moral en este colectivo laboral, el acosador los involucra en corrupciones diversas, con el fin de comprar su silencio ulterior. De hecho, quien "se untó" con asuntos más o menos corruptos, aun cuando no se puedan comparar con las exacciones del acosador, está completamente interesado en proteger el sistema en el cual se le ha implicado, vinculado, amarrado.

Desde este momento, el acosador puede proponer pequeñas remuneraciones en especie, facilidades y arreglos más o menos ilegales para implicar a testigos eventuales en su sistema corrupto, hasta el punto de convertir a los implicados en bastiones del sistema. Porque si el sistema se derrumbara, se descubrirían las corrupciones de unos y otros, y sus interpretaciones muy personales del derecho. Estas corrupciones son la mejor muralla que el acosador puede erigir alrededor de su acoso. [...] Así es como se ven, en un cierto número de casos de acoso, lazos muy evidentes entre el acoso, la malversación de fondos, la corrupción en general, y todas las libertades que se toman con la ley de esencia republicana. Es el principio del favor que se devuelve, de la coima o del soborno que, al mismo tiempo que te involucran en la corrupción, te convierten en deudor” (A. Bilheran, 2006, p. 93). Puede tratarse de la promesa de un puesto, de una promoción, un aumento, un reconocimiento si la persona se calla sobre tal o cual punto, o si se compromete en ser activa en el proceso acosador.

2) La manipulación

La manipulación también es una técnica de alienación. Puede tratarse de manipulación por chantaje afectivo, por victimización, por culpabilización, seducción o división con el fin de “dividir para reinar”.

La manipulación por victimización consiste, para el acosador, en presentarse como víctima del acosado, y en suscitar la compasión de la gente que lo rodea. Haciendo esto, el acosador interpreta unos hechos, y omite otros, para presentar un cuadro que va en el sentido de esta victimización.

La manipulación por culpabilización y chantaje afectivo consiste en convertir a los miembros del grupo en deudores, y en jugar con sus sentimientos de culpa.

La manipulación por seducción consiste en halagar para ganar, es decir en utilizar las debilidades narcisistas de los miembros del grupo (mala imagen/autoestima, necesidad de reconocimiento).

La manipulación de "divide y reinarás" consiste en enfrentar a los individuos unos con otros, por medio de rumores, sobrentendidos malévolos, para que estas personas eviten, cueste lo que cueste, ir a hablar con la persona de quien el acosador dijo que había que desconfiar.

La receptividad a la manipulación difiere según los individuos: depende de la distancia, de la historia, del momento, del contexto y de la vulnerabilidad de cada uno.

El pensamiento sistema

Una empresa es una organización compleja, que constituye un sistema.

¿Qué significa esto?

Un sistema es un todo coherente del que cada parte que interactúa modifica el conjunto y las producciones del conjunto. Una empresa es un sistema relacional, una especie de psiquismo por sí solo, atravesado por procesos e impulsos que pueden ser vitales y mortíferos, a menudo contradictorios.

Hay siempre subsistemas que atraviesan este sistema. Por ejemplo, en un servicio, si una persona se va, el servicio se desequilibra, no solamente en la carga de trabajo, sino en su dimensión relacional. Esto impacta, por rebote, a la organización entera.

Lo que hace de la empresa un sistema, son también las repeticiones, es decir el que, aun después de los despidos, de los procesos, las costumbres, los comportamientos permanecen, en suma, lo que se califica de "cultura empresarial": los usos, el lenguaje, los valores y lo que hace que, para todos, las cosas tengan sentido, o no. Una empresa es una comunidad, es decir un lugar donde el deseo de hacer algo juntos relaciona a unos individuos con otros, creando fenómenos de identificación mutua, así como de adhesión a los valores y a las normas prescritas. En esto, es una cultura, y toda cultura es creadora de angustia, pero también de prohibiciones, de tabúes y de defensas para oponerse a estas angustias. Estas defensas pueden ser pertinentes, con relación al objetivo de crecimiento económico que es el fin de una empresa (su vida y su supervivencia), o pueden ser no pertinentes (por ejemplo, eficaces a corto plazo, pero mortíferas a largo plazo).

Angustia y organización

La presencia del acoso indica cosas acerca del sistema complejo de la organización. La organización transmite una dinámica psíquica que influye en las modalidades relacionales que existen entre las personas, los grupos, los servicios etc.

En organizaciones donde la angustia es fuerte, se instalan estrategias defensivas. Puede ser por ejemplo un modo relacional depravado, ya sea en la gestión, en las relaciones inter servicios, o entre asalariados. En estos casos entonces, se instauran procederes de terror y de control, que están a las antípodas del espíritu emprendedor. Estos procederes tienen impactos sintomáticos fuertes, y pueden generar masivamente, al nivel del trabajo, conductas de sabotaje, y a nivel psicológico estrés, angustia, problemas psicosomáticos, conductas suicidas etc. En la actualidad, los disturbios psicosociales expresan no solo este malestar organizativo, sino las deficiencias de las solidaridades colectivas de contrapoder que deberían oponerse a este malestar. En efecto, con su actuación, el sufrimiento pasivo del individuo habría podido transformarse en reivindicaciones colectivas.

En la actualidad, la ideología dominante es la de la "performancia" (o desempeño), noción que no tiene ninguna definición clara. Cuando se plantea la pregunta acerca de esta noción en formación, las personas casi siempre responden con una definición diferente, confundiendo performancia con rentabilidad, performancia con productividad, performancia con reconocimiento... Ahora bien, la perversión consiste

precisamente en jugar con las oscuridades semánticas. Esta ideología permite a la empresa legitimar su gestión por el aspecto afectivo, así como lo recuerda el sociólogo Enriquez: "Si el tecnócrata se encandila en su imaginario con el control, debido a su pasión por la razón, el estratega, en cuanto a él, se deslumbra con el ideal de desempeño y excelencia, mediante su afectividad, mediante sus impulsos inconscientes, y mediante su reflexión. La administración por medio de lo afectivo [...] va a poder, en la empresa estratégica, encontrar un campo en donde desplegarse".

La ideología de la performance responde a una defensa de la organización contra su propia angustia (una angustia de supervivencia económica en un mercado competitivo, es decir, para una empresa, una angustia ante la muerte). Si la empresa impone tales exigencias de *performance* " es porque sabe que debe luchar [...] contra angustias fundamentales, angustias no sólo de los individuos, sino también angustias específicas de la organización" (ibid., p. 9).

Por ese motivo, en el contexto social actual y alimentado de angustias acerca del futuro, de deseo de regresión (protección nutricia de la infancia), de inseguridad fundamental, tanto en un plano individual como en el colectivo, a la autoridad le queda muy difícil encontrar un sitio. Entendamos por autoridad su definición correcta, que no es la de autoritarismo, sino que se aprecia en que sabe imponer límites, regular las relaciones entre personas, entre instituciones, y entre el pasado y el presente (la autoridad permite la transmisión). La autoridad permite "a cada uno su sitio". En la organización, la autoridad es fundamental, y deben encarnarla la dirección y los ejecutivos. Y encarnarla implica que la llevan individuos, que a su vez ejercen unas funciones. Ahora bien, en la hiper movilidad actual, cada uno se vuelve reemplazable en su función, intercambiable, utilizable, instrumentalizable. El ejecutivo (supuestamente quien debe administrar, por consiguiente quien debe recordar la existencia de la estructura, de la ley organizativa y de la ley estatal, del marco temporal de las acciones, etc.) ya no se ve que se le confíe la autonomía necesaria que le permitiría encarnar un ejecutivo y llevar la responsabilidad. La responsabilidad (saber responder de sus actos) queda ahogada en un colectivo que ya no se identifica, y cada uno se encuentra en el papel de víctima del sistema en el cual se encuentra proyectado.

Acoso y organización

Una de las maneras de expresar esta angustia individual, grupal, organizativa y social se traduce en el acoso. La angustia organizativa crea estrategias defensivas, de las que el acoso forma parte. Las defensas individuales frente a la angustia se manifiestan diferentemente según los individuos, con arreglo a su afectividad, a sus fragilidades y a su historia. Entre ciertas personas (no necesariamente "perversas narcisistas" en términos de estructura psicológica), la estrategia de defensa va a consistir en acosar al que considera que puede ser una amenaza para ellas (para su puesto, para su promoción etc.).

En otros casos, por ejemplo acosos motivados por los celos, o las identificaciones de orden personal (ej.: la persona acosada es lo que la persona acosadora querría ser pero no llega a ser), la organización juega también un papel ya que, si el acoso se pone en acción, es porque la organización lo permite. De esta forma, los acosos son "avalados" en todo o en parte por la organización, e incluso, en ciertos casos, se ven promovidos. Porque las lógicas de acoso permiten crear alienación grupal, y oponerse a la angustia de muerte de la empresa ("controlo, luego vivo, y controlo para no perder").

En ciertas organizaciones, en sectores particularmente competitivos y promotores de angustia masiva, Por ejemplo, el acoso es introducido por la Dirección misma, ya sea que la Dirección quiera controlar para evitar que los asalariados se den cuenta de ciertas malversaciones (ej.: malversación de fondos), ya sea que la Dirección quiera evitar que la competencia recupere a sus asalariados, o porque la Dirección se deje dictar esta lógica por exigencias cortoplacistas de los accionistas (de las que depende también la supervivencia de la empresa). Estos factores (y otros, por supuesto, ya que la lista no es exhaustiva), pueden acumularse entre ellos. Por estos motivos, la Dirección y el ejecutivo pueden ir hasta incitar prácticas acosadoras, y encontrar, en sujetos que presentan procesos depravados, "sujetos buenos y leales".

Sea lo que sea, una organización que permite acosos, los incita, los tolera, o no los sanciona, se encuentra tomada en un sistema que ya no controla. Se trata de un sistema donde el ejecutivo ya no es eficiente, dado que "todo es permitido", y donde las manifestaciones de este "anarquismo relacional" pueden tener implicaciones graves no sólo para los asalariados, sino para la organización misma, que ha caído en su propia trampa. La capacidad de emprender es inversamente proporcional en efecto a lógicas autoritarias o laxistas. Supone un ejecutivo, autoridades, garantes, y una coherencia del proyecto en el tiempo y los proyectos entre ellos, ya se trate de proyectos puntuales o de proyectos organizativos más vastos.

A manera de conclusión

En conclusión, en el universo de la empresa, donde el individuo se ve a menudo atrapado por la abnegación, por el deseo de reconocimiento, la existencia de acosos es un síntoma de desarreglo organizativo. Indica una organización que deja hacer o fomenta prácticas de humillación, de "neutralización", (je ne suis pas encore certaine que ce soit le terme à utiliser) de señalamiento y estigmatización. Esta tolerancia o este estímulo demuestran un deseo de control del mundo y de los seres por la empresa, hasta el punto de instrumentalizar a sus asalariados como simples herramientas y no como seres humanos diferenciados. En las organizaciones donde el acoso causa estragos, se encontrará frecuentemente una administración *afectiva* o bien su contrario, una administración a la manera *racional instrumental*. La autoridad es una función social en vías de desaparición, incluso en la empresa. Es sin embargo la única garante ante las agresiones pulsionales. Esto quiere decir que, en un mundo donde los polos identificatorios antiguos desaparecen (Estado, familia, clase social), la empresa se convierte más que

todo en un referente, uno de los actores principales de la sociedad. Es uno de los lugares esenciales donde están en juego las angustias del lazo social, así como el campo pulsional y pasional de la sociedad.

Bibliografía indicativa

Arendt, A. (1951), *Les origines du totalitarisme, 3. Le système totalitaire*, Paris, Seuil, 1995.

Bilheran, A. (2006), *Le harcèlement moral*, Paris, Armand Colin.

Bilheran, A. (2009), *L'autorité*, Paris, Armand Colin.

Enriquez, E. (1993), « Vie psychique et Organisation », in *Socius Working Papers*, n°2/93, Lisbonne.

Muller, M. (2002), *Terreur au travail. Enquête sur le Harcèlement Moral*, Paris, Fayard.