

ISSN Digital 1852-0774

DOCUMENTOS
DE TRABAJO
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN
Administración Pública

Año 13 Número 1 Volumen 17 Octubre 2013

OSTRACISMO ORGANIZACIONAL COMO JUEGO POLITICO

José Serlin y Alejandro M. Estévez

UNA PUBLICACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



CENTRO DE INVESTIGACIONES EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - CIAP

Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM) - Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires

Documentos de Trabajo del CIAP Año 13 N°1 Volumen 17 -Julio 2013

ISSN 1852-0774

Director: Dr. Isidoro Felcman

Secretario Académico: Dr. Gustavo Blutman

Comité Editorial: Gustavo Blutman, Gabriela Rutty, Horacio Cao y Patricia Domench

Editor responsable: Centro de Investigaciones en Administración Pública

Av. Córdoba 2122, 2do. Piso C1120AAQ.Ciudad de Buenos Aires

ciap@econ.uba.ar

Indizada por:

-Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)

-Centro de Documentación e Información sobre Administración Pública (CEDIAP), INAP – ARGENTINA

-Red Nacional de Documentación e Información sobre Administración Pública (REDIAP), INAP - ARGENTINA

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES DE LA FACULTAD VINCULADAS CON LOS INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN (1)

Decano Dr. César Albornoz

Secretario de Investigación y Doctorado
Mg. Adrián Ramos

Subsecretaria de Investigación y Doctorado en Contabilidad
Dra. Elsa Beatriz Suarez Kimura

**Directora del Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y
Métodos Cuantitativos para la Gestión**
Dra. María Teresa Casparri

Director del Centro de Investigaciones en Administración Pública
Dr. Isidoro Felcman

Subdirector del Centro de Investigaciones en Administración Pública
Dr. Horacio Cao

Secretario Académico del Centro de Investigaciones en Administración Pública
Dr. Gustavo Blutman

(1) Autoridades a fecha 2017, momento de normalización de los documentos de trabajo CIAP

OSTRACISMO ORGANIZACIONAL COMO JUEGO POLITICO

José Serlin,

Alejandro M. Estévez .

Julio 2013

• Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM). Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP). Buenos Aires, Argentina - ciap@econ.uba.ar

• Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM). Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP). Buenos Aires, Argentina - ciap@econ.uba.ar

INDICE

PREFACIO	7
1. INSERCIÓN DEL OSTRACISMO ORGANIZACIONAL EN LA TEORÍA ORGANIZACIONAL: POLÍTICA Y CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES.....	¡E rror! Marcador no definido.12
2. OSTRACISMO ORGANIZACIONAL COMO CONCEPTO.....	16
3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL OSTRACISMO. SU NACIMIENTO EN LA GRECIA CLÁSICA COMO FENÓMENO RELIGIOSO Y POLÍTICO.....	24
4. EVOLUCIÓN DEL OSTRACISMO EN SUCESIVAS CULTURAS	29
5. OSTRACISMO: TIPOLOGÍA Y PROCESO	44
6. CARACTERÍSTICAS DEL OSTRACISMO ORGANIZACIONAL EN DIVERSOS PAÍSES	51
7. OTROS MECANISMOS PRODUCTORES DE OSTRACISMO...	56
8. EMOCIONES, COMPORTAMIENTOS Y OSTRACISMO	63
9. OSTRACISMO EN GRUPOS MULTILINGÜÍSTICOS	85
10. TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y OSTRACISMO. EL CIBEROSTACISMO	90
11. EL CIBEROSTACISMO PERCIBIDO EN COMUNICACIONES DE GRUPOS VIRTUALES MEDIADAS POR COMPUTADOR...	117
12. EL OSTRACISMO LABORAL	137
13. CONSECUENCIAS DEL OSTRACISMO.....	157
14. PARA TERMINAR: ASPECTOS RELEVANTES DEL OSTRACISMO ORGANIZACIONAL	

15. BIBLIOGRAFIA..... 162

PREFACIO

Requiere alguna hipótesis explicativa que el fenómeno del ostracismo organizacional haya sido manifestado por estudiosos en la década del 30 del siglo pasado, haya sido estudiado recién a fines del siglo XX y principios del XXI por psicólogos sociales, y aun no tenga lugar en el estudio de la Gestión. El ostracismo puede encontrarse según Barrera (2007) en el experimento del banco de cableado de Hawthorne con los trabajadores participantes que se desviaban y producían más que el mandato (la norma) del grupo en el estudio de Roethlisberger and Dickson, (1939), o como los trabajadores sindicalizados trataron a los tapajuntas en el estudio de Lipset et al. (1956). La única explicación posible es que sea consecuencia de la división del trabajo académico e intelectual producto del positivismo, por lo que este trabajo puede ser considerado integrador y liminar.

En términos generales, el uso de rótulos diferentes para describir fenómenos superficialmente similares, reflejan ciertas especificidades de ámbitos diferentes, y ciertos intereses en aspectos particulares por estudiosos de diferentes disciplinas. En idioma castellano, el fenómeno no está casi estudiado en la teoría de la organización, no se conoce sus objetivos, su lógica de comportamiento, y no tiene denominación en el idioma. Los hispanoparlantes utilizan la nomenclatura asignada en el idioma inglés.

También hay un fenómeno de nomenclatura en el idioma inglés. ya que formas levemente distintas del ostracismo que suceden en las organizaciones o en unidades laborales, que reciente y especialmente en Europa, han sido conocido como *mobbing* (del inglés "to mob") significando acoso moral o psicológico. El término mobbing fue originalmente introducido por etólogos para indicar el fenómeno observado en algunos animales pequeños que se integran en hordas para atacar a depredadores grandes para espantarlos.

A fines del siglo pasado, el término fue adoptado por psicólogos organizacionales para describir la actitud humana, en particular en organizaciones, para en forma coordinada, aplicar ostracismo a un individuo usando varios modos tales como agresión, evitar el contacto con el mismo (shunning), excluirle, o aislarle. Este fenómeno ha tenido tanta visibilidad que ha ingresado en la legislación de varios países europeos, y la justicia tuvo que ocuparse de ello de diversos casos. En general, se aplica el término cuando sucede entre pares, mientras que cuando es aplicado por un gerente para producir la renuncia del empleado, se denomina *bossing*.

Hay un vocablo pariente de los anteriores, yes *bullying*, que se usa cuando hay coerción para intimidar o abusar de los demás, que puede ser física o solo verbal y emocional. En estos dos últimos aspectos se parece al ostracismo. Este fenómeno no necesita que un grupo ataque a uno de sus miembros; generalmente sucede entre diadas. Sin embargo hay situaciones más complejas en las que el agresor tiene sus títeres locuando los agredidos son varios. El vocablo *bully* fue usado por primera vez en 1530 significando querido o originado en el holandés *boel*. (*amante*). El significado se deterioró durante el siglo XVII para pasar a significar acosador del débil a partir de 1710

Si bien esta es la nomenclatura en inglés, en este trabajo habremos de utilizar ostracismo como *todo tipo* de coerción síquica *solamente*, no considerando los casos de agresión física. Sin embargo la coerción síquica tiene consecuencias físicas como veremos.

La investigación del ostracismo está en pañales, es fragmentada, no programática, y a- teórica. Es por ello que no se encontrará un estilo uniforme en este trabajo. Sin embargo se han encontrado algunos hallazgos

generalizables.

El ostracismo en grupos pequeños, caracterizados por acciones hostiles coordinadas por múltiples miembros de un grupo dirigidas en contra de un miembro del grupo, es conocido. Sin embargo la literatura relevante existente ha focalizado mayormente en los antecedentes, causas y consecuencias psicológicas, mientras que recién está comenzando a surgir un análisis sociológico y no hay análisis organizacionales. Los argumentos sociológicos que comienzan a usarse son los de la emergencia y refuerzo de normas sociales y el enfoque de las redessociales.

Este trabajo, al igual que el de EU-OSHA (2010), a los efectos de simplificar y agrupar los fenómenos de violencia en el trabajo, solo considera una clasificación simple: *las amenazas y agresiones que son a) mentales (también denominados psicológicos o morales e incluyendo los sociales) o b) físicas*. Es una clasificación consistente con la de Serlin (2011) referente a la integración mente-cuerpo en la acción organizacional. Estas son las denominaciones que se utilizarán en este trabajo. Es decir que agrupa el ostracismo con el mobbing en la medida que tiene igual sentido.

Falta arrancar en Gestión? Como puede ser posible que conductas que para la moral usual suenan a aberrantes, no hayan sido incluidas como tema en el análisis organizacional? Es verdad que suceden estos fenómenos? Si bien los autores no tienen respuesta a todos estos interrogantes, quedan planteados para futuras investigaciones; y por ello se ha hecho abundante referencia a casos documentados que muestran por sí mismos las características a las que los autores han dado formato académico, en la esperanza que los casos ayuden a los lectores a formar conceptos propios.

Un aporte de este trabajo es imbricar la gestión organizacional con el carácter humano. Desmitifica que la gestión pueda pensarse en abstracto, sino como una respuesta a nuestras propiedades empíricas, a la naturaleza humana. Por ello se hacen explícitas numerosas experiencias empíricas. A esta vinculación se dedica aquí mucha atención.

Una de las características metodológicas de este trabajo, es el uso intensivo de Internet para la obtención de investigaciones residentes en banco de datos de universidades del exterior así como para obtener evidencia empírica en webs. Por su extensión, muchas veces no se incluyeron en el cuerpo principal de este informe sino en notas, que firmemente se recomienda leer si se desea una amplia comprensión del texto. Esta información facilitada por la tecnología informática, es inaccesible por los medios metodológicos tradicionales.

Para no pensar que este es un trabajo sobre la tristeza en el trabajo, recordemos la regla No. 9 de la empresa Google: *-Nohay que llevar traje para ser formal* Nuestros fundadores crearon Google con la idea de que el trabajo debía ser un desafío y que afrontarlo debía ser divertido. Creemos que una cultura empresarial adecuada promueve el talento y la creatividad (y por cultura entendemos algo más que lámparas de lava y pelotas de goma). Hacemos especial hincapié en los logros del equipo, y los éxitos individuales que contribuyen al éxito global son un motivo de orgullo. Depositamos una gran dosis de confianza en nuestros empleados, que son personas enérgicas y apasionadas con trayectorias profesionales muy diferentes y con una visión creativa del trabajo, de la diversión y de la vida. Aunque el entorno de trabajo sea informal, todas las ideas que surgen en la cola de la cafetería, en una reunión de equipo o en el gimnasio, se comentan, se analizan y se ponen en práctica a una velocidad de vértigo (y es posible que se conviertan en la plataforma de lanzamiento de un nuevo proyecto que se implementará en todo el mundo).||

O sea: empecemos a trabajar sobre ostracismo organizacional.

1. INSERCIÓN DEL OSTRACISMO ORGANIZACIONAL EN LA TEORÍA ORGANIZACIONAL: POLÍTICA Y CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES.

La política-encarnada en la teoría de los juegos, tiene tradición en la teoría organizacional. En el año 1970, A. Rapaport publicó la cuarta edición de su libro sobre el tema. Una referencia actual es la de Carlos Matus (2007)¹. Es un juego de lucha por el poder en las organizaciones, entre diferentes grupos o individuos que confrontan y acuerdan en base a sus intereses, valores, reglas, ideales, y visiones. Como todo juego, tiene un conjunto de reglas y sucede una competencia en la cual hay ganadores y perdedores. El objetivo de este juego es mantenerse en el poder tanto tiempo como sea posible. Hay conflicto y cooperación entre los actores (Galbraith, 1989; Morgan, 1997, 1999; Matus, 2007; Becker, 1983; Downs, 1967, 1973; Boulding, 1990). El ostracismo es un instrumento que se utiliza en este juego.

Las reglas de juego vienen definidas en el tipo de cultura imperante en la organización. A tal efecto, mejora la comprensión del fenómeno la utilización de la tipología de Pearce (1989), quien expresado en forma simple encuentra cuatro tipos, a saber:

a) *monoculturales: solo existe mi cultura, tienes que obedecer sus mandatos incluso en lo laboral* (no uses energía eléctrica en los menonitas, no trabajes los sábados en los hebreos), y si no lo haces, para no que no me contamines te expulso; nace el ostracismo; es el tipo de cultura más antiguo. Sobresale que sea una manifestación que resiste el paso de los siglos (sabemos que el cambio cultural saca a luz las resistencias más duraderas). Este fenómeno se denomina ostracismo, tiene 2500 años de aplicación, y no tiene miras de extinguirse.

b) *etnocéntricas: tu cultura existe y puede sobrevivir, pero es de menor jerarquía*. Ejemplos son las afirmaciones siguientes: los blancos en el trabajo son superiores a los negros; veamos las luchas antisegregacionistas en USA y la circunstancia que el primer Presidente de color es Obama, y que las mujeres en el trabajo son inferiores; a pesar de la lucha de las mujeres por la igualdad de oportunidades, el salario medio de un varón es superior en Occidente y en Oriente, en Japón, no hay ni una mujer en los niveles gerenciales de las empresas. En este tipo de culturas, la lucha - silenciosa y ruidosa también - es frecuente para mantener los privilegios de la cultura dominante.

c) *modernista: la cultura requiere del concepto de verdad científica para ser conocimiento, y tecnología* (ver la postura del filósofo argentino M. Bunge, analizado en Serlin (2000)). La disputa se traslada hacia el cuerpo de conceptos y mecanismos de consenso de la verdad y/o legitimidad conceptual.
.Y

d) *cosmopolitas: todas las culturas existen y son respetables, lo importante es la convivencia entre las mismas*. No se presenta en plano total; en forma aproximada están las grandes ciudades que recibieron diversos tipos de inmigraciones, como New York, o Buenos Aires y que viven en forma pacífica la intercultural (españoles, ingleses, italianos, judíos, árabes, indígenas originarios, mestizos, paraguayos, bolivianos, peruanos, chinos, y hasta menonitas). Cada grupo tiene sus organizaciones las que conviven en

el mismo espacio. Sin embargo hay alguna cultura que es considerada más relevante que las demás, como en USA los

-protestantes blancos anglosajones o WASP por sus iniciales en

inglés en Buenos Aires los descendientes de familias patricias. Es el tipo cultural en el cual el conflicto es menos frecuente y se presenta en forma silenciosa, si bien el discurso enfatiza en la multiculturalidad.

Dos propiedades relevantes del monoculturalismo según Pearce 2000 (presentes en los grupos que practican el ostracismo) son:

1. No existe el concepto del yo separado del grupo. y
2. Se deben mantener relaciones amistosas dentro del grupo,

En este trabajo quedará explícito el rol de las religiones – como manifestación mono cultural – y el uso del ostracismo para obtener poder temporal. Se expondrán casos harto discutibles de la utilización de este mecanismo para el logro de poder.

Otra tipología útil de la cultura-colectivista es la comparada con la

-individualista. En organizaciones de cultura como la China que son

mas-colectivistas el entendido de este vocablo como un conjunto de sentimientos, creencias, intenciones de conductas y conductas relacionadas con la solidaridad y el interés por el otro, dado que estas conductas enfatizan mucho en relaciones interpersonales armoniosas y fuertemente conexas y por lo tanto pueden ser más impactadas por el ostracismo laboral. De allí que surjan vocablos como -agradabilidad, significando el ser agradable al individuo para el grupo y la organización. Estos descubrimientos pueden no ser aplicables en culturas individualistas (agregamos como la de USA) Los autores de esta investigación afirman que esta distinción tiene estrecha relación con la distinción entre los conceptos de Gemeinschaft y Gesellschaft expuestos por F. Tönnies (2005). Los primeros están caracterizados por las relaciones sociales que son de tipo personal y afectivas, mientras que los segundos lo hacen formalmente a través de las normas y la justicia, que se transforman en otros mediadores como lo expusimos en una sección anterior

En cuanto a la frecuencia de la aparición del ostracismo en organizaciones., una encuesta entre 262 trabajadores a tiempo completo ha mostrado que, durante un período de cinco años, el 66% de los encuestados ha recibido el trato de que no se le dirigiera la palabra durante algún periodo, y el 29% de los encuestados declaró que otras personas se han retirado intencionadamente de la zona física cuando el encuestado ingresaba a la misma. Sin embargo, recientemente se han efectuado estudios que han comenzado a examinar el ostracismo en el lugar de trabajo y la evidencia inicial sugiere que tiene un impacto significativamente

negativo en los empleados y organizaciones, entre ellas el deterioro del bienestar psicológico de los individuos (depresión, ansiedad, agotamiento emocional y tensión laboral), actitudes laborales desfavorables (insatisfacción laboral y reducción del compromiso laboral), incremento en el retiro laboral (intenciones de rotación y de búsqueda de empleo), y disminución del desempeño eficiente laboral (Longzeng Wu, et al ,2011).

2. OSTRACISMO ORGANIZACIONAL COMO CONCEPTO

2.1 Introducción

En las organizaciones, hay personas que sufren el aislamiento de terceros. Sus compañeros que antes les reconocían, a partir de un determinado momento comienzan a ignorarlo, a castigarlo con la invisibilidad y la falta de comunicación. También se registran casos de personas que trabajando cotidianamente en una organización, nunca pudieron ser aceptados como miembros plenos, aunque le hayandedicadoingentesesfuerzosparaserlo. Este-tratamiento silencioso puede tener diversas causas, pero el objetivo del mismo es siempre ejercer un castigo por una cierta transgresión por un individuo o grupo de individuos a los valores, códigos, reglas, tradiciones o usos dominantes en una organización (Baumeister, Twenge, & Nuss, 2002; Macdonald & Leary, 2005).

En las organizaciones, hay lugares en los cuales -tanto físicos como simbólicos- se confina a los exiliados como una forma de hacerlos pagar por la culpa que se les imputa. No hacemos referencia aquí a las transgresiones menores que son sancionadas por un grupo dominante en la organización, sino que buscamos encontrar una explicación a aquellos castigos que se le aplican a personas que por sus visiones, opiniones, acciones, liderazgo o actitudes personales son percibidos como una amenaza y puestos bajo un manto de silencio organizacional (Williams, 2001).

¿Por qué debemos estudiar el ostracismo organizacional?. Empezamos a reconocer formas de violencia en las organizaciones que nos sorprenden y que no son estudiadas adecuadamente. Hay individuos que son acosados laboralmente y sobre los cuales un grupo de la organización ejerce un alto nivel de violencia tanto simbólica como física que afectan profundamente el equilibrio psíquico y la performance de la víctima. Los periódicos, nos sorprenden con noticias de personas que se suicidan con motivo de reformas organizacionales por las cuales se puso en cuestión su habilidad profesional, su sentido de pertenencia, su sentido de utilidad y su autoestima. Y también observamos que dos tercios de los tiradores seriales que se registran en Estados Unidos han sufrido en algún momento largos exilios organizacionales—reales o percibidos— contra los cuales reaccionan con violencia inusitada. Existe también el caso de individuos que se enrolaron en organizaciones terroristas o mafiosas por quienes intentaron que se les exiliara de la sociedad más grande en la que habitaban (Williams, 2007a,b).

Las organizaciones están sufriendo unos de los más profundos cambios que registran en su historia, a raíz de la globalización y la revolución tecnológica. Las relaciones entre los distintos actores, la estabilidad de ciertas reglas de juego, las cambiantes condiciones del mercado, el debilitamiento de ciertos paradigmas tradicionales de pensamiento, el incremento de las desigualdades sociales, el dinamismo de las opiniones públicas y la demanda por una mayor democratización en la sociedad, llevan a que la cuestión del exilio organizacional sea un tópico que está cobrando una relevancia cada vez mayor en la teoría organizacional moderna. Por ello creemos que es pertinente estudiar este tipo de exilio como una forma de comprender el efecto de los cambios en las organizaciones. Pero debemos reconocer que el exilio, no es un fenómeno nuevo, sino que la mirada con la cual ahora abordamos el problema le otorga una visibilidad distinta a la que tenía anteriormente (Schechtman, 2008; Zadro, Williams, & Richardson, 2004; Williams, 2001).

2.2 Alcance conceptual

Usamos el término ostracismo para referirnos a cualquier comportamiento, real o percibido, mediante el cual

un grupo social aísla, ignora, rechaza o excluye a un individuo bajo el argumento de una transgresión, omisión, amenaza u ofensa grave a los valores, cultura, códigos, usos o costumbres de una organización. El término ostracismo data del Siglo V antes de Cristo y emergió en la antigua Grecia, cuando fue usada para proteger al poder en la democracia ateniense (Kagan, 1961; Lustenberg & Williams, 2008).

El fenómeno no es solo humano. Ciertas especies animales tienden a aplicarle ostracismo como una forma de castigo a aquellos individuos que osaron desafiar el poder del macho dominante, y tal es el caso que se observa en los leones. Por lo general, el león que es exiliado muere por inanición al privárselo de la ceremonia de la cacería en la cual se alimentan grupalmente (Williams, 2007a; Gruter & Masters, 1986).

Funciona, para ser gráfico – y en muchos casos en la vida cotidiana- dándole el tratamiento de muerto a una persona viva, no comunicándose con él, no permitiendo que sus actos y dichos

-enfermenllotracultura,queseestamanerasedefiende..Sibien originado en la antigua Grecia, el ostracismo ha sido observado también en todos los animales sociales, en miembros de tribus, en niños cuando juegan en patios de colegios, en parejas íntimas, en la legislación moderna y en organizaciones.

El ostracismo incluye otras situaciones además de la falta de comunicación verbal. Someter a un otro a ostracismo puede incluir el *fingir que otro ser humano es absoluta y completamente invisible*. Así se lee en una web² la nota testimonial coincidente que se detalla al pie³

También incluye el rechazar a una persona enviándola a otra parte o en forma encubierta evitar su presencia física en la organización.

Diversas investigaciones experimentales han demostrado que la reacción al ostracismo puede incluir desde actos de agresión y resignación depresiva hasta conformidad social y comportamientos pro sociales (Longzeng, Liquin, & Hui, 2011; Williams, 2001, 2007a, b).

En Argentina, se experimenta otro formato de ostracismo, al que denominamos-dejarleparadoll;yconsisteenretirardellugarde trabajo habitual a un empleado, su asiento, su escritorio, su PC y los demás enseres necesarios para el trabajo. Por otro lado, en algunas situaciones, algunas personas pueden sentir ser tratadas con ostracismo, cuando no lo están.

Ser ignorado y ser excluido son fenómenos diferentes. En Universidades en USA y en Argentina sucede el ostracismo. En USA

K. D. Williams, de UCLA y estudioso de este fenómeno, sufrió ostracismo en el Departamento que dirigía. En Argentina el ganador de una contienda política por cargos de poder relevante, algunas veces no ocupa el cargo para el cual fue designado, a la finalización del periodo de vigencia de su designación, lo cual es una forma silenciosa de excluir el candidato perdedor. Para ello, no necesita generar mecanismos adicionales a los existentes, sino influir en el funcionamiento de los existentes. Y en las Universidades, según nos consta, los concursos para designación en cargos docentes universitarios relevantes, que tienen capacidad de voto en las elecciones de autoridades, son frecuentemente influidos por los aspirantes a candidatos en las votaciones.

Desde un punto de vista evolutivo, el ostracismo puede tener una función adaptativa: eliminar individuos desviados o liderazgos disfuncionales, permitiendo a los sobrevivientes tener una mayor

cohesión y mayores posibilidades de reproducción. Deben ser mencionados algunos aspectos interesantes del ostracismo como comportamiento social (Williams, 2001, 2007b; Lustenberg & Williams, 2008; Gruter & Masters, 1986; Baumeister, Twenge, & Nuss, 2002; Macdonald & Leary, 2005):

² www.clarin.com del 13/11/12

³ "Necesito aprender con urgencia estrategias para defenderme de mi jefa. Si me sigo tragando la bronca, terminaré enferma de úlcera", se sinceró una contadora treintañera, mientras relataba que su mandamás la "ningunea" y que se comporta del mismo modo con el resto de los empleados. "En el trabajo llegamos a la conclusión de que somos invisibles. Todos sus pedidos llegan por mail. Ojalá fueran pedidos, siempre son órdenes, exigencias, caprichos. Jamás saluda ni pide por favor. Es un misterio que alguien tan intratable ocupe semejante puesto" Veinte años atrás, la película "Yo amo a Shirley Valentine" describía la soledad de una ama de casa sumisa, tan ignorada por su marido que, para tener con quién hablar, elegía la pared de la cocina. No por nada el dicho popular "le hablo a la pared" mantiene vigencia. Cuando somos incapaces de escuchar los reclamos, cuando utilizamos el silencio como castigo, cuando postergamos las promesas o las olvidamos, cuando invadimos espacios ajenos con impunidad, significa que decidimos condenar a la persona (o al grupo) a sentirse in-vi-si-ble. El estilo de conducción se decide en la pirámide de la empresa. ¿Mano dura o autoridad sensata? ¿Horizontalidad responsable o verticalismo absoluto? La jefa que inspiró esta columna no ocupa su escritorio por casualidad. El tema es que abusa del poder. Si la responsable del área prefiere comunicarse vía mail, se responde de la misma manera, sin perder energía cuestionando la modalidad. Si las demandas son insostenibles, se acuerda una lista de prioridades. Sin sufrir, entrenando la paciencia y el respeto, que tanta falta hacen. El asunto es trabajar con eficacia para no motivar quejas. No opino que sea fácil adaptarse al maltrato, sólo sugiero no hipotecar la salud, ni hacerse malasangre.

Diversas investigaciones experimentales han demostrado que la reacción al ostracismo puede incluir desde actos de agresión y resignación depresiva hasta conformidad social y comportamientos pro sociales. Parece que todas ellas son formas de organización humana, macro, meso, o micro. Desde un punto de vista evolutivo, el ostracismo puede haber tenido una función adaptativa: eliminar individuos desviados, menos viables, permitiendo a los sobrevivientes tener una mayor cohesión y mayores posibilidades de reproducción. Deben ser mencionados algunos aspectos interesantes del ostracismo como comportamientosocial.

Primero, el ostracismo es la falta de atención y comunicación directa hacia otra persona o grupo. En consecuencia, desde una perspectiva de tercera persona, el ostracismo no siempre es directamente observable ni sobresale a los sentidos de terceros. Esto causa la inimputabilidad de una agresión, dado que la deja sin testigos.

Segundo, y conexo a esta noción, está la circunstancia de que los actos de ostracismo pueden ser bastante ambiguos. Esto provoca dudas en el receptor de la agresión acerca de si un acto fue de ostracismo o no.

Tercero, es difícil resolver esta ambigüedad. Es improbable que genere una respuesta satisfactoria, y no permite preguntar al

agresor acerca de la intencionalidad del acto. En consecuencia el ostracismo puede ser una experiencia confusa y desorientadora.

Cuarto, El ostracismo puede tener cualquier extensión de tiempo, desde durar un segunda a toda la vida. La duración y/o cronicidad del ostracismo puede determinar la forma en que la gente reacciona alevento.

Quinto, los efectos del ostracismo pueden ser tanto debilitantes como adaptativos. Como ya se dijo, el ostracismo puede amenazar los sentimientos de una persona en los dominios de pertenencia, sentido de control, auto estima y del sentido de su existencia. O ajustarse a las normas del grupo, adaptarse a vivir en él, y aprender cómo hacerlo.

Sexto,seloconocecomoel-tratamientosilenciosollporqueala víctima no se le habla, se la aísla, se la somete a condiciones de invisibilidad y rechazazo

Séptimo, con el advenimiento de la revolución tecnológica en la comunicación,, internet (IT) y los grupos y redes sociales, el ostracismo ha adicionado una nueva variedad o forma operativa denominada-ciberostracismoll,oseaelostracismomediadopor medios cibernéticos y electrónicos, , con el mismo – y a veces mas graves – efectos que el exilio común, pero sin el requisito que la víctima de la sanción esté físicamente cercano al agresor (Schechtman2008; Williams, 2007 a, b; Van Beest & Williams, 2006.) Es tan fuerte el impacto en diversos países, que en este trabajo le dedicamos doscapítulos.

Si bien al aislamiento se lo asocia generalmente con una decisión impuesta, no es así. Hay grupos y etnias

que toman la decisión autónoma de aislarse social y laboralmente, y también la índole de la tarea puede imponer tal aislamiento, como lo veremos más adelante.

Según la descripción anterior, el concepto generalizado no incluye el daño físico. El aspecto saliente del ostracismo, es que se trata de un acoso psicológico. Diversas experiencias y estudios han demostrado que, por la naturaleza social del ser humano, la falta de interacción social produce no solo dolor mental sino también enfermedades mentales. El individuo en soledad solo puede conversar consigo mismo (imaginar, construir imágenes mentales no compartidas) y con el ambiente físico con el que está rodeado. Como dijo uno de los autores de este trabajo, un anciano internado en un departamento lujoso presuntamente para protegerle. Estaba aislado socialmente.

La falta de interacción social es esencial para el ser humano, ya que de la misma surgen los significados importantes. En soledad no hay alternativas para comparar y para elegir. No hay decisiones para tomar. Es decir que *no hay libertad* (de elección). El individuo se encuentra en un sistema cerrado. Hay muy poco intercambio de información, con el medio ambiente. Utiliza su reserva de energía interna, que tiende a agotarse. Es por ello que algunos autores como Edreira (2003) lo han denominado acoso moral y esa moral común humana requiere la libertad de elegir.

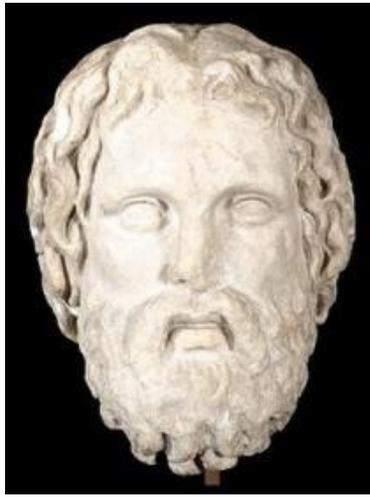
Por este alcance del fenómeno, en este trabajo se agregan a las formas tradicionales de ostracismo, otras que tienen el mismo o similar significado, como ser el ostracismo tecnológico y el ostracismo laboral, todos ellos limitadores de libertad de elegir.

O sea que dados los conceptos anteriores, podemos afirmar que el ostracismo organizacional es una situación de castigo que los

ganadores del juego político aplican a los perdedores del mismo, como sanción o agresión que consiste en el aislamiento de la víctima. Y que se diferencia del mobbing y del bullying mencionados, en que en estos la violencia es mayor (llega a la agresión física) e incluye un activismo grupal y una militancia activa en contra de la víctima. Agregamos que el aislamiento, el ostracismo y el tratamiento silencioso también son usados en el mobbing y en el bullying,

3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL OSTRACISMO. SU NACIMIENTO EN LA GRECIA CLÁSICA COMO FENÓMENO RELIGIOSO Y POLÍTICO.

Es una forma de castigo que tiene 2.500 años de vigencia, ya que fue decretada en Atenas, en el año 510 a. C. por Clístenes, se puso en práctica en el año 487 a. C., y como castigo humano fue trasladado a las religiones y a las organizaciones. Sigue teniendo vigencia en 2012.



Clistenes

El primer condenado fue el político Hiparco, más tarde Megacles V, Jantipo (padre de Pericles) y en el 482 a. C., Aristides, por sus enfrentamientos sociales a favor de los campesinos y en contra de las flotas marítimas. El último condenado se sabe que fue un demagogo ateniense llamado Hipérbolo, en el año 417 a. C.

Según Kagan (1961) la interpretación usual que también sostiene Aristóteles sobre la generación del ostracismo por Clístenes es la de Androceo. Algunos autores asignan a Hipeas la autoría del ostracismo. Otros lo asignan al periodo de vida de Teseo.. Otros argumentan que si la ley del ostracismo fue generada por Clistenes como parte de su reforma constitucional de 508/507 y fue aplicada por primera vez en 488/7, el vacío de 20 años es inexplicable. El primero en serle aplicado fue a Hiparco del partido de los tiranos, de quien había sido originalmente la idea. O sea que le aplicaron la

misma medicina que ideó. Pero la mayoría de los autores entiende que ésta es solo una conjetura

Para aplicarle, cada año la ley se reunía en Atenas la asamblea del pueblo ateniense; votaban a mano alzada y si el resultado era positivo, volvían a tener una votación pública dos meses más tarde. Esta votación se hacía al pie de la colina en la que se ubicaba el *Cerámico*, el *barrio del gremio alfarero de Atenas*. Al pie de dicha colina se arrojaban los productos de alfarería defectuosos, rompiéndose en trozos cóncavos que recordaban la forma cóncava e irregular de una concha de ostra (ostracon). En esta votación cada votante escribía el nombre de la persona a quien quería desterrar Por Aristóteles se sabe que también el gobierno democrático de Argos practicaba el ostracismo. Por un esolio a Aristófanes se cita a Megara y a Mileto como ciudades donde se practicaba el ostracismo.

En las gráficas siguientes se muestran algunos ostracones encontrados en excavaciones arqueológicas. En la primer grafica, las personas nominadas, de arriba hacia abajo son Pericles, Simón y Aristides.



La medida consistía en desterrar por diez años a cualquier ciudadano que el pueblo considerara –por votación - peligroso para el mantenimiento del orden público de la polis. Todos los años podía apelarse a esta medida, Era un simple recurso político. Concluidos los diez años, el desterrado volvía a su patria (polis) y entraba en el goce de todos sus derechos ciudadanos.

Analizamos la polis para entender la decisión de Sócrates de morir antes que violar las reglas de la polis ateniense; vivió de 470 a 399

a.C. Clístenes, estructuró una nueva polis basada en la isonomía (igualdad ante la ley). Rompe las antiguas alianzas de familias, crea las tribus territoriales, reorganiza el ejército, crea el Consejo de los quinientos - Boulé- y establece el ostracismo para proteger a la naciente democracia en contra de las ambiciones personales. En la mayoría de las polis dominaba la oligarquía, de manera que Atenas era una especie de excepción. Cada polis era autónoma. Las unía una cultura común expresada sobre todo en lo religioso. El oráculo de Delfos tenía en este sentido un papel importante.

Del 461 al 429 Atenas llega a su mayor esplendor. Se le quita poder al Areópago para dárselo a los organismos de los sectores medios, a la Boulé, a la Ekklesía y a los Tribunales. Es el denominado siglo de Pericles, la época de mejor funcionamiento de la democracia. En el 431 comenzará la guerra del Peloponeso, que tiene como antagonistas fundamentales a Atenas y Esparta, y que abarca a todas las polis terminando con la decadencia general.

Un caso que frecuentemente se menciona, es el de Sócrates, quien

– estando preso – y pudiendo escapar a la muerte por suicidio inducido mediante la ingestión de cicuta, la prefirió al ostracismo que amistades le proponían y facilitaban.

Sócrates sufrió la desconfianza de muchos de sus contemporáneos, a los que les disgustaba la postura que tomó frente al Estado ateniense y la religión establecida, principalmente por las creencias metafísicas de Sócrates, que planteaban una existencia etérea sin el consentimiento de ningún dios como figura explícita. Fue acusado en el 399 a. C. de despreciar a los dioses y corromper la moral de la juventud, alejándola de los principios de la democracia..

El filósofo sufrió la desconfianza de muchos de sus contemporáneos por sus enseñanzas basadas en la ironía socrática, a los que les disgustaba la postura que tomó frente al Estado ateniense, sus dirigentes y la religión establecida, principalmente por las creencias metafísicas de Sócrates,. Es decir, desafió tanto a los grupos de dirigentes como a la religión establecida. Su continua búsqueda de la sabiduría, asumiéndose como ignorante mediante la duda socrática (-sólo sé que no sé nada) y su comportamiento austero y ejemplar, más la premisa de autoliberadora - conócete a ti mismo, fueron generándole enemigos en ciertos sectores dirigentes que terminan en su condena. Fue acusado en el 399 a. c. de despreciar a los dioses y corromper la moral de la juventud, alejándola de los principios de la democracia (Kagan, 1961; Platon, 2007).

La pregunta frecuente es por que prefirió la muerte al ostracismo. Para entenderlo, debemos apartarnos de los cánones culturales actualmente vigentes. Algunas explicaciones fundan la respuesta en un principismo a ultranza o un heroísmo. Para nuestra cultura, es imposible aceptar que la vida humana no sea más importante que la organización social del Estado; pero no era así para Sócrates. La supervivencia de la polis ateniense – lo había condenado a la muerte por cicuta en una asamblea democrática de 500 ciudadanos

atenienses. – era un valor superior. Para Sócrates son las leyes de una ciudad las que constituyen esa ciudad, y burlar estas leyes es burlar a la sociedad que éstas crean. Cuando Sócrates es condenado a muerte, e invitado a huir, responde: "¿Crees tú que las repúblicas se salvarían si las sentencias de los magistrados permanecieran incumplidas?"

Sabiendo Sócrates que tenía 70 años, y que el ostracismo era como mínimo de 10 años, prefirió morir como ciudadano ateniense que como alguien que traiciono las leyes de su democracia. (No me sorprende, dado que el Himno Nacional Argentino termina con la estrofa-*Ocongloriamorir!!!*.Estamuerteeraconocidaenla Argentina. El ostracismo ha de pasar a las religiones y las organizaciones).

No conocemos los pensamientos de Sócrates por sus escritos, ya que no produjo ninguno, sino por Platón, Jenofonte, Aristipo y Antístenes,

4. EL OSTRACISMO EN LAS DISTINTASCULTURAS

Para que el ostracismo llegara nuestros días, tuvo que ser transmitido culturalmente en pueblos y generaciones. A esto se destinaran las próximas páginas.

4.1 El ostracismo con elhelenismo

Comenzaremos con la transmisión a partir de la cultura helénica- hebrea-romana Este encuentro sucedió luego de la expansión del

mundo griego con Alejandro Magno (pocos años después de la Grecia clásica) y el período helenístico⁴

Se denomina período helenístico (también llamado alejandrino por Alejandro Magno) a una etapa histórica de la Antigüedad, que nace a la muerte de Alejandro Magno o Alejandro III de Macedonia (356 - 323.), quien fue rey de Macedonia desde 336 a. C. hasta su muerte. Su padre le había preparado para reinar, proporcionándole una experiencia militar y encomendando a Aristóteles su formación intelectual.

En el 334 a.C. Alejandro lanzó a su ejército contra el poderoso y extenso Imperio Persa, Ya en 460, impulsados por Atenas. Egipto se había rebelado contra los persas, rebelión que fue controlada en 454⁵. Las polis ciudades-estado griegas (Atenas,Esparta,Tebas) habían llegado al declive humanístico y fueron sustituidas en importancia por las ciudades modernas de Alejandría,Pérgamo y Antioquía. La lengua griega – llamada koiné - era el principal vehículo de cultura. La decadencia cultural que produjo el helenismo fuesentenciadaporPlatónconlasiguienteexpresión:-Hanllenado la ciudad de puertos y astilleros, murallas y tributos, en vez de llenarla de justicia ymoderaciónll.

Suele ser considerado como un período de transición entre el declive de la época clásica griega y el ascenso del poder romano. Sin embargo, el esplendor de ciudades como Alejandría, Antioquía o Pérgamo,laimportanciadeloscambioseconómicos,elmezclajecultural y el papel dominante del idioma griego y su difusión, son factores que modificaron profundamente el Oriente Medio antiguo en esta etapa. Esta herencia cultural será asimilada por el mundo romano, surgiendo así con la fusión de estas dos culturas lo que se conoce como *cultura clásica*, fundamento de la civilizaciónoccidental. (Barnavi, 1992)

Al comienzo de las conquistas de Alejandro en 334, Judá vivía sin sobresaltos bajo el dominio persa. Jerusalén era la capital de la provincia persa de Yehud (Eban, 1968) ⁶. A la zaga de las conquistas de Alejandro (en el Mediterráneo occidental), surgieron polis griegas en el Mediterráneo Oriental, entre ellas, la mayor denominada Alejandría. En Palestina se fundaron más de 30 polis. Los pobladores de las nuevas polis, mayormente macedonios y griegos, hicieron de Medio Oriente una palestra de la cultura griega y de los tipos de vidagriego.

En Alejandría (Egipto, sobre el Mediterráneo) se produjo la convergencia de los espíritus hebreos y griegos.

Los judíos de Alejandría produjeron una cultura original sellada por la fusión de ambas culturas, que influyó sobre la filosofía del mundo antiguo y sobre el cristianismo primitivo. Aquí, el griego llegó a ser la lengua madre de los hebreos, si bien asimilaron solo del helenismo los aspectos no religiosos de su vida. En cambio, los helenistas hebreos no tuvieron éxito en su propósito de transformar a Jerusalén en un polis griega., cual era su propósito⁷. En esta fusión hebrea- helenística transmitida al cristianismo, puede haberse también transmitido la institución del ostracismo. Sin embargo, no hay literatura al respecto.

⁴ Insertamos los años en que estos fenómenos sucedieron, para exhibir su conexión a partir de la muerte de Sócrates.. También exponemos la intervención de representantes de la Grecia clásica como Platón y Aristóteles, que sucedieron a Sócrates.

⁵ Herodoto es la fuente de información de la gran confrontación cultural entre Grecia y el Imperio Persa.

⁶ El Primer Templo fue construido por el rey Salomón y fue destruido por los babilonios en 587 a.C.. El Segundo Templo, mucho más modesto, fue completado en 515 a.C., en el reinado del rey persa Darío I. Suntuosamente reconstruido por Herodes el Grande y sus sucesores, fue destruido definitivamente por las tropas romanas al mando de Tito en el año 70, en el Sitio de Jerusalén durante la revuelta de los zelotes. Su principal vestigio es el llamado Muro de los Lamentos.

4.2 En los hebreos

En tiempos de Cristo, el ostracismo era una pena reconocida entre los hebreos. En la Mishná (compilación de la ley bíblica judía) se distingue entre dos grados : el menos riguroso (Niddui) implicaba la exclusión de la vida en la comunidad durante un periodo de 7 a 30 días, con la obligación de cumplir penitencia y vestirse de luto. La condena más dura (Jerem) es más formal e implica un solemne ritual de anatematismo indefinido.

Un judío no puede ser "excomulgado" (excluido de recibir la comunión y los sacramentos) porque estos no existen en la religión judía. A diferencia de la iglesia católica, no existe en el judaísmo una autoridad suprema reconocida ni una organización vertical que permita emitir una determinación universalmente válida, y, en la ley y en los hechos, un judío (nativo o converso) no deja de ser judío hasta que se muere. Por ello, no hay excomunión sino excomunicación

Hay casos famosos en la religión hebrea, tales como la del filósofo Espinoza, Trotsky y Kissinger. El texto del juicio a Espinoza es explícito: *-Ordenamos que nadie mantenga con él comunicación oral o escrita*, que nadie le preste ningún favor, que nadie permanezca con él bajo el mismo techo o a menos de cuatro yardas, que nadie lea nada escrito o transcrito por él.

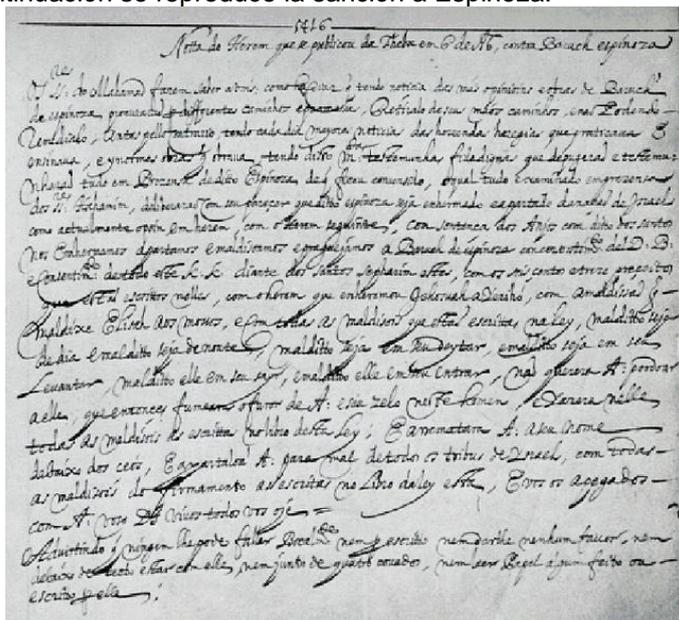
Nada empañó la carrera política de Henry Kissinger (hijo de un Rabino), que sólo se vio momentáneamente truncada cuando la Suprema Corte Rabínica de Estados Unidos decretó en 1976 su ostracismo religioso, a

raíz de las maniobras desplegadas por el entonces Secretario de Estado para maquillar las conquistas de Israel durante la Guerra del Yom Kippur. El ostracismo de Kissinger, aunque severo mientras pesó sobre él la pena, se prolongó durante poco tiempo, ya que la Corte Rabínica no tardaría en rehabilitarle en atención a las nuevas contribuciones del penado a la causa sionista.

. La excomunicación fue utilizada en los hebreos para dirimir conflictos internos entre grupos religiosos, en el siglo XVIII Se conoce al menos un caso en la comunidad hebrea en Buenos Aires, Argentina, en el sigloXX.

7 Cuando se corona como rey de Siria a Antíoco IV Epifanes (175 y 164 a. C. siglo II a. C.), éste decide helenizar al pueblo de Israel, prohibiéndole a los judíos seguir sus tradiciones y costumbres. Un grupo de judíos conocido como los Macabeos (dado que su líder era Yehudá Macabi), provenientes de la zona de Modi'in, comenzaron a rebelarse contra los soldados griegos, negándose a realizar actos que iban en contra de su religión. Eran minoría contra el ejército griego; sin embargo su estrategia, decisión y fe los condujeron a ganar, pocos contra muchos. Con la derrota griega, los hebreos logran su independencia perdida, y liberaron el Templo de Jerusalén de los iconos griegos. Este triunfo hebreo se sigue celebrando hasta hoy, año 2012. Se llama Janucá, y es característica por el candelabro de ocho brazos

A continuación se reproduce la sanción a Espinoza.



La excomunicación fue utilizada en los hebreos para dirimir conflictos internos entre grupos religiosos.⁸ Un

grupo religioso sometió a excomunicación a otro. Probablemente ello ha sido

debido al temor que el grupo excomunicado se calificara como
-mesíasll, delo cual los hebreos tenían antecedentes.

Se conoce al menos un caso de excomunicación en la comunidad hebrea en Buenos Aires, Argentina, en el siglo XX.

4.3 En el cristianismo

Desde los comienzos de la Iglesia cristiana, ésta reconoció una pena similar, llamada excomunión. Se establecieron dos grados de excomunión: una mayor y otra menor; la menor implicaba la exclusión del sacramento de la eucaristía y de los privilegios de la Iglesia. La mayor se aplicaba a los pecadores obstinados, los apóstatas perseverantes y los herejes; su forma era más solemne y era muy difícil de revocar. La duración de la excomunión era decidida por el obispo. En África y en España, la absolución de los individuos laicos (aquellos que en tiempos de persecución se habían alejado de su fe cristiana y habían adorado a ídolos paganos) estaba prohibida excepto en el momento de la muerte.

⁸ Elijah ben Shlomo Zalman Kremer, conocido como el Gaón (genio) de Vilna en la Lituania Polaca, (1720 –1797), fue un talmudista, cabalista y líder del movimiento hebreo interno denominado *Misnagdim*. Fue uno de las autoridades rabínicas más influyentes desde la Edad Media. Cuando otro movimiento religioso, los *Jasidim* comenzaron a tener influencia en Vilna (Wilna, Vilnius, actual capital de Lituania), el Gaón de Vilna junto con otros cabecillas religiosos de las comunidades polacas, comenzó a tomar medidas para controlar la influencia *Jasídica*. En 1777 fue emitida la primera excomunicación en Vilna por los *Misnagdim* en contra de los *Jasidim*, al mismo tiempo que se envió una carta a todas las comunidades grandes, exhortándoles tratar a los *Jasidim* como se lo hacía en Vilna, teniéndoles bajo observación hasta que se retracten. (nuestra comprensión del tema, es que ya había sucedido un caso de un movimiento mesiánico falso; con sus actos contra los *Jasidim* el Gaón trataba de impedir su influencia, suponiendo que se creían mesiánicos).

En Brody, durante una feria comercial (los puestos de feria callejeros), se pronunció el Jerem (ver antes) contra los *Jasidim*. En 1781 cuando los *Jasidim* recomenzaron su proselitismo, el Gaón les volvió a excomunicar, declarándoles herejes, y prohibiendo casarse con ellos a todo judío pio.

Conforme los gobiernos abrazaron el cristianismo con carácter oficial, la excomunión mayor conllevó la pérdida de los derechos políticos y la exclusión de funciones públicas. En los primeros tiempos de la Iglesia, la excomunión no implicaba ninguna incapacidad civil, pero conforme los gobiernos abrazaron el cristianismo con carácter oficial, la excomunión mayor conllevó la pérdida de los derechos políticos y la exclusión de funciones públicas. Las capitulares del siglo VIII, u ordenanzas de Pipino el Breve, rey de los francos, ordenaban que la excomunión mayor tenía que ir seguida de destierro. La excomunión aplicada a los

gobernantes les privaba de sus derechos para gobernar y por lo tanto liberaba a sus súbditos de vasallaje; la Iglesia se convirtió así en un importante poder temporal.

El texto oficial de la excomunicaciónes-Excomulgamos y anatematizamos a ese malhechor que se hace llamar (aquí el nombre de la persona excomulgada) y le arrojamos del seno de la santa Iglesia de Diosll

En la Iglesia católica, el poder de la excomunión pertenece a aquellos prelados que poseen jurisdicción ordinaria o delegada en el *forum externum* (el tribunal que se ocupa de los asuntos relacionados con la vida corporativa de la Iglesia); los curas parroquiales, que sólo tienen jurisdicción en el *forum internum* (en materia de conciencia), no tienen potestad para excomulgar. La excomunión puede también darse, sin

necesidad de una sentencia formal, cuando se viola una ley que conlleva la pena de "excomuni3n ipso facto". En algunos casos, la absoluci3n de algunos tipos de excomuni3n se reserva al obispo que tiene jurisdicci3n sobre el pecador; la absoluci3n de un n3mero menor de casos m3s graves est3 reservada al Papa. El anatema, la forma m3s dura de excomuni3n, difiere de los otros procedimientos disciplinarios en que engloba algunas ceremonias formales caracter3sticas.

Hay tambi3n tipos de excomuni3n autom3tica "de modo que incurre ipso facto en ella quien comete el delito". Se trata de delitos sumamente graves: apostas3a, herej3a o cisma. En otros casos la excomuni3n ocurre por un proceso formal. El efecto m3s notable de la excomuni3n es la exclusi3n de la recepci3n o administraci3n de los sacramentos, incluso de la confesi3n.

Mart3n Lutero (1483 –1546) fue excomulgado. Fue un te3logo, fraile cat3lico agustino y reformador religioso alem3n.. Inaugur3 la doctrina teol3gica y cultural denominada luteranismo e influy3 en las dem3s tradiciones protestantes. Mart3n Lutero fue el principal art3fice de la Reforma Protestante.

Firma de Martin Lutero

A handwritten signature in black ink, reading "Martin Luther" in a cursive script.

El Papa advirti3 a Mart3n Lutero el 15 de junio de 1520, con la bula papal *Exsurge Domine*, de que se arriesgaba a la excomuni3n, a menos que en un plazo de sesenta d3as repudiara 41 puntos de su doctrina seleccionados de sus escritos.. El Papa Le3n X excomulg3 a Lutero el 3 de enero de 1521 mediante la bula *Decet Romanum Pontificem*

El tres de enero de 1962, el ex presidente de Cuba Fidel Castro fue excomulgado por el papa Juan XXIII. Fue excomulgado por haberse declarado marxista-leninista y anunciar que conducir3 a Cuba al comunismo.. Tambi3n se mostr3 hostil con los sacerdotes cat3licos y exili3 a de 131, adem3s de cerrar colegios religiosos. La excomuni3n nunca fue levantada. La excomuni3n de comunistas fue propuesto en 1949 por el papa P3o XII. Tras la revoluci3n cubana, este pa3s se declar3 ateo y solo en 1992 pas3 a ser laico.

4.4 En el reformismo

Los l3deres de la Reforma tambi3n reclamaron el poder de la excomuni3n. Mart3n Lutero insisti3 en el derecho inherente de los ministros de la Iglesia para su aplicaci3n. Mart3n Lutero (1483 – 1546) fue excomulgado. Fue un te3logo, fraile cat3lico agustino y reformador religioso alem3n.. Inaugur3 la doctrina teol3gica y cultural denominada luteranismo e influy3 en las dem3s tradiciones protestantes. Mart3n Lutero fue el principal art3fice de la Reforma Protestante. El reformador franc3s Juan Calvino afirm3 que la excomuni3n es la esencia del ministerio. Hasta el a3o 1813 en Inglaterra, las personas que hab3a sido excomulgadas ten3an prohibido realizar acciones legales en los tribunales, ser jurado o testigo en cualquier procedimiento legal y ejercer como abogado en los tribunales de justicia del reino. Todas estas incapacidades fueron suprimidas por decreto y las personas excomulgadas fueron declaradas libres de pena, excepto "el encarcelamiento, no superior a seis meses, que el tribunal pueda ordenar por declarar a una persona excomulgada". Sin embargo, esta pena nunca fue solicitada.

4.5 En la Iglesia Ortodoxa

Nikos Kazantzakis es para muchos griegos el máximo exponente de la literatura del siglo XX llegando a niveles de casi idolatría. Luego de los escritores clásicos, Kazantzakis es – para ellos - sinónimo de las letras griegas. Cuando Kazantzakis nació en 1883 en Heraklion, Creta todavía no se había unido al estado griego moderno, (que se había establecido en 1832) y todavía estaba bajo el dominio del Imperio Otomano. Fue reconocido con la adaptación

cinematográfica de su novela -Alexis Zorba bajo el nombre de

-Zorba el Griego protagonizada por Anthony Quinn galardonada con tres Premios Óscar en 1965, y la fama de Kazantzakis se incrementó. Luego de su muerte y en 1988, Martin Scorsese logró la adaptación cinematográfica de -La última tentación de Cristo consolidando al ya desaparecido Kazantzakis como un genio de la literatura moderna. La Iglesia de Grecia condenó el trabajo de Kazantzakis (especialmente por la novela -La Última Tentación de Cristo). Después de esto la Iglesia Ortodoxa Griega lo excomulgó en 1955. A su muerte, el arzobispo de Atenas Theoklitos aprovechó la oportunidad para tomar venganza contra el fallecido y sus aduladores. Dio la orden de no permitir la llegada ni entrada de cuerpos al templo ya que según sus palabras profanaba Atenas. La agilidad y los recursos del magnate Aristóteles Onassis rescataron a Grecia de la humillación nacional. Durante la noche tomó el cuerpo del escritor y lo trasladó a Creta con un avión de su aerolínea -Olympic Airlines. El funeral de Nikos Kazantzakis en Heraklion fue excepcional. El final: en una entrevista al Obispo de Creta; este dijo: -No es cierto. Kazantzakis no está excomulgado. El Santo Sínodo lo maldijo y lo excomulgó y le pidieron al Patriarca Atenágoras que ratificase el excomulgado. El Patriarca lanzó la solicitud en un cajón y todavía está allí. Y nunca lo firmó. No sólo eso, ¡Sino que los libros de Kazantzakis adornan ahora incluso la Biblioteca del Patriarcado!

Petición de excomunión para Nikos Kazantzakis



4.6 En la iglesia menonitaamish

Los amish se escindieron de los menonitas en 1693 bajo la dirección del obispo suizo Jakob Ammann, creador de la secta de los menonitas. Son un grupo étnico cristiano de doctrina anabaptista, conocidos principalmente por su estilo de vida sencilla, vestimenta modesta, tradicional y su resistencia a adoptar comodidades modernas. En Europa siempre fueron perseguidos por motivos religiosos, razón por la cual sus miembros emigraron a comienzos

del siglo XVIII a Estados Unidos, constituyendo una comunidad de

250.000 personas en todo el país. Barbas largas, sombreros oscuros y carretas. Así viven los amish, entre campos de cereales y maíz en el este de Ohio, como si alguien hubiese detenido el tiempo hace siglos. Sin luz eléctrica. Sin violencia.

Los miembros de una comunidad Amish que no se ajustan a las reglas de conducta y no pueden ser convencidos de arrepentirse, son excomulgados (esta regla de juego se denomina *meidung*). Adicionalmente, los excomulgados pueden recibir el ostracismo o sea el rechazo social o el rechazo mental. Dos militantes amish sufrieron la afrenta de que les corten la barba en noviembre de 2012⁹siendoque-labarbaeselsímboloclavedelaintervención masculina amishll. Han puesto en marcha un proceso judicial contra sus correligionarios, liderados con puño de hierro por el obispo Sam Mullet, de 67 años, El obispo controla la comunidad de Bergholz,de

120 habitantes. Y el que le contradecía era excomulgado. Las víctimas son amish que se han rebelado contra esta excomunión. Hay una comunidad grande *amish* en Argentina, en La Pampa, procedente de Méjico y de Santa Cruz de la Sierra. Hay otras menores en Santiago del Estero y en el Chaco. Tienen una

sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

4.7 En las practicas sociales de Bali

En Bali también se practica el ostracismo El Kasepekang es una pena que se aplica bajo las leyes (fundadas en costumbres) en Bali. Las personas (o una familia completa) sujeta a esta institucion puede ser objeto de ostracismo por su comunidad local, si vulnera las costumbres.

4.8 De la religión a lapolítica

Conforme los gobiernos abrazaron el cristianismo como religión de carácter oficial, la excomunión mayor conllevó la pérdida de los derechos políticos y la exclusión de funciones públicas. Las capitulares del siglo VIII, u ordenanzas de Pipino el Breve, rey de los francos, ordenaban que la excomunión mayor tuviera que ir seguida de destierro. La excomunión aplicada a los gobernantes les privaba de sus derechos para gobernar y por lo tanto liberaba a sus súbditos de vasallaje; la Iglesia se convirtió así en un importante poder temporal^[4](Eliade, 1961).

Recordemos que los líderes de la Reforma también reclamaron el poder de la excomunión. Lutero (1483 – 1546) insistió en el derecho inherente de los ministros de la Iglesia para su aplicación: fue excomulgado. El reformador francés Juan Calvino afirmó que la excomunión es la esencia del ministerio. Hasta el año 1813 en Inglaterra, las personas que había sido excomulgadas tenían prohibido realizar acciones legales en los tribunales, ser jurado o testigo en cualquier procedimiento legal y ejercer como abogado en los tribunales de justicia del reino. Todas estas incapacidades fueron suprimidas por decreto y las personas excomulgadas fueron declaradas libres de pena, excepto "el encarcelamiento, no superior a seis meses, que el tribunal pueda ordenar por declarar a una persona excomulgada". Sin embargo, esta pena nunca fue solicitada (Eliade, 1961; De La Garza & Valdés, 1998).

Recordemos que hemos afirmado que la excomunión de comunistas fue propuesto en 1949 por el papa Pío XII.. También que el tres de enero de 1962, el ex presidente de Cuba FIDEL CASTRO fue excomulgado por el papa Juan XXIII por haberse declarado marxista-leninista y anunciar que conduciría a Cuba al comunismo, circunstancia ya mencionada.

Santiago DERQUI, primer presidente de Argentina en gobernar la Confederación y Buenos Aires, ya unidos como la Nación Argentina desde la jura de la Constitución, fue excomulgado, porque integró una Cámara de Justicia Provisoria que juzgó al Obispo Benito Lascano, quien tuvo un fallo adverso. D.F. SARMIENTO, masón (los masones están excomulgados por serlo¹⁰) renunció a este carácter 13 días antes de asumir como Presidente, para poder asumir. J. D. PERON fue excomulgado -lataesententiaellreservadaala Santa Sede, por la Congregación Consistorial en el Vaticano, el 16 de junio de 1955. Por el contrario, genocidas como FRANCO (España), PINOCHET (Chile) y VIDELA (Argentina,) no fueron excomulgados. (ver fotografías en la paginasiguiente)

¹⁰ La Masonería ha sido reiteradamente condenada por las autoridades del Vaticano, desde el 24-4-1738 en la que apareció la encíclica In Eminenti Apostolatus Specula, del Papa Clemente XII.. Nuestra Constitución Nacional requiere que el Presidente de la Nación pertenezca a la religión Católica

Apostólica Romana. Pese a la pena de excomunión, fueron Presidentes de la Nación, sin renunciar a su carácter de masones, reconocidos por la Orden de la Masonería de la Argentina, los siguientes, Justo José de Urquiza, , Bartolomé Mitre, Miguel Juárez Celman, Carlos Pellegrini, Manuel Quintana, José Figueroa Alcorta, Roque Sáenz Peña, Victorino de la Plaza, Hipólito Yrigoyen, Agustín P. Justo (h)



El genocida Videla recibe la comunión



El genocida Pinochet recibe la comunión

Que el tema tiene su lado político, lo confirma la circunstancia que la relación de la dictadura militar iniciada con Videla con la Iglesia, es investigada por la Justicia en la Argentina a los casi 30 años del derrocamiento de su derrocamiento. El juez que dictó la sentencia a prisión perpetua al genocida Jaime Smart, ordenó investigar a un ex vicario y a miembros de un seminario mayor, por su actuación en la dictadura, según el diario La Nación del 20-12-2012.

La tecnología informática ha permitido salir del ostracismo político a diversos grupos en diversos países, según los casos que se describen detalladamente el punto 10.5 . El impacto mas conocido es en los países árabes: Egipto, Túnez (a principios de siglo), Irán e Irak. (en la actualidad.) También se enuncian los casos encontrados en culturas tan diferentes como la China y la Argentina: La reacción de los defensores del status quo han sido variadas – en algún caso hasta sangrienta- , según se enuncia en dichopunto.

5. OSTRACISMO: TIPOLOGIA Y PROCESO

5.1 Una tipología de ostracismo

Debemos reconocer aquí que el ostracismo se registra en todos los niveles posibles del análisis organizacional. Las instituciones, las organizaciones, los grupos y la subjetividad del individuo, muestran evidencias claras a través de las cuales se puede estudiar el fenómeno (Forgas, Hippel, & Williams, 2005; Lustenberg & Williams, 2008; Williams 2007 a, b; Schechtman, 2008).

Intentaremos ahora construir una tipología de los ostracismos, desde el punto de vista de quienes lo sufren o son sus víctimas. Desde ya que esta tipología funciona como los tipos ideales weberianos, que pretenden lograr una caracterización del fenómeno bajo estudio pero reconocen también que no agotan por completo el análisis. Un tipo de ostracismo puede evolucionar hacia el otro, e

inclusive permanecer algún tiempo en una zona gris entre dos categorías (Weber, 1972).

En la bibliografía analizada, hallamos que básicamente habría tres grandes tipos, que aclaramos que se pueden reconocer distintas situaciones intermedias y que un caso puede desplazarse fácilmente al otro. Encontramos entonces tres grandes núcleos; a saber (Williams, 2001, 2007 a,b; Van Beest & Williams, 2006; Lustenberg & Williams, 2008; Longzeng, Liqin, & Hui, 2011):

a) Los que perdieron en el *juego político* en una institución: En este caso, encontramos individuos que representan valores, visiones, teorías, ideas o intereses que un grupo dominante en la organización percibió como amenazantes o no deseables. También puede ocurrir que este individuo haya perdido en el conflicto político en la organización y que tenga una capacidad de liderazgo remanente que el grupo dominante desea neutralizar. Es por eso que es sometido a un exilio organizacional como una forma de aislarlo y así reducir su peligrosidad y el poder del grupo dominante en la institución. En este caso también los grupos utilizan al ostracismo como una forma de demostrar su poder a otros grupos de la organización o institución.

b) Los que sufren ostracismo inducido por el tipo de *tarea o trabajo organizacional* que realizan: ciertas condiciones laborales, terminan induciendo al ostracismo por la naturaleza técnica de la actividad. Cada vez más por la influencia del componente tecnológico en las organizaciones modernas, se generan trabajos solitarios que tienen que estar controlando pantallas, sistemas y procesos que no requieren de la interacción con otros individuos. Estos trabajadores comienzan lentamente a incorporar actitudes de ostracismo y de inhibición social (*social avoidance*). Son las tareas y sus características de aislamiento social las que progresivamente van formando comportamientos favorables al ostracismo para aquellos individuos que se fueron adaptando a esas particulares condiciones. También en el personal dedicado a la seguridad puede darse este comportamiento. Tampoco se puede descartar aquí a aquellos individuos que tienen reparos hacia la sociabilidad que terminen adaptándose con mayor agrado a las condiciones de trabajo solitario. Volveremos sobre esta categoría más adelante.

c) Los que sufren ostracismo por *fricción social provocada por su personalidad*: existiría en ciertos individuos una actitud personal o sesgo psicológico de resistencia (la víctima propiciatoria) por el cual poco a poco se van generando las condiciones para que el grupo termine aplicándole el trato silencioso¹¹. Según Longzeng, Liqin, & Hui (2011), existen ciertos individuos que presentan características personales que inducen al ostracismo por parte de su grupo. Son los casos de los desagradables (para un cierto consenso grupal), introvertidos y neuróticos. No

pretendemos aquí señalar como culpable al individuo sometido a ostracismo, pero existenciertosperfilespsicológicosqueoperancomoinductoresal

¹¹ El siguiente es el relato de la actriz argentina Leonora Balcarce en una entrevista publicada en el diario La Nación del 06-01-2013: "Conozco la ira y también puedo congelarte con una mirada. Tuve épocas en las que me ha costado mucho manejar el malhumor.... Cambié porque de lo contrario me quedaba sola. Me lo fueron señalando y obviamente no me sentía cómoda. Esas cosas surgen a partir de la timidez o de ciertas inseguridades. ...Era simplemente una.. defensa....A pesar de ello, algo queda.

exilio de las víctimas propiciatorias, que con su accionar van creando las condiciones para que el grupo los exilie de una forma consciente ono.

Sin embargo la experiencia enseña que con poder suficiente, ningún individuo incluido en un tipo (b y c por ejemplo) sufre ostracismo. Ni siquiera cuando se trata de corrupción u otro eventual delito. Esto queda claro con el caso de Felisa Micelli, ex Ministra de Economía de la Argentina, condenada fines del año 2002 a cuatro años de prisión por corrupción. Luego de escuchar la condena dijo a periodistas en la puerta del juzgado: "No tuve una estructura de poder propia, muchos otros ministros sí la han tenido, y lo estoy pagando"..

O sea que en algunos casos se trata de pérdida en una disputa por poder y en los otros dos por falta de estructura de poder. Se ha observado que en el sector privado el hijo del dueño de una empresa (recordar el caso de Edsel Ford) o el influyente (como glosaJoséHernándezenel-MartinFierroll,-hazteamigodeljuez, no le des de qué quejarse, y cuando quiera enojarse. vos te debés encojerll) no sufren ostracismo, cualquiera sea el problema. De esta manera tiene la tipología un factor que vincula los tipos; el poder, si bien cada uno tieneespecificidades.

El ostracismo y el poder están sólidamente imbricados, es una de las hipótesis centrales de estetrabajo René Girard (2006) señala que cuando las comunidades entran en crisis se vuelven violentas y expulsan a los individuos que las desafíanyqueprovocanorepresentanese-desordenll.Sostiene que la cohesión de una sociedad necesita generar a veces víctimas propiciatorias o chivos expiatorios para generar ese orden.Sacrificar

a alguno es mejor que enfrentar un conflicto generalizado. Por ello creemos que el ostracismo como forma de castigo organizacional, es relevante frente a un escenario de grandes cambios en las organizaciones.

5.2 El proceso. Las etapas por las que pasa unostracismo

El ostracismo organizacional se desarrolla a través de un proceso en el cual el fenómeno bajo estudio va cambiando sus características. Describiremos las etapas por las cuales pasa una víctima de ostracismo. Esta secuencia es una elaboración propia en base a los textos de Eisenberg, Lieberman, & Williams (2003), Zadro, Williams & Richardson (2004), Van Beest & Williams (2006), Williams (2007 a, b) y Schechtman (2008) quienes inicialmente reconocen tres etapas la reflexiva, la reflectiva y la resignación. A nuestro criterio y según nuestra experiencia habría que sumar una etapa adicional que es la de la sorpresa. Habiendo dicho esto pasamos a detallar lasetapas:

a) *Etapas de sorpresa o extrañeza*: el individuo sometido a ostracismo comienza a darse cuenta de su situación de aislamiento, de invisibilidad. La velocidad de la constatación varía según cada personalidad. La primera reacción es de asombro frente a la anormalidad que descubre en su relación con los demás o con el trato por debajo de lo usual que se le brindaba.

b) La etapa *reflexiva*: aquí el individuo experimenta un sentimiento de dolor, de angustia o de desamparo frente a la situación de

aislamiento. Según Williams (2007 a, b) es en esta etapa en la que se registran variaciones (descensos) en cuatro dimensiones de la personalidad, a saber: autoestima (valoración de uno mismo), sentido de pertenencia (grupo al cual el individuo referencia como propio), control (el individuo necesita un nivel de control mínimo sobre su medio ambiente social, por ejemplo, comunicarse, saludar, intercambiar, etc.) y sentido de la existencia (el individuo necesita tener un cierto sentido o visión para su ser). Aquí es donde el individuo experimenta un gran estrés^[5].

c) *La etapa reflectiva*: aquí el individuo desarrolla alguna *estrategia* frente a la situación de aislamiento, de rechazo social. Las reacciones son variadas pero las alternativas son dos: luchar por reintegrarse o intentar restituir la situación al estado anterior -mostrando docilidad o aceptando los correctivos-, o combatir la situación de invisibilidad mediante el conflicto abierto con el grupo dominante. En esta etapa se registran diversas sensaciones o respuestas como ser, cierta agresividad, hostilidad, ansiedad, incertidumbre, extrema sensibilización respecto de su medio social, susceptibilidad, sensación de rechazo, agotamiento emocional, etc. También aquí se producen incrementos en el celo profesional, dado que el individuo reclama permanentemente por el respeto del grupo dominante a sus áreas o saberes específicos de incumbencia profesional, organizacional, laboral o familiar.

d) La etapa de la *resignación, huida o explosión*: aquí se observa el desenlace de la situación de rechazo social. Luego de haber intentado reintegrarse o combatir al grupo, el individuo puede adoptar varias posturas, a saber: la resignación o aceptación, por la cual la víctima al haber fracasado en su estrategia de reinserción o de conflicto, termina admitiendo como inmodificables las adversidades de su situación de aislamiento, puede existir aquí una sensación de autoinculpación o la percepción de haber sido derrotado por el grupo dominante y sometido a la condición de paria. Las depresiones pueden acompañar esta etapa. La segunda alternativa aquí es la huida, el individuo decide abandonar la organización o el medio que lo somete al rechazo social, mediante un cambio de lugar (mudanza o emigración) o mediante un conflicto final, a través de la cual y en un hecho de alta violencia el individuo intenta poner fin a la situación (suicidio, agresiones físicas a sus compañeros de trabajo o familiares, venganzas ejemplificadoras a sus victimarios, etc.).

Es de destacar, que los ostracismos de corto plazo y de largo, tienen respuestas distintas por parte de los aislados. Si la situación de ostracismo es de corto plazo, las respuestas de las víctimas suele ser menos dramáticas que si es de largo. Una perspectiva de castigo o aislamiento de largo plazo (vivir rechazado por el resto de su vida, caer en la categoría de paria permanente, la muerte civil, etc.) lleva a que los individuos tengan respuestas más violentas (Williams, 2007 a, b; Baumeister, Twenge, & Nuss, 2002; Macdonald & Leary, 2005; Zadro, Williams, & Richardson, 2004).

6. CARACTERÍSTICAS DEL OSTRACISMO ORGANIZACIONAL EN DIVERSOS PAÍSES

No es de extrañar que el ostracismo como fenómeno se haya instalado en las organizaciones, éstas

entendidas como socio técnicas, integrada por seres humanos que en diversas culturas y diversos contextos reproducen iguales comportamientos. Sin embargo, sólo en los últimos años ha surgido literatura, y la justicia se ha ocupado sobre el ostracismo organizacional en USA, en la UE, en los NIC, e incluso en la Argentina. El fenómeno se presenta con iguales características que en la sociedad en general, es decir el rechazo a la interacción verbal o física con una persona, solo que al suceder en organizaciones aparece el fenómeno del grupo de trabajo y la dirigencia organizacional como responsables de aplicar y/o aceptar la vigencia de un ambiente hostil de trabajo. Con el avance del tiempo se han incorporando otras formas, como la reducción del empleo o de la remuneración.

6.1 Alcance en USA

El ostracismo judicialmente formulado, ha sido recogido por Zimmerle (2012). Este autor lo mira desde el ángulo de vista de la justicia norteamericana, que aún no ha formado una jurisprudencia uniforme. Sin embargo muchas cosas se pueden aprender. Williams (2008) expone que él mismo, siendo Director de un departamento académico de la Universidad, fue objeto de malos tratos silenciosos (expresión que significa ostracismo, al igual que acosos) en su puesto de trabajo. Entre los casos de los que da cuenta Zimmerle (2012), están los siguientes seis (recomendamos prestar atención a la responsabilidad que se atribuye al empleador por inducir o tolerar el ostracismo en su empresa):

a) *Gunnell v. Utah Valley State College*, la actora fue ignorada por la gente de su oficina, y su empleador instruyó a sus compañeros de trabajo que no hablen con ella;

b) *Knox v. State of Indiana* en el que compañeros de trabajo de la actora "dieron a conocer su intención de hacer que la vida de Knox sea un infierno"; la empresa fue castigada económicamente por no haber actuado con celeridad;

c) *Beardsley v. Webb* en el cual la actora denunció uno de sus supervisores se negó a hablar con ella y le transmitió órdenes a través de otras personas. El tribunal sostuvo que, en virtud de estos hechos, se permitía presentar un reclamo de resarcimiento ante un jurado;

d) *Brooks v. Ciudad de San Mateo*, que involucró a una trabajadora que reportó un incidente grave de acoso sexual por parte de un compañero de trabajo; sus compañeros masculinos la condenaron al ostracismo, y sus supervisores supuestamente la maltrataban

e) *Manning v. Metropolitan Life Insurance Company, Inc.* Los demandantes se quejaron de la conducta de un compañero de trabajo. Los demandantes argumentaron que después de que se quejaron, sus supervisores fueron hostiles a ellos, condenándoles al ostracismo.

f) *Munday v. Waste Management of North America, Inc.* El gerente general dijo a sus empleados que ignoraran a una persona y hablaran con ella lo menos posible, y otro director dijo a los empleados a "informen cualquier cosa que ella diga a los demás empleados."

En todos los casos, además de la responsabilidad de los que produjeron malos tratos silenciosos, se puso en tela de juicio la responsabilidad de la empresa por crear y/o mantener un

ambiente hostil de trabajo.

6.2 Alcance en Europa

La EU-OSHA (2010) emite un informe anual sobre los riesgos psicosociales relacionados con la salud y seguridad ocupacional en la Unión Europea, además de realizar una reseña de las medidas que toman cada uno de los países que la integran. Sus objetivos incluyen dar una idea general del estado de control y antecedentes legislativos y medidas no legislativas (código de prácticas), vinculadas a distintas formas de violencia y acoso en el lugar de trabajo.

Informa que la violencia, la intimidación y el acoso psicológico están convirtiéndose en fenómenos cada vez más generalizados en los lugares de trabajo europeos, según se desprende de un reciente informe elaborado por la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (EU-OSHA). Cunde, sin embargo, la impresión de que las empresas y gobiernos nacionales no están respondiendo como es debido.

La violencia y el acoso ejercidos por terceros afectan a entre un 5% y un 20% de los trabajadores europeos, en función del país, el sector y la metodología elegida. El informe *'Workplace Violence and Harassment: a European Picture'* (Violencia y acoso en el lugar de trabajo: una perspectiva europea) presenta estadísticas internacionales compiladas por el Observatorio Europeo de Riesgos, adscrito a EU-OSHA. La encuesta paneuropea efectuada recientemente por el Observatorio pone de manifiesto que, en Europa, al 40% del personal directivo le preocupa la violencia y el acoso psicológico en el lugar de trabajo, pero sólo un 25% ha implantado medidas correctoras: en muchos países de la UE, este porcentaje no supera el 10%. El problema se agudiza aún más en los ámbitos de la salud, el trabajo social y la educación, donde el 50% de los directivos consideran los fenómenos de violencia y de acoso como un problema de seguridad y salud en el trabajo.

Según la EU-OSHA el acoso en el lugar de trabajo puede causar estrés, bajas prolongadas por enfermedad o incluso suicidio. A nivel económico repercute en un descenso de la productividad, un aumento de las bajas por enfermedad, mayor rotación del personal y adelanto de la jubilación anticipada provocada por incapacidad.

El informe señala asimismo que en muchos países europeos no existe suficiente sensibilización respecto a la violencia en el lugar de trabajo y no abundan las iniciativas encaminadas a afrontar el fenómeno.

6.3 Alcance en Argentina

En la Argentina, Páez (2012) informa que un reciente pronunciamiento (*causa "Bravo María Rosa c/ Galeno Argentina S.A. II*), de la Justicia Laboral Sala I de la Cámara Nacional del Trabajo donde intervino la Asociación Civil *www.acosados.com.ar* (2010) como patrocinante del trabajador, condena a la empresa GALENO ARGENTINA S.A. a indemnizar a un trabajador que se considero despedido como consecuencia directa del acoso moral sufrido, en el caso una enfermera con más de 10 años de servicio que en los últimos tiempos recibía constantes malos tratos de parte de sus superiores, con quienes aparentemente había competido por los cargos de dirección.

En la sentencia, las camaristas destacaron esta forma de hostigamiento como uno de los casos típicos que se presentan normalmente como motores del acoso laboral, -el temor a que un trabajador haga sombra o traylarivalidad como palanca para tratar de deshacerse de alguien que molesta en la carrera laboral. Los jueces condenaron a la empresa a abonar \$96.022,38 (algo más de 20.000

dólares), más la tasa de interés activa fijada por el Banco de la Nación Argentina para el otorgamiento de préstamos. Este fallo sucedió en el contexto que en Argentina no existe una legislación específica a nivel nacional que regule estos casos. Tucumán, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Jujuy, Santa Fe, Misiones y Entre Ríos sancionaron leyes entre 2002 y 2005 que contemplan este tipo de maltrato.¹²

¹² En esta web (www.acosados.com.ar, 2010) pueden encontrarse varios testimonios como el siguiente: "trabajo en una clínica privada de Esquel (ciudad donde resido) Chubut. Hace 18 años me desempeño como administrativa de 1ra categoría. Hace unos años, a raíz de discordancias en cuanto a la forma de trabajo en relación a la calidad de atención que se estaba brindando, tuve varios enfrentamientos con la dirección y la encargada de personal. Por supuesto para esto, yo era testigo del acoso realizado a otros empleados con lo cual no

7. OTROS MECANISMOS PRODUCTORES DE OSTRACISMO

7. 1. La jubilación como fuente de exclusión

La jubilación es un fenómeno (casi) pacíficamente aceptado en general, y está arraigado en Argentina, dada la obligatoriedad de los empleados del sector público y de varias especialidades en el sector privado a jubilarse a los 65 años los varones y a los 60 años las mujeres. Es denominado *ageing*, y considerado como fuente principal de acoso en la Unión Europea por EU-OSHA (2010). Es la vacancia de comunicación, ya que no nos interesamos por sus modos de sociabilidad, ni por sus lugares, ni por el reconocimiento de sus códigos, utopías, saberes, hábitos, o percepciones. De este modo la edad mayor, se encuentra atravesada por valores y prácticas asignadas a la senilidad, cuyo único rito de pasaje es el ceremonial jubilatorio que "naturaliza la diferencia" entre los transeúntes sociales que caminan por la senda del envejecimiento desde una muerte simbólica hacia una muerte real.

Fassio (2011), en una investigación que incluyó encuestas, encuentra que entre los obstáculos organizacionales mencionados están el acoso moral en el trabajo, tanto en el ámbito público como en el privado, la incertidumbre que genera el saber que no se sabe en qué momento la organización exigirá el cumplimiento de la ley y se les pedirá que se jubilen, y que sus contratos una vez jubilados dependan de la buena voluntad o del conocimiento con sus superiores inmediatos. En cuanto al ostracismo entre compañeros de trabajo sentí *"como que nos fueron alejando a los que éramos más viejos, porque cuando entran nuevas gestiones siempre hay un prejuicio de que lo anterior no es bueno. Es el sentido en que sutilmente comenzás a ser viejo, y tus pares te reconocen por tu experiencia. pero en el fondo está la sensación del pedido de "cuando vas a dar un paso al costado y nos vas a dejar?"*" Y el acoso laboral ingresa en el hogar, lo cual se observa en la respuesta de una encuestada; *"Mi marido tiene 70 años está jubilado pero trabaja, esto nos hace bien, para la relación de pareja. Porque si estás todo el día en casa tenés que rearmar el vínculo, y hay que rearmar la conversación, hay que rearmar todo"*.

El Congreso argentino, ha dictado ley 26.508 en 2009 por la cual, los docentes universitarios pueden optar por seguir trabajando cinco años más que los previamente enunciados. Sin embargo, las Universidades no lo aplican uniformemente: Mientras algunas dan cumplimiento a la norma legal, no sucede lo mismo con la Universidad de Buenos Aires, fundada en la autonomía universitaria. Han habido diversos ceses a pesar de la legislación y más de 500 docentes dependen de sus reclamos para que no les apliquen la jubilación

obligatoria en una edad en la cual se sienten en condiciones de seguir realizando su labor. Esta incertidumbre es una forma de empujar a los docentes universitarios al ostracismo, con sus consecuencias sociales.

Según Rojas Breu, en una reunión de trabajo de la presente investigación-sinpretensión de exhaustividad-dado el número de situaciones diferentes-, podemos resumir así los modos empleados

en la implementación de la medida: en algunos casos se adoptó la vía de la interrupción súbita, imprevista y particularizada afectando a un docente, a algunos o un grupo; en otros se tramitó como la aplicación de una resolución general y, finalmente, un tercer modo fue el de advertencias a través de unidades académicas determinadas, advertencias por medio de las cuales se anticipa que en un tiempo próximo habrá de concretarse la cesantía.

estaba de acuerdo y fue planteado al director médico y presidente de la empresa, señalándole que los conflictos que se suscitaban con el personal del establecimiento respondían a los malos tratos por parte de la encargada de personal. A partir de ese momento se me marginó y tildó de loca; el stress del que fui víctima me hizo caer en una depresión con muchísimos efectos negativos a nivel personal y social”.

También variados fueron los modos de hacer saber a cada docente su cese: a través del cajero automático de los bancos no depositando en la cuenta sueldo el haber, por medio de la cartelera (por ejemplo, no incluyendo el anuncio de la asignatura a cargo del flamante cesanteado), por notificación, telegrama o carta, por información suministrada por un empleado del departamento de Personal de la facultad correspondiente o por alguna otra vía según los diversos ámbitos institucionales. Se da, además, un estado generalizado de impasse para muchos docentes, en la medida que no hay pronóstico cierto acerca de cuándo se consumará la decisión de excluirlos.

Según el diario Clarín (13/11/2012), la Justicia ordenó a la UBA a reinstalar a Raquel Perotti en su cargo docente. La decisión la tomó la jueza Liliana Heiland, del Juzgado Contencioso Administrativo N° 10, porque la UBA rechazó la opción que había efectuado Perotti de permanecer como docente universitaria hasta los 70 años, de acuerdo a lo que marca la ley 26.508 de jubilación docente universitaria. Y la cesó en su cargo.

Si miramos hacia los Premios Nobel y científicos reconocidos tenemos los siguientes casos:

El más añoso es el de Rita Levi Montalcini,¹³ neuróloga italiana y Premio Nobel de Medicina quien el 22 de abril de 2009 cumplió 100 años trabajando, y dijo en una entrevista un mes antes de su cumpleaños: "Mi cerebro pronto tendrá un siglo, pero no conoce la senilidad. El cuerpo se me arruga, es inevitable, ¡pero no el cerebro!" Levi Montalcini aún sigue investigando y entre sus muchas actividades ayuda a estudiar a niñas africanas. En el vocabulario de la científica no hay espacio para la palabra jubilación, algo que "está destruyendo cerebros, mucha gente se jubila y se abandona, y eso mata su cerebro y enferma". (<http://luisma72.blogspot.com.ar>). Afirmó que-nuestros cerebros gozan de gran plasticidad neuronal y que, a pesar de la muerte de neuronas, el cerebro encuentra nuevos caminos para continuar sus funciones, lo importante es siempre estimularlo y mantenerlo ilusionado y activo.

En la UBA. en octubre de 1947, el Instituto Carolino Médico Quirúrgico de Estocolmo comunicó que otorgaba compartido el Premio Nobel de Fisiología y Medicina a Bernardo Alberto Houssay, por el descubrimiento de que la anterohipófisis regulaba no sólo el crecimiento sino también el metabolismo de los hidratos de carbono. Sin embargo, la noticia fue recibida con cuidadoso silencio por el gobierno del país. En septiembre de 1946 el Delegado Interventor de la Facultad de Medicina había dispuesto, de oficio, la jubilación de Houssay (<http://www.houssay.org.ar>). O sea que sucesivamente, lo echaron, lo reincorporaron,

lo jubilaron de oficio y luego gano el PremioNobel.

El argentino Mario Bunge (aún difiriendo nosotros epistemológicamente con él), a los 93 años, publicó en 2012 (cuando esto se escribe) el libro *Filosofía para médicos*. Barcelona: Editorial Gedisa, y sigue investigando y enseñando en un Universidadcanadiense.

El enfrentamiento del artífice de los microcréditos, Premio Nobel de Economía de 2006, Muhammad Yunus, con el Gobierno de Bangladesh culminó con su apartamiento del banco Grameen Bank, el banco desde el que desarrolló la labor que le valió el premio, por jubilación forzosa. El Banco Central de Bangladesh justifica la medida en que, a sus 71 años, Yunus supera la edad de jubilación a pesar que el mismo desea seguir trabajando (<http://www.lne.es>). Otro caso de jubilación de oficio, que reduce el conocimiento instalado en una organización. .

¹³ Senadora vitalicia de Italia, falleció en Turín a los 103 años el último domingo de 2012 (30- 12-2012) y fue enterrada en 2013 bajo una lluvia de rosas, cuando este informe ya había sido redactado.

El premio Nobel de Economía y profesor de la Universidad de California Finn E. Kydland ha abogado por una prolongación la edad de jubilación dada la mayor esperanza de vida (<http://www.intereconomia.com>).

Un caso extremo de exclusión – en este caso de la vida – por razones de edad lo formuló Taro Aso, ministro japonés de Finanzas, quien declaró que las personas mayores deben "darse prisa y morir" para aliviar los gastos del Estado en su atención médica. Son declaraciones especialmente alarmantes en una sociedad en la que el 25% de la población tiene más de 60 años. El propio Aso tiene 72 años. (<http://www.noticiasdegipuzkoa.com> del 11.02.2013). Es de hacer notar que Japón (que tiene 128 millones de habitantes) es un país con la mayor gente añosa del mundo y el 40% de los hogares japoneses que reciben asistencia social tiene algún miembro mayor

de 65 años. Hagamos cuenta de la cantidad de millones que tienen que apurarse a morir, como consecuencia del pensamiento economicista positivista. Estas expresiones se reproducen porque respondenalamismalógicaquelajubilaciónacadémica:-los docentes universitarios añosos deben apurarse y morir académicamente, para que su lugar sea ocupado por la juventudll. Es muy trabajoso y complejo calcular si hay pérdida o ganancia cualitativa con el cambio, y en la academia también hay resistencia a los razonamientos complejosinnovativos.

7.2 Ostracismo generado por la tarea (tareas aisladas)

Esta es las categoría que hemos presentado en 5.2.b) Hemos encontrado el ostracismo generado por la propia tarea como reconocidoporEU-OSHA(2010)alquedenomina-Isolatedworklly en www.cen7dias.es/ (2012). Un trabajo en situación de aislamiento (por ejemplo profesionales universitarios –de diversas especialidades- autónomos sin personal, manejo de datos confidenciales como en la SIDE, teletrabajo, tareas de seguridad, personas que cuidan a ancianos y/o enfermos durante la noche - significa que una persona realiza su actividad laboral sola, sin compartir el lugar de trabajo con nadie, y no le es posible establecer contacto visual ni auditivo con otras personas si no es a través de medios tecnológicos (teléfono fijo o móvil, cámaras, micrófonos, dispositivos de alarma, etc.). Esta condición de soledad, de incomunicación, es un factor determinante para la existencia de riesgos. Las personas que ejercen su labor

en esas circunstancias se encuentran en una situación peligrosa.

La incomunicación también influye en la aparición de riesgos psicosociales que pueden traducirse en problemas de estrés, angustia, fatiga psíquica, etc. Según la EU-OSHA (2010), el trabajo solitario (en condiciones de aislamiento) requiere una gran cantidad de atención adicional, y lleva a revisiones repetidas de los diagnósticos antes de tomar una decisión. Si a ello se le suma la asignación presunta de responsabilidad en caso de fallas, el aislamiento puede generar una sobrecarga laboral genuina.

En las organizaciones, la "verdad" es una construcción generada por medio de la cristalización de significados compartidos. Es diferente tanto el proceso como el resultado, cuando se construye en contexto de trabajo solitario. Como todo depende del cristal con el cual se le mire, puede afirmarse que un trabajo solitario inducido por la tarea, es el "arte de robar"; y así lo manifestó un ladrón en una escucha telefónica cuando dijo que "informarse, planificar, y ejecutar un robo, era su trabajo".

Veamos el fenómeno por el lado de los resultados que produce. El acoso frecuentemente alcanza al acosado y otras veces al acosador. Un caso típico es el del personal de seguridad: en soledad debe tomar muchas decisiones en casos complejos y estos producirle sobrecarga mental que le acosa, y por otro lado puede planificar el robo de aquello que custodia. El mismo fenómeno se da en el caso del personal de "inteligencia" (como ahora se denomina al que maneja información confidencial) que trabaja en organizaciones especializadas como la CIA en USA o el SIDE en la Argentina; también puede ser espía doble, llevando y trayendo información para ambos lados, como parece que lo fue Margaretha

Geertruida Zelle (Mata Hari), espía para los alemanes y para los franceses, enfrentados en la Primera Guerra Mundial.

Un fenómeno similar lo produce la alta tecnología. Los expertos en informática pueden generar en soledad los "virus" y los "antivirus". En soledad se producen los fraudes informáticos, lo cual ha generado una especialidad: seguridad informática. Además, el crecimiento de la racionalidad tecnológica produce el fraccionamiento de la conciencia. El operador tecnológico está aislado del diseñador, y por eso recibimos respuestas como "el sistema no lo permite", no que quien lo opera no conoce los intereses y valores de quien lo pensó y diseñó. La información tecnológica está culturalmente desintegrada, y por lo tanto crece salvajemente; la gente con menores recursos compra teléfonos celulares caros en lugar de libros, porque la publicidad ha puesto en ellos el status social.

8. EMOCIONES, COMPORTAMIENTOS Y OSTRACISMO

Dutton (2012) afirma que en la lista de psicópatas exitosos aparecen primero los CEO de las grandes empresas, antes que los políticos, abogados, clérigos y otros. Según Dutton los rasgos comunes a todas estas profesiones es la *ausencia de emociones en la toma de decisiones, el poner el foco en los resultados, tratar a las personas como si fueran objetos y una lógica egocéntrica*. En cuanto a los CEO acuerda con Edgar Schein (reconocido psicólogo organizacional) que deben tener la habilidad de influir, manejar, controlar personas y ejercer poder, sin culpa ni vergüenza. En los lugares de trabajo, los psicópatas se caracterizan por intentar socavar

y destruir mentalmente a sus compañeros de trabajo para alimentar su necesidad de obtener poder y dominación sobre otros seres humanos. Esta declaración es notablemente parecida al concepto de ostracismo.

8.1 Perspectivas discrepantes

En Occidente se ha asociado emociones con un adjetivo que denota negatividad. No hubo en la historia de la humanidad, coincidencias básicas acerca de la conveniencia de combinar en la mente humana emoción y razón, siendo rechazada la primera por ser negativa. Esto se observa comparando la evolución de esta relación en Occidente y en Oriente. Por otro lado, La relación entre las emociones destructivas y el ostracismo, es directa: la gente le huye a quienes los provocan emociones negativas.

En Occidente recién en el último lustro se ha dado relevancia a las emociones. En Occidente, se rechaza la conveniencia de la razón ya con los romanos. Tácito (55-120), historiador y cónsul romano introduce la expresión *Sine ira et studio* en la introducción a sus

Anales 1.1, expresión latina que puede traducirse como *sin ira ni simpatía*, a raíz que consideró que las historias de los emperadores Tiberio, Claudio y Nerón fueron falsificadas mediante el terror, una emoción negativa. Es una expresión que se utiliza desde entonces para recordar no dejarse descarrilar por las emociones, en diversos dominios como el derecho y la historia.

Por el contrario desde la fundación en Oriente del budismo con Siddhartha Gautamá (563 AC-486 AC) se inician los estudios de la mente, y dentro de ésta de las emociones. Del primer Buda se conocen expresiones tales como *El odio disminuye con el odio*.

El odio disminuye con el amor, *No hay incendio como la pasión*,

No te desdominar por la cólera, *Ni siquiera un día puede cambiar en derrota la victoria de quien se ha vencido a sí mismo*. Ese enfoque se enriquece constantemente hasta nuestros días.

Desde finales del siglo XIX y por varias décadas las emociones fueron objeto de estudio privilegiado, sino exclusivo, de la psicología y el psicoanálisis, sobre todo desde una perspectiva instrumental (conductista), clínica y acaso socio patológica. También se conocen sugerencias en la literatura occidental que nos ha dejado algunas enseñanzas como: *Cuando odiamos a alguien, odiamos en su imagen algo que está dentro de nosotros*. Herman Hesse (1877- 1962). *El amor y el odio no son ciegos, sino que están cegados por el fuego que llevan dentro*. Friedrich Nietzsche (1844-1900). *El hombre que ha perdido la aptitud de borrar sus odios está viejo, irreparablemente*. José Ingenieros (1877-1925). *El odio es la venganza de un cobarde intimidado*. George Bernard Shaw (1856- 1950). En cambio, en la sociología obtuvo un espacio privilegiado más tarde.

En particular, en Sociología la concepción de Weber sobre las emociones ocupa un lugar central en sus conceptos teóricos; así, la acción social que constituye - en su opinión - el objeto de estudio de la sociología, gira en el sentido de la acción, y puede ser racional o irracional, y descansar este último, fundamentalmente, en la esfera afectiva. La irracionalidad tiene en este enfoque, una connotación negativa. La oposición racionalidad frente a irracionalidad es un aspecto principal del enfoque de Weber para quien las sociedades, como tipo ideal, viven un proceso que denota la pérdida de importancia del sentido afectivo en torno al cual se articula el orden convencional característico de las sociedades tradicionales.

En cierta forma, esta perspectiva general de los sociólogos clásicos y de Weber en particular corresponde a un ambiente social influenciado ya por los efectos de la llamada revolución científica (epistemológicamente genera el llamado positivismo modernista), y sobre todo *por una concepción que consideraba la racionalidad y emocionalidad no sólo diferentes, sino como formas opuestas de relacionarse con el mundo en el orden individual, y por supuesto también a nivel global e histórico*; no olvidemos que la

racionalidad fue vista como una característica privilegiada de las sociedades más desarrolladas. Incluso para la psicología todavía en los años treinta y cuarenta del siglo XX, las emociones eran consideradas como respuestas desorganizantes y desorganizadas de la conducta.

Así se considera aún hoy en la justicia argentina. El homicidio producido en estado de emoción violenta, opera como circunstancia de atenuación de la pena que decida la justicia. Se considera que la emoción es un cambio en la personalidad de quien comete el hecho, en virtud de un estímulo externo, que altera transitoriamente el comportamiento habitual de esa persona, impidiéndole dominar sus impulsos, y que lo llevan a obrar irreflexivamente, aunque sí conscientemente. En un caso reciente en el cual una persona mató a su esposa prendiéndole fuego luego de rociarle con un inflamable, le fue atenuada la pena por los propios jueces quienes invocaron el estrés postraumático sufrido por el victimario tras la tragedia de Cromagnon (un incendio con pérdida de muchas vidas), "la pérdida de ambos progenitores", y "su prolongado compromiso con las drogas y su esfuerzo para superarlo",

67

El vocablo emoción procede de la raíz latina *emovere*, y se refiere poner algo en movimiento algo en la mente, hacia una acción, positiva, negativa, o neutra, o sea que no se refiere necesariamente a un desbordamiento afectivo que se apodera de repente de la mente. En cambio en el budismo, las emociones llevan a adoptar una determinada *perspectiva* de las cosas, y la emoción violenta se considera burda como en los casos de la tristeza, la ira, o la obsesión.

8.2 Dos miradas que se integran: occidente y el budismo

En octubre de 1987, un grupo de científicos occidentales se reunió con el Dalai Lama (Tenzin Gyatso, el 14to. Dalai Lama) en la India para dialogar informalmente sobre temas de la mente, bajo el patrocinio del Mind and Life Institute (Instituto Mente y Vida), codirigido por F.J. Varela. De allí surgió un libro (Varela y Hayward, 1997), versión textual de las conversaciones. Hubieron varias reuniones más, hasta que en 2000 uno se refirió solo las emociones violentas, y fue coordinada por Goleman (2003), quien luego acuñó las expresiones -Inteligencia emocional (1996) e -Inteligencia emocional en la Empresa (1999). Esta fue la puerta grande por la cual las emociones entraron en los estudios organizacionales. En paralelo, Echeverría (1994), también en Chile, da a conocer un libro en el cual traza la distinción entre emociones y estados de ánimo.

En Varela y Hayward (1997), el Dalai Lama expresa su duda sobre la inclusión de las emociones en la psicología occidental cognitiva, cuando dice: -Emociones como el odio, el deseo, son tomadas en

cuenta en alguna parte de vuestros experimentos de psicología cognitiva? No hablo de los niveles sutiles de la emoción, sino de sus niveles elementales. Porque si uno acepta el hecho que las emociones ocurren -el deseo, el anhelo - no hay ninguna manera de explicarlo fuera de la noción del yo... Algo que nos repugna, lo rechazamos, sentimos aversión a su respecto. Así aparece en el budismo la noción de ostracismo, temas sobre los cuales volveremos. La distinción entre los niveles elementales y los sutiles de emoción, lo retomaremos luego.

Desde la difusión de los libros de Goleman, aparecieron los cursos y las asesorías sobre cómo solucionar las emociones agresivas. Incluso algunas universidades dictan estos cursos como se ve en el gráfico a continuación. Sin embargo cabe recordar que aún no se ven los frutos, de

la misma manera que la instalación de la solución budista, provocó la expulsión de sus monjes del Tíbet, incluyendo entre ellos al propio Dalai Lama que tuvo que refugiarse en la India desde la conquista china.. Algunos aspiran a que su perspectiva no sea soloun-ideal para una condición humana no doblegable en sus agresiones.

(A continuación el gráfico anunciado Fuente: www.facilitar-inspirar.com.ar/img/InteligenciaEmocional-UCEMA.pdf Los que están debajo de línea divisoria serían las emociones, que expresadas en conductas, provocan ostracismo).

Matriz humana Emocional

Emocionalidades de Base, Primarias y Secundarias



Contemporáneamente con los autores mencionados y coincidentemente con Goleman, para Humberto Maturana, lo que está implícito cuando hablamos de emociones son *disposiciones dinámicas corporales que especifican el dominio de acciones* en la que el organismo se mueve. Para Maturana *la emoción define la acción*. De hecho, afirma que nosotros aprendemos nuestro emocionar mientras vivimos con otros desde el útero (Maturana y Verden-Zöller, 1993). De acuerdo a Maturana, cuando lenguajeamos (usamos una lengua) , nuestro lenguajear y emocionar están entrelazados, de tal manera que nuestro fluir emocional es afectado por nuestro lenguajear, y nuestro lenguajear es afectado por nuestro fluir emocional. Nuestras emociones, tanto las de los otros, cambian como resultado de nuestras palabras; y nuestras palabras cambian

como resultado de el cambio en nuestras emociones. De acuerdo con Maturana, hay una interrelación integral entre el emocionar y el lenguajear desde la niñez, de modo que lo que es conocido como fenómeno cognitivo es desde el comienzo una unidad entre el emocionar y el intelecto.

Conforme a Maturana *todo razonar ocurre como un constructo coherente a partir de ciertas premisas o punto de partida que se aceptan a priori desde la emoción que se vive en el instante del razonar*. Esto es, *las emociones no constituyen interferencias con nuestro ser racional, sino que le dan a nuestro razonar sentido y significado relacional*. Pero como fenómeno de nuestro ser biológico, nuestro emocionar surge en nuestro fluir fisiológico en la relación, y se puede evocar desde la modulación de la corporalidad, particularmente desde la modulación de los ritmos respiratorios

8.3 Las emociones en particular causantes de ostracismo

La perspectiva budista, habla de 84.000 tipos de emociones negativas. Y aunque no las identifica detenidamente, la magnitud refleja la complejidad de la mente y contrasta con la perspectiva occidental de unas pocas emociones. Pareciera que hay cinco emociones principales, veinte secundarias, y así sucesivamente hasta llegar al número mencionado. Las cinco emociones principales son el odio, el deseo, el orgullo, la envidia y... la ignorancia.

El *odio* es el deseo profundo de dañar a alguien o de destruir su felicidad, y solo aparece en presencia de condiciones adecuadas. El odio está relacionado con muchas otras emociones, como el resentimiento, la enemistad, el desprecio, la aversión, etc.

Su opuesto es el *deseo* que presenta muchas ramificaciones, desde el mero deseo de placeres sensoriales o de algún objeto que queremos poseer, hasta el apego a la ilusión de la solidez de yoll. Nos conduce a una modalidad falsa de aprehensión, y nos induce a pensar que las cosas son permanentes, y que la amistad, los seres humanos, el amor o las posesiones materiales, perdurarán para siempre, aunque hayamos comprobado que ello no sucede sí. Es el aferramiento al propio modo de percibir las cosas.

El *orgullo* también puede presentarse de modos muy diversos, como negarnos a reconocer las cualidades positivas de los demás, sentirnos superiores o menospreciarles, envanecernos por los logros propios o valorar desproporcionadamente nuestras cualidades. El orgullo va de la mano con la falta de reconocimiento de nuestros defectos.

La *envidia* es la incapacidad de disfrutar la felicidad ajena. Es una emoción negativa, ya que demuestra nuestra falta del deseo del bienestar ajeno..

La *ignorancia* es la falta de discernimiento entre lo que debemos alcanzar o evitar para alcanzar la felicidad propia o ajena, y escapar del sufrimiento. Puede ser considerado como oscurecer el conocimiento y la sabiduría y en tal sentido se le considera un acto aflitivo de la mente. La ignorancia implica una ilusión; la de saber. En Goleman (1999: 289) se lee como falta emocional que clientes hayan considerado a vendedores como ineptos y desinformados. En una de una investigación sobre los vendedores de pólizas de seguros de vida, que los clientes afirmaron que los vendedores se sentían impotentes, desinformados, ineptos, mal preparados, insinceros, egoístas, suspicaces y bajo la presión de hacer la venta.

-Ansiaban que fueran más seguros y más rectos. Habla de las emociones de los vendedores y de las propias. Cualquiera de estas emociones es destructiva de relaciones, o sea que es la puerta para ingresar al ostracismo si perdura en un individuo.

La biología también ha ayudado a la comprensión de la emoción. Según Rojas Marcos (2008), el denso conglomerado de conexiones recíprocas cerebrales explica la coherencia que existe normalmente entre lo que sentimos, lo que pensamos, lo que evocamos y cómo actuamos. Es fácil comprobar que los estados de ánimo positivos siempre van de la mano de ideas placenteras, recuerdos favorables y conductas afables. Por el contrario, las emociones negativas se acompañan de pensamientos pesimistas, recuerdos desagradables y comportamientos desapacibles. El cuerpo y la mente también están unidos, forman un todo. La comunicación cuerpo-mente funciona en ambas direcciones y se realiza a través de los sistemas nervioso y endocrino. Sin que seamos conscientes de ello, nuestro sistema nervioso vegetativo controla funciones vitales, como la respiración, el ritmo del corazón, la secreción de hormonas, la movilidad del aparato digestivo y la actividad del sistema inmunológico. Los estados emocionales intensos, desde la euforia a la hostilidad, pasando por el miedo, la tristeza o el estrés, producen cambios biológicos como la

hipertensión o contracción de las arterias coronarias, y nos hacen vulnerables a las infecciones y a los trastornos gastrointestinales. La conexión cuerpo-mente además se manifiesta en la aptitud para ser conscientes de nuestro ser biológico. De hecho, la conciencia de nuestro cuerpo es el primer pilar de nuestro sentido de individualidad.

8.4 Rasgos de personalidad como antecedente del ostracismo en el lugar de trabajo

Se han investigado los rasgos de personalidad del empleado como antecedente del ostracismo en el lugar de trabajo, dado que las características centrales y estables de la personalidad de los individuos reflejan la forma única según la cual un individuo interactúa con otros. Los investigadores han sugerido que los individuos que poseen ciertas características de personalidad tienen mayor probabilidad de ser objetos de ostracismo en el lugar de trabajo, pero raramente se han investigado *cuales son los rasgos específicos de personalidad*. Estas investigaciones han sido realizadas conforme a metodologías cuantitativas, lo cual se refleja en la limitación del enfoque; para este trabajo - desde lo cualitativo - rasgos de personalidad se lee como emociones que suceden conjuntamente con el lenguaje y se influyen recíprocamente, como se expresara en Maturana y Verden-Zoller(1993).

Longzeng et.al (2011) *introducen un sistema más complejo de interacciones entre cuatro tipos de variables que son a) independientes (los rasgos emotivos de la personalidad), b) resultantes (ostracismo), c) mediadores (autoestima, poder relativo, clima organizacional) y d) dependientes (rendimiento laboral)*. Han sugerido que tales rasgos son la neurosis, la extraversión y el ser desagradable en relaciones interpersonales (son las que encuentran en la cultura china, conforme a la metodología cuantitativa), que éstas influyen en la generación del ostracismo en el lugar de trabajo, variable que influye en la autoestima fundada en la organización, y que ésta influye en el rendimiento laboral.

Recordemos que los autores chinos tienen una perspectiva cultural que hemos descrito, y sus conclusiones conceptuales no pueden trasladarse a Occidente sin modificación.

En cuanto a las variables independientes que causan ostracismo, estos autores encuentran que dado que la introversión, ser desagradables y la neurosis son características sociales desfavorables, aplicando la teoría de la víctima propiciatoria postulan que los empleados que tengan esas características es más posible que sean objeto de ostracismo por compañeros de trabajo. Entienden por:

a) Introversión: la gente que es extravertida tiene bajo nivel de excitación o activación interna, y por lo tanto tiende a buscar estimulación externa. Esto causa que los introvertidos sean más pasivos, más reservados, menos salientes de los espacios que conocen, y menos sociables. Hay dos razones por las cuales es más posible que los introvertidos sean objeto de ostracismo, a saber: a) los introvertidos generalmente prefieren actividades solitarias más que las sociales. Dado que invierten poco tiempo y esfuerzo en interacciones interpersonales, es probable que los demás construyan prejuicios o malas interpretaciones hacia ellos, y por lo tanto les pongan en mayor riesgo de ostracismo; b) los introvertidos son quietos y pasivos, lo cual puede ser entendido como que no desean o no pueden defenderse del ostracismo. De ahí surge que los introvertidos tienen más riesgo de ostracismo laboral.

b) Desagradables. La gente que es agradable, se caracterizan por ser queribles, amistosas, complaciente, cortés, flexible, confiable,

de buena naturaleza, tolerando y que conviene a las convenciones sociales. En cambio, los empleados desagradables son generalmente severos y muy agresivos. Generalmente antagonizan con los demás cuando son confrontados por estímulos que le producen aversión, y son muy argumentativos. Consistente con esto, generalmente tienen una gran cantidad de conflictos interpersonales. Estos son candidatos a que sufran ostracismo laboral. Ello sucederá porque las características cognitivas y conductuales de los empleados desagradables tiendan a que sean propensos a amenazas de hostilidad, las que invitan frecuentemente a respuestas con aversión por los demás, tal como el ostracismo. O sea que la gente desagradable tiene mas riesgo de ostracismo laboral

c) Neuróticos. Los neuróticos son sensibles al rechazo. Tienden a percibir las interacciones interpersonales como amenazantes, y están inclinados a interpretar la ignorancia usual no intencional interpersonal como rechazo intencional. Además, cuando enfrentan una amenaza tienden a contestar con altivez, y frecuentemente expresan emociones y comportamientos hostiles hacia los demás, lo cual a su vez puede provocar en los demás una respuesta adversa, tal como el ostracismo. O sea que parece que las características cognitivas y conductuales de los neuróticos son consistentes con la de las victimas provocativas, y por lo tanto del ostracismo. Por ello concluyen que los neuróticos tienen mayor riesgo de ostracismolaboral

En cuanto a la relación entre la variable resultante y la dependiente, o sea el ostracismo laboral y el rendimiento, encuentran que dada

la característica social humana de ser aceptados en grupos, recibir ostracismo puede ser doloroso y no placentero, especialmente en los grupos de trabajo. Por ello, las investigaciones han demostrado que el ostracismo está relacionado con bajos niveles de satisfacción y compromiso, y altos niveles de ansiedad, depresión e intenciones de rotar de trabajo. Es decir que el ostracismo laboral obstaculiza el rendimiento. De ahí que el ostracismo laboral esté relacionado negativamente con elrendimiento.

Finalmente encontramos las variables mediadoras (autoestima, poder, clima laboral, normas explicitas o implícitas, la justicia – como la hemos estudiado previamente -). Estas son variables que influyen y son tan poderosas como para cortar la cadena de relaciones funcionales anticipadas. Consideremos el poder. Este actúa como un escudo ante el ostracismo. Quien lo sabe administrar puede ignorar el ostracismo y seguir actuando como si el ostracismo no sucediera. Esto es lo que algunos medios de difusión asignan al gobierno argentino en los momentos en que esto seescribe.

Estos autores afirman que se sostiene que la gente tiene una única y fundamental necesidad de autoestima. La satisfacción de esta necesidad conduce al sentido de auto confianza, adecuación, y valor, y sin el mismo la gente experimenta inferioridad, debilidad e impotencia. Además, se ha postulado en todas las culturas y naciones, y juegan un rol crítico en la determinación de la motivación, actitud y conductashumanas.

La autoestima tiene diversos niveles, y existe como fenómeno global, organizacional y propio de la tarea. Dado que nuestro contextoeslaorganización,estudiamoslaautoestimabasadaenla

organización, que se define como el grado por el cual los miembros de la organización creen que pueden satisfacer sus necesidades participando en roles dentro del contexto de la organización. Esta autoestima surge a través de mensajes de miembros de la organización así como individuos fuera de la organización Es decir que es construida socialmente. Como experiencia interpersonal adversa, el ostracismo laboral

amenaza esta autoestima basada en la organización, dado que frecuentemente viene asociada con penalidades e implica que el empleado ha hecho algo malo o que es inherentemente malo o no deseado. La incorporación de esta información negativa en el concepto que el empleado tiene sobre sí mismo, conduce a que la estima basada en la organización se deteriore. Este deterioro provoca que se retire la motivación de tener alto rendimiento.

La hipótesis de autoestima argumenta que los individuos se conectarán (o dejarán de conectarse) con ciertos roles y sus conductas a fin de elevar (o mantener) su sentido de autoestima. Dado que los individuos que poseen un alto nivel de estima basada en la organización colocan un gran valor en el rendimiento, tienden a elevar el rendimiento para reforzar su imagen positiva. Por el contrario quienes tienen imágenes negativas de sí mismo, tienden usualmente a retener el rendimiento laboral, para evitar malos resultados que bajaran aún más su autoestima. O sea que bajos niveles de autoestima basada en la organización están asociadas con un decrecimiento en el rendimiento laboral, o sea que la autoestima basada en la organización media en la relación entre el ostracismo laboral y el rendimiento de los empleados.

Los autores de dicho trabajo declaran que su análisis tiene algunas limitaciones no desdeñables. En primer lugar, se han eliminado temas importantes como el socavamiento social (en Argentina lo llamamos serrucharelpisoll) y supervisión abusiva. Nos sabemos como juegan estos malos tratos en el ostracismo. En segundo lugar, hemos dicho que el ostracismo tiene tres grandes categorías: el generado por las características del empleado, las características de quien lo somete a este trato, y las características de la situación. Sólo estudiaron la primera. Sugieren que debe investigarse la relación del ostracismo laboral con la cultura organizacional y su clima, la que pueden ayudar a contestar la pregunta ¿dónde existe ostracismo? En tercer lugar, vale la pena afirmar que el ostracismo puede ser un factor más relevante en países cuya cultura es más colectivista que individualista, tal como lo expresáramos al comienzo de este informe..

8.5 Conductas producidas por el ostracismo

Chow et al (2008) han estudiado *cuando el ostracismo produce reacciones antisociales vs. pro sociales*. Encuentran que hay dos tipos de ostracismo: uno que produce ira y el otro produce dolor sin ira y que el dolor se sostiene internamente (resignación) mientras que externamente aparece un sometimiento o acatamiento a las normas del agresor; y que se demuestra que la versión productora de ira tiene por resultado mayor agresión. Algunos estudios han mostrado que individuos que sufrieron ostracismo se implicaron en

conductas pro sociales, tales como hacer favores a otros, o aceptar a las actitudes del grupo.

Sin embargo otros estudios documentan respuestas antisociales al ostracismo. Los individuos que sienten ira cuando son excluidos reaccionaron con conductas antisociales. El sentimiento de tristeza no predice mala conducta, todo lo cual sugiere que los sentimientos de ira específicamente implicadas son el vínculo entre la exclusión y las respuestas antisociales.

Estos patrones de conducta han llevado a que se considere qué variables pueden predecir cuando una exclusión puede resultar en resultados antisociales, y cuando no. Algunos investigadores han considerado el efecto del grado de asociación entre los individuos, y han encontrado que los individuos excluidos han de responder de manera más pro social hacia asociados nuevos en la interacción con el excluido.

Cuando no hay conductas anti sociales, se sostiene que la exclusión tiene como resultado la clausura o retiro de las emociones, lo cual lleva a la falta de empatía y a conductas pro sociales. Aun cuando las

investigaciones han encontrado que la exclusión afecta las respuestas emocionales, las respuestas conductuales de los participantes no están mediadas por este afecto. *O sea que no siempre una emoción determina una respuesta conductual.* Afirmamos que esto sucede en los individuos altamente entrenados a tener conciencia situacional de la agresión que provoca el ostracismo, o sea que toda respuesta debe ser analizada situacionalmente, y no generalizadamente, como se ha demostrado en Serlin 2000.

También se ha demostrado que cuando los individuos creen que se han comportado de manera inapropiada que resulto en una respuesta negativa, se sienten culpables. En consecuencia los individuos que se sienten culpables generalmente se implican en conductas de reparación, tales como disculparse o de alguna manera intentan reparar el daño producido en el contexto de la exclusión social. O sea que si los individuos se sienten culpables por haber sido objeto de ostracismo, es posible que traten de congraciarse con el grupo y se comporten prosocialmente.

Las investigaciones sobre conductas violentas como el acoso o intimidación (bullying) entre adolescentes o abuso entre esposos, se ha indicado que muchos individuos violentos han experimentado rechazo social crónico. Hay razones para creer que la agresión crónica, agregada al rechazo social, puede agravar una experiencia pasada emocionalmente dolorosa. Por ejemplo, individuos crónicamente agresivos que están además enojados, es más posible que hagan inferencias agresivas en los casos de información ambigua interpersonal. La gente agresiva que hace inferencias hostiles, es más posible que se involucren en conducta antisocial.

Por ello, es posible que los individuos que son crónicamente agresivos caigan en un círculo vicioso de ser rechazados socialmente, sentirse iracundo y responder en forma anti social, interpretando la situación ambigua como un rechazo y hostilidad, y así continua el modelo. Esta descripción ajusta adecuadamente al caso judicial en la Argentina expuesto en 8.1. y refirma lo antedicho en cuanto al análisis casuístico del efecto del ostracismo.

8.6 Cuando las emociones quiebran al trabajador

Echeverría (1994) introduce la distinción, entre Emoción y Estado de Animo, Considera la Emoción como un estado puntual, reactivo y causado por un acontecimiento que normalmente precede inmediatamente en el tiempo. Cada vez que experimentamos una interrupción (*quiebre*) en el fluir regular y casi estable de la vida, se producen emociones. Un quiebre siempre implica un cambio en nuestro espacio de posibilidades. Lo que antes creíamos posible, puede no serlo ahora. Cada vez que juzgamos que nuestro espacio de posibilidades ha cambiado, sea positiva o negativamente, estamos enfrentando un quiebre y lo asociamos a una emoción.

Por el contrario, el estado de ánimo es una emocionalidad que no remite necesariamente a causas específicas y no podemos relacionar con acontecimientos determinados cuyo fluir se quiebra. Los estados de ánimo viven establemente en el trasfondo desde el cual actuamos. Estemos donde estemos y hagamos lo que hagamos, siempre estamos en un determinado estado de ánimo, que comúnmente no elegimos ni controlamos. Una vez en él, nos comportamos dentro de unos parámetros específicos. Por este motivo, solemos decir que los estados de ánimo nos tienen a nosotros. Podemos hablar de estados de ánimo diferentes entre occidentales y orientales, y en los occidentales, encontramos diferencias entre los alemanes (rigurosos, puntuales con los horarios, propensos a trabajar fuerte) y los latinos (impuntuales con los horarios, más propensos al placer que al trabajo).

Moty Benyakar (Diario La Nación, 24.10.2008) - presidente de la Sección de Intervención en Desastres de la

Asociación Mundial de

Psiquiatría (WPA, por sus siglas en inglés - desde la siquiatria cambia el termino quiebre por el de disrupción. La exposición constante a acontecimientos sociales, económicos y laborales que quiebran de pronto la realidad y le cambian continuamente el rumbo sin una salida previsible provoca en los individuos lo que describió - con el profesor Carlos Collazo, durante la crisis de 2001 - , como Síndrome de Ansiedad por Disrupción (SAD).

Afirmó que afecta a personas sanas y con una relativa estabilidad psíquica que abruptamente se enfrentan con la falta de parámetros sociales o económicos claros para tomar decisiones A diferencia de lo que sucede con el estrés, la ansiedad o el trauma, la causa de la distorsión de la percepción en el SAD no está en el individuo, sino en la realidad cotidiana. El síndrome, que es resultado del impacto económico y social, afecta a cada integrante de la sociedad. No se trata de un simple estrés o un trauma, sino de una reacción con características específicas, que necesita también un tratamiento específico.

Dijo que las consultas psicológicas y psiquiátricas aumentaron muchísimo sobre problemas psicosomáticos, como los trastornos gastrointestinales o alergias, además de un crecimiento del 36% de la mortalidad cardiovascular para el mismo período en los tres años anteriores y del aumento de los suicidios.

En el caso France Telecom (que describiremos en el punto siguiente) es muy esclarecedora la explicación de Font Le Bret (2010). siquiatra actuante en el caso, sobre las sintomatologías de sus pacientes, que surgen como expresión fisiológica de las nuevas formas de organización del trabajo. Para quienes se han interesado en analizarlos malestares vividos en el contexto de la flexibilidad

laboral, resulta muy difícil establecer ese vínculo, a menos que sean los propios trabajadores los que lo hagan. En ese sentido, el libro también ofrece un aporte metodológico interesante sobre cómo pueden abordarse los estudios sobre esa problemática.

Si bien no se exponen casos como tales, la psiquiatra ilustra sus reflexiones con múltiples ejemplos de pacientes que la consultan desde hace más de quince años. En lo que toca a France Télécom, las consultas de la psiquiatra iniciaron en 1995. Durante los primeros años sus pacientes fueron técnicos, muchos habían experimentado moviidades forzadas y frecuentes sin previo aviso, o eran reclasificados en tareas comerciales al interior, cuando antes trabajaban en tareas técnicas al exterior. Font le Bret precisa que en estos años las y los trabajadores llegaban al consultorio con problemas de ansiedad, con angustia sobre el futuro, trastornos de sueño y diversas somatizaciones. Aclara que no había ideas suicidas. Sin embargo, poco tiempo después comienza a percibir una diferencia clínica. Aparecen nuevos síntomas, propios del sufrimiento en el trabajo, frente a los cuales las licencias o permisos no sirven de nada; uno de ellos es la fobia: necesidad de evitar todo lo relacionado al lugar de trabajo y de todo aquello que lo recuerde. También surge otra sintomatología de la angustia: garganta cerrada, vértigos y la fibromalga, caracterizada por un estado de dolor muscular crónico, extendido a diversas regiones del cuerpo y notablemente presente en forma de fatiga persistente.

Un aspecto fundamental sobre el que hace hincapié Font Le Bret, y que vale la pena destacar aquí, es que esta patología toca a las mujeres más que a los hombres. Al considerarse que el sufrimiento en el trabajo lo viven sobre todo cuadros medios o empleados que

trabajan por proyecto u objetivos, una hipótesis que lanza la autora es que esta patología aparece más entre mujeres por el imperativo de rendimiento que ellas viven más que los hombres, en una sociedad que les exige un desempeño laboral más alto que el demandado a sus pares masculinos.

Pone al descubierto el vínculo entre la organización del trabajo y sus repercusiones sobre el cuerpo, notable en el caso de las mujeres; invita a hacer una reflexión sobre el problema, y da la palabra a las y los trabajadores en sufrimiento para intentar comprenderlos, con el propósito de poner el dedo en la llaga sobre lo que lo está provocando.

En los años noventa, el estrés se consideraba como el detonante del sufrimiento en el trabajo. Empero, el avance de las investigaciones más recientes, para comprender el suicidio en el trabajo, ponen en duda esta teoría. Los suicidas no estaban doblegados por el estrés e incapacidad para hacer frente a los imperativos del trabajo; por el contrario, eran técnicos con competencias de punta, cuya calidad profesional no se discutía. Font le Bret aclara que las personas que se suicidan en sus lugares de trabajo son asalariados muy comprometidos, que se encuentran en un callejón sin salida debido a su imposibilidad de realizarse en y a través de su empleo. La autora, de manera muy reveladora, muestra cómo las y los trabajadores llegan a ese callejón sin salida, los eventos que en algún momento desembocarán en un sentimiento de fracaso, cuando sienten que ya no son capaces de alcanzar sus propósitos profesionales, de terminar a tiempo su trabajo y con la calidad que intentaban aportar.

La organización laboral de hoy no ofrece a los asalariados los medios necesarios para alcanzar los objetivos fijados, y los obliga a explorar en sus recursos más personales para encontrar soluciones a "las exigencias difícilmente compatibles de productividad, de calidad y de reactividad". Para alcanzar la tan pregonada "excelencia", las y los trabajadores se ven impulsados a competir entre sí, y en esta guerra cada quien está solo en su trinchera. Este es el contexto desentrañado por los autores, y que conforma el ambiente laboral que empuja a las y los trabajadores al suicidio, puesto que éste llega cuando se está frente a la imposibilidad de realizar los objetivos planteados, de paliar las carencias y los errores. De ahí que ellos hablen de una "falta o incapacidad de las empresas en su función de operadores de la salud".

Esta visión del problema pone al descubierto que en el ámbito laboral los individuos no involucran sólo un compromiso físico y profesional, sino también su personalidad, porque las nuevas formas de organización laboral movilizan principalmente la subjetividad humana.

9. OSTRACISMO EN GRUPOS MULTILINGÜÍSTICOS

Dotan-Eliaz et al (2009) definen el ostracismo lingüístico (OL) como toda situación en la cual haya gente que pueda conversar en un lenguaje que otros no puedan entender, como opuesto a inclusión lingüística (IL) que es la situación en la cual los otros pueden entender. Investigaciones realizadas concluyeron que los miembros de grupos objeto de OL mostraron más rechazo e ira, menos atracción hacia sus compañeros de trabajo y menor

percepción de potencia grupal en comparación con los integrantes de grupos IL.

En condiciones de trabajo grupal, los integrantes que tenían *alto* SSE (auto eficacia social) tuvieron mejores resultados si eran OL (en comparación con los IL), mientras que los que tenían *bajo* SSE tuvieron bajos resultados. No emergieron efectos cuando las condiciones de trabajo fueron individuales. La sensibilidad al rechazo (SR) estuvo positivamente asociada con ideas cargadas de agresión en los casos de los OL, pero no fue así en los IL. Se arriba a la conclusión que el OL produce aversión en los individuos y dificulta el rendimiento como integrantes de grupos, en las personas que tienen falta de confianza en sus habilidades sociales.

EISSE define como la expectativa apropiada de eficacia en

ambientes sociales y el propio índice de habilidad para tratar efectivamente con otros. El SSE está positivamente correlacionado con el índice que uno se asigna en cuanto a competencia en relaciones interpersonales y generales, y está negativamente asociado con la adjunción de ansiedad.

Los sociolingüistas hace tiempo que están interesados en la forma en la cual el lenguaje es utilizado para reafirmar poder, crear límites, o comunicarse horizontalmente entre grupos sociales diferentes. Debido a que hay gente que no puede participar en conversaciones, no pueden entender lo que se dice, y los que trabajan en contextos laborales lingüísticamente diversos al propio, pueden sentirse rechazados, iracundos o ansiosos acerca de la posibilidad de ser excluidos de interacciones laborales o sociales. Esto sugiere que la percepción de exclusión puede tener consecuencias importantes en los rendimientos grupales.

El OL puede variar en cantidad, ocurrir por razones que son claras o no son claras para las personas que no hablan el lenguaje, y que fluyen de motivos diversos no relacionados o que se superponen. Los que originan el OL pueden usar un lenguaje no entendido para que otro se sienta rechazado o no cómodo (OL punitivo), o porque hablar el lenguaje les resulta más fácil (para conservar energía) o porque no están en sintonía con el impacto de su comportamiento en los otros (inconsciencia).

Un estudio concluye aquellos que sufren OL en un ambiente con un lenguaje extraño a ellos, se sentirán más iracundos y tendrán mayores niveles de prejuicio que los que sufren ostracismo en un lenguaje que conocen. Ello se ha probado en casos en que hispanoparlantes han sufrido OL en inglés. En otro estudio con miembros de un equipo de trabajo cuyo idioma original era el ruso, estos consistentemente hablaban inglés, pero en condiciones de OL en forma consistente cambiaban hacia hablar en ruso. Al igual que en el ostracismo social, la situación generó sentimientos de rechazo e ira, y una baja en la autoestima así como una baja en la atracción de los miembros del grupo. Algunos estudios han mostrado que el OL tiene impacto negativo en el humor grupal.

En cuanto a la potencia grupal, entendida como la creencia que un grupo puede hacer eficientemente una tarea, algunos piensan que los que cambian hacia idiomas desconocidos por el grupo están discutiendo estrategias para completar la tarea que está en curso. Alternativamente, pueden creer que ellos están hablando de un tema que no está relacionado con la tarea, conduciéndoles a sentirse desconectados de (y rechazados por) los miembros del grupo. Cualquiera sea la interpretación, se habrá de disminuir la confianza en la habilidad de trabajar bien juntos en el futuro. Por lo tanto, predecimos que los que sufren OL comparados con los que tienen IL, tendrán índices de potencia grupal menores. La sensibilidad ante el rechazo (SR) se refiere a la tendencia a esperar, percibir o sobrereactuar ansiosamente al rechazo. En consecuencia, hemos afirmado que los que son objeto de OL generarían mayor agresión, en comparación con los IL.

Los análisis revelaron que los participantes que sufrieron OL se sintieron más rechazados que los que estaban IL. Los OL también mostraron más ira, más baja percepción de potencia grupal, y menor atracción hacia los compañeros de trabajo, que los participantes lingüísticamente incluidos.

En sociedades que tienen diversidad lingüística, quienes son bilingües pueden pasar a conversar en un lenguaje que otros presentes no pueden entender. Quienes son objeto de OL (en comparación con los IL) se sienten más rechazados y furiosos y menos atraídos por sus compañeros de trabajo. Las respuestas emocionales negativas aparecen aun cuando quienes causan el OL mantienen interacción amistosa con los objeto de OL.

El OL también disminuye la confianza de quienes lo sufren en que el grupo del cual forman parte pueda tener un buen rendimiento de equipo de trabajo. Debido a que la percepción de potencia grupal ha sido

empíricamente relacionado con indicadores de eficiencia como equipo, esto sugiere que el OL puede tener implicancias en el rendimiento largo plazo en los equipos de trabajo.

El determinante primario acerca de si el individuo objeto de OL trabajará fuerte fue si ellos sentían que odian navegar las situaciones sociales. La disposición hacia la auto eficacia social

(SSE) , está correlacionada positiva y fuertemente con el rendimiento,. O sea que un examen de las diferencias de rendimiento en las dos condiciones lingüísticas, revelaron que habría alta asociación social entre personas con alto SSE y evidencia de una tendencia al retiro del esfuerzo en los que tenían bajo SSE.

Esto conjugado con el modelo de esfuerzo colectivo que predice que los individuos trabajarán fuerte dentro de grupos en la medida que asocian que el rendimiento colectivo grupal está relacionado con productos

deseables, entre los que se encuentra la pertenencia al grupo. Todos los individuos objeto de ostracismo

(sin importar la personalidad) se sienten rechazados y desconectados de su grupo. Solo las personas con

alto SSE, ven un alto rendimiento como mecanismo para restablecer los vínculos que los unan con el grupo.

Se ha comprobado que la expectativa de aceptación social tienen efecto en las respuestas al rechazo

social, incluso con el resultado que expectativas positivas resultan en más conductas pro sociales El uso del

lenguaje no impactó directamente en el pensamiento agresivo. Sin embargo, en línea con nuestras

predicciones, los participantes con alto SR (sensibilidad al rechazo) comparados con

los de bajo SR generaron una proporción mayor de usos de muros de ladrillo cuando sufrieron OL. Esto es

consistente con lo que sabemos que la gente sensible al rechazo reacciona al desaire interpersonal

con hostilidad y violencia. Es posible que pensamientos agresivos escalen a

agresión hacia un compañero de trabajo, particularmente cuando el OL ocurre en forma regular o de largo

plazo. Como alternativa, los individuos sensibles al rechazo pueden elegir abandonar los grupos

caracterizados por alto nivel de

diversidad lingüística, especialmente cuando el propio rol requiere una interacción continua con los demás.

niveles de ajuste. Se ha comprobado que la auto eficacia social determina la forma por la cual enfrentan el

OL. De ahí que las empresas tendrían beneficio si atendieran al SSE y a aspectos de personalidad

asociados cuando seleccionan empleados para contextos multilingües.

10. TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y OSTRACISMO. EL CIBEROSTACISMO

En los capítulos iniciales, nos hemos referido al ciberostracismo, cuando la comunicación está mediada por tecnología cibernética, y que tiene los mismo y a veces mas amplios efectos que el ostracismo tradicional.

Aquí comienza el análisis en detalle del ciberostracismo.

10.1 Comunicación o información?

La T. I. ha introducido variantes en el proceso y resultados del ostracismo. Una hipótesis básica en este trabajo es que el fenomenal desarrollo de la tecnología de información y control, ha producido un incremento en el aislamiento de los individuos incluso en las organizaciones, ha roto el concepto de comunicación haciéndonos volver al mundo de la información, y ha provocado mayor ostracismo.

El término comunicación apareció como vinculado de la raíz latina

communis que en un principio impregnaba fuertemente su sentido.

Este término es casi sinónimo de comunión y significa el acto de compartir, de participar en común. A fines

del siglo XV, comunicación se convierte en el objeto del que se participa en común, y dos siglos después en el *medio* para realizar esta participación. En el siglo XVIII el término se pluraliza y se convierte en el término general y abstracto para denominar a carreteras, canales, y más tarde a los ferrocarriles. Desde mediados del siglo XIX y más profundamente en el XX, el término comienza a designar al telégrafo, el teléfono, las industrias mediáticas de prensa, el cine, la radio y la televisión. Y desde el último cuarto de siglo XX y principios del XXI incluye a la computación, internet, las redes sociales, y otros recursos tecnológicos. (Winkin, 1982) Por ejemplo, la empresa japonesa NEC acuñó su imagen como de CyC, computación y comunicación.

Cada uno de estos cambios de significado del vocablo vino acompañado por un cambio en las relaciones sociales, en los individuos, en el mundo en general y de las organizaciones en particular (los niveles micro, meso, macro). Antes de la profunda aceptación social de la T.I: (tecnología informática), la comunicación requería la co-presencia para la creación de relaciones significativas en conversaciones (Pearce, 1994). Los recursos tecnológicos comunican a distancia, evitando la co-presencia, y hacen que cambien los conceptos de paso del tiempo, visibilidad de los interlocutores (un ejemplo es el artículo expuesto en la página 4), y otros que iremos desarrollando, provocando su aislamiento y conduciendo al ostracismo, incluso el punitivo.

La falta de co-presencia evita percibir el doble mensaje (lingüístico y corporal) y puede facilitar que quien recibe la información le preste poca atención a la conversación, y esté al mismo tiempo, con los pies sobre el escritorio, tomando una cerveza y/o escuchando la radio. Se puede manipular usando la tecnología - como en el denominado ciberacoso - aspectos que se irán desarrollando en este trabajo, o sea que se hacen invisibles las emociones atentas al concepto expuesto de Maturana según el cual lo que está implícito cuando hablamos de emociones son las *disposiciones dinámicas corporales que especifican el dominio de las acciones*. Se está pasando de un mundo en comunicación a un mundo en información, con las consiguientes consecuencias.

Según Strivers (2004) si la tecnología es el factor más importante para explicar la organización de las sociedades modernas, es también la llave para entender la personalidad moderna. La personalidad tecnológica es la contraparte psicológica de la sociedad tecnológica. Afirma -en consonancia con lo antedicho - que la tecnología destruye en forma indirecta la moralidad común y por lo tanto las relaciones humanas quedan vagas, faltas de sinceridad, y potencialmente peligrosas. La personalidad tecnológica posee una fachada de alegría extrovertida, que oculta y compensa una interioridad de soledad y miedo a los demás. La personalidad tecnológica permite internalizar los estímulos tecnológicos, y al mismo tiempo que crea un escudo contra ciertas formas de stress, refuerza la profundidad de la soledad. La tecnología coloniza nuestras experiencias, opiniones, emociones y conciencia. La tecnología evita la necesidad del juicio humano y de las

responsabilidades ya que las decisiones nos vienen dadas por la tecnología.

Puede tomarse la banca como un sector que impulsa cada vez más la tecnificación. Ya no se pagan los servicios a un ser humano, sino a una terminal informática. No se cobran los haberes de una persona, sino de una terminal informática. No se entregan fondos en la mano de la gente, sino que se hacen transferencias tecnológicamente mediadas, incluso a nosotros mismos cuando nos vamos de vacaciones. Lo mismo sucede con diversos servicios. Las entradas para espectáculos, se compran por internet, ya sea una película o un partido de fútbol.

Los medios masivos de información han tenido una profunda influencia en la personalidad moderna, y han

objetivado la experiencia mediante la tecnología. *La tecnología media en las relaciones humanas interpersonales*. O sea que la personalidad se caracteriza por dos dialécticas: la objetiva (ser tratado como objeto o su imagen) y la subjetiva (ser considerado un sujeto con emociones): Un ejemplo es una actriz de TV de mucha exposición mediática que es un objeto de deseo de posesión o de admiración al mismo tiempo que es un sujeto, o un CEO al que lo conocemos solo vía conferencia por computadora y con cuya imagen nos identificamos. Veremos luego otros casos. Esto está en profundo contraste con la personalidad del pre siglo 18, cuando la distinción entre interno y externo estaba menos pronunciada.

Así como la tecnología nos deja con *experiencias* de segunda mano (para la de primera mano están los llamados-movileros), nos proporciona opiniones de segunda mano. La TV está llena de expertos en opinión pública. La opinión pública es un componente

necesario de la sociedad de masas; es un sustituto del conocimiento interpersonal que surge de la vida práctica social y en las organizaciones. Los medios de comunicación nos proporcionan experiencias sucedáneas en las que descansan nuestras opiniones. Si el conocimiento personal es fenoménico la opinión pública es epifenoménica; trata de aquello acerca de lo cual la mayoría de nosotros sabe poco por medio de experiencias propias o mediante pensamiento riguroso.

La *opinión* de segunda mano es un híbrido, ya que en parte es conocimiento superficial y en parte es deseo. Lleva a una pérdida del sentido de la realidad ya que los individuos fundan sus juicios solo en lo que la tecnología indica. Así es frecuente escuchar que

-el sistema informático no funciona y Ud. no puede operar, o que informa que no tiene saldo en la cuenta aunque Ud. demuestre que ha depositado suficiente dinero, o no puede comprar dólares, ya que falta una realidad simbólica de significados comunes, que solo el lenguaje puede proporcionar. Como anticipamos, la falsa realidad es distorsionada a propósito de los intereses de sus generadores. Las *emociones* de segunda mano se generan en los medios tecnológicos, Estos nos proporcionan experiencias indirectas, que son dominadas por la imagen visual que apela fundamentalmente a las emociones. Cuando experimentamos emociones por TV son emociones superficiales y transitorias, tal como el caso del Ministro de Economía llorando por su madre o los políticos que ponen énfasis cuando quieren convencer a su audiencia, o los gerentes cuando quieren convencer al personal.

La *conciencia* generalmente contiene experiencias y emociones personales, lo cual no sucede con la conciencia tecnológica. Quizás se debe a ello que se usan los llamados-emojicones en los correos electrónicos, dibujos que tratan de expresar emociones. Reducen toda actividad y toda relación a su condición instrumental, y transforman el conocimiento en información abstracta. La racionalidad técnica cada vez más, es una parte creciente de la conciencia humana. Somos consumidores de información tecnológicamente mediada tanto en el trabajo como en el descanso

.Por ello somos expertos conocedores de productos tecnológicos, o sea, para poder usarlos.

La racionalidad tecnológica es colectiva e impersonal. *No está integrada culturalmente* y por lo tanto prolifera en forma salvaje.

La información nunca es neutral; dirige nuestro comportamiento, incluyendo nuestra conducta moral. La información tecnológicamente mediada tiende a suplantar la tradición o la experiencia y significados comunes y es práctica en el sentido de ser eficiente, objetiva (descontextualizada) y sin significado genérico. No es suficiente para satisfacer las necesidades humanas de emoción, y por lo tanto se debe desarrollar conocimiento que sea emocional en sí mismo (un partido de fútbol, una película de terror, cómica o erótica según sea la emoción demandada) La TV y las computadoras con imágenes visuales son

las principales proveedoras de tales emociones. También se crean artefactos tecnológicos que proveen emociones, como la PlayStation II.

El trabajador pierde experiencia directa (o sea, no tecnológicamente mediada) lo cual resulta en una pérdida del sentido de realidad. Se aburre y crea su propio mundo imaginario. Es lo mismo que decir que una existencia sin significado demanda un mundo imaginario. La falta de realidad desata el deseo. La publicidad apresa esta vulnerabilidad creando un mundo de fantasía de productos deseables. Además, este mundo de deseos y fantasías traspasa los límites del yo en las relaciones humanas. Cuando la tecnología es tan dominante, la subjetividad se angosta para contener solo el instinto humano; y el individuo dice, -al menos mis instintos, tales como la agresión y la sexualidad, me pertenecen.

10.2 La soledad y el desamparamiento como núcleos de la personalidad tecnológica.

Si compartimos el razonamiento que antecede, el punto que sigue es entender que los significados se crean en encuentros con otros significativos. (Weick, 1995). Cuando el ser humano desaparece de la interacción y es reemplazado por la tecnología (manejado por un -otro que es poderoso y a quien puede influir), desaparece la posibilidad de crear nuevos significados. En los individuos expuestos a la tecnología aparece el sentimiento de falta de sentido y el sentimiento de falta de poder, o sea que subjetivamente aparecen el sentimiento de soledad y el miedo a los demás (los poderosos).

La tecnología apela a nuestro deseo de poder. Nos da un falso sentido de poder tecnológico: el computador, el automóvil, el computador, la PlayStation, son mi fuente de poder. Pero contradictoriamente, contribuyen a una sensación confusa de impotencia, porque tal poder no es realmente mi poder. La tecnología la manejan otros. Además, demasiada información,

automóviles muy poderosos a los que no puedo acceder, son ejemplos del sentimiento de impotencia resultantes.

Hay una relación inversa no solo entre poder y valores morales (que es un tipo de significado simbólico) sino también entre información tecnológica y significado simbólico. El exceso de información que produce la era tecnológica hace perder el sentido del pasado, y con ello la habilidad de evaluar el presente a la luz del pasado. Se produce una cultura del olvido (en Argentina se dice -yafuella). La memoria se forma con eventos que adquirieron para nosotros algún significado emocional, intelectual o moral. Los datos-objetivos, sin significado para nosotros, son de duración frágil y son reemplazados por otros en nuestra memoria, según los reiterados descubrimientos de la psicología cognitiva.

El crecimiento de la tecnología y la declinación de la moral compartida, implican la erosión del significado moral y un sentimiento tácito de falta de poder. La falta de poder y de significado, se extienden más allá de la tecnología para alcanzar las relaciones humanas. Con la pérdida de la moral compartida y la proliferación del control de los demás (veremos el ciberacoso) nos sentimos más libres de manipular y explotar a los demás. La destrucción de una moral compartida significa que no estamos moralmente obligados a ayudar a otros y que podemos sujetarles a ostracismo. Sin un mínimo de confianza que proporciona la moral compartida, las relaciones humanas son vagas y peligrosas. Cuando las relaciones humanas se vuelven inciertas, competitivas, y potencialmente hostiles, los individuos se protegen y no expresan sus sentimientos verdaderos a quienes creen están también ocultando sus motivaciones. Las relaciones humanas se vuelven un

territorio en el cual los individuos juegan varios roles. Y manipulan a los demás a fin de obtener ventajas. Con la declinación de una moral compartida, cualquier relación es de poder: *ajustarse* a quien tiene más poder y *manipular* al que tiene menos poder. La personalidad tecnológica contiene ambas dimensiones: se estira de un polo al polo opuesto. La flexibilidad nos permite ajustarnos a las circunstancias. Ser salidor o paseadero, amistoso, confiable, y conversativo, facilita la manipulación de los demás. El modelo de la personalidad tecnológica esta en los medios: es la celebradetelevisiva.

10.3 Manipulación tecnológica: elciberacoso

El ciberacoso (también llamado *cyberbullying* en inglés) es el uso de información electrónica y medios de comunicación tales como correo electrónico, redes sociales, blogs, mensajería instantánea, mensajes de texto, teléfonos móviles, y websites para acosar a un individuo o grupo, mediante ataques personales u otros medios. Implica un daño recurrente y repetitivo infligido a través del medio electrónico y pretende causar angustia emocional y preocupación a fin de obtener ventajas del otro. Fue usado por primera vez por el educador canadiense Bill Belsey quien fundó una pagina electrónica educativa para prevenir a las posibles victimas(www.bullying.org).

En su uso más difundido el objetivo de esta conducta es paralizar a la víctima, mantenerla a disposición del agresor mientras sea útil y adoctrinarla. El proceso pretende modificar moralmente a la víctima y destruirla lentamente para perjudicarla psicológica o físicamente. Es un fenómeno relativamente reciente, que se ha presentado— casi

exclusivamente - en adolescentes y en personas de alta exposición mediática. *Por ser reciente, hay desamparo legal de estas formas de acoso*, y es un modo de acoso encubierto. de la persona acosadora (hasta que esta decide descubrirse), ya que internet no proporciona datos de los que operan en él, invade ámbitos de privacidad y el acoso se hace público rápidamente cuando se abre a más personas Su inserción en los adolescentes es mayor porque estos se han adaptado con más facilidad a la tecnología electrónica mencionada, mientras que los adultos no tienen el tiempo para experimentar con ellos, ya que son altos consumidores de tiempo. Además, los adolescentes pueden ejercitar fuera del control de los adultos (especialmente de los padres), por la miniaturización de los teléfonos portátiles y su incrementada potencia tecnológica vinculada a internet, a la fotografía y a la filmación. El ciberacosador se siente en una posición de poder desde el anonimato que se percibe mientras está en línea.

La omnipresencia y difusión instantánea de internet provoca que el 'ciberacoso' pueda llegar a ser tan o más traumático que el acoso físico. Por otro lado, la fácil agrupación de individuos, a quienes se puede pedir su colaboración de manera fácil y económica - sean personas conocidas o no - y la cómoda reproducción y distribución de contenidos de carácter audiovisual son otros factores que en determinadas circunstancias resultan determinantes para que surja o se consolide una situación de 'ciberacoso'".

Los expertos, usan simultáneamente las redes sociales, la mensajería electrónica, y los mensajes de texto mediante teléfonos portátiles.

Entre los primeros casos de ciberacoso que más han trascendido han sido los suicidios (leyendo los datos se observa que son todos del siglo XXI) de menores, como los siguientes:

a) de Taylor Meier Laherty (6 de noviembre de 1992 - 17 de octubre del 2006) quien fue una adolescente estadounidense de Dardenne Prairie, Missouri, quien se suicidó ahorcándose, tres semanas antes de su 14

cumpleaños. Un año más tarde, los padres de Meier pidieron una investigación sobre lo sucedido y su suicidio fue atribuido al ciberacoso sufrido a través de la red social MySpace. Poco después de la apertura de la cuenta en MySpace, Meier recibió un mensaje supuestamente de un niño de 16 años, Josh Evans, pero era en realidad enviado por Lori Drew (una mujer) utilizando una cuenta falsa. Meier y "Josh" se hicieron amigos en línea, pero nunca hablaron o se conocieron en persona. Meier pensó que era atractivo. Meier comenzó a intercambiar mensajes con esta persona. Esta persona falsa, "Josh" afirmó que acababa de mudarse a la cercana ciudad de O'Fallon, era educado en casa, y todavía no tenía un número de teléfono. El 15 de octubre de 2006, el tono de los mensajes de cambio, con Drew diciendo (a través de la cuenta) "No sé si quiero ser tu amigo más porque he oído que no eres muy agradable para tus amigos. Mensajes similares fueron enviados, algunos de los mensajes de Megan fueron compartidos con los demás, y se publicaron boletines sobre ella. Según el padre de Meier, Ronald Meier, y un vecino que había discutido el engaño con Drew, el último mensaje enviado por la cuenta de Josh Evans decía: "Todo el mundo en O'Fallon sabe quién eres. Tú eres una mala persona y todo el mundo te odia.. El mundo sería un lugar mejor sin ti. " Meier respondió con un mensaje que dice "Tú eres el tipode

chico por el que una chica se mataría." Los últimos intercambios de mensajes se hicieron a través del Messenger de AOL en vez de Myspace. Ella fue encontrada 20 minutos más tarde en su armario del dormitorio, Megan se había ahorcado. A pesar de los intentos de reanimarla, fue declarada muerta al día siguiente

b) de Ryan Patrick Halligan (18 de Diciembre de 1989, Poughkeepsie, † Nueva York - 7 de octubre de 2003, Essex Junction, Vermont) fue un adolescente estadounidense quien se suicidó a la edad de 13 años después de recibir acoso escolar de sus compañeros tanto en la vida real como por Internet (ciberacoso escolar).

c) de Tyler Clementi (Ridgewood, 9 de diciembre de 1991-Nueva York, 22 de septiembre de 2010) quien era un estudiante de dieciocho años en la Universidad de Rutgers en Piscataway Township, Nueva Jersey, que saltó desde el puente George Washington, suicidándose .. Esto ocurrió después de su encuentro sexual con un hombre en su dormitorio, donde fue grabado en vídeo, siendo visto en línea a través de Internet sin el conocimiento de Clementi. Este video fue grabado por su compañero de habitación Dharun Ravi, y Molly Wei, Ravi y Wei fueron acusados de violación del derecho a la intimidad.

Casos de adultos, se conocen los denunciados en el diario El País (Madrid 25 Junio de 2012) según el cual la diputada de IU en la Asamblea Tania Sánchez ha reclamado este lunes a la Delegación de Gobierno en la Comunidad de Madrid que actúe "de manera preventiva" ante las "amenazas" que ha recibido por Internet. Sánchez, que ya había denunciado hace unos meses recibir insultos a través de Twitter, ha descubierto este fin de semana que en una

página web están publicados datos personales suyos, como su DNI, su teléfono o su dirección. La preocupación de Sánchez se agudizó cuando recibió un Twitter con un enlace a una página web en la que están publicados datos personales de ella, como su DNI, su teléfono, la matrícula de su coche o su domicilio, además de otros "insultos". El mismo diario denunció el 6 de marzo de 2012 el caso de Jorge Miranda que afronta en la Audiencia Provincial de Madrid una petición por parte del fiscal de una condena de 359 años de prisión por cerca de 110 delitos de ciberacoso y elaboración de pornografía, entre otros. Entre sus 81 víctimas, había 18 menores de edad .

Casos de argentinos, se conocen el de Andrés Calamaro, que en 2010 era un célebre usuario de Twitter acabó cerrando su cuenta, en la que tenía más de 100.000 seguidores diciendo: « me importa tres pepinos

perder un segundo más en el rebaño de tontos con blackberry o lo que es peor... conectados a la nada a cambio de demostrar que son infantiles».

Por la potencia del medio, el poder de quien lo usa, y los cambios en la moral que implican, se espera que el conocimiento de estos casos habrá degenerarlos-anticuerpos sociales e institucionales para evitar que el fenómeno se difunda más. Sin embargo, se estima que no será una batalla fácil de ganar, si se admite el cambio cultural que implica.

10.4 Nativos e inmigrantes digitales: un tema en debate.

Se denomina nativo digital a todos aquellos nacidos durante o con posterioridad a las décadas de los 80 y los 90 del siglo XX, es decir,

cuando ya existía la tecnología digital. Por el contrario, también ha sido acuñada la expresión-inmigrante digital, haciendo referencia a todo aquel nacido antes de los años 80 y que ha experimentado todo el proceso de cambio de la tecnología. (Wikipedia.org)

Los que tuvieron a su alcance (en el hogar y/o en establecimientos de estudio y de recreación) computadoras y celulares, pueden considerarse nativos digitales. En la Argentina, y en los años 90 del siglo XX, el Estado se ocupó de digitalizar los establecimientos escolares regalando computadores a todos ellos (a veces los computadores llegaron antes que la electricidad en poblaciones remotas, y por ello fueron inutilizados.) Actualmente, con la miniaturización de los computadores y la aparición de los netbooks, el Estado está regalando uno de estos artefactos a cada alumno que termina el secundario.

En el año 2001, recién nacido el siglo XXI, aparecen las primeras reflexiones acerca del impacto en los individuos y en la sociedad de la tecnología digital. Marc Prensky (un experto en la interacción entre el juego y el aprendizaje), escribe *Digital Game-Based Learning* (Mc Graw-Hill, 2001); *A Handbook of Computer Game Design*.

También en 2001 el chileno Lorenzo Vilches reflexionó sobre los cambios sociales que están experimentando los usuarios tecnológicos debido a un proceso de migración digital (*La migración digital*, Gedisa, 2001). Según este autor la migración supone el desplazamiento hacia un mundo altamente tecnificado, una nueva economía creada por las tecnologías del conocimiento, donde el cambio es la información y esta es la nueva identidad. En este contexto, Vilches destacó que en la migración digital el mundo no se

divide entre ricos y pobres, sino entre los que están informados y aquellos que han quedado fuera de estas tecnologías. Para Vilches la aparición de las nuevas tecnologías, junto con la internacionalización de los mercados, ha provocado una serie de migraciones que afectan a distintos ámbitos: al imaginario tecnológico, ya que la convergencia aflora mitos en las narraciones y contenidos de los medios; al lenguaje y al mercado cultural, donde se promueve el debate sobre la cultura de los nuevos medios y su dependencia de las exigencias comerciales; a las nuevas formas narrativas; a las conductas de los usuarios, que gracias a la interactividad se convierten en *manipuladores de contenidos*; y, por último, a la forma de conocer, archivar y encontrar las imágenes que produce la sociedad. Para Lorenzo Vilches, la migración digital supone también un desarrollo de las tecnologías del conocimiento. En Argentina

El 19 de octubre de 2010, Lorenzo Vilches brindó en la Argentina la conferencia "El guión de ficción y las redes sociales" en la Universidad Austral, en la que se refirió a la confluencia de estos dos fenómenos en Internet. Apuntó a la importancia de las redes sociales y el concepto de *serendipidad*, el cual designa el tipo

de descubrimiento casual o azaroso que se produce en Internet a partir de la conversación producida por los usuarios en las redes. Sostuvo que estamos pasando de la *mainstream* (los medios dominantes como la TV) al *streaming*, concepto que designa la visión en pantalla, independientemente de la TV o los géneros dominantes. A esto se suma la idea de *transmedialidad*, es decir, el diálogo que se produce entre los medios, dado que los consumidores integran medios: -lamigracióndigitalestambiéunamigraciónsociall

105

sostuvo Vilches, en acuerdo con el concepto de cultura de la convergencia de Henry Jenkins. En ese sentido habló de *consumo transmedia* al cual definió como el seguimiento, circulación y conversación alrededor de contenidos y a través de diversas pantallas y soportes. Luego fue un paso más allá y dijo que el consumidor define al género, y sostuvo que estamos viviendo en una época de mucha inestabilidad no sólo en cuanto a los soportes sino también de contaminación entre géneros, y desde el punto de vista de la industria, sostuvo que se está pensando mucho en el usuario, el cual va a consumir géneros del modo que quiera.

-Educar ll ha sido el centro en el cual se desarrolló el avance del conocimiento e impacto de esta era digital en la Argentina. Educ.ar es el portal educativo de la Nación, destinado a ejecutar las políticas definidas por el Ministerio de Educación en materia de integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el sistema educativo.

Cual ha sido la temática dominante en cuanto a la influencia de la tecnología digital en la sociedad? Veamos algunos casos, sin apelar a la abstracción.

1. Estar siempre-onll

Estar siempre conectado con los vínculos sociales Los teléfonos digitales han permitido que los usuarios estén disponibles para conectarse siempre que ellos quieran (nos estamos refiriendo a la decisión de tener prendido el celular, atenderlo si el identificador de llamadas nos anticipa un contacto placentero, si el ambiente en el cual estamos no lo tiene prohibido, o no atenderlo) . Esta

vinculación puede ser oral o vía mensaje escrito corto (-mensajitoll)

llamado también-smsll (por *Short Message Service*, ya que permite

solohasta160caracterespormensaje). El estar-onll está muy internalizado, lo cual se notó cuando los bancos tuvieron que instruir al personal de seguridad que hicieran apagar el celular a quienes lo usaran. También se observa que, a pesar que se diga una y otra vez, siempre hay algún alumno en clase que está-onll. Esta facilidad ha producido también otros cambios.

2. Ser nativo digital

Según Alejandro Piscitelli (en *Inmigrantes digitales vs. nativos digitales* www.educ.ar) los consumidores y próximos productores de casi todo lo existe (y existirá) son los nativos digitales, y *entre ambas macro generaciones las distancias son infinitas, y la posibilidad de comunicación y de coordinación conductual se vuelve terriblemente difícil, sino imposible*. Es una postura extrema. Por el contrario, por internet está circulando un power point (que me hizo llegar un amigo setentón) denominado -lossesentonesylossetentonesdelsiglo

XXIII. Entre otros mensajes dice -la gente de 60 y 70 años maneja

-compull como si lo hubiera hecho toda la vida. Se escribe y se ve por Messenger con los hijos que están lejos, y

hasta se olvidaron del viejo teléfono y del correo tradicional, para conectar sus amigos por e mail, para saludarles o exponerles sus ideas, vivencias, fotos o chismes.

Dice Piscitelli que—las diferencias de acceso sociales del caso (aun en los EE.UU. las diferencias entre el acceso a computadoras y

videojuegos difiere enormemente entre blancos, hispanos y negros) los videojuegos, el e-mail, internet, los teléfonos celulares y la mensajería instantánea se han convertido en parte integral de nuestras vidas y en el oxígeno tecnocultural que respiran los chicos del tercer milenio.

Obviamente, en la periferia las diferencias de acceso son todavía más duales y brutales. Esta constatación sociológica es trivial. Lo que realmente interesa es saber hasta qué punto las funciones intelectuales, las habilidades cognitivas y las capacidades para volver inteligible el presente complejo, difieren o no en la generación digital respecto de sus padres o abuelos.

Los nativos digitales aman la velocidad cuando de lidiar con la información se trata. Les encanta hacer varias cosas al mismo tiempo, y todos ellos son *multitasking* y en muchos casos multimedia. Prefieren el universo gráfico al textual. Eligen el acceso aleatorio e hipertextual en vez del lineal. Funcionan mejor cuando operan en red y lo que más aprecian es la gratificación constante y las recompensas permanentes (que en muchos casos pueden ser desafíos todavía más grandes que los recién resueltos). Pero *sobre todo prefieren los juegos al trabajo serio y envarado*”

3 Capacidad tecnológica y juego

Esto sucede porque desde la más temprana edad aprendieron a interactuar con la tecnología digital *mediante juegos* por computadoras, por teléfonos celulares, o por artefactos construidos tecnológicamente solo para jugar (la-playstation) y por esto último que los defensores de la cultura nativa digital

recomiendan que la educación, para tener más atractivo para esta generación, se haga a modo de juego y con el uso de los artefactos tecnológicos digitales.. Afirman que nada del currículum tradicional puede vehiculizarse como antes. y por si eso fuera poco hay que diseñar todo el nuevo. La generación digital tiene desinterés probablemente definitivo por los diarios (y también eventualmente por los libros) supone un choque radical respecto de todos los procesos de socialización cognitiva. Los diarios se pueden leer por internet, y se pueden leer varios cuando se desayuna. Los libros pueden comprarse en su versión digital.

Que sucede en las escuelas? Dicen los defensores de la diferencia generacional como causa de problemas, que nos encontramos con la paradójica situación de que los instructores que son mayoritariamente inmigrantes digitales, que hablan un idioma en vías de extinción cual es el de la era pre digital, están tratando de enseñarle a una población que habla un lenguaje totalmente distinto e incomprensible para los docentes inmigrantes. Aunque rara vez se lo lee de este modo, gran parte de la resistencia infantil y juvenil a la enseñanza hoy hegemónica en las escuelas proviene del rechazo de los nativos a quienes quieren enseñarles su propio lenguaje siendo que hablan el idioma de marras como resultado de haberlo aprendido como segunda lengua. Un absurdo destinado al fracaso desde el vamos, dicen .

Los docentes actuales (la generación de inmigrantes digitales) afirman que en informática en la actualidad hay un revés inesperado de los "nativos digitales" (La Nación 27.11.2012) El hecho puso en discusión el concepto de nativo digital que supone que la familiaridad capacita a los chicos para aprender intuitivamente todo

lo relacionado con los computadores. En muchos casos sucede lo contrario cuando intentan avanzar más allá del uso rutinario de los juegos o las redes sociales, los profesores se encuentran con chicos que no pueden desarrollar el pensamiento abstracto o que no entienden la lógica computacional. Entre los factores que mencionan los especialistas están la poca predisposición de los chicos a hacer el esfuerzo que exige el manejo eficiente de las máquinas y los programas, lo anticuado de los contenidos y la inexistencia de un diseño curricular uniforme que guía la enseñanza en todos los colegios.

Con distintas perspectivas, investigadores y docentes coinciden en que es necesario que los alumnos, aun cuando sepan maniobrar la computadora, conozcan la estructura lógica con la que funciona. De esa forma, cuando vayan cambiando las aplicaciones -los programas-, ellos no quedarán fuera de juego.

En la era de los nativos digitales, muchos tienen dificultades para aprobar la materia que en algunas escuelas sigue llamándose Computación. De ahí que el concepto mismo de nativo digital "esté en discusión", según dijo a LA NACION Graciela Caldeiro, del Proyecto de Educación y Nuevas Tecnologías de FLACSO.

"Me cuesta porque estoy acostumbrada a usar las redes sociales y cosas básicas como el Power Point, pero cuando aparece algo difícil yo, como otros compañeros, lo dejo porque creo que no voy a poder entenderlo", dijo a LA NACION Belén Petrizo, de 15 años. Si bien usa computadoras desde que tenía cinco años y su profesora de Informática es también su mamá, Belén se lleva esa materia a diciembre.

"Empezamos a notar este tipo de dificultades hace cuatro o cinco años, cuando empezó la Web 2.0 y los conocimientos colaborativos a partir de los cuales los chicos se acostumbraron a buscar todo lo que pide cualquier docente en sitios como Wikipedia", dijo Viviana Bernárdez, madre de Belén y profesora de Informática desde hace 22 años.

Se afirma que "Lo más frecuente son los problemas para interpretar el modelo conceptual, porque se requiere pensamiento abstracto en el que no tienen entrenamiento previo". Y agregó: "Venimos de años de dejar de lado la programación, y esto es lo que se debe acercar a los chicos".

4. Un nuevo castellano

Uno de los temas sobre los que se vertió más tinta, es acerca de la tendencia a cambiar el lenguaje castellano. Los nativos digitales escriben -Xllenlugarde-porlly-Xqllenlugarde-porquell. Un caso es el siguiente mensaje: *'Kerido: t agrdzdc tanto tu consolador mnsaje....no snada pro las cosas estan + clars ahora. Siento como si m hubieran quitdo un pso de encma. A1que mi pdre tenga que kedar hospitalizado gravmt enfermo'*

Los tradicionalistas en materia de lenguaje han visto en esa tendencia la posibilidad de degradación del lenguaje escrito. Lamentablemente no han visto que la degradación cualitativa de la enseñanza en los niveles primarios, ha provocado que los adolescentes no diferenciala-blyla-vll,y lo mismo entre la-cyla

-sll. Estas deficiencias, según las observaciones de los autores de

este trabajo, llegan hasta el nivel universitario, en algunos casos, el avanzado.

Es simplificar el fenómeno, asignar tanta potencia a la economía de escritura de la generación digital. Así como las combinaciones que hacemos entre gestualidad y oralidad, son construcciones que se constituyen en atajos que permiten comunicarme más rápida y precisamente, deberíamos poder ver como enseñar las posibilidades que brinda el hecho de que nuestros alumnos y nosotros mismos utilicemos crecientemente nuevas formas de comunicación... ¡en combinación! porque obviamente, nadie levantó (hasta ahora) la bandera de "¡Muerte a la clase de Lengua!" "¡Viva el SMS!".

En una nota publicada en Clarín, el periodista Eduardo San Pedro, sostiene que "siempre hubo códigos en

el mundo: sin ir más lejos, el lunfardo y el 'vesre' o el slang americano. Lo que no implica de ningún modo que quien los conoce no hable y escriba correctamente en su idioma. Por lo demás, la adolescencia siempre tuvo códigos para diferenciarse, desde la vestimenta hasta — precisamente— el lenguaje. Ahora se suma otra razón de peso: comunicarse así es barato

10.5. El consumo de información y sus productos políticos

Se están modificando no sólo intereses sino también capacidades. La percepción se diferencia y los gustos y motivaciones mutan. Pero el caso del consumo de información y noticias no es un caso más y no puede reducirse a otros consumos, tendencias o modas. *El consumo de información ha sido en la era moderna constitutivo de la creación de la opinión pública.* Durante siglos esta opinión pública

fortaleció con la prensa escrita, que luego se complementó con la radio y la TV, pero al mismo tiempo se debilitó y ahora entra en crisis debido a los multimedia, internet y sobre todo la banda ancha, y la propia noción de democracia y de vida comunitaria se ve profundamente afectada. Esto se objetiva en fenómenos recientes, a saber:

a) la primavera árabe: La "primavera árabe", que comenzó con la sublevación en Túnez, derribó al presidente desde hacía 23 años de ese país, Zine El Abidin Ben Ali, y luego al mandatario egipcio Hosni Mubarak.

En www.Wikipedia.org se lee que las revoluciones y protestas en el mundo árabe de 2010 a 2012, denominadas por distintos medios como la Revolución democrática árabe o la Primavera árabe, consisten en una serie de alzamientos populares en los países árabes, principalmente del norte de África, calificados como revolución por la prensa internacional, que comenzó con la revolución tunecina y se difundió luego a Egipto y otros países árabes.

El papel que Internet y las redes sociales jugaron en estas revoluciones está siendo ampliamente discutido entre quienes lo defienden como gran causa de las revueltas y quienes lo citan simplemente como un cambio en los medios de comunicación y nunca como una causa profunda. En cualquier caso, la rápida comunicación a través de la Red ha servido para que tengan unas características propias, como la espontaneidad y la ausencia clara de liderazgo.

En el caso tunecino las autoridades impusieron un silencio mediático sobre los acontecimientos. Y los medios tradicionales fueron reemplazados por las redes sociales y los weblogs como Nawaat.org. Se utilizó Facebook como medio de comunicación de los revoltosos. El sitio de *streaming* Bambuser.com fue intensamente utilizado y los acontecimientos pudieron verse en directo.

En el caso egipcio, además, Internet se reveló tan importante que fue prohibido por el gobierno junto a los teléfonos móviles y, días después, la cadena televisiva *Al Jazeera*, que justamente emitía 24 horas las revueltas en Internet. No obstante, los egipcios han sabido comunicarse a través de ardid y tecnologías antiguas como el fax. Desde el primer día de protestas el gobierno egipcio utilizó medidas para bloquear los sitios web de Internet que ayudaron a los manifestantes informando de los acontecimientos sobre el terreno. El éxito de las protestas se han atribuido en gran parte a la participación de la juventud que utilizando las nuevas tecnologías fue capaz de sortear los bloqueos del gobierno a los medios de comunicación. El gobierno de Egipto se convirtió en el primero que ha cortado el acceso a internet totalmente

Internet tiene doble filo, según quien lo use. En Libia, el régimen del coronel Muamar Gadafi "utilizó

sistemáticamente internet y medios sociales muy sofisticados para reprimir a la población", según el diario La Nación del 30.11.12

¹⁴ La red ya no promete aquella vieja fantasía de acceso irrestricto: los sitios de Salam Pax o la cadena árabe Al Jazeera fueron bloqueados (se sospecha que por el Pentágono), pero otras decenas de periodistas, soldados, analistas y ciudadanos iraquíes insisten en difundir su propia lectura de realidad, desde una modesta página web, cansados de las versiones parciales de CNN o NBC, que acaba de despedir al periodista Peter Arnett por criticar la estrategia militar estadounidense.

"Toda la ciudad está envuelta en llamas. Cada vez que un edificio que amo vuela en una explosión me pregunto por qué tiene que suceder esto a Bagdad. Cierro los ojos y me tapo los oídos..." (Salam Pax, en www.dearraed.blogspot.com)

La escritura emotiva de Salam Pax, con la estructura de un diario íntimo, recorre la ciudad de Bagdad y describe los daños edilicios y humanos. No ejerce la denuncia; elige un relato vívido de la pesadilla: los palacios destruidos, las sirenas que no suenan para alertar a la población, los ataques "que se producen demasiado cerca de las áreas civiles". El weblog de Salam Pax humaniza la tragedia. "Bagdad, miércoles 24 de marzo, 9 PM – comienza–, estamos en familia mirando Al Jazeera y vemos la ciudad devastada. Estamos preocupados porque mi primo salió a la panadería. Los bombardeos comenzaron, y él no regresa. Tendré que salir a ver..."

Salam Pax, como una Anna Frank del siglo XXI, revela desde el precio del pan a los enojos cotidianos de sus hermanos, y cumple la regla trágica del diario en la guerra: la interrupción. Desde el 24 de marzo, su página no se actualiza, y ya hay weblogs dedicados a suponer lo qué pasó (desde un bloqueo del Pentágono a la muerte) o a reclamar que se reanude el relato. "Las calles están vacías...", había escrito el último día, antes del corte, y como en un relato de terror abundan las hipótesis sobre lo que sucedió después. Ese vacío –se argumenta en www.whereissalam.com– es para la Casa Blanca y el Pentágono aún más peligroso de lo que sería un (utópico) editorial pacifista de la CNN. La web elimina la fantasía de acceso irrestricto y el propio www.whereissalam.com hoy permanece misteriosamente inaccesible.

b) el caso Irak: *Internet como alternativa frente a la mirada única de la CNN* En el diario Pagina 12 del 02.04.2003 Julián Gorodischer escribió sobre Laotracaradela(des)información: Los diarios

íntimos en la red, de ciudadanos iraquíes y periodistas independientes, ponen en crisis el relato triunfalista de la CNN.

-Estamos contando las horas desde que la televisión dijo que empezarán los bombardeos. Ya pasaron seis, y no hay noticias de los misiles, pero llegarán. El que escribe se llama Salam Pax (en su weblog) y es (o dice ser) un arquitecto iraquí de 29 años que cuenta la guerra desde el frente, en Bagdad, donde vive y trabaja con su familia. La escritura íntima se hace fuerte cuando las cadenas de noticias narran su crónica ascéptica de las muertes. El weblog es la novedad informativa de esta guerra; es la mirada del residente de Bagdad del periodista saturado de los comunicados oficiales. ¹⁴

En uno de sus actos de censura más explícitos, la CNN obligó a su corresponsal Kevin Sites a suspender la publicación electrónica de su weblog sobre la guerra. Allí Sites exponía sin el filtro de sus empleadores todas sus impresiones en las calles. ¹⁵

c) el caso Irán- En 2012 se repite el caso de un bloguero, aunque massangrienta. El diario La Nación del 28 de diciembre titula -La muerte de un bloguero desata una tormenta política en Irán. Sattar Beheshti abrió un blog llamado "Mi vida por Irán". En un post reciente, Beheshti criticó un discurso pronunciado por el ayatollah Ali Khamenei, en una reunión del Movimiento de los No Alineados en Teherán. Otros posts criticaban el inquebrantable apoyo de Irán a Hezbollah. "Ayer me amenazaron y me dijeron que mi madre pronto vestiría de luto", escribió Beheshti en un post el 29 de octubre pasado. Un día después, agentes de seguridad de la ciberpolicía iraní lo detuvieron. Su cuerpo magullado y golpeado fue entregado a la familia una semana más tarde. Su muerte fue causada por la tortura, según una carta que enviaron ilegalmente sus compañeros

de prisión. En el mes transcurrido desde la muerte de Beheshti, siete policías fueron detenidos y el

responsable de la ciberpolicía fue despedido, Los dirigentes iraníes temen problemas internos, especialmente ante las elecciones presidenciales que están programadas para junio.

d) En la China, según informa el diario La Nación del 28.12.2012 los nuevos líderes están incrementando los controles ya de por sí estrictos en torno al uso de Internet y a las publicaciones electrónicas en el país, tras una serie de bochornosos informes acerca de abusos de autoridad que vieron la luz a través de este medio. La Legislatura tomó la medida de requerir que los usuarios de Internet registren sus nombres verdaderos, lo cual restringiría el estatus de la red mundial como un foro libre para quejarse -con frecuencia en forma anónima- sobre la corrupción y los abusos oficiales. En un recordatorio del papel que juega Internet como un foro político, Un grupo de 70 destacados eruditos y abogados chinos hizo circular una petición a través de Internet esta semana en la que exhortaron a la libertad de expresión, a que haya tribunales independientes y a que el partido en el gobierno fomente la iniciativa privada

e)

f) ¹⁵ El punto fuerte del diario (que se puede seguir consultando sin actualizar) son las fotos. Se ve el primer plano de un niño iraquí, retratado por Sites, y el texto dice: "... este niño camina por las calles de Halabja, solo, como si hubiera perdido el rumbo". La cámara toma las miradas opacas de los paseantes, el rostro ajado de una mujer, el cuerpo cojo de un amputado de las "minas personales" o el juego entre dos chicos en una calle de Bagdad. Sites escribe: "... estos dos, cabeza con cabeza, están yendo a la escuela". A metros, seguramente, acaba de volar un mercado pero, en la foto, los chicos juegan. No son chiitas enmascarados listos para el ataque terrorista (la imagen nítida del enemigo de la "Operación Liberación de Irak", que promocionan Fox, NBC o CNN) sino "dos que caminan cabeza con cabeza". El golpe emocional de Sites no está en la prosa austera ni en un reclamo por el cese del fuego. El cronista encontró una fisura para birlar al empleador: cambiar el foco. Tuvo que interrumpirlo. "Estoy tratando de llegar a un acuerdo con la CNN -se lee en su diario interrumpido- para que me permitan seguir transmitiendo mis impresiones... en un futuro..."

g) En la Argentina tenemos un caso muy reciente de inserción en la política. Una masiva manifestación en las principales ciudades del país con reclamos al gobierno, fue convocada por medio de las llamadas redessociales. Si quisieramos ponerle nombre sería un

-ciberacoso al Gobierno. La convocatoria al "8N" (8 de noviembre de 2012), fue una intensa campaña en las redes sociales, apoyada

por los principales partidos opositores, aunque no hubo una agrupación que se atribuyera su organización y los manifestantes rechazaron cualquier afiliación partidaria. Su potencia puede medirse porque toda medición de manifestantes no es de menos del millón de personas en todo el país. A partir de este caso, las redes sociales han sido crecientemente utilizadas para dirimir conflictos, incluso el de la Presidente con un actor cinematográfico.

11. EL CIBEROSTRACISMO PERCIBIDO EN COMUNICACIONES DE GRUPOS VIRTUALES MEDIADAS POR COMPUTADOR (CMC).

11.1 Los grupos virtuales

Los grupos virtuales son un elemento vital en las organizaciones, que contribuye a la eficiencia y eficacia organizacional. En la medida que la organización en grupos se ha expandido (en USA, donde se lleva estadísticas, se midió que el 80% de las empresas que participan del grupo de las Fortune 500 aplican trabajo grupal dada la sinergia que el grupo produce), y con el advenimiento de las tecnologías informáticas (TI), muchos de estos grupos interactúan ahora mediante las comunicaciones mediadas por computador (CMC), tales como mensajería instantánea, e mail, teleconferencia, y groupware distribuido.

Esta tecnología permite la formación de grupos virtuales, es decir

-grupos dispersos geográficamente y/o organizacionalmente, que son ensamblados usando TI para realizar las tareas organizacionales. Estos grupos virtuales permiten el uso de los conocimientos de los individuos

cualquiera sea el lugar dentro de la

compañía (e incluso contratados para trabajar fuera de ella, o unidades tercerizados) que se unen en un grupo focal conectado solo por CMC, y de esta manera el énfasis está en la colaboración interfuncional, interorganizacional e incluso internacional. Incluso el alcance puede ser solo nacional, como en los casos de empresas con casa matriz en una localidad (digamos Buenos Aires) y sucursales en todo el país, o la CMC entre las sucursales (por ejemplo, en empresas petrolíferas situadas en el medio de la nada). También se utiliza en las Universidades en las cuales los investigadores trabajan sin co-presencia e integran su aporte por CMC.

Al mismo tiempo que las CMC tienen grandes beneficios - como se ha mencionado -, tienen una significativa influencia en cómo interactúan dichos grupos. Por ejemplo, se ha aprendido que los grupos virtuales interactúan menos e intercambian menos información, que los grupos con un mismo emplazamiento. También varían la intimidad lograda entre los miembros del grupo, y el grado de transparencia en el intercambio de información. Aquí nos centraremos en la percepción de ostracismo en el rendimiento de los grupos virtuales.

La percepción de ostracismo puede ser creada mediante señales explícitas o implícitas. Es explícita cuando se le informa a alguien en forma directa que será excluido del grupo y por lo tanto que no recibirá cierta información, por ejemplo removiéndole de los contextos CMC. Es implícita cuando por ejemplo, se utilizan señales más sutiles como ser el silencio, la reducción de la frecuencia de los mensajes, o por el cambio del tono de los mismos. En los contextos CMC se trata de delinear cuáles son las características del medio y cuáles las personales que conducen a que los individuos interpreten que un determinado nivel de comunicación implica ostracismo, y como puede influenciar este ostracismo percibido (observemos que en estos contextos las percepciones son la "única realidad" disponible) influyen los resultados de los equipos virtuales.

Las preguntas son: a) de qué manera las características individuales, las características interpersonales, las características de los medios utilizados y las características del mensaje interactúan para influenciar el ostracismo percibido? b) Luego, como reacciona la gente que cree que le aplican ostracismo? Finalmente, c) como influye en el rendimiento de los equipos virtuales la percepción de ostracismo? Los términos ostracismo y ostracismo percibido se utilizan en forma intercambiable, ya que - si bien son diferentes - en este contexto la percepción es la realidad.

11.2 Interacción persona-situación

Tres son las perspectivas en uso con relación a esta interacción:

1. El comportamiento social de una persona en un grupo es conducido por las características individuales innatas y/o aprendidas, las cuales son estables y consistentes a través del tiempo. Es decir, que estas disposiciones individuales son
-situacionalmente invariantes. Quizás sea una descripción sumamente extrema, y convenga decir que la disposición es
-relativamente duradera.
2. Por el contrario, puede pensarse que el comportamiento es guiado por las influencias externas del contexto situacional.

3. Finalmente puede pensarse que según sean las circunstancias, la mayor influencia es de las características individuales y/o del contexto, o de una combinación (variable en porcentaje de influencia) de ambas propiedades.

Esta última perspectiva es la que tiene mayor sentido. El comportamiento en uso, las disposiciones personales y el contexto son determinantes interrelacionados cada uno de ellas en los demás. Es el concepto de determinación recíproca según el cual los factores personales afectan el comportamiento, el cual a su vez altera el contexto que rodea al individuo que a su vez afecta los factores personales. O sea que es una red de interacciones, que permite decir que en situaciones de CMC la gente no reacciona simplemente en forma mecánica a las influencias situacionales, sino que las procesa y las transforma activamente. En términos de CMC el ostracismo puede ser causado por la persona, por el medio y por el contexto.

11.3 Interacción ostracismo-tecnología

Se han desarrollado diversas proposiciones acerca de esta relación. Una se refiere a la riqueza del medio tecnológico usado (MR por sus iniciales inglesas, media richness) . Se afirma que la vinculación entre comunicación y ostracismo percibido en CMC es en parte una función de la riqueza del medio mediante el cual interactúan los miembros del grupo virtual. Las fuerzas fundamentales que afectan el procesamiento de información son la incertidumbre (ausencia de información) y la equívocidad (interpretaciones en conflicto). Según

el MR, el rendimiento en una tarea crece cuando los requerimientos de información son iguales a la riqueza del medio. En este caso, se define riqueza de información, como la habilidad de la información para cambiar una comprensión en un intervalo de tiempo, y se postula que los diferentes medios difieren en su habilidad para soportar este requerimiento. Según MR el medio más rico es la comunicación cara a cara, seguido (en orden decreciente de riqueza) por el teléfono, las cartas dirigidas a una persona, y las cartas no dirigidas a una persona (por ejemplo, los boletines).

No se afirma que el medio más rico es el mejor en todas las situaciones. La eficiencia crece cuando el medio que soporta la transmisión rica se utiliza para tareas que requieran información precisa, mientras que situaciones ambiguas se benefician con información imprecisa (ya que utilizar información precisa, fuerza la descripción y comprensión de la situación).

Es decir que, la capacidad de cambiar una comprensión es afectada no solo por la habilidad de conducir señales sociales; incluye también las capacidades del medio. Según la MS (por sus siglas en inglés, Media Synchronicity) postula que los medios no solo difieren en sus características, sino también en la amplitud de sus capacidades. Ningún medio es superior a todos los demás en todas las dimensiones, Por el contrario, los medios pueden traer diferentes capacidades (riquezas) dependiendo de su configuración. Las propiedades de los medios pueden ser: riqueza de significados, velocidad de transmisión, paralelismo, conjuntos de símbolos en uso, posibilidad de volver a percibir la semántica usada (p. ej. releer un párrafo escrito, o volver a escuchar una grabación de voz o video), procesamiento, velocidad de transmisión de información,

capacidad de procesamiento de información y sincronización. Como se entiende, la comunicación cara a cara es rica en significados pero baja en volver a percibir la semántica usada y en velocidad de

procesamiento. En cambio, la CMC es totalmente inversa: es baja en riqueza de información y alta en velocidad y capacidad de procesamiento. El volver a percibir la semántica utilizada tiene ventajas y desventajas, Mientras que la ventaja es obvia, la desventaja es que la información relativamente confidencial no puede vehiculizarse por estos medios, ya que pueden también ser informadas personas que quien emite la información no quiere que la lean.

Cada uno de los medios utilizables, como mensajería instantánea, video conferencia, , fax, etc. tiene una capacidad diferente y una ventaja en alguna de las propiedades. De ahí que hay que entender que el medio más rico es el que mejor proporcione el conjunto de capacidades necesarias por la situación: los individuos, la tarea, y el contexto social.

El MS basa su comprensión en los conceptos de construcción de sentido de Weick (1985) .Aplicado al CMC implica – primero - que los integrantes de un grupo deben llegar a un acuerdo acerca de los significados que adoptan en toda situación en la cual se encuentran. Segundo, todo integrante de un grupo virtual debe solamente entender lo que le presenta el medio, no debe adicionarle sentidos que sean solo propios del individuo. Los integrantes del grupo virtual tienen a su disposición cinco tácticas para dar sentido a su mundo (reducir equívocalidad). Pueden

- Buscar información externa
- Triangular los datos que poseen con otras fuentes para construir una figura integral con coherencia.
- Contextualizar el evento para entenderlo integrado con referencia con eventos pasados relacionados.
- Integrar la información obtenida a través de la acción, triangulación y contextualización.
- Afiliación, que aquí significa buscar la interpretación de otros compañeros de trabajo para lograr un comprensión compartida.

Los grupos virtuales interactúan con su mundo por medio de tecnología. Comprender un silencio significa tomarse el trabajo de efectuar las tareas antedichas.

El silencio es común en contextos CMC. Ha sido bautizado como

-ciberostracismo. Los estudios realizados muestran que el efecto del ostracismo en línea es muy fuerte, que puede afectar seriamente a gente que no se conoce entre sí, no puede verse, y no tienen razón para pensar que van a interactuar en el futuro. Ser ignorado en línea, reduce el sentimiento de pertenencia al grupo por un individuo, empeora su ánimo, e incrementan sus sentimientos de exclusión. Es probable que la gente más sensible, este pendiente de pequeñas señales de exclusión, sin importar si ello fue intencional o no.

Se han propuesto diversas hipótesis acerca del comportamiento bajo ciberostracismo (Cyberostracism Effects , o CE), según se detalla a continuación.

11.4 Ostracismo y características del medio

Proposición 1: Una baja frecuencia de comunicación que produce una reducción del feedback, tendera a incrementar la posibilidad de percibir ostracismo.

Dado el MS, cuatro de sus características (el conjunto de símbolos, la velocidad de transmisión, el paralelismo y la capacidad de reproceso) tienen potencial para influenciar la percepción de ostracismo.

Conjunto de símbolos: son las formas que un medio permite que la información se codifique para la comunicación.... se aleja del tamaño, la altura,

-tamaño, ancho de banda del medio, y está relacionado con la variedad de signos y lenguaje que se encuentra

en la MRT. Sin embargo, aislado por tiempo y distancia, los signos son disminuidos en un contexto electrónico (Weick , 1985). Esto lleva que sea más difícil justificar el silencio en casos de medios con alto conjunto de símbolos, ya que aparenta que el silencio sucede en múltiples formas. Por lo tanto:

Proposición 2a: Es mas probable que el silencio en casos de medios con alto conjunto de símbolos conduzca a percibir ostracismo, mas que el silencio en conjuntos de medios con bajo conjunto de símbolos.

Velocidad de transmisión.

El MS también categoriza los medios por la velocidad a la cual los mensajes pueden llegar al receptor.

La velocidad de transmisión está estrechamente relacionada con el concepto de feedback rápido. Los medios que soportan velocidad de transmisión rápida, permiten rápido feedback y las comunicaciones bordean la conversación natural y conducen a la expectativa de una respuesta rápida. En estos casos, la interpretación del silencio-en línea es considerada inapropiadamente larga, lo cual alimenta la interpretación de exclusión y falta de asignación de importancia. Sin embargo, es probable que la capacidad de responder rápidamente las consultas de un miembro de un equipo virtual tenga una influencia fuerte en el ostracismo percibido, dado que todo mensaje que es enviado es mejor que la noción de exclusión del grupo.

Proposición 2b: El impacto de feedback rápido pesa mucho, lo cual conduce a que los individuos que están en medios de baja velocidad de transmisión tengan más posibilidad de sentir ostracismo que los individuos que usan medios de alta velocidad.

Paralelismo.

Mientras que ser ignorado por una persona puede ser racionalizado, es mucho más difícil racionalizar la ignorancia en mayor escala. De acuerdo al MST el paralelismo es la amplitud del medio, es decir, la cantidad de transmisiones que pueden suceder simultáneamente. Los medios con alto paralelismo, permiten muchas transmisiones concurrentes y multidimensionales. Esto lleva a concluir que cuando se encuentra silencio en casos de medios que soportan múltiples canales simultáneos (alto paralelismo) se incrementan la posibilidad de percibir ostracismo a partir del silencio.

Proposición 2c: El silencio en medios de alto paralelismo, pueden conducir a la percepción de ostracismo, con mas posibilidad que el silencio en medios de bajo paralelismo.

Reprocesamiento

El reprocesamiento mide cuanto soporta el medio la reiteración del examen del mensaje durante o luego del evento comunicacional. Un alto reprocesamiento permite que el receptor tenga oportunidades para entender el mensaje a través de la reiteración de su examen, y por lo tanto a entender su significado. En línea con Weick y Meander (1993) esta disponibilidad mejora el resultado de la comunicación, y ayuda a tener significados compartidos. Esta capacidad es importante para equipos virtuales. En la medida que el silencio se entiende dentro del contexto en el que se encuentra, es menos probable que sea construido como

ostracismo. La capacidad de ir a los archivos de mensajes permite reducir la probabilidad que el silencio se transforme en ostracismo.

Como hemos dicho, en situaciones de información confidencial, el reprocesamiento es un problema, ya que puede ser hecho por alguien que haga uso no deseado de la información.

Proposición 2d: El silencio en el caso de medios con baja capacidad de reprocesamiento son más conductores a percibir ostracismo a partir del silencio, en comparación con medios con alta capacidad de reprocesamiento.

11.5 Características del mensaje y ostracismo

En el contexto de equipos virtuales, se postula que tres características del mensaje tienen la capacidad potencial de afectar los sentimientos de ostracismo.

Primero, los mensajes varían en su frecuencia o volumen (p. ej. recibidos frecuentemente o más bien son raros de recibir). Cuando una persona está acostumbrada a recibir una gran cantidad de mensajes y este volumen se detiene, a tal persona puede parecerle que no es más importante para sus pares o superiores.

Segundo, el timing del mensaje (¿cuán rápido se recibe una respuesta a una consulta?) puede afectar la percepción de ostracismo. Toma importancia cuando la falta de respuesta se ve como fuera de lo común, y la falta de respuesta puede considerarse ostracismo.

Tercero, el contenido (el texto) puede inducir al ostracismo. Por ejemplo, el texto puede ser enviado a todos los miembros de un grupo menos a uno de ellos, o las palabras usadas en el mismo pueden inducir a pensar que el valor de un miembro es poco.

Proposición 3a: Los cambios en el volumen o en el timing de los mensajes afectarán las percepciones de ostracismo

Proposición 3b: El contenido del mensaje afecta las percepciones de ostracismo

11.6 Características del individuo y ostracismo

La percepción de ostracismo es un artefacto de la mente y es individual. Una propiedad de la mente es la confianza la cual afecta la interpretación del silencio. Cuanto mayor sea la confianza en una relación interpersonal, menos probable es que se perciba el silencio como ostracismo. Un individuo que tiene confianza en una relación interpersonal, es probable que reduzca el grado de interpretación negativa debida a la falta de señales del medio o que características negativas del mensaje sean indicativas de ostracismo. Mas bien, tenderán a disminuir la percepción que el silencio sea debido a características del medio o del mensaje.

Proposición 4: La alta propensión a tener confianza en la relación interpersonal tenderá a moderar los efectos de las características del medio o del mensaje en la percepción de ostracismo-

11.7 Características interpersonales y ostracismo.

Dos propiedades de la relación interpersonal aparecen como relevantes: la riqueza de la relación y la confianza.

En cuanto a la primera, se comprueba que la ambigüedad produce falta de confort en situaciones inciertas.

En tales casos, los individuos en relación virtual habrán de buscar las formas de reducir el discomfort mediante la introspección y preguntándose con sorpresa que sucedió para causar la situación. La investigación introspectiva tiene el potencial de conducir a que los individuos atribuyan el silencio a sus propios actos, lo cual incrementa los efectos del ostracismo. O sea que la riqueza de la relación entre

quienes se comunican afecta la forma según la cual interpretan el silencio quienes reciben el ostracismo.

En cuanto a la confianza, se postula que se consideran son tres los factores que afectan la percepción de ser un individuo confiable (confiabilidad): su generosidad, su competencia y su integridad. Es decir que la confianza es una función de la confiabilidad percibida, y es la disposición de una parte a ser vulnerable a las acciones de otra parte, en base a las expectativas que el otro realizará una acción importante a quien confía, sin importar la habilidad de monitorear o controlar a la otra parte. En última instancia cuanto más un individuo confía en la fuente del silencio, menor es la posibilidad de atribuirle motivaciones negativas.

Proposición 5: La mayor confianza interpersonal con la fuente del silencio moderará los efectos de las características del mensaje y las de los medios, en la percepción de ostracismo.

Además, una relación que ha persistido durante un periodo extenso, es posible que genere un alto grado de significados compartidos, y quienes participan en tal relación es menos posible que construyan ostracismo a partir del silencio. O sea que

Proposición 6: La extensión y la profundidad de la relación con la fuente del silencio ha de moderar los efectos de las características del mensaje y del medio, en la percepción de ostracismo.

11.8 Impactos del ciberostracismo en los individuos:

Se ha fundamentado que el ostracismo amenaza la necesidad de pertenencia social ya que divorcia al individuo del grupo, que amenaza la auto estima debido a que los individuos se culpan de su exclusión del grupo, amenaza la necesidad humana de control sobre el contexto inmediato, y amenaza el sentido de existencia y reconocimiento (sele hallado - muertes silenciosas), Todas estas fuerzas tendrán una influencia negativa en las características y producción grupal. El individuo que sufre el ostracismo se siente aislado del grupo, y su satisfacción y percepción de la cohesión grupal serán impactadas negativamente. O sea que:

Proposición 7: Los individuos que sufren ostracismo, encontrarán que el grupo tiene menos cohesión, estarán menos satisfechos con los resultados de sus compañeros de trabajo, tendrán menos satisfacción con los procesos que usan sus compañeros de trabajo, tendrán menos confianza en sus compañeros de trabajo, y tendrán menos fuerzas íquicas.

11.9 Impacto del ciberostracismo en el proceso de decisório

Una persona que siente que ya no forma parte de un grupo, y que no puede controlar que esta situación cambie, es probable que perciba que su grupo está tomando decisiones sin él. Esto sugiere que el individuo es posible que perciba que los procesos del grupo sean injustos. Consecuentemente:

Proposición 8: Los niveles percibidos de pertenencia y control grupal estarán directamente relacionados con

la satisfacción con los procesos utilizados en la toma de decisiones

Consideremos no solo el proceso decisorio sino también la satisfacción por la decisión tomada y el carácter de iracundia de los individuos. En cuanto a la satisfacción por la decisión tomada, aquellos que se sienten pasivos de ostracismo, disminuirán su satisfacción con la decisión grupal. Esto es debido a que expresar el propio punto de vista, es decir tener voz apreciada en un grupo, es un factor determinante de la aprobación de la decisión tomada. De aquí sigue que un individuo que siente que ya no pertenece a un grupo, y no tiene control para cambiar la situación, percibirá que le ha sido negada tener voz instrumental, y negará valor a la decisión grupal.

En cuanto al carácter de iracundia, siempre tales personas se quejan cuando suceden cosas malas indeseables sin ver su propia responsabilidad en ello, y procesan menos información cuando formulan juicios, es decir que efectúan menos esfuerzos cognitivos, y sus percepciones pueden influenciar la satisfacción del grupo virtual. De ahí que

Proposición 9: Los individuos que perciben ostracismo niegan valor a la decisión grupal, y si además son iracundos, pueden influir en la satisfacción grupal

11.10 El impacto del ciberostracismo en el marketing por internet: aprendizajes de un caso en España

Según Andreu, Casado y Mattila (2012) el desarrollo del comercio electrónico en España esta teniendo una evolución muy positiva. Los datos del Estudio sobre Comercio Electrónico en España (ONTSI, 2011), indican que en 2010 compraron por Internet 11 millones de personas. Asimismo, los datos reflejan que la ropa y complementos son una de las categorías emergentes en el comercio online, colocándose en cuarto lugar por porcentaje de compras, con una subida de 10 puntos con respecto al año anterior. Estos datos se corroboran en parte con los datos de la 14a encuesta de la Red de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación a usuarios de Internet (AIMC, 2012.)

Con respecto a la compra de productos de moda online en España, un estudio de The Cocktail Analysis (2011) revela que Internet es ya un canal mas en la experiencia de compra de moda: el 42% de los usuarios de internet ha comprado, a lo largo del año, al menos un artículo de moda (ropa, calzado, complementos, ropa infantil o ropa interior) a través de Internet.

Sin embargo, a pesar de este crecimiento, el canal online, como el canal tradicional, no esta exento de problemas e incidencias que surgen durante el proceso de compra. Según el estudio mencionado, efectuado par el año 2012, un 44% de los usuarios por internet tuvieron problemas asociados a la compra online. Los principales problemas se relacionan con incoherencias entre el tipo de producto esperado y el recibido, así como con el incumplimiento de las condiciones de compra especificadas. De nuevo, resultados similares se obtienen en el estudio de la AIMC (2012), mencionándose los siguientes problemas:

- incumplimiento del plazo de entrega(22,7%);
- características del producto/servicio no se correspondía con la realidad(11,1%);
- no recepción del producto/servicio(9,2%);
- entrega del producto en malestado(7,7%);
- problemas con la tarjeta (3,8%);y
- problemas en descarga de productos digitales(3,4%).

Ante el problema ocasionado, un 30% de los encuestados afirma haber realizado un reclamo o queja relativa a una compra online a lo largo del año. Entre los canales utilizados para reclamar, cabe destacar el

teléfono o mail de atención al cliente, con un 75% sobre la muestra que ha puesto algún reclamo en 2011, y la web donde se realizó la compra, con un 49%. Asimismo, entre las categorías de producto que acumulan mayor volumen de reclamaciones se encuentra la tecnología e informática, ropa y calzado, viajes y billetes de transporte, artículos del hogar y contratación de Telefonía, TV paga y ADSL.

Un aspecto fundamental en la gestión de las quejas online tiene que ver precisamente con el efecto que el contexto (online) puede tener en la percepción de los consumidores acerca de los procesos de tratamiento de la queja y de recuperación del servicio, en el sentido de la aparición del ciberostracismo ante el sentimiento del consumidor de ser ignorado por la empresa, incluyendo fallas relativas a la no respuesta online o responder de forma general y automática. Este ciberostracismo puede tener un efecto negativo en la percepción de los consumidores y, consecuentemente, afectar

negativamente a sus niveles de satisfacción con la gestión de la queja y a sus intenciones de comportamiento futuras

En el ámbito de una situación de compra online, el ostracismo puede originarse tanto por una falta de respuesta como por una respuesta automática de la empresa ante el reclamo efectuado por el consumidor.

Un ejemplo de respuesta automática ante el reclamo del cliente por internet es la siguiente: "Gracias por contactar con el servicio de atención al cliente de XYZ. Hemos recibido su pregunta y, en breve, un miembro de nuestro personal de apoyo se pondrá en contacto con usted. Y luego no se conectan. Este ostracismo, a su vez, provoca emociones negativas como el enfado y la frustración

Aunque pueda parecer lógico que los consumidores atribuyan fácilmente la falta de respuesta online a dificultades tecnológicas, esta ambigüedad potencial no parece reducir el impacto de los sentimientos negativos que produce el hecho de sentirse ignorado. En el ámbito de la gestión de quejas online, el sentimiento del consumidor de sentirse ignorado o ciberostracismo, puede darse por la falta de respuesta del proveedor ante una queja del cliente o incluso ante respuestas generales automáticas del proveedor.

Así, estudios previos señalan que los consumidores reaccionan negativamente ante esfuerzos de recuperación genéricos

Los clientes no solo buscan el reconocimiento de que se ha producido un problema (como sucede en una respuesta automática), sino que desean una comunicación personalizada que ayude a resolverlo. Desde el punto de vista del consumidor que ha sufrido una falla, las respuestas automáticas ofrecen un mensaje en el que no se especifica quien está tratando el problema, lo que provoca un

sentimiento de estar siendo ignorado por la compañía. En este sentido, una respuesta automática puede provocar en el individuo las mismas reacciones de enojo y frustración que la ausencia de respuesta por parte de la empresa.

En definitiva, se considera que el ciberostracismo puede originarse tanto con la no respuesta como por un mensaje automatizado. Además, se plantea que, en comparación con una respuesta personalizada por parte de la empresa, el ciberostracismo genera mayores niveles de emociones negativas, insatisfacción e intenciones de comportamiento negativas. Concretamente, teniendo en cuenta la literatura revisada, en este estudio se proponen las siguientes hipótesis:

- H1. El ciberostracismo (no respuesta o mensaje automático) provoca un nivel mayor de emociones y comportamientos negativos y menor nivel de satisfacción en el consumidor en comparación a una respuesta personalizada de la empresa.
- H2. No existen diferencias significativas en la respuesta emocional, satisfacción

y respuestas de comportamiento entre la situación de no respuesta y la de respuesta automática.

11.11 Un intento de síntesis

El crecimiento comunicacional más grande de los últimos 10 años es el CMC. La investigación del fenómeno esta en pañales, es fragmentada, no programática, y a teórica. Sin embargo se ha encontrado al menos cinco hallazgos generalizables, según Hogg y Vaughan. (2010)

1. La CMC restringe el para-lenguaje y los medios de comunicación no verbales. Estos pueden introducirse mediante el énfasis p.ej. **Sí!!!** O por lo que se llama emoticones, tales como sonrisa ☺. En algunos sistemas operativos si Ud. pone seguido dos puntos, guión medio, y cierre de paréntesis, le saldrá el dibujo que antecede. La video conferencia aproxima mucho mas la comunicación a la vida natural.

2. La CMC puede suprimir la cantidad de información que se intercambia, y es mas pobre en todo aspecto que se mida frente a la comunicación cara a cara. Sin embargo este no es un resultado inevitable, porque, como se dijo y aquí se amplía, hay señales contextuales y de estilo reconocibles sobre el sexo, los atributos individuales, las actitudes y el estado emocional.

3. La CMC tiene un efecto igualador en la participación, que elimina muchos de los efectos del status, que ocurren en la comunicación cara a cara. Los individuos pueden sentirse menos inhibidos porque no son tan identificables personalmente. El efecto depende del modo en que se ocultan eficazmente los marcadores de status y de identidad en la CMC. Por ejemplo la firma en las cartas virtuales pueden ser ensayadas hasta que transmitan la identidad deseada.

4. En resumen, aunque inicialmente la CMC obstaculiza la comunicación, las personas pueden adaptarse exitosamente a su uso.

5. Un estudio demostró que la CMC es estereotípica. Que las mujeres usan adverbios mas potentes (p. ej. realmente fue bueno) , y dan referencias emotivas (p. ej. estaba alterada). Por otro lado, los hombres son mas ofensivos (por ej. , fue una estupidez tomar el curso) y emiten mas juicios de valor (la protesta fue *útil*).

12. EL OSTRACISMO LABORAL

12.1 El planteo

El sistema económico social vigente en el mundo – con más énfasis en el llamado occidental – tiende a privilegiar la maximización de utilidades, lo cual lleva a la objetivación del ser humano, es decir, a entenderlo como un objeto productor más que un sujeto humano digno de libertad. Para ello, se ha construido el concepto de adaptación a las condiciones como requisito del ser humano, siendo condiciones las que maneja el sistema global. A tal fin, las fábricas se trasladan de un país a otro (de Argentina a Brasil, de USA y Europa a China y Singapur), se mantienen los conceptos de estandarización del ser humano mediante la técnica de medición de tiempos y movimientos, se maximizan los horarios de trabajo en sociedades que no protegen a sus trabajadores, y se plantean políticas continentales de ajuste de las erogaciones del Estado y de las empresas en beneficio de sus trabajadores. Par que este trabajo no se califique de ideologizante, se expondrán casos resonantes, sin calificarlos. Es sabido que en las llamadas PYMES funciona en la inmensa generalidad de los casos solo la comunicación descendente (normativa de conductas), para perjuicio de

sus empleados y de la propia organización.

En www.swissinfo.ch del 26.11.04 se informa que casi un mitad de los trabajadores en Suiza sufre fuertes tensiones nerviosas, según un estudio de la Oficina Federal de Estadística. Según una encuesta, se revela una nueva tendencia: 44% de la población activa afirma sentir una tensión nerviosa fuerte en el trabajo, es decir: 41% de las mujeres y 47% de los hombres. Y el estrés es progresivo con el aumento del nivel de formación. La tensión aumenta según el nivel de formación y el estatus socio profesional, precisa el estudio. La proporción de trabajadores que sufre una tensión fuerte es del 37 % para los estratos menos elevados, contra el 61 % para los que se sitúan en lo alto de la escala social.

Este estudio está en línea con otro realizado por uno de los autores de este estudio, como integrante de un convenio entre el Ministerio de Educación de la Nación y el Banco Mundial, acerca de las causas de ausentismo entre docentes en todas las provincias de la Argentina. La conclusión unánime, fue que el ausentismo estaba justificado por médicos que informaron traumas psicológicos causados por el stress laboral.

12.2 Casos en Francia

a) *El caso FT (France Telecom)* Era una empresa modelo de integración social. Empleados altamente calificados, puestos de trabajo fijos, salarios más elevados de la media nacional. En el transcurso de poco más de un decenio la situación cambia totalmente: FT se convierte en una empresa privada transnacional con una gestión orientada prevalentemente hacia una estrategia

financiera y comercial. Las condiciones de trabajo se degradan de manera impresionante.

Didier Lombard es presidente y administrador delegado y lanza una agresiva política de mercado tanto en el interior como en el extranjero. La empresa se diversifica hacia la telefonía móvil y hacia los servicios de Internet al tiempo que se aventura en una política financiera y de compras en el exterior no siempre prudente.

Didier adopta una agresiva política de personal que destroza y desestabiliza las relaciones sociales en la empresa. Eso ocurre durante unos dos años. En primer lugar, asignando de manera unilateral a los empleados objetivos individuales, bajo un estrecho control informático de las modalidades operativas y sus resultados. En segundo lugar, mediante la aplicación del Time-To-Move, o sea,

-hay que moverse. Lo que tiene un doble significado: acelerar los ritmos de trabajo y la movilidad interna forzosa, ya sea de tipo funcional (nuevos trabajos y nuevos roles), ya sea de tipo geográfico (trasladarlos a otro centro de trabajo). En la mayor parte de los casos se trata de una movilidad descendente (descalificación o traslado a sedes incómodas), todo ello gestionado de manera discrecional por los dirigentes empresariales y ligados a la verificación de resultados individuales. El entrecruce de estas dos líneas de acción está destinado a crear un clima de competición individual, de inseguridad, de tensiones psicológicas y frustraciones entre los empleados. *Un ingeniero electrónico especializado en sistemas de conmutación es trasladado, a sus 51 años, a una división comercial.*

La gran mayoría de los empleados de FT conserva el estatuto de

-funcionario, y, por tanto, una relación de trabajo estable. La

empresa que quiere reducir, a toda costa, personal. Utilizando los poderes discrecionales de la gestión de la condición de trabajo, la dirección reduce el número de trabajadores mediante un sistemático mobbing.

Durante los años 2007 y 2008 la empresa ha conseguido

cercade20.000-despidosvoluntarios. Este bienio ha sido también el de la mayor movilidad interna: 14.000 traslados forzados.

En 2007 FT alcanza el punto máximo de beneficio neto de toda su historia (6.3 millardos de euros), en el 2008 consigue su mayor cifra de negocio (53 millardos), aunque flexiona el beneficio neto. *Simultáneamente explota la "moda" de los suicidios en el puesto de trabajo.* El divorcio lacerante entre los beneficios de la empresa y el coste del sufrimiento humano es agobiante. Se rompe en la opinión pública de los franceses la imagen de -sull Télécom, modelo de servicio público y cohesión social.

En el otoño de 2009 se incumplen los contratos por parte de los privados con TF. El balance de 2009, respecto al año anterior, registra una nueva flexión del beneficio neto (-6,4), pero por vez primera se produce también una caída del volumen de negocios (- 1,8 %). Es una respuesta de los usuarios a los 32 suicidios en el trabajo. El sindicato que se ha demostrado más vivaz ha sido CGC (Confederación General de Cuadros) que allí es mayoritario. Sobre todo su grupo más militante (telefonía móvil) organizó en 2007 un -Observatorio de estrés y la movilidad forzosall que, por Internet, alertaba a los empleados de la empresa. Esta iniciativa, que empezaba a tener éxito, fue anulada por la empresa. *En 2009, 20 médicos de la empresa presentan la dimisión afirmando que su presencia en la empresa es incompatible con la deontología profesional.* La cadena de suicidios que se verifica en la primera

mitad de setiembre acentúa la presión de los media sobre la empresa.

El presidente Didier suspende hasta diciembre la aplicación del principio de movilidad cada tres años y el establecimiento de objetivos individuales. La Sociedad de Tecnología, patrocinada por el Ministerio de Trabajo, se encargará de hacer una encuesta entre los empleados. Se distribuye un cuestionario detallado. Responde el 80% del personal. Los resultados del estudio se conocen el 14 de diciembre de 2009 y son una legatía a la dirección. -El ambiente de trabajo -dice- es tenso y hasta violento, y pone de manifiesto un descontento general con respecto a las condiciones de trabajo, salud y estrés. Esto se atribuye a -deficiencias graves de gestión.

Concluye que el personal de France Télécom es absolutamente huérfano de dirección y de dirigentes. Se inician las negociaciones con los sindicatos sobre las condiciones de trabajo, la movilidad, la relación entre la vida privada y profesional, la representación de los trabajadores.

El 1 de febrero de 2010 se anuncian sustituciones en la alta dirección. Didier Lombard es sustituido de la dirección efectiva de France Telecom por Stéphane Richard, un alto funcionario y rico financiero que Sarkozy había introducido en el equipo de gestión en mayo de 2009. El relevo natural del equipo de gestión tocaba en mayo de 2011.

Didier Lombard, protagonista de la reestructuración de Télécom y obligado a abandonar, mantiene la función de Presidente Honorario. En enero de 2010 hubieron otros siete suicidios en France Telecom. El

14/07/2010 el director general de France Télécom, Stéphane Richard, reconoció por primera vez el suicidio de un trabajador como

un accidente de trabajo. El trabajador se suicidó el 14.07.2009 tras denunciar sobrecarga de trabajo. Se refiere al suicidio de un trabajador de 51 años en Marsella, sin dejar dudas sobre sus motivaciones: "Me suicido a causa de mi trabajo en France Télécom. Es la única causa", dejó escrito en su mensaje póstumo..

Según informa *20 minutos (2012)* la Justicia francesa ha imputado en junio de 2012 a la empresa France Télécom por presunto acoso moral en relación con una serie de suicidios de empleados suyos, registrados en los últimos años y después de que el jueves se presentaron cargos contra su ex presidente Didier Lombard.. El sumario abierto por la Justicia afecta a la investigación sobre las muertes de empleados de la

empresa entre los años 2008 y 2009. En esos años se registraron un total de 35 suicidios, según cifras de la dirección y los sindicatos de France Télécom, cuando la empresa llevó a cabo reducciones de empleo y traslados de empleados que fueron vinculados por representantes de los trabajadores con dichas muertes. Se trata de la primera vez que una empresa que cotiza en la Bolsa de París y forma parte del principal índice, el CAC 40, es imputada por acoso a los trabajadores, según destacaron medios locales galos.

b) El "caso Mermot"

Mermot es una pequeña ciudad-fábrica de Aquitania (en francés: *Aquitaine*, en occitano: *Aquitània*, en euskera: *Akitania*). La capital de Aquitania es Burdeos. En 1919 la Compañía de Mecánica aeronáutica del Oeste construyó sus instalaciones con barrios ajardinados para los empleados y escuelas técnicas de vanguardia.

Generaciones de obreros especializados y técnicos de la ciudad de Mermot se fueron sucediendo en esta fábrica de revisiones generales y reparaciones concretas de aviones. Ya en 1997 contaba con 655 empleados, cuarenta y tres eran mujeres. El importante desarrollo de la aviónica (sistemas electrónicos e informáticos de control del vuelo y navegación), con la introducción del control numérico en la producción mecánica de precisión en pequeños trozos ha erosionado en parte la profesionalidad tradicional.

En 1995 se procede a una reorganización del trabajo orientada al producto, esto es, a la exigencia de una demanda que cada vez es más diferenciada y exigente de calidad y tiempos de ejecución. Se dispersan los viejos reagrupamientos profesionales, se exige una fuerte movilidad interna, una polivalencia de las tareas cada vez más insertas en una lógica de funcionamiento con intensos flujos. Todo ello hay que hacerlo cada vez más rápidamente mediante presiones al trabajo y decisiones improvisadas desde arriba. En otoño de 1995 una dura huelga intenta oponerse a la reestructuración. La resistencia obrera es derrotada. Los procesos de la nueva organización del trabajo siguen delante de manera cada vez más agobiante. El antiguo director autoritario es sustituido por un equipo de jovencísimos managers (con un promedio de 31 años de edad) que vienen de fuera y de escuelas anglosajonas de management.

La fábrica está fuera de control: agresiones físicas y psicológicas entre los trabajadores, incremento muy elevado de los accidentes laborales y bajas por enfermedad, desmotivación del trabajo (depresiones, estrés, niveles altos de ausentismo y disgregación social. La manifestación más clamorosa de esta situación son cinco

suicidios en el centro de trabajo y algunos intentos de suicidio entre mayo de 1997 y mayo del 98.

En la primera entrevista con la dirección de la empresa se afronta con dificultad el argumento de que los suicidios son debidos a problemas personales de las personas más frágiles. *"Los managers demuestran una sorprendente separación emotiva cuya consecuencia es una especie de congelación del pensamiento que les impide razonar sobre los hechos"*. Concentrados sobre objetivos de planificación y gestión, todo su problema se reduce a volver a tomar las riendas lo más pronto posible, hacer desaparecer los síntomas del desorden sin afrontar las causas.

c) En la industria automovilística

c.1) Peugeot-Citroën

En www.elperiodicodearagon.com, Sorolla J. A. (2007) describe que Mario, de 55 años, trabajador de

Peugeot-Citroën en la fábrica de Mulhouse (Alsacia) desde hace 29 años, fue hallado el pasado lunes ahorcado con una cinta de nailon en el almacén en el que trabajaba. Es el sexto caso de suicidio en Peugeot, el quinto en la planta de Mulhouse, en lo que va de año. Otros tres trabajadores de la industria del automóvil, de Renault, se quitaron la vida entre los meses de octubre del 2006 y febrero de este año. Se achacan estos sucesos al estrés producido por las duras condiciones de trabajo a las que los empleados están sometidos.

El sindicato reclama el cese de las "presiones" de la empresa, como el envío de cartas --la CGT dice que hasta ahora ha recopilado alrededor de 150-- en las que se advierte que "el ausentismo del personal" es "incompatible con la organización industrial". Los sindicatos han denunciado también que se haya fomentado el "espíritu de competencia" entre los trabajadores, al mismo tiempo que el individualismo.

"Algunos de ellos han descubierto que Mario formaba parte de su grupo el día en que ha muerto", dice un empleado de la fábrica de Mulhouse. Mario trabajaba en la sección de herraje, donde en mayo hubo otros tres suicidios. Su trabajo consistía en ir y venir al almacén para llevar piezas del Citroën C4 hasta la cadena de montaje. Los otros tres suicidas ensamblaban chasis.

"No hace mucho éramos 2.000, pronto seremos 500. No sorprende que las condiciones de trabajo se degraden", estima un empleado. El primer suicidio en Peugeot se había producido el 3 de febrero en la fábrica de Charleville-Mézières (Ardenas). Un empleado de mantenimiento se quitó la vida. El trabajador dejó una nota donde la que citaba las condiciones de trabajo y la "presión moral" que sufría como causas de su decisión.

c.2) Renault

Cuatro empleados de la empresa Renault del centro de diseño de Guyancourt, cerca de la capital francesa, se suicidaron. En el caso de los cuatro suicidios de ingenieros en Tecnocentro de Guyancourt (Renault) la gran mayoría de estos afectaron a empleados; técnicos; empleados de nivel medio-alto y a obreros altamente especializados. La inspección de trabajo había enviado los casos al fiscal para que decida si emprendía acciones penales contra Renault, ya que observa una especie de "acoso" en el ambiente de trabajo. El primer suicidio sucedido fue el de un ingeniero informático, de 39 años, que se lanzó desde el quinto piso del centro..

d) Central nuclear de Chinon

El diario español El país informa que en abril de 2007 en la central nuclear de Chinon, a varios kilómetros de la ciudad de Avoine (Francia), se descubrió que los 1.300 empleados de Electricité de France (en un 80%, hombres) están corroídos por un malestar profundo. Y que su moral es todavía más baja desde aquel día de finales de febrero en el que se enteraron de que uno de ellos se había suicidado la víspera. Es el tercer suicidio desde agosto de 2006, y el cuarto desde que, en 2004, se quitó la vida Dominique Peutevinck, un técnico superior cuyo caso acaba de empezar a deliberarse en el tribunal para los asuntos de la Seguridad Social en Tours: la caja de seguro de enfermedad considera que su acto fue consecuencia de una enfermedad profesional. Afirma el doctor Dominique Huez, que fue él quien, en marzo de 2004, diagnosticó a Dominique Peutevinck una "depresión reactiva profesional". Según su descripción, la situación en 2004 era "de una extrema degradación ya anunciada desde 2001, con el 45,8% de los agentes en condición de

desgaste profesional". "La salud se resiente", explica, "del hecho de que están haciendo algo que les disgusta".

e) *La Justicia*

En abril de 2009 un Tribunal laboral emite por vez primera una sentencia que declara el nexo directo entre suicidio y condiciones de trabajo. El suicidio de un técnico de nivel alto de la central nuclear

de Chinon, consumado en 2004, es juzgado como consecuencia de una enfermedad profesional y hace responsable a la empresa. En enero de 2010 otra sentencia provocará mucho ruido. La muerte de un ingeniero que en 2006 se había arrojado desde el quinto piso del Tecnocentro de Guyancourt se juzgó como accidente de trabajo.

La Renault es imputada de culpa grave al haber cometido una
-injustificable negligencia

12.3 Casos en España

Juan Peláez Gómez (www.acosados.com.ar, 2010) afirma que

-muchísimos trabajadores en España han pasado por experiencias de acoso. Muchas veces se niegan a aceptarlo porque da vergüenza o porque puede suponer que a uno le cuelguen el calificativo de conflictivo en las entrevistas de trabajo. Yo como muchos compañeros periodistas o trabajadores de la administración pública también ha pasado por esas situaciones difíciles de calificar para un estado de derecho, que es el acoso laboral. Situaciones en las que te das cuentas que los sindicatos no te apoyan, los compañeros tampoco, los jueces desconfían y los abogados sólo pretenden sacar un rendimiento económico.

12.4 Casos en China – Taiwán

Se suicidaron 12 empleados de Foxconn en lo que va de 2010. Entre los motivos señalan salarios bajos, presión y maltratos. La empresa es armadora de iPhones, computadoras y dispositivos móviles para grandes firmas globales.

La ensambladora china Foxconn, una de las mayores proveedoras tecnológicas del mundo, encuentra lugar en la primera plana de los medios internacionales por una ola de 12 suicidios entre sus empleados en lo que va de 2010. El último caso se trató de un empleado que en horas de la madrugada saltó por una ventana del edificio corporativo, tras no resistir la presión de su trabajo. Sin embargo, este jueves uno de sus empleados intentó cortarse las venas, pero los médicos le salvaron la vida.

Foxconn es subsidiaria de Hon Hai Corp. y conocida por tener las principales cuentas comerciales de la industria tecnológica. En sus líneas de ensamblaje se ensamblan desde los teléfonos iPhone, de Apple; dispositivos de móviles de Nokia y Sony, productos Nintendo, Dell y Hewlett-Packard, entre otros.

El presidente de la empresa, Terry Gou -uno de los hombres de negocios más conocidos de China-, este martes invitó a la prensa a un recorrido por la fábrica para mostrar las instalaciones y así tratar de contrarrestar la imagen negativa.

Uno de los empleados de Foxconn que saltó al vacío era un ingeniero de 25 años, Sun Danyong, que perdió uno de los prototipos del último modelo de iPhone sobre el cual estaba trabajando. Danyong informó del hecho y fue investigado por la

compañía, que requisó ilegalmente su departamento, y tras no tolerar la presión se quitó la vida.

La presión y abusos laborales son más la regla que la excepción en las fábricas chinas, los costos hiper-competitivos que ofrecen a sus clientes están fuertemente asociados a los abusos laborales. El diario taiwanés *China Times* informó que Apple Inc. paga U\$S 11,2 a Foxcon por el ensamble y terminación de cada iPad, lo cual representa el 2% de su costo de venta al público estipulado en U\$S 499.



Empleados de la fábrica KYE durmiendo en líneas de trabajo.

El gigante finlandés Nokia y la compañía electrónica japonesa Sony examinarán las condiciones de trabajo en las fábricas de su proveedor taiwanés luego de registrar una ola de suicidios. Ambas empresas siguen los pasos de los grupos informáticos estadounidenses Apple, Dell, Microsoft y HP preocupados por esta ola de suicidios registrados en China.

12.5 Casos en Japón

Según *Perfil.com* Japón reveló que los suicidios y la depresión le costaron U\$S 32.000 millones a su economía durante el año. La cifra contempla ingresos perdidos, costos de tratamientos médicos/psicológicos y planes de prevención yapoyo.

Esta es la primera vez que el Gobierno japonés da a conocer estas estimaciones y por estos momentos está constituyendo una dependencia estatal para luchar contra este problema. Durante 2009 Japón registró 32.000 casos de personas que se quitaron la vida, que representan aproximadamente una muerte cada 20 minutos.

Entre las principales causas están las razones económicas. En 2007 la policía japonesa especuló que el 65,3% de los suicidios estaban vinculados con situaciones de pérdida de trabajo. De igual modo, durante enero de 2009 -cuando se produjo el mayor impacto mundial de la crisis financiera- la cantidad de casos aumentó 15% interanual.

El problema está instalado especialmente entre los hombres, sector en que la tasa de suicidio es 35,8 casos por cada 100.000 habitantes. Así la barrera de 30.000 suicidios anuales ha sido superada en cada uno de los últimos doce años.

12.6 Casos en Europa durante el ajuste de 2012

a) España

Informa <http://www.telam.com.ar> el 25.10.2012 que un hombre se quitó la vida antes de ser desalojado en plena crisis hipotecaria. La

víctima tenía 54 años y vivía en Granada. El español de 54 años se suicidó hoy horas antes de ser

desalojado de su vivienda, por impago de su hipoteca, en la sureña ciudad de Granada, en un acto desesperado. Antes de quedarse en la calle y dejarle su vivienda al banco, éste hombre se quitó la vida. El hombre, identificado como Miguel Ángel Domingo, fue hallado ahorcado en el patio de la frutería de su hermano, ubicada en la esquina de la calle Zegrí Moreno y Arzobispo Guerrero del barrio granadino de Chana, por la policía local tras recibir un aviso, según informó Radio Granada. Su vivienda estaba situada en el mismo inmueble.

Una hora después del hallazgo del cadáver, una unidad policial se dirigió al mismo lugar a ejecutar una orden judicial de desahucio y al cruzar los datos, descubrieron que se trataba de la misma persona, explicaron fuentes judiciales.

La última movilización en apoyo a un afectado fue en respaldo a Macarena, una mujer desocupada con tres hijos a la que el banco BBVA quiere desalojar por impago.

El caso de Amaia Egaña, una mujer de 53 años que se lanzó al vacío desde su departamento en la localidad vasca de Barakaldo, fue el segundo suicidio que trascendió en la prensa y la gota que rebalsó el vaso.

El 12 de Noviembre de 2012 la banca española anunció hoy la suspensión por dos años de los desalojos por falta de pago de las hipotecas en los casos extremos, ante la alarma social que desataron los suicidios como consecuencia de esta práctica bancaria masificada por la crisis. La medida es por dos años y beneficiará a quienes no puedan pagar las hipotecas por esta

situación de "extrema necesidad". La decisión llega después que 400.000 familias perdieran sus viviendas.

b) Italia

En <http://www.diariocastellanos.net/> del 25 noviembre 2012 se informa que hubo atentados con bombas y más suicidios en Italia por el ajuste. Hubo ataques a Equitalia, la agencia impositiva estatal, en Livorno, Roma y Nápoles. Y no cesan los casos de empresarios con deudas que se quitan la vida o fracasan en el intento.

A las cuatro de la madrugada explotaron dos bombas molotov en la sede de Livorno. A una Equitalia de Roma llegó un paquete que tenía adentro una bomba sin detonador, pero hizo recordar que hace unos meses estalló un artefacto parecido que le amputó dos dedos al director del ente de impuestos. Dos inspectores fueron agredidos por un empresario en Milán.

En Caltanissetta, Sicilia, Giovanni Vancheri, un plomero de 45 años, murió al prenderse fuego ayer en su automóvil. No conseguía trabajos y le habían llegado nuevos reclamos de Equitalia de impuestos atrasados. También hubo casos de suicidios frustrados. Una chica de 15 años salvó a su padre que se estaba ahorcando debajo del árbol del jardín de casa. Hay por lo menos otros tres pequeños empresarios que están en coma tras haberse disparado sin conseguir suicidarse. El sábado por la mañana, cerca de Ravenna, un docente precario de italiano acuchilló en la calle a un peatón a quien no conocía. No lo hirió gravemente. Se quedó junto a su víctima, le pidió perdón y le dijo "estoy desesperado". Cuando llegó la policía y lo arrestó, el docente explicó: "Quiero ir a la cárcel porque allí al menos voy a poder comer: amo la vida y no quiero suicidarme".

c) Grecia

Según <http://www.hoydia.com.ar> del 21 de Diciembre de 2011 la gravísima crisis económica que sufre Grecia provocó, como uno de los daños colaterales, que en sólo tres meses pasara de tener la más baja tasa de suicidios en Europa a la más alta del continente, a causa de la depresión y ansiedad que provocó la difícil situación.

Así lo informaron las autoridades sanitarias y los expertos psiquiátricos, con datos del Ministerio de Sanidad que revelan que entre enero y mayo de este año la tasa de suicidios subió un 40 por ciento en comparación con el mismo período de 2010. Hace sólo tres años, antes del inicio de la crisis financiera, Grecia presentaba la tasa más baja de suicidios del continente con 2,8 casos por cada

100.000 habitantes. En la actualidad, esa tasa casi duplica la de entonces, a pesar de las fuertes prevenciones contra el suicidio de la Iglesia Ortodoxa que prohíbe a quienes se quiten la vida el sepelio en un campo consagrado. "Nunca se debe a un solo motivo, pero las personas que nos telefonean para avisarnos que podrían quitarse la vida casi siempre citan como causa las deudas, la falta de trabajo y el miedo al despido", reflejó Eleni Beikari, una psiquiatra de la organización no gubernamental Klimaka, que mantiene una línea telefónica abierta las 24 horas para asistir a posibles suicidas. Antes de la crisis la organización recibía una media de 10 llamadas diarias, mientras que en la actualidad puede llegar a recibir hasta 100 llamadas en solo 24 horas.

12.7 El ostracismo laboral en la Argentina

Aglamisis (2011)¹⁶, ha realizado una investigación que incluye diversas formas de ostracismo, sus consecuencias, y la legislación que se ha dictado en distintas jurisdicciones del país. Ellas son:

Interrupciones súbitas del contrato sin notificación e incluso, sin verbalización *"el lunes llegué y mi contraseña "no era correcta"...así me enteré de que me habían despedido"; "llegué y mi escritorio estaba vacío, pensé que me había confundido, pero no, ese era mi escritorio y estaba vacío"*.

Un docente universitario fue entrevistado por los autores de este trabajo, y relató que *-siendo profesor regular de una Universidad como investigador-docente, en ocasión de una mudanza del lugar de trabajo, llegué a mi nueva oficina de trabajo, y encontré que no estaba la PC y demás enseres de trabajo. Mi escritorio estaba vacío. Averiguando, encontré la PC en poder de mis auxiliares, quienes sabían antes que me dijeran nada que no iban a prorrogar mi designación próxima a vencer, y que por ello se apoderaron del computador"*. Una situación similar a la anterior.

¹⁶ Profesora Titular de la Cátedra Teoría y Comportamiento Organizacional de la Carrera de Relaciones del Trabajo, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

Climas conspirativos y silencios sospechosos: Raúl S., 55 años, Banco privado, relató así su clima laboral... *"cada vez que entraba a mi oficina se interrumpía la conversación, hablaban en voz baja, ..., entraba y se sentía un clima de incomodidad..."*.

Evitación de contactos Esther B., 51 años, promotora, servicios de telefonía relató que *"le pedí verlo más de diez veces, a través de la secretaria; lo llamé al interno no sé cuántas veces y no logro que me atienda; le envié muchos mails y tampoco... Estoy en una situación en la que no sé qué va a ser de mí"*.

Repliegue y simulacro de las personas y de las organizaciones: *"hagamos como que..."*. Como que

sabemos de qué se trata; como que sabemos hacia adónde nos dirigimos; “*todo bien*” sintetiza esta aparente sobreadaptación: no hacer las cosas, no explicitar diferencias, malestares, incertidumbres, conflictos. Según Aglamis, tal *parece que se asume como un dato del campo la ausencia de conversación*. Los silencios organizacionales se constituyen en un indicador que merece ser analizado particularmente. La reclusión en sus despachos de los directivos; el monitor de la computadora como escudo protector; la distancia entre la promesa del sitio virtual frente a la realidad tangible, son algunos de los aspectos que observamos con más frecuencia. “*Si hoy me quedo hasta más tarde es porque estoy en algo importante*”. Este repliegue contrasta con la hiperactividad de empleados que se desempeñan en organizaciones que han sufrido lo que eufemísticamente se ha dado en llamar -procesos de reingeniería.

Los secretos tienen siempre presencia. Afirmamos también que los secretos forman parte de la vida y, desde luego, de la cotidianeidad organizacional. Ahora bien, en las organizaciones que transitan –de manera predominante– el circuito primario (cultura ordenada en torno al funcionamiento basado en la identificación) hemos detectado una fuerte presencia de secretos, en particular referidos a intercambios políticos, económicos y sexuales, que impregnan la vida organizacional¹⁴. Se trata de otro stratos, delos que no participan todos los miembros de la organización, sino sólo los de -confianza. Esta condición, información/no información sobre los secretos, define la verdadera estructura de poder de la organización y el grado de discrecionalidad de muchos actores a la vez que la permanencia de miembros y proveedores.

Uso práctico del concepto de víctima propiciatoria. Desde el punto de vista teórico, con notorios efectos sobre el discurso, ha calado hondo una versión simplificada y burda de la psicología que tiende a responsabilizar a las víctimas por los abusos de poder (-per vos, ¿no habrás hecho algo que provoque esa reacción?)

Legislación. Reviste importancia el anexo legislativo sobre maltrato laboral en las distintas jurisdicciones del país.

- En la Provincia de Buenos Aires, la Ley N° 13.168/ 2004 indica que se define como maltrato psíquico y social a bloquear constantemente las iniciativas de interacción *generando el aislamiento del empleado, prohibir a los empleados que hablen con él o mantenerlos incomunicados, aislados, cambiarlo de oficina, lugar habitual de trabajo con ánimo de separarlo de sus compañeros o colaboradores más cercanos y ostracismos similares*.

- La Ciudad de Buenos Aires, el mismo año, dictó la Ley 1225 que detalla –con las mismas palabras– los ostracismos enunciados en la Provincia de Buenos Aires, agregando entre otros el ocultar las herramientas necesarias para concretar una tarea atinente a su puesto, situación mencionada al comienzo de la exposición de este tema.

- En Entre Ríos, en 2006 se dictó la Ley 9671 que utiliza el vocablo -Acoso para denotar la acción persistente y reiterada de incomodar con palabras o gestos

En el orden nacional se ha presentado el Proyecto de ley de Prevención y sanción de la violencia laboral y el acoso sexual

laboral, que sanciona toda acción que tenga por objeto *intimidar, apocar, reducir, menospreciar, amedrentar, y/o perturbar emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla del puesto de trabajo o de satisfacer la necesidad de agredir, controlar y destruir del hostigador*

13. CONSECUENCIAS DEL OSTRACISMO

13.1 Consecuencias psicológicas y fisiológicas en las víctimas

Las manifestaciones de los entrevistados y en los grupos que realizáramos coinciden con estudios europeos que señalan, refiriéndose a la víctima, en particular a la desvitalización como indicador más evidente de padecimiento, pero también hipervigilancia, alteración del sueño y del apetito, cefaleas, ansiedad, depresión caída en el nivel de autoestima, sensación de no control sobre su medio social, sentido de existencia inútil, agresividad, y violencia. La duda sobre sí mismo a partir de la confusión y desestabilización que describiéramos produce quebrantamiento de la moral con las derivaciones en el cuerpo y en la capacidad de desempeño. El sufrimiento se expresa en dos modalidades diferentes: por una parte, a través de actitudes de sometimiento con mayor o menor grado de compromiso corporal; por otra, adoptando la decisión de abandonar el territorio.

También tiene impactos físicos sobre el individuo a nivel del incremento de la presión arterial, el sistema digestivo, circulatorio y respiratorio (Williams, 2001; Lustenberg & Williams, 2008; Zadro, Williams, & Richardson, 2004)

En relación a los efectos positivos en aquellos individuos que sufrieron ostracismo y fueron resocializados, si atendemos al mantenimiento del status quo, se muestran más solidarios, más atentos al cambio de clima del grupo e incrementa la susceptibilidad social del individuo. Pero hay que admitir que la situación de estrés que vivió tiene alguna consecuencia perdurable sobre su comportamiento (Williams, 2001; Lustenberg & Williams, 2008).

13.2 Consecuencias en el grupo victimario

Si bien el ostracismo tiene efectos fuertemente negativos sobre las víctimas, para los grupos dominantes los resultados son positivos desde el punto de vista de su cohesión e integración. Los grupos que aplican ostracismo a algún caso de violación incrementan su sentido de cohesión y refuerzan su identidad. El castigo no solo tiene un afán correctivo sobre la víctima sino que tiene también un efecto ejemplificador para el grupo dominante. La ejemplaridad o racionalidad del castigo tiene un destinatario más grande que el transgresor, el grupo social (Foucault, 1976; Gruter & Masters, 1986).

13.3 Consecuencias organizacionales:

Estas situaciones se traducen en mal clima de trabajo, pérdida de motivación, ausentismo, aumento notable de consultas al servicio médico, aumento de la probabilidad de accidentes, baja productividad, menor innovación y creatividad, y, por lo mismo, menor crecimiento. Las organizaciones que habilitan estas conductas -ya sea por acción u omisión- generan procesos de deslegitimación de sus actores, sus procesos y sus resultados.

13.4 Consecuencias económicas:

La menor productividad de las organizaciones es la consecuencia más evidente y ha sido señalada por

todos los autores que abordaron el tema. La generación de múltiples costos intermedios acompaña este efecto. Por otra parte, la judicialización de los casos, también conlleva efectos económicos para la sociedad. Judicializar suele ser el último recurso que se utiliza en busca de algún tipo de reparación.

13.5 Consecuencias sociales:

El ejercicio del ostracismo laboral tiene efectos en la sociedad toda en la medida en que se trata de conductas que establecen, instalan y propagan con fuerza de ejemplaridad, una trama de valores regresivos que fomentan el repliegue y la defensividad; reducen la mira, la proyección y la trascendencia de las acciones como norte obligado

14. PARA TERMINAR: ASPECTOS RELEVANTES DEL OSTRACISMO ORGANIZACIONAL

En este trabajo hemos intentado vincular el ostracismo con los juegos políticos y las culturas organizacionales. Hemos incluido en las culturas las religiones, sus intentos de obtener poder terrenal mediante este instrumento, y las diferencias en sus normas entre Occidente y Oriente, que influyen en el juego político. .

Hemos visto que nació en la Grecia clásica 500 años A.C. , creada con propósitos cívicos a .los fines de prevenir las dictaduras, in que luego fue transformada en un mecanismo de control y de ajuste de conflictos en facciones rivales en la naciente democracia ateniense. Con la tradición judío-cristiana comienza a ser usada como sanción a los que se rebelaran contra la versión religiosa dominante. Con el tiempo y vinculado a la religión como principio ordenador en las sociedades pre modernas, el ostracismo vuelve a la arena política terrenal.

La revolución en las comunicaciones que vino de la mano de la IT, no cambio la esencia de su naturaleza, sino que amplió su ámbito de acción e introdujo nuevas modalidades operativas. .La victima del ostracismo no tiene que estar cerca del victimario, Como herramienta tiene efectos adversos (físicos y fisiológicos) sobre la victima, Según se vea, es beneficioso que provoque mayor cohesión en los grupos dominantes.

Conforme a las evidencias empíricas el ostracismo responde a etapas o fases que prescriben su desarrollo como proceso. Un trabajo de campo que hemos realizado, nos ha permitido encontrar que cuando el exilio es originado en impulsos externos al individuo (cambios sucedidos en el contexto o en las reglas de juego) la extrañeza percibida por la victima es mayor que cuando el proceso es precedido por factores internos al individuo, ya no le encuentra mal preparado frente a las reacciones a sus cambios internos.

Como resultado del concepto precedente, hay mayor resignación cuando el exilio es iniciado por cambios internos en el individuo que cuando es impuesto por cambios externos o en las reglas de juego

También hay uso del ostracismo organizacional como una herramienta gerencial abusiva que busca erradicar la diversidad organizacional o fortaleces la cohesión de un grupo dominante. El aislamiento y la exclusión de extraños, rebeldes o perdedores busca crear una cultura organizacional homogénea, de fácil manipulación y con bajo nivel de conflicto.

El ostracismo es una penalidad que tiene grandes costos síquicos y físicos a quienes lo han experimentado. Entendemos que es necesario estudiar los efectos postraumáticos del exilio organizacional.

El ostracismo es un concepto nuevo en la teoría de las organizaciones, y actualmente ha cambiado la

perspectiva dirigida al tema. El cambio tecnológico y su relación con las formas de violencia organizacional del tratamiento silencioso y el acoso moral y laboral están atrayendo la atención académica y de la opinión pública, tanto a los fines de comprender profundamente el fenómeno así como instrumentar prácticas para disminuir la atracción de su uso en las organizaciones.

15. BIBLIOGRAFÍA

- 20 minutos (2012) *France Télécom, imputada por acoso tras los múltiples suicidios* en www.20minutos.es/noticia/1532755/0/france-telecom/imputado-acoso/suicidios/
- ACOSADOS SOCIEDAD CIVIL (2012), www.acosados.com.ar
- AGLAMISIS J. (2011) "El maltrato laboral: una perspectiva organizacional" en *Violencia, maltrato, acoso laboral. El mobbing como concepto*, Viviana Vega, coordinadora, Buenos Aires, Lugar Editorial.
- ANDREU L., CASADO A, Y MATTILA A. S. (2012) La venta por internet y los efectos del ciberostracismo en el comportamiento de queja online; <http://catedrafundacionarecesdc.uniovi.es>
- BARNAVIE.(1992)-*The historical atlas of the Jewish people*, Hachette, Tel Aviv
- BARRERA D. (2007) *Ostracism in Small Groups: A Theory of Hostile Ties*, University of Utrecht
- BENYAKAR M. Síndrome de ansiedad por disrupción. *Diario La Nación*, 24.10.2008. Buenos Aires.
- BIDEGAIN L., et al (1999)-*Edaísmo: la discriminación hacia las personas de edad*. Universidad de Buenos Aires
- http://www.naya.org.ar/congresos/contenido/3ra_edad/1/3.htm
- BAUMEISTER, R. F., TWENGE, J. M., & NUSS, C. K. (2002). Effects of social exclusion on cognitive process. Anticipated aloneness reduces intelligent thought. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 817-827.
- BECKER, G. S. (1983). A theory of competition among pressure groups for political influence. *The quarterly journal of economics*, XC VIII (3).
- BOULDING, K. E. (1990). *Three faces of power*. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications Inc.
- CRESSWELL, J. (1999). *Qualitative Inquiry and Research Design: choosing among five traditions*. UK: Sage Editions.
- CRESSWELL, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approach*. Thousand Oaks, USA: Sage Editions.
- CROTHERS, L. M., & LEVINSON, E. M. (2004). Assessment of bullying: a review of methods and instruments. *Journal of Counselling & Development*, 82 (4), 496-503.
- CHOWR. et al (2008)-*Excluded emotions: The role of anger in antisocial responses to ostracism*" *Journal of Experimental Social Psychology*, Stanford University
- DAVENPORT, N. Z., SCWARTZ, R. D., & ELLIOTT, G. P. (2005). *Mobbing: emotional abuse in the American workplace*. Ames, Indiana, USA: Civil Society Publishing.
- DE LA GARZA, M., & VALDÉS, M. C. (1998). *Teoría e Historia de las religiones*. México, DF., México: Facultad de Filosofía y Letras UNAM.
- DENZIN, & Y. S. LINCOLN, *Collecting and Interpreting qualitative materials*. UK: Sage Editions.
- DENZIN, N. (2001). The reflexive interview and a performative social science. *Qualitative Research*, 1, 23-46.

DENZIN, N., & LINCOLN, Y. S. (2008). The discipline and practice of qualitative research. En N. DOTAN-ELIAZ O., SOMMER K.L. y RUBIN Y: S: (2009) Multilingual Groups: Effects of Linguistic Ostracism on Felt Rejection and Anger, Coworker Attraction, Perceived Team Potency, and Creative Performance. Taylor and Francis Journals. N. Y. University.

DUTTON, K (2012) The wisdom of psychopaths, what saints, spies and serial killers can teach us about success; Doubleday, Canada, DOWNS, A. (1967). *Inside Bureaucracy*. (T. R. Corporation, Ed.) Chicago, Illinois, USA: Waveland Press.

DOWNS, A. (1973). *Teoría Económica de la Democracia*. Madrid, España: Aguilar.

EBANA.(1968)-Mipueblo:lahistoriadelosjudíos||Ed.Losada, Buenos Aires.

ECURED (2012) -Excomunióñ”
<http://www.ecured.cu/index.php/Excomuni%C3%B3n>

EDREIRA M.L. (2003) - *Fenomenología el acoso moral*, Universidad Complutense de Madrid, en<http://revistas.ucm.es>

EINARSEN, S., HOEL, H., ZAPF, D., & COOPER, C. L. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. London, UK: Taylor & Francis.

EISENBERG, N. I., LIEBERMAN, M. D., & WILLIAMS, K. D. (2003). Does rejection hurt? An FMRI study of social exclusion. *Science* (302), 290-292.

ELIADE, M. (1961). *Traité d'Histoire des Religions*. Paris, France: Ed. Payot.

EU-OSHA (2010) - EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK. European risk observatory report Expert forecaston emerging psychosocial risks related to occupational safety and health (OSH) Luxemburgo. <http://osha.europa.eu/en/publications/reports/7807118/view>

ECHEVERRÍA(1994),—Ontología del lenguaje||Ed.Dolmen,Chile

FASSIO, A. (2011) *Los profesionales de edad avanzada en la Administración Pública y su continuidad laboral mas allá de la edad*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

FORGAS, J., HIPPEL, W. V., & WILLIAMS, K. D. (2005). *The Social Outcast: Ostracism, Social Exclusion, Rejection, and Bullying*. New York, USA: The Psychology Press.

FOUCAULT, M. (1976). *Vigilar y castigar: el nacimiento de la prisión*. Buenos Aires, Argentina: SIGLOXXI.

GALBRAITH, J. K. (1989). *Anatomía del poder*. México DF, México: Edivisión .

GOLEMAN D. (1996) *Inteligencia emocional* Javier Vergara Ed., Buenos Aires

GOLEMAN D. (1999) *Inteligencia emocional en la empresa*., Ediciones B, Argentina

GOLEMAND.(2003)-Emociones destructivas||,EdicionesB, Argentiña <http://www.clarin.com> Clarín (diario) (13/11/2012) *Perotti vs.. UBA*

GRUTER, M., & MASTERS, R. D. (1986). Ostracism as a social and biological phenomenon: an introduction. *Journal of Ethology and Sociobiology* (7), 149-158.

GUBA, E., & LINCOLN, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Thousand Oaks, USA: Sage Editions.

HECKER, T. E. (2007). Workplace Mobbing: a discussion for librarians. *Journal of Academic Librarianship* , 33 (4), 439-445

HOGG M. A. y VAUGHAN G. (2010) *Psicología Social*. Ed. Médica Panamericana, Madrid

KAGAN D. (1961) *The origin and purposes of ostracism The Journal of the American School of Classical Studies at Athens, Vol. 30, No. 4*

KITTO, H. (1977). *Los griegos*. Buenos Aires, Argentina: Eudeba. LEDERMAN, M. T. (2012). *The 11 laws of*

likability. New York, USA: AMACOM.

LEDUN M y FONT LE BRET, B.. (2010) *Pendant qu'ils comptent les morts. Entretien entre un ancien salarié de France Telecom et un médecin psychiatre*¹. La Tengo Editions. Paris

LONGZENG WU, LIQUN WEI, CHUN HUI (2011) *Dispositional*

Antecedents and Consequences of Workplace Ostracism: An Empirical Examination. Higher Education Press and Springer. *Frontiers of Business Research in China*, Hong Kong.
<http://rd.springer.com/journal/11782>

LUSTENBERG D. E y WILLIAMS K.. D. (2008) *Ostracism in*

Organizations en Jerald Greenberg y Marissa S. Edwards, *Voice and silence in organizations*. Emerald Group Publishing Limited

MACDONALD, G., & LEARY, M. R. (2005). Why does social

exclusion hurts? The relationship between social and physical pain. *Psychological Bulletin*, 131 (2), 202-223

MATURANA H.R. Y VERDEN-ZOLLER G.. (1993). Amor y juego,

fundamentos olvidados de lo humano. Instituto de Terapia Cognitiva. Santiago de Chile

MATUS, C. (2007). *Teoría del Juego Social*. Lanús, Argentina: Ediciones de la Universidad de Lanús.

MORGAN, G. (1997). *Imágenes de la organización*. México DF, México: Alfaomega.

MORGAN, G. (1999). *Imaginización: nuevas maneras de ver, organizar y dirigir*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

ONCINS DE FRUTOS M. (2010) *Trabajos en situación de aislamiento*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, en

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas>

PAEZ, M (2012) *Condenan a Galeno Argentina S.A. por acosos laborales* en <http://acosados.com.ar>

PEARCE W.B (1989).. *Communication and the human condition*.

Southern Illinois University press

PEARCE W.B. (1994) *Interpersonal communication*, Harper Collins Pub., New York

PIÑUEL, I. (2008). *Mobbing, el estado de la cuestión*. Madrid, España: Gestión 2000.

PLATON. (2007). *Apología de Sócrates*. Buenos Aires, Argentina: Gradifco Editores.

RAPOPORT A. (1970) *Fights, games and debates*, University of Michigan Press

ROJAS MARCOS L. (2008): "Convivir". Punto de Lectura, 2008, Madrid.

SCHECHTMAN, G. M. (2008). *When silence speaks louder than words: computer mediated communication and perceived ostracism*. Washington State University, Department of Business. Washington: Ph. D. dissertation.

SERLIN J. (2000) *Conocimiento de la gestión de las organizaciones: sistemas complejos dinámicos inestables adaptativos*, en www.econ.uba.ar

SERLIN J. (2011) *La lógica de la acción en gestión*, FCE-UBA

SOROLLA J. A. (2007) *Suicidios en cadena* <http://www.elperiodicodearagon.com>

STAKE, R. (1999). *Case Studies*. En N. DENZIN, & Y. S.

LINCOLN, *Handbook of Qualitative Research*. UK: Sage Editions.

STAKE, R. (2008). *Multiple Case Study Analysis*. USA: The Guilford Press.

STRIVERS R. (2004) *The technological personality*, en <http://www.sagepublications.com>

TONNIES F (2005) . *Gemeinschaft und Gesellschaft. Grundbegriffe der reinen Soziologie*, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt

- VAN BEEST, I., & WILLIAMS, K. D. (2006). When inclusion costs and ostracism pays, ostracism still hurts. *Journal of Personality and Social Psychology* , 91 (5),918-928.
- VARELA F.J. Y HAYWARD J.W. (1997)-Un puente paradójico miradas II Ed. Dolmen, Chile
- WEBER, M. (1972). *Ensayos de Sociología Contemporánea*. Barcelona, España: Editorial Martínez Roca.
- WEICK, K. (1985) "Cosmos vs. Chaos: Sense and nonsense in electronic contexts," *Organizational Dynamics* 1985, pp. 51-64.
- WEICK K. (1995), *Sensemaking in organizations*. Sage.
- WEICK, K., y MEADER, D.K. (1993) "Sensemaking and group support systems," en *Group Support Systems: New Perspectives*, L. M. Jessup and J. S. Valacich (eds.), Macmillan, New York, WESTHUES, K. (2003). A summary of research on workplace mobbing. (U. o. Waterloo, Ed.) *Canada's occupational health & safety magazine* , 18, 30-36.
- WHITTED, K. S., & DUPPER, D. R. (2005). Best practices for preventing or reducing bullying in schools. *Children and Schools* , 27 (3),167-175.
- WILLIAMS, K. D. (2001). *Ostracism: the power of silence*. New York, New York, USA: Guilford Press.
- WILLIAMS, K. D. (2007a). Ostracism. *Annual Review of Psychology* , 58, 425-452.
- WILLIAMS, K. D. (2007b). Ostracism: the kiss of social death. *Social and Personality Psychology Compass* , 1 (1), 236-247.
- WINKIN I., (1982) *La nueva comunicación* , Ed. Kairos, Barcelona www.cen7dias.es/(2012) *Trabajo en situación de aislamiento* www.bullying.org *El ciberacoso* www.swissinfo.ch Stress laboral en Suiza.
- YIN, R. (1989). *Case Study Research, Design and Methods*. Thousand Oaks, USA: Sage Editions.
- ZADRO, L., BOLAND, C., & RICHARDSON, R. (2006). How long does it last? The persistence of the effects of ostracism in the socially anxious. *Journal of Experimental Social Psychology* , 42 (5), 692-697.
- ZADRO, L., WILLIAMS, K. D., & RICHARDSON, R. (2004). How low can you go? Ostracism by a computer is sufficient to lower self-reported levels of belonging, control, self-esteem and meaningful existence. *Journal of Experimental Social Psychology* (40), 560-567.
- ZIMMERLE, H. (2012) *Co-Worker Ostracism and Shunning as Retaliation Under Title VII*, The University of Iowa - College of Law. [Http://blogs.law.uiowa.edu/jcl/wp-content/uploads/2012/01/ZIMMERLE-FINAL.pdf](http://blogs.law.uiowa.edu/jcl/wp-content/uploads/2012/01/ZIMMERLE-FINAL.pdf)