

CUINAP | Argentina

Año 1 • 2020 | Cuadernos del INAP

Ostracismo organizacional: tipología y etapas

Alejandro M. Estévez

1

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales

CUINAP | Argentina

Ostracismo organizacional: tipología y etapas

Alejandro M. Estévez

1



Autoridades

Dr. Alberto Ángel Fernández

Presidente de la Nación

Lic. Santiago Andrés Cafiero

Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Ana Gabriela Castellani

Secretaria de Gestión y Empleo Público

Dr. Alejandro Miguel Estévez

Subsecretario del INAP

Índice

Los Cuadernos del INAP, Ana Castellani	6
1. Introducción	10
2. El ostracismo como concepto	14
2.1 Ciberostracismo	16
3. Evolución histórica del ostracismo	18
3.1 La Grecia clásica y su ostracismo	18
3.2 El ostracismo con el helenismo	20
3.3 El ostracismo en la tradición judeo-cristiana	20
4. ¿Qué se entiende por ostracismo organizacional?	24
4.1 ¿Por qué es importante el estado del <i>ostracizador</i> ?	26
5. El ostracismo y el sesgo en distintas culturas	28
6. Una tipología del ostracismo	30
7. Las etapas por las que pasa una víctima de ostracismo	33
7.1 Efectos del ostracismo sobre las víctimas y sobre el grupo victimario	35
8. Conclusiones	37
9. Referencias bibliográficas	39

Los Cuadernos del INAP

Las organizaciones públicas tienen un saber acumulado en los distintos agentes que las integran y, para poder sistematizar dichos conocimientos, es necesario articular las comunidades de práctica que permiten generar un círculo virtuoso entre los que «saben» y los que «aprenden». Por ello, el lanzamiento de los *Cuadernos del INAP* persigue ese propósito.

Asimismo, es necesario reconocer que existen tres niveles diferentes de conocimiento en el área de la Administración Pública: el macro, que expone las grandes teorías y los enfoques epistemológicos de la administración; el *mezzo* o medio, que explica el funcionamiento de las organizaciones públicas en términos de instituciones, estructuras, comportamientos, decisiones y normativas; y por último, el micro, en el cual se contemplan las historias de la vida cotidiana de los diversos actores. La intención subyacente en el lanzamiento de los *Cuadernos del INAP* es aportar estudios e investigaciones que permitan construir una teoría integrada de la Administración Pública que interconecte los tres niveles precitados.

Queremos brindar un medio dinámico de publicación a la comunidad de funcionarios y académicos que producen textos y materiales vinculados al gobierno, el Estado y la Administración Pública, que necesitan

ser conocidos por sus colegas y por la ciudadanía en general, como una forma de visibilizar sus ideas y de hacerlas interactuar en un provechoso debate.

Además, creemos que es necesario reorientar la capacitación para que haya más participación de los trabajadores y para recuperar el conocimiento que traen, y que esos resultados después se apliquen a la gestión cotidiana.

Administrar un Estado no es lo mismo que administrar una empresa, existen especificidades muy claras y complejidades de lo público que no son contempladas por el enfoque *managerialista*. Por ello, los *Cuadernos del INAP* pretenden construir conocimiento con ese objetivo.

Dra. Ana Castellani
Secretaria de Gestión y Empleo Público

Ostracismo organizacional: tipología y etapas

Alejandro M. Estévez

Subsecretario del INAP, Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación. Posdoctor en Administración Pública, FCE-UBA. Ph.D. en Administración Pública de la Université du Québec, Canadá.

Resumen

El ser excluido, rechazado, aislado por parte de un grupo social no es un fenómeno nuevo en las organizaciones. El exilio u ostracismo es una forma de violencia que se aplica sobre un individuo a los efectos de disciplinarlo o de expulsarlo de un cierto grupo de pertenencia. En las organizaciones modernas, la práctica del exilio tiene efectos sobre el individuo y sobre la cohesión del grupo que aplica el castigo. El artículo se propone por objetivo revisar el fenómeno del exilio u ostracismo organizacional para mostrar su evolución histórica y para tener una mejor comprensión de la problemática. El método que utilizamos es de tipo cualitativo y nos basamos en análisis bibliográfico y

documental. Las conclusiones nos muestran la evolución del ostracismo y sus desaconsejables intentos de aplicación práctica en las organizaciones.

Palabras clave: ostracismo organizacional, exilio organizacional, incomunicación, rechazo organizacional, tratamiento silencioso.

Abstract

Exclusion, rejection, or social isolation, are not novel organizational phenomena. Exile or ostracism is a variety of violence applied to individuals, with the ultimate objective of discipline of expelling from a social group. In modern organizations, practices as exile have effects on the individual as well as the group where the punishment has been applied. In this article, we review the literature related to organizational ostracism, we identify different types of the phenomenon and we describe the process undergone through organizational ostracism in order to have a deeper understanding of the phenomenon. The method we use is qualitative and we rely on bibliographic and documentary analysis. The findings show us the evolution of ostracism and discourage any efforts to its practical application in organizations.

Key words: organizational ostracism, organizational exile, incommunicado, organizational rejection, silent treatment.

Ostracismo organizacional: tipología y etapas¹

Introducción

Las categorías que agrupan a ciertos fenómenos necesitan periódicamente una actualización, porque el problema que fue estudiado se ha transformado o la realidad se ha encargado de complejizarlo. En el caso del ostracismo organizacional, creemos que la irrupción del cambio tecnológico ha tenido un impacto significativo. Así, como ejemplo, el viejo ostracismo sufrió también el agregado del *ciberostracismo*, que detallaremos más adelante (Gkorezis, Panagiotou y Theodorou, 2016; Fiset, Al Hajj y Vongas, 2017).

En muchas organizaciones públicas, en contextos de cambio político o tecnológico, diversas personas experimentaron el fenómeno del ostracismo bajo cualquiera de sus distintas variantes; por ello, creemos pertinente visitar las condiciones que lo describen (Chung, 2017).

Algunas personas sufren de aislamiento en las organizaciones modernas. Sus compañeros, que antes las reconocían, a partir de un determinado

¹ Este artículo es una actualización del documento de trabajo que produjimos con José Serlin en 2013, para la *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 18, N.º 64, pp. 567-583.

momento, comienzan a ignorarlas, a castigarlas con la invisibilidad y con la falta de comunicación. También se registran casos de personas que, si bien trabajan cotidianamente en una organización, nunca pudieron ser aceptadas como miembros plenos, aunque le hayan dedicado ingentes esfuerzos para serlo. Este «tratamiento silencioso» puede tener diversas causas, pero el objetivo es ejercer un castigo por una cierta transgresión de un individuo o grupo de individuos a los valores, códigos, reglas, tradiciones o usos dominantes en una organización (Baumeister, Twenge, y Nuss, 2002; Macdonald y Leary, 2005).

Asimismo, en las organizaciones existen lugares —tanto físicos como simbólicos— en los cuales «se confina» a los exiliados como una forma de hacerlos pagar por la culpa que se les imputa. No se hace referencia aquí a las transgresiones menores que son «sancionadas» por un grupo dominante en la organización, sino que se busca comprender aquellos castigos que se les aplican a las personas que, por sus visiones, opiniones, acciones, liderazgo o actitudes personales, son percibidas como una amenaza y puestas bajo un manto de «silencio organizacional» (Williams, 2001).

¿Por qué se debe estudiar el ostracismo organizacional? La razón es muy sencilla: en el mundo moderno, se registran diversas formas de violencia en las organizaciones. 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 afecta profundamente el equilibrio psíquico y el desempeño de la víctima (Williams, 2007a, b; Fiset *et al.*, 2017).

En alguna oportunidad, han llegado a los medios de comunicación los casos 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. En France Telecom, se registraron cerca de veinticinco suicidios que se dieron en un contexto de reforma organizacional, al haber despedido entre 2008 y 2011 a 22.000 empleados. Su gerente, Didier Lombard, terminó siendo procesado por la justicia francesa ante las reiteradas denuncias del gremio por «acoso laboral» y por «poner en peligro la vida de otros» (Villaécija, 2012).

Se observa, además, 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, porque sienten que han sido «exiliados» por la sociedad más grande en la que habitaban (Williams, 2007a, b).

Las organizaciones modernas están sufriendo uno de los más profundos cambios que registran en su historia, a raíz de la globalización y de 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 mayor relevancia en la teoría organizacional moderna. Por ello, es pertinente estudiar este tipo de exilio como una forma de comprender el efecto de los cambios en las organizaciones, si bien se debe reconocer que el exilio no es un fenómeno nuevo, sino que la mirada con la cual se aborda el problema le otorga

una visibilidad distinta a la que tenía anteriormente (Schechtman, 2008; Zadro, Williams y Richardson, 2004; Williams, 2001).

El objeto de este artículo es revisar el fenómeno del ostracismo para mostrar su evolución histórica y tener una mejor comprensión de la problemática. El abordaje metodológico utilizado es un análisis de tipo bibliográfico y documental, que sigue los estándares fijados por Yin (1994), Creswell (1998), Stake (2010) y Robson (2002) para la investigación de tipo cualitativa. El relevamiento del estado del arte, ya sea a través de libros o de documentos especializados, es un prerequisite para la búsqueda de un mayor nivel de precisión conceptual en la comprensión de un fenómeno. En este marco se ha privilegiado la información que aporta tipologías, procesos y casos de ostracismo organizacional. No se ha encontrado una revisión de la bibliografía, como las que existen de otras temáticas, por lo cual se construyó un relevamiento propio que es, en buena parte, este artículo. En cuanto a la fuente de los documentos, han sido bases de datos digitales e internet, además de libros e informes disponibles.

En las secciones que vienen, se tratará de definir al ostracismo como concepto, reconocer sus distintos tipos y ver su evolución histórica.

2

El ostracismo como concepto

Se entiende por *ostracismo* 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 usado para proteger el poder en la democracia ateniense (Kagan, 1961; Lustenberg y Williams, 2008).

Ciertas especies animales tienden a aplicar el ostracismo como una forma de castigo a aquellos individuos que osaron desafiar el poder del macho dominante, 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 y Masters, 1986).

En las organizaciones, dentro del ostracismo se incorporan otras situaciones, además de la falta de comunicación verbal. Someter a una persona al tratamiento silencioso puede significar el fingimiento de que ese ser humano es absoluta y completamente invisible. También incluye el rechazo a una persona enviándola a otra parte o, en forma encubierta, evitando su presencia física en la organización. Diversas investigaciones experimentales han demostrado que la reacción al ostracismo va desde actos de agresión

y resignación depresiva hasta conformidad social y comportamientos prosociales (Longzeng, Liquan y Hui, 2011; Williams, 2001, 2007a, b).

Desde un punto de vista evolutivo, el ostracismo puede haber tenido una función adaptativa: eliminar individuos desviados o liderazgos disfuncionales, y permitir a los sobrevivientes tener una mayor cohesión y mejores posibilidades de reproducción. Deben ser mencionados algunos aspectos interesantes del ostracismo como comportamiento social (Williams, 2001, 2007b; Lustenberg y Williams, 2008; Gruter y Masters, 1986; Baumeister *et al.*, 2002; Macdonald y Leary, 2005):

- a) El ostracismo es la falta de atención y comunicación directa hacia otra persona o grupo. En consecuencia, desde una perspectiva de tercera persona, no siempre es directamente observable ni sobresale a los sentidos de los demás. Esto causa la inimputabilidad de una agresión, dado que la deja sin testigos.
- b) 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. 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.
- c) El ostracismo puede tener cualquier extensión de tiempo, de unos minutos a toda la vida. La duración o cronicidad del ostracismo puede determinar la forma en que la gente reacciona al evento.
- d) Los efectos del ostracismo pueden ser tanto debilitantes como adaptativos. Como ya se dijo, puede amenazar los sentimientos de una persona en los dominios de pertenencia a un grupo, sentido

de control, autoestima y sentido de su existencia. O ajustarse a las normas del grupo, adaptarse a vivir en él y aprender cómo hacerlo.

2.1 Ciberostracismo

Con la aparición de la revolución tecnológica en las comunicaciones, y a través de internet y de las redes sociales, el ostracismo como actividad sumó una nueva variedad o forma para su ejercicio, mediatizado por los recursos electrónicos y conocido como *ciberostracismo* (Schechtman, 2008; Williams, 2007a, b; Van Beest y Williams, 2006).

La tecnología ha permitido una mayor comunicación en el ambiente laboral y posibilitó formar redes virtuales que han extendido el alcance de los equipos de trabajo. Hay grupos que funcionan con sus integrantes a miles de kilómetros de distancia, y esto no disminuye el desempeño. Los diarios se escriben sin que los periodistas tengan que compartir siquiera el ámbito de trabajo. Algunos diseños de arquitectura o de productos industriales se hacen en distintas partes del mundo por medio de una red. Existen redes solidarias bien coordinadas en las cuales sus miembros están esparcidos en varios continentes. Los equipos de trabajo ya no necesitan compartir un ambiente físico común. La comunicación está mediada por la computadora, fenómeno cuyas siglas son CMC (Schechtman, 2008).

En un equipo de trabajo virtual, es necesario el intercambio frecuente de correos electrónicos, mensajes de texto, mensajería instantánea, teleconferencias, llamadas telefónicas, etcétera. El ciberostracismo como fenómeno ligado a la tecnología o a la CMC implica que un miembro de ese grupo virtual es «incomunicado» o aislado por el resto del equipo.

Puede ocurrir de una forma directa y advertida al «exiliado», o de un modo incremental, en el que poco a poco dejará de recibir fluidamente comunicaciones del resto de los miembros de la red o en el que el tono de comunicación y la capacidad de acceso que se le brindaban se van «enfriando» (Schechtman, 2008; Williams, 2007a, b; Van Beest y Williams, 2006; Serlin, 2010).

Los efectos del ciberostracismo son iguales que los del ostracismo ordinario que tratamos en este artículo, aunque se sienten más rápido. Según Williams (2007a, b), en solo cinco minutos de simulación de ostracismo en un experimento, sus víctimas percibieron la situación de tratamiento silencioso. También la investigación de Zadro *et al.* (2004) demuestra, con los experimentos realizados por medio de simulación computarizada, que las víctimas sufren idénticas variaciones en las mismas variables que el ostracismo común (sentido de pertenencia, sentido de control de su medio social, sentido de su existencia y autoestima).

Schechtman (2008) ha realizado una profunda investigación sobre el ciberostracismo y sostiene que ya no se necesita cierta proximidad con la víctima para aplicarle el tratamiento silencioso. Así como las redes virtuales extendieron las comunicaciones de los grupos de trabajo e incrementaron la velocidad de sus intercambios, también ampliaron el alcance del ostracismo. El ciberacoso es un fenómeno asociado al ciberostracismo, pero no está dentro de nuestro objeto de estudio en este artículo.

3

Evolución histórica del ostracismo

Habiendo definido al ostracismo como concepto, pasamos ahora al análisis de su evolución histórica.

3.1 La Grecia clásica y su ostracismo

Es una forma de castigo que tiene 2500 años de vigencia. Fue establecida en Atenas, en el año 510 a. C., por Clístenes, un político griego que introdujo una serie de reformas sociales e institucionales cuya implementación posibilitó ciertos desarrollos democráticos posteriores². El ostracismo tenía como propósito original combatir los liderazgos fuertes que pudieran derivar en tiranías. Poseía una finalidad cívica y luego comienza a ser utilizado como un instrumento con el cual las distintas facciones contendían exiliando a personajes claves o líderes de sus grupos rivales (Kagan, 1961).

Para aplicarlo, cada año los ciudadanos se reunían en Atenas la asamblea del pueblo, sufragaban a mano alzada y si el resultado era positivo, convocaban a una nueva votación pública dos meses más tarde. Esta elección se hacía al pie de la colina en la que se ubicaba el Cerámico, el

² Clístenes estructura una nueva polis basada en la isonomía o 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 nascente democracia de las ambiciones personales de algunos políticos. 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 cierto espíritu cívico y en lo religioso. El oráculo de Delfos tenía, en este sentido, un papel importante (Kagan, 1961; Kitto, 1977).

barrio del gremio alfarero, lugar donde se arrojaban los productos de alfarería defectuosos, rompiéndolos en trozos 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 (Kitto, 1977).

La medida consistía en desterrar por diez años a cualquier ciudadano que el pueblo considerara —por sufragio— 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 (Kagan, 1961; Kitto 1977).

Un caso que, con frecuencia, se menciona ligado al ostracismo es el de Sócrates (470-399 a. C.), quien fue condenado por la asamblea ateniense y conminado a elegir entre el ostracismo o la muerte por ingesta de cicuta (optó por esta última). Por sus enseñanzas basadas en la ironía socrática, el filósofo sufrió la desconfianza de muchos de sus contemporáneos, a los que les disgustaba la postura que tomó frente al Estado ateniense, sus dirigentes y la religión establecida, principalmente por sus creencias metafísicas que planteaban una existencia etérea sin el consentimiento de ningún dios como figura explícita. Es decir, Sócrates desafió tanto a los grupos de dirigentes políticos como a la religión establecida. Su continua búsqueda de la sabiduría, al asumirse como ignorante mediante la duda socrática —«Solo sé que no sé nada»—; su comportamiento austero y ejemplar, más la premisa autoliberadora de «Conócete a ti mismo» fueron generándole enemigos en ciertos sectores dirigentes, lo que terminó en su condena. Fue acusado en el 399 a. C. de despreciar a los dioses y de corromper la moral de la juventud, alejándola de los principios de la democracia (Kagan, 1961; Platón, 2007).

3.2 El ostracismo con el helenismo

Es Alejandro Magno (356-323 a. C.) quien, con la expansión de su imperio helenístico, lleva la institución del ostracismo a distintas culturas, entre ellas, al judaísmo que lo aplica al ámbito religioso, mientras que para las tradiciones griegas era un instrumento preponderantemente cívico. Al comienzo de las conquistas de Alejandro en el año 334, la región de Judea vivía sin sobresaltos bajo el dominio persa. En Palestina se fundaron más de treinta polis, y los pobladores de las nuevas polis, en su mayoría macedonios y griegos, hicieron de Medio Oriente una palestra de la cultura griega y de los tipos de vida griego (Eban, 1968).

En Alejandría (Egipto) se produjo la convergencia de los espíritus hebreo y griego, que fue el inicio de una cultura original sellada por la fusión de ambas tradiciones, que influyó sobre la filosofía del mundo antiguo y sobre el cristianismo primitivo. En esta fusión hebreo-helenística transmitida luego al cristianismo, se introdujo la institución del ostracismo (Kagan, 1961; Eliade, 1961).

3.3 El ostracismo en la tradición judeo-cristiana

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 del transgresor durante un período de 7 a 30 días, con la obligación de cumplir penitencia y vestirse de luto; la condena más dura (*Jerem*) era formal e involucraba un solemne ritual de anatematismo indefinido. En la tradición hebrea, no se puede excomulgar a un individuo, es decir, ser excluido de recibir la comunión y los sacramentos, porque estos últimos no están contemplados en la religión judía (Eban, 1968).

A diferencia de la Iglesia católica, en el judaísmo no existe 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*, se lo «quita» de la comunicación. En ciertos casos, como el del filósofo Baruch Spinoza, el texto de su condena fue 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 transcripto por él» (Eban, 1968).

Desde los comienzos de la Iglesia cristiana, esta reconoció una pena similar llamada *excomuni3n*. Se establecieron dos grados de excomuni3n: una menor y otra mayor. La menor implicaba la exclusi3n del sacramento de la eucaristía y de los privilegios de la Iglesia. La mayor se aplicaba a los pecadores obstinados, a los ap3statas perseverantes y a los herejes; su forma era m3s solemne y resultaba muy difícil de revocar. La duraci3n de la excomuni3n quedaba en la decisi3n del obispo. En África y en España, la absoluci3n de los individuos laicos que, en tiempos de persecuci3n, se habían alejado de su fe cristiana y adorado a ídolos paganos estaba prohibida, excepto en el momento de la muerte (Eliade, 1961; De la Garza y Valverde Valdés, 1998).

Conforme los gobiernos abrazaron el cristianismo como religi3n de carácter oficial, la excomuni3n mayor conllevó la p3rdida de los derechos políticos y la exclusi3n de funciones p3blicas. El ostracismo, como instrumento de castigo de ciertos grupos religiosos, poco a poco se fue instituyendo en el orden político. Las capitulares del siglo VIII u ordenanzas de Pipino el Breve, rey de los francos, establecían que la excomuni3n mayor debía ser seguida por el destierro. La excomuni3n

aplicada a los gobernantes los privaba de sus derechos para gobernar y, por lo tanto, liberaba a sus súbditos de vasallaje (reduciéndole los ingresos económicos al castigado); la Iglesia se convirtió así en un importante poder temporal³ (Eliade, 1961).

Los líderes de la Reforma protestante también reclamaron el poder de la excomunión para sus iglesias. Martín Lutero⁴ (1483-1546) insistió en el derecho inherente de los ministros de la Iglesia para su aplicación. Martín Lutero fue excomulgado por la Iglesia católica.

Los calvinistas, por su lado, siguiendo el pensamiento del reformador francés Juan Calvino⁵, mantenían la institución de la excomunión como una forma disciplinaria hacia el interior de su congregación y en las comunidades en las que eran mayoría.

Hasta 1813 en Inglaterra la persona que había sido excomulgada tenía 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. De esta manera, se observa cómo un castigo religioso provoca implicancias en el mundo civil (Eliade, 1961; De la Garza y Valverde Valdés, 1998).

La Iglesia ortodoxa cristiana, en sus distintas ramas, también ha conservado la institución de la excomunión, como en el caso de los grupos

3 El texto oficial de la excomunión es «Excomulgamos y anatematizamos a ese malhechor que se hace llamar (aquí el nombre de la persona excomulgada) y lo arrojamos del seno de la Santa Iglesia de Dios» (De la Garza y Valverde Valdés, 1998; Eliade, 1961).

4 Teólogo, fraile católico agustino y reformador religioso alemán. Inauguró la doctrina teológica y cultural denominada *luteranismo* e influyó en las demás tradiciones protestantes. Fue el principal artífice de la Reforma protestante.

5 Teólogo de origen francés que comienza el movimiento protestante conocido como *calvinismo*, que pone al individuo como el gran intérprete de la palabra de Dios y, por lo tanto, no necesita de profesionales de las sagradas escrituras.

cristianos amish, que tienen una variante que se denomina *meidung* o rechazo social, mediante la cual se aísla por completo al individuo que desafía las normas de la comunidad. Este tipo de castigo en sociedades pequeñas y cerradas al mundo exterior posee un impacto muy fuerte en las víctimas (Eliade, 1961; De la Garza y Valverde Valdés, 1998).

4

¿Qué se entiende por ostracismo organizacional?

En esta sección se analizará el origen y la evolución histórica del ostracismo como institución y, luego, su utilización en las organizaciones modernas.

Se entiende por *ostracismo organizacional* al fenómeno que implica que una persona es sometida por parte de un grupo social a una situación de aislamiento, rechazo, incomunicación, anatematización, no reconocimiento, con el objeto de castigar una transgresión a los valores, criterios, reglas, creencias, usos o costumbres de la organización o de un grupo dominante dentro de esta. No se incluye a los transgresores delictuales u ordinarios que existen en todas las sociedades, sino a los casos que son percibidos como amenazas o inaceptables para un grupo o una organización social. El *ostracizado* es sometido al tratamiento silencioso, a la invisibilidad, a la falta de comunicación y de interacción, con el objeto de aplicarle un castigo o correctivo, para reducir su influencia o directamente eliminarlo de una comunidad social (Schechtman, 2008; Longzeng *et al.*, 2011; Williams, 2001, 2007a, b; Zimmerle, 2012).

El ostracismo organizacional puede ser comprendido como una variante del castigo, pero también como una forma de intimidación (Foucault, 1976). Con respecto al grado de violencia utilizado, es posible distinguirlo

de otros modos vigentes de agresión social, como el acoso moral, laboral, profesional o educativo (*bullying* y *mobbing*) (Aglamisis, 2011; Schechtman, 2008; Forgas, Von Hippel y Williams, 2005; Van Beest y Williams, 2006).

Con relación al *mobbing*, en la literatura vigente al respecto, se lo identifica con la noción de acoso laboral o moral, por el cual un individuo es atacado por un grupo en su lugar de trabajo buscando su humillación, intimidación, quiebre emocional, desacreditación, difamación, aislamiento, incomodidad, para forzar su salida de la organización o para neutralizar su influencia. Es un tipo de persecución que implica una elevada cantidad de violencia psicológica y simbólica que, en algunos casos, puede desbordar en agresiones físicas (Aglamisis, 2011; Davenport, Schwartz y Elliott, 2005; Hecker, 2007; Westhues, 2003; Piñuel, 2008; Fassio, 2011; Forgas *et al.*, 2005).

En otro sentido, la noción de *bullying* es una forma de violencia o de agresión social en las organizaciones que implica el acoso por parte de un grupo hacia un individuo mediante coerción física, violencia emocional, aislamiento e intimidación que, por lo general, se basa en excusas raciales, de género, sexualidad o habilidades distintivas. Lamentablemente, en el mundo de la educación, suele ser un modo bastante usual entre los alumnos, quienes toman como objetivo a una persona determinada a los efectos de incomodarla, forzar su salida o ejercer un poder grupal sobre la víctima. La mayoría de los casos de *bullying* muestran un frecuente ejercicio de la violencia física contra el damnificado (Whitted y Dupper, 2005; Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper, 2003; Crothers y Levinson, 2004; Forgas *et al.*, 2005).

Sobre la base de lo expuesto, se puede afirmar, entonces, que el ostracismo organizacional es una situación de castigo o agresión social que implica el aislamiento de la víctima. El *mobbing* o acoso laboral, así como el *bullying*, van más allá, porque involucran un nivel de violencia mayor —se llega a la agresión física— e, incluso, el activismo grupal y la militancia en contra de la víctima son mayores. Además, la bibliografía nos señala que el aislamiento, ostracismo o tratamiento silencioso puede ser un instrumento en el acoso moral y en el *bullying* (Forgas *et al.*, 2005). Ostracismo, *mobbing* y *bullying* están presentes en las organizaciones como una forma de violencia ligada a los comportamientos sociales, en la que interactúan factores individuales y colectivos. Las causas de estos fenómenos pueden ser muy variadas y requieren una mayor investigación aplicada.

4.1 ¿Por qué es importante el estado del *ostracizador*?

Según Fiset *et al.* (2017), es razonable suponer que la reacción de una persona ante su ostracismo podría depender de la fuente. Ser rechazado por un par eminente, por ejemplo, podría pesar de manera diferente respecto del ostracismo practicado por alguien con una posición social más baja. Se supone que a mayor autoridad del *ostracizador*, existe una clara correlación con la disponibilidad de mayores recursos materiales y simbólicos para utilizar sobre la víctima (Sidanius y Pratto, 1999) y como Robinson, O'Reilly y Wang (2013) señalaron, el valor social del *ostracizador* afecta el modo en el que el *ostracizado* podría responder. Según los cálculos de la víctima, la respuesta de forma *prosocial* tiende a ser más racional, pues conserva la esperanza de que, una vez pasado el «enojo», sea reincorporado al grupo.

Con relación a la red de ayuda que puede tener una víctima de ostracismo, esta resulta fundamental en la comprensión o significación del castigo para hacer frente a sus efectos. Las amistades y los colegas comprensivos ayudan a la mitigación de los efectos, pero no logran su desaparición (Fiset *et al.*, 2017).

Imponer el ostracismo a una persona implica, conscientemente o no, un cambio en las relaciones de poder que existen entre el agente y la víctima. No es sorprendente que las personas que ejercen el ostracismo manifiesten sentirse poderosas y que los que están marginados expresen su impotencia. El poder se ejercerá, entonces, a través del control desigual de los distintos recursos que dispone una organización sobre otros integrantes (Fiset *et al.*, 2017).

Según la teoría del poder de inhibición (Keltner *et al.*, 2003), un individuo con poder disminuido se volverá más sensible a las posibles amenazas sociales y estará cada vez más atento a las acciones y necesidades de los demás, pero al mismo tiempo tendrá una capacidad limitada para acceder a las redes sociales o a sus recursos materiales y, por lo tanto, verá su poder reducido. Por ello, los *ostraquizados* tienden a reforzar sus conductas prosociales como una estrategia de reinclusión social.

5

El ostracismo y el sesgo en distintas culturas

Si bien el exilio organizacional es un tema que necesita una mayor profundización de tipo analítica, se puede señalar que las culturas con un sesgo individualista, como las occidentales, tienden a darle al ostracismo un impacto menor que las orientales, en las que se considera que el individuo se realiza o se construye dentro del grupo social. Por lo tanto, ser sometido al ostracismo en una cultura de tipo oriental adquiere un valor simbólico más profundo aún (Longzeng *et al.*, 2011; Forgas *et al.*, 2005; Van Beest y Williams, 2006).

La evidencia empírica señala que, en culturas con sesgos colectivistas, las personas que son sometidas a ostracismo presentarían cierta tendencia a la introversión, cierto desvío de una noción colectiva de *agradabilidad* o comportamientos neuróticos rechazados por el conjunto. El desafiar al grupo o desviarse del comportamiento «normal» tiene un valor transgresor más profundo que para una cultura individualista (Longzeng *et al.*, 2011; Forgas *et al.*, 2005; Van Beest y Williams, 2006).

El concepto de *agradabilidad* es una idea que está muy ligada al contexto cultural y estético dominante en una organización o al criterio intersubjetivo de los grupos sociales (Lederman, 2011). Según Longzeng *et al.* (2011), una transgresión por parte de un individuo a la noción de *agradabilidad* en una cultura de tipo colectivista produce un impacto más profundo que para los contextos más individualistas de Occidente.

El ser catalogado de «desagradable» es una causa para ser exiliado por el conjunto.

De todas maneras, tanto en contextos individualistas como colectivistas, las consecuencias de los exilios tienen efectos físicos y psíquicos sobre los individuos (Lustenberg y Williams, 2008; Williams, 2007a, b; Van Beest y Williams, 2006), pero en las culturas con sesgo individualista, como las occidentales, Williams (2001, 2007a, b) reconoce que dos tercios de los individuos admiten haber sufrido o ejercido ostracismo o tratamiento silencioso a algún miembro de su grupo de trabajo o a un familiar en su vida privada. Con esto se quiere señalar que el ostracismo, si bien adquiere en la actualidad una mayor relevancia, no es un fenómeno nuevo. Schechtman (2008) afirma que con la mayor tecnologización de las comunicaciones entre los seres humanos, el ostracismo sumó una nueva forma de ejercicio y que es justamente el ciberostracismo, para el cual, el requisito de cierta proximidad con la víctima dejó de ser indispensable.

6

Una tipología del ostracismo

Se debe reconocer, entonces, 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 podemos estudiar el fenómeno (Forgas *et al.*, 2005; Lustenberg y Williams, 2008; Williams, 2007a, b; Schechtman, 2008).

Se intentará construir una tipología de los ostracismos, desde el punto de vista de quienes los sufren o son sus víctimas. En la bibliografía analizada, se registran básicamente tres grandes tipos, entre los que se pueden reconocer distintas situaciones intermedias y en los que un caso puede desplazarse con facilidad de uno a otro.

Se identifican tres grandes núcleos (Williams, 2001, 2007a, b; Van Beest y Williams, 2006; Lustenberg y Williams, 2008; Longzeng *et al.*, 2011):

- a) Los que perdieron en el *juego político* en una institución. En este caso, se encuentran 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 un individuo haya perdido un conflicto político en la organización y que tenga una capacidad de liderazgo remanente que el grupo dominante desea neutralizar. Por dicha

razón, es sometido a un exilio organizacional como una forma de aislamiento y reducción de «peligrosidad» para la cohesión general y el poder del grupo dominante en la institución. En este caso, se observa también que los grupos utilizan al ostracismo como un modo de demostrar su poder a otros sectores de la organización o institución.

- b) Los que sufren ostracismo inducido por el tipo de *tarea o trabajo organizacional* que realizan. Existen ciertas condiciones laborales que 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», en los cuales la persona debe 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, de manera progresiva, van formando comportamientos favorables al ostracismo para aquellos individuos que se fueron adaptando a esas condiciones particulares. Se incluyen también aquí a aquellos individuos que muestran reparos hacia la sociabilidad y que terminan adaptándose con mayor agrado a las condiciones de trabajador solitario.
- c) Los que sufren ostracismo por fricción social provocada por su personalidad. Existe un sesgo psicológico de resistencia (la víctima propiciatoria) en ciertos individuos, por el cual poco a poco se van generando las condiciones para que el grupo termine aplicándoles el tratamiento silencioso. Según Longzeng *et al.* (2011), determinados individuos presentan características

personales que inducen al ostracismo por parte de su grupo. Es el caso de los desagradables (para un cierto consenso grupal), los introvertidos y los neuróticos. No se pretende aquí rotular como culpable al individuo sometido a ostracismo, sino señalar que algunos perfiles psicológicos operan como inductores al exilio de las víctimas propiciatorias, que con su accionar van creando las condiciones para que el grupo los destierre de un modo consciente o no.

Para resumir la tipología descrita para el ostracismo, se señala que existirían tres tipos diferentes: el originado en el juego político de las organizaciones, el causado por ciertas características del trabajo que aíslan socialmente al individuo y el producido por un tipo de personalidad, perfil o trastorno psicológico, que es considerado «indeseable o desagradable» por un grupo dominante. Creemos que el ciberostracismo, tratado más arriba, no implica una nueva categoría en la tipología, sino un modo de instrumentalización distinta del castigo. Si bien los efectos de la tecnología potencian el ostracismo tradicional, no alteran la naturaleza esencial del fenómeno.

René Girard (2006) señala que, cuando las comunidades entran en crisis, se vuelven violentas y expulsan a los individuos que las desafían y que provocan o representan ese desorden. Sostiene que la cohesión de una sociedad necesita generar a veces víctimas propiciatorias o chivos expiatorios para componer ese orden. Sacrificar a algún individuo es mejor que enfrentar un conflicto generalizado. Por ello, se entiende que el ostracismo como forma de castigo organizacional es relevante frente a un escenario de grandes cambios.

Las etapas por las que pasa una víctima de ostracismo

A continuación, se describirán las etapas por las cuales transita una víctima del ostracismo. Esta secuencia es una elaboración propia sobre la base de los textos de Eisenberg, Lieberman y Williams (2003), Zadro *et al.* (2004), Van Beest y Williams (2006), Williams (2007a, b) y Schechtman (2008), quienes inicialmente reconocen cuatro etapas: la sorpresa, la reflexiva, la reflectiva y la resignación.

- a) *Etapa de sorpresa o extrañeza*: el individuo sometido a ostracismo comienza a darse cuenta de su situación de aislamiento e 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) *Etapa reflexiva*: el individuo experimenta un sentimiento de dolor, angustia o desamparo frente a la situación de aislamiento. Según Williams (2007a, b), es cuando se registran variaciones (descensos) en cuatro dimensiones de la personalidad: autoestima (la valoración de uno mismo), sentido de pertenencia (al grupo al cual el individuo referencia como propio), control (el individuo necesita un nivel de control mínimo sobre su ambiente social, como, por ejemplo, comunicarse, saludar, intercambiar) y sentido

de la existencia (el individuo necesita tener un cierto sentido o visión para su ser). Aquí es cuando el individuo experimenta un gran estrés⁶.

- c) *Etapas reflectiva*: el individuo desarrolla alguna estrategia frente a la situación de aislamiento y de rechazo social. Las reacciones son variadas, pero las alternativas son dos: o bien, luchar por reintegrarse e intentar restituir la situación al estado anterior —mostrando docilidad o aceptando los correctivos—, o bien, combatir la situación de invisibilidad a través del conflicto abierto con el grupo dominante. En esta etapa se registran diversas sensaciones o respuestas, como cierta agresividad, hostilidad, ansiedad, incertidumbre, extrema sensibilización respecto de su medio social, susceptibilidad, sensación de rechazo, agotamiento emocional, entre otras. También se producen incrementos en el celo profesional, dado que el individuo reclama permanentemente el respeto del grupo dominante a sus áreas o saberes específicos de incumbencia profesional, organizacional, laboral o familiar.
- d) *Etapas de la resignación, huida o explosión*: 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: una alternativa es 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 una sensación de autoinculpación o la percepción de haber sido

6 Williams (2007a, b) señala que, a nivel físico, los individuos sometidos al experimento del ostracismo evidencian incrementos en el nivel de la presión arterial y del cortisol (hormona que, en niveles excesivos, provoca desórdenes en los sistemas circulatorio, digestivo y respiratorio). Cuanto mayor sea el tiempo de exposición de un individuo a este tipo de situaciones, mayores son las probabilidades de provocarle daños físicos.

derrotado por el grupo dominante y sometido a la condición de paria. Las depresiones pueden acompañar esta etapa. La otra opción posible es la huida, por la que el individuo decide abandonar la organización o el medio que lo somete al rechazo social, mediante un cambio de lugar (mudanza o emigración) o por medio de un conflicto final, a través del cual y, en un hecho de alta violencia, intenta poner fin a la situación (suicidio, agresiones físicas a sus compañeros de trabajo o familiares, venganzas ejemplificadoras a sus victimarios, entre otros).

Para concluir este punto, se puede señalar que los ostracismos de corto y largo plazo obtienen respuestas distintas por parte de las víctimas. Si la situación de ostracismo es de corta duración, estas suelen ser menos dramáticas que si es de largo plazo. Una perspectiva de castigo o aislamiento de gran extensión temporal (vivir rechazado por el resto de su vida, caer en la categoría de paria permanente, la muerte civil, etcétera) lleva a que los individuos tengan respuestas más violentas (Williams, 2007a, b; Baumeister *et al.*, 2002; Macdonald y Leary, 2005; Zadro *et al.*, 2004).

7.1 Efectos del ostracismo sobre las víctimas y sobre el grupo victimario

Si bien en puntos anteriores se trató ya este tópico, el ostracismo ejerce sobre el individuo efectos negativos: provoca ansiedad, depresión, caída en el nivel de autoestima, sensación de descontrol sobre su medio social, sentido de inutilidad existencial, agresividad, violencia, entre otros. También tiene impactos físicos sobre la víctima a nivel del incremento de la presión arterial y diversas alteraciones del sistema digestivo,

circulatorio y respiratorio (Williams, 2001; Lustenberg y Williams, 2008; Zadro *et al.*, 2004).

Con relación a los efectos positivos en aquellas personas que sufrieron ostracismo y fueron «resocializadas», se muestran más solidarios, más atentos al cambio de clima del grupo e incrementan su susceptibilidad social. Pero se debe admitir que la situación de estrés vivida deja alguna consecuencia perdurable sobre su comportamiento (Williams, 2001; Lustenberg y Williams, 2008).

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

El uso del tratamiento silencioso en diversas organizaciones es un hecho que está generalizado y que no cuenta con tanta condena social como las situaciones de violencia explícita contra los «transgresores» (Zadro, Boland y Richardson, 2006). Para Williams (2001; 2007a, b), el ostracismo es una forma de violencia social que mostraría un cierto grado de avance respecto de las situaciones primitivas en las cuales se sometía a la muerte o desaparición física a las personas que transgredieran las normas del grupo.

Conclusiones

En este artículo se realizó una breve genealogía del ostracismo como forma de castigo de las organizaciones sociales. Se mostró que en sus orígenes, en la Grecia clásica del 500 a. C., se lo creó con la finalidad cívica de prevenir las dictaduras. Luego, por una cuestión de la dinámica del juego político, se lo transformó en un mecanismo de control y ajuste del conflicto entre facciones rivales en la naciente democracia ateniense.

En la tradición judeo-cristiana —y aportado por el helenismo de Alejandro Magno en el 300 a. de C.—, se lo incorporó como una herramienta de control religioso, mediante la cual se pretendía corregir o castigar a los casos de individuos desviados de una cierta «normalidad» de su fe. De la religión, luego, vuelve a la política, cuando el cristianismo cobra carácter de «religión oficial» en muchas regiones de Occidente.

El ostracismo como práctica social es relativamente común en las sociedades contemporáneas. Con la revolución tecnológica de las comunicaciones y con las redes sociales virtuales, no cambió en su naturaleza, sino en su alcance. La víctima del tratamiento silencioso ya no tiene que estar cerca del grupo. Como herramienta social, posee efectos disciplinantes y también adversos (físicos y psicológicos) sobre la víctima, aunque también genera una mayor cohesión para el grupo que lo ejerce.

Con relación a la tipología del tratamiento silencioso y al proceso o secuencia que puede seguir, se entiende que existe aún un largo camino para recorrer,

en el sentido de una mayor comprobación empírica de los tipos y las etapas. Pero debe reconocerse que contar con algunos elementos claros para explorar dicho campo, sin duda, es un avance para ser tenido en cuenta.

Entonces, si bien el ostracismo no es un concepto nuevo en la teoría de las organizaciones ni en las ciencias sociales contemporáneas, se ha modificado la mirada que se tiene del fenómeno. El cambio tecnológico y su relación con las formas de violencia organizacional, como el tratamiento silencioso, el acoso moral y laboral, entre otras, han atraído una mayor atención de los académicos y de las opiniones públicas, tanto para comprender en profundidad al fenómeno como para instrumentalizarlo con algún cuestionable propósito práctico en las organizaciones.

Por el análisis bibliográfico y el desarrollo de nuestra investigación empírica respecto del tema, se observa que ciertas organizaciones utilizan el ostracismo como un modo de obtener mayor cohesión del grupo dominante, así como de infundirle a la víctima ocasional una mayor sensibilidad respecto de las demandas y normas formales e informales vigentes. Estas prácticas son fuertemente criticables —tanto desde el punto de vista ético como práctico—, puesto que todo ostracismo posee algún efecto negativo psíquico y físico en las víctimas.

Con respecto al clima organizacional que se vive ante un caso concreto de ostracismo, se señala que el grupo dominante puede percibirlo como positivo, dado que toda afirmación de identidad y cohesión grupal provocaría una sensación de mayor bienestar. *A contrario sensu*, ese clima es absolutamente negativo para la víctima del ostracismo. Por lo tanto, si por el bienestar relativo de un grupo dominante se debe pagar el alto precio del sufrimiento de algunos individuos, esto evidenciaría que ciertas organizaciones se alejan por completo de visiones humanitarias y enaltecedoras del ser humano, y se transforman en una prisión física o psíquica.

Referencias bibliográficas

- Aglamisis, J. (2011). El maltrato laboral: una perspectiva organizacional. En Vega, V. (coord.). *Violencia, maltrato, acoso laboral. El mobbing como concepto*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Baumeister, R. F.; Twenge, J. M. y Nuss, C. K. (2002). Effects of social exclusion on cognitive process. Anticipated aloneness reduces intelligent thought. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), 817-827.
- Chung, Y. W. (2017). The role of person-organization fit and perceived organizational support in the relationship between workplace ostracism and behavioral outcomes. *Australian Journal of Management*, Vol. 42 (2), 328-349.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Crothers, L. M. y Levinson, E. M. (2004). Assessment of bullying: a review of methods and instruments. *Journal of Counselling and Development*, 82(4), 496-503.
- Davenport, N. Z.; Schwartz, R. D. y Elliott, G. P. (2005). *Mobbing: emotional abuse in the american workplace*. Ames, Indiana: Civil Society Publishing.
- De la Garza, M. y Valverde Valdés, M. C. (coords.). (1998). *Teoría e historia de las religiones*. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Eban, A. S. (1968). *Mi pueblo. La historia de los judíos*. Buenos Aires: Ed. Milá.
- Einarsen, S.; Hoel, H.; Zapf, D. y Cooper, C. L. (eds.). (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. Londres: Taylor y Francis.
- Eisenberg, N. I.; Lieberman, M. D. y Williams, K. D. (2003). Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. *Science* 302 (5643), 290-292.
- Eliade, M. (1961). *Traité d'Histoire des Religions*. París: Payot.
- Fassio, A. (2011). *Los profesionales de edad avanzada en la Administración Pública y su continuidad laboral más allá de la edad*. Buenos Aires: FCE-UBA.

- Fiset, J.; Al Hajj, R. y Vongas, J. (2017). Workplace Ostracism Seen Through the Lens of Power. *Frontiers in Psychology*, Volume 8, Article 1528.
- Forgas, J.; Von Hippel, W. y Williams, K. D. (eds.). (2005). *The Social Outcast: Ostracism, Social Exclusion, Rejection, and Bullying*. Nueva York: The Psychology Press.
- Foucault, M. (1976). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Girard, R. (2006). *Aquel por el que llega el escándalo*. Madrid: Editorial Caparrós.
- Gkorezis, P.; Panagiotou, M. y Theodorou, M. (2016). Workplace Ostracism and Employee Silence in Nursing: the Mediating Role of Organizational Identification. *Journal of Advanced Nursing*, 72(10), 2381-2388. doi: 10.1111/jan.12992.
- Gruter, M. y Masters, R. D. (1986). Ostracism as a social and biological phenomenon: an introduction. *Journal of Ethology and Sociobiology*, (7),149-158.
- Hecker, T. E. (2007). Workplace Mobbing: a discussion for librarians. *Journal of Academic Librarianship*, 33 (4), 439-445.
- Kagan, D. (1961). The origin and purpose of ostracism. *Journal of the American School of Classical Studies at Athens*, 30 (4), 393-401.
- Kitto, H. D. F. (1977). *Los griegos*. Buenos Aires: Eudeba.
- Lederman, M. T. (2011). *The 11 laws of likability*. Nueva York: Amacom.
- Longzeng, W.; Liqun, W. y Hui, Ch. (2011). Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: an empirical examination. *Front. Bus. Res. China*, 5(1), 23-44.
- Lustenberg, D. E. y Williams, K. D. (2008). Ostracism in organizations. En Greenberg, J. y Edwards M. S. (eds.). *Voice and silence in organizations*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Macdonald, G. y Leary, M. R. (2005). Why does social exclusion hurts? The relationship between social an physical pain. *Psychological Bulletin*, 131(2), 202-223.
- Piñuel, I. (2008). *Mobbing, estado de la cuestión*. Madrid: Gestión 2000.
- Platón (2007). *Apología de Sócrates*. Buenos Aires: Gradifco Editores.
- Robinson, S. L.; O'Reilly, J. y Wang, W. (2013). Invisible at work: an integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39, 203-231. doi: 10.1146/annurev.psych.54.101601.145059.
- Robson, C. (2002). *Real world research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers* (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

- Schechtman, G. M. (2008). *When silence speaks louder than words: computer-mediated communications and perceived ostracism*. Washington: Washington State University, College of Business. Ph. D. dissertation.
- Serlin, J. (2010). *Conocimiento de la gestión de las organizaciones: sistemas complejos dinámicos inestables adaptativos*. Buenos Aires: FCE-UBA.
- Sidanius, J. y Pratto, F. (1999). *Social Dominance: An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative research: studying how things work*. Nueva York: Guilford Press.
- Van Beest, I. y Williams, K. D. (2006). When inclusion costs and ostracism pays, ostracism still hurts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(5), 918-928.
- Villaécija, R. (2012). El exdirector ejecutivo de France Telecom, investigado por el caso de los suicidios. *El Mundo*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/07/05/economia/1341473311.html> [Fecha de consulta: 20/1/2020].
- Westhues, K. (2003). A summary of research on workplace mobbing. (University of Waterloo, Ed.) *Canada's Occupational Health y Safety Magazine*, 18, 30-36.
- Whitted, K. S. y 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*. Nueva York: 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.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Zadro, L.; Boland, C. y 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, 692-697.
- Zadro, L.; Williams, K. D. y 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. (2005). *Common Sense v. the EEOC: Co-Worker Ostracism and Shunning as Retaliation Under Title VII*, 30 J. Corp. L. 627-639.

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP

Año 1 - N.º 1 - 2020

Instituto Nacional de la Administración Pública

Av. Roque Sáenz Peña 511, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

C. P.: C1035AAA - Tel.: 4343-9001 - Int.: 410

Correo electrónico: cuinap@jefatura.gob.ar

ISSN 2683-9644

Editor responsable

Alejandro M. Estévez

Idea original

Carlos Desbouts

Edición y corrección

Patricia Iacovone

Arte de tapa

Roxana Pierri

Federico Cannone

Diseño y diagramación

Roxana Pierri

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial del INAP.

INAP no asume responsabilidad por la continuidad o exactitud de los URL de páginas web externas o de terceros referidas en esta publicación y no garantiza que el contenido de esas páginas web sea, o continúe siendo, exacta o apropiada.

Los Cuadernos del INAP y su contenido se brindan bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite a los autores individuales y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial.

El contenido de los Cuadernos del INAP no puede utilizarse con fines comerciales.

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en: publicaciones.inap.gob.ar

Febrero 2020

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina