



Psicoperspectivas

ISSN: 0717-7798

ISSN: 0718-6924

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Escuela de Psicología

Vandevelde-Rougale, Agnès; Guerrero Morales, Patricia  
Emoción, discurso managerial y resistencia: El mobing como revelador  
Psicoperspectivas, vol. 18, núm. 3, 2019, pp. 103-114  
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Escuela de Psicología

DOI: <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol18-issue3-fulltext-1595>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171067943009>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)



Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Emoción, discurso managerial y resistencia: El mobing como revelador

### Emotions, management discourse and resistance: The revealing role of workplace bullying

Agnès Vandeveldé-Rougale<sup>1</sup>, Patricia Guerrero Morales<sup>2\*</sup>

1 Laboratorio del cambio social y político de la Universidad París Diderot, París, Francia

2 Facultad de Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile

\*[pguerrem@uc.cl](mailto:pguerrem@uc.cl)

**Recibido:** 27-febrero-2019

**Aceptado:** 8-noviembre-2019

#### RESUMEN

Este artículo problematiza las emociones y el discurso managerial como medio de resistencia de las víctimas del acoso laboral, es decir como medio de preservación y subjetivación. Se basa en dos estudios de caso en el sector universitario en dos países distintos, Chile e Irlanda. Se adopta el enfoque socio-clínico, desde el que se articula las perspectivas teóricas psicoanalítica y social, en el marco del paradigma cualitativo y crítico. Se demuestra que las emociones pueden crear conciencia de la violencia insidiosa del discurso managerial, y que la brecha entre diferentes prácticas lingüísticas puede ayudar a crear un espacio de libertad donde el sujeto elige su rol y su texto, ganando un margen de maniobra. Pero este artículo muestra también que esta resistencia puede tener un alto costo psíquico y social. En conclusión, se defiende la importancia de espacios y lugares específicos para pensar la violencia en el trabajo, que no necesariamente pueden ser organizados por los servicios de recursos humanos.

**Palabras clave:** acoso moral, discurso del management, emoción, resistencia, sociología clínica, subjetivación, universidad

#### ABSTRACT

This article questions emotions and managerial discourse as a means of resistance for victims of workplace harassment, that is, as a means of preservation and subjectivation. It is based on two case studies in the university sector, conducted in two different countries: Chile and Ireland. A socio-clinical approach is adopted, which articulates psychoanalytic and social theoretical perspectives and builds on the qualitative and critical paradigm. It is shown that emotions can help subjects gain awareness of the insidious violence of managerial discourse, and that the gap between different language practices can help create a space of freedom where the subject chooses his/her role and text, thus securing a margin for thought and action. But this article also shows that this resistance can have a high psychic and social cost. In conclusion, this text calls for the development of specific time and places to reflect on violence in the workplace, which cannot necessarily be organized by human resources departments.

**Keywords:** clinical sociology, emotion, management discourse, resistance, university, workplace bullying

**Cómo citar este artículo:** Vandeveldé-Rougale, A., & Guerrero Morales, P. (2019). Emoción, discurso managerial y resistencia: El mobing como revelador. *Psicoperspectivas*, 18(3). <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol18-issue3-fulltext-1595>



Publicado bajo licencia [Creative Commons Attribution International 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

*Coach: - Estimados futuros asesores, tan seguro como mi nombre es Louis Dassier, nunca deben llorar en presencia de sus colegas o, peor aún, de sus clientes. Expresa tus emociones, sí, llorando, no. [...] ¿Tu llanto es el 11 de septiembre, ONCE SEPTIEMBRE lo oyes? Reír, experimentar incomodidad, empatía, todo esto es parte de la comunicación de la empresa. Pero el llanto genera enrojecimiento, agua salada y, perdónenme, mocos, líquido que se propaga como sus sentimientos. En resumen, las emociones no orgánicas son toleradas, las otras, las dejas en tu casa. (Confino, 2010, p. 34)<sup>1</sup>.*

Esta intervención, efectuada por un coach organizacional a un grupo de empleados, es un texto extraído de la obra de teatro *Building* (Confino, 2010), e ilustra la forma que puede tomar el “discurso del management moderno” (Le Texier, 2014; Vandeveldde-Rougale & Fugier, 2014). Este tipo de discurso es un término genérico que cubre las prácticas del lenguaje promovidas durante los últimos 30 años por una visión economicista y empresarial del ser humano en el trabajo. Esta visión está anclada en la ideología de la gestión (Gaulejac, 2005) y se basa en los principios de manejo, desempeño exitoso y racionalidad (Boussard, 2008) heredados de la contabilidad industrial del siglo XIX. Esta ideología valora el “trabajo emocional” (Hochschild, 1983) con un sujeto capaz de “manejar” sus emociones al servicio del trabajo. También promueve el desarrollo de un “lenguaje común” (Mariscal, 2016) dentro de las organizaciones como una forma de idealización de interacciones lingüísticas en el trabajo.

Este artículo aborda el malestar en el trabajo, especialmente en instituciones educativas (Campos-Martínez, & Guerrero Morales, 2016; Guerrero, 2017; Guerrero Morales, Foladori, & Silva de los Ríos, 2019), y particularmente en relación a poner en palabras las experiencias de acoso moral en el trabajo (Vandeveldde-Rougale, 2014, 2015, 2016, 2017a, 2017b). La ideología managerial y su política de control de las emociones cruza fronteras y sectores de actividad. Ha llegado al sector educativo, incluso a las universidades, desde fines de la década de 1990 con el Proceso de Bolonia y el Ranking de Shanghái que promueven una “economía del conocimiento”. Así es como nos encontramos con situaciones similares en nuestros terrenos de investigación en ambos lados del Atlántico.

Emoción y discurso van unidos (Butler, 2004; Foucault, 1971; Wilce, 2009) y es desde ahí que se espera pensar la resistencia a la dominación de la ideología gerencial o managerial<sup>2</sup>. Este artículo considera una problemática

recurrente cuando se trata de la dominación y de la subjetivación: ¿Cómo un individuo puede apoyarse en lo que lo someten a fin de resistir la subyugación y convertirse en sujeto? El enfoque es la sociología clínica, que se centra en la dimensión existencial de los fenómenos sociales y considera la subjetividad del individuo en la articulación entre dimensiones sociales y psíquicas.

A partir de dos estudios de caso de experiencias de acoso laboral (Hirigoyen, 2001) en dos universidades en Chile e Irlanda, se cuestiona las emociones en el discurso managerial y se presenta como medio de resistencia del sujeto, es decir, como medio de preservación y de subjetivación. Se demuestra que las emociones pueden ayudar a tomar conciencia de la violencia insidiosa del discurso managerial y que la brecha entre diferentes prácticas lingüísticas puede ayudar a crear un espacio de libertad donde el sujeto elige su rol y su texto, ganando un margen de maniobra para actuar y pensar. El problema es que esta resistencia puede tener un alto costo psíquico y social para la persona, más al tener conocimiento de los procesos en juego podrá aliviar el malestar.

### Marco de referencia

La noción de resistencia, entendida como el estudio sobre los dispositivos de poder realizado en un primer momento por Michel Foucault (1971), quien mostró que las relaciones de dominación producen violencia, de modos a veces insidiosos e invisibles, que canalizando la conducta del individuo sin que el sujeto se dé cuenta (Lemoine, 2017). Este es especialmente el caso del “lenguaje legítimo”, que ejerce una violencia simbólica sobre los sujetos (Bourdieu, 2001). La resistencia es más difícil a ese tipo de violencia porque actúa de manera invisible sobre el sujeto, y además, como recuerda Pierre Roche (2019) “los hombres pueden permanecer [...] bajo la influencia de lo que resisten o, aún más dialécticamente, fortalecer en lugar de debilitar el control sobre ellos al resistirlos” (Roche, 2019, p. 547)

La conciencia no es suficiente para resistir la fuerza de los dispositivos. Daniel Andrade (2015) muestra que la adhesión a la ideología del automanejo emocional en un contexto de la precariedad del empleo somete al sujeto un imperativo de manejo verbal y no verbal de las emociones. Al estar los sujetos conscientes de una brecha entre el sentimiento y lo que se puede decir sobre él puede facilitar la resistencia, y particularmente el paso de

<sup>1</sup> Las traducciones de las citas de textos y discursos son de las autoras.

<sup>2</sup> Si bien la palabra “managerial” no existe en español, nos parece que al igual que en el caso francés (“managérial”), es un

neologismo. La palabra adecuada es “gerencial”, sin embargo, no tiene el peso que tiene la idea de ser una gestión asociada a las prácticas de management actual.

la conservación a la invención, de la negación a la afirmación, la reactividad a la actividad-creatividad. Ese proceso afectivo tiene el correlato de pasar de la tristeza o depresión a la ira e incluso a la indignación (Roche, 2019). En el área del acoso laboral, Pamela Lutgen-Sandvik (2006, refiriéndose a Ashforth y Mael, 1998; Trethewey, 1997), utiliza como definición de resistencia cualquier acto de comisión u omisión discursiva o no discursiva que contrarresta, interrumpe o desafía al acosador o erosiona el material o la base simbólica de influencia del acosador.

### **Emoción, entre afecto y expresión**

La noción de emoción, así como la del afecto, de vivencia o de sentimiento, es compleja y su definición varía según la disciplina y contextos. Este artículo toma la concepción biopsicosocial desarrollada por Max Pagès (1986), uno de los fundadores de la sociología clínica, quien señala que la emoción (también “sistema emocional”) ocupa un estado intermedio entre lo orgánico (la expresión emocional del afecto) y lo simbólico (la expresión del lenguaje y la búsqueda de significado). Se trata de un fenómeno íntimo, encarnado en el cuerpo del individuo, pero es social debido a sus funciones de orientación de la conducta y comunicación.

La manifestación y la expresión de emociones en el trabajo están bajo una doble restricción, la de su “contención” y la de su instrumentalización (Fortino, Jeantet, & Tcholakova, 2015; Hochschild, 1983; Lhuillier, 2006; Linhart, 2015). La referencia citada en la introducción de este artículo es un ejemplo de la dinámica en la que solo se aceptan las emociones que son útiles para la comunicación de la empresa. También muestra la dimensión paradójica del discurso managerial (Gaulejac, & Guerrero, 2017), que fija los límites de la expresión emocional, de lo que se puede movilizar emocionalmente, lo inadecuado de las manifestaciones fisiológicas y la exigencia del autocontrol del trabajador (Brunel, 2008; Palmade, 2003/2004).

La restricción sobre la expresión emociones no es nueva: la convivencia impone un cierto control, ciertas manifestaciones emocionales son más o menos aceptadas según la edad, el género, el entorno, pero también las épocas (Reddy, 2001; Vincent-Buffault, 2001). Sin embargo, lo que se viene desarrollando desde la década de 1990 es un modelo “globalizado” de “expresión justa de emociones”, según características definidas por “pedagogías emocionales” (Wilce, & Fenigsen, 2016). Esta visión implica aceptar y reconocer las emociones nombrándolas de acuerdo con una terminología que sería universal, redactando mediante el mensaje yo (“Siento...”) reconociendo la “propiedad” de las emociones, la aprehensión de las emociones como

competencias que pueden ser aprendidas, promover la individualidad y las relaciones sociales auto-gestionadas y responsables. Esta “incitación al discurso” (Foucault, 1976) en las emociones favorece una doble gestión de la subjetividad, que cumple con la demanda neoliberal de tener y manejar “habilidades blandas” (Ganti, 2014) siendo capaz de manejar sus emociones y las de los demás.

Como muestra el trabajo de Rimé (2009) sobre la capacidad narrativa, la forma en que se expresa o cuenta una experiencia emocional influye en cómo se percibe. La instrumentalización de las emociones y de los sentidos a través del habla tampoco es nueva. Ha sido particularmente explorada como parte de los “discursos políticos totalitarios” (Kacprzak, 2013). El “lenguaje totalitario” y “cuasi-totalitario” “tienen en común el efecto de desconectar el lenguaje de la experiencia vivida” (Dewitte, 2007, p. 259). En la misma línea, podemos agregar que el “lenguaje managerial” es un sistema verbal de expresión del pensamiento desde el discurso managerial que ejerce una forma de control social mediante el impedimento de la contradicción (Vandeveldel-Rougale, & Fugier, 2014; Vandeveldel-Rougale, 2017a).

Otra violencia ejercida por los dispositivos organizacionales relacionados con la subjetividad, es que se movilizan por el bien de la organización y no de los sujetos. Trabajos sobre la producción significado en las organizaciones (Weick, 1995) y sobre e intercambio social de emociones (Rimé, 2009), subrayan el papel crucial del habla y la “elección de palabras” en esta producción y en la revelación de lo implícito que subyace a la experiencia emocional. Sin embargo, la aplicación de procedimientos y la promoción de ciertas formas lingüísticas pueden contribuir a canalizar la expresión de las personas que se consideran víctimas de prácticas perjudiciales, limitando lo que pueden decir e impidiendo la comprensión de sus emociones (Vandeveldel-Rougale, 2016, 2017a).

### **Reconocimiento ambivalente del mobbing**

Los aspectos emocionales ligados a los sentimientos de desagrado en el trabajo fueron considerados en Europa primero con la temática del “acoso laboral” y después de “riesgos psicosociales”, incluyendo el “burnout”. El acoso laboral se aborda con legislaciones desde finales de la década de 1990 que han sido vistos como un logro, desarrollando diversas prácticas dentro y alrededor de las organizaciones laborales. Un acuerdo marco fue firmado por los interlocutores sociales europeos el 15 de diciembre de 2006 y muchas organizaciones ahora tienen un dispositivo de escritura de cartas para prevenir y luchar contra mobbing en el lugar de trabajo, cartas cuyo establecimiento es recomendado, entre otros, por

organismos u organizaciones internacionales como la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Trabajo (Eurofound) y la Organización Mundial del Trabajo. Estos textos son promovidos por la gerencia y se pueden asociar a instancias de representación de los trabajadores, se relacionan con las prácticas de gestión y relaciones interpersonales en las organizaciones. Las cartas así forman parte del discurso managerial.

En Irlanda, de acuerdo con las recomendaciones de la Autoridad de Salud y Seguridad (HSA) establecida en 1989 por el Ministerio de Trabajo, muchas organizaciones han institucionalizado una política orientada a prevenir la violencia en el trabajo, en particular el mobbing, por medio de una carta firmada por los empleados durante su contratación. Dicha carta define procedimientos de mediación y hace referencia a fuentes de apoyo internas o externas (colegas en un panel cuya función es proporcionar asesoramiento informal, servicio de recursos humanos, sindicatos...) para personas que se consideran víctimas de mobbing en el trabajo. Encontramos que las cartas son contradictorias (protección de los empleados, por un lado, protección de la imagen de la organización, por el otro), poniendo al trabajador en una ambivalencia (Vandeveldt-Rougale, 2017a).

En Chile, los primeros artículos entorno a esta problemática de riesgos psicosociales se generan en el año 2004, mientras que es recién en el año 2012 cuando se aprueba la Ley No. 20.607 que sanciona las prácticas de Acoso Laboral (Biblioteca Congreso Nacional, Artículo N°2). Cuatro años más tarde se crea la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (2016) que tiene como foco generar una cultura de la prevención. Los lineamientos de esta ley señalan la necesidad de respetar la vida, integridad física y psíquica de los trabajadores. En este contexto, la legislación chilena señala la necesidad de demostrar que el mobbing tiene al menos seis meses de existencia, por lo que la documentación de correos electrónicos y correos de queja tienen una particular importancia.

## Método

Se presenta dos casos seleccionados, que son parte de dos investigaciones de más largo alcance. La investigación realizada en Irlanda es parte de otra más amplia, en antropología y sociología, sobre la cuestión de la puesta en palabras de sufrimiento en el trabajo (Vandeveldt-Rougale, 2014), basada esencialmente en entrevistas comprensivas de investigación. La segunda es una investigación-acción con casos de mobbing en universidades, efectuada en un centro de atención

psicológica de Santiago, Chile, donde funciona un grupo de apoyo en clínica del trabajo para casos acoso laboral y fue patrocinada por la Red Internacional de Sociología Clínica.

## Participantes

En la investigación en Irlanda, se realizaron entrevistas con cinco mujeres, donde el criterio para su selección fue amplio, siendo una de ellas mujer de habla inglesa que se consideraba víctima de acoso laboral dentro de Irlanda. Las entrevistas se hicieron entre 2011 y 2013, duraron entre dos y tres horas (la más corta duró 105 minutos, la más larga 200 minutos), fueron grabadas con un dispositivo de grabación de audio con el acuerdo de las participantes y luego transcritas textualmente. Las mujeres entrevistadas tenían entre 35 y 50 años; una era soltera, cuatro estaban casadas y dos tenían hijos; dos eran académicas, una era personal administrativo en una universidad, una trabajaba en el sector bancario, y otra, psicóloga clínica en un hospital. Tres de ellas experimentaban intimidación en el lugar de trabajo en el momento de la entrevista, una todavía estaba en la organización donde había experimentado la intimidación antes; una había dejado su organización (Vandeveldt-Rougale, 2014). Todas las entrevistas fueron analizadas con un enfoque clínico de análisis de contenido que se precisa más adelante (Giust-Desprairies, & Lévy, 2006).

En la investigación en Chile, los criterios para incluir a las personas fueron: profesionales que hayan sido acosados en sus trabajos; con asistencia a dos o más sesiones del grupo de clínica del trabajo del centro de salud, y que, durante el período la investigación, ya hubieran finalizado su participación en el grupo como forma de custodiar la voluntariedad y que no se sintieran comprometidas por estar siendo atendidas en ese lugar. Se realizó un muestreo por disponibilidad, contactando a todas las personas que fueron participantes del grupo. De los ocho contactados, cuatro profesionales aceptaron, tres mujeres, una académica de 38 años, dos profesionales de 40 y 35 años, y un profesional hombre de 45 años. Todos trabajan en Universidades como académicos o profesionales y habían renunciado a su puesto de trabajo.

Investigadores que fueron parte del grupo clínica del trabajo realizaron una entrevista comprensiva que duró entre 65 y 85 minutos. Como beneficio a cada participante, se ofreció una entrevista de cierre en que se entregó la transcripción y una síntesis del análisis clínico. Al igual que las entrevistas realizadas en Irlanda, se utiliza un enfoque clínico para el análisis de contenido (Giust-Desprairies & Lévy, 2006).

## Consideraciones éticas

En ambas investigaciones, se realizaron procesos de

consentimiento informado, resguardando la voluntariedad, se les otorgó el beneficio de revisar las transcripciones de sus entrevistas y los análisis realizados. El nombre de los centros de investigación y las universidades, es confidencial. En ambos casos, se acordó grabar las entrevistas para su análisis y se pidió autorización para su divulgación en congresos, publicaciones científicas, siempre sujetas al anonimato. Por lo tanto, se han elegido seudónimos para designar a las participantes, no se revela las fechas exactas, siendo ambos estudios realizados entre el 2011 y el 2016.

### **Análisis**

En ambas investigaciones se trabajó con la metodología propia del estudio de caso (Passeron, & Revel, 2005; Yin, 2014) y están disciplinariamente ancladas en la sociología clínica. Epistemológicamente, se basan en la aproximación clínica (Assoun, 2017) que está a la escucha de la vivencia subjetiva de lo social (Gaulejac, 2014). Desde la perspectiva clínica, usar casos tiene la función de mostrar procesos encontrados en torno a la problemática, de ahí la idea de trabajar con dos historias, aun cuando el estudio tiene mayor cantidad de datos.

El estudio de caso que presentamos considera la expresión de las emociones en la situación de mobbing dentro de organizaciones manageriales universitarias en dos mujeres: Eryn en Irlanda y Matilde en Chile. Elegimos estos dos casos en nuestro corpus debido a su proximidad, observada durante nuestros análisis: Matilde y Eryn son profesoras universitarias que tienen cerca de 35 años. Las dos son entrevistadas durante y luego de haber vivido una situación de mobbing en sus universidades, las dos profesionales tienen alto sentido en el trabajo y alta implicación personal, quienes se revelan en entrevistas en sus historias sobre su trabajo y su experiencia laboral.

Un estudio de caso crítico (Yin, 2014), debe explicar las razones de elección de los distintos dispositivos metodológicos de investigación. Siguiendo esta premisa, para recolección de datos primero se realizó un trabajo teórico de caracterización de los aspectos emocionales en las organizaciones manageriales y un análisis de documentos de la legislación de mobbing en cada país. Posteriormente se seleccionó dos profesionales del mismo rol, del mismo género y que hubieran vivido un proceso de mobbing. En un tercer momento, se hizo una revisión de dos tipos de materiales: las transcripciones de las entrevistas con las profesionales y el análisis del material ligado al procedimiento de defensa formal frente al mobbing entregado por ellas (según los casos, carta organizacional, actas de las resoluciones y las cartas oficiales como sus versiones intermedias).

Por tratarse de un estudio de caso crítico, se decidió hacer un análisis clínico (Giust-Desprairies, & Lévy, 2006) de la información, que contempló las siguientes etapas: análisis descriptivo-temático de los materiales recogidos con foco en la emoción (documentos y entrevistas); análisis de las condiciones de producción de las entrevistas, en especial del contexto psicológico, organizacional y cultural de cada una de las entrevistadas; análisis de la enunciación de las entrevistadas (a quién le hablan simbólicamente y realmente en las entrevistas), y análisis de la implicación de las investigadoras que contempla las emociones que las investigadoras sienten a partir de la escucha del relato.

### **Resultados**

Tanto Eryn (año 2011) como Matilde (año 2016) manifiestan el malestar que resulta del procedimiento engorroso de resolución interna de situaciones de maltrato en sus organizaciones. Ambas historias revelan diferentes violencias ejercidas en su contra por meses. Las profesoras tienen en común, la falta de reconocimiento a su labor investigadora, la humillación con la asignación a tareas que no son adecuadas a su jerarquía y los insultos de algunos de sus colegas. En el caso de la chilena, se suma la denigración del jefe directo (insultos cuando no hay testigos). En ambos casos, la jerarquía niega el caso. En el caso de Eryn, el jefe no escucha aludiendo a faltas de estrategias para solucionar el problema y la mujer percibe una colusión entre su colega agresiva y su línea jerárquica. Matilde interpreta una colusión entre el jefe directo y las autoridades de la decanatura. Los elementos proporcionados durante las entrevistas vinculan esta violencia en la organización con el contexto coyuntural de amenaza al empleo en Irlanda y en Chile a los profesionales universitarios.

En cuanto al Departamento de Recursos Humanos hay una gran disconformidad en ambas académicas. Eryn se siente incomprendida porque denunció con antelación las prácticas de las que se considera víctima antes de tener la primera “reunión de mediación” que forma parte del “procedimiento informal de resolución” definido para administrar “incidentes de mobbing” por el estatuto vigente en su lugar de trabajo. La organización también tiene un puesto de “oficial de equidad”, cuya función es garantizar que las políticas y las estructuras organizativas reflejen su compromiso de promover la igualdad y la diversidad. El procedimiento distingue una “etapa de resolución informal” que implica tres fases sucesivas (identificación de los hechos de mobbing por la presunta víctima; solicitud al presunto autor de poner fin a esos hechos; intento de resolver a través de una mediación), y

un “procedimiento formal de resolución” que involucra una queja escrita de la persona hostigada al Director de Recursos Humanos. Luego de la queja, el Presidente de la organización inicia una investigación, que incluso puede de conducir a procedimientos disciplinarios.

En la universidad de Matilde no existe ningún protocolo que indique el rol de Recursos Humanos en la resolución del mobbing. Ella señala “Nunca se me ocurrió ir a Recursos Humanos, porque me pedirán pruebas y estoy segura que le avisarían a mi jefe”, agregando que además esta unidad discrimina en especial a las mujeres por las ausencias ligadas a los derechos de pre y post natal, además de las garantías legales del cuidado de sus hijos menores de dos años. Matilde señala que la ley de acoso, necesita pruebas y sus jefes, ya han tenido cuatro juicios de mobbing y saben perfectamente como agredir, sin dejar rastros. Por lo tanto, Matilde se siente extremadamente desprotegida y la única solución es dejar su trabajo en la mejor negociación posible. Recursos humanos, los protocolos, no son un instrumento en los que ella confíe como su colega irlandesa.

Si bien Eryn cuenta con una normativa, sus llamadas de ayuda han sido ignoradas, generándose nuevas emociones negativas relacionadas con una sensación de agotamiento y abandono pese a la existencia de un dispositivo de atención de su caso. Estas emociones son los signos de una nueva violencia, los del dispositivo de la organización.

*‘Siento que el sistema no me apoya. [...] El miembro del departamento de recursos humanos me ha informado que tengo que esperar, tengo que ver si ahora elige o no comportarse. [...] Siento que están viendo el proceso como algo que comenzó la semana pasada. [...] Por lo tanto, para mí es un proceso muy extenso en el que mis sentimientos y la forma en que me sentía acerca de cómo me trataron se ignoran en gran medida. Ahora me piden que lo mire como ellos lo hacen. Sin embargo, estoy agotada. Estoy muy cansada.’ (Eryn)*

Su historia pone en evidencia estrategias discursivas que utiliza Recursos Humanos. Esta unidad, tanto en Chile como en Irlanda, está al servicio de las organizaciones porque su función es gestionar los “recursos humanos” necesarios para la actividad de la organización desde una manera funcionalista, evitando conflictos y no analizándolos. La falta de apoyo de Recursos Humanos y/o los procedimientos lentos y engorrosos que denuncian los entrevistados sugiere que esta unidad tiene como objetivo la conservación de la organización en lugar del apoyo a los individuos.

### **El uso de “lenguaje apropiado” como medio de revalorización narcisista**

Eryn revela asco y un temor creciente en la organización, que se aumenta cuando debe seguir trabajando con el colega que la agredió verbalmente. Matilde, por su parte, se enoja y descalifica a sus pares. Mujer de carácter fuerte, explota con facilidad y todos los compañeros son cómplices de ponerla en situaciones límites y documentan, graban, testifican en contra de la profesora. Matilde señala:

*‘La idea es que las personas pierdan la cabeza. Me acordé de la compañera acosada antes que yo, ella no podía unir las frases, así como yo, gritaba y se descompensaba, ella no podía hilar palabras, hacía presentaciones y no se le entendía, ella parecía que tuviera una deficiencia mental, a pesar de ser PhD.’ (Matilde)*

El sufrimiento en el trabajo contribuye al debilitamiento del sujeto y la pérdida de la autoestima, lo que le hace dudar de sus habilidades profesionales, su salud mental y su lugar en la organización (Hirigoyen, 2001; Pezé, 2008). Las historias de Eryn y Matilde revelan que las emociones provocadas por la violencia en el trabajo en primer lugar las llevan a huir temporalmente de sus lugares de trabajo (con un permiso por enfermedad que les permita retirarse) y luego a luchar contra la devaluación narcisista a la que lleva la experiencia del sufrimiento en el trabajo, antes de enfrentar a quienes los agreden. Ambas profesoras tomarán la decisión de abandonar la organización como única alternativa. Esta dinámica de fuga temporal y enfrentamiento también se encuentra en otros casos, por ejemplo, en otros casos discutidos en Vandeveldt-Rougale (2017a) y en el trabajo de Claude Compagnone (2016).

La aversión de Eryn hacia el colega que abusó verbalmente de ella la llevan a protegerse de esa persona mediante el asco y el temor. Refiriéndose a una reunión durante la cual esta colega expresó su malestar.

*‘Cuando hablé sobre un malestar estomacal, simplemente sentí que ‘es desagradable’. Llevar tu intestino a una reunión, ¡para mí es desagradable! ‘te estás comportando de manera poco profesional’. [...] Porque pensé, oh ... no es simplemente inaceptable, o desagradable, en realidad es repugnante. Y es repugnante ese día a día.’ (Eryn)*

Este ejemplo muestra que el acosador también puede estar sufriendo. La entrevista con Eryn revela además que su colega está teniendo dificultades porque está menos calificada que Eryn y tiene miedo de perder su trabajo

debido a la necesidad de la universidad donde trabajan para tener suficiente personal de un cierto nivel de calificación para estar bien clasificado en los rankings que condicionan la financiación.

Matilde por su parte, relata que cada uno de sus compañeros que son acosadores y cómplices del jefe pierden su imagen humana. Ella relata que mientras está en situación de mobbing tiene alterada la percepción y tiene fantasías infantiles:

*'Cuando mis compañeros me hablaban, los miraba y a veces los veía desfigurados, más gordos, más feos [...] Una profesora a la que no soportaba por su nivel de "chisme" y que yo veía como responsable de todo, me recordaba a un personaje de Disney al que yo temía cuando niña. Yo me sentía desprotegida como en mis pesadillas de niña [...] Y con todo eso, debía decir buenos días, saludar de beso, preguntarles como había estado el fin de semana... me desagradaba enormemente tocar a toda esa gente. Solo tenía asco.'* (Matilde)

Mientras están en el trabajo, Eryn y Matilde señalan que deben mantener una actitud "adulta", "responsable" y "profesional", mientras los sentimientos que tienen son extremadamente duros, regresivos e irracionales. El mantenimiento de ese lenguaje y actitud corporal, es una brecha de lenguaje que se debe a la importancia dada por ambas entrevistadas frente al "profesionalismo", una noción vaga y polisémica regularmente movilizada por el discurso managerial. El profesionalismo no se reduce a lo que controlan los propios trabajadores, sino que también se impone desde el exterior de la actividad: "ser un profesional no es solo juzgarse uno mismo como tal, pero también para ser reconocido como tal por los actores externos que participan en la actividad laboral", es decir, para integrar "definiciones normativas potencialmente múltiples, incluso competitivas e incluso contradictorias" (Boussard, Demazière, & Milburn, 2010, p. 15).

El "lenguaje de los recursos humanos" parece formal y se refieren al mobbing como si le estuviera pasando a otra persona, no al que le están escribiendo o hablando. Matilde señala que la carta de renuncia que debe hacer para obtener los beneficios que negocia parece que fuera escrita por otra persona:

*'Es todo formal y cuando en realidad yo quería quejarme, enojarme, decirles que les había dado 12 años de mi vida, que no tenía ganas de nada, que ellos no servían para nada y armé algo adecuado, ordenado, sencillo, como si estuviera desdoblada [...] es como si fuera otra la que renunciaba.'* (Matilde)

El estatuto contra-mobbing de la universidad de Eryn valora las llamadas actitudes "profesionales", tales como "retroalimentación constructiva sobre el trabajo o el

comportamiento", ella informa que el "oficial de equidad" le recomendó hablar "centrándose en los hechos y no en las emociones" en el contexto del procedimiento interno. Eryn señala: "Es casi como si tuviéramos un lenguaje de jerga que utilizamos para tratar el tema adecuadamente, de modo que, si llega el momento de la queja, estoy protegida".

Matilde recibe esos mismos comentarios. En una segunda carta que ella debe hacer al rector de su universidad, debe explicar los hechos y recurre a la relectura de sus colegas de la carta. Ellas señalan el mismo comentario que recibe Eryn, "trata de mostrar los hechos y no las emociones". Matilde señala que realiza siete versiones de esa carta. En sus palabras:

*'Para escribir la carta, debía mirar en mi agenda, en mis e-mail, en mis recuerdos, qué había pasado. Trataba de ponerle nombre, fecha y hora. Pero junto a esos hechos, se reactivaba la pena, el asco, el miedo, el insomnio. El corazón me latía. Escribir esa carta, fue como domesticar el dolor.'* (Matilde)

Domesticar el dolor significa estar a un paso de mejorar la situación, de ser una "profesional". Matilde dice:

*'A fuerza de escribir te vas armando para tomar las decisiones, además a fuerza de escribir, les estás poniendo nombre, pero a fuerza de escribir es que te estás despojando de la rabia, el asco y la pena. Y así, uno es tratable, uno renuncia, uno puede hablar, pero en realidad a uno lo sacaron de sí mismo con el maltrato.'* (Matilde)

Eryn muestra su conocimiento de esta brecha en el siguiente extracto de la entrevista:

*'En lo personal, preferiría utilizar el lenguaje de "me estoy muriendo aquí chicos" [...] Eso es lo que me gustaría decir. Pero sé que antes, como he aprendido, tienes que ser cuidadosa; si hablas de cualquier forma parecido a eso, puedes ser interpelada por todo tipo de cosas o puedes ser tú la que requiera asesoramiento profesional, puedes ser tú la que se volvió loca. Así que ha sido bueno para mí el utilizar este tipo de lenguaje formal. Porque [este] me ha mostrado que, como me dijo el oficial de equidad, "ellos [los de recursos humanos] se apegan a los hechos, ellos se encargan del efecto, pero no de las emociones". Y por eso es que he tratado de sobrevivir: ir a casa, dormir, me siento sobrepasada, me molesta, me muero; vuelvo en mí, porque me gusta mantener una actitud profesional, reprimiendo todo, llegar al final del día profesionalmente, para volver a casa, y sentirme agobiada de nuevo.'* (Eryn)

Eryn enfatiza su división asociada con dos formas de lenguaje:

*'Tuve que incluso alterar el idioma que yo estaba utilizando. Aunque sentía que me podía articular bien, tenía que aprender un nuevo idioma por completo. [...] Hay veces que solo me gustaría decir "¿podemos parar con esta mierda e ir al meollo del asunto [...]?" [...] Solo me gustaría decir: "Terminen esto. ¿Por qué dejan que esto llegue tan lejos?" Pero he tenido que retractarme de ese tipo de naturaleza impulsiva que tenía y alterarla, hablar en el idioma de ellos que encajar en el proceso informal/formal, lo que significa que la mitad de mis sentimientos no son escuchados.'* (Eryn)

Eryn y Matilde muestran aquí que movilizan un discurso basado en las expectativas de la dirección (en este caso, el departamento de recursos humanos y el rector) con un objetivo estratégico, el de no aparecer como "la que está loca" y de "sobrevivir".

## Discusión y conclusiones

Eryn y Matilde muestran que no se adhiere a la ilusión de "lenguaje común" (Mariscal, 2016) promovida por los teóricos de la comunicación corporativa interna y efectiva e ilustra la observación de que el hombre en el trabajo continúa su camino como hombre de lenguaje, manifestando su resistencia frente al control ejercido por la gestión sobre el habla, incluso cuando está en silencio frente a la ausencia de escucha (Castejon, 2009). Al identificar una brecha entre la existencia de formas discursivas que serían "apropiadas" en el contexto organizacional y la existencia de modalidades discursivas más "verdaderas" o "justas" (las palabras que "quisiera decir" pero que retienen), las mujeres demuestran su resistencia en un proceso de homogeneización del lenguaje (Mariscal, 2016; Vandeveldde-Rougale, 2016, 2017a). Al elegir limitar las manifestaciones emocionales en la organización (que "se detiene", bloquear el lenguaje de "adentro") y al favorecer el uso del lenguaje "apropiado" para ser escuchada con el fin de una mejora en las relaciones profesionales cotidianas mediante el cese del mobbing, muestra su conciencia de la heterogeneidad del lenguaje y su uso de esta heterogeneidad para resistir al mobbing. Lutgen-Sandvik (2006, p. 411) identifica cinco tipos principales de estrategias de resistencia al mobbing: "(a) éxodo, (b) voz colectiva, (c) discurso inverso, (d) subversivo (des)obediencia y (e) confrontación". Aquí se puede reconocer: "discurso inverso". Como mostramos previamente, Eryn y Matilde también recurrieron al éxodo (suspender el trabajo laboral y luego salida).

Pero el malestar de Eryn y Matilde cuando regresan a casa después del trabajo, revela que esta resistencia a través de la retórica de gestión administrativa es costosa. El esfuerzo de "suavizar" la puesta en palabras de la

experiencia de sufrimiento en el trabajo, para que sea reconocido en la organización a fin de activar el procedimiento previsto frente al mobbing, implica silenciar una parte de esta vivencia, yendo a la escisión psíquica (Vandeveldde-Rougale, 2016, 2017a, 2017b). Esta "atenuación de lo vivido" tiene un costo social (en particular aislamiento) y psíquico (dificultad para elaborar la experiencia y darle sentido).

Matilde y Eryn, que están en una situación compleja, no pueden beneficiarse del apoyo emocional y cognitivo que necesitan, porque "si su entorno no reconoce la experiencia negativa en toda su densidad, la víctima concebirá al mismo tiempo una negación de identidad y una negación de pertenencia social" (Rimé, 2009, p. 39). Al renunciar a la expresión de lo sentido, el sujeto limita sus posibilidades de permitir reconocer la densidad de su experiencia emocional negativa y, de ese modo, obtener acceso a una resolución que le permite integrarla en su historia. A nivel de organizaciones laborales y de la sociedad, la supresión de la expresión de los efectos de la violencia también contribuye a que se las considere "ordinarias" (Herreros, 2012), lo que contribuye a su invisibilización y su persistencia.

El concepto de "micro-violencia" (Lemoine, 2017), desarrollado para describir un tipo de violencia que se ejecuta a través de los dispositivos, canalizando nuestro comportamiento sin que nos demos cuenta, puede ayudar a esclarecer la acción de los sistemas de gestión para la prevención de la intimidación en el trabajo como el presentado en este artículo. Es así que el sujeto que sigue los pasos provistos por el "acta de resolución de incidentes de mobbing" y moviliza la retórica de gestión administrativa para describir su experiencia contribuye a darle forma a la percepción a través de las categorías propuestas por esta retórica. Para él como para los demás, lo que deja fuera es lo que la retórica managerial no permite decir. Sin embargo, dice Lemoine "si me doy cuenta de que este rol que es mío, elegí interpretarlo de esta o de otra manera, descubro que creé un 'margen de maniobra' donde puedo experimentar [...] 'la libertad'" (2017, p. 17). La conciencia de la brecha entre las diferentes prácticas del lenguaje desnaturaliza la retórica de gestión (que no es la única manera de decir) y puede contribuir a la creación de esta flexibilidad de este espacio de libertad donde el individuo elige "su rol".

La evidencia presentada en este artículo muestra que las emociones pueden actuar como una fuerza motriz en esta toma de conciencia que lleva al individuo a elegir "su rol", o más bien "su discurso", recurriendo deliberadamente a la retórica administrativa para poner algunos procedimientos contra la violencia en el lugar de trabajo. En otras palabras, para encontrar o recuperar el

margen de maniobra dentro del sistema de gestión. Pero esta resistencia a la violencia en el trabajo (la violencia del mobbing y la violencia de su tolerancia por un tiempo en la organización) tiene un costo: la división entre un discurso que podemos decir “emocional”, que sería fiel a lo sentido, pero se impide, y un discurso “profesional” que sofoca la expresión de las emociones, pero permite movilizar a las partes interesadas de la organización, en el marco establecido por la misma, a las situaciones de violencia en el trabajo (Vandeveldde-Rougale, 2017a).

Decidir qué retórica de gestión elegir puede permitir al sujeto liberar un margen de maniobra en la organización, pero esto no le permite liberarse de la forma de lectura de la experiencia transmitida por el discurso de la administración. Esto es consistente con el hecho más general acerca de la micro-violencia: estas pueden ser desviadas momentáneamente con el fin de eliminarlas lo más pronto posible, pero con el tiempo, el rol puede ser enajenador (Lemoine, 2017).

De la experiencia de escucha de las situaciones de mobbing, aprendemos que es posible fortalecer la elaboración de estas situaciones. Primero, se deben cumplir condiciones de escucha especiales para permitir que el sujeto exprese su experiencia y desarrolle el sentido. La sociología clínica propone “escuchar la experiencia vivida de individuos y grupos y relacionar esta experiencia con los problemas de socialización y evolución de los sistemas sociales” (Mairesse, 2019). Esta postura requiere cinco dimensiones esenciales: estar atento, estar disponible, coproducir el significado, dialogar, aceptar la incertidumbre.

Hoy se enfatiza la necesidad de un retorno del colectivo para mejorar la vida en el trabajo. Yves Grasset (2017) propone “revitalizar las relaciones laborales” y Gilles Herreros (2012) pide el desarrollo de “organizaciones reflexivas”, luchando contra la invisibilización de la violencia y facilitando la expresión de la reflexión de cada uno sobre las prácticas de todos. Las recomendaciones de Simon Lemoine (2017) para resistir la “micro-violencia” señalan que hay una posibilidad individual, pero también se puede actuar en contra del sometimiento colectivo (Lemoine, 2017).

La carrera por la productividad, el desarrollo del individualismo fomentado por las prácticas de evaluación individual, pueden obstaculizar este acceso a un espacio-tiempo individual y colectivo adecuado para decir y pensar acerca de la violencia en el lugar de trabajo.

Nuestras observaciones invitan desarrollar el aprendizaje consciente de la retórica managerial como herramienta de comunicación en el mundo profesional. También fomentan la conciencia de los límites de esta retórica para que este “código común” (Mariscal, 2016) no se convierta en un “código único”. Porque la retórica managerial no permite decir todo. En particular, reprime la expresión de las emociones y, por lo tanto, el acceso a la profundidad de la vivencia (Vandeveldde-Rougale, 2016, 2017a).

Es importante desarrollar espacios de escucha y elaboración que alienten el habla emocional, que permita a los individuos (individual o colectivamente) expresar sus experiencias de sufrimiento en el trabajo (dentro o fuera de las organizaciones). Así, se le puede dar sentido, prestando especial atención a poner en palabras en un lenguaje separado de categorías nosográficas y dando paso a metáforas y manifestaciones emocionales (lágrimas, risas, golpes en la mesa, reconocimiento de la tensión muscular, etc.). En efecto, el análisis de metáforas permite articular y explorar el dolor emocional del acoso laboral y, al hacerlo, ayuda a traducir su devastación y alienta el cambio (Tracy, Lutgen-Sandvik, & Alberts, 2006).

#### **La tarea de resistencia al discurso emocional managerial**

Desde la década de 1990 y el trabajo precursor de Leymann (1990) en mobbing<sup>3</sup>, la prevalencia del acoso laboral en las sociedades neoliberales está bien establecida. Algunos hablan hoy sobre la “epidemia” de agotamiento y acoso moral (Unger, 2018), otros sobre la “perversidad de la gestión” (Naudin, & Blanchard, 2018). El análisis de la expresión de las emociones (emociones que vienen del mobbing y emociones que vienen de la dificultad para hacer escuchar y comprender la experiencia de mobbing) aparece como una puerta de entrada para entender la violencia de los discursos manageriales y también para visibilizar la resistencia con la palabra.

En este trabajo mostramos que el sujeto puede servirse de la retórica managerial para hacer que su voz se escuche en la organización según un discurso acordado y a partir de normas socialmente aceptadas por la jerarquía. Existe una forma de resistencia cuando se apoya en la conciencia de la brecha entre las diferentes formas de decir: el sujeto resiste si elige el discurso que usa sin la subyugación que le piden, sino como un acto de tomar su propio destino frente a la organización.

Para Chile, luego de las demandas de mobbing y acoso

<sup>3</sup> Se utiliza varias palabras en un sentido similar: “mobbing” o “acoso laboral” en Chile, “workplace bullying” en Irlanda, “harcèlement moral au travail” en Francia.

sexual que han aparecido masivamente en las Universidades, la ley de Irlanda parece un ideal. Sin embargo, en la situación descrita por Eryn, la organización jerárquica establecida y el procedimiento organizado por el departamento de recursos humanos aparece como una mejor solución de la problemática, pero no aleja al sujeto del sufrimiento. Recursos Humanos tiene la función formal y simbólica de defensa de la organización. Por lo tanto, es tarea de los colectivos de trabajadores conocer estas situaciones y poder dar espacios de trabajo a estos temas, identificando que tienen muchos aspectos emocionales a la base y que la política y el sindicalismo tienen poca experiencia en el tema.

## Referencias

- Andrade, D. P. (2015). Emotional economic man: Power and emotion in the corporate world. *Critical Sociology*, 41(4-5), 785-805. <https://doi.org/10.1177/0896920513497376>
- Assoun, P. (2017). L'exemple comme la chose même : Le cas et son sujet. *Psychologie Clinique*, 44(2), 86-98.
- Bourdieu, P. (2001). *Langage et pouvoir symbolique*. Paris, France: Seuil, Points.
- Boussard, V. (2008). *Sociologie de la gestion: Les faiseurs de performance*. Paris, France: Belin.
- Boussard, V., Demazière, D., & Milburn, P. (Eds.) (2010). *L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle*. Rennes, France: Presses Universitaires de Rennes.
- Brunel, V. (2008 [2004]). *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique du pouvoir?* Paris, France: La Découverte.
- Butler, J. (2008[1997]). *Le pouvoir des mots: Discours de haine et politique du performatif*. Paris, France: Editions Amsterdam.
- Campos-Martinez, J., & Guerrero Morales, P. (2016). Efectos indeseados de la medición de la calidad educativa en Chile. La respuesta de la sociedad civil. *Cadernos CEDES*, 36(100), 355-374.
- Castejon, C. (2009). La résistance qui s'ignore. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 7, 19-32.
- Compagnone, C. (2016). Les mauvais sorts managériaux: Être pris dans un régime de violence et en sortir. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 22, 193-206.
- Confino, L. (2010). *Building*. Paris, France: L'œil du Prince.
- Dewitte, J. (2007). *Le pouvoir de la langue et la liberté de l'esprit: Essai sur la résistance au langage totalitaire*. Paris, France: Michalon.
- Ferenczi, S. (2006 [1931, 1932]). *Le traumatisme*. Paris, France: Petite Bibliothèque Payot.
- Fortino, S., Jeantet, A., & Tcholakova, A. (2015). Émotions au travail, travail des émotions. *La nouvelle revue du travail*, 6. Disponible en <http://journals.openedition.org/nrt/2071>
- Foucault, M. (1971). *L'ordre du discours*. Paris, France: Gallimard.
- Foucault, M. (1976). *Histoire de la sexualité 1: La volonté de savoir*. Paris, France: Gallimard.
- Ganti, T. (2014). Neoliberalism. *Annual Review of Anthropology*, 43(1), 89-104.
- Gaulejac (de), V. (2005). *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris, France: Seuil.
- Gaulejac (de), V. (2012). *La recherche malade du management*. Paris, France: Quae.
- Gaulejac (de), V. (2014). Pour une sociologie clinique du travail. *La nouvelle revue du travail*, 4. Disponible en <http://nrt.revues.org/1576>
- Gaulejac (de), V., & Guerrero, P. (2017). La sociedad parajoxante: un sistema que vuelve loco. En H. Foladori, & P. Guerrero, (Eds.), *Aproximaciones en salud mental y trabajo*. Santiago, Chile: LOM Ediciones.
- Giust-Desprairies, F., & Lévy, A. (2006 [2004]). Analyse de discours. En J. Barus-Michel, E. Enriquez, & A. Lévy, (Eds.), *Vocabulaire de psychosociologie* (pp. 289-301). Toulouse, France: Érès.
- Gladly, M., & Vandeveldde-Rougale, A. (2016). Discours sollicités. Subjectivité empêchée. Introduction. *Langage et Société*, 158, 9-16.
- Grasset, Y. (2017). *Nourrir le collectif: Sortir de l'individualisation pour sauver le travail*. Paris, France: L'Harmattan.
- Guerrero, P. (2017). Cooperación y Sociología clínica: una propuesta de formación de profesores. En H. Foladori, & N. Ruiz, (Eds.), *Pensar en grupo: El trabajo de la cooperación* (pp. 125-137). Santiago, Chile: Editorial Universitaria.
- Guerrero, P., & Castro (de), F. G. (2013). L'organidrame: un dispositif d'intervention et recherche en sociologie clinique. En V. de Gaulejac, F. Giust-Desprairies, & A. Massa, (Eds.), *La recherche clinique en sciences sociales* (pp. 219-236). Toulouse, France: Érès.
- Guerrero Morales, P., Foladori, H., & Silva de los Rios, M.C. (2019). Enseignant et néolibéralisme. En A. Vandeveldde-Rougale, & P. Fugier, (Eds.), *Dictionnaire de sociologie clinique* (pp. 240-243). Toulouse, France: Érès.
- Herreros, G. (2012). *La violence ordinaire dans les organisations: Plaidoyer pour des organisations réflexives*. Toulouse, France: Érès.
- Hirigoyen, M.-F. (2001). *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle: Démêler le vrai du faux*. Paris, France: La Découverte & Syros, Pocket.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: The commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: The University of California Press.

- Holborow, M., & O'Sullivan, J. (2017). Hollow Enterprise: Austerity Ireland and the Neoliberal University. En J. Nixon, (Ed.), *Higher education in austerity Europe* (pp. 107-126). London, UK: Bloomsbury.
- Kacprzak, A. (2013). Le pathos négatif en tant que trait du discours politique totalitaire. *Argumentation et Analyse du Discours*, 10. Disponible en <http://aad.revues.org/1427>
- Le Texier, T. (2014). Le management, art de l'efficacité et non du profit: Etude du champ lexical du terme management dans la littérature anglophone depuis la fin du XVIIIe siècle. *Économies et Sociétés, Série Études Critiques en Management*, 3, 5-43.
- Lemoine, S. (2017). *Micro-violences: Le régime du pouvoir au quotidien*. Paris, France: CNRS Éditions.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and victims*, 5(2), 119-126.
- Lhuillier, D. (2006). Compétences émotionnelles: De la prescription des émotions au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 12, 91-103.
- Linhart, D. (2015). *La Comédie humaine du travail, de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Toulouse, France: Érès.
- Lutgen-Sandvik, P. (2006). Take this job and...: Quitting and other forms of resistance to workplace bullying. *Communication Monographs*, 73(4), 406-433. <http://dx.doi.org/10.1080/03637750601024156>
- Mairesse, Y. (2019). Écoute clinique. En A. Vandeveld-Rougale, & P. Fugier, (Eds.), *Dictionnaire de sociologie clinique* (pp. 218-221). Toulouse, France: Érès.
- Mariscal, V. (2016). Le paradoxe du "langage commun" dans les entreprises: Entre horizontalisation et contrôle social des pratiques langagières au travail. *Langage et Société*, 156, 13-34.
- Naudin, M., & Blanchard, B. (2018). La dimension perverse du management. Éclairage d'une perspective psychopathologique du management. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 59, 107-137.
- Pagès, M. (1986). *Trace ou sens: Le système émotionnel*. Paris, France: Hommes et Groupes.
- Palmade, J. (2003/2004). Communication managériale et désaffiliation. *Quaderni*, 53, 81-91.
- Passeron, J.-C., & Revel J. (2005). Penser par cas. Raisonner à partir de singularités. En J.-C. Passeron J.-C., & J. Revel (Eds.), *Penser par cas* (pp. 9-44). Paris, France: Editions de l'EHESS.
- Pezé, M. (2008). *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés. Journal de la Consultation Souffrance et Travail 1997-2008*. Paris, France: Pearson.
- Reddy W. M. (2001). *The navigation of feeling. A framework for the history of emotions*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Rimé, B. (2009[2005]). *Le partage social des émotions*. Paris, France: Presses Universitaires de France.
- Roche, P. (2019). Résistance. En A. Vandeveld-Rougale, & P. Fugier, (Eds.), *Dictionnaire de sociologie clinique* (pp. 545-547). Toulouse, France: Érès.
- Tracy, S. J., Lutgen-Sandvik, P., & Alberts, J. K. (2006). Nightmares, Demons and Slaves. Exploring the Painful Metaphors of Workplace Bullying. *Management Communication Quarterly*, 20(2), 1-38. <https://doi.org/10.1177/0893318906291980>
- Unger, J.-P. (2018). Le burnout des médecins (et celui des psychologues, infirmiers, magistrats, chercheurs et enseignants): Pour un programme de contrôle de l'endémo-épidémie. *Cahiers de Psychologie Clinique*, 51, 169-188. <https://doi.org/10.3917/cpc.051.0169>
- Vandeveld-Rougale, A. (2014). *Malaise dans la symbolisation: La subjectivité à l'épreuve de la novlangue managériale*. (Thèse de doctorat). Université Paris Diderot, Paris, France.
- Vandeveld-Rougale, A. (2015). From feeling to naming: A sensitive approach to managerial newspeak through bullying at work. *Issues in Ethnology and Anthropology*, 10(2), 439-459. Available at <http://www.anthroserbia.org/Journals/Article/1896>
- Vandeveld-Rougale, A. (2016). Discours managérial, lissage de la parole et vacillement du rapport au langage: L'empêchement de l'expression subjective des émotions. *Langage et Société*, 158, 35-50.
- Vandeveld-Rougale, A. (2017a). *La novlangue managériale. Emprise et résistance*. Toulouse France: Érès.
- Vandeveld-Rougale, A. (2017b). Words as masks: about the importance of denial in management. *Issues in ethnology and anthropology*, 12(1), 71-84. Available at <http://www.anthroserbia.org/Journals/Article/2081>
- Vandeveld-Rougale, A., & Fugier, P. (2014). Discours managérial. En P. Zawieja, & F. Guarnieri (Eds.), *Dictionnaire des risques psychosociaux* (pp. 210-211). Paris, France: Seuil.
- Vincent-Buffault, A. (2001[1986]). *Histoire des larmes*. Paris, France: Petite Bibliothèque Payot.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wilce, J. M. (2009). *Language and emotion*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Wilce, J. M., & Fenigsen, J. (2016). Emotion pedagogies:

What are they, and why do they matter? *Ethos*, 44(2), 81-95.

Yin, R. K. (2014). *Case study research design and methods* (5a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

**Sobre las autoras:**

**Agnes Vandavelde-Rougale** es socio-antropóloga, Master en Sociología Clínica y Psicosociología, y Doctora en Antropología y Sociología de la Universidad París

Diderot. Actualmente es investigadora asociada a Laboratorio del Cambio Social y Político de la Universidad de París, Francia.

**Patricia Guerrero Morales** es Psicóloga y Magister de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Master y Doctora en Sociología de la Universidad París Diderot. Actualmente es profesora asistente de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile.