

Evolución Psicosocial Desde el Acoso Laboral. Más Allá de la Víctima: Contagio Social, Control del Relato y Clima Organizacional

(ORCID: 0009-0005-4079-7418)

Andrés Calvo Espinosa

Licencia:
CC BY 4.0

Email:
ace@optimeflow.com

Nota:

Este ensayo forma parte del Proyecto Coherencia Universal (CU) y funciona como marco conceptual psicosocial previo a desarrollos posteriores sobre coherencia comunicativa (incluida la dimensión prosódica). No constituye asesoramiento psicológico, médico ni legal.

Resumen:

El acoso laboral (mobbing) suele definirse como un conjunto de conductas hostiles y repetidas dirigidas hacia una persona, con efectos significativos sobre su salud y su desempeño. Sin embargo, el riesgo psicosocial asociado se ha analizado principalmente desde el daño individual directo, dejando en segundo plano sus efectos sistémicos sobre el equipo y la organización. Este ensayo propone que, tras un episodio de acoso —y especialmente cuando la respuesta institucional es ambigua o defensiva— puede emerger un riesgo psicosocial extendido: un clima de hipervigilancia, autocensura, miedo moral y control del relato que favorece la revictimización y la negación colectiva. Se sostiene que este desplazamiento puede comprenderse integrando marcos de contagio emocional, identidad social, disonancia cognitiva y cultura organizacional (silencio organizacional y seguridad psicológica). Finalmente, se derivan implicaciones para la prevención, el liderazgo y la gestión del riesgo psicosocial, y se propone un diseño empírico exploratorio (mixto y secuencial) con hipótesis contrastables y un instrumento preliminar.

Palabras clave:

acoso laboral; riesgos psicosociales; cultura organizacional; revictimización; disonancia cognitiva; silencio organizacional; seguridad psicológica.

Safe Creative ID:
2602274714850

DOI (Zenodo):
10.5281/zenodo.18805173

Evolución Psicosocial Desde el Acoso Laboral. Más Allá de la Víctima: Contagio Social, Control del Relato y Clima Organizacional — Fecha de publicación 2026-02-27

© 2026 Andrés Calvo Espinosa — Licencia: CC BY 4.0

Evolución Psicosocial Desde el Acoso Laboral. Más Allá de la Víctima: Contagio Social, Control del Relato y Clima Organizacional

Índice

1. Introducción	1
2. Del daño individual a la evolución sistémica	4
2.1. Perfiles, vulnerabilidad y selección de objetivos	5
2.2. El acoso como gestión: captura procedimental y el rol del mando intermedio	6
2.3. Del riesgo a la evolución: coherencia perversa y cierre de salidas	8
3. Dinámicas psicosociales del “contagio” tras el acoso	11
3.1. Hipervigilancia y anticipación de amenaza	11
3.2. Identidad social y alineamiento con el poder	11
3.3. Disonancia cognitiva y reescritura del relato	12
3.4. Silencio organizacional y normalización	13
3.5. Prosodia, pragmática y microseñales: el hostigamiento que no se firma	13
4. La revictimización como riesgo psicosocial secundario	16
4.1. Revictimización procedimental: cuando el proceso se vuelve el mecanismo	16
4.2. Baja médica y reincorporación: la fase de alto riesgo (sustitución, señales de castigo y recaída)	17
4.3. Fuga de talento y “limpieza” organizacional: selección por supervivencia	19
5. Implicaciones para prevención y liderazgo	21
5.1. Estándares mínimos de equidad procedimental en una denuncia interna	21
5.2. Apéndice jurídico (España): Artículo 50 ET y la trampa de la “zona gris”	26
5.3. Fuga de talento como señal tardía del riesgo psicosocial extendido	27
5.4. Más allá de la empresa: asimetría de coste, Estado de derecho y respuesta pública	27
6. Propuesta de hipótesis y vías de investigación	32
7. Diseño empírico propuesto: un estudio exploratorio sobre el “riesgo extendido” tras el acoso	34
7.1. Método (propuesto)	34
7.2. Plan de contraste de hipótesis y estrategia de análisis (propuesto)	36
7.3. Resultados esperables y criterios de interpretación	37
8. Anexo A: Diagrama del modelo conceptual propuesto	38
9. Anexo B: Cuestionario preliminar y guion de entrevista (propuestos)	41
9.1. Instrucciones y consentimiento breve (texto sugerido)	41
9.2. Variables de contexto (controles)	41
9.3. Bloque TIP - Tolerancia institucional percibida	42
9.4. Bloque JP — Justicia procedimental percibida / garantías del canal interno	42
9.5. Bloque SO - Silencio organizacional	43
9.6. Bloque SP - Seguridad psicológica	43
9.7. Bloque PP - Participación pasiva / omisión del espectador	43
9.8. Bloque DAJ - Disonancia / autojustificación moral	44
9.9. Bloque CV - Culpabilización de la víctima	44
9.10. Bloque CR - Control del relato / cierre discursivo	44

Índice

9.11. Cierre	45
9.12. Guion de entrevista breve (propuesto, 20-30 min)	45
10. Anexo C. Prevención operativa en entornos de presión: descanso, apoyo y trazabilidad	47
10.1. Descanso operativo: cuando el sistema aprende a respirar	47
10.2. Higiene de canal y trazabilidad: “lo operativo va en lo operativo”	48
10.3. Sensórica de clima: detectar antes de que sea costumbre	51
10.4. Apoyo operativo: red mínima, dignidad máxima	52
10.5. Resistencia operativa: cambiar la forma del juego sin “guerra moral”	53
10.6. Cómo se implementa sin que se quede en “mito y ceremonia”	53
10.7. Salvaguardas éticas y de datos	54
10.8. Mapa rápido: qué intervención corta qué dinámica del modelo	54
11. Anexo D. Plantillas procedimentales y solicitudes mínimas	56
11.1. Plantilla — Solicitud de trazabilidad y cese de comunicaciones de datos de nómina	56
11.2. Plantilla — Solicitud de “devolución mínima procedimental” tras resolución/investigación interna	58
11.3. Plantilla — Requerimiento de preservación de evidencias y neutralización de influencia	61
11.4. Plantilla personal — Bitácora de hechos (para no perder trazabilidad)	62
11.5. Cuando el canal interno no devuelve mínimos: salida externa (España) — Inspección de Trabajo	63
12. Discusión y Conclusiones	65
13. Nota final e invitación a colaboración	66

1. Introducción

El acoso laboral -también llamado mobbing⁽¹⁾- es uno de esos fenómenos que, cuando aparece, no solo enferma a alguien: pone a prueba la columna vertebral de una organización. La investigación lleva décadas mostrando que sus efectos sobre la persona acosada pueden ser severos⁽²⁾ (estrés sostenido, ansiedad, alteraciones del sueño, deterioro del desempeño y, en escenarios extremos, salida del empleo).

Nota terminológica (para evitar malentendidos). En este ensayo, cuando diga “denuncia” me refiero a denuncia interna: el uso del canal formal de la organización (canal ético, compliance, sistema de reporting, canal interno de denuncias). Y cuando diga “acoso”, no lo reduzco a lo sexual: incluyo también acoso laboral/psicológico, hostigamiento, abuso de autoridad, aislamiento, humillación, represalias indirectas y silencios institucionales. Esta precisión importa porque el punto donde el daño se expande (o se contiene) suele estar en cómo se gestiona ese canal.

Pero hay un punto ciego bastante común: mirar el acoso como si fuera únicamente una escena entre dos personajes (agresor y víctima) y olvidar que casi siempre ocurre con público, con pasillos, con jerarquías y con reglas no escritas. Es decir: ocurre en un ecosistema⁽³⁾ social donde la gente aprende rápido qué conviene hacer para sobrevivir y qué conviene no decir para seguir perteneciendo.

Este ensayo parte de una sospecha incómoda: el riesgo psicosocial derivado del acoso no se agota en el daño individual directo. Tras el episodio -y sobre todo cuando la respuesta institucional es confusa, lenta o defensiva- el problema puede mutar hacia lo grupal: se instala un clima donde la verdad empieza a sentirse peligrosa, hablar se percibe como exponerse, y la seguridad psicológica⁽⁴⁾ se obtiene no mediante justicia sino mediante silencio⁽⁵⁾, alineamiento o señalamiento⁽⁶⁾.

Para nombrar esa mutación propongo la noción de riesgo psicosocial extendido: un conjunto de dinámicas psicosociales y comunicativas que, una vez activadas, afectan también a terceras personas (testigos, mandos intermedios, nuevos miembros⁽⁷⁾) y reordenan la vida moral del equipo. Dicho sin dramatismos: cambia la moral cotidiana del lugar⁽⁸⁾. Ya no importa tanto qué pasó, sino quién puede decirlo sin pagar un precio.

Aclaración conceptual (riesgo vs evolución). En este texto uso *riesgo psicosocial* para

(1) Leymann (1990) introduce el término mobbing como una forma de terror psicológico sistemático en el trabajo y delimita rasgos clave (repetición, asimetría y degradación progresiva). Leymann, H. (1990). *Mobbing and psychological terror at workplaces*. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126.

(2) Nielsen y Einarsen (2012) sintetizan mediante meta-análisis los efectos de la exposición al acoso laboral sobre salud mental y funcionamiento, incluyendo asociaciones con ansiedad, estrés, alteraciones del sueño y deterioro del desempeño. Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). *Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review*. *Work & Stress*, 26(4), 309–332.

(3) Salin (2003) revisa cómo el acoso laboral se vuelve probable en entornos con estructuras habilitadoras, motivadoras y precipitantes (poder, jerarquías, ambigüedad normativa y tolerancia tácita). Salin, D. (2003). *Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment*. *Human Relations*, 56(10), 1213–1232.

(4) Edmondson (1999) desarrolla el concepto de seguridad psicológica en equipos y analiza su relación con conducta de aprendizaje (hablar, preguntar, señalar errores) y con dinámicas de coordinación. Edmondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

(5) Morrison y Milliken (2000) formulan el marco de silencio organizacional como fenómeno colectivo sostenido por creencias compartidas, estructuras y prácticas que inhiben la expresión de problemas. Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). *Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world*. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.

(6) Detert y Burris (2007) estudian la relación entre conductas de liderazgo y “employee voice”, analizando condiciones bajo las cuales los empleados expresan o retienen preocupaciones. Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). *Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?* *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.

(7) Darley y Latané (1968) describen el efecto espectador y la difusión de responsabilidad en situaciones de emergencia, mostrando cómo la presencia de otros reduce la intervención. Darley, J. M., & Latané, B. (1968). *Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8(4, Pt. 1), 377–383.

(8) Schein (2010) desarrolla la teoría de cultura organizacional como conjunto de supuestos compartidos aprendidos y transmitidos que guían percepción, pensamiento y conducta. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

nombrar un conjunto de condiciones que aumentan la probabilidad de daño (p. ej., miedo a represalias, opacidad, justicia procedimental baja, silencio organizacional). En cambio, uso *evolución psicosocial* para describir la trayectoria temporal por la que esas condiciones reconfiguran el ecosistema: cambian la confianza, la moral cotidiana, la comunicación, la disposición a hablar y, en último término, la permanencia o salida (rotación/fuga). El riesgo describe la posibilidad; la evolución describe el proceso y su resultado.

El objetivo del texto es doble. Primero, describir un marco conceptual que explique cómo se produce ese desplazamiento del daño individual hacia una evolución sistémica del clima (contagio cultural, control del relato y normalización del silencio). Segundo, traducir el marco a hipótesis contrastables y a un diseño exploratorio (encuesta + entrevistas)⁽⁹⁾ que permita estudiar el fenómeno sin obligar a nadie a exponerse con detalles identificables.

Hay una tesis práctica que atraviesa todo el texto: muchas organizaciones tratan la equidad como un valor declarativo (algo que “se tiene”), pero la equidad real funciona como un sistema (algo que “se diseña”⁽¹⁰⁾). Y un sistema no se demuestra con discursos: se demuestra con procedimientos, reglas estables, trazabilidad y revisión periódica. Cuando el procedimiento es débil, el canal interno deja de ser un canal de seguridad y se convierte en un dispositivo de absorción⁽¹¹⁾: recibe, enfría, diluye y devuelve a la persona al mismo entorno de poder que estaba denunciando. Ese es el punto en el que el acoso deja de ser solo un episodio y pasa a ser una lección social⁽¹²⁾: “aquí decir la verdad sale caro”.

Nota de lectura (CU / S(i)). El Proyecto Coherencia Universal (CU)⁽¹³⁾ propone un marco para describir sistemas complejos a partir de su coherencia: el grado de alineamiento entre lo que ocurre, lo que se dice y lo que se hace, incluyendo capas moral, comunicativa e institucional. En paralelo, el modelo de 16 Funciones Estructurales Simultáneas S(i)⁽¹⁴⁾ ofrece una rejilla funcional para leer dinámicas de estabilización, propagación, bloqueo o reconfiguración. En este ensayo, CU/S(i) se usan como lente interpretativa (no como diagnóstico cerrado): sirven para traducir patrones psicosociales a indicadores observables⁽¹⁵⁾ que luego puedan estudiarse empíricamente.

En el marco CU, la coherencia se entiende como una condición relacional y dinámica: el grado en que un sistema sostiene alineamiento interno entre lo que ocurre, lo que se dice y lo que se hace (incluyendo sus niveles moral, comunicativo e institucional). Desde esa lente, el “riesgo psicosocial extendido” puede leerse como un descenso de coherencia en la capa comunicativa del sistema: la experiencia deja de poder circular con fidelidad porque hablar se vuelve costoso.

Este descenso suele ir acompañado de un movimiento complementario: para reducir disonancia y

(9) Creswell y Plano Clark (2011) sistematizan diseños de investigación de métodos mixtos y criterios para integrar evidencia cuantitativa y cualitativa en estudios exploratorios y explicativos. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

(10) Deming (1986) formula principios de mejora de sistemas y calidad, enfatizando que los resultados dependen del diseño y control de procesos, medición y revisión. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.

(11) Near y Miceli (1985) conceptualizan el whistleblowing como disidencia organizacional y analizan condiciones y respuestas organizacionales asociadas a su aparición. Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). *Organizational dissidence: The case of whistle-blowing*. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1–16.

(12) Bandura (1977) desarrolla la teoría del aprendizaje social, explicando cómo se adquieren conductas y expectativas por observación de modelos, consecuencias y refuerzos. Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

(13) Calvo Espinosa (2026) presenta fundamentos ontológicos y epistemológicos del marco de Coherencia Universal (CU) y define coherencia como alineamiento dinámico entre capas relacionales del sistema. Calvo Espinosa, A. (2026). *Fundamentos ontológicos y epistemológicos de la Coherencia Universal (CU) (Preprint v1.0)*. Zenodo. doi:10.5281/zenodo.18702121.

(14) Calvo Espinosa (2026) introduce el modelo de 16 Funciones Estructurales Simultáneas S(i) y propone una rejilla funcional para describir dinámicas estructurales en el marco del Proyecto CU. Calvo Espinosa, A. (2026). *Las 16 Funciones Estructurales Simultáneas S(i): Modelo Dinámico para la Dinámica Estructural Universal en el Proyecto Coherencia Universal (Preprint v1.0)*. Zenodo. doi:10.5281/zenodo.18751249.

(15) Calvo Espinosa (2026) propone la Escala de Coherencia Universal de Precisión Limitada como métrica estructural para comparar fenómenos heterogéneos mediante indicadores de coherencia. Calvo Espinosa, A. (2026). *La Escala de Coherencia Universal de Precisión Limitada: Una Métrica Estructural Universal para Fenómenos Heterogéneos (Preprint v1.0)*. Zenodo. doi:10.5281/zenodo.18714577.

preservar estabilidad, la organización puede reemplazar coherencia estructural (verdad + proceso + reparación) por coherencia aparente (narrativas cerradas, estéticas de normalidad y reglas tácitas de silencio).

En términos del modelo de 16 Funciones Estructurales Simultáneas S(i), esto puede leerse —de forma preliminar— como inhibición de la resonancia y la red (S11-S12), bloqueo de divergencias/umbrales (S3, S8) y sobreactivación de funciones de organización/proyección (S13-S16).

La revictimización⁽¹⁶⁾ aparece entonces como mecanismo estabilizador: el sistema conserva su equilibrio sacrificando un nodo portador de disonancia (quien denuncia o insiste). En el Anexo A se incluye una mini-matriz CU/S(i) con indicadores.

(16) Cortina y Magley (2003) analizan eventos posteriores a elevar la voz tras maltrato interpersonal en el trabajo, incluyendo dinámicas de retaliación y consecuencias asociadas. Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2003). *Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 247–265.

2. Del daño individual a la evolución sistémica

Cuando hablamos de riesgos psicosociales en el trabajo, la trampa más habitual es tratarlos como si fueran estados internos de la gente: estrés, malestar, agotamiento, como si nacieran espontáneamente dentro de cada persona. Pero, en realidad, esos riesgos suelen ser el producto bastante coherente de una arquitectura⁽¹⁷⁾: cómo se organiza el trabajo, cómo se distribuye el poder, qué margen tiene la gente para decidir⁽¹⁸⁾, cómo se resuelven los conflictos y qué tipo de liderazgo marca la pauta.

Un momento crítico donde se decide si el daño se acota o se expande es la gestión de la denuncia interna. Ahí el sistema entra en bifurcación⁽¹⁹⁾: puede actuar como canal de seguridad (protege evidencia, neutraliza influencia, comunica plazos, preserva confidencialidad y sostiene debido proceso⁽²⁰⁾) o como canal de control (interrumpe el relato, filtra “en caliente”, impone versión, alarga tiempos, tolera filtraciones, permite represalias indirectas y convierte la prueba en una carrera). Cuando ocurre lo segundo, la organización no solo gestiona un caso: fabrica clima⁽²¹⁾. La gente aprende que lo relevante no es “qué pasó”, sino “qué precio tiene nombrarlo”. Ese aprendizaje, una vez instalado, es el motor del riesgo psicosocial extendido: transforma una agresión puntual en una regla ambiental.

En ese sentido, el acoso laboral no es solo un estresor extremo que impacta a quien lo sufre; también es un síntoma de que la organización tiene grietas en su sistema de contención moral⁽²²⁾ y relacional. Si un equipo permite que una persona sea degradada, aislada o perseguida en el tiempo, lo que está fallando no es únicamente un vínculo interpersonal: está fallando la capacidad institucional de distinguir lo tolerable de lo intolerable y de sostener esa distinción cuando resulta incómoda.

La cultura y el clima organizacional funcionan como una gramática silenciosa⁽²³⁾: no necesitan proclamarse para operar. La gente aprende con rapidez qué conductas reciben respaldo y cuáles se pagan caro. Esto se nota en detalles que parecen pequeños pero educan muchísimo: quién puede levantar la voz en una reunión sin que lo etiqueten de problemático⁽²⁴⁾; qué tipo de bromas se dejan pasar; cómo se trata a quien “complica” con preguntas; qué ocurre cuando alguien documenta por escrito lo que pasó; si se valora el criterio o la obediencia.

Ahí aparece un punto crítico: cuando el acoso irrumpe, la institución puede responder de dos

(17) International Organization for Standardization (2021) ofrece directrices específicas para gestionar riesgos psicosociales en sistemas de gestión de SST, incluyendo factores organizativos (diseño del trabajo, liderazgo, carga, control, relaciones) y enfoques de prevención, evaluación y mejora. International Organization for Standardization. (2021). *ISO 45003:2021. Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks*. Geneva: ISO.

(18) Karasek (1979) formula el modelo demanda-control y analiza cómo la combinación de altas demandas con baja latitud de decisión (control) se asocia con mayor tensión y malestar, con implicaciones para el rediseño del trabajo. Karasek, R. A. (1979). *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.

(19) Vandekerckhove (2006) analiza el whistleblowing desde una perspectiva de responsabilidad social y discute condiciones, marcos y mecanismos organizacionales para canalizar reportes y gestionar disidencia. Vandekerckhove, W. (2006). *Whistleblowing and Organizational Social Responsibility: A Global Assessment*. Aldershot, UK: Ashgate.

(20) Leventhal (1980) sintetiza criterios normativos de justicia procedimental (consistencia, supresión de sesgo, precisión/“accuracy”, corregibilidad, representatividad y ética), y discute implicaciones para evaluar la equidad de procesos. Leventhal, G. S. (1980). *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 27–55). New York, NY: Plenum.

(21) Schneider (1975) discute el clima organizacional como constructo psicológico colectivo y revisa implicaciones para conducta y actitudes en el trabajo. Schneider, B. (1975). *Organizational climates: An essay*. *Personnel Psychology*, 28(4), 447–479.

(22) Victor y Cullen (1988) desarrollan el concepto de “ethical climate” y proponen una tipología para describir bases organizacionales de climas éticos y su relación con decisiones y conducta. Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). *The organizational bases of ethical work climates*. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125.

(23) Feldman (1984) analiza el desarrollo y la aplicación de normas grupales, describiendo cómo emergen, se refuerzan y se hacen cumplir en contextos organizacionales. Feldman, D. C. (1984). *The development and enforcement of group norms*. *Academy of Management Review*, 9(1), 47–53.

(24) Noelle-Neumann (1974) propone la teoría de la “espiral del silencio” y explica mecanismos por los cuales el temor al aislamiento reduce la expresión pública de opiniones percibidas como minoritarias o costosas. Noelle-Neumann, E. (1974). *The spiral of silence: A theory of public opinion*. *Journal of Communication*, 24(2), 43–51.

formas muy distintas, y esa respuesta define si el daño se acota o se expande. Si se gestiona con rigor, debido proceso y reparación⁽²⁵⁾, el mensaje implícito es que el poder también tiene límites y que decir la verdad no te convierte en objetivo.

Pero si se gestiona como algo administrable (rebajándolo a malentendido, relativizándolo, pidiendo a la víctima que “ponga de su parte”, empujando a soluciones improcedentes, o buscando pasar página), el foco se desplaza: ya no se trata de esclarecer lo ocurrido, sino de controlar el impacto social de que haya ocurrido.

Evidencia empírica (resumen operativo). La literatura sobre acoso laboral y clima organizacional converge en varios puntos:

(A) La exposición sostenida a conductas hostiles se asocia con deterioro significativo de salud y funcionamiento⁽²⁶⁾.

(B) La respuesta institucional y la justicia procedimental percibida influyen en si el conflicto se contiene o se “socializa” como aprendizaje de silencio⁽²⁷⁾.

(C) Cuando el sistema es percibido como defensivo, aumentan la autocensura, la intención de rotación y las dinámicas de cierre del relato⁽²⁸⁾.

(D) El riesgo de represalias (directas o indirectas) tras “alzar la voz” es un predictor clave de silencio organizacional⁽²⁹⁾.

Cuando el objetivo es controlar el impacto, el sistema tiende a producir un clima defensivo: un clima donde el miedo guía la conducta colectiva, donde la reputación pesa más que la justicia, y donde la seguridad se obtiene evitando el conflicto, no resolviéndolo. En ese escenario, el riesgo psicosocial deja de ser un sufrimiento privado y se vuelve una condición ambiental del equipo. Se cuida la forma más que el fondo, se eligen palabras como quien pisa vidrio, se evita quedar asociado a alguien “marcado”, se aprende a no preguntar demasiado.

2.1. Perfiles, vulnerabilidad y selección de objetivos

Hablar de “perfiles” es tentador porque ofrece una ilusión de control: si sé cómo es una víctima, la reconozco; si sé cómo es un acosador, lo detecto. El problema es que esa promesa puede volverse una coartada. A veces se invoca el perfil de la víctima para insinuar que “algo habrá hecho” o que “es así”; y se invoca el perfil del agresor para convertir un problema institucional en una anécdota psicológica. Una lectura más útil es esta: hay patrones, sí, pero suelen hablar tanto de posiciones de poder y vulnerabilidad dentro del sistema como de rasgos individuales.

(25) Tyler (1990) analiza la relación entre legitimidad, justicia procedimental y aceptación de decisiones/autoridad, integrando evidencia sobre obediencia y cooperación con normas. Tyler, T. R. (1990). *Why People Obey the Law*. New Haven, CT: Yale University Press.

(26) Verkuil, Atasayi y Molendijk (2015) presentan un meta-análisis sobre bullying en el trabajo y salud mental utilizando datos transversales y longitudinales, estimando asociaciones y tamaños de efecto. Verkuil, B., Atasayi, S., & Molendijk, M. L. (2015). *Workplace bullying and mental health: A meta-analysis on cross-sectional and longitudinal data*. *PLOS ONE*, 10(8), e0135225.

(27) Colquitt et al. (2001) realizan un meta-análisis de investigaciones sobre justicia organizacional (distributiva, procedimental, interpersonal e informacional) y sintetizan relaciones con actitudes y conductas laborales. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). *Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.

(28) Griffith, Hom y Gaertner (2000) actualizan un meta-análisis sobre antecedentes y correlatos de la rotación, incluyendo intención de salida, satisfacción, compromiso y otras variables organizacionales. Griffith, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). *A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications*. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.

(29) Pinder y Harlos (2001) conceptualizan el silencio de empleados como respuesta a injusticia percibida y distinguen formas motivacionales como quiescencia (miedo) y aquiescencia (resignación). Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). *Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice*. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369.

En lo que respecta a la víctima, lo primero que conviene decir sin rodeos es que no existe un perfil único, cerrado y determinista⁽³⁰⁾ que “predestine” a alguien. Cualquiera puede convertirse en objetivo cuando el entorno lo permite. Ahora bien, que no haya un perfil rígido no significa que no existan asimetrías de riesgo: la vulnerabilidad estructural (precariedad⁽³¹⁾, baja red de apoyo, dependencia del puesto, discriminación) incrementa el coste de poner límites y, por tanto, aumenta la exposición.

En algunas narrativas, además, el acoso no solo castiga la vulnerabilidad: puede castigar la amenaza simbólica. Cuando alguien destaca, cuestiona, documenta o sostiene un criterio ético que deja mal a quien juega sucio, puede convertirse en un “problema” para la lógica del poder. En esos casos, el acoso funciona como herramienta de corrección cultural⁽³²⁾: no solo daña a una persona, educa al resto sobre qué cualidades conviene esconder si no quieres convertirte en objetivo.

Respecto al acosador, el terreno es delicado. Se han descrito rasgos como control excesivo, celos, ansias de poder, rigidez o arbitrariedad; pero conviene evitar caricaturas. Desde la perspectiva de este ensayo, el patrón funcional más importante no es un rasgo clínico, sino una condición operativa: el agresor suele actuar desde una posición de control sobre recursos⁽³³⁾ que la víctima necesita (información, evaluación, asignación de tareas, acceso a redes, reputación). Esa dependencia prolonga el episodio y aumenta el coste de resistir.

En resumen: los perfiles ayudan solo si no desplazan lo central. El núcleo del problema no es “cómo son” las personas, sino qué permite el sistema y qué incentivos crea. Cuando la estructura premia el silencio y penaliza la verdad, el acoso deja de ser un accidente y empieza a convertirse en un método.

2.2. El acoso como gestión: captura procedimental y el rol del mando intermedio

Habitualmente el acoso laboral se imagina como una conducta dirigida contra una persona: un agresor, una víctima y, como mucho, testigos. Sin embargo, en muchos entornos el vector decisivo no es solo interpersonal, sino procedimental: la forma en que se gestionan sanciones, calidad, denuncias internas, comités, evidencias y comunicaciones. Cuando el procedimiento se degrada (o se captura), el sistema puede producir daño sin necesidad de un ataque frontal: basta con volver asimétrico el acceso a información, el control del relato y la capacidad de defensa.

Este vector se vuelve especialmente visible cuando el observador es un mando intermedio. El mando intermedio suele operar como nodo de coherencia: tutorización, seguimiento, informes de mejora, contraste de desempeño, acompañamiento de personas y traducción de hechos a lenguaje organizacional. En un ecosistema sano, ese nodo ayuda a estabilizar el clima (corrige, media, protege). En un ecosistema degradado, puede ser instrumentalizado como pantalla de legitimidad (“los tutores están de acuerdo”, “calidad lo detectó”, “es un hecho objetivo”), incluso cuando no ha

(30) Zapf (1999) revisa causas del mobbing/bullying a niveles organizacional, grupal e individual, discutiendo factores de contexto y procesos asociados. Zapf, D. (1999). *Organizational, work group related, and personal causes of mobbing/bullying at work*. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70–85.

(31) Kalleberg (2009) analiza la expansión del trabajo precario y la inseguridad laboral, describiendo transformaciones en relaciones de empleo y efectos estructurales sobre trabajadores. Kalleberg, A. L. (2009). *Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition*. *American Sociological Review*, 74(1), 1–22.

(32) Foucault (1977) estudia el poder disciplinario y la normalización social a través de instituciones, describiendo tecnologías de vigilancia, sanción y control y su función en la producción de conducta. Foucault, M. (1977). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. New York, NY: Pantheon Books.

(33) French y Raven (1959) proponen una tipología de bases del poder social (recompensa, coerción, legitimidad, referente, experto), con implicaciones para influencia y dependencia en relaciones jerárquicas. French, J. R. P., & Raven, B. (1959). *The bases of social power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (pp. 150–167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

habido contraste real con quien conoce el trabajo diario.

En algunos entornos, el mando intermedio observa sanciones aplicadas a personas tutorizadas sin contraste previo; posteriormente presencia reuniones donde se afirma un consenso inexistente (“todos los tutores...”), mientras evidencias parciales (retazos de reportes) se reorganizan para sostener una narrativa cerrada. Cuando el mando intermedio señala irregularidades o denuncia hostigamientos hacia terceros, el sistema puede responder no reparando, sino reconfigurando el riesgo: filtración del denunciante, aislamiento, presión conversacional y exigencias documentales asimétricas. El resultado es un desplazamiento del foco: del hecho al relato, y del relato a la persona que insiste. *(Nota editorial: viñeta redactada para describir un patrón; se omiten datos identificables.)*

En términos prácticos, la captura procedimental suele tomar formas reconocibles:

- Sanción sin contraste con los tutores o mandos que conocen el caso: se decide “arriba” y se informa “abajo” como si fuera verificación técnica, no una decisión.
- Selección de fragmentos (de reportes, emails o comentarios) para construir una lectura cerrada: lo que eran observaciones de mejora se encapsula como “conducta inadecuada”, eliminando contexto y gradación.
- Falsa unanimidad o consenso simulado: se atribuye acuerdo a colectivos (“el equipo de supervisión...”) para blindar la decisión con prueba social.
- Asimetría probatoria: plazos exigentes para alegaciones/retrato con acceso limitado a registros, documentación o herramientas necesarias para defenderse, lo que convierte la defensa en carrera de desgaste.
- Confidencialidad compartimentada (o porosa): un área afirma “haber sido confidencial”, pero el sistema filtra por otros canales; el efecto no es jurídico, es cultural: se aprende que denunciar deja huella y te expone.
- Externalización del conflicto: cuando el proceso interno no busca resolver, sino “aguantar” hasta que el coste se desplace fuera (conciliación, inspección, pleito). El mensaje implícito es: no corregimos la causa; gestionamos el coste.
- Sesgo de investigación: cuando los hechos se degradan a “percepciones”. Una variante frecuente de captura procedimental aparece cuando la organización exige a quien denuncia un estándar alto de evidencia (registros, métricas, trazas, correos, reportes), pero después reencuadra el caso como “interpretación” y lo resuelve con opiniones del círculo cercano a la parte denunciada. Este movimiento produce una asimetría crucial: la prueba se vuelve pesada para quien acusa y liviana para quien tiene posición de poder.

Una señal especialmente clara de degradación del proceso es el muestreo endogámico de testimonios: se pregunta “cómo es la persona” (estado, carácter, desempeño percibido) a entornos

próximos a los mandos implicados, pero no se consulta a fuentes primarias del trato (por ejemplo, personas del equipo operativo directamente afectadas o testigos cotidianos). En términos sistémicos, el caso deja de tratarse como investigación de hechos y pasa a funcionar como juicio de reputación⁽³⁴⁾.

Este sesgo suele blindarse con una frase aparentemente neutral: “cada uno lo vive distinto⁽³⁵⁾”. El problema es que, cuando se usa así, esa relativización no protege la complejidad humana: protege la arbitrariedad. Y cuando además se ignoran datos agregados de clima (encuestas internas, señales recurrentes, patrones históricos), el sistema no está “interpretando”; está seleccionando qué evidencia cuenta. Eso empuja el conflicto desde el terreno verificable (hechos y procedimiento) hacia el terreno controlable (narrativa y estatus).

Señales rojas de investigación capturada:

- *Se recopilan impresiones sobre la persona (“qué tal está”, “cómo es”) en lugar de reconstruir hechos.*
- *Se consulta solo a redes cercanas al mando implicado, no a fuentes primarias del equipo.*
- *Se exige precisión “de abogado” a quien denuncia, pero se aceptan rumores/etiquetas sin contraste.*
- *Se ignoran indicadores agregados de clima cuando contradicen la versión dominante.*
- *Se permite que difamaciones o patologizaciones informales sustituyan a la evidencia.*

Lo importante aquí no es discutir un caso concreto, sino el mecanismo psicosocial: cuando el procedimiento opera así, el acoso deja de ser un episodio y se vuelve pedagogía organizacional. El equipo observa que la verdad requiere heroísmo, que el relato se administra, que hablar puede activar represalias indirectas y que el sistema premia el alineamiento. Ese aprendizaje genera precisamente lo que este ensayo llama riesgo psicosocial extendido: hipervigilancia, autocensura, cinismo moral y cierre discursivo.

En este marco, resulta comprensible que quien intenta resolver (por ejemplo, un mando intermedio que denuncia hostigamientos hacia terceros) pueda convertirse en objetivo: no por “ser víctima”, sino por introducir disonancia en un sistema que busca estabilidad mediante coherencia aparente. De ahí que las medidas propuestas en 5.1 no sean cosmética: son piezas mínimas para que el procedimiento no funcione como tecnología de control.

2.3. Del riesgo a la evolución: coherencia perversa y cierre de salidas

Llamo *riesgo psicosocial* al potencial de daño: los factores que, si están presentes, aumentan la probabilidad de deterioro (salud, clima, cooperación, justicia percibida). Pero llamo *evolución* al

(34) Fricker (2007) desarrolla el marco de injusticia epistémica (testimonial y hermenéutica), analizando cómo el poder puede degradar credibilidad y acceso a recursos interpretativos. Fricker, M. (2007). *Epistemic Injustice: Power and the Ethics of Knowing*. Oxford: Oxford University Press.

(35) Sweet (2019) analiza el gaslighting como fenómeno sociológico, describiendo mecanismos relacionales/institucionales que erosionan credibilidad y sentido de realidad en contextos de poder. Sweet, P. L. (2019). *The sociology of gaslighting*. *American Sociological Review*, 84(5), 851–875.

momento en que ese potencial deja de ser abstracto y se vuelve trayectoria: una secuencia de decisiones, silencios, filtros y micro-sanciones que reconfiguran el sistema y lo estabilizan en un nuevo equilibrio.

En ese tránsito aparece un fenómeno clave: la *coherencia perversa*⁽³⁶⁾. A nivel local, la persona puede observar incoherencias y contradicciones (reglas que cambian, plazos opacos, confidencialidad porosa, “neutralidad” selectiva, relativización de hechos como “percepciones”). Sin embargo, cuando se encadenan, esas incoherencias pueden revelar una coherencia funcional de orden superior: un flujo que, sin declararlo, tiende a proteger jerarquía, reputación y control del relato, desplazando el coste hacia quien denuncia o insiste. En términos CU, el sistema puede sostener coherencia aparente (cierre estético/narrativo) mientras pierde coherencia estructural (verdad + proceso + reparación).

Un efecto psicosocial decisivo de esta coherencia perversa es el cierre de salidas. Cuando una persona percibe que el sistema internaliza el conflicto (absorbe, enfría, diluye) y que los costes recaen en quien habla, puede empezar a interpretar incluso las vías externas como riesgosas o contraproducentes⁽³⁷⁾.

Esta percepción se intensifica si la persona ya ha vivido (en lo público o lo laboral) procedimientos donde la “responsabilidad” funciona como trampa: notificaciones no efectivas, plazos que se cierran sin contacto humano, digitalización sin soporte o decisiones de alto impacto tomadas sin coordinación. En ese contexto, salir del sistema no se vive como protección, sino como otra *zona gris*.

No hace falta asumir conspiración para que aparezca esta percepción: basta con la acumulación de señales de asimetría, opacidad y coste por hablar. El resultado es una forma de aprendizaje defensivo: se reduce la voz, aumenta la autocensura⁽³⁸⁾ y la opción de “salir” (desconexión, traslado o renuncia) empieza a competir con la opción de “reparar”.

En ese punto la evolución no es solo del clima: también es del sujeto. Algunas personas responden con resignación; otras con confrontación total; y otras intentan una vía distinta: **corregir sin destruir**. Es decir, sostener verdad y procedimiento sin convertirse ni en víctima pasiva ni en atacante, buscando marcos, lenguaje y diseños que permitan reparación con menor violencia social. Esta tercera vía es relevante porque transforma el daño en una salida prosocial: convierte la experiencia en criterios operativos, indicadores y propuestas de diseño (procedimientos mínimos) orientadas a que el sistema no vuelva a estabilizarse sacrificando a un nodo.

Evolución individual (dilema moral). En algunos casos, la persona afectada enfrenta un dilema: no quiere asumir identidad de víctima permanente, pero tampoco quiere convertirse en atacante ni “destruir” a nadie. Ese dilema empuja a buscar una vía de corrección con mínimos de daño colateral: procedimientos, trazabilidad, criterios públicos y marcos que permitan reparación sin violencia social innecesaria.

(36) Merton (1936) teoriza sobre consecuencias no previstas de la acción social intencional y describe cómo acciones orientadas a fines pueden producir efectos emergentes y repetidos no anticipados. Merton, R. K. (1936). *The unanticipated consequences of purposive social action*. *American Sociological Review*, 1(6), 894–904.

(37) Withey y Cooper (1989) modelan y predicen respuestas ante deterioro organizacional (exit, voice, loyalty y neglect) y analizan condiciones que influyen en la elección de cada respuesta. Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). *Predicting exit, voice, loyalty, and neglect*. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521–539.

(38) Seligman (1975) desarrolla el concepto de indefensión aprendida y describe cómo la exposición repetida a falta de control puede generar pasividad, retirada y alteraciones afectivas, con implicaciones para conducta y adaptación. Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On Depression, Development, and Death*. San Francisco, CA: W. H. Freeman.

Nota editorial: En parte, esta necesidad de corregir sin romper puede actuar como motor para construir marcos de coherencia.

3. Dinámicas psicosociales del “contagio” tras el acoso

Una vez que el acoso ha ocurrido -o incluso cuando se instala la sospecha de que “aquí eso pasa”- el equipo ya no está simplemente ante un conflicto: está ante una señal que reordena la vida social del trabajo. Se alteran las conversaciones, se reescriben los mapas de confianza⁽³⁹⁾, se vuelve más costoso decir ciertas cosas y más rentable decir otras.

Cuando hablo aquí de “contagio” lo hago en sentido cultural: no porque la víctima transmita nada, sino porque el caso enseña una lección implícita sobre qué tipo de verdad es peligrosa y qué tipo de silencio protege. Ese aprendizaje se instala en hábitos, interpretaciones y microconductas cotidianas⁽⁴⁰⁾.

3.1. Hipervigilancia y anticipación de amenaza

Después de un episodio de acoso, el grupo puede entrar en un estado de hipervigilancia⁽⁴¹⁾ que se nota más en los gestos que en los discursos. La gente empieza a leer el entorno como si estuviera lleno de señales⁽⁴²⁾: un correo copiado a alguien “importante”, una reunión improvisada, un comentario neutro que ahora suena con doble filo.

En ese clima, interacciones normales adquieren cualidad de riesgo: se evita preguntar en público, se posponen conversaciones, se prefiere lo oral a lo escrito, se eligen palabras con cautela excesiva. El coste psicosocial es claro: aumenta el estrés general, baja la espontaneidad y se instala una tensión anticipatoria que desgasta. Moralmente, esto es fuerte porque convierte el contacto con la verdad (o con quien la encarna) en un estímulo de amenaza; no se teme tanto el hecho como las consecuencias de nombrarlo.

Capa complementaria (amenaza e incentivos). En climas de amenaza sostenida⁽⁴³⁾, los equipos tienden a estrechar su margen de exploración: aumentan la vigilancia, cae la espontaneidad y se vuelve más costoso discrepar. A la vez, desde una lectura de incentivos, el silencio puede convertirse en adaptación racional: si hablar no cambia nada o activa costes (pérdida de oportunidades, estigma, represalias), el sistema empuja hacia la autocensura incluso en personas con buen criterio. Esta combinación (amenaza + incentivos) ayuda a explicar por qué el RPE puede estabilizarse sin necesidad de violencia explícita.

3.2. Identidad social y alineamiento con el poder

(39) Mayer, Davis y Schoorman (1995) proponen un modelo integrador de confianza organizacional basado en capacidad, benevolencia e integridad, y describen antecedentes y consecuencias de la confianza. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). *An integrative model of organizational trust*. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

(40) Argyris y Schön (1978) desarrollan una teoría del aprendizaje organizacional centrada en teorías-en-uso, rutinas y mecanismos defensivos que influyen en cómo las organizaciones aprenden y cambian. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

(41) McEwen (1998) explica efectos protectores y dañinos de mediadores del estrés y desarrolla el concepto de carga alostática en estrés sostenido. McEwen, B. S. (1998). *Protective and damaging effects of stress mediators*. *The New England Journal of Medicine*, 338(3), 171–179.

(42) Weick (1995) conceptualiza el sensemaking como proceso mediante el cual las personas construyen significado en condiciones de ambigüedad organizacional a partir de señales del entorno. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

(43) Hobfoll (1989) formula la teoría de conservación de recursos, describiendo cómo las personas intentan obtener, conservar y proteger recursos ante amenaza o pérdida. Hobfoll, S. E. (1989). *Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress*. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.

Cuando el ambiente se vuelve incierto, la pertenencia⁽⁴⁴⁾ se convierte en refugio⁽⁴⁵⁾. Y en organizaciones jerárquicas, pertenecer suele implicar alinearse, aunque sea de forma sutil. En momentos de riesgo, la gente busca dónde está el “techo” que protege, y ese techo suele ser el grupo dominante, el mando o la figura con capacidad de decidir horarios, evaluaciones, proyectos o reputaciones⁽⁴⁶⁾.

El alineamiento no siempre se expresa en agresión abierta; a veces es simple redistribución de presencias y afectos: quién se sienta con quién, a quién se responde rápido, a quién se le “pierde” la información, a quién se le concede el beneficio de la duda. El mensaje interno es casi un seguro de vida laboral: “si estoy del lado correcto, me pasa menos”. Cuando este cálculo se generaliza, el valor principal ya no es la justicia, sino la proximidad al poder.

3.3. Disonancia cognitiva y reescritura del relato

Si una persona participa en el aislamiento de alguien -o lo consiente mirando hacia otro lado- hay algo que suele chirriar por dentro. Nadie se describe a sí mismo como cómplice de una injusticia; por eso la mente busca una salida que conserve la autoimagen moral.

Ahí entra la disonancia cognitiva⁽⁴⁷⁾ como mecanismo humano: si mis actos no encajan con “soy buena persona”, ajusto mi interpretación de la víctima y de los hechos hasta que encajen. Aparecen narrativas que funcionan como anestesia ética: “no fue para tanto”, “es que es difícil”, “siempre está quejándose”, “algo habrá hecho⁽⁴⁸⁾”. Lo importante es que estas narrativas no solo justifican; también reordenan la memoria colectiva⁽⁴⁹⁾.

Se seleccionan episodios, se exageran errores, se atribuyen intenciones, se etiqueta a la persona con un rasgo fijo (“conflictiva”, “inestable⁽⁵⁰⁾”), y esa etiqueta vuelve innecesario seguir escuchando.

A veces la etiqueta sube un escalón: aparece la patologización⁽⁵¹⁾ informal (insinuaciones sobre consumo, “inestabilidad”, “problemas”, etc.) como forma de cerrar el relato sin discutir hechos. Este movimiento es eficaz porque transforma un conflicto procedimental y moral en un supuesto problema individual: si la persona “está mal”, ya no hace falta tomar en serio lo que dice. En términos de diseño, esto debería considerarse una irregularidad grave del proceso: una investigación sana separa hechos de juicios sobre la persona, y no permite que rumores sustituyan evidencia.

En este punto el daño ya no es solo psicológico: es epistemológico⁽⁵²⁾. Se crea una versión del mundo donde la víctima pierde credibilidad por definición y donde la injusticia se vuelve

(44) Tajfel y Turner (1979) desarrollan la teoría de identidad social y sus implicaciones para conducta intergrupal, pertenencia, categorización y conflicto. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.

(45) Baumeister y Leary (1995) argumentan que la necesidad de pertenecer es un motivo humano fundamental y revisan evidencia sobre sus efectos en afecto, cognición y conducta. Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). *The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.

(46) Keltner, Gruenfeld y Anderson (2003) proponen un modelo del poder basado en aproximación-inhibición, describiendo cómo el poder altera emoción, cognición y conducta. Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). *Power, approach, and inhibition*. *Psychological Review*, 110(2), 265–284.

(47) Festinger (1957) introduce la teoría de disonancia cognitiva y describe mecanismos por los cuales se reducen inconsistencias entre cogniciones, conducta y autoimagen. Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.

(48) Lerner (1980) examina la creencia en un mundo justo y sus consecuencias psicológicas y sociales, incluyendo atribuciones de responsabilidad ante daño ajeno. Lerner, M. J. (1980). *The Belief in a Just World: A Fundamental Delusion*. New York, NY: Plenum Press.

(49) Halbwachs (1992) desarrolla el concepto de memoria colectiva y analiza cómo los marcos sociales influyen en la reconstrucción del pasado. Halbwachs, M. (1992). *On Collective Memory* (L. A. Coser, Ed. & Trans.). Chicago, IL: University of Chicago Press.

(50) Goffman (1963) analiza el estigma y la gestión social de identidades marcadas, describiendo procesos de etiquetado y tratamiento diferencial. Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

(51) Link y Phelan (2001) conceptualizan el estigma como proceso (etiquetado, estereotipos, separación, pérdida de estatus y discriminación) y discuten condiciones estructurales que lo sostienen. Link, B. G., & Phelan, J. C. (2001). *Conceptualizing stigma*. *Annual Review of Sociology*, 27, 363–385.

(52) Dotson (2011) desarrolla el concepto de violencia epistémica mediante prácticas de silenciamiento y propone un marco para identificar mecanismos que bloquean la agencia epistémica. Dotson, K. (2011). *Tracking epistemic violence, tracking practices of silencing*. *Hypatia*, 26(2), 236–257.

“razonable”. Y una vez que el relato se reescribe, el sistema puede seguir funcionando sin culpa, que es precisamente lo que lo hace tan resistente.

3.4. Silencio organizacional y normalización

El silencio organizacional⁽⁵³⁾ aparece cuando hablar tiene costo, y lo perverso es que ese costo puede ser perfectamente informal: miradas, exclusiones, pérdida de oportunidades, la etiqueta de “problemático”, o el simple mensaje de que “no conviene”. Con el tiempo, el silencio deja de ser una decisión individual y se vuelve norma cultural: el grupo aprende qué temas no se tocan, qué preguntas se castigan, qué verdades se negocian.

Este aprendizaje colectivo suele venir acompañado de cinismo⁽⁵⁴⁾. Si se observa que la institución protege más el cierre del caso que la justicia del caso, se concluye que el sistema no está hecho para cuidar, sino para controlar. Y cuando esa conclusión se instala, cambian los comportamientos: se denuncia menos, se documenta menos, se evita el conflicto aunque sea necesario, y se premia la apariencia de armonía por encima de la reparación real.

A veces esta lógica se verbaliza de forma cruda: se reconoce implícitamente que existe una vía correcta (justa, trazable, reparadora), pero se elige la vía “más fácil”⁽⁵⁵⁾ porque lo correcto implicaría tocar jerarquía, reputación u operativa. Ese reconocimiento no es neutro: enseña al equipo que la conveniencia manda sobre la justicia, y consolida el aprendizaje del silencio.

La normalización del silencio convierte la convivencia en un pacto tácito donde la seguridad se compra con complicidad pasiva. A partir de ahí, no hace falta que el acoso esté ocurriendo todo el tiempo para que sus efectos sigan gobernando; basta con que el equipo recuerde (aunque sea en voz baja) lo que le pasó a quien se atrevió a decirlo.

3.5. Prosodia, pragmática y microseñales: el hostigamiento que no se firma

Aunque solemos imaginar el acoso como insultos o agresiones claras, una parte decisiva del hostigamiento opera en un registro más difícil de probar: la forma en que se dice algo, no solo lo que se dice. Prosodia⁽⁵⁶⁾ alude a rasgos como entonación, ritmo, acentuación, volumen, velocidad, pausas y énfasis; en la vida laboral cotidiana, su potencia aparece cuando se combina con la pragmática⁽⁵⁷⁾ (la intención social del enunciado) y con elecciones léxicas que parecen neutras, pero funcionan como golpes: “tranquila”, “no te lo tomes así”, “ya estás otra vez”, “no hace falta dramatizar”⁽⁵⁸⁾.

En climas donde el conflicto se vuelve peligroso de nombrar, la prosodia puede actuar como

(53) Van Dyne, Ang y Botero (2003) conceptualizan voz y silencio como constructos multidimensionales y proponen tipologías para estudiar motivaciones y formas de silencio en el trabajo. Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). *Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.

(54) Dean, Brandes y Dharwadkar (1998) definen el cinismo organizacional y describen su estructura (creencias, afecto y conductas) y sus relaciones con experiencias organizacionales. Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). *Organizational cynicism*. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352.

(55) Tenbrunsel y Messick (2004) proponen el concepto de ethical fading y discuten cómo procesos de autoengaño y framing reducen la saliencia de la dimensión ética en decisiones. Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (2004). *Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior*. *Social Justice Research*, 17(2), 223–236.

(56) Gumperz (1982) analiza estrategias discursivas y el papel de pistas de contextualización (entonación, pausas, ritmo) en la interpretación social del habla. Gumperz, J. J. (1982). *Discourse Strategies*. Cambridge: Cambridge University Press.

(57) Brown y Levinson (1987) desarrollan la teoría de la cortesía (face) y describen estrategias pragmáticas para gestionar amenazas a la imagen social en interacción. Brown, P., & Levinson, S. C. (1987). *Politeness: Some Universals in Language Usage*. Cambridge: Cambridge University Press.

(58) Sue et al. (2007) introducen el marco de microagresiones (en el contexto de microagresiones raciales) y discuten sus implicaciones psicológicas y clínicas. Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A. M. B., Nadal, K. L., & Esquilin, M. (2007). *Racial microaggressions in everyday life: Implications for clinical practice*. *American Psychologist*, 62(4), 271–286.

detector -y a veces como vehículo- de asimetrías: quién puede hablar largo, quién es interrumpido⁽⁵⁹⁾, quién recibe silencios que pesan, quién es corregido con condescendencia, quién es ridiculizado con una risa breve o una pausa calculada. La violencia más eficiente suele ser la que mantiene negación plausible: “yo no he dicho nada malo”.

Patrones especialmente relevantes en contextos jerárquicos:

- **Pausas punitivas:** silencios tras la intervención de alguien que “molesta”, que convierten su palabra en algo fuera de lugar.

- **Entonación de desautorización:** modulación del tono para “poner en su sitio”, especialmente cuando se cuestiona el relato dominante.

- **Ritmo y cortes:** interrupciones frecuentes, solapamiento de voz, cierre rápido del turno del otro (no dejar completar la idea).

- **Prosodia de burla:** ironía suave, risas mínimas, énfasis calculado para convertir lo dicho en “exageración”.

- **Control de registro:** respuestas excesivamente frías o burocráticas cuando se pide reparación; calidez para unos, hielo para otros.

- **Etiquetado pragmático:** frases que convierten el hecho en rasgo (“eres conflictivo/a”) y el reclamo en falla personal (“no sabes trabajar en equipo”).

Esto conecta con el control del relato porque el relato no se controla solo con normas o procedimientos: se controla educando qué voz es legítima y cuál es “ruido”. Cuando el equipo aprende que cierto tono, cierta insistencia o cierto tipo de preguntas se pagan caro, se instala una economía de la palabra: hablar se vuelve un riesgo, y la gente ajusta su conducta para sobrevivir.

Implicación clave: si el acoso se vuelve sistémico, también lo hace su lenguaje. Por eso, estudiar el riesgo psicosocial extendido exige mirar no solo eventos, sino patrones comunicativos: quién puede nombrar, quién es desacreditado por “la forma”, qué pausas, bromas y tonos funcionan como advertencia. Muchas organizaciones no necesitan censurar; les basta con volver la verdad socialmente cara⁽⁶⁰⁾.

Operacionalización prosódica del cierre discursivo (CR) (borrador). Además de decisiones formales, el CR suele expresarse en microcontroles conversacionales: gestión de turnos, interrupciones, silencios punitivos, entonación de ridiculización o desautorización, variaciones abruptas de registro (calidez selectiva vs. frialdad burocrática) y desplazamiento del foco desde el contenido al “tono”⁽⁶¹⁾ (“el problema es cómo lo dices”). Estos indicios pueden codificarse como señales de cierre discursivo cuando aparecen de forma sistemática y asimétrica (siempre sobre los mismos temas o personas) y cuando coinciden con presión por evitar evidencia o por imponer una versión única. En esa continuidad, este preprint funciona como mapa conceptual y un trabajo

(59) Sacks, Schegloff y Jefferson (1974) describen el sistema de organización de turnos conversacionales y reglas básicas de asignación, interrupción y reparación. Sacks, H., Schegloff, E. A., & Jefferson, G. (1974). *A simplest systematics for the organization of turn-taking for conversation*. *Language*, 50(4), 696–735.

(60) Kuran (1995) explica la falsificación de preferencias y sus consecuencias sociales, analizando condiciones bajo las cuales las personas ocultan creencias reales por costes sociales. Kuran, T. (1995). *Private Truths, Public Lies: The Social Consequences of Preference Falsification*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

(61) Bies y Moag (1986) introducen la justicia interaccional y proponen criterios comunicativos de equidad (respeto, dignidad, adecuación) en interacción organizacional. Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). *Interactional justice: Communication criteria of fairness*. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.

posterior puede funcionar como sensor prosódico de coherencias e incoherencias comunicativas.

Un indicador fino de cierre discursivo es cuándo aparece el “filtro”. En un canal sano, durante el relato la función principal es escuchar, transcribir y documentar con fidelidad⁽⁶²⁾; el análisis viene después. En un canal degradado, el filtro aparece durante el relato: se mete prisa, se interrumpe, se corrige, se invalida o se desplaza el foco a “las formas”. Ese gesto cambia la naturaleza del sistema: ya no es un canal de seguridad, es un canal de control. Y eso no solo afecta a la persona denunciante; afecta a todo el ecosistema, porque convierte el acto de hablar en una experiencia de riesgo observable por terceros (hipervigilancia, autocensura y aprendizaje del silencio).

(62) Kvale y Brinkmann (2009) sistematizan principios y técnicas de entrevista cualitativa, incluyendo planificación, conducción, transcripción y consideraciones éticas. Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

4. La revictimización como riesgo psicosocial secundario

Hay un momento especialmente duro en la trayectoria del acoso laboral: cuando la agresión inicial ya ha causado daño y, aun así, la persona descubre que lo peor quizá no era el agresor, sino lo que viene después. A eso solemos llamarle revictimización⁽⁶³⁾. No es un detalle lateral: es un segundo impacto que puede consolidar el trauma⁽⁶⁴⁾, erosionar la autoestima⁽⁶⁵⁾ y dejar a la persona atrapada en una paradoja cruel. Si calla, carga con la injusticia en soledad; si habla, se expone a mecanismos institucionales y sociales que, bajo apariencia de neutralidad, terminan dañándola de nuevo.

La revictimización adopta formas muy reconocibles y, justamente por eso, a veces pasa camuflada de “procedimiento”: incredulidad educada (preguntas razonables que acumuladas transmiten sospecha), aislamiento⁽⁶⁶⁾ bajo excusas pragmáticas, desgaste administrativo⁽⁶⁷⁾ (relatar una y otra vez sin avances), exposición innecesaria (confidencialidad porosa⁽⁶⁸⁾) o represalias indirectas (pérdida de visibilidad, evaluaciones ambiguas, cierre de oportunidades). Ninguno de estos actos necesita declararse como castigo; basta con que operen como advertencia.

El matiz organizacional decisivo es que el grupo puede revictimizar no solo por crueldad, sino por miedo y autoprotección. Cuando un caso amenaza reputación⁽⁶⁹⁾, liderazgo o estabilidad, la verdad se convierte en problema a gestionar. Y si la verdad es el problema, quien la nombra empieza a ser tratado como origen del conflicto. En vez de preguntarse “¿qué permitió que esto pasara?”, el sistema se pregunta “¿por qué esta persona no deja esto atrás?”. En vez de mirar el abuso de poder, se mira el tono, la insistencia, la “capacidad de adaptación”.

Por eso la metáfora del “agente infeccioso” solo sirve si se entiende bien: no es la víctima la que contagia, sino la organización la que transmite la lección. La lección implícita suele ser: aquí la verdad cuesta; aquí conviene callar; aquí el conflicto se paga con reputación. En ese punto, la revictimización deja de ser un episodio añadido y se vuelve mecanismo disciplinario⁽⁷⁰⁾: un recordatorio práctico de que hay verdades que no se dicen si quieres seguir perteneciendo.

4.1. Revictimización procedimental: cuando el proceso se vuelve el mecanismo

(63) Orth (2002) analiza la victimización secundaria en contextos procedimentales y sus efectos sobre la experiencia de la persona afectada. Orth, U. (2002). *Secondary victimization of crime victims by criminal proceedings*. *Social Justice Research*, 15(4), 313–325.

(64) Herman (1992) describe dinámicas clínicas del trauma, incluyendo efectos de impactos posteriores y su relación con recuperación, seguridad y continuidad del daño. Herman, J. L. (1992). *Trauma and Recovery: The Aftermath of Violence—from Domestic Abuse to Political Terror*. New York, NY: Basic Books.

(65) Janoff-Bulman (1992) desarrolla el marco de “supuestos quebrados” tras eventos traumáticos, incluyendo efectos sobre autoestima, confianza y sentido de control. Janoff-Bulman, R. (1992). *Shattered Assumptions: Towards a New Psychology of Trauma*. New York, NY: Free Press.

(66) Williams (2007) revisa la literatura sobre ostracismo/exclusión social, describiendo sus efectos psicológicos y conductuales en contextos grupales. Williams, K. D. (2007). *Ostracism*. *Annual Review of Psychology*, 58, 425–452.

(67) Herd y Moynihan (2018) desarrollan el concepto de “carga administrativa” (administrative burden) y describen cómo procedimientos y fricciones operativas generan costos psicológicos y conductuales para las personas. Herd, P., & Moynihan, D. P. (2018). *Administrative Burden: Policymaking by Other Means*. New York, NY: Russell Sage Foundation.

(68) DiFonzo y Bordia (2007) sintetizan investigación sobre rumor en contextos sociales y organizacionales, incluyendo condiciones de propagación, incertidumbre y efectos sobre reputación y estigma. DiFonzo, N., & Bordia, P. (2007). *Rumor Psychology: Social and Organizational Approaches*. Washington, DC: American Psychological Association.

(69) Jackall (1988) analiza dinámicas organizacionales donde la autoprotección, la reputación y la gestión del riesgo institucional influyen en decisiones y narrativas internas. Jackall, R. (1988). *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York, NY: Oxford University Press.

(70) Scott (1990) estudia relaciones de dominación y mecanismos de control social sobre lo decible, distinguiendo entre “transcripciones públicas” y “transcripciones ocultas”. Scott, J. C. (1990). *Domination and the Arts of Resistance: Hidden Transcripts*. New Haven, CT: Yale University Press.

Una forma especialmente corrosiva de revictimización es la procedimental: no consiste en un ataque frontal, sino en diseñar (o tolerar) un proceso que deja a la persona expuesta y la obliga a pagar el coste operativo de buscar justicia. Aquí el daño no viene solo de lo que se decide, sino de cómo se decide⁽⁷¹⁾: plazos opacos, silencio prolongado, entrevistas que interrumpen el relato, filtraciones, sesgos visibles y ausencia de medidas de protección mientras “se investiga”. Un patrón recurrente es la aparición de “cartas bajo la manga”⁽⁷²⁾: tras una denuncia, emergen de pronto informes, acusaciones o materiales contra la persona denunciante que jamás fueron notificados previamente. Si esto se admite como “defensa”, el mensaje sistémico es devastador: denunciar activa un contraataque. Y ese mensaje es una fábrica de silencio.

Señales rojas (revictimización procedimental) que suelen pasar por “normalidad”:

- Acusaciones ex post contra quien denuncia, sin historial previo documentado.
- Gestión del caso sin integridad: filtraciones, conflicto de interés, sesgos evidentes o manipulación del proceso sin apartar responsables.
- Silencio institucional: ausencia de plazos, falta de actualizaciones, solo respuesta cuando la persona insiste.
- No neutralización de influencia del denunciado (sobre turnos, variables económicas, carga/visibilidad, canales de trabajo).
- Confidencialidad porosa y comunicación irresponsable (por ejemplo, bajas médicas tratadas con ambigüedad que dispara rumor y estigma).
- Asimetría de defensa (plazos sin acceso). Un patrón especialmente dañino aparece cuando se exigen alegaciones o explicaciones en plazos cortos mientras se limita el acceso a registros, documentación o herramientas necesarias para defenderse (por ejemplo, retirada/bloqueo de equipo o diferimiento de información “para el momento procesal oportuno”). Más allá de su discusión formal, el efecto psicosocial es claro: la persona percibe que el proceso no busca esclarecer, sino administrar desgaste. Y esa percepción, observada por terceros, alimenta silencio, miedo y cierre del relato.

Cuando estas señales aparecen, el proceso deja de ser un instrumento de protección y se convierte en un mecanismo de disciplina cultural: no hace falta censurar; basta con demostrar que hablar sale caro.

4.2. Baja médica y reincorporación: la fase de alto riesgo (sustitución, señales de castigo y recaída)

Tras una baja médica vinculada a un entorno laboral hostil, la organización entra en una fase crítica que suele estar infratratada: la reincorporación⁽⁷³⁾. En esta fase, el daño puede reactivarse no por un ataque explícito, sino por micro-decisiones organizativas que rediseñan el terreno de juego:

(71) Folger y Cropanzano (1998) desarrollan un marco de justicia organizacional aplicado a gestión de personas, incluyendo componentes procedimentales y sus implicaciones para legitimidad, reacciones y conducta. Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

(72) Alford (2001) analiza experiencias de whistleblowers y respuestas organizacionales, incluyendo dinámicas de represalia, desgaste y aislamiento tras la denuncia. Alford, C. F. (2001). *Whistleblowers: Broken Lives and Organizational Power*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

(73) World Health Organization (2022) publica directrices sobre salud mental en el trabajo, incluyendo medidas organizacionales, prevención y apoyo, y recomendaciones para contextos laborales. World Health Organization. (2022). *WHO guidelines on mental health at work*. Geneva: World Health Organization.

sustituciones rápidas, cambios en la cadena de mando, degradación tácita del estatus, y ajustes “técnicos” en turnos, festivos, carga, visibilidad o variables económicas.

Señal clínica formal y transferencia de carga (paradoja). En algunos casos, el propio sistema sanitario deja constancia explícita de que el origen del deterioro no es “personal”, sino contextual: un profesional puede recomendar por escrito alejarse del entorno laboral por hostilidad o acoso. Cuando existe una señal clínica así, el problema ya no puede tratarse como un simple “incidente interno”: debería activar medidas de protección y coordinación (Prevención/PRL, canal interno, neutralización de influencia y plan de reintegración). Si, pese a esa señal, el sistema deja toda la carga de gestión sobre la persona en plena ansiedad, aparece una paradoja cruel: se exige capacidad de defenderse y sostener procedimiento precisamente cuando un profesional certifica que esa capacidad está comprometida. Eso no solo es injusto; es un factor directo de recaída.

Alta administrativa sin audiencia clínica (efecto psicosocial). Una segunda capa de desprotección aparece cuando la baja⁽⁷⁴⁾ se cierra por vía administrativa sin entrevista suficiente, o por fallos de trazabilidad clínica (p. ej., informes incompletos). Más allá de la discusión formal, el efecto psicosocial es fuerte: la persona percibe invalidación (“no se escucha”) y abandono institucional. Y si además el cierre dificulta reactivar protección en el corto plazo, el sistema convierte la salud en un “episodio frágil”: la persona vuelve al entorno hostil⁽⁷⁵⁾ con menos margen, mientras el ecosistema observa que incluso fuera de la empresa la carga termina recayendo en quien está peor.

Desde el punto de vista psicosocial, la reincorporación se vuelve una “segunda ola” cuando ocurren tres cosas a la vez:

- No se neutraliza la influencia de quien fue denunciado sobre variables sensibles (por ejemplo comisiones, turnos o asignaciones),
- La empresa comunica —de forma explícita o implícita— que denunciar tiene coste de futuro, y
- Se consolida un nuevo encuadre del caso mediante sustitución/cambios de mando o pérdida de apoyos internos. El resultado típico es una percepción de canal “cerrado”: el sistema no protege, sino que administra consecuencias.

Un patrón especialmente corrosivo es el de castigos logísticos con apariencia de normalidad: asignación de festivos en condiciones desfavorables, cambios de criterio que afectan al reconocimiento o a la retribución variable, y decisiones que no se justifican con reglas transparentes. A veces el sistema incluso introduce ajustes normativos “a posteriori” (por ejemplo, mejorar una regla general después del conflicto) sin reparar la situación concreta del caso: eso produce coherencia aparente (“hemos mejorado”) pero mantiene incoherencia estructural (“en tu caso no se corrigió nada”).

Por eso, la protección real no termina con una “resolución” escrita: requiere reintegración protegida y verificación de medidas. Si la reincorporación se gestiona sin neutralización de influencia, sin seguimiento y con señales de castigo, es esperable la recaída clínica y el aumento del

(74) OECD (2012) revisa evidencia y políticas sobre salud mental y trabajo, incluyendo absentismo, reincorporación y diseño de apoyos y sistemas de protección. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2012). *Sick on the Job? Myths and Realities about Mental Health and Work*. Paris: OECD Publishing.

(75) Kivimäki, Elovainio y Vahtera (2000) estudian la relación entre bullying laboral y absentismo por enfermedad en personal hospitalario. Kivimäki, M., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2000). *Workplace bullying and sickness absence in hospital staff*. *Occupational and Environmental Medicine*, 57(10), 656–660.

riesgo psicosocial extendido en el equipo (porque terceros observan que el sistema penaliza la voz).

4.3. Fuga de talento y “limpieza” organizacional: selección por supervivencia

Cuando el acoso se gestiona mal y el clima se degrada, aparece una consecuencia sistémica que muchas organizaciones interpretan tarde: la fuga de talento. No necesariamente la fuga de “los mejores técnicamente”, sino la de quienes sostienen el equipo: los que aportan criterio, cuidan el clima, previenen conflictos y mantienen rendimiento sin teatralidad.

La fuga rara vez empieza el día de la renuncia⁽⁷⁶⁾. Empieza antes, cuando la persona deja de sentir que el sistema es justo (no perfecto: justo⁽⁷⁷⁾). En ese punto se produce una salida lenta: baja la voz, se reduce el criterio, aumenta el “sí automático”, la gente evita exponerse, y el vínculo emocional con el trabajo se apaga.

En este ensayo, la fuga puede leerse como un efecto emergente del riesgo psicosocial extendido: si hablar es inútil o peligroso, el coste de quedarse⁽⁷⁸⁾ sube. Y cuando quedarse cuesta demasiado, la gente que puede se protege: se va a otro equipo, a otra empresa o se desconecta hasta desaparecer.

Grietas típicas por donde se escapa la gente valiosa:

- **Arbitrariedad:** decisiones que parecen aleatorias, criterios invisibles, futuro ligado a posición y no a trabajo.
- **Silencio institucional:** conflictos graves tratados con demora, opacidad o cierre sin reparación.
- **Impunidad jerárquica:** conductas de mando que no tienen consecuencia visible mientras “hacia abajo” sí.
- **Represalias indirectas:** castigos logísticos (turnos, carga, visibilidad, variables económicas, canales trazables).
- **Polivalencia castigada:** aportar más valor real termina costando dinero, reconocimiento o estabilidad.

Indicadores de fuga (medibles y tempranos): caída de participación real, aumento de evitación, menos propuestas espontáneas, subidas de bajas cortas por estrés/ansiedad, traslados “personales” repetidos, y descenso de recomendaciones internas (“no traigas a nadie aquí”).

En su fase tardía, la fuga suele ir acompañada de una “limpieza”: rotación acelerada, despidos discutibles, salidas improcedentes, acuerdos rápidos y externalización del conflicto. Lo importante no es la etiqueta jurídica de cada caso, sino el patrón: cuando el sistema no aprende, convierte el coste en rutina y selecciona por supervivencia (se quedan quienes se alinean o se resignan; se van

(76) Mobley (1977) propone un modelo de procesos de rotación que describe etapas intermedias entre satisfacción/experiencia laboral e intención de salida/rotación. Mobley, W. H. (1977). *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.

(77) Rousseau (1995) desarrolla el marco del contrato psicológico (acuerdos explícitos e implícitos) y analiza su formación, cambio y consecuencias cuando se percibe incumplimiento. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

(78) Mitchell et al. (2001) introducen el constructo “job embeddedness” y lo relacionan con permanencia y rotación voluntaria, describiendo vínculos, ajuste y sacrificios asociados a quedarse o irse. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). *Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover*. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.

quienes sostienen criterio). Esa es una evolución psicosocial del ecosistema.

5. Implicaciones para prevención y liderazgo

Si aceptamos que el riesgo psicosocial del acoso no es solo un daño individual, sino una alteración del clima moral y relacional del equipo, entonces la prevención no puede quedarse en un protocolo bonito guardado en una carpeta⁽⁷⁹⁾. Los protocolos importan, pero lo decisivo es lo que la organización hace cuando el caso la incomoda: qué señales envía, a quién protege, qué tipo de verdad tolera y qué tipo de silencio recompensa.

Cinco implicaciones prácticas se desprenden de esta mirada:

1.- Gestión con debido proceso y reparación⁽⁸⁰⁾: evitar minimización o soluciones cosméticas que solo buscan que el tema deje de sonar.

2.- Protección real contra represalias⁽⁸¹⁾: la frase “no habrá represalias” no basta: hay que vigilar cambios de rol, carga, evaluación y oportunidades después de una denuncia.

3.- Entrenamiento de mandos en intervención temprana⁽⁸²⁾: aprender a leer dinámicas, documentar sin perseguir e intervenir sin empeorar el daño.

4.- Canales seguros y confiables⁽⁸³⁾: múltiples vías de denuncia, tiempos claros, confidencialidad responsable y seguimiento real del proceso.

5.- Medición del clima⁽⁸⁴⁾: monitorizar seguridad psicológica, silencio organizacional, justicia procedimental y señales de cierre discursivo; medir sin actuar solo confirma el cinismo.

La prevención real no se anuncia: se demuestra en que, cuando toca elegir entre reputación y justicia, la organización no titubea.

5.1. Estándares mínimos de equidad procedimental en una denuncia interna

Si la equidad se quiere real (no cosmética), debe existir como procedimiento⁽⁸⁵⁾: reglas claras, pasos concretos, trazabilidad, revisión y sanción de malas prácticas. La tesis es simple: un canal interno puede proteger a las personas y también proteger a la organización, pero solo si no funciona como buzón de absorción, sino como sistema de integridad. A continuación se proponen estándares mínimos que, cuando fallan, alimentan directamente el riesgo psicosocial extendido (silencio, cierre

(79) Meyer y Rowan (1977) analizan cómo estructuras y políticas formales pueden funcionar como “mito y ceremonia”, y describen fenómenos de desacoplamiento entre lo que se declara y lo que se implementa. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.

(80) Greenberg (1990) revisa el desarrollo del campo de justicia organizacional y sintetiza dimensiones y hallazgos sobre percepciones de equidad (incluida justicia procedimental). Greenberg, J. (1990). *Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow*. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.

(81) Mesmer-Magnus y Viswesvaran (2005) presentan un meta-análisis sobre whistleblowing en organizaciones, incluyendo correlatos de la denuncia y evidencia sobre retaliación/represalias. Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). *Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation*. *Journal of Business Ethics*, 62, 277–297.

(82) La Organización Internacional del Trabajo (2019) establece estándares internacionales sobre violencia y acoso en el mundo del trabajo, incluyendo enfoques de prevención, medidas, formación y mecanismos de queja/protección. International Labour Organization. (2019). *Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190)*. Geneva: ILO.

(83) ISO (2021) publica directrices para sistemas de gestión de denuncias (whistleblowing), incluyendo principios de confidencialidad, imparcialidad, seguimiento, gestión de casos y protección. International Organization for Standardization. (2021). *ISO 37002:2021. Whistleblowing management systems – Guidelines*. Geneva: ISO.

(84) NIOSH (1999) ofrece una guía de referencia sobre estrés laboral y prevención, describiendo factores organizacionales de riesgo y líneas de intervención y seguimiento. National Institute for Occupational Safety and Health. (1999). *Stress at Work. DHHS (NIOSH) Publication No. 99–101*. Cincinnati, OH: NIOSH.

(85) Lind y Tyler (1988) desarrollan el marco psicosocial de la justicia procedimental y su relación con legitimidad, aceptación de decisiones y cooperación con normas. Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York, NY: Plenum Press.

discursivo y revictimización).

Lectura en clave del riesgo psicosocial extendido (RPE). Estos estándares no son “buenas prácticas” decorativas: cada uno corta un mecanismo del modelo.

· Los puntos (1–3) sostienen justicia procedimental (JP) y reducen tolerancia percibida (TIP). Los puntos (4–5) atacan el cierre discursivo (CR) y el silencio (SO); los puntos (6–7) neutralizan represalias indirectas y evitan revictimización.

· El punto (8) convierte el caso en aprendizaje (si no hay aprendizaje, el sistema se estabiliza pagando el coste una y otra vez).

· La Tabla 1 resume fallos típicos, señales observables y efectos esperables sobre el clima.

1) Simetría y transparencia básica en sanciones (sin morbo, con privacidad).

Si una conducta inapropiada se interviene, debe quedar registrado (fecha, conducta, expectativa de corrección) y debe existir una forma de comunicar al ecosistema —en términos generales— que la norma aplica a todos los niveles. Esto construye confianza: “las reglas son reales”.

2) Prohibición operativa de “cartas bajo la manga” (acusaciones ex post⁽⁸⁶⁾).

Tras una denuncia, no debería admitirse como “defensa” material acusatorio nuevo contra el denunciante si no hubo avisos previos documentados. Si se permite, se institucionaliza la represalia encubierta y se consagra el silencio.

3) Integridad del caso: neutralidad total o apartarse.

Si quien gestiona incurre en irregularidades (filtraciones, sesgos, manipulación, conflicto de interés⁽⁸⁷⁾), debe ser apartado del caso de inmediato y debe informarse a la persona denunciante de que el proceso se ha protegido, sin comprometer la investigación.

*Cláusula de investigación (hechos vs carácter⁽⁸⁸⁾). Un estándar mínimo es que el proceso investigue conductas y trazas, no personalidades. Si durante la gestión aparecen rumores⁽⁸⁹⁾ difamatorios o patologizantes (sobre salud, consumo o “estabilidad”) **deben registrarse como intento de contaminación del caso y activar medidas correctoras** (apartar, advertir, sancionar si corresponde). Si no se corta, el sistema aprende que la reputación es arma y que el procedimiento la permite.*

4) Plazos, comunicación y devolución mínima: el silencio también daña.

En procesos sensibles, el silencio no es neutral. Deben existir plazos por fase y actualizaciones periódicas (“seguimos en fase X”), sin depender de que la persona insista. La

(86) La Directiva (UE) 2019/1937 establece estándares mínimos para la protección de personas que informan sobre infracciones, incluyendo canales internos/externos, confidencialidad y medidas frente a represalias. Unión Europea. (2019). *Directiva (UE) 2019/1937 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de octubre de 2019, relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión*. Diario Oficial de la Unión Europea.

(87) ACAS (2015) establece criterios prácticos para procedimientos disciplinarios y de quejas, incluyendo investigación, imparcialidad, comunicación y razonabilidad procedimental. Advisory, Conciliation and Arbitration Service. (2015). *Code of Practice on Disciplinary and Grievance Procedures (Code of Practice 1)*. London: ACAS.

(88) Ross (1977) describe sesgos atribucionales (incluida la tendencia a sobretribuir rasgos personales) y sus efectos en la interpretación de conducta en contextos sociales. Ross, L. (1977). *The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 10, pp. 173–220). New York, NY: Academic Press.

(89) Allport y Postman (1947) analizan la psicología del rumor y condiciones de propagación bajo incertidumbre, importancia percibida y ansiedad. Allport, G. W., & Postman, L. (1947). *The Psychology of Rumor*. New York, NY: Henry Holt.

comunicación sostenida reduce hipervigilancia y evita que el rumor ocupe el vacío.

Además, el cierre del expediente debe incluir una devolución informacional mínima compatible con confidencialidad:

- (a) Diligencias practicadas (tipos y volumen, sin identidades).
- (b) Hechos/alegaciones evaluadas.
- (c) Criterios aplicados.
- (d) Conclusión por hecho (acreditado / no acreditado / no evaluable) con motivación general.
- (e) Medidas y seguimiento verificables.

Confidencialidad no debe equivaler a opacidad: protege a las personas, pero no elimina la obligación de explicar el proceso y habilitar corregibilidad (vía de revisión o reapertura si aparece evidencia nueva).

5) Regla de oro del relato: documentar primero, filtrar después.

Durante la exposición de hechos, la función es escuchar y documentar con fidelidad⁽⁹⁰⁾. Interrumpir, corregir o invalidar en caliente transforma el canal en un canal de control (cierre discursivo institucional).

Nota operativa (diseño del canal). Si la organización exige claridad y exhaustividad, el canal debe facilitarla: no basta un recuadro libre. Un sistema mínimamente serio guía el relato con campos simples y auditables (hechos, fechas, personas implicadas, evidencias adjuntas, impacto, medidas solicitadas), genera acuse de recibo y permite trazabilidad del caso sin obligar a “redactar como abogado”. Cuando el canal es opaco o difícil, la fricción administrativa⁽⁹¹⁾ funciona como censura suave.

6) Protección real: neutralización temporal de influencia⁽⁹²⁾ del denunciado.

En denuncias contra superiores, el análisis clave no es retórico (“qué dice la otra parte”), es logístico: ¿en qué variables concretas puede influir (turnos, incentivos, carga, visibilidad, asignaciones, canales de comunicación)? Si esa influencia no se neutraliza, la investigación nace contaminada por represalias indirectas fáciles de ejecutar y difíciles de probar.

7) Confidencialidad responsable (incluidas bajas médicas) y control del “radio pasillo”.

La organización debe comunicar lo mínimo necesario y evitar mensajes ambiguos que

(90) Fisher y Geiselman (1992) sistematizan el “cognitive interview” como técnica de entrevista para maximizar recuerdo y calidad de relato, con énfasis en preguntas abiertas y minimización de interrupciones/sugestión. Fisher, R. P., & Geiselman, R. E. (1992). *Memory-Enhancing Techniques for Investigative Interviewing: The Cognitive Interview*. Springfield, IL: Charles C Thomas.

(91) Sunstein (2021) desarrolla el concepto de “sludge” como fricción administrativa que dificulta el acceso a derechos/servicios y genera costes conductuales y psicológicos. Sunstein, C. R. (2021). *Sludge: What Stops Us from Getting Things Done and What to Do about It*. Cambridge, MA: MIT Press.

(92) Tepper (2000) estudia consecuencias de la supervisión abusiva, incluyendo efectos sobre estrés, satisfacción, compromiso y conductas de retirada/rotación. Tepper, B. J. (2000). *Consequences of abusive supervision*. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.

disparen rumor y estigmaticen (“está de baja por X”). La privacidad⁽⁹³⁾ no es un detalle: es protección y obligación.

7.1.) Datos económicos personales (nómina, adelantos, embargos, deducciones): confidencialidad reforzada

Definición operativa: Se consideran “datos económicos personales” todos los elementos de nómina y sus derivados (incluyendo incidencias, anticipos/adelantos, embargos, deducciones, regularizaciones, etc.). Son datos de alta sensibilidad interna porque permiten inferencias y estigmas rápidos.

Principios mínimos:

1) Necesidad operativa (need-to-know) y separación de funciones:

- Solo acceden al detalle quienes lo necesitan para gestionar la nómina o cumplir obligaciones administrativas.

- Mandos sin función de nómina no deben acceder al detalle ni usarlo como información “de gestión del rendimiento”.

2) Trazabilidad real (no simbólica):

- Se registra quién accede, cuándo, con qué finalidad y desde qué unidad/rol.
- Se conserva un rastro mínimo auditable (interno) y se revisa si hay señal de uso indebido.

3) Prohibición de uso reputacional:

- Queda prohibido “interpretar” o insinuar problemas personales (salud, consumo, estabilidad, etc.) a partir de datos económicos.

- Si alguien intenta introducir ese tipo de lectura, se trata como contaminación del caso/proceso y se registra.

4) Comunicación mínima y correctiva (anti-rumor):

- La organización no “explica” nóminas en el ecosistema. Corta el rumor: recuerda normas, reduce la difusión y actúa.

- Si hay filtración o pérdida de confidencialidad, se documentan medidas correctoras (no basta con “asegurar” confidencialidad).

8) Auditoría de patrones: cuando el problema no es un caso, es un sistema.

Un sistema serio revisa periódicamente señales históricas: escaladas externas repetidas, despidos que no sostienen contraste, discrepancia entre canal interno y escaladas fuera, patrones por

(93) El Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD) regula el tratamiento de datos personales, incluyendo categorías sensibles (salud) y principios de confidencialidad, minimización y seguridad aplicables a comunicaciones internas. Unión Europea. (2016). Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016 (Reglamento General de Protección de Datos). *Diario Oficial de la Unión Europea*.

departamento/tipo de conflicto y, sobre todo, qué aprendizaje⁽⁹⁴⁾ real se implementa (procedimientos actualizados, plazos ajustados, prácticas corregidas). Si no hay aprendizaje, el mensaje implícito es: “preferimos pagar el coste antes que cambiar la causa”.

Prevención/PRL como “sensor” sin actuación (señal histórica ignorada). Un indicador especialmente preocupante aparece cuando el propio circuito de Prevención de Riesgos Laborales / vigilancia de la salud acumula señales durante años (consultas reiteradas, comentarios recurrentes por zona/equipo, malestar crónico) y, aun así, la organización se limita a frases del tipo “no sé qué pasa”. En términos sistémicos, esto significa que existe sensórica⁽⁹⁵⁾ (el sistema “detecta”), pero no existe actuación (el sistema no corrige).

Cuando Prevención “sabe” pero no activa intervención verificable, el mensaje cultural que se instala es doble:

- El problema es conocido y normalizado.
- Hablar no cambia nada. Esa combinación alimenta tolerancia institucional percibida, silencio organizacional y cinismo moral.

Tabla 1. Estándares mínimos de equidad procedimental: fallo típico, señal observable y efecto sobre el RPE

Estándar mínimo (5.1)	Falla típica (zona gris)	Señal observable (en el día a día)	Efecto esperado en el ecosistema	Variables del modelo más afectadas
1) Simetría y transparencia básica en sanciones (sin morbo, con privacidad)	Intervenciones “a puerta cerrada” para mandos; el equipo nunca ve que la norma aplica arriba.	“Se ha hablado” sin registro ni consistencia; doble vara; percepción de impunidad.	Cinismo y aprendizaje: “las reglas no son reales”.	↑TIP, ↑SP, ↑SO
2) Prohibición operativa de acusaciones ex post	Tras denunciar aparecen “informes” o “quejas” nunca notificadas antes.	Primera vez que se cuestiona desempeño/actitud después de denunciar.	Voz se vuelve peligrosa: “si denuncias, te atacan”.	↓JP, ↑CR, ↑SO, ↑Revictimización
3) Integridad del caso: neutralidad total o apartarse	Quien gestiona no es neutral (conflicto de interés, filtraciones, sesgos).	Preguntas dirigidas; filtraciones; el denunciado “sabe demasiado”; decisiones opacas.	Se instala que el canal no protege: “es control”.	↓JP, ↑TIP, ↑SO, ↑CR
4) Plazos y comunicación obligatoria	Silencio prolongado; solo hay contacto si la persona insiste.	“Ya te diremos”; meses sin actualización; fases inexistentes.	Aumenta hipervigilancia y rumor; baja confianza.	↓JP, ↑SO, ↓SP
5) “Documentar primero, filtrar después”	El filtro aparece durante el relato (interrumpir, invalidar, corregir “en caliente”).	Se discute el “tono” más que los hechos; “eso no toca”; cortes frecuentes.	Cierre discursivo institucional (canal de control).	↑CR, ↑SO, ↓SP
6) Neutralización temporal de influencia del denunciado	El denunciado mantiene control sobre turnos, carga, incentivos, visibilidad o canales.	Cambios “técnicos” (turnos, clientes, tareas); aislamiento; circuitos no trazables.	Represalia indirecta fácil / prueba difícil → desgaste.	↓JP, ↑Revictimización, ↑RPE, ↑SO
7) Confidencialidad responsable (incluye bajas)	Comunicación ambigua que dispara rumor/estigma (“está de baja por...”).	“Radio pasillo” activo; persona marcada; especulación y etiquetas.	Estigma + desplazamiento moral hacia la víctima.	↑CV, ↑SO, ↓SP
8) Auditoría de patrones y aprendizaje	Se archiva; no hay cambios; se repiten zonas calientes.	Reincidencia por área/mando; escaladas externas repetidas; “pasar página”.	El sistema se estabiliza pagando costes (rotación, reputación, productividad).	↑TIP, ↓JP, ↑RPE

Principio transversal: medidas verificables (anti “justicia documental”). Un fallo recurrente en

(94) Reason (1997) analiza cómo fallos latentes y condiciones organizacionales producen daño y propone enfoques de aprendizaje, revisión de patrones y mejora sistémica. Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Aldershot, UK: Ashgate.

(95) Hollnagel (2014) propone el enfoque Safety-II y discute la importancia de la capacidad de respuesta/actuación del sistema, además de la detección de señales. Hollnagel, E. (2014). *Safety-I and Safety-II: The Past and Future of Safety Management*. Farnham, UK: Ashgate.

sistemas degradados es la medida fantasma⁽⁹⁶⁾: se emite una resolución o documento que “declara” acciones, pero en la práctica no cambia nada relevante (misma dependencia jerárquica, misma persona con capacidad de influencia, mismas variables sensibles bajo control, ausencia de seguimiento). Esta brecha entre papel y realidad es un generador directo de cinismo y silencio: confirma que el sistema prioriza cerrar expediente antes que proteger el proceso. Un estándar mínimo, por tanto, es que toda medida vaya acompañada de responsable, plazo, criterio observable de cumplimiento y revisión (si no se cumple, el sistema debe corregirlo).

Estos estándares no garantizan perfección, pero sí cambian el clima: vuelven la verdad menos cara, reducen la zona gris y disminuyen la probabilidad de que el sistema se establezca sacrificando a quien denuncia.

Este capítulo se centra en la respuesta institucional cuando el episodio ya ha ocurrido: garantías procedimentales mínimas, protección real frente a represalias y mecanismos de contención para evitar que el daño se expanda al clima (silencio, cierre del relato y revictimización). Para la capa previa —prevención primaria en operaciones de presión (diseño del trabajo, higiene de canal y trazabilidad, descanso operativo y apoyo mínimo)— véase el Anexo C.

5.2. Apéndice jurídico (España): Artículo 50 ET y la trampa de la “zona gris”

Nota de alcance. Este apéndice no es asesoramiento legal; solo contextualiza por qué, cuando fallan garantías procedimentales internas, el coste puede desplazarse hacia salidas externas y hacia un “combate probatorio”⁽⁹⁷⁾ que el sistema suele ganar por diseño.

En España, el artículo 50⁽⁹⁸⁾ del Estatuto de los Trabajadores regula la extinción del contrato por voluntad de la persona trabajadora cuando existen incumplimientos graves del empleador; incluye supuestos tipificados (por ejemplo, ciertas modificaciones sustanciales lesivas o impagos/retrasos continuados del salario) y una cláusula abierta de “cualquier otro incumplimiento grave”, reconociendo además el derecho a la indemnización equivalente al despido improcedente cuando se estima la acción.

El punto psicosocial-procedimental es este: ese tipo de protección “existe”, pero su eficacia depende de algo muy poco romántico: trazabilidad. Si el entorno funciona en canales no auditables (pasillos, llamadas, reuniones sin acta, decisiones sin rastro) o si el proceso interno permite que quien está siendo investigado siga controlando variables sensibles, el conflicto deja de ser “hechos + procedimiento” y se convierte en “percepción contra poder”. El resultado suele ser un incentivo perverso: el sistema puede empujar a la persona a una carrera de desgaste (tiempo, dinero, energía, salud) que alimenta exactamente lo que este ensayo llama riesgo psicosocial extendido: miedo a hablar, aprendizaje del silencio y cierre del relato.

Por eso, los estándares de 5.1 no son burocracia: son el mecanismo que evita que la equidad

(96) Brunsson (1989) analiza discrepancias entre discurso, decisiones y acciones en organizaciones y cómo pueden estabilizarse prácticas mediante “hipocresía organizacional”. Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester, UK: Wiley.

(97) Galanter (1974) desarrolla el marco “repeat players vs. one-shotters” y analiza cómo recursos, experiencia y continuidad generan ventajas estructurales en disputas y procesos largos. Galanter, M. (1974). *Why the “Haves” Come Out Ahead: Speculations on the Limits of Legal Change*. *Law & Society Review*, 9(1), 95–160.

(98) El Estatuto de los Trabajadores (España) regula en su artículo 50 la extinción del contrato a instancia de la persona trabajadora por incumplimientos empresariales graves, con efectos indemnizatorios asociados cuando procede. España. (2015). Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. *Boletín Oficial del Estado*.

dependa del heroísmo individual. Cuando faltan, el sistema “protege” en teoría y “desgasta” en la práctica.

5.3. Fuga de talento como señal tardía del riesgo psicosocial extendido

En entornos donde el acoso se gestiona de forma defensiva, la salida de personas valiosas suele ser un efecto tardío y acumulativo: no comienza el día de la renuncia⁽⁹⁹⁾, sino el día en que el sistema deja de percibirse como justo. En esa dinámica, el talento rara vez se va con portazo; primero reduce la voz, luego reduce la implicación y finalmente se desplaza o desaparece. Por eso, además de medir clima (SO, SP, CR), conviene medir fuga “por estructura”⁽¹⁰⁰⁾: rotación por mando y por departamento, patrones de bajas por estrés, traslados internos, improcedencias repetidas y discrepancias entre lo que entra por canal interno y lo que acaba escalando fuera.

5.4. Más allá de la empresa: asimetría de coste, Estado de derecho y respuesta pública

Nota de alcance. Esta sección es una reflexión de diseño institucional, no asesoramiento legal. Su objetivo es señalar un incentivo perverso: cuando la protección efectiva depende de sostener una conciliación o un proceso largo, el sistema favorece a quien controla tiempo, registros y recursos.

Marco adicional: “incoherencia no revisada”. Hay procedimientos que, en teoría, son coherentes y “neutrales”, pero en la práctica producen consecuencias repetidas, desproporcionadas o injustas para el ciudadano medio o la persona trabajadora. Lo peligroso es que no fallan de forma escandalosa: funcionan como engranajes normales hasta que te toca. Y como el daño queda distribuido (a muchas personas, en momentos distintos) suele faltar algo clave: obligación formal de corregir, responsable visible y revisión post-impacto. En términos psicosociales, esa ausencia fabrica resignación y silencio: si el procedimiento siempre cae del mismo lado, la gente aprende que “cumplir” no garantiza protección.

Un caso de acoso laboral o de coerción (incluidos intentos de compra de silencio) no es solo un “incidente disciplinario interno”: toca derechos⁽¹⁰¹⁾, dignidad y garantías básicas. Si la única vía realista para que exista consecuencia es que la persona afectada resista un recorrido largo, caro y probatoriamente difícil, el sistema genera un incentivo: desgastar a quien denuncia hasta que se apague o se vaya.

Desde esta perspectiva, una sociedad que quiera reducir el riesgo psicosocial extendido debería reforzar dispositivos que permitan intervención temprana sin exigir heroísmo. Algunas ideas de diseño (a nivel conceptual) serían:

1.- Vía externa ágil⁽¹⁰²⁾ y protegida para indicios graves (coerción, represalias,

(99) Steel (2002) revisa teoría de rotación y discute problemas de ajuste entre modelos teóricos y evidencia empírica en predicción de salida/retirada. Steel, R. P. (2002). *Turnover theory at the empirical interface: Problems of fit and function*. *Academy of Management Review*, 27(3), 346–360.

(100) Lee y Mitchell (1994) proponen el “unfolding model” de rotación voluntaria, describiendo rutas de decisión y el papel de eventos detonantes (“shocks”) en la salida. Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). *An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover*. *Academy of Management Review*, 19(1), 51–89.

(101) Rhode (2004) revisa barreras de acceso a la justicia y desigualdades en la capacidad real de ejercer derechos, incluyendo costes, información, tiempo y representación. Rhode, D. L. (2004). *Access to Justice*. Oxford: Oxford University Press.

(102) OECD (2016) sintetiza prácticas y principios de protección al informante, incluyendo diseño de canales, investigación, seguimiento y garantías frente a represalias. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016). *Committing to Effective Whistleblower Protection*. Paris: OECD Publishing.

manipulación probatoria), con capacidad de activar medidas cautelares.

2.- Preservación obligatoria de evidencias y trazabilidad mínima, para que el conflicto no se convierta en “percepción contra poder”.

3.- Protección antirrepresalias verificable desde el inicio (neutralización temporal de influencia sobre variables sensibles).

4.- Responsabilidad personal y trazable en roles críticos de gestión (RRHH, RRLL, Prevención/PRL, compliance): decisiones registradas, revisión independiente cuando hay conflicto de interés y consecuencias ante mala fe o negligencia procedimental.

5.- Activación interinstitucional ante señal clínica explícita. Cuando un profesional sanitario documenta que el malestar está vinculado a un entorno laboral hostil o a acoso, debería existir un circuito de activación (con garantías y confidencialidad) que no dependa del heroísmo del paciente: coordinación con prevención/PRL, preservación mínima de evidencias, y medidas cautelares de protección mientras se esclarece el caso.

6.- Garantías mínimas en “altas” administrativas en bajas por conflicto/ansiedad. En procesos sensibles, el sistema debería evitar cierres sin audiencia clínica suficiente y prever mecanismos de revisión rápida cuando el médico tratante considera que la reincorporación al mismo entorno supone riesgo de recaída. Sin esto, la arquitectura institucional produce un incentivo perverso: el coste vuelve a recaer sobre quien menos puede sostenerlo.

7.- Notificación efectiva (no ficticia) cuando hay plazos y sanciones. Un procedimiento que requiere que la persona “adivine” si fue notificada no es un procedimiento: es un laberinto con penalización. Estándar mínimo: notificación multicanal, trazable y razonable (con evidencia de recepción o reiteración efectiva) antes de que el sistema cierre plazos o imponga recargos.

8.- Digitalización⁽¹⁰³⁾ con soporte humano real (no como filtro social). Digitalizar sin alternativas accesibles y sin acompañamiento operativo convierte la eficiencia en exclusión: afecta especialmente a personas con ansiedad, baja alfabetización administrativa, mala cobertura o poco margen de tiempo. Estándar mínimo: canales alternativos, asistencia humana suficiente y un diseño que no castigue al que tiene menos acceso.

9.- Prevención universal y comprensible en mecanismos que generan “factura en diferido”. Si una norma o esquema de ayudas/prestaciones puede producir efectos económicos posteriores (regularizaciones, devoluciones, cambios por doble pagador, etc.), el sistema debería incorporar avisos obligatorios simples (“esto puede afectarte así; estas son tus opciones para evitar sustos”), no delegarlo en “consulte con su asesor”. Lo matemáticamente neutral puede no serlo psicológicamente cuando el impacto llega tarde y de golpe.

10.- Revisión post-impacto y corrección obligatoria de daños repetidos. Tras crisis o cambios sistémicos, debería existir un “postmortem” institucional: medir el daño repetido, ver a quién golpea más, identificar fallos de diseño y corregirlos. Si no se revisa, el mensaje real es que cada persona pagará su aprendizaje a solas, y esa acumulación erosiona confianza, aumenta

(103) Eubanks (2018) analiza cómo sistemas digitales y automatizados pueden producir exclusión y efectos adversos desiguales en poblaciones con menos recursos y margen operativo. Eubanks, V. (2018). *Automating Inequality: How High-Tech Tools Profile, Police, and Punish the Poor*. New York, NY: St. Martin's Press.

resignación y alimenta silencio.

Tabla 2. Incoherencias públicas no revisadas: fallo típico → efecto → estándar mínimo

Fallo Típico	Efecto	Estándar Mínimo
A) Notificación consta pero no llega	Recargo/pérdida de defensa	Notificación efectiva multicanal + trazabilidad razonable
B) Digitalización sin soporte	Exclusión por falta de margen/ansiedad/cobertura	Canal alternativo + asistencia humana suficiente
C) Impacto en diferido (regularizaciones/devoluciones)	Golpe tardío/estrés financiero	Aviso preventivo simple + opciones de ajuste
D) Altas administrativas en bajas sensibles sin coordinación	Retorno a riesgo + recaída	Coordinación clínica obligatoria + revisión rápida

5.4.1.- Figura externa de garantía procedimental ante denuncias internas (propuesta)

Una debilidad estructural de muchos canales internos es que, incluso con personas bien intencionadas, existe un conflicto de interés sistémico: la organización investiga un hecho cuya resolución puede afectar a su reputación, jerarquía, costes y narrativa. En escenarios sensibles (acoso, represalias, coerción, compra de silencio o manipulación probatoria), esto puede degradar el proceso sin necesidad de “malos”: basta con incentivos. Por eso, además de exigir estándares mínimos internos (Cap. 5.1), tiene sentido introducir una figura externa que no sustituya el contenido de la investigación, sino que garantice el procedimiento.

Importante: la propuesta no es “judicializar” todo, sino añadir un tercer elemento que asegure que el canal interno opera como canal de protección y no como canal de absorción. La figura externa no decide “quién tiene razón” por defecto; asegura que el proceso cumpla su función: trazabilidad, plazos, neutralidad, preservación de evidencia y protección antirrepresalias. Tres modelos posibles (de menor a mayor intervención):

A) Auditoría externa del procedimiento (gatillo de garantía) - La investigación puede seguir siendo interna, pero se activa una auditoría externa del proceso cuando el caso cumple criterios de sensibilidad (por ejemplo: denuncia contra mando, indicios de represalia, filtraciones, baja vinculada a entorno hostil, intento de coerción).

- La auditoría no entra al “fondo” (si el hecho ocurrió o no), sino a la integridad: plazos, comunicaciones, preservación de evidencias, prohibición de acusaciones ex post, muestreo de testimonios (evitar endogamia), neutralización de influencia, medidas cautelares y trazabilidad de decisiones.

B) Instructor/a o investigador/a independiente acreditado/a (designación externa)

- La investigación la realiza un tercero independiente (pool acreditado), designado por un mecanismo externo (por ejemplo, rotación/aleatoriedad), con coste asumido por la organización pero con independencia funcional.

- Se reduce la captura procedimental porque el relato no se filtra “en caliente” desde dentro, y se fortalece la confianza del ecosistema: la organización no controla el marco de evidencia

ni el ritmo a su conveniencia.

C) Defensor/a del procedimiento (ombudsperson) con poder cautelar

- Figura externa o autónoma con mandato claro: proteger el procedimiento y a las personas involucradas.

- Puede imponer/activar medidas cautelares mínimas (por ejemplo: neutralización temporal de influencia sobre turnos, variable económica, carga, visibilidad y canales; asegurar acceso a información necesaria para la defensa; cortar filtraciones; exigir comunicación por fases).

- No sustituye al contenido de la investigación, pero sí evita que la persona denunciante quede “a la intemperie” mientras dura.

Cuándo se activa (criterios prácticos)

- Denuncia contra superior jerárquico o contra quienes gestionan el caso (RRHH/RRLL/PRL/compliance).

- Indicios de represalia (directa o logística) o filtraciones.

- Señal clínica formal de deterioro ligado al entorno (baja por ansiedad vinculada a hostilidad/acoso).

- Conflicto de interés evidente, muestreo endogámico de testimonios o uso de rumores/difamación como sustituto de evidencia.

- Cualquier intento de coerción o compra de silencio.

Qué cambia sistémicamente

- Reduce el cierre de salidas: la vía externa deja de percibirse como “otra trampa” porque el sistema ofrece una garantía procedimental temprana.

- Disminuye silencio organizacional y aumenta seguridad psicológica: el equipo observa que hablar no activa automáticamente castigo.

- Corrige incentivos: cuando el coste de gestionar mal un proceso deja de ser solo reputacional y pasa a ser procedimentalmente visible, el sistema aprende a proteger, no solo a cerrar expedientes.

Esta propuesta es compatible con marcos existentes de canales internos/externos⁽¹⁰⁴⁾, pero aquí se plantea como extensión explícita a contextos de acoso laboral y represalias: no como teoría moral, sino como diseño institucional para evitar que la carga recaiga sobre la persona más vulnerable del circuito.

La idea no es castigar por castigar; es corregir incentivos. Si quien gestiona puede hacerlo mal

(104) La Ley 2/2023 (España) regula la protección de personas informantes y establece requisitos de sistemas internos y canales externos, así como medidas frente a represalias. España. (2023). Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción. Boletín Oficial del Estado.

sin coste personal, el sistema aprende impunidad funcional. Si, en cambio, existe trazabilidad y responsabilidad, el procedimiento deja de ser escudo y vuelve a ser protección.

6. Propuesta de hipótesis y vías de investigación

Para que esta perspectiva no se quede en una intuición elegante, hace falta traducirla a hipótesis contrastables⁽¹⁰⁵⁾ y a preguntas que obliguen a la organización a “mostrar sus cartas”. Si el acoso reorganiza el ecosistema moral del equipo, debería dejar huellas medibles en el clima, en las narrativas y en la conducta comunicativa de quienes lo rodean.

Se proponen tres hipótesis principales:

H1. La tolerancia institucional percibida (TIP) se asocia con mayor silencio organizacional (SO)⁽¹⁰⁶⁾.

H2. La disonancia/autojustificación moral (DAJ)⁽¹⁰⁷⁾ media⁽¹⁰⁸⁾ la relación entre participación pasiva del espectador (PP)⁽¹⁰⁹⁾ y culpabilización de la víctima (CV)⁽¹¹⁰⁾.

H3. Equipos con baja seguridad psicológica (SP↓)⁽¹¹¹⁾ presentan mayor control del relato/cierre discursivo (CR)⁽¹¹²⁾, especialmente tras episodios de conflicto serio o sospecha de abuso.

H4. Mayor justicia procedimental percibida (JP)⁽¹¹³⁾ en la gestión de denuncias se asocia con menor silencio organizacional (SO)⁽¹¹⁴⁾ y menor cierre discursivo (CR).

H5. JP modera⁽¹¹⁵⁾ el vínculo entre tolerancia institucional percibida (TIP) y silencio organizacional (SO): cuando JP es alta, la relación TIP→SO se debilita.

H6. La percepción de neutralización de influencia del denunciado durante la investigación⁽¹¹⁶⁾ se asocia con menor revictimización percibida y menor riesgo psicosocial extendido (RPE).

(105) Popper (1959) formaliza el criterio de falsabilidad y la lógica de contrastación: una proposición científica debe formularse de forma que pueda someterse a prueba y potencialmente refutarse. Popper, K. (1959). *The Logic of Scientific Discovery*. London: Hutchinson.

(106) Morrison (2014) revisa la literatura sobre voz y silencio en organizaciones, sintetizando antecedentes, costes percibidos y condiciones contextuales que favorecen o inhiben la comunicación de problemas. Morrison, E. W. (2014). *Employee voice and silence*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>

(107) Bandura (1999) desarrolla el marco de desenganche moral: mecanismos cognitivos (p. ej., difusión de responsabilidad, minimización del daño, atribución a la víctima) que permiten justificar omisiones o conductas dañinas sin activar autocensura moral. Bandura, A. (1999). *Moral disengagement in the perpetration of inhumanities*. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193–209. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3

(108) MacKinnon (2008) sistematiza el análisis de mediación (efectos directos e indirectos), supuestos, métodos de estimación e interpretación para contrastar rutas causales hipotetizadas. MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to Statistical Mediation Analysis*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

(109) Latané y Darley (1970) estudian el bystander effect y la difusión de responsabilidad: en presencia de otros, disminuye la probabilidad de intervenir, con mecanismos situacionales y cognitivos asociados a la pasividad. Latané, B., & Darley, J. M. (1970). *The Unresponsive Bystander: Why Doesn't He Help?* New York, NY: Appleton-Century-Crofts.

(110) Shaver (1985) analiza la atribución de culpa (causalidad, responsabilidad y “merecimiento”), clarificando cómo se construyen juicios de blameworthiness y por qué aparecen patrones de culpabilización en contextos ambiguos o amenazantes. Shaver, K. G. (1985). *The Attribution of Blame: Causality, Responsibility, and Blameworthiness*. New York, NY: Springer-Verlag.

(111) Frazier et al. (2017) realizan una meta-revisión de seguridad psicológica y sus correlatos organizacionales (incluida la disposición a hablar, aprendizaje y desempeño), consolidando evidencia empírica sobre sus efectos. Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). *Psychological safety: A meta-analytic review and extension*. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>

(112) Boje (1991) estudia la organización como sistema de relatos: las historias se “performan”, circulan y moldean sentido compartido y legitimidad, mostrando cómo el relato organiza lo que se considera verdadero/razonable dentro del grupo. Boje, D. M. (1991). *The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm*. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106–126. <https://doi.org/10.2307/2393432>

(113) Cohen-Charash y Spector (2001) aportan una meta-análisis clásico sobre justicia organizacional (distributiva, procedimental e interaccional), sus correlatos y consecuencias, consolidando evidencia de su papel en actitudes y conductas laborales. Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). *The role of justice in organizations: A meta-analysis*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>

(114) Tangirala y Ramanujam (2008) examinan el efecto multinivel del clima de justicia procedimental sobre el silencio: muestran cómo la justicia procedimental (a nivel de grupo) se relaciona con la retención de información crítica. Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). *Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate*. *Personnel Psychology*, 61(1), 37–68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>

(115) Aiken y West (1991) estandarizan el tratamiento de interacciones en regresión (moderación): centrado, estimación e interpretación de efectos condicionales y pruebas de interacción. Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: SAGE.

(116) Rehg et al. (2008) estudian represalias contra whistleblowers y el papel de relaciones de poder, identificando condiciones asociadas a retaliación y resultados para el denunciante en contextos organizacionales. Rehg, M. T., Miceli, M. P., Near, J. P., & Van Scotter, J. R. (2008). *Antecedents and outcomes of retaliation against whistleblowers: Gender differences and power relationships*. *Organization Science*, 19(2), 221–240. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0310>

Estas hipótesis sugieren un enfoque mixto⁽¹¹⁷⁾: encuestas para estimar patrones y magnitudes, y entrevistas/análisis de discurso⁽¹¹⁸⁾ para reconstruir mecanismos (cómo se fabrica el silencio, cómo se justifica la pasividad, cómo se impone una versión “aceptable” de lo ocurrido).

Nota del autor: Estas hipótesis NO son un ejercicio teórico. Son el mapa que yo mismo necesité cuando estaba dentro del laberinto y nadie me daba las coordenadas. Ahora, con ellas sobre la mesa, pasa a ser posible convertir la experiencia vivida en conocimiento sistemático. Por eso el siguiente apartado no describe un “estudio académico más”: describe el protocolo mínimo que ojalá hubiera existido cuando lo necesité.

(117) Johnson y Onwuegbuzie (2004) posicionan los métodos mixtos como un paradigma integrador y describen racionales de diseño para combinar cuantitativo y cualitativo con coherencia metodológica. Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). *Mixed methods research: A research paradigm whose time has come*. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>

(118) Gee (2014) desarrolla un marco accesible de análisis del discurso como método: herramientas para analizar lenguaje en uso, identidades, prácticas sociales y producción de significado en interacción. Gee, J. P. (2014). *An Introduction to Discourse Analysis: Theory and Method* (4th ed.). New York, NY: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315819679>

7. Diseño empírico propuesto: un estudio exploratorio sobre el “riesgo extendido” tras el acoso

Si lo anterior es correcto, el acoso laboral no debería dejar solo una víctima dañada, sino un rastro más amplio: cambios en el clima del equipo, en la forma en que la gente habla (o decide no hablar) y en la moral cotidiana con la que se justifica lo injustificable.

Este capítulo propone un protocolo ejecutable para poner a prueba, de forma exploratoria y con el máximo cuidado, la idea de riesgo psicosocial extendido. No se trata de declarar culpables desde un cuestionario; se trata de observar si, cuando una organización es percibida como tolerante o defensiva ante el acoso, aparecen patrones consistentes de silencio, control del relato y desplazamiento moral hacia la víctima.

La propuesta que sigue, es un intento honesto de traducir una experiencia en preguntas que se puedan contrastar, en instrumentos que otras personas puedan usar sin tener que exponerse como yo me expuse, y en un camino para que lo que muchos estamos viviendo deje de ser solo dolor personal y pase a ser señal sistémica medible y, algún día, prevenible.

El diseño propuesto es mixto y secuencial⁽¹¹⁹⁾:

- 1.- Una fase cuantitativa con cuestionario anónimo⁽¹²⁰⁾.
- 2.- Una fase cualitativa con entrevistas semiestructuradas⁽¹²¹⁾ breves orientadas a describir mecanismos y lenguaje, evitando reconstruir casos identificables.

7.1. Método (propuesto)

Participantes. Se incluirían personas adultas con experiencia laboral actual o reciente en organizaciones con estructura jerárquica, procurando variedad⁽¹²²⁾ de roles y contextos. Se evitaría reclutar dentro de una única organización para reducir riesgo de identificación⁽¹²³⁾ y para no confundir el clima particular de un lugar con la dinámica general que se pretende comprender.

Instrumento. El cuestionario se estructuraría en bloques breves para medir percepciones y conductas sin exigir que la persona etiquete su experiencia como “acoso” si no quiere. En lugar de grandes palabras, se preguntarían señales: percepción de respuesta institucional, coste de hablar, seguridad para discrepar, pasividad del espectador, autojustificación moral, narrativas de

(119) Tashakkori y Teddlie (2010) editan un manual de referencia sobre métodos mixtos y describen diseños, racionales de integración y criterios de calidad para investigaciones que combinan evidencia cuantitativa y cualitativa. Tashakkori, A., & Teddlie, C. (Eds.). (2010). *The SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

(120) Dillman, Smyth y Christian (2014) presentan el “Tailored Design Method” para encuestas (incluyendo modalidad web), con recomendaciones sobre diseño, administración, tasas de respuesta y control de sesgos. Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method* (4th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

(121) Rubin y Rubin (2011) sistematizan el enfoque de entrevistas cualitativas semiestructuradas, incluyendo construcción de guion, preguntas, conducción, registro y análisis. Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

(122) Patton (2002) desarrolla estrategias de muestreo cualitativo (incluida variación máxima) y criterios para diseñar estudios exploratorios con diversidad de perfiles y contextos. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

(123) Wiles, Crow, Heath y Charles (2008) analizan la gestión de anonimato y confidencialidad en investigación social, incluyendo límites prácticos, riesgos de identificación y decisiones de diseño para mitigarlos. Wiles, R., Crow, G., Heath, S., & Charles, V. (2008). *The management of confidentiality and anonymity in social research*. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(5), 417–428.

culpabilización y señales de control del relato.

Procedimiento y resguardos. La encuesta se administraría online con consentimiento informado⁽¹²⁴⁾ claro, posibilidad de abandonar en cualquier momento y sin recoger datos identificables (empresa, cargos concretos, nombres, relatos detallados). Para no romper anonimato, la invitación a entrevistas se ofrecería por una vía separada. Las entrevistas seguirían un guion semiestructurado centrado en clima y lenguaje; se interrumpiría cualquier intento de entrar en detalles identificables. Si se registra audio, se aplicaría minimización, anonimización temprana y depuración de referencias sensibles. Se advertiría sobre posible malestar al responder y se ofrecerían recursos generales de apoyo.

Operacionalización de variables principales (resumen).

Formato recomendado: Likert 1-5⁽¹²⁵⁾ (Totalmente en desacuerdo → Totalmente de acuerdo) o frecuencia 1-5 (Nunca → Muy a menudo).

Marco temporal sugerido: entorno laboral actual o más reciente (últimos 6-12 meses⁽¹²⁶⁾).

- **TIP:** *Tolerancia institucional percibida:* impresión de minimización/dilución o aplicación selectiva de normas.
- **SO:** *Silencio organizacional:* autocensura por miedo a consecuencias o por inutilidad percibida.
- **SP:** *Seguridad psicológica:* creencia de que el equipo permite hablar/discrepar sin castigo ni ridículo.
- **PP:** *Participación pasiva del espectador:* no intervenir ante dinámicas de exclusión/abuso por autoprotección.
- **DAJ:** *Disonancia/autojustificación moral:* racionalizaciones típicas para reducir malestar moral.
- **CV:** *Culpabilización de la víctima:* atribuir responsabilidad a quien denuncia o sufre el daño.
- **CR:** *Control del relato/cierre discursivo:* presión por imponer una versión, evitar evidencias o desacreditar voces.
- **JP:** *Justicia procedimental percibida:* claridad de reglas, plazos, comunicación, integridad del caso, prohibición de acusaciones ex post, trazabilidad y neutralización temporal de influencia del denunciado.

(124) National Commission (1979) establece principios éticos y directrices para investigación con seres humanos (respeto por las personas, beneficencia y justicia), incluyendo nociones de consentimiento informado y derecho a retirarse. National Commission for the Protection of Human Subjects of Biomedical and Behavioral Research. (1979). *The Belmont Report: Ethical Principles and Guidelines for the Protection of Human Subjects of Research*. Washington, DC: U.S. Department of Health, Education, and Welfare.

(125) Likert (1932) introduce una técnica para la medición de actitudes basada en ítems graduados y puntuaciones agregadas, base histórica de escalas tipo Likert. Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. Archives of Psychology, 140, 1–55.

(126) Tourangeau, Rips y Rasinski (2000) describen la psicología de la respuesta a encuestas, incluyendo procesos de recuerdo, juicio y reporte, y cómo el marco temporal afecta a la calidad del recuerdo. Tourangeau, R., Rips, L. J., & Rasinski, K. (2000). *The Psychology of Survey Response*. Cambridge: Cambridge University Press.

7.2. Plan de contraste de hipótesis y estrategia de análisis

(propuesto)

El análisis buscaría comprobar si el modelo deja huellas consistentes cuando se traduce a datos. Primero se revisaría la calidad del material (depuración⁽¹²⁷⁾ de respuestas incompletas, patrones anómalos, consistencia interna⁽¹²⁸⁾ de escalas) y se construirían puntuaciones por dimensión.

H1: se estimaría el vínculo entre TIP y SO y se comprobaría si se mantiene al introducir controles razonables (rol, antigüedad, estabilidad contractual, dependencia económica, exposición a conflicto).

H2: se exploraría un modelo de mediación ($PP \rightarrow DAJ \rightarrow CV$) con intervalos de confianza por remuestreo (bootstrap⁽¹²⁹⁾), interpretando con cautela por el carácter transversal⁽¹³⁰⁾ del diseño. La fase cualitativa formaría parte del contraste: se buscaría lenguaje y dilemas que hagan moralmente legible el mecanismo.

H3: se evaluaría si $SP \downarrow$ se asocia con CR y si la relación se intensifica con mayor exposición a conflicto serio. De nuevo, entrevistas y análisis de discurso⁽¹³¹⁾ permitirían identificar frases, gestos y reglas no escritas que constituyen el cierre discursivo.

H4: se contrastaría el papel protector de JP estimando su asociación con SO y con CR (dos modelos separados o un modelo multivariante⁽¹³²⁾). En concreto: (a) $SO \sim JP + \text{controles}$ (rol, antigüedad, contrato, dependencia económica, exposición a conflicto) y (b) $CR \sim JP + \text{controles}$. De forma complementaria, se comprobaría si el efecto de JP se mantiene al introducir TIP y/o SP como covariables (porque JP puede covariar con la percepción de tolerancia institucional y con la seguridad psicológica). La fase cualitativa ayudaría a interpretar qué componentes de JP (plazos, trazabilidad, integridad del caso, prohibición ex post, neutralización de influencia) son los que más “protegen” en lenguaje vivo.

H5: se evaluaría una moderación (buffer) de JP sobre el vínculo $TIP \rightarrow SO$ mediante un término de interacción⁽¹³³⁾: $SO \sim TIP + JP + (TIP \times JP) + \text{controles}$. Si el coeficiente del término $TIP \times JP$ es negativo (o reduce la pendiente $TIP \rightarrow SO$), sugeriría que, a igual tolerancia percibida, cuando JP es más alta el silencio aumenta menos. Para hacerlo interpretable, se reportarían “pendientes simples”⁽¹³⁴⁾ ($TIP \rightarrow SO$) a niveles bajo/medio/alto de JP (por ejemplo, terciles o ± 1 desviación típica).

(127) Meade y Craig (2012) describen métodos para detectar respuestas descuidadas/inatentas en encuestas y procedimientos de cribado para mejorar calidad de datos. Meade, A. W., & Craig, S. B. (2012). *Identifying careless responses in survey data*. *Psychological Methods*, 17(3), 437–455.

(128) Cronbach (1951) introduce el coeficiente alfa como estimador de consistencia interna y discute su relación con la estructura interna de pruebas y escalas. Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.

(129) Preacher y Hayes (2008) describen estrategias asintóticas y de remuestreo (incluyendo bootstrap) para evaluar efectos indirectos en modelos de mediación. Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). *Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models*. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.

(130) Maxwell y Cole (2007) analizan sesgos y limitaciones de la mediación estimada con datos transversales cuando el proceso real es longitudinal, discutiendo condiciones bajo las cuales puede haber estimaciones distorsionadas. Maxwell, S. E., & Cole, D. A. (2007). *Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation*. *Psychological Methods*, 12(1), 23–44.

(131) Potter y Wetherell (1987) desarrollan un enfoque de psicología discursiva y proponen herramientas para analizar lenguaje en uso, construcción de versiones, atribuciones y estrategias retóricas en interacción. Potter, J., & Wetherell, M. (1987). *Discourse and Social Psychology: Beyond Attitudes and Behaviour*. London: SAGE.

(132) Gelman y Hill (2007) desarrollan un enfoque práctico para modelos de regresión con covariables y control estadístico, incluyendo interpretación y modelado en ciencias sociales. Gelman, A., & Hill, J. (2007). *Data Analysis Using Regression and Multilevel/Hierarchical Models*. Cambridge: Cambridge University Press.

(133) Hayes (2018) sistematiza modelos de mediación, moderación e interacción en el marco de regresión, incluyendo estimación, interpretación y procedimientos de inferencia. Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2nd ed.). New York, NY: Guilford Press.

(134) Dawson (2014) revisa el análisis de moderación en investigación aplicada y describe prácticas recomendadas para interpretar interacciones y reportar pendientes simples. Dawson, J. F. (2014). *Moderation in management research: What, why, when, and how*. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1–19.

H6: se operativizaría la “neutralización de influencia” como un indicador específico dentro de JP (p. ej., el ítem de neutralización temporal de influencia/variables sensibles) o como un subíndice⁽¹³⁵⁾ si se incluyen varios ítems de protección real. Se contrastaría su asociación con (a) revictimización percibida (proxi medible: ítems de etiquetado/culpabilización y presión narrativa: CV y/o CR) y (b) un índice de RPE construido como combinación estandarizada de dimensiones núcleo (por ejemplo SO + CR + CV, y opcionalmente SP en sentido inverso). El análisis sería principalmente correlacional/regresivo, y se reforzaría cualitativamente buscando en entrevistas mecanismos concretos: si la neutralización existió, cómo cambió (o no) el coste de hablar y la exposición a represalias logísticas.

La integración se haría por triangulación⁽¹³⁶⁾: patrones cuantitativos (H1–H6) como mapa y entrevistas como mecanismo. Los casos que contradigan⁽¹³⁷⁾ la intuición (equipos con conflicto alto pero seguridad psicológica alta) se tratarían como pistas para identificar factores protectores.

7.3. Resultados esperables y criterios de interpretación

Dado que el estudio no se ejecuta en este trabajo, lo metodológicamente honesto es dejar escrito qué hallazgos contarían como evidencia a favor del riesgo extendido y qué hallazgos obligarían a revisarlo.

En términos generales, lo esperable es un patrón coherente: donde TIP es alta, SO también; donde SP es baja, aumentan señales de CR; y donde hay PP, es más probable observar CV, especialmente si DAJ funciona como puente explicativo. Si variables como SO y CR fueran raras o casi inexistentes, habría que preguntarse si el instrumento no capturó el contraste real o si el fenómeno opera precisamente por invisibilidad.

El criterio más importante no sería “confirmar hipótesis” como trofeos, sino evaluar si aparece un cuadro coherente con la tesis: que el acoso mal gestionado reorganiza el clima moral del equipo y desplaza el coste hacia la verdad. Si los resultados fueran mixtos o negativos, el valor seguiría siendo alto, porque obligaría a responder la pregunta verdaderamente científica: no si pasa, sino cuándo pasa, para quién pasa y bajo qué condiciones se frena.

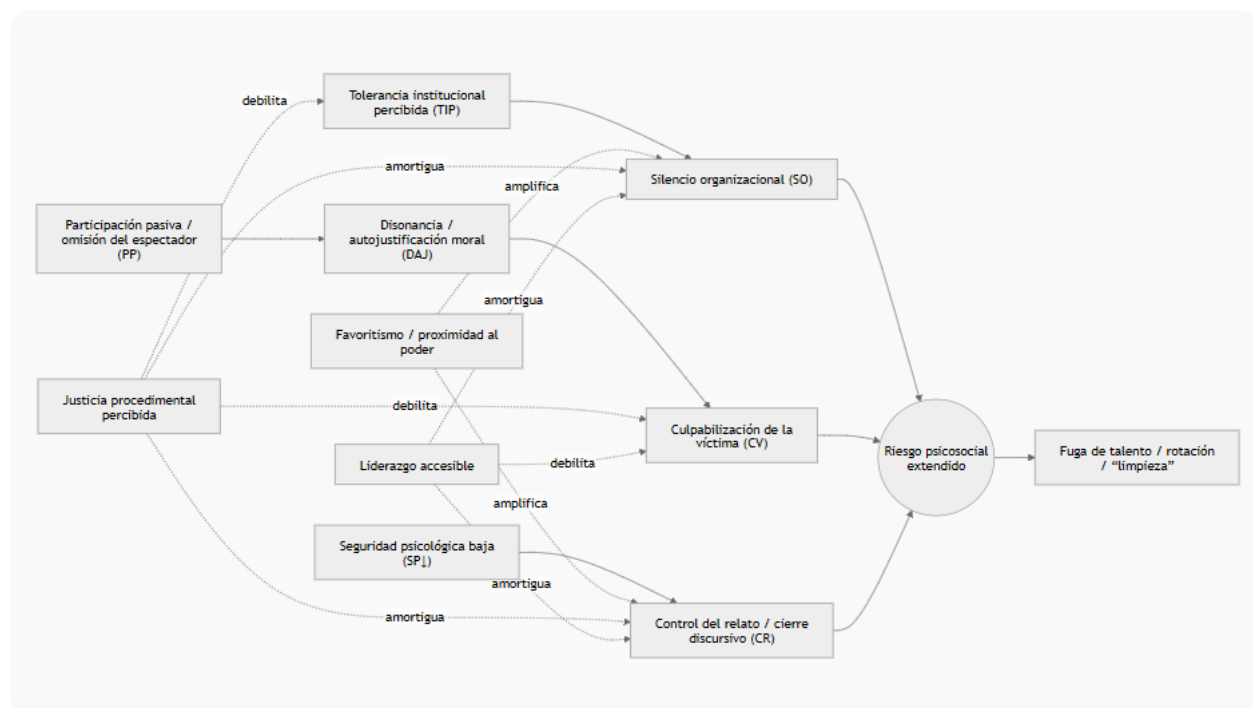
(135) DeVellis (2017) presenta criterios y pasos para desarrollo y construcción de escalas, incluyendo construcción de índices, depuración de ítems y evaluación de fiabilidad/validez. DeVellis, R. F. (2017). *Scale Development: Theory and Applications* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

(136) Denzin (1978) sistematiza el concepto de triangulación (de datos, métodos, investigadores y teorías) y discute su uso para fortalecer inferencias en investigación social. Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

(137) Miles y Huberman (1994) describen estrategias de análisis cualitativo, incluyendo búsqueda sistemática de casos discrepantes/negativos y su uso para refinar interpretaciones. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

8. Anexo A: Diagrama del modelo conceptual propuesto

Modelo de “evolución psicosocial extendida” tras acoso mal gestionado (variables y relaciones propuestas).



Lectura rápida del modelo:

- Núcleo 1 (adaptación por inseguridad institucional): TIP → SO. Si se percibe minimización o protección diferencial, callar se vuelve adaptación racional⁽¹³⁸⁾.
- Núcleo 2 (mecanismo moral⁽¹³⁹⁾ del espectador⁽¹⁴⁰⁾): PP → DAJ → CV. La pasividad activa presión por mantener coherencia moral; una salida frecuente es reencuadrar y desplazar responsabilidad hacia quien nombra el problema⁽¹⁴¹⁾.
- Núcleo 3 (cierre discursivo): SP↓ → CR⁽¹⁴²⁾. Si hablar tiene coste, aumentan reglas no escritas de silencio, versiones “aceptables” y deslegitimación de voces insistentes⁽¹⁴³⁾.

(138) Morrison (2014) revisa la literatura sobre voz y silencio en organizaciones, incluyendo antecedentes, costes percibidos y dinámicas contextuales que favorecen o inhiben la comunicación de problemas. Morrison, E. W. (2014). *Employee voice and silence*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>

(139) Fischer, Greitemeyer, Pollozek y Frey (2011) presentan un meta-análisis del efecto espectador, comparando intervención en emergencias peligrosas y no peligrosas y sintetizando tamaños de efecto. Fischer, P., Greitemeyer, T., Pollozek, F., & Frey, D. (2011). *The bystander-effect: A meta-analytic review on bystander intervention in dangerous and non-dangerous emergencies*. *Psychological Bulletin*, 137(4), 517–537.

(140) Festinger (1957) introduce la teoría de disonancia cognitiva y describe mecanismos por los cuales se reducen inconsistencias entre cogniciones, conducta y autoimagen. Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.

(141) Ryan (1971) analiza la culpabilización de la víctima como patrón social y describe cómo se desplaza responsabilidad hacia quien sufre el daño para preservar explicaciones de orden o normalidad. Ryan, W. (1971). *Blaming the Victim*. New York, NY: Pantheon Books.

(142) Newman, Donohue y Eva (2017) realizan una revisión sistemática sobre seguridad psicológica, identificando antecedentes, mecanismos y resultados asociados en entornos laborales. Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). *Psychological safety: A systematic review of the literature*. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.

(143) Fairclough (1989) desarrolla un marco de análisis crítico del discurso y examina relaciones entre lenguaje, poder, legitimación y control en contextos institucionales. Fairclough, N. (1989). *Language and Power*. London: Longman.

· Convergencia: SO + CV + CR alimentan un Riesgo psicosocial extendido (RPE): deterioro del clima, aprendizaje del miedo/silencio y normalización moral de lo injusto⁽¹⁴⁴⁾.

· Moderadores: Favoritismo/proximidad al poder⁽¹⁴⁵⁾ amplifica; justicia procedimental⁽¹⁴⁶⁾ y liderazgo accesible⁽¹⁴⁷⁾ amortiguan.

En este ensayo, justicia procedimental (JP) no se entiende como una abstracción, sino como un paquete de garantías mínimas observables: simetría básica en sanciones (sin vulnerar privacidad), prohibición de acusaciones ex post, integridad del gestor del caso, plazos y comunicación, regla “documentar primero, filtrar después”, neutralización temporal de influencia del denunciado, confidencialidad responsable y auditoría periódica de patrones/salidas⁽¹⁴⁸⁾/aprendizaje⁽¹⁴⁹⁾.

Concepto	Indicadores observables (ejemplos)	Lectura CU (coherencia)	Lectura S(i) (hipótesis de funciones implicadas)
Silencio organizacional (SO)	Autocensura; preferencia por lo oral; evitación de constancia (emails/actas); “no conviene”.	Pérdida de coherencia comunicativa: baja circulación de información fiable y de discrepancia segura; hablar se vuelve costoso.	Inhibición de resonancia/red (S11-S12) y debilitamiento de coordinación elemental (S1-S2); el mensaje se “disipa” (S7).
Control del relato / cierre discursivo (CR)	Presión por una versión única; deslegitimación por “formas”; evitar pruebas; control de turnos, silencios y tono.	Sustitución de la coherencia estructural (verdad + proceso + reparación) por coherencia aparente (narrativa estable). Coherencia local vs. global.	Sobreactivación de organización/proyección (S13-S16) con bloqueo de divergencia/umbrales (S3, S8) y adaptación restringida (S10).
Revictimización	Desgaste administrativo; incredulidad acumulativa; confidencialidad porosa; represalias indirectas; inversión moral (“tú eres el problema”).	Estabilización por sacrificio de un nodo: se externaliza la disonancia hacia quien denuncia/insiste para proteger la estabilidad del sistema.	Gestión de perturbación vía redistribución/umbral (S7-S8) con memoria/acumulación (S9); fallo o selectividad del soporte (S15).
Riesgo psicosocial extendido (RPE)	Hipervigilancia; miedo moral; cinismo; aprendizaje colectivo del silencio; normalización del cierre discursivo.	Descenso sostenido de coherencia moral y comunicativa del ecosistema: la verdad se vuelve cara y la pertenencia se compra con silencio.	Patrón emergente por acoplamientos: caída S11-S12, cierre S3/S8, proyección S13-S16; retroalimentaciones que se estabilizan con el tiempo (S9).

Nota: esta traducción es heurística y busca solo continuidad conceptual dentro del Proyecto CU⁽¹⁵⁰⁾; no fija correspondencias definitivas entre constructos psicosociales y funciones S(i)⁽¹⁵¹⁾.

Código Mermaid (para reproducir el diagrama en entornos compatibles):

flowchart LR

TIP[Tolerancia institucional percibida (TIP)] --> SO[Silencio organizacional (SO)]

- (144) Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper (Eds.) (2011) compilan desarrollos teóricos y empíricos sobre bullying y acoso en el trabajo, incluyendo dinámicas organizacionales, consecuencias y enfoques de investigación. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2011). *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (2nd ed.). Boca Raton, FL: CRC Press.
- (145) Pfeffer (1992) analiza el poder y la política organizacional como dimensiones estructurales que influyen en decisiones, acceso a recursos, reputación y trayectorias profesionales. Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- (146) Lind y Tyler (1988) desarrollan el marco psicosocial de la justicia procedimental y su relación con legitimidad, aceptación de decisiones y cooperación con normas. Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York, NY: Plenum Press.
- (147) Nembhard y Edmondson (2006) estudian la inclusividad del liderazgo y su relación con seguridad psicológica y esfuerzos de mejora en equipos, considerando diferencias de estatus profesional. Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). *Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams*. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- (148) Hirschman (1970) desarrolla el marco “exit/voice/loyalty” para describir respuestas ante deterioro de organizaciones o sistemas, incluyendo salida (exit) y expresión (voice) como alternativas. Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- (149) International Organization for Standardization (2021) publica directrices para sistemas de gestión de denuncias (whistleblowing), incluyendo diseño de canales, confidencialidad, seguimiento, investigación, protección frente a represalias y mejora. International Organization for Standardization. (2021). *ISO 37002:2021. Whistleblowing management systems — Guidelines*. Geneva: ISO.
- (150) Calvo Espinosa (2026) presenta fundamentos ontológicos y epistemológicos del marco de Coherencia Universal (CU) y define coherencia como alineamiento dinámico entre capas relacionales del sistema. Calvo Espinosa, A. (2026). *Fundamentos ontológicos y epistemológicos de la Coherencia Universal (CU) (Preprint v1.0)*. Zenodo. doi:10.5281/zenodo.18702121.
- (151) Calvo Espinosa (2026) introduce el modelo de 16 Funciones Estructurales Simultáneas S(i) y propone una rejilla funcional para describir dinámicas estructurales en el marco del Proyecto CU. Calvo Espinosa, A. (2026). *Las 16 Funciones Estructurales Simultáneas S(i): Modelo Dinámico para la Dinámica Estructural Universal en el Proyecto Coherencia Universal (Preprint v1.0)*. Zenodo. doi:10.5281/zenodo.18751249.

PP[Participación pasiva / omisión del espectador (PP)] --> DAJ[Disonancia / autojustificación moral (DAJ)] --> CV[Culpabilización de la víctima (CV)]

SP[Seguridad psicológica baja (SP↓)] --> CR[Control del relato / cierre discursivo (CR)]

SO --> RPE((Riesgo psicosocial extendido))

CV --> RPE

CR --> RPE

FAV[Favoritismo / proximidad al poder] -. amplifica .-> SO

FAV -. amplifica .-> CR

JP[Justicia procedimental percibida] -. amortigua .-> SO

JP -. amortigua .-> CR

JP -. debilita .-> CV

JP -. debilita .-> TIP

LA[Liderazgo accesible] -. amortigua .-> SO

LA -. amortigua .-> CR

LA -. debilita .-> CV

RPE --> FT[Fuga de talento / rotación / "limpieza"]

9. Anexo B: Cuestionario preliminar y guion de entrevista (propuestos)

Propósito: *explorar, de forma anónima y no identificable, percepciones y patrones de clima relacionados con silencio, tolerancia institucional, control del relato y mecanismos morales del entorno laboral. Marco temporal: entorno laboral actual o más reciente (últimos 6-12 meses). Importante: no se solicitan nombres, empresas, cargos concretos ni relatos detallados de casos.*

Los bloques se inspiran en literatura sobre seguridad psicológica, silencio/voz, justicia procedimental y diseño de escalas.

9.1. Instrucciones y consentimiento breve (texto sugerido)

Tu participación es voluntaria y puedes dejar el cuestionario cuando quieras. No pedimos datos que permitan identificar personas, empresas o episodios concretos. Algunas preguntas pueden resultar sensibles; si te incomodan, puedes saltarlas. Responde pensando en tu entorno laboral actual o el más reciente (últimos 6-12 meses).

Escala recomendada (para la mayoría de ítems):

- 1 = Totalmente en desacuerdo.
- 2 = En desacuerdo.
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 = De acuerdo.
- 5 = Totalmente de acuerdo. (Opcional: “Prefiero no responder”).

9.2. Variables de contexto (controles)

1.- *Nivel de responsabilidad:* Operativo / Técnico / Mando intermedio / Dirección / Otro / Prefiero no responder.

2.- *Antigüedad aproximada:* <1 año / 1-3 / 3-7 / 7+ / Prefiero no responder.

3.- *Tipo de contrato:* Indefinido / Temporal / Autónomo / Otro / Prefiero no responder.

4.- *Dependencia económica del puesto* (Likert 1-5): “Perder este empleo me afectaría gravemente.”

5.- *Exposición a conflicto serio* (frecuencia 1-5): “En mi entorno ha habido conflictos serios de trato en el último año.” (1 Nunca - 5 Muy a menudo).

9.3. Bloque TIP - Tolerancia institucional percibida

6.- “Cuando surge un problema serio de trato, la respuesta habitual es minimizarlo o restarle importancia.”

7.- “En mi organización, ante conflictos graves se tiende a cerrar el tema sin aclaración ni reparación.”

8.- “Se prioriza evitar ‘ruido’ o proteger la imagen sobre entender lo ocurrido.”

9.- “Las normas no se aplican igual según quién sea la persona implicada.”

10.- “Cuando alguien con influencia está implicado, se tiende a protegerlo o a tratar el tema con ‘guantes’.”

11.- (Inversa) “En mi organización, cuando aparece un problema serio, se intenta abordarlo de forma clara y consistente.”

9.4. Bloque JP — Justicia procedimental percibida / garantías del canal interno

12.- “Si alguien usa el canal interno, se comunican fases y plazos desde el inicio.”

13.- “La persona denunciante recibe actualizaciones periódicas aunque no insista.”

14.- “Si se detecta conflicto de interés o irregularidad en quien gestiona, se le aparta del caso.”

15.- “Durante la investigación se protege el proceso neutralizando temporalmente la influencia del denunciado sobre variables sensibles (turnos, incentivos, carga, visibilidad).”

16.- “No se aceptan acusaciones nuevas contra el denunciante surgidas después de la denuncia si no existían avisos previos documentados.”

17.- “La organización maneja la confidencialidad con comunicación mínima y evita alimentar rumor o estigma.”

17a.- “El canal interno está diseñado con campos claros (hechos, fechas, personas, evidencias) y permite adjuntar documentación sin obligar a redactar como si fuéramos abogados.”

17b.- “Durante la investigación/alegaciones se facilita el acceso a la información necesaria para la defensa (registros, documentación relevante o alternativa auditada si hay limitaciones).”

17c.- “Si se detectan filtraciones o pérdida de confidencialidad, la organización actúa y deja constancia de medidas correctoras (no se limita a ‘asegurar’ que un área concreta fue confidencial).”

17d.- “Cuando una persona se reincorpora tras una baja vinculada a un conflicto/denuncia, existe un plan de reintegración protegido y no se aplican cambios punitivos u opacos en turnos,

festivos, carga, visibilidad o variables económicas.”

17e.- “Si el canal interno emite una resolución con medidas, esas medidas se implementan de forma verificable (cambios reales y seguimiento), y no se quedan en un documento sin efecto.”

17f.- (opcional) “Si la persona denunciada tiene capacidad de influir en retribución variable/comisiones u otras variables sensibles, esa influencia se neutraliza temporalmente mientras dura el proceso.”

17g.- “La persona denunciante recibe una devolución mínima por escrito al cierre: diligencias practicadas (sin identidades), hechos evaluados, criterios aplicados y conclusión por hecho (acreditado/no acreditado/no evaluable), además de medidas y seguimiento.”

17h.- “Existe un mecanismo de revisión/corrección: se puede aportar evidencia adicional y solicitar reconsideración o reapertura con criterios y plazos claros.”

18.- (Inversa) “En mi organización el canal interno funciona más como un buzón que como un sistema de resolución.”

9.5. Bloque SO - Silencio organizacional

19.- “Evito señalar problemas porque puede traerme consecuencias.”

20.- “Aunque vea algo injusto, normalmente no lo comunico por prudencia.”

21.- “En general, es más seguro callar que hablar cuando un tema incomoda.”

22.- “He evitado hacer preguntas o pedir aclaraciones por miedo a quedar marcado/a.”

23.- “Siento que hablar no sirve de mucho, porque las cosas no cambian.”

24.- (Inversa) “En mi entorno se puede hablar de problemas sin que eso te perjudique.”

9.6. Bloque SP - Seguridad psicológica

25.- “En mi equipo puedo discrepar sin temor a represalias.”

26.- “Si cometo un error, puedo reconocerlo sin que se use en mi contra.”

27.- “En mi equipo es posible plantear preocupaciones sin ser ridiculizado/a.”

28.- “Puedo pedir ayuda o aclaraciones sin que se interprete como debilidad.”

29.- “Cuando alguien señala un problema, se le escucha antes de juzgarlo.”

30.- (Inversa) “En mi equipo, hacer preguntas puede volverse en tu contra.”

9.7. Bloque PP - Participación pasiva / omisión del espectador

-
- 31.- “Cuando observo trato injusto, suelo no intervenir para evitar problemas.”
- 32.- “Prefiero mantenerme al margen aunque crea que alguien está siendo perjudicado.”
- 33.- “He evitado apoyar a alguien por miedo a quedar asociado/a al conflicto.”
- 34.- “En mi entorno, lo habitual es ‘no meterse’ en temas delicados.”
- 35.- “A veces he pensado que intervenir podría costarme relaciones u oportunidades.”
- 36.- (Inversa) “Si veo una situación injusta, tiendo a apoyar o acompañar a quien la sufre.”

9.8. Bloque DAJ - Disonancia / autojustificación moral

- 37.- “A veces me digo que ‘no es para tanto’ para quedarme tranquilo/a.”
- 38.- “Cuando no actúo, tiendo a pensar que ‘mejor no remover’.”
- 39.- “Me he sorprendido justificando mi silencio como ‘prudencia’ o ‘realismo’.”
- 40.- “He pensado que ‘no era mi responsabilidad’, aunque algo me incomodara.”
- 41.- “Me resulta más fácil creer que ‘es complicado’ que aceptar que se tolera lo injusto.”
- 42.- (Inversa) “Si no intervengo ante algo injusto, suelo reconocerlo como tal sin buscar excusas.”

9.9. Bloque CV - Culpabilización de la víctima

- 43.- “En mi entorno es común pensar que quien denuncia ‘también tiene parte’.”
- 44.- “A quien insiste en un tema delicado se le etiqueta como ‘problemático/a’.”
- 45.- “Se tiende a interpretar que quien señala un problema ‘exagera’ o ‘dramatiza’.”
- 46.- “Se valora más ‘encajar’ y no incomodar que pedir aclaración o reparación.”
- 47.- “He escuchado explicaciones que convierten el daño en ‘algo personal’ de quien lo sufre.”
- 48.- (Inversa) “En mi entorno, cuando alguien señala un abuso, se tiende a protegerle y escucharle.”

9.10. Bloque CR - Control del relato / cierre discursivo

- 49.- “He percibido presión para no dejar constancia de ciertos hechos.”
- 50.- “Cuando un tema incomoda, se empuja a una versión única y se deslegitima a quien insiste.”
- 51.- “He visto intentos de transformar hechos en ‘malentendidos’ para cerrar el tema.”
- 52.- “En mi entorno se percibe que ‘hay cosas que no conviene decir’.”
-

53.- “Se ha sugerido evitar pruebas, mensajes o registros para ‘no complicar’.”

54.- (Inversa) “En mi organización se valora la transparencia incluso cuando resulta incómoda.”

9.11. Cierre

55.- “Si lo deseas, puedes compartir en una frase qué hace que un entorno sea más seguro para hablar (sin incluir nombres, empresas ni detalles identificables).”

9.12. Guion de entrevista breve (propuesto, 20-30 min)

Objetivo: comprender mecanismos y lenguaje del clima (silencio, control del relato, dilemas del espectador), evitando reconstrucción de casos identificables.

Apertura y resguardo (leer al inicio, 30-45 s): Esta entrevista no busca identificar personas, empresas ni episodios concretos. Te pediré hablar en términos generales (por ejemplo: “en mi entorno”, “en equipos donde he estado”). Si aparece un detalle identificable, lo paramos y lo reformulamos. Puedes no responder a cualquier pregunta y puedes terminar cuando quieras.

Condiciones de voz y coste de hablar

- ¿Cómo describirías el coste de hablar en tu entorno laboral (alto/bajo, según temas)?
- ¿Qué señales te hacen pensar que hablar “sale caro” o “sale gratis”?
- ¿Qué suele ocurrir cuando alguien plantea un problema o una preocupación incómoda?
- ¿Qué factores hacen que un equipo sea más seguro o más inseguro para discrepar?

Control del relato y fabricación de versiones “aceptables”

- Sin entrar en casos concretos, ¿has visto dinámicas donde se empuja a una versión oficial o “aceptable” de lo ocurrido?
- ¿Qué frases o fórmulas aparecen cuando se quiere cerrar un tema?
- ¿Qué papel juega “dejar constancia” (emails, registros, actas) en esos contextos?

El espectador: pasividad, dilema moral y pertenencia

- En equipos donde pasan cosas injustas, ¿qué hace que la gente tienda a no intervenir?
- ¿Qué suele ocurrir internamente cuando uno no interviene (a nivel moral)?
- ¿Qué narrativas circulan sobre quien insiste en un problema (sin entrar en identidades)?

Favoritismo/proximidad al poder y factores protectores

- ¿Cómo se nota cuando hay personas con protección o “intocables”?

- ¿Qué factores has visto que frenan el contagio del silencio o el cierre del relato?

Cierre

- Si tuvieras que resumirlo en una frase: ¿qué convierte un entorno en uno donde la verdad se puede decir sin perder pertenencia?
- ¿Qué medidas concretas cambiarían el clima?

10. Anexo C. Prevención operativa en entornos de presión: descanso, apoyo y trazabilidad

Alcance y tesis operativa Este anexo complementa el marco del ensayo con una idea simple: muchas dinámicas de hostigamiento prosperan menos por “mala gente” que por “niebla”. Cuando el trabajo se gestiona con ambigüedad, urgencia eterna y canales informales, el sistema crea condiciones óptimas para presión fuera de registro, arbitrariedad, miedo a hablar y cierre discursivo. La prevención, por tanto, no es un póster de “bienestar”. Es diseño operativo: introducir estructura donde el abuso necesita informalidad, y descanso donde la presión necesita continuidad.

Objetivo del anexo: proponer un paquete de prevención antes del episodio, y un paquete de detección temprana antes de la normalización.

Nota: este anexo no constituye asesoramiento legal, médico ni psicológico. Las medidas relacionadas con registro de comunicaciones y datos deben ajustarse a legislación aplicable, convenios, políticas internas y criterios de privacidad.

10.1. Descanso operativo: cuando el sistema aprende a respirar

En muchos entornos de “operación con métricas” (ej: ventas, atención al cliente), el agotamiento se interpreta como fallo individual (“no gestionas el estrés”). En realidad, muchas veces el problema es estructural: un sistema que no descansa empuja la deuda hacia abajo (sueño, paciencia, dignidad).

Por eso aquí el descanso no se plantea como “autocuidado”, sino como herramienta operativa: igual que un servidor necesita refrigeración para no petar, una operación necesita pausas, cierres y límites para no entrar en hipervigilancia crónica.

10.1.1. Qué se previene

- **Hipervigilancia por niebla:** objetivos móviles, prioridades cambiantes, correcciones “en caliente”, reuniones sin cierre, sensación constante de “siempre estás en falta”.

- **Disponibilidad 24/7 como norma tácita** (lo que convierte el turno en ficción).

- **Degradación del clima:** cuando la gente no descansa de verdad, baja el criterio, sube la tolerancia a lo intolerable y aumenta la vulnerabilidad a la presión.

10.1.2. Medidas de diseño (mínimos realistas)

1.- Cierre de turno verificable

- **Regla:** el final de turno debe dejar “estado” (qué queda, qué sigue, quién decide).
- **Práctica mínima:** checklist de cierre (pendientes, bloqueos, decisiones tomadas, decisiones pendientes, responsable de siguiente paso).

2.- Ventanas de no disponibilidad (anti-presión).

- **Definir franjas** donde no se puede exigir respuesta (especialmente fuera de turno).
- **Si hay guardias, que sean rotatorias, pagadas y explícitas**; no “guardias invisibles”.

3.- Pausas como control de riesgo (no como permiso).

- **Micro-pausas obligatorias tras interacciones de alta carga** (clientes agresivos, incidencias críticas, escalados).
- **Pausas no negociables por “picos” permanentes** (si el pico es permanente, no es pico: es diseño fallido).

4.- Regla de estabilidad mínima de criterios

- **Si el objetivo cambia, debe cambiar con rastro**: fecha, motivo y prioridad.
- **Lo contrario (cambiar sin aviso) alimenta hipervigilancia y castigo arbitrario.**

10.1.3. Indicadores tempranos (sensores simples)

- **Mensajes operativos fuera de turno** (frecuencia y “urgencias” recurrentes).
- **Cambios de prioridad sin rastro** (tareas reescritas, objetivos “de hoy” que mañana se niegan).
- **Reuniones que terminan sin decisiones claras o sin responsable/plazo.**

10.2. Higiene de canal y trazabilidad: “lo operativo va en lo operativo”

Una parte decisiva del hostigamiento no ocurre en lo explícito, sino en lo informal: pasillo, chat privado, “llamada rápida”, tono, insinuación. Ahí es donde el abuso gana porque no deja rastro y se convierte en “sensación personal”. La prevención más potente aquí no es moral: es arquitectónica.

10.2.1. Principio central

Toda petición operativa debe ir por canal operativo.

Si afecta a objetivos, tareas, métricas, turnos, permisos, evaluación, variables económicas o cambios de prioridad, no es “conversación personal”: es trabajo y debe quedar registrado.

10.2.2. Diseño mínimo del canal operativo

1.- Actas/tickets con ID para decisiones operativas

- *Reunión operativa* → resumen con ID: asistentes, acuerdos, criterios, responsables, plazos.

- *Si el registro no activa obligación, es decorado*. Debe existir dueño del circuito y plazos.

2.- Norma explícita sobre mensajería (grupos e individual)

- *Si los grupos se usan para coordinar, deben ser trazables y auditables con reglas claras de uso*.

- *Si existen chats individuales mando–trabajador: definir función y límites*.

- *Si son operativos: **trazables igual***.

- *Si son de acompañamiento/feedback: **límites claros**; nunca pasillo para presionar, amenazar o humillar*.

3.- Reuniones que cierran (anti-niebla)

- *Una reunión que no produce decisiones registradas **produce rumia, lectura de tonos y “adivinanza”***.

4.- Resumen post-reunión (arma limpia)

- *Práctica mínima personal (cuando no hay sistema): correo/resumen breve sin drama: decisiones, criterios, acciones, responsables y plazos*.

- *Si hubo comentario degradante: **fixar estándar sin juicio moral** (“para evitar malentendidos, centrémonos en hechos y criterios; evitemos valoraciones personales”)*.

5.- Registro de reuniones: criterio de coherencia (cuando sea viable y legal)

- *Si una conversación puede asignar tareas, cambiar objetivos, corregir desempeño o generar presión, entonces **es operativa***.

- *La grabación/registro (si procede) no para vigilancia indiscriminada, sino **para proteger contra niebla y negación***.

- *Acceso controlado, finalidad preventiva, retención limitada y **transparencia***.

10.2.3. Qué se previene

- *Presión fuera de canal (el abuso se desplaza donde no queda rastro)*.

- *Ambigüedad usada como arma (criterios móviles que permiten castigar siempre)*.

- *Impunidad conversacional: “yo no he dicho eso”, “lo entendiste mal”, “era una broma”*.

10.2.4. Protocolo mínimo ante uso indebido de datos de nómina (o su difusión)

como presión/rumor

Por qué existe: Una parte decisiva del hostigamiento se desplaza a lo informal (pasillo, chat privado, insinuación). Cuando se usa un dato económico personal como “prueba” insinuada, el daño es doble: privacidad + reputación.

Disparadores (señales):

- Comentarios/insinuaciones sobre adelantos, embargos o “lo que sale en nómina”.
- Uso de un dato económico como argumento sobre carácter, salud, consumo o “estabilidad”.
- Circulación del dato fuera de RRHH/nómina.
- Peticiones “informales” para que la persona explique su nómina ante terceros.

Acción inmediata (primeras 24–48 h, mínimo viable):

1) Cortar la informalidad:

- “Esto es un asunto de nómina/datos. Lo tratamos por el canal formal correspondiente.”
- No discutir detalles con equipo ni en chat privado.

2) Convertir el aire en registro:

- Dejar constancia: fecha, frase/insinuación, contexto, quién estaba, y efecto (qué cambió después).

3) Abrir circuito con dueño:

- Activar ticket/expediente interno (RRHH/DPD/compliance según diseño).
- Acuse de recibo y plazos de respuesta (“seguimos en fase X”).

Acción del sistema (garantías mínimas):

4) Verificación y trazabilidad:

- Revisar accesos a datos de nómina en el periodo relevante (quién/cuándo/finalidad).
- Identificar comunicaciones innecesarias y detenerlas.

5) Medidas correctoras (anti-rumor, sin morbo):

- Recordatorio explícito de norma: no se habla ni se especula sobre datos personales/económicos.
 - Si hubo filtración, constancia de medidas (restricción de accesos, advertencia, medidas
-

disciplinarias si aplica).

6) Protección frente a represalia indirecta:

- Neutralizar temporalmente influencia de la persona presuntamente responsable sobre variables sensibles (turnos, carga, evaluación, incentivos, visibilidad) mientras se investiga.

Cierre y aprendizaje:

7) Post-mortem de diseño:

- ¿Qué permitió el acceso/difusión? (roles, permisos, canal informal, cultura de insinuación)

- Qué se cambia (reglas de acceso, auditoría, formación, canales, sanción).

10.3. Sensórica de clima: detectar antes de que sea costumbre

Si el hostigamiento se alimenta de lo informal y lo ambiguo, la prevención necesita lo contrario: estructura que cierre y sensores que vean el patrón antes de que se normalice.

10.3.1. Prosodia e interacción como señales (no como castigo)

En entornos donde el contenido “suena profesional”, la violencia aparece en la música: silencios punitivos, subidas de tono, interrupciones sistemáticas, sarcasmo, cambios de ritmo cuando entra un tema “prohibido”, reparto asimétrico de palabra.

Idea de sistema preventivo (mínimo viable):

Reuniones operativas registradas + métricas simples de interacción, por equipo (no para cazar a nadie con un algoritmo):

- ¿Cuánto habla cada rol?
- ¿Cuántas interrupciones hay y hacia quién?
- ¿Qué silencios aparecen tras una humillación o desautorización?
- ¿Se eleva el volumen con ciertos perfiles o temas?
- ¿Hay patrones repetidos de “amenaza velada”?

Regla ética: estas métricas son para detectar patrones de poder invisibles, no para sancionar automáticamente. La intervención siempre debe ser humana, contextual y con garantías.

10.3.2. Señales operativas de deterioro (baratas de medir)

- Rotación y traslados “personales” repetidos por equipo.

- *Caída de participación real (menos preguntas, menos propuestas).*
- *Aumento de bajas cortas por ansiedad/estrés.*
- *Aumento de “reuniones urgentes” que no dejan rastro.*
- *Uso creciente de canales privados para órdenes operativas.*

10.4. Apoyo operativo: red mínima, dignidad máxima

El abuso se alimenta de la soledad. Cuando alguien queda aislado dentro del problema, su mente se vuelve más negociable: duda más de sí, traga más, se adapta más. Por eso el apoyo no es “abrazo emocional”: es infraestructura.

10.4.1. Micro-red (1–2 personas) como mecanismo preventivo

- No es cotilleo: es punto de contraste (“yo también lo vi”, “esto no es normal”).
- Función principal: cortar “gaslighting estructural” y devolver realidad.

10.4.2. Pedir ayuda sin exponerse de más (formato operativo)

En vez de “tengo un problema enorme”, pedir cosas concretas:

- “¿Puedes estar presente en la reunión de mañana?”
- “¿Puedes confirmarme si esto también lo viste tú?”
- “¿Te importa que deje esto por escrito y me digas si está bien redactado?”

Esto reduce teatro, reduce riesgo y obliga a ordenar la situación.

10.4.3. Apoyo “hacia arriba”: circuito institucional con dueño

· RRHH/PRL/compliance no sirven si son figuras sin circuito. El apoyo operativo real necesita:

- **Dueño** (quién responde).
- **Plazos** (cuándo).
- **Auditoría** (quién revisa que se cumplió).

Si no existe, se construye el equivalente: tickets internos, actas con ID, resúmenes por escrito, etc.

10.4.4. Apoyo de lenguaje (barandillas)

En presión privada el cuerpo entra en alerta y sale sumisión o explosión. Frases neutras

ensayadas sostienen criterio:

- “Lo reviso y lo confirmo por el canal operativo.”
- “Necesito el criterio por escrito para asegurarme de cumplir.”
- “Hablemos del hecho; lo tratamos en la reunión con el equipo.”
- “Para evitar interpretaciones, ¿me indicas prioridad y criterio exacto?”

10.5. Resistencia operativa: cambiar la forma del juego sin “guerra moral”

La resistencia no es aguantar más; es introducir estructura donde otros quieren niebla. No necesitas ganar una batalla moral: necesitas mover el conflicto al terreno verificable.

10.5.1. Tres señales que no se ignoran cuando se repiten

- *Ambigüedad como arma*: nunca está claro qué es suficiente, pero siempre está claro cuando “no llegas”.
- *Presión fuera de canal*: pasillo, llamadas rápidas, chat privado, frases imposibles de registrar.
- *Exposición pública*: rankings para humillar, correcciones delante de otros, comparaciones degradantes.

10.5.2. Tres movimientos de resistencia preventiva

1.- Convertir el aire en papel

- “Para asegurarme de cumplir, ¿cuál es el criterio exacto y la prioridad de hoy? ¿Me lo confirmas por escrito?”

2.- Mover la escena a un contexto con testigos

- “Vale, lo vemos en la reunión.” / “Pásamelo por correo.” / “Dejémoslo por el canal formal.”

3.- Trazabilidad fuerte (no solo libreta)

- *Ideal*: actas tipo ticket con acuerdos, criterios, responsables y plazos.
- *Alternativa*: resumen post-reunión.
- *Último recurso*: bitácora detallada con fechas, asistentes, frases lo más literales posible y consecuencias.

10.6. Cómo se implementa sin que se quede en “mito y ceremonia”

Para que este anexo no sea un listado bonito, necesita responsables, verificación y revisión.

Ciclo mínimo:

- **Detectar señales** (sensores de canal, clima, reunión).
- **Registrar** (acta/ticket/indicador).
- **Revisar** (quién lo ve, con qué frecuencia).
- **Actuar** (medida concreta, no “conversación”).
- **Aprender** (actualizar reglas y repetir medición).

Principio transversal: si hay medición sin actuación, solo se confirma cinismo.

10.7. Salvaguardas éticas y de datos

Especialmente si se habla de registros de reuniones, análisis de interacción o trazabilidad de canales, la clave ética es explícita:

- **Transparencia** (qué se registra, por qué y cómo).
- **Finalidad preventiva y de protección** (no control disciplinario).
- **Acceso restringido** (necesidad real de conocer).
- **Minimización** (lo mínimo para proteger).
- **Retención limitada** (no “archivo infinito”).
- **Consentimiento y garantías cuando aplique**.
- **Prohibición de decisiones automatizadas punitivas basadas en “cómo suena tu voz”**.

La herramienta debe estar al servicio de la dignidad; no al revés.

10.8. Mapa rápido: qué intervención corta qué dinámica del modelo

(Traducción operativa del marco TIP / JP / SO / SP / PP / DAJ / CV / CR)

· **Descanso operativo** → reduce hipervigilancia y “alerta de fondo”; facilita SP↑ y reduce SO (callar por agotamiento).

· **Higiene de canal + trazabilidad** → debilita CR (cierre del relato) y TIP (tolerancia percibida), y sube JP (procedimiento real).

· **Sensórica de clima (incluida interacción/prosodia)** → detecta CR temprano antes de

que se normalice.

- **Micro-red de apoyo** → reduce PP (omisión del espectador), corta DAJ (“no es para tanto”), y baja CV (culpabilización de la víctima).

- **Lenguaje-barandilla + movimientos de resistencia** → convierte “percepción contra poder” en hechos y criterios, bajando la niebla donde el abuso se esconde.

11. Anexo D. Plantillas procedimentales y solicitudes mínimas

(Trazabilidad, cese de comunicaciones indebidas, “devolución mínima” del proceso, preservación de evidencias y salida externa cuando el canal se cierra en falso)

Nota de intención: Estas plantillas no buscan “escalar por escalar”, sino hacer el proceso verificable cuando el sistema tiende a diluir, cerrar en falso o cubrirse con “confidencialidad” sin devolver ni el mínimo procedimental. La confidencialidad puede ser necesaria; la opacidad total es otra cosa.

Advertencia de alcance: Este anexo no constituye asesoramiento legal. Son formatos de comunicación para exigir trazabilidad, garantías mínimas y protección frente a filtraciones/represalias. Ajusta términos, fechas y destinatarios a tu caso, convenio y normativa aplicable.

Cómo usar este anexo (guía rápida):

1.- No pidas “todo”: pide lo mínimo verificable.

2.- Separa “datos” de “narrativa”:

- Para datos personales (nómina/adelantos): pide trazas, accesos, ceses, medidas.
- Para procesos (denuncia/investigación): pide cronología, método, criterios, medidas, verificación.

3.- Evita que “confidencialidad” anule el proceso: deja claro que no pides identidades de terceros, sino estructura y evidencias procesales.

4.- Si el canal interno no devuelve ni el mínimo, por desgracia, la salida que queda suele ser una vía externa. *En España, para lo laboral/PRL, una de las vías administrativas típicas es Inspección de Trabajo y Seguridad Social (ITSS). (En protección de datos, la autoridad suele ser otra —pero **aquí el foco es:** cuando internamente se cierra sin garantías, la vía externa existe para que el sistema no se autovalide.)*

11.1. Plantilla — Solicitud de trazabilidad y cese de comunicaciones de datos de nómina

Objetivo: pedir quién accedió, qué se comunicó, a quién, con qué finalidad, y exigir cese de comunicaciones no necesarias + medidas para evitar filtraciones.

[TU NOMBRE Y APELLIDOS]

DNI/NIE: [_____]

Puesto / área: [_____]

Centro de trabajo: [_____]

Email / teléfono: [_____]

A la atención de:

- RR. HH. / Nóminas
- Delegado/a de Protección de Datos (DPD/DPO) (si existe)
- [Compliance / Canal interno] (opcional, si aplica)

Asunto: Solicitud de trazabilidad de accesos y cese de comunicaciones de mis datos de nómina (incl. anticipos/embargos)

Fecha: [_____]

Estimados/as,

Por medio del presente escrito, solicito información y medidas relativas al acceso, uso y comunicación interna de mis datos vinculados a nómina, incluyendo —en su caso— anticipos de nómina, embargos, regularizaciones u otros conceptos equivalentes.

1) Solicitud de trazabilidad de accesos (detalle verificable)

Solicito, para el periodo [desde dd/mm/aaaa hasta dd/mm/aaaa], el detalle de:

- Qué datos han sido consultados o tratados (p. ej., nómina, anticipos, embargos, conceptos salariales, incidencias de pago, etc.).
- Quién accedió a dicha información (unidad/rol/puesto o área; no es necesario identificar nombres si no procede).
- Cuándo se produjo cada acceso (fecha y hora, si existe).
- Con qué finalidad y bajo qué procedimiento interno (gestión de nómina, auditoría, incidencia, etc.).
- Qué comunicaciones se han realizado a terceros internos (otras personas/departamentos) y con qué finalidad.

Se aclara expresamente que no se solicitan datos personales de terceros, sino trazabilidad mínima de accesos y comunicaciones sobre los datos del implicado.

2) Cese de comunicaciones no necesarias

Asimismo, requiero:

- *Que cese cualquier comunicación de mis datos de nómina/anticipos/embargos que no sea estrictamente necesaria para la gestión laboral y/o administrativa correspondiente.*
- *Que se restrinja el acceso a estos datos por el criterio de necesidad de conocer, dejando rastro auditable.*

3) Medidas correctoras y prevención de filtraciones

Solicito que se me informe (en términos generales, sin comprometer investigaciones internas) de:

- *Medidas adoptadas para evitar divulgaciones o accesos improcedentes.*
- *Medidas de control y seguimiento (p. ej., revisión de permisos, control de logs, recordatorio de obligaciones de confidencialidad).*
- *Si se ha abierto investigación interna sobre posibles divulgaciones o uso inadecuado, indicando al menos: si existe, quién la gestiona (área) y en qué fase está.*

4) Respuesta en plazo y canal

Solicito confirmación de recepción y respuesta por escrito dentro del plazo legal aplicable, indicando un punto de contacto para seguimiento.

Sin otro particular, quedo a disposición para aclarar cualquier extremo.

Atentamente,

[Firma si procede]

[Nombre completo]

[Fecha]

11.2. Plantilla — Solicitud de “devolución mínima procedimental” tras resolución/investigación interna

Objetivo: *cuando te dan “una resolución” pero no te informan de nada, pedir una devolución mínima sin romper confidencialidad: método, fases, criterios, medidas y verificación.*

[TU NOMBRE Y APELLIDOS]

DNI/NIE: [____]

Puesto / área: [_____]

Email / teléfono: [_____]

A la atención de:

· Responsable del canal interno / Compliance / Comité instructor

· RR. HH.

· DPD/DPO (si hubo tratamiento de datos personales sensibles o filtraciones)

· Asunto: Solicitud de devolución mínima procedimental y verificación de garantías
(Expediente/Referencia: [_____])

Fecha: [_____]

Estimados/as,

En relación con el expediente [referencia], y habiendo recibido una resolución sin información suficiente sobre el proceso, solicito una devolución mínima procedimental que permita verificar que el canal interno ha operado con garantías.

Entiendo y respeto la confidencialidad respecto a datos personales de terceros. Mi solicitud no pretende acceder a identidades ni contenidos personales, sino obtener el mínimo procedimental verificable que toda resolución debería devolver para no convertirse en un cierre opaco.

1) Cronología y fases (mínimo auditable)

Solicito que se me comunique, en formato de cronología:

· Fecha de recepción de la comunicación/denuncia inicial.

· Fases seguidas (p. ej., admisión, investigación, entrevistas, contraste documental, conclusiones, resolución).

· Fechas aproximadas de cada fase (sin necesidad de desglosar detalles sensibles).

2) Metodología de investigación (sin datos personales)

Solicito que se especifique:

· Qué tipos de evidencias se han considerado (p. ej., documentación escrita, registros, comunicaciones, reportes, etc.).

· Cuántas entrevistas se realizaron y a qué roles/áreas (sin identificar personas).

· Si existió contraste con fuentes primarias del entorno operativo (cuando aplica) o si el

muestreo fue únicamente endogámico.

- *Si se adoptaron medidas para evitar sesgos: independencia, conflicto de interés, segregación de funciones.*

3) Criterios de valoración y decisión

Solicito conocer:

- *Qué criterios se utilizaron para considerar hechos como acreditados/no acreditados (p. ej., consistencia, corroboración, registros).*

- *En qué se fundamenta la conclusión final en términos de hechos y procedimiento, no de impresiones sobre la persona.*

- *Si la resolución incluye medidas, qué objetivos persiguen (protección, corrección de prácticas, prevención).*

4) Medidas implementadas y verificación (“anti cierre en papel”)

Si la resolución afirma que “se han tomado acciones” o “se han realizado entrevistas”:

- *Indiquen qué medidas concretas se han implementado (en términos generales).*

- *Quién es el responsable de cada medida (área/rol), y cuál es el plazo.*

- *Qué indicador verificará que la medida no es decorativa (seguimiento, revisión, auditoría).*

5) Accesos y confidencialidad (si hubo filtración / rumor / exposición)

Si durante el proceso existieron indicios de filtración, rumor o exposición de datos/insinuaciones:

- *Indiquen si se registró internamente como incidencia.*

- *Qué medidas se adoptaron para contener “radio pasillo” y evitar estigmatización.*

- *Qué protocolo se activó para preservar confidencialidad sin convertirla en opacidad.*

6) Derecho a revisión / recurso interno

Solicito que se me informe de:

- *Vías internas de revisión, si existen (segunda revisión, auditoría procedimental, ombuds, etc.).*

- *Canal y formato para presentar alegaciones procedimentales.*

Solicito confirmación de recepción y respuesta por escrito dentro del plazo aplicable.

Atentamente,

[Firma si procede]

[Nombre completo]

[Fecha]

11.3. Plantilla — Requerimiento de preservación de evidencias y neutralización de influencia

Objetivo: evitar “cartas bajo la manga”, borrados, y represalias logísticas mientras “se investiga”.

[TU NOMBRE Y APELLIDOS]

DNI/NIE: [_____]

Puesto / área: [_____]

A la atención de:

- RR. HH. / Compliance / Canal interno
- IT / Seguridad de la información (si existe)
- DPD/DPO (si hay datos personales implicados)

Asunto: Preservación de evidencias y medidas cautelares de protección del proceso
(Expediente: [_____])

Fecha: [_____]

Estimados/as,

En relación con el expediente [_____], y con el fin de proteger la integridad del procedimiento y evitar pérdida de información, solicito formalmente:

1) Preservación de evidencias (no destrucción / no alteración)

Que se preserve, para el periodo [_____], toda evidencia relevante, incluyendo —sin limitarse a—:

- Correos electrónicos corporativos relacionados con los hechos.
- Mensajería corporativa y canales de trabajo (si aplica).

- *Actas, tickets, reportes o registros operativos vinculados.*

- *Registros de accesos a datos sensibles (nómina, anticipos, etc.), si aplica.*

- *Historial de cambios de objetivos, asignaciones, turnos, incentivos o variables económicas, si aplica.*

Solicito confirmación de que se ha dado instrucción interna de preservación y que se mantendrán logs/archivos conforme a política y normativa.

2) Neutralización temporal de influencia y medidas anti-represalia (mínimos)

Mientras dure el proceso, solicito medidas de protección verificables, por ejemplo:

- *Que las personas denunciadas (si aplica) no puedan influir en variables sensibles relacionadas conmigo: turnos, festivos, objetivos, incentivos/variable, asignaciones, visibilidad, evaluaciones o disciplina.*

- *Que cualquier cambio sobre esas variables sea motivado, documentado y trazable, con responsable identificado.*

- *Un punto de contacto para reportar incidencias de filtración, rumor, presión o represalia indirecta.*

Entiendo que estas medidas no prejuzgan el fondo: protegen el procedimiento y evitan contaminación.

Atentamente,

[Firma si procede]

[Nombre completo]

[Fecha]

11.4. Plantilla personal — Bitácora de hechos (para no perder trazabilidad)

Objetivo: *convertir “sensación” en registro mínimo (sin dramatismo, sin adjetivos; hechos, contexto, evidencia).*

Formato (tabla):

- *Fecha y hora:*

- *Lugar / canal: (reunión, llamada, chat, pasillo, email)*

- *Personas presentes: (roles si no quieres nombres)*

-
- *Hecho observado (1–3 frases):*
 - *Palabras clave literales (si aplica):*
 - *Evidencia asociada: (correo, captura, ticket, testigo, documento, etc.)*
 - *Impacto concreto: (tarea bloqueada, cambio de turno, rumor, exposición, etc.)*
 - *Acción tomada: (correo resumen, aviso, solicitud, ninguna)*
 - *Resultado / seguimiento:*

(Esta bitácora no es “para ganar una guerra”: es para que el relato no dependa de memoria bajo estrés.)

11.5. Cuando el canal interno no devuelve mínimos: salida externa (España) — Inspección de Trabajo

Objetivo: no “amenazar”, sino reconocer una realidad operativa: si el proceso interno se cierra sin garantías verificables, existe una vía administrativa.

Si, pese a las solicitudes anteriores, el sistema no devuelve ni el mínimo procedimental, o el cierre se sostiene únicamente en “confidencialidad” sin trazabilidad, entonces —por desgracia— la vía que suele quedar para activar verificación externa en lo laboral/PRL es Inspección de Trabajo y Seguridad Social.

Checklist previo (para no ir “en bruto”):

- **Identificación del empleador y centro:** razón social, CIF, dirección, centro de trabajo.
- **Tu contrato/condiciones:** categoría, jornada, turnos, variables económicas si existen.
- **Cronología breve (1–2 páginas):** hechos, fechas, hitos (denuncia, entrevistas, resolución, silencios).
- **Evidencias:** comunicaciones escritas, resúmenes post-reunión, capturas, tickets, logs si los tienes, cambios de turno/variable posteriores, etc.
- **Tus solicitudes internas (D.1–D.3) + respuestas (o ausencia de respuesta).**
- **Qué pides a ITSS en términos verificables:**
 - Que evalúen cumplimiento en prevención de riesgos psicosociales, actuación ante conflicto/acoso, y garantías mínimas del procedimiento (sin entrar en “cotilleo”, sino en sistema).

Miniborrador de relato para ITSS (estructura, no “novela”)

- 1) Identificación:** quién eres, puesto, antigüedad.
-

2) Hechos: 5–10 viñetas cronológicas.

3) Gestión interna: qué canal usaste, qué se hizo (si se sabe), qué se te devolvió (o no).

4) Efectos verificables: cambios, exposición, rumor, represalias logísticas, deterioro, etc.

5) Solicitud: actuación inspectora para verificar condiciones y medidas preventivas/procedimentales.

(La fuerza aquí no es el volumen: es la trazabilidad.)

Estas plantillas son “barandillas”: no sustituyen justicia, pero evitan que el proceso se convierta en niebla. Confidencialidad responsable puede convivir con devolución mínima procedimental. La opacidad total, no.

12. Discusión y Conclusiones

El recorrido de este ensayo sugiere que el acoso laboral, cuando se gestiona mal, no se limita a dañar a alguien: reordena la economía moral del equipo. La tesis del riesgo psicosocial extendido sostiene que, tras el episodio, el grupo aprende reglas nuevas -o confirma las peores- sobre qué ocurre cuando se nombra un problema, quién paga el coste de la verdad y qué tipo de silencio se recompensa.

En esa deriva, hipervigilancia, alineamiento con el poder, reescritura del relato y silencio organizacional no son adornos conceptuales: son respuestas sociales predecibles cuando el conflicto se vuelve peligroso de decir y rentable de esconder. El punto moral de fondo es sencillo: una organización no solo administra tareas; administra credibilidad, pertenencia y miedo. Y eso define qué clase de humanidad cabe dentro del trabajo.

Más allá de que el estudio propuesto se ejecute o no, hay una conclusión práctica que no depende de tener números: el punto más peligroso no es solo que haya acoso, sino que el sistema enseñe que denunciar, nombrar o apoyar te convierte en riesgo. En ese contexto, la revictimización funciona como disciplina cultural: comunica al resto que hay verdades que expulsan. Y cuando esa lección se instala, el daño se multiplica, porque ya no hace falta que el acoso esté ocurriendo a diario para que el equipo viva con sus efectos; basta con que el recuerdo social de lo que cuesta hablar siga funcionando como amenaza.

También conviene ser honestos con las limitaciones. Un estudio de encuesta y entrevistas sobre acoso y clima moral puede estar atravesado por autoselección, miedo a responder, sesgos de memoria y el hecho inevitable de que correlación no es causalidad. Además, cuanto más efectiva es una cultura del silencio, menos datos produce. Esto no invalida la investigación, pero obliga a diseñarla con cuidado e interpretar con humildad.

En síntesis: el acoso laboral no es solo una agresión interpersonal; es un evento que puede contaminar el clima moral del trabajo cuando la institución prioriza cerrar el caso por encima de repararlo. En esa deriva, el riesgo psicosocial se vuelve extendido: se instala el miedo, se negocia la verdad, se disciplina el discurso y se desplaza la culpa hacia quien nombra. Y por eso el indicador más nítido no siempre es el sufrimiento visible, sino esa pregunta silenciosa que flota en todos, incluso en quienes no fueron víctimas directas: “si aquí pasa algo grave... ¿quién se atreve a decirlo sin perder su lugar?”

13. Nota final e invitación a colaboración

Si eres investigador/a, profesional de prevención de riesgos, responsable de personas, representante sindical, víctima, testigo o simplemente alguien que reconoce en estas páginas parte de lo que ha vivido o está viviendo, me gustaría mucho escuchar tu voz.

Estoy abierto a:

- Comentarios, críticas y sugerencias para posibles futuras versiones.
- Colaboraciones en el estudio empírico propuesto (encuesta + entrevistas).
- Uso y adaptación del cuestionario preliminar (Anexo B) en otros contextos.
- Traducciones o adaptaciones culturales.
- Cualquier diálogo honesto que ayude a visibilizar y prevenir el riesgo psicosocial extendido.

Puedes escribirme directamente a ace@optimeflow.com o dejar un comentario público en la página de Zenodo (DOI: 10.5281/zenodo.18805173).

Este trabajo pertenece al dominio común del conocimiento y del cuidado. Cuanto más lo usemos juntos, más coherentes y más humanas serán nuestras organizaciones.

Gracias por leer y por acompañar.

Andrés Calvo Espinosa

Febrero de 2026

Proyecto Coherencia Universal

Bibliografía

- (1) Leymann (1990) introduce el término mobbing como una forma de terror psicológico sistemático en el trabajo y delimita rasgos clave (repetición, asimetría y degradación progresiva). Leymann, H. (1990). *Mobbing and psychological terror at workplaces*. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126. — pág. 1
- (2) Nielsen y Einarsen (2012) sintetizan mediante meta-análisis los efectos de la exposición al acoso laboral sobre salud mental y funcionamiento, incluyendo asociaciones con ansiedad, estrés, alteraciones del sueño y deterioro del desempeño. Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). *Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review*. *Work & Stress*, 26(4), 309–332. — pág. 1
- (3) Salin (2003) revisa cómo el acoso laboral se vuelve probable en entornos con estructuras habilitadoras, motivadoras y precipitantes (poder, jerarquías, ambigüedad normativa y tolerancia tácita). Salin, D. (2003). *Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment*. *Human Relations*, 56(10), 1213–1232. — pág. 1
- (4) Edmondson (1999) desarrolla el concepto de seguridad psicológica en equipos y analiza su relación con conducta de aprendizaje (hablar, preguntar, señalar errores) y con dinámicas de coordinación. Edmondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. — pág. 1
- (5) Morrison y Milliken (2000) formulan el marco de silencio organizacional como fenómeno colectivo sostenido por creencias compartidas, estructuras y prácticas que inhiben la expresión de problemas. Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). *Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world*. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. — pág. 1
- (6) Detert y Burris (2007) estudian la relación entre conductas de liderazgo y “employee voice”, analizando condiciones bajo las cuales los empleados expresan o retienen preocupaciones. Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). *Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?* *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. — pág. 1
- (7) Darley y Latané (1968) describen el efecto espectador y la difusión de responsabilidad en situaciones de emergencia, mostrando cómo la presencia de otros reduce la intervención. Darley, J. M., & Latané, B. (1968). *Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8(4, Pt. 1), 377–383. — pág. 1
- (8) Schein (2010) desarrolla la teoría de cultura organizacional como conjunto de supuestos compartidos aprendidos y transmitidos que guían percepción, pensamiento y conducta. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. — pág. 1
- (9) Creswell y Plano Clark (2011) sistematizan diseños de investigación de métodos mixtos y criterios para integrar evidencia cuantitativa y cualitativa en estudios exploratorios y explicativos. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE. — pág. 2
- (10) Deming (1986) formula principios de mejora de sistemas y calidad, enfatizando que los resultados dependen del diseño y control de procesos, medición y revisión. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press. — pág. 2
- (11) Near y Miceli (1985) conceptualizan el whistleblowing como disidencia organizacional y analizan condiciones y respuestas organizacionales asociadas a su aparición. Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). *Organizational dissidence: The case of whistle-blowing*. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1–16. — pág. 2
- (12) Bandura (1977) desarrolla la teoría del aprendizaje social, explicando cómo se adquieren conductas y expectativas por observación de modelos, consecuencias y refuerzos. Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. — pág. 2
- (13) Calvo Espinosa (2026) presenta fundamentos ontológicos y epistemológicos del marco de Coherencia Universal (CU) y define coherencia como alineamiento dinámico entre capas relacionales del sistema. Calvo Espinosa, A. (2026). *Fundamentos ontológicos y epistemológicos de la Coherencia Universal (CU) (Preprint v1.0)*. Zenodo. doi:10.5281/zenodo.18702121. — pág. 2
- (14) Calvo Espinosa (2026) introduce el modelo de 16 Funciones Estructurales Simultáneas S(i) y propone una rejilla funcional para describir dinámicas estructurales en el marco del Proyecto CU. Calvo Espinosa, A. (2026). *Las 16 Funciones Estructurales Simultáneas (S(i)): Modelo Dinámico para la Dinámica Estructural Universal en el Proyecto Coherencia Universal (Preprint v1.0)*. Zenodo. doi:10.5281/zenodo.18751249. — pág. 2
- (15) Calvo Espinosa (2026) propone la Escala de Coherencia Universal de Precisión Limitada como métrica estructural para comparar fenómenos heterogéneos mediante indicadores de coherencia. Calvo Espinosa, A. (2026). *La Escala de Coherencia Universal de Precisión Limitada: Una Métrica Estructural Universal para Fenómenos Heterogéneos (Preprint v1.0)*. Zenodo. doi:10.5281/zenodo.18714577. — pág. 2
- (16) Cortina y Magley (2003) analizan eventos posteriores a elevar la voz tras maltrato interpersonal en el trabajo, incluyendo

- dinámicas de retaliación y consecuencias asociadas. Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2003). *Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 247–265. — pág. 3
- (17) International Organization for Standardization (2021) ofrece directrices específicas para gestionar riesgos psicosociales en sistemas de gestión de SST, incluyendo factores organizativos (diseño del trabajo, liderazgo, carga, control, relaciones) y enfoques de prevención, evaluación y mejora. International Organization for Standardization. (2021). *ISO 45003:2021. Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks*. Geneva: ISO. — pág. 4
- (18) Karasek (1979) formula el modelo demanda–control y analiza cómo la combinación de altas demandas con baja latitud de decisión (control) se asocia con mayor tensión y malestar, con implicaciones para el rediseño del trabajo. Karasek, R. A. (1979). *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308 — pág. 4
- (19) Vandekerckhove (2006) analiza el whistleblowing desde una perspectiva de responsabilidad social y discute condiciones, marcos y mecanismos organizacionales para canalizar reportes y gestionar disidencia. Vandekerckhove, W. (2006). *Whistleblowing and Organizational Social Responsibility: A Global Assessment*. Aldershot, UK: Ashgate. — pág. 4
- (20) Leventhal (1980) sintetiza criterios normativos de justicia procedimental (consistencia, supresión de sesgo, precisión/“accuracy”, corregibilidad, representatividad y ética), y discute implicaciones para evaluar la equidad de procesos. Leventhal, G. S. (1980). *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 27–55). New York, NY: Plenum. — pág. 4
- (21) Schneider (1975) discute el clima organizacional como constructo psicológico colectivo y revisa implicaciones para conducta y actitudes en el trabajo. Schneider, B. (1975). *Organizational climates: An essay*. *Personnel Psychology*, 28(4), 447–479. — pág. 4
- (22) Victor y Cullen (1988) desarrollan el concepto de “ethical climate” y proponen una tipología para describir bases organizacionales de climas éticos y su relación con decisiones y conducta. Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). *The organizational bases of ethical work climates*. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125. — pág. 4
- (23) Feldman (1984) analiza el desarrollo y la aplicación de normas grupales, describiendo cómo emergen, se refuerzan y se hacen cumplir en contextos organizacionales. Feldman, D. C. (1984). *The development and enforcement of group norms*. *Academy of Management Review*, 9(1), 47–53. — pág. 4
- (24) Noelle-Neumann (1974) propone la teoría de la “espiral del silencio” y explica mecanismos por los cuales el temor al aislamiento reduce la expresión pública de opiniones percibidas como minoritarias o costosas. Noelle-Neumann, E. (1974). *The spiral of silence: A theory of public opinion*. *Journal of Communication*, 24(2), 43–51. — pág. 4
- (25) Tyler (1990) analiza la relación entre legitimidad, justicia procedimental y aceptación de decisiones/autoridad, integrando evidencia sobre obediencia y cooperación con normas. Tyler, T. R. (1990). *Why People Obey the Law*. New Haven, CT: Yale University Press. — pág. 5
- (26) Verkuil, Atasayi y Molendijk (2015) presentan un meta-análisis sobre bullying en el trabajo y salud mental utilizando datos transversales y longitudinales, estimando asociaciones y tamaños de efecto. Verkuil, B., Atasayi, S., & Molendijk, M. L. (2015). *Workplace bullying and mental health: A meta-analysis on cross-sectional and longitudinal data*. *PLOS ONE*, 10(8), e0135225. — pág. 5
- (27) Colquitt et al. (2001) realizan un meta-análisis de investigaciones sobre justicia organizacional (distributiva, procedimental, interpersonal e informacional) y sintetizan relaciones con actitudes y conductas laborales. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). *Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. — pág. 5
- (28) Griffeth, Hom y Gaertner (2000) actualizan un meta-análisis sobre antecedentes y correlatos de la rotación, incluyendo intención de salida, satisfacción, compromiso y otras variables organizacionales. Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). *A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications*. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. — pág. 5
- (29) Pinder y Harlos (2001) conceptualizan el silencio de empleados como respuesta a injusticia percibida y distinguen formas motivacionales como quiescencia (miedo) y aquiescencia (resignación). Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). *Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice*. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369. — pág. 5
- (30) Zapf (1999) revisa causas del mobbing/bullying a niveles organizacional, grupal e individual, discutiendo factores de contexto y procesos asociados. Zapf, D. (1999). *Organizational, work group related, and personal causes of*

- mobbing/bullying at work. International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70–85. — pág. 6
- (31) Kalleberg (2009) analiza la expansión del trabajo precario y la inseguridad laboral, describiendo transformaciones en relaciones de empleo y efectos estructurales sobre trabajadores. Kalleberg, A. L. (2009). *Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. American Sociological Review*, 74(1), 1–22. — pág. 6
- (32) Foucault (1977) estudia el poder disciplinario y la normalización social a través de instituciones, describiendo tecnologías de vigilancia, sanción y control y su función en la producción de conducta. Foucault, M. (1977). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. New York, NY: Pantheon Books. — pág. 6
- (33) French y Raven (1959) proponen una tipología de bases del poder social (recompensa, coerción, legitimidad, referente, experto), con implicaciones para influencia y dependencia en relaciones jerárquicas. French, J. R. P., & Raven, B. (1959). *The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), Studies in Social Power* (pp. 150–167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research. — pág. 6
- (34) Fricker (2007) desarrolla el marco de injusticia epistémica (testimonial y hermenéutica), analizando cómo el poder puede degradar credibilidad y acceso a recursos interpretativos. Fricker, M. (2007). *Epistemic Injustice: Power and the Ethics of Knowing*. Oxford: Oxford University Press. — pág. 8
- (35) Sweet (2019) analiza el gaslighting como fenómeno sociológico, describiendo mecanismos relacionales/institucionales que erosionan credibilidad y sentido de realidad en contextos de poder. Sweet, P. L. (2019). *The sociology of gaslighting. American Sociological Review*, 84(5), 851–875. — pág. 8
- (36) Merton (1936) teoriza sobre consecuencias no previstas de la acción social intencional y describe cómo acciones orientadas a fines pueden producir efectos emergentes y repetidos no anticipados. Merton, R. K. (1936). *The unanticipated consequences of purposive social action. American Sociological Review*, 1(6), 894–904. — pág. 9
- (37) Withey y Cooper (1989) modelan y predicen respuestas ante deterioro organizacional (exit, voice, loyalty y neglect) y analizan condiciones que influyen en la elección de cada respuesta. Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). *Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521–539. — pág. 9
- (38) Seligman (1975) desarrolla el concepto de indefensión aprendida y describe cómo la exposición repetida a falta de control puede generar pasividad, retirada y alteraciones afectivas, con implicaciones para conducta y adaptación. Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On Depression, Development, and Death*. San Francisco, CA: W. H. Freeman. — pág. 9
- (39) Mayer, Davis y Schoorman (1995) proponen un modelo integrador de confianza organizacional basado en capacidad, benevolencia e integridad, y describen antecedentes y consecuencias de la confianza. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). *An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. — pág. 11
- (40) Argyris y Schön (1978) desarrollan una teoría del aprendizaje organizacional centrada en teorías-en-uso, rutinas y mecanismos defensivos que influyen en cómo las organizaciones aprenden y cambian. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley. — pág. 11
- (41) McEwen (1998) explica efectos protectores y dañinos de mediadores del estrés y desarrolla el concepto de carga alostática en estrés sostenido. McEwen, B. S. (1998). *Protective and damaging effects of stress mediators. The New England Journal of Medicine*, 338(3), 171–179. — pág. 11
- (42) Weick (1995) conceptualiza el sensemaking como proceso mediante el cual las personas construyen significado en condiciones de ambigüedad organizacional a partir de señales del entorno. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE. — pág. 11
- (43) Hobfoll (1989) formula la teoría de conservación de recursos, describiendo cómo las personas intentan obtener, conservar y proteger recursos ante amenaza o pérdida. Hobfoll, S. E. (1989). *Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist*, 44(3), 513–524. — pág. 11
- (44) Tajfel y Turner (1979) desarrollan la teoría de identidad social y sus implicaciones para conducta intergrupal, pertenencia, categorización y conflicto. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole. — pág. 12
- (45) Baumeister y Leary (1995) argumentan que la necesidad de pertenecer es un motivo humano fundamental y revisan evidencia sobre sus efectos en afecto, cognición y conducta. Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). *The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. — pág. 12
- (46) Keltner, Gruenfeld y Anderson (2003) proponen un modelo del poder basado en aproximación-inhibición, describiendo cómo el poder altera emoción, cognición y conducta. Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). *Power, approach, and inhibition. Psychological Review*, 110(2), 265–284. — pág. 12

- (47) Festinger (1957) introduce la teoría de disonancia cognitiva y describe mecanismos por los cuales se reducen inconsistencias entre cogniciones, conducta y autoimagen. Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press. — pág. 12
- (48) Lerner (1980) examina la creencia en un mundo justo y sus consecuencias psicológicas y sociales, incluyendo atribuciones de responsabilidad ante daño ajeno. Lerner, M. J. (1980). *The Belief in a Just World: A Fundamental Delusion*. New York, NY: Plenum Press. — pág. 12
- (49) Halbwachs (1992) desarrolla el concepto de memoria colectiva y analiza cómo los marcos sociales influyen en la reconstrucción del pasado. Halbwachs, M. (1992). *On Collective Memory* (L. A. Coser, Ed. & Trans.). Chicago, IL: University of Chicago Press. — pág. 12
- (50) Goffman (1963) analiza el estigma y la gestión social de identidades marcadas, describiendo procesos de etiquetado y tratamiento diferencial. Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. — pág. 12
- (51) Link y Phelan (2001) conceptualizan el estigma como proceso (etiquetado, estereotipos, separación, pérdida de estatus y discriminación) y discuten condiciones estructurales que lo sostienen. Link, B. G., & Phelan, J. C. (2001). *Conceptualizing stigma*. *Annual Review of Sociology*, 27, 363–385. — pág. 12
- (52) Dotson (2011) desarrolla el concepto de violencia epistémica mediante prácticas de silenciamiento y propone un marco para identificar mecanismos que bloquean la agencia epistémica. Dotson, K. (2011). *Tracking epistemic violence, tracking practices of silencing*. *Hypatia*, 26(2), 236–257. — pág. 12
- (53) Van Dyne, Ang y Botero (2003) conceptualizan voz y silencio como constructos multidimensionales y proponen tipologías para estudiar motivaciones y formas de silencio en el trabajo. Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). *Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. — pág. 13
- (54) Dean, Brandes y Dharwadkar (1998) definen el cinismo organizacional y describen su estructura (creencias, afecto y conductas) y sus relaciones con experiencias organizacionales. Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). *Organizational cynicism*. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352. — pág. 13
- (55) Tenbrunsel y Messick (2004) proponen el concepto de ethical fading y discuten cómo procesos de autoengaño y framing reducen la saliencia de la dimensión ética en decisiones. Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (2004). *Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior*. *Social Justice Research*, 17(2), 223–236. — pág. 13
- (56) Gumperz (1982) analiza estrategias discursivas y el papel de pistas de contextualización (entonación, pausas, ritmo) en la interpretación social del habla. Gumperz, J. J. (1982). *Discourse Strategies*. Cambridge: Cambridge University Press. — pág. 13
- (57) Brown y Levinson (1987) desarrollan la teoría de la cortesía (face) y describen estrategias pragmáticas para gestionar amenazas a la imagen social en interacción. Brown, P., & Levinson, S. C. (1987). *Politeness: Some Universals in Language Usage*. Cambridge: Cambridge University Press. — pág. 13
- (58) Sue et al. (2007) introducen el marco de microagresiones (en el contexto de microagresiones raciales) y discuten sus implicaciones psicológicas y clínicas. Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A. M. B., Nadal, K. L., & Esquilin, M. (2007). *Racial microaggressions in everyday life: Implications for clinical practice*. *American Psychologist*, 62(4), 271–286. — pág. 13
- (59) Sacks, Schegloff y Jefferson (1974) describen el sistema de organización de turnos conversacionales y reglas básicas de asignación, interrupción y reparación. Sacks, H., Schegloff, E. A., & Jefferson, G. (1974). *A simplest systematics for the organization of turn-taking for conversation*. *Language*, 50(4), 696–735. — pág. 14
- (60) Kuran (1995) explica la falsificación de preferencias y sus consecuencias sociales, analizando condiciones bajo las cuales las personas ocultan creencias reales por costes sociales. Kuran, T. (1995). *Private Truths, Public Lies: The Social Consequences of Preference Falsification*. Cambridge, MA: Harvard University Press. — pág. 14
- (61) Bies y Moag (1986) introducen la justicia interaccional y proponen criterios comunicativos de equidad (respeto, dignidad, adecuación) en interacción organizacional. Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). *Interactional justice: Communication criteria of fairness*. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press. — pág. 14
- (62) Kvale y Brinkmann (2009) sistematizan principios y técnicas de entrevista cualitativa, incluyendo planificación, conducción, transcripción y consideraciones éticas. Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE. — pág. 15
- (63) Orth (2002) analiza la victimización secundaria en contextos procedimentales y sus efectos sobre la experiencia de la persona afectada. Orth, U. (2002). *Secondary victimization of crime victims by criminal proceedings*. *Social Justice*

Research, 15(4), 313–325. — pág. 16

- (64) Herman (1992) describe dinámicas clínicas del trauma, incluyendo efectos de impactos posteriores y su relación con recuperación, seguridad y continuidad del daño. Herman, J. L. (1992). *Trauma and Recovery: The Aftermath of Violence—from Domestic Abuse to Political Terror*. New York, NY: Basic Books. — pág. 16
- (65) Janoff-Bulman (1992) desarrolla el marco de “supuestos quebrados” tras eventos traumáticos, incluyendo efectos sobre autoestima, confianza y sentido de control. Janoff-Bulman, R. (1992). *Shattered Assumptions: Towards a New Psychology of Trauma*. New York, NY: Free Press. — pág. 16
- (66) Williams (2007) revisa la literatura sobre ostracismo/exclusión social, describiendo sus efectos psicológicos y conductuales en contextos grupales. Williams, K. D. (2007). *Ostracism*. *Annual Review of Psychology*, 58, 425–452. — pág. 16
- (67) Herd y Moynihan (2018) desarrollan el concepto de “carga administrativa” (administrative burden) y describen cómo procedimientos y fricciones operativas generan costes psicológicos y conductuales para las personas. Herd, P., & Moynihan, D. P. (2018). *Administrative Burden: Policymaking by Other Means*. New York, NY: Russell Sage Foundation. — pág. 16
- (68) DiFonzo y Bordia (2007) sintetizan investigación sobre rumor en contextos sociales y organizacionales, incluyendo condiciones de propagación, incertidumbre y efectos sobre reputación y estigma. DiFonzo, N., & Bordia, P. (2007). *Rumor Psychology: Social and Organizational Approaches*. Washington, DC: American Psychological Association. — pág. 16
- (69) Jackall (1988) analiza dinámicas organizacionales donde la autoprotección, la reputación y la gestión del riesgo institucional influyen en decisiones y narrativas internas. Jackall, R. (1988). *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York, NY: Oxford University Press. — pág. 16
- (70) Scott (1990) estudia relaciones de dominación y mecanismos de control social sobre lo decible, distinguiendo entre “transcripciones públicas” y “transcripciones ocultas”. Scott, J. C. (1990). *Domination and the Arts of Resistance: Hidden Transcripts*. New Haven, CT: Yale University Press. — pág. 16
- (71) Folger y Cropanzano (1998) desarrollan un marco de justicia organizacional aplicado a gestión de personas, incluyendo componentes procedimentales y sus implicaciones para legitimidad, reacciones y conducta. Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: SAGE. — pág. 17
- (72) Alford (2001) analiza experiencias de whistleblowers y respuestas organizacionales, incluyendo dinámicas de represalia, desgaste y aislamiento tras la denuncia. Alford, C. F. (2001). *Whistleblowers: Broken Lives and Organizational Power*. Ithaca, NY: Cornell University Press. — pág. 17
- (73) World Health Organization (2022) publica directrices sobre salud mental en el trabajo, incluyendo medidas organizacionales, prevención y apoyo, y recomendaciones para contextos laborales. World Health Organization. (2022). *WHO guidelines on mental health at work*. Geneva: World Health Organization. — pág. 17
- (74) OECD (2012) revisa evidencia y políticas sobre salud mental y trabajo, incluyendo absentismo, reincorporación y diseño de apoyos y sistemas de protección. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2012). *Sick on the Job? Myths and Realities about Mental Health and Work*. Paris: OECD Publishing. — pág. 18
- (75) Kivimäki, Elovainio y Vahtera (2000) estudian la relación entre bullying laboral y absentismo por enfermedad en personal hospitalario. Kivimäki, M., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2000). *Workplace bullying and sickness absence in hospital staff*. *Occupational and Environmental Medicine*, 57(10), 656–660. — pág. 18
- (76) Mobley (1977) propone un modelo de procesos de rotación que describe etapas intermedias entre satisfacción/experiencia laboral e intención de salida/rotación. Mobley, W. H. (1977). *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. — pág. 19
- (77) Rousseau (1995) desarrolla el marco del contrato psicológico (acuerdos explícitos e implícitos) y analiza su formación, cambio y consecuencias cuando se percibe incumplimiento. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: SAGE. — pág. 19
- (78) Mitchell et al. (2001) introducen el constructo “job embeddedness” y lo relacionan con permanencia y rotación voluntaria, describiendo vínculos, ajuste y sacrificios asociados a quedarse o irse. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinsky, C. J., & Erez, M. (2001). *Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover*. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. — pág. 19
- (79) Meyer y Rowan (1977) analizan cómo estructuras y políticas formales pueden funcionar como “mito y ceremonia”, y describen fenómenos de desacoplamiento entre lo que se declara y lo que se implementa. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. — pág. 21
- (80) Greenberg (1990) revisa el desarrollo del campo de justicia organizacional y sintetiza dimensiones y hallazgos sobre percepciones de equidad (incluida justicia procedimental). Greenberg, J. (1990). *Organizational justice: Yesterday, today,*

- and tomorrow. Journal of Management*, 16(2), 399–432. — pág. 21
- (81) Mesmer-Magnus y Viswesvaran (2005) presentan un meta-análisis sobre whistleblowing en organizaciones, incluyendo correlatos de la denuncia y evidencia sobre retaliación/represalias. Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). *Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. Journal of Business Ethics*, 62, 277–297. — pág. 21
- (82) La Organización Internacional del Trabajo (2019) establece estándares internacionales sobre violencia y acoso en el mundo del trabajo, incluyendo enfoques de prevención, medidas, formación y mecanismos de queja/protección. International Labour Organization. (2019). *Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190)*. Geneva: ILO. International Labour Organization. (2019). *Violence and Harassment Recommendation, 2019 (No. 206)*. Geneva: ILO. — pág. 21
- (83) ISO (2021) publica directrices para sistemas de gestión de denuncias (whistleblowing), incluyendo principios de confidencialidad, imparcialidad, seguimiento, gestión de casos y protección. International Organization for Standardization. (2021). *ISO 37002:2021. Whistleblowing management systems — Guidelines*. Geneva: ISO. — pág. 21
- (84) NIOSH (1999) ofrece una guía de referencia sobre estrés laboral y prevención, describiendo factores organizacionales de riesgo y líneas de intervención y seguimiento. National Institute for Occupational Safety and Health. (1999). *Stress at Work. DHHS (NIOSH) Publication No. 99–101*. Cincinnati, OH: NIOSH. — pág. 21
- (85) Lind y Tyler (1988) desarrollan el marco psicosocial de la justicia procedimental y su relación con legitimidad, aceptación de decisiones y cooperación con normas. Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York, NY: Plenum Press. — pág. 21
- (86) La Directiva (UE) 2019/1937 establece estándares mínimos para la protección de personas que informan sobre infracciones, incluyendo canales internos/externos, confidencialidad y medidas frente a represalias. Unión Europea. (2019). *Directiva (UE) 2019/1937 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de octubre de 2019, relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión*. Diario Oficial de la Unión Europea. — pág. 22
- (87) ACAS (2015) establece criterios prácticos para procedimientos disciplinarios y de quejas, incluyendo investigación, imparcialidad, comunicación y razonabilidad procedimental. Advisory, Conciliation and Arbitration Service. (2015). *Code of Practice on Disciplinary and Grievance Procedures (Code of Practice 1)*. London: ACAS. — pág. 22
- (88) Ross (1977) describe sesgos atribucionales (incluida la tendencia a sobretribuir rasgos personales) y sus efectos en la interpretación de conducta en contextos sociales. Ross, L. (1977). *The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 10, pp. 173–220). New York, NY: Academic Press. — pág. 22
- (89) Allport y Postman (1947) analizan la psicología del rumor y condiciones de propagación bajo incertidumbre, importancia percibida y ansiedad. Allport, G. W., & Postman, L. (1947). *The Psychology of Rumor*. New York, NY: Henry Holt. — pág. 22
- (90) Fisher y Geiselman (1992) sistematizan el “cognitive interview” como técnica de entrevista para maximizar recuerdo y calidad de relato, con énfasis en preguntas abiertas y minimización de interrupciones/sugestión. Fisher, R. P., & Geiselman, R. E. (1992). *Memory-Enhancing Techniques for Investigative Interviewing: The Cognitive Interview*. Springfield, IL: Charles C Thomas. — pág. 23
- (91) Sunstein (2021) desarrolla el concepto de “sludge” como fricción administrativa que dificulta el acceso a derechos/servicios y genera costes conductuales y psicológicos. Sunstein, C. R. (2021). *Sludge: What Stops Us from Getting Things Done and What to Do about It*. Cambridge, MA: MIT Press. — pág. 23
- (92) Tepper (2000) estudia consecuencias de la supervisión abusiva, incluyendo efectos sobre estrés, satisfacción, compromiso y conductas de retirada/rotación. Tepper, B. J. (2000). *Consequences of abusive supervision*. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. — pág. 23
- (93) El Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD) regula el tratamiento de datos personales, incluyendo categorías sensibles (salud) y principios de confidencialidad, minimización y seguridad aplicables a comunicaciones internas. Unión Europea. (2016). *Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016 (Reglamento General de Protección de Datos)*. Diario Oficial de la Unión Europea. — pág. 24
- (94) Reason (1997) analiza cómo fallos latentes y condiciones organizacionales producen daño y propone enfoques de aprendizaje, revisión de patrones y mejora sistémica. Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Aldershot, UK: Ashgate. — pág. 25
- (95) Hollnagel (2014) propone el enfoque Safety-II y discute la importancia de la capacidad de respuesta/actuación del sistema, además de la detección de señales. Hollnagel, E. (2014). *Safety-I and Safety-II: The Past and Future of Safety Management*. Farnham, UK: Ashgate. — pág. 25

- (96) Brunsson (1989) analiza discrepancias entre discurso, decisiones y acciones en organizaciones y cómo pueden estabilizarse prácticas mediante “hipocresía organizacional”. Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester, UK: Wiley. — pág. 26
- (97) Galanter (1974) desarrolla el marco “repeat players vs. one-shotters” y analiza cómo recursos, experiencia y continuidad generan ventajas estructurales en disputas y procesos largos. Galanter, M. (1974). *Why the “Haves” Come Out Ahead: Speculations on the Limits of Legal Change*. *Law & Society Review*, 9(1), 95–160. — pág. 26
- (98) El Estatuto de los Trabajadores (España) regula en su artículo 50 la extinción del contrato a instancia de la persona trabajadora por incumplimientos empresariales graves, con efectos indemnizatorios asociados cuando procede. España. (2015). Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. *Boletín Oficial del Estado*. — pág. 26
- (99) Steel (2002) revisa teoría de rotación y discute problemas de ajuste entre modelos teóricos y evidencia empírica en predicción de salida/retirada. Steel, R. P. (2002). *Turnover theory at the empirical interface: Problems of fit and function*. *Academy of Management Review*, 27(3), 346–360. — pág. 27
- (100) Lee y Mitchell (1994) proponen el “unfolding model” de rotación voluntaria, describiendo rutas de decisión y el papel de eventos detonantes (“shocks”) en la salida. Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). *An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover*. *Academy of Management Review*, 19(1), 51–89. — pág. 27
- (101) Rhode (2004) revisa barreras de acceso a la justicia y desigualdades en la capacidad real de ejercer derechos, incluyendo costes, información, tiempo y representación. Rhode, D. L. (2004). *Access to Justice*. Oxford: Oxford University Press. — pág. 27
- (102) OECD (2016) sintetiza prácticas y principios de protección al informante, incluyendo diseño de canales, investigación, seguimiento y garantías frente a represalias. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016). *Committing to Effective Whistleblower Protection*. Paris: OECD Publishing. — pág. 27
- (103) Eubanks (2018) analiza cómo sistemas digitales y automatizados pueden producir exclusión y efectos adversos desiguales en poblaciones con menos recursos y margen operativo. Eubanks, V. (2018). *Automating Inequality: How High-Tech Tools Profile, Police, and Punish the Poor*. New York, NY: St. Martin’s Press. — pág. 28
- (104) La Ley 2/2023 (España) regula la protección de personas informantes y establece requisitos de sistemas internos y canales externos, así como medidas frente a represalias. España. (2023). Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción. *Boletín Oficial del Estado*. — pág. 30
- (105) Popper (1959) formaliza el criterio de falsabilidad y la lógica de contrastación: una proposición científica debe formularse de forma que pueda someterse a prueba y potencialmente refutarse. Popper, K. (1959). *The Logic of Scientific Discovery*. London: Hutchinson. — pág. 32
- (106) Morrison (2014) revisa la literatura sobre voz y silencio en organizaciones, sintetizando antecedentes, costes percibidos y condiciones contextuales que favorecen o inhiben la comunicación de problemas. Morrison, E. W. (2014). *Employee voice and silence*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328> — pág. 32
- (107) Bandura (1999) desarrolla el marco de desenganche moral: mecanismos cognitivos (p. ej., difusión de responsabilidad, minimización del daño, atribución a la víctima) que permiten justificar omisiones o conductas dañinas sin activar autocensura moral. Bandura, A. (1999). *Moral disengagement in the perpetration of inhumanities*. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193–209. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3 — pág. 32
- (108) MacKinnon (2008) sistematiza el análisis de mediación (efectos directos e indirectos), supuestos, métodos de estimación e interpretación para contrastar rutas causales hipotetizadas. MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to Statistical Mediation Analysis*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. — pág. 32
- (109) Latané y Darley (1970) estudian el bystander effect y la difusión de responsabilidad: en presencia de otros, disminuye la probabilidad de intervenir, con mecanismos situacionales y cognitivos asociados a la pasividad. Latané, B., & Darley, J. M. (1970). *The Unresponsive Bystander: Why Doesn’t He Help?* New York, NY: Appleton-Century-Crofts. — pág. 32
- (110) Shaver (1985) analiza la atribución de culpa (causalidad, responsabilidad y “merecimiento”), clarificando cómo se construyen juicios de blameworthiness y por qué aparecen patrones de culpabilización en contextos ambiguos o amenazantes. Shaver, K. G. (1985). *The Attribution of Blame: Causality, Responsibility, and Blameworthiness*. New York, NY: Springer-Verlag. — pág. 32
- (111) Frazier et al. (2017) realizan una meta-revisión de seguridad psicológica y sus correlatos organizacionales (incluida la disposición a hablar, aprendizaje y desempeño), consolidando evidencia empírica sobre sus efectos. Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). *Psychological safety: A meta-analytic review and*

- extension. Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183> — pág. 32
- (112) Boje (1991) estudia la organización como sistema de relatos: las historias se “performan”, circulan y moldean sentido compartido y legitimidad, mostrando cómo el relato organiza lo que se considera verdadero/razonable dentro del grupo. Boje, D. M. (1991). *The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106–126. <https://doi.org/10.2307/2393432> — pág. 32
- (113) Cohen-Charash y Spector (2001) aportan una meta-análisis clásico sobre justicia organizacional (distributiva, procedimental e interaccional), sus correlatos y consecuencias, consolidando evidencia de su papel en actitudes y conductas laborales. Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). *The role of justice in organizations: A meta-analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958> — pág. 32
- (114) Tangirala y Ramanujam (2008) examinan el efecto multinivel del clima de justicia procedimental sobre el silencio: muestran cómo la justicia procedimental (a nivel de grupo) se relaciona con la retención intencional de información crítica. Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). *Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. Personnel Psychology*, 61(1), 37–68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x> — pág. 32
- (115) Aiken y West (1991) estandarizan el tratamiento de interacciones en regresión (moderación): centrado, estimación e interpretación de efectos condicionales y pruebas de interacción. Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: SAGE. — pág. 32
- (116) Rehg et al. (2008) estudian represalias contra whistleblowers y el papel de relaciones de poder, identificando condiciones asociadas a retaliación y resultados para el denunciante en contextos organizacionales. Rehg, M. T., Miceli, M. P., Near, J. P., & Van Scotter, J. R. (2008). *Antecedents and outcomes of retaliation against whistleblowers: Gender differences and power relationships. Organization Science*, 19(2), 221–240. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0310> — pág. 32
- (117) Johnson y Onwuegbuzie (2004) posicionan los métodos mixtos como un paradigma integrador y describen racionales de diseño para combinar cuantitativo y cualitativo con coherencia metodológica. Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). *Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. Educational Researcher*, 33(7), 14–26. <https://doi.org/10.3102/0013189X03007014> — pág. 33
- (118) Gee (2014) desarrolla un marco accesible de análisis del discurso como método: herramientas para analizar lenguaje en uso, identidades, prácticas sociales y producción de significado en interacción. Gee, J. P. (2014). *An Introduction to Discourse Analysis: Theory and Method* (4th ed.). New York, NY: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315819679> — pág. 33
- (119) Tashakkori y Teddlie (2010) editan un manual de referencia sobre métodos mixtos y describen diseños, racionales de integración y criterios de calidad para investigaciones que combinan evidencia cuantitativa y cualitativa. Tashakkori, A., & Teddlie, C. (Eds.). (2010). *The SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE. — pág. 34
- (120) Dillman, Smyth y Christian (2014) presentan el “Tailored Design Method” para encuestas (incluyendo modalidad web), con recomendaciones sobre diseño, administración, tasas de respuesta y control de sesgos. Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method* (4th ed.). Hoboken, NJ: Wiley. — pág. 34
- (121) Rubin y Rubin (2011) sistematizan el enfoque de entrevistas cualitativas semiestructuradas, incluyendo construcción de guion, preguntas, conducción, registro y análisis. Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE. — pág. 34
- (122) Patton (2002) desarrolla estrategias de muestreo cualitativo (incluida variación máxima) y criterios para diseñar estudios exploratorios con diversidad de perfiles y contextos. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE. — pág. 34
- (123) Wiles, Crow, Heath y Charles (2008) analizan la gestión de anonimato y confidencialidad en investigación social, incluyendo límites prácticos, riesgos de identificación y decisiones de diseño para mitigarlos. Wiles, R., Crow, G., Heath, S., & Charles, V. (2008). *The management of confidentiality and anonymity in social research. International Journal of Social Research Methodology*, 11(5), 417–428. — pág. 34
- (124) National Commission (1979) establece principios éticos y directrices para investigación con seres humanos (respeto por las personas, beneficencia y justicia), incluyendo nociones de consentimiento informado y derecho a retirarse. National Commission for the Protection of Human Subjects of Biomedical and Behavioral Research. (1979). *The Belmont Report: Ethical Principles and Guidelines for the Protection of Human Subjects of Research*. Washington, DC: U.S. Department of Health, Education, and Welfare. — pág. 35
- (125) Likert (1932) introduce una técnica para la medición de actitudes basada en ítems graduados y puntuaciones agregadas,

- base histórica de escalas tipo Likert. Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. Archives of Psychology, 140, 1–55. — pág. 35
- (126) Tourangeau, Rips y Rasinski (2000) describen la psicología de la respuesta a encuestas, incluyendo procesos de recuerdo, juicio y reporte, y cómo el marco temporal afecta a la calidad del recuerdo. Tourangeau, R., Rips, L. J., & Rasinski, K. (2000). *The Psychology of Survey Response*. Cambridge: Cambridge University Press. — pág. 35
- (127) Meade y Craig (2012) describen métodos para detectar respuestas descuidadas/inatentas en encuestas y procedimientos de cribado para mejorar calidad de datos. Meade, A. W., & Craig, S. B. (2012). *Identifying careless responses in survey data*. *Psychological Methods*, 17(3), 437–455. — pág. 36
- (128) Cronbach (1951) introduce el coeficiente alfa como estimador de consistencia interna y discute su relación con la estructura interna de pruebas y escalas. Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. — pág. 36
- (129) Preacher y Hayes (2008) describen estrategias asintóticas y de remuestreo (incluyendo bootstrap) para evaluar efectos indirectos en modelos de mediación. Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). *Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models*. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. — pág. 36
- (130) Maxwell y Cole (2007) analizan sesgos y limitaciones de la mediación estimada con datos transversales cuando el proceso real es longitudinal, discutiendo condiciones bajo las cuales puede haber estimaciones distorsionadas. Maxwell, S. E., & Cole, D. A. (2007). *Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation*. *Psychological Methods*, 12(1), 23–44. — pág. 36
- (131) Potter y Wetherell (1987) desarrollan un enfoque de psicología discursiva y proponen herramientas para analizar lenguaje en uso, construcción de versiones, atribuciones y estrategias retóricas en interacción. Potter, J., & Wetherell, M. (1987). *Discourse and Social Psychology: Beyond Attitudes and Behaviour*. London: SAGE. — pág. 36
- (132) Gelman y Hill (2007) desarrollan un enfoque práctico para modelos de regresión con covariables y control estadístico, incluyendo interpretación y modelado en ciencias sociales. Gelman, A., & Hill, J. (2007). *Data Analysis Using Regression and Multilevel/Hierarchical Models*. Cambridge: Cambridge University Press. — pág. 36
- (133) Hayes (2018) sistematiza modelos de mediación, moderación e interacción en el marco de regresión, incluyendo estimación, interpretación y procedimientos de inferencia. Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2nd ed.). New York, NY: Guilford Press. — pág. 36
- (134) Dawson (2014) revisa el análisis de moderación en investigación aplicada y describe prácticas recomendadas para interpretar interacciones y reportar pendientes simples. Dawson, J. F. (2014). *Moderation in management research: What, why, when, and how*. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1–19. — pág. 36
- (135) DeVellis (2017) presenta criterios y pasos para desarrollo y construcción de escalas, incluyendo construcción de índices, depuración de ítems y evaluación de fiabilidad/validez. DeVellis, R. F. (2017). *Scale Development: Theory and Applications* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE. — pág. 37
- (136) Denzin (1978) sistematiza el concepto de triangulación (de datos, métodos, investigadores y teorías) y discute su uso para fortalecer inferencias en investigación social. Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill. — pág. 37
- (137) Miles y Huberman (1994) describen estrategias de análisis cualitativo, incluyendo búsqueda sistemática de casos discrepantes/negativos y su uso para refinar interpretaciones. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE. — pág. 37
- (138) Morrison (2014) revisa la literatura sobre voz y silencio en organizaciones, incluyendo antecedentes, costes percibidos y dinámicas contextuales que favorecen o inhiben la comunicación de problemas. Morrison, E. W. (2014). *Employee voice and silence*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328> — pág. 38
- (139) Fischer, Greitemeyer, Pollozek y Frey (2011) presentan un meta-análisis del efecto espectador, comparando intervención en emergencias peligrosas y no peligrosas y sintetizando tamaños de efecto. Fischer, P., Greitemeyer, T., Pollozek, F., & Frey, D. (2011). *The bystander-effect: A meta-analytic review on bystander intervention in dangerous and non-dangerous emergencies*. *Psychological Bulletin*, 137(4), 517–537. — pág. 38
- (140) Festinger (1957) introduce la teoría de disonancia cognitiva y describe mecanismos por los cuales se reducen inconsistencias entre cogniciones, conducta y autoimagen. Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press. — pág. 38
- (141) Ryan (1971) analiza la culpabilización de la víctima como patrón social y describe cómo se desplaza responsabilidad hacia quien sufre el daño para preservar explicaciones de orden o normalidad. Ryan, W. (1971). *Blaming the Victim*. New York,

NY: Pantheon Books. — pág. 38

- (142) Newman, Donohue y Eva (2017) realizan una revisión sistemática sobre seguridad psicológica, identificando antecedentes, mecanismos y resultados asociados en entornos laborales. Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). *Psychological safety: A systematic review of the literature*. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. — pág. 38
- (143) Fairclough (1989) desarrolla un marco de análisis crítico del discurso y examina relaciones entre lenguaje, poder, legitimación y control en contextos institucionales. Fairclough, N. (1989). *Language and Power*. London: Longman. — pág. 38
- (144) Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper (Eds.) (2011) compilan desarrollos teóricos y empíricos sobre bullying y acoso en el trabajo, incluyendo dinámicas organizacionales, consecuencias y enfoques de investigación. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2011). *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (2nd ed.). Boca Raton, FL: CRC Press. — pág. 39
- (145) Pfeffer (1992) analiza el poder y la política organizacional como dimensiones estructurales que influyen en decisiones, acceso a recursos, reputación y trayectorias profesionales. Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press. — pág. 39
- (146) Lind y Tyler (1988) desarrollan el marco psicosocial de la justicia procedimental y su relación con legitimidad, aceptación de decisiones y cooperación con normas. Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York, NY: Plenum Press. — pág. 39
- (147) Nembhard y Edmondson (2006) estudian la inclusividad del liderazgo y su relación con seguridad psicológica y esfuerzos de mejora en equipos, considerando diferencias de estatus profesional. Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). *Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams*. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. — pág. 39
- (148) Hirschman (1970) desarrolla el marco “exit/voice/loyalty” para describir respuestas ante deterioro de organizaciones o sistemas, incluyendo salida (exit) y expresión (voice) como alternativas. Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press. — pág. 39
- (149) International Organization for Standardization (2021) publica directrices para sistemas de gestión de denuncias (whistleblowing), incluyendo diseño de canales, confidencialidad, seguimiento, investigación, protección frente a represalias y mejora. International Organization for Standardization. (2021). *ISO 37002:2021. Whistleblowing management systems — Guidelines*. Geneva: ISO. — pág. 39
- (150) Calvo Espinosa (2026) presenta fundamentos ontológicos y epistemológicos del marco de Coherencia Universal (CU) y define coherencia como alineamiento dinámico entre capas relacionales del sistema. Calvo Espinosa, A. (2026). *Fundamentos ontológicos y epistemológicos de la Coherencia Universal (CU) (Preprint v1.0)*. Zenodo. doi:10.5281/zenodo.18702121. — pág. 39
- (151) Calvo Espinosa (2026) introduce el modelo de 16 Funciones Estructurales Simultáneas S(i) y propone una rejilla funcional para describir dinámicas estructurales en el marco del Proyecto CU. Calvo Espinosa, A. (2026). *Las 16 Funciones Estructurales Simultáneas S(i): Modelo Dinámico para la Dinámica Estructural Universal en el Proyecto Coherencia Universal (Preprint v1.0)*. Zenodo. doi:10.5281/zenodo.18751249. — pág. 39

Nota editorial y declaraciones

Nota editorial

Este texto nace de una experiencia real y de la necesidad de convertirla en aprendizaje replicable. Por respeto a terceras personas, los ejemplos se presentan de forma anonimizadora y tipológica: el foco está en los mecanismos y en el diseño de procedimientos, no en la exposición de individuos. Si el ensayo logra algo, que sea transformar daño en criterios operativos para que otros no tengan que pagar el mismo coste.

Agradecimientos

A mi padre, que en paz descanse, y a mi madre: por traerme al mundo, por darme boca y por enseñarme que usarla para construir con respeto y sin miedo es lo más importante que uno puede hacer en esta vida. A Keise, por ayudarme a no dejar de ser quien era y por no permitir que me disolviera.

Financiación

Este trabajo no ha recibido financiación específica de agencias públicas, entidades comerciales ni organizaciones sin ánimo de lucro.

Conflictos de interés

El autor declara no tener conflictos de interés relacionados con el contenido de esta obra. El texto no representa la posición oficial de ninguna institución religiosa, académica ni empresarial, sino exclusivamente la responsabilidad del autor dentro del marco del proyecto Coherencia Universal (CU).

Cómo citar

Cita recomendada (APA 7): Calvo Espinosa, A. (2026). Evolución psicosocial desde el acoso laboral: Más allá de la víctima: contagio social, control del relato y clima organizacional (Preprint v1.0-ES). Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18805173>

Cita corta en el texto: (Calvo Espinosa, 2026)