



GLOSARIO

de conceptos umbral
y términos operativos
sobre organizaciones
e instituciones como
fuentes de victimización
y desvictimización

GLOSARIO

**de conceptos umbral
y términos operativos
sobre organizaciones
e instituciones como
fuentes de victimización
y desvictimización**



HUYGENS
EDITORIAL

GLOSARIO DE CONCEPTOS UMBRAL
Y TÉRMINOS OPERATIVOS SOBRE
ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES
COMO FUENTES DE VICTIMIZACIÓN
Y DESVICTIMIZACIÓN

© 2026, los autores
© 2026, Huygens Editorial
Casanova, 32
08011 Barcelona
www.huygens.es

ISBN: 978-84-17580-52-0

Reservados todos los derechos. Queda prohibida cualquier forma total o parcial de reproducción, distribución, comunicación pública y/o transformación de esta obra, sin contar con la autorización previa de la editorial.

PREFACIO. ¿QUÉ HAY EN UN NOMBRE?	13
<i>Ivo Aertsen</i>	
INTRODUCCIÓN	17
<i>Gema Varona</i>	
ALERTADORES/WHISTLEBLOWERS.....	21
<i>Gema Varona</i>	
ANTROPOCENTRISMO	22
<i>Fermín Iñarrea</i>	
APEGO INSTITUCIONAL.....	23
<i>Gema Varona</i>	
AVERSIÓN AL RIESGO DEL CORAJE INSTITUCIONAL	24
<i>Gema Varona</i>	
BUENA GOBERNANZA.....	26
<i>Gema Varona</i>	
BUROCRACIA COMO ESTRUCTURA DE VIOLENCIA.....	26
<i>Konstantin Petoukhov</i>	
CAMBIOS SISTÉMICOS.....	28
<i>Gema Varona</i>	
CANALES DE DENUNCIA	29
<i>Gema Varona</i>	
CLERICALISMO	30
<i>Gil José Sáez Martínez</i>	
CLIMA ORGANIZACIONAL.....	31
<i>Gema Varona</i>	
COMISIONES DE INVESTIGACIÓN Y DE REPARACIÓN	33
<i>Gema Varona</i>	
COMPROMISO RESTAURATIVO	35
<i>David Moore</i>	
CONFERENCIAS GRUPALES.....	36
<i>David Moore</i>	

CONTRAMEMORIAS REPARADORAS	37
<i>Malena Rocío Maceira</i>	
CRECIMIENTO POSTRAUMÁTICO.....	38
<i>Aitor Martínez González</i>	
CRISIS REPUTACIONAL	40
<i>Olga Belmonte García</i>	
CRITERIOS DE INTERVENCIÓN EN PROCESOS RESTAURATIVOS	40
<i>Marc Bosch Bonacasa</i>	
<i>Nuria Tio Peig</i>	
CUIDADO.....	43
<i>Marc Bosch Bonacasa</i>	
<i>Nuria Tio Peig</i>	
CULTURA DE LA REPARACIÓN	45
<i>Marc Bosch Bonacasa</i>	
<i>Nuria Tio Peig</i>	
CULTURA DEL SACRIFICIO COMO MÉRITO	47
<i>Leticia Trombini Vidotto</i>	
CULTURA ORGANIZACIONAL	47
<i>Gema Varona</i>	
CULTURA ORGANIZACIONAL VICTIMÓGENA VERSUS CULTURA ORGANIZACIONAL PROTECTORA.....	50
<i>Paz Francés Lecumberri</i>	
DAÑO.....	53
<i>Gema Varona</i>	
DAÑOS BIO-SOCIO-CULTURALES.....	58
<i>Fermín Iñarrea</i>	
DAÑO INSTITUCIONAL.....	60
<i>David Moore</i>	
DAÑO PSICOLÓGICO.....	61
<i>Cristina Sanchis Soler</i>	
DAÑO REVERBERANTE.....	62
<i>Gema Varona</i>	
DEPORTE SEGURO.....	64
<i>Andrea Sáenz Olmedo</i>	

DESRESPONSABILIZACIÓN ORGANIZACIONAL <i>VERSUS</i> RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL	66
<i>Paz Francés Lecumberri</i>	
DISCULPA COMO PROCESO	69
<i>David Moore</i>	
DISPARIDAD EN LOS ESPACIOS Y TIEMPOS DEL DAÑO, LA DENUNCIA Y LA REPARACIÓN	69
<i>Gema Varona</i>	
DOLOR ESPACIOSO, SOLIDARIDAD EXPANSIVA.....	72
<i>Gema Varona</i>	
EFFECTO LUCIFER Y HEROISMO	73
<i>Gema Varona</i>	
ENFOQUE INFORMADO POR EL TRAUMA.....	74
<i>Gema Varona</i>	
ESCUCHA INSTITUCIONAL	76
<i>Letícia Trombini Vidotto</i>	
ESQUEMAS DE REPARACIÓN.....	76
<i>David Moore</i>	
ESPACIO SEGURO	77
<i>Juan Williams</i>	
ESPECISMO LEGAL Y ADMINISTRATIVO	79
<i>Fermin Iñarrea</i>	
FACTORES DE RIESGO Y FACTORES DE PROTECCIÓN INDIVIDUALES, ORGANIZACIONALES Y CONTEXTUALES, CULTURALES Y ESPACIALES.....	80
<i>Gema Varona</i>	
FEMINICIDIO	82
<i>Estibaliz Jiménez</i>	
HABILIDADES CLAVE DE FACILITACIÓN	84
<i>David Moore</i>	
HABITUS ESCINDIDO Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	84
<i>Gema Varona</i>	
HOSTILIDAD INSTITUCIONAL.....	86
<i>Gema Varona</i>	
IMAGEN INSTITUCIONAL.....	88
<i>Olga Belmonte García</i>	

INDEFENSIÓN INSTITUCIONAL APRENDIDA <i>VERSUS</i> AGENCIA VICTIMOLÓGICA.....	88
<i>Paz Francés Lecumberri</i>	
<i>IMPLEMENTATION SCIENCE</i> EN LAS ACTIVIDADES COTIDIANAS DE UNA ORGANIZACIÓN CONCRETA.....	90
<i>Gema Varona</i>	
IN DUBIO PRO VÍCTIMA E INTERVENCIONES CENTRADAS EN LAS VÍCTIMAS.....	91
<i>Gema Varona</i>	
ÍNDICE DE DAÑO.....	94
<i>Gema Varona</i>	
INERCIA INSTITUCIONAL	95
<i>Gema Varona</i>	
INSTITUCIÓN COMPASIVA	96
<i>Jorge Gracia Ibáñez</i>	
INSTITUCIÓN TOTAL.....	99
<i>Gema Varona</i>	
INSTITUCIÓN Y ORGANIZACIÓN.....	100
<i>Gema Varona</i>	
INTERSECCIONALIDAD	102
<i>Aitor Martínez González</i>	
JUSTICIA.....	103
<i>Gema Varona</i>	
JUSTICIA ARCHIVÍSTICA	105
<i>Gema Varona</i>	
JUSTICIA ORGANIZACIONAL	107
<i>Gema Varona</i>	
JUSTICIA RESTAURATIVA.....	108
<i>Ivo Aertsen</i>	
JUSTICIA TRANSFORMADORA	108
<i>Gema Varona</i>	
JUSTICIA TRANSICIONAL.....	110
<i>Gema Varona</i>	
LEALTAD INSTITUCIONAL.....	111
<i>Olga Belmonte García</i>	

LIBERTAD-MIEDO	112
<i>Aitor Martínez González</i>	
LIDERAZGO DEPORTIVO.....	114
<i>Andrea Sáenz Olmedo</i>	
LIDERAZGO TÓXICO Y LIDERAZGO RESPETUOSO.....	116
<i>Alberto José Olalde Altarejos</i>	
LUCIDEZ INSTITUCIONAL.....	118
<i>Letícia Trombini Vidotto</i>	
EXPLICACIÓN DE LAS MANZANAS PODRIDAS (VS CESTO PODRIDO).....	118
<i>Gema Varona</i>	
MECANISMOS DE DESVINCULACIÓN MORAL SELECTIVA	119
<i>Gema Varona</i>	
MECANISMOS INSTITUCIONALES DE ATENCIÓN Y PREVENCIÓN.....	122
<i>Olga Belmonte García</i>	
MEDICINA DEFENSIVA.....	123
<i>M.ª Isabel Trespaderne Beracuerto</i>	
METODOLOGÍAS PARA EL ESTUDIO DE LA VICTIMIZACIÓN Y DESVICTIMIZACIÓN ORGANIZACIONAL	126
<i>Gema Varona</i>	
MIEDO REPUTACIONAL	129
<i>Andrea Sáenz Olmedo</i>	
NARCISISMO VICTIMAL.....	131
<i>Luis Conde Torquemada</i>	
NEGLIGENCIA.....	133
<i>Olga Belmonte García</i>	
OBEDIENCIA.....	133
<i>Olga Belmonte García</i>	
OPACIDAD INSTITUCIONAL	134
<i>Letícia Trombini Vidotto</i>	
OPEN DISCLOSURE	134
<i>Idoia Igartua Laraudogoitia</i>	
ORGANIZACIÓN SALUDABLE	136
<i>Alberto José Olalde Altarejos</i>	

PRÁCTICA RESTAURATIVA.....	137
<i>David Moore</i>	
PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO (COMPLIANCE)	138
<i>Gema Varona</i>	
PROTOCOLOS	140
<i>Gema Varona</i>	
RACISMO SISTÉMICO	142
<i>Estibaliz Jimenez</i>	
RENDICIÓN DE CUENTAS (ACCOUNTABILITY)	144
<i>Jaseff Raziel Yauri-Miranda</i>	
REPARACIÓN. QUANTUM REPARATORIO	147
<i>Gema Varona</i>	
RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN.....	149
<i>Gema Varona</i>	
RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL / INSTITUCIONAL EN PROCESOS RESTAURATIVOS	152
<i>Marc Bosch Bonacasa</i>	
<i>Nuria Tio Peig</i>	
RESPONSABILIZACIÓN (ACCOUNTABILITY)	154
<i>Gema Varona</i>	
RESPONSIVIDAD INSTITUCIONAL	156
<i>Leticia Trombini Vidotto</i>	
RESTORATIVE WASHING	157
<i>Gema Varona</i>	
SAFEGUARDING EN ATENCIÓN A VÍCTIMAS	160
<i>Aitor Martínez González</i>	
SAFEGUARDING EN EL DEPORTE	162
<i>Andrea Sáenz Olmedo</i>	
SECRETO A VOCES	164
<i>Gema Varona</i>	
SEGUNDA VÍCTIMA	166
<i>M.ª Isabel Trespaderne Beracierto</i>	
SILENCIO	169
<i>Gema Varona</i>	

SEGURIDAD O SECURIZACIÓN CULTURAL.....	172
<i>Estibaliz Jimenez</i>	
SILENCIO.....	174
<i>Gema Varona</i>	
SILENCIAMIENTO ORGANIZACIONAL <i>VERSUS</i> ESCUCHA INSTITUCIONAL.....	177
<i>Paz Francés Lecumberry</i>	
SOLIPSISMO INSTITUCIONAL.....	180
<i>Gema Varona</i>	
SUPERIORIDAD MORAL EN ORGANIZACIONES.....	181
<i>Gema Varona</i>	
SUPERVIVIENTE VS. VICTIMA DE DELITO	184
<i>Estibaliz Jimenez</i>	
TEORÍA DE LA REGULACIÓN RESPONSIVA.....	186
<i>Gema Varona</i>	
TEORÍA DEL APOYO ORGANIZACIONAL	187
<i>Gema Varona</i>	
TEORÍA INSTITUCIONAL.....	189
<i>Gema Varona</i>	
TERCEROS OBSERVADORES Y OBSERVADORES IMPLICADOS.....	190
<i>Gema Varona</i>	
TRAICIÓN INSTITUCIONAL DE LA CONFIANZA <i>VERSUS</i> CONFIANZA INSTITUCIONAL.....	191
<i>Paz Francés Lecumberry</i>	
TRANSFORMAR EL CONFLICTO EN COOPERACIÓN.....	194
<i>David Moore</i>	
TRAUMA COLECTIVO.....	195
<i>Olga Belmonte García</i>	
TRAUMA DEL SANTUARIO	197
<i>Gema Varona</i>	
TRAUMA INSTITUCIONAL.....	199
<i>Olga Belmonte García</i>	
TRAUMA POR TRAICION INSTITUCIONAL	201
<i>Teresa Compte Grau</i>	

UNIVERSIDAD RESTAURATIVA	203
<i>Alberto José Olalde Altarejos</i>	
VALORACIÓN DEL DAÑO PSÍQUICO EN CONTEXTO INSTITUCIONAL/ ORGANIZACIONAL	204
<i>Cristina Sanchis Soler</i>	
VERGÜENZA INSTITUCIONAL	205
<i>María José Bernuz Beneitez</i>	
VICTIMIZACIÓN PRIMARIA, SECUNDARIA Y ACUMULADA	207
<i>Gema Varona</i>	
VIOLENCIA INSTITUCIONAL POLICIAL	208
<i>Devi Yerga</i>	
VIOLENCIA LENTA	209
<i>Gema Varona</i>	
VIOLENCIA NO ACCIDENTAL	211
<i>Andrea Sáenz Olmedo</i>	
VIOLENCIA OBSTÉTRICA	213
<i>Ane Viana</i>	
VULNERABILIDAD VICTIMAL/ORGANIZACIONAL.....	214
<i>Gema Varona</i>	
ZEMIOLOGÍA.....	217
<i>Gema Varona</i>	
ZEMIOSIS DIGITAL.....	218
<i>Myriam Herrera Moreno</i>	



PREFACIO

¿QUÉ HAY EN UN NOMBRE?

Ivo AERTSEN

*Profesor emérito de la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica)
y fundador del Foro Europeo de Justicia Restaurativa*

¿Cómo llamar a los «bebés» —las actividades fundamentales para la gestión alternativa de conflictos—, a las organizaciones creadas con ese fin, a los actores y a sus actividades?

Y los nombres son importantes.

Los nombres influyen en la acción.

Los nombres crean expectativas.

Los nombres pueden servir de tapadera, ocultando algunas realidades de lo que ocurre.

La cita anterior pertenece al criminólogo noruego Nils Christie. Con ella inauguró un simposio para la recién creada revista *Restorative Justice: An International Journal* en 2013. Tituló su texto impulsor *Words on Words*, al que siguieron respuestas y reflexiones de diez académicos internacionales, comenzando por la B de Braithwaite hasta la W de Wright. Refiriéndose al nombre de la nueva revista, Christie señaló que la justicia restaurativa era «el término genérico» dentro del campo, «colándose también en otros idiomas —sin traducir—. Y, con su característico estilo amistoso y provocador, comentó los componentes de este término y los conceptos relacionados. Para él, el término «justicia restaurativa» sonaba como «una mala elección», empezando por la parte de «justicia», «que conduce directamente a la institución del Derecho». A continuación, se sometieron a análisis crítico otros términos: restauración, mediación, reconciliación, infractor, víctima, partes... todas palabras que, según Christie, siguen estando muy vinculadas al lenguaje del derecho penal y, por lo tanto, invitan a los actores del sistema a seguir pensando en el marco de ese sistema y a actuar en consecuencia.

Para el criminólogo noruego, era mucho mejor llamarlo simplemente «conflictos» y hablar de «trabajar en organizaciones que gestionan conflictos»: una «terminología menos heroica, pero también menos susceptible de dar lugar a abusos y expectativas engañosas».

Nils Christie, y varios de los colaboradores de este primer número especial de la revista, tenían sin duda razón cuando argumentaban que las palabras pueden guiar no solo nuestro pensamiento, sino también nuestras acciones y la forma en que construimos nuestras instituciones. Pero las palabras, por supuesto, no tienen necesariamente un significado opresivo. Pueden ser reveladoras para muchos y la idea de Christie de los «conflictos como propiedad» es un ejemplo destacado de ello, al igual que lo fue la metáfora del «cambio de lentes» utilizada por Howard Zehr en 1990, ambas tan



influyentes para el mundo emergente de lo que ahora llamamos «justicia restaurativa». A lo largo de los años, nos hemos dado cuenta del papel y el impacto de los «conceptos umbral»: una terminología nueva e ingeniosa que capta nuestra atención y, al cabo de un tiempo, nos permite comprender la nueva idea. El lector encontrará muchos de estos innovadores conceptos umbral en la recopilación que se presenta en este volumen, todos ellos relevantes para el amplio y creciente campo de —*excusez le mot*— la justicia restaurativa.

Cabe añadir aquí cuatro reflexiones. La primera se refiere al carácter necesariamente evolutivo de los términos y conceptos. Por supuesto, es de suma importancia, tanto para la práctica como para la investigación, que los conceptos y los ámbitos de aplicación estén claramente definidos. De lo contrario, desarrollar buenas prácticas —en un campo aparentemente ilimitado de prácticas indefinidas y confusas— resultará casi imposible. Pero los términos y conceptos no son inamovibles. No debemos aferrarnos excesivamente a conceptos fijos, sino mantener una mente abierta ante la evolución de sus significados. Esto es lo que el ámbito de la justicia restaurativa —por su propia naturaleza— debería garantizar mediante un diálogo y una reinterpretación continuos.

En segundo lugar, para permitir este desarrollo continuo, los conceptos no deberían estar determinados —de forma exclusiva o predominante— por el contexto institucional en el que operan, como argumentó Christie. Por lo tanto, los conceptos y las ideas deben protegerse para salvaguardar la autonomía necesaria para un crecimiento continuo e independiente. Lo mismo ocurre con los propios procesos de justicia restaurativa: debe concederse suficiente autonomía a los programas y prácticas, tal y como ya se defendió en la primera Recomendación del Consejo de Europa sobre la mediación en materia penal de 1999. Dicho esto, también es cierto que las prácticas y los programas de justicia restaurativa no operan en una isla, lejos de, u opuestos, a la justicia convencional. En resumen, la posición de la justicia restaurativa en la sociedad debería ser tal que, a pesar de —o gracias a— la relación mutuamente constitutiva, se mantenga una interacción constructiva, crítica y desafiante con el sistema judicial. En ese paisaje deshabitado, las «transformaciones de la justicia» pueden encontrar un terreno fértil.

En tercer lugar, volviendo a las palabras de Nils Christie: ¿qué pensar de la transferencia global del término «justicia restaurativa» y los conceptos relacionados? El lenguaje es importante en este sentido, ya que términos como «justicia restaurativa» no son fáciles de traducir a algunos idiomas, tienen un significado cultural, social, jurídico o político diferente, o incluso no existen de forma equivalente. «Justicia» tiene diversas traducciones y significados en lenguas distintas del inglés. «Mediación» en EE. UU. tiene un significado fundamentalmente diferente en comparación con «la médiation» en Francia o las variaciones de este término en otros países europeos. La palabra «víctima» no existe en algunas lenguas indígenas, y no es un tema de interés en China, algo completamente diferente de la «cultura de la victimización» en los países occidentales.



En cuarto lugar, y partiendo del punto anterior, no se trata solo de encontrar la traducción más precisa desde un punto de vista técnico. La exportación y uniformización de términos basados en una lengua y cultura dominantes tiene, sin duda alguna, un carácter colonizador, que va matando poco a poco los significados originales. La palabra de moda «comunidad» —tan evidente en el lenguaje de la justicia restaurativa— tiene diferentes significados y connotaciones en las distintas culturas. Debemos reflexionar cuidadosamente sobre esto, y respetar y apoyar la variedad de lenguas en el campo de la justicia restaurativa, cada vez más amplio y diverso. ¡Qué diferencia supondría en cuanto a riqueza y aprendizaje mutuo si todos los que trabajan cooperando internacionalmente pudieran utilizar su propio idioma! Probablemente la tecnología lo haga posible muy pronto.

La frase «¿Qué hay en un nombre?» no pretende aquí ser una invitación a la indiferencia a la hora de utilizar palabras y conceptos, ni a dejar simplemente que «florezcan mil flores». El trabajo de definición, la claridad, el entendimiento común y la reflexión y el perfeccionamiento continuos son importantes. El amplio grupo de autores que presentan sus conceptos en esta publicación —en su propio idioma, con alguna excepción— es una muestra de un compromiso real. Introducen una gran multitud de conceptos nuevos y arrojan nueva luz sobre aspectos fundamentales de las ideas y prácticas de la justicia restaurativa, ya sea a nivel de procesos individuales o en relación con el funcionamiento de las instituciones o la sociedad en general.



Gema VARONA

Las palabras naturalmente (...) están llenas de ecos, de recuerdos, de asociaciones. Han andado por el mundo, en boca de la gente, en sus casas, en las calles, en los campos, durante tantos siglos. Y esa es una de las principales dificultades de escribirlas hoy: que están tan cargadas de significados, de memorias, han contraído tantos matrimonios célebres... No se puede usar una palabra completamente nueva en una lengua antigua, debido al hecho evidente, aunque misterioso, de que una palabra no es una entidad única e independiente, sino parte de otras palabras... Las palabras se pertenecen unas a otras. Se sostienen entre sí, en oraciones, en párrafos, a veces durante páginas enteras. Odian ser útiles; odian ganar dinero; odian que se las cite en público. En suma, odian todo aquello que las fije en un solo significado o las confine a una única actitud, pues su naturaleza es cambiar... Quizás esa sea su peculiaridad más llamativa: su necesidad de cambio. Es porque la verdad que intentan atrapar tiene múltiples facetas, y ellas la transmiten siendo a su vez multiformes, destellando en una dirección y luego en otra. Así, significan una cosa para una persona y otra cosa para otra; son incomprensibles para una generación y tan claras como el agua para la siguiente... Sin duda les gusta que pensemos, y les gusta que sintamos, antes de usarlas; pero también les gusta que nos detengamos...

VIRGINIA WOLF (1937)

El 2 de marzo de 2026 se celebró en el Instituto Vasco de Criminología/Kriminologiaren Euskal Institutua de la Universidad del País Vasco, una Jornada monográfica dentro del proyecto PID2024-156801OB-I00 (2025-2029), titulado: *Responder a la victimización organizacional e institucional: un análisis comparado de investigación-acción*. Se trata de una investigación dentro de la convocatoria de ayudas del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades a «Proyectos de Generación de Conocimiento» y a actuaciones para la formación de personal investigador predoctoral asociadas a dichos proyectos, del Programa Estatal para la Investigación y el Desarrollo Experimental, en el marco del Plan Estatal de Investigación Científica, Técnica y de Innovación 2024-2027. El presente trabajo recoge una elaboración de términos clave o conceptos umbral que, de forma específica y transversal, permite adentrarse en una reflexión más profunda sobre el tipo de victimización objeto de estudio de dicho proyecto.

Los objetivos generales de este proyecto son los siguientes:

1. Encontrar definiciones comunes y operativas de abuso o victimización institucional, delito organizativo y desviación o daño organizativo en diferentes entornos.
2. Identificar los factores multinivel e interactivos que pueden causar o favorecer el desarrollo de esa victimización en esos diferentes entornos.
3. Analizar las respuestas clásicas a la victimización institucional/organizativa y desarrollar una matriz online con una base de datos de casos reales para visualizar los elementos clave.



4. Poner a prueba respuestas de justicia restaurativa en los casos de estudio seleccionados y documentar el aprendizaje, en acceso abierto, a través de podcasts y guías prácticas, adaptadas a diferentes contextos y segmentos de población (por ejemplo, adaptadas a la infancia).
5. Formar a investigadores en esta temática específica para colaborar en futuros proyectos de investigación en la materia a nivel interno e internacional.

Paralelamente, los objetivos específicos del proyecto de investigación se refieren a:

1. Construir una matriz común online de conocimiento aplicado sobre conceptos clave o umbrales en relación con la fenomenología de la victimización organizacional y su contextualización en diferentes ámbitos (problema social, implicaciones legales, impacto, respuestas existentes y sus lagunas).
2. Construir una herramienta brújula marco de justicia restaurativa para responder a la victimización organizacional en diferentes escenarios considerando el estado del arte y el trabajo de campo sobre cómo la justicia restaurativa es experimentada en y por las organizaciones (representantes oficiales, asesores legales, comunidades...).
3. Transferir los conocimientos aportados con dichas herramientas a través de talleres abiertos, publicaciones, podcasts, infografías, formación concreta, etcétera.

Según el Grupo de Trabajo sobre Instituciones del Foro Europeo para la Justicia Restaurativa¹, la victimización en las organizaciones puede definirse como cualquier forma de daño, a nivel individual o colectivo, que se produce en el contexto de la vida de las organizaciones o, específicamente, de las instituciones. Recientemente, la victimización organizacional está cobrando fuerza en la investigación como un fenómeno altamente complejo que necesita ser investigado de forma interdisciplinaria ya que, según los estudios más sólidos, en los abusos de poder influyen la psicología de los individuos, junto con diversos factores socio-jurídicos, culturales y contextuales a los que hay que añadir las características espaciales o ambientales. Partiendo de las conclusiones del estudio clásico de Goffman sobre las instituciones totales (Becker, 2003), reinterpretadas desde los estándares internacionales sobre víctimas de abuso de poder², este proyecto aspira a ofrecer nuevas perspectivas para una aproximación comparativa de los procesos de victimización y desvictimización en contextos organizativos diferentes (educativo, deportivo, corporativo, estatal -de protección y reeducación-, etcétera), con un análisis desde la victimología crítica, la justicia restaurativa y la criminología ecológica o situacional, así como la sociología de las organizaciones.

1 Véase más información sobre sus miembros y trabajo, desde 2020, en <https://www.euforumrj.org/organisational-abuses-and-restorative-justice>.

2 Véase el apartado B de la Declaración sobre los principios fundamentales de justicia para las víctimas de delitos y del abuso de poder, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, el 29 de noviembre de 1985.



Sin ánimo de exhaustividad, integrantes del equipo de investigación y de trabajo del proyecto³, junto con investigadores colaboradores, han seleccionado y explicado brevemente en este libro, como primer andamiaje del estudio, una serie de conceptos que se presentan, a modo de glosario, siguiendo un orden alfabético, sin perjuicio del orden de lectura que elija la persona interesada.

En la obra *Escribir la intimidación*, de Ernaux y Lagrave (2024), se nos propone:

(...) reflexionar sobre las categorías y los conceptos propuestos para hacer destacar elementos y propiedades eficaces⁴ que no son perceptibles en la sola descripción (...) hay que pasar por una descripción de las experiencias” (p. 70).

Hemos recogido esa propuesta experiencial para intentar ilustrar los conceptos con ejemplos prácticos, en alguno de los contextos organizacionales o institucionales que se estudian, sin impedir que los términos puedan viajar a otros ámbitos. Esto nos facilitará encaminarnos hacia uno de los objetivos del proyecto: realizar, online, una matriz de casos anonimizados de daño o victimización institucional/organizacional (*locus* de daño) y las posibilidades de denuncia y reparación en esos contextos u otros (*locus* de denuncia y reparación) que, finalmente, pueden permitir trazar una brújula de intervención, como guía de aprendizaje para evitar la victimización secundaria o mayores daños. En este marco de análisis de daños, conviene no olvidar la contradicción viviente (Pessoa, 2011) de las instituciones y organizaciones que buscan fines sociales, olvidando sus propias víctimas, entre las que se encuentran ellas mismas, en un infierno en la tierra justificado por aparentes buenas intenciones (Mitford, 1973). En todo caso, estas páginas no solo recogen conceptualizaciones de daños, sino también de alternativas de respuestas menos dañinas, siempre a nuestro alcance, aunque en tiempos autoritarios se tienda a ocultar la posibilidad de elegir mínimamente y de ser libres y responsables para con los demás.

Referencias

- Becker, H. S. (2003). The politics of presentation: Goffman and total institutions. *Symbolic Interaction*, 26(4), 659-669.
- Ernaux, A. y Lagrave, R. M. (2024). *Escribir la intimidación*. Altamarea.
- Mitford, J. (1973). *Kind and Usual Punishment*. Alfred A. Knopf.
- Pessoa, F. (2011). *El banquero anarquista*. Eneida.
- Wolf, V. (1937). On Craftsmanship, <https://m.soundcloud.com/brainpicker/words-the-only-surviving>.

3 Véase en <https://www.ehu.es/es/web/instituto-vasco-criminologia/laboratorio-de-teoria-y-practica-de-la-justicia-restaurativa/proyecto-victimizacion-organizacional-institucional>

4 En su caso para su aplicación práctica en procesos restaurativos o de otro tipo.



ALERTADORES/WHISTLEBLOWERS

Gema VARONA

*Directora del IVAC/KREI (UPV/EHU)
Presidenta de la World Society of Victimology*

Los alertadores —denominados en la terminología anglosajona *whistleblowers* y en la legislación española e internacional también como informantes, denunciantes o personas que reportan infracciones— son individuos que, desde una posición interna o con acceso privilegiado a una organización pública o privada, revelan información sobre conductas irregulares, ilegales, no éticas o contrarias al interés público que se producen en el seno de esa organización, dirigiendo esa revelación hacia instancias internas con autoridad para responder, hacia organismos externos de supervisión y control, o hacia la opinión pública a través de los medios de comunicación u otros canales de difusión. La figura del alertador es epistemológicamente singular porque reúne en una misma persona dos condiciones que habitualmente se excluyen: la pertenencia o el acceso a la organización —que le proporciona el conocimiento interno que ningún observador externo puede obtener— y la disposición a desafiar las normas de lealtad y silencio que esa pertenencia normalmente impone. Esta singularidad explica tanto su valor social —son frecuentemente los únicos actores capaces de hacer visibles daños que las organizaciones están estructuralmente diseñadas para ocultar— como su vulnerabilidad específica: la organización denunciada dispone de recursos, legitimidad y poder incomparablemente mayores que el individuo que la interpela, y tiene incentivos institucionales poderosos para neutralizarlo, desacreditarlo o destruirlo. La literatura académica distingue entre el alertador interno —que comunica la irregularidad a través de canales formales dentro de la propia organización antes de recurrir a instancias externas— y el alertador externo —que acude directamente a reguladores, fiscalías, medios de comunicación u organizaciones de la sociedad civil—, distinción que tiene consecuencias jurídicas relevantes en el marco de la Ley 2/2023 española y de la Directiva europea 2019/1937, que establecen una preferencia por el uso previo de los canales internos.

Sin embargo, quienes revelan irregularidades organizacionales —especialmente en organizaciones con culturas fuertes, alto capital moral o estructuras de poder consolidadas— experimentan habitualmente pérdida del empleo, aislamiento social y profesional, procedimientos disciplinarios o judiciales instrumentalizados en su contra, daño reputacional deliberadamente producido por la organización, deterioro severo de la salud mental y física, y en los casos más extremos, amenazas o agresiones directas. Esta experiencia de victimización post-denuncia/revelación —documentada en sectores tan diversos como las fuerzas armadas, las instituciones financieras, las administraciones públicas, las organizaciones sanitarias, las universidades y las iglesias— revela que el acto de alertar no es simplemente una decisión individual de integridad ética, sino un acto de exposición al daño institucional que requiere condiciones de protección que los marcos jurídicos más avanzados —como la Directiva europea y la ley española de transposición sobre las personas alertadoras— intentan proporcionar, aunque con una eficacia todavía limitada por las resistencias culturales e institucionales que ninguna norma jurídica puede transformar por sí sola.



Sugerencias de lectura

de Neyra Kappler, S. A. (2025). El “whistleblower”: El buen chivato. La protección de los informantes sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción. *Revista de Derecho de la UNED (RDUNED)*, 35, 241-268.

Nurhidayat, I., & Kusumasari, B. (2019). Why would whistleblowers dare to reveal wrongdoings? An ethical challenge and dilemma for organisations. *International Journal of Law and Management*, 61(3-4), 505-515.

ANTROPOCENTRISMO

Fermín IÑARREA

Guarda forestal e investigador predoctoral en la UPVEHU

El antropocentrismo es la ideología que afirma que el hombre es el centro del universo y está por encima del resto de seres vivos.

Siendo éste el punto de salida, se clasifican a los animales, plantas y medio físico según el aprovechamiento que pueda realizar de los mismos, incluso llegando a legitimar el daño a los mismos si con ello consigue satisfacerlas.

A lo largo de la historia tenemos numerosos ejemplos al respecto, las diferentes revoluciones agrarias, industriales, destacando la última, la revolución energética en la que estamos inmersos. Cada uno de estos procesos ha tenido consecuencias directas en el desarrollo humano e impacto en el resto de seres no humanos. A nivel criminológico, por ejemplo, cada tipo de desarrollo mencionado lleva asociado algún tipo de delito reconocido (de cuello blanco, corrupción...).

Justamente ahí surge la paradoja de que el ser humano se aprovecha del mundo natural en beneficio propio, causando una degradación, pero a la vez es dependiente de dicho mundo porque si no perece.

En este punto afloran los conceptos de los daños al medio ambiente a corto y medio plazo, los de corto plazo son consecuencia directa de la acción humana y otros que son invisibles y afloran al tiempo, esto nos lleva a abrir otro debate más, el de la justicia intergeneracional.

En los últimos años se han ido desarrollando diferentes medidas que van evolucionando desde un modelo antrópico puro hacia un modelo más ecocéntrico (aún sin llegar), como son el reconocimiento de derechos al medio ambiente, así como a los seres vivos, incluso de la Madre Tierra. Uno de los últimos puntos de discordia es si debe declararse al ecodidio como crimen internacional o no.

En este momento de crisis climática global, el debate entre desarrollo y convivencia es falsa, ya que la línea que separa al resto de seres vivos y el hombre es inexistente, sirva de



ejemplo la transmisión de enfermedades, el sufrimiento de catástrofes naturales severas y recurrentes (incendios, sequías, inundaciones...), muestran una convivencia necesaria y la necesidad de un desarrollo compatible entre humanos y el resto de los seres vivos.

Conceptos relacionados: Especismo legal y administrativo y daños bio-socio-culturales.

Sugerencias de lectura

Horta, O. (2009). El cuestionamiento del antropocentrismo: distintos enfoques normativos. *Rev. Bioética & Derecho*, 16, 36.

Rutledge-Prior, S. (2026). Invisible Victims, Invisible Crimes: Institutional Erasures of Animals as Victims of Cruelty. *Law & Policy*, 48(2), e70013.

APEGO INSTITUCIONAL

Gema VARONA

El apego institucional designa el conjunto de vínculos afectivos, dependencias relacionales y orientaciones de pertenencia que los menores que han sido internados en instituciones de acogida —centros de protección, hogares residenciales, internados, centros de reforma—, pero también adultos en instituciones totales o cuasi-totales, pueden desarrollar respecto de la propia institución, de sus figuras de cuidado y de las rutinas, los espacios y las normas que estructuran su vida cotidiana dentro de ella, en sustitución —parcial, distorsionada o compensatoria— de los vínculos de apego ausentes. El concepto se inscribe en la tradición teórica del apego inaugurada por John Bowlby y ampliada por Mary Ainsworth, que establece que los seres humanos tienen una necesidad biológica y psicológica fundamental de construir vínculos afectivos selectivos y estables con figuras de cuidado que proporcionen seguridad, regulación emocional y base segura para la exploración del mundo, y que cuando esos vínculos primarios están perturbados —por negligencia, abuso, abandono o separación— el sistema de apego busca activamente figuras alternativas sobre las que anclar esas funciones reguladoras.

En los menores institucionalizados, este proceso de búsqueda de apego alternativo encuentra un entorno que presenta características específicas y frecuentemente paradójicas desde la perspectiva del desarrollo: la institución ofrece previsibilidad estructural —horarios, rutinas, espacios conocidos— pero raramente ofrece la selectividad y la continuidad relacional que el apego seguro requiere, porque los educadores rotan en turnos, los menores son trasladados entre usuarios u objetos de intervención y las relaciones de cuidado están mediadas por roles profesionales y por protocolos institucionales que limitan su intensidad y su duración. El resultado es lo que la investigación sobre menores en acogida residencial ha documentado con consistencia: patrones de apego que combinan



la búsqueda intensa de vínculos con la desconfianza profunda en su estabilidad —apego ansioso o desorganizado en la terminología clínica, sin perjuicio de una dependencia respecto de la institución como entorno y de que dicho apego pueda verse respondido, en su caso, con traiciones de la confianza institucional.

Sugerencias de lectura

Gómez Zapian, J. (2018). *Apego y terapia sexual: Aportaciones desde la teoría del apego*. Alianza.

Varona, G. (2024). Marcos teóricos criminológicos para entender la victimización sexual en la infancia y la adolescencia en contextos organizacionales, con una mirada particular al ámbito deportivo. En *La violencia sobre la infancia y su protección en el sistema penal* (pp. 151-190). Tirant lo Blanch.

AVERSIÓN AL RIESGO DEL CORAJE INSTITUCIONAL

Gema VARONA

La aversión al riesgo de cambiar y la falta de coraje institucional son dos conceptos que, aunque analíticamente distinguibles, están tan profundamente articulados en la vida de las organizaciones que su separación dificulta observar su relación. La aversión al riesgo de cambiar designa la tendencia de las organizaciones a resistir transformaciones sustantivas de sus estructuras, culturas y prácticas cuando esas transformaciones implican incertidumbre sobre los resultados, redistribución de poder interno, exposición de fallos pasados o amenaza a los intereses establecidos de quienes ocupan posiciones de autoridad. No es simplemente inercia —la tendencia de los sistemas complejos a mantener su estado actual— sino una disposición activa que moviliza recursos cognitivos, relacionales y políticos para reencuadrar la necesidad de cambio como innecesaria, prematura, desproporcionada o contraproducente, produciendo una parálisis que se presenta como prudencia pero que funciona como protección de los intereses que el cambio amenazaría. En el contexto de la victimización organizacional, la aversión al riesgo de cambiar opera con particular intensidad precisamente cuando el cambio es más urgente: cuando las estructuras que deben transformarse son las que produjeron el daño, la resistencia al cambio es simultáneamente resistencia a la rendición de cuentas. La organización que invoca la necesidad de no actuar precipitadamente está frecuentemente produciendo silenciamiento.

La falta de coraje institucional —concepto que Jennifer Freyd ha desarrollado en relación con la traición institucional y que la investigación sobre respuestas organizacionales al abuso ha operacionalizado en múltiples contextos— designa la incapacidad o la negativa de las organizaciones a adoptar las decisiones difíciles, costosas o impopulares que el reconocimiento del daño y la protección efectiva de las víctimas exigirían. El coraje institucional no es una virtud individual de los líderes organizacionales —aunque las

actitudes y decisiones del liderazgo son determinantes— sino una capacidad colectiva y estructural: la disposición de la organización como sistema a priorizar la integridad y la protección de las personas sobre la preservación de la imagen, los recursos y las relaciones de poder que el reconocimiento del daño amenaza. Su ausencia se manifiesta en patrones reconocibles, documentados en la investigación comparada. Así, la organización reconoce el daño en términos generales pero evita las conclusiones específicas que implicarían responsabilidad concreta; adopta medidas simbólicas que comunican preocupación sin transformar las condiciones estructurales que produjeron el daño; protege a figuras de autoridad cuya responsabilidad es evidente pero cuya sanción amenazaría jerarquías o redes de poder internamente valiosas; diseña procesos de revisión que producen recomendaciones que nunca se aplican; e invoca la complejidad, la necesidad de equilibrar múltiples intereses y la importancia de no dañar a la organización como justificaciones para no actuar con la contundencia que la situación requeriría.

La falta de coraje institucional es, en este sentido, la cara organizacional del mecanismo de desvinculación moral que Bandura describe en el nivel individual: permite a la organización mantener una imagen de sí misma como entidad comprometida con los valores correctos mientras simultáneamente evita las acciones que esos valores exigirían, produciendo la brecha entre discurso y práctica que la victimología organizacional ha identificado como una de las condiciones más sistemáticas de la victimización secundaria.

La articulación entre aversión al riesgo de cambiar y falta de coraje institucional produce lo que podría denominarse una trampa de la prudencia organizacional: la organización que debería cambiar se protege invocando la prudencia, la gradualidad y la necesidad de no actuar precipitadamente como virtudes institucionales, convirtiendo la parálisis en responsabilidad y el inmovilismo en sabiduría y estrategia. Esta trampa es especialmente eficaz en organizaciones con alto capital moral —propensas a la superioridad moral organizacional— porque pueden movilizar su reputación de entidades responsables y reflexivas como evidencia de que su cautela ante el cambio es real y no interesada. Los supervivientes de daños institucionales que han visto cómo sus organizaciones producen informes, crean comisiones, adoptan protocolos y anuncian reformas, sin que cambien sustancialmente las condiciones que los dañaron, reconocen con dolor esta dinámica cosmética. El coraje institucional —que la investigación comparada sobre respuestas al abuso institucional identifica como condición necesaria, aunque no suficiente, de la transformación real— exige exactamente lo contrario: la disposición a asumir los costes reales del reconocimiento, a redistribuir el poder que las estructuras abusivas concentraban, a sancionar a figuras de autoridad y a transformar las condiciones culturales organizacionales.

Sugerencias de lectura

Freyd, J. J. (2018). Institutional betrayal and institutional courage. *Journal of Trauma & Dissociation*, 19(4), 383-387.



Harbour, M., & Kisfalvi, V. (2014). In the eye of the beholder: An exploration of managerial courage. *Journal of Business Ethics*, 119(4), 493-515.

BUENA GOBERNANZA

Gema VARONA

Según la oficina del Alto Comisionado de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, el concepto de gobernanza hace referencia a todos los procesos de gobierno, instituciones, procedimientos y prácticas mediante los que se deciden y regulan los asuntos que atañen al conjunto de la sociedad. La buena gobernanza añade una dimensión normativa o de evaluación al proceso de gobernar. Desde la perspectiva de los derechos humanos, la gobernanza se refiere al proceso mediante el cual las instituciones públicas dirigen los asuntos públicos, gestionan los recursos comunes y garantizan la realización de los derechos humanos. La Organización de las Naciones Unidas ha definido cinco atributos de la buena gobernanza que pueden aplicarse principalmente a organismos públicos, pero también privados: transparencia, responsabilidad, rendición de cuentas, participación y capacidad de respuesta (a las necesidades de la población).

Sugerencia de lectura

Girginov, V. (2021). A relationship perspective on organisational culture and good governance in sport. En A. Geeraert y F. van Eekeren (Eds.) *Good Governance in Sport* (pp. 86-98). Routledge.

BUROCRACIA COMO ESTRUCTURA DE VIOLENCIA

Konstantin PETOUKHOV

Investigador postdoctoral y profesor en la Universidad de Carleton (Canadá)

Las burocracias actúan como estructuras diseñadas para gobernar y gestionar a sus ciudadanos-sujetos mediante prácticas administrativas rutinarias, acompañadas de normas y reglamentos impersonales que imponen el cumplimiento bajo la amenaza del uso de la fuerza. El concepto de violencia burocrática, estrechamente vinculado a la violencia estructural y simbólica, representa el resultado de redes sólidamente establecidas de «toma de decisiones, tramitación documental, producción de conocimiento, inacción y exclusión» que generan injusticia y daño a los grupos marginados y oprimidos (Eldridge & Reinke, 2018, p. 95). A diferencia de otros tipos de violencia, la violencia burocrática es de naturaleza administrativa y se manifiesta en procesos relacionados con la producción de conocimiento sobre individuos y grupos en tanto sujetos de estructuras burocráticas. A diferencia de la violencia física aguda y extraordinaria, fácilmente reconocible e identificable, la violencia burocrática es más sutil, rutinizada e insidiosa.

La violencia burocrática opera no solo a través del establecimiento y la imposición de decisiones arbitrarias, sino también mediante la inacción que refuerza el statu quo del Estado, no logra atender las necesidades ni reparar los daños, e ignora las experiencias vividas de los grupos oprimidos. Las prácticas burocráticas consolidan, autorizan y perpetúan eficazmente los sistemas de desigualdad existentes, al tiempo que extienden el control del Estado sobre los grupos marginados. El poder es un elemento central que permite la propagación y amplificación de la violencia burocrática, establece redes de agentes burocráticos y les otorga una autoridad incuestionable, mientras define simultáneamente a los regulados como «los Otros» (Thobani, 2007).

David Graeber sostiene que vivimos en la era de la «burocratización total» de la vida cotidiana, que pretende controlar todos los aspectos de la experiencia humana y reducir la complejidad de la realidad social en aras de una mayor eficiencia y uniformidad (Graeber, 2015). La violencia burocrática opera a través de sistemas de normas arbitrarias, procedimientos estandarizados y políticas orientadas a controlar a sus sujetos y a incitarlos a seguir reglas y reglamentos impersonales, so pena de enfrentar medidas disciplinarias. Estas normas no tienen por qué ser comprendidas por los sujetos a quienes se aplican; son creadas unilateralmente por quienes ostentan el poder y aplicadas coercitivamente por el sistema jurídico. Uno de los rasgos distintivos de la violencia burocrática es que se legitima mediante la coacción legal, en lugar del consentimiento, el debate y la deliberación (Weinberg, 2017).

Los instrumentos de violencia burocrática están arraigados en el injusto ordenamiento institucional del Estado y en los sistemas de disciplina y control que gobiernan y gestionan a sus sujetos (Gupta, 2012). Estos instrumentos no solo actúan como herramientas de violencia burocrática, sino que también la reproducen al garantizar que el comportamiento de sus sujetos se ajuste a «lo que el sistema exige» y que los individuos «sigan las normas» sin cuestionarlas (Milne & Mahanty, 2019).

La violencia burocrática filtra, aseptica y constriñe la expresión de la experiencia vivida a una serie de casillas prefabricadas, formularios, categorías administrativas y fórmulas diseñadas para gestionar las vidas de los ciudadanos-sujetos y asegurar la conformidad y la previsibilidad. La violencia burocrática es perpetrada por agentes del Estado que actúan como ejecutores de las normas burocráticas y movilizan su poder y autoridad para sancionar a sus sujetos por incumplimiento. Entre las consecuencias de la violencia burocrática se encuentran el daño físico y psíquico, la precariedad y la marginación prolongadas de los grupos vulnerables, la erosión de la democracia, la exclusión social y la negación del sufrimiento de las víctimas. Ejemplos paradigmáticos de violencia burocrática son las estructuras imperiales occidentales y coloniales de asentamiento desplegadas para gestionar a los grupos colonizados y racializados mediante la exclusión, la restricción de su acceso a la justicia y la denegación de sus derechos fundamentales.



References

- Eldridge, E. R., & Reinke, A. J. (2018). Introduction: Ethnographic engagement with bureaucratic violence. *Conflict and Society*, 4(1), 94-98.
- Graeber, D. (2015). *The Utopia of Rules: On technology, stupidity, and the secret joys of bureaucracy*. Brooklyn and London: Melville House.
- Gupta, A. (2012). *Red tape: Bureaucracy, structural violence, and poverty in India*. Durham and London: Duke University Press.
- Milne, S., & Mahanty, S. (2019). Value and bureaucratic violence in the green economy. *Geoforum*, 98, 133-143.
- Thobani, S. (2007). *Exalted subjects: Studies in the making of race and nation in Canada*. Toronto: University of Toronto Press.
- Weinberg, J. (2017). Bureaucracy as Violence. *Michigan Law Review*, 155(6), 1097-1116.

CAMBIOS SISTÉMICOS

Gema VARONA

El cambio sistémico organizacional se produce cuando las relaciones entre los distintos aspectos del sistema se modifican para alcanzar nuevos resultados y objetivos para transformar las condiciones o estructuras (poder, mentalidades...) que sustentan los sistemas u organizaciones.

Según la literatura especializada, los principios clave para los cambios sistémicos incluyen tres aspectos:

- a) Interconexión. Todos los componentes de un sistema están conectados y un cambio en un área puede tener repercusiones en todo el sistema.
- b) Bucles de retroalimentación. Son ciclos de causa y efecto que pueden reforzar o equilibrar los cambios dentro del sistema.
- c) Puntos de influencia. Son áreas dentro de un sistema donde un pequeño cambio puede generar transformaciones significativas. Encontrar estos puntos requiere una comprensión profunda y acciones estratégicas concretas.

La teoría del cambio surgió en la década de 1990 en el ámbito del desarrollo social y la evaluación de programas, promovida por la Fundación Aspen y la Fundación Kellogg. El objetivo era mejorar la planificación estratégica y la medición del impacto de programas y acciones. A modo de resumen, esta teoría se basa en una lógica causal que explica cómo una intervención genera cambios, siguiendo cinco elementos clave:

- Insumos (*Inputs*): recursos utilizados para ejecutar el proyecto.



- Actividades: acciones realizadas (talleres, capacitaciones, servicios).
- Productos (*Outputs*): resultados inmediatos y tangibles del proyecto.
- Resultados (*Outcomes*): cambios en el comportamiento, conocimientos o condiciones de los beneficiarios.
- Impacto: transformaciones profundas y sostenibles a nivel social, ambiental o económico.

Las teorías más recientes del cambio social suponen un paso más allá de la planificación o programación de proyectos, estimando intangibles, y se relacionan con la justicia transformadora y el cambio de creencias, mentalidades y culturas que sostienen relaciones injustas y desequilibrios de poder abusivos.

Sugerencias de lectura

Chitalkar, P. (2026). Fighting the playbook of repression with the playbook of justice, <https://www.openglobalrights.org/fighting-playbook-of-repression-with-playbook-of-justice/>.

Koleros, A., Adrien, M. H., & Tyrrell, T. (Eds.). (2024). *Theories of Change in Reality: Strengths, Limitations and Future Directions*. Taylor & Francis.

CANALES DE DENUNCIA

Gema VARONA

Sin perjuicio de que no existan investigaciones suficientes sobre su efectividad y potenciales daños, un ejemplo de los canales de denuncia en el ordenamiento jurídico español se encuentra en la 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, que transpone la Directiva europea 2019/1937 del Parlamento Europeo y del Consejo —conocida como Directiva *Whistleblowing*—. Esta ley establece la obligación de las entidades del sector público y del sector privado con cincuenta o más trabajadores de disponer de canales internos de información que permitan a cualquier persona física que, en un contexto laboral o profesional, tenga conocimiento de infracciones del derecho de la Unión Europea o de la normativa nacional, comunicarlas de manera confidencial, segura y protegida frente a represalias. Los canales internos deben garantizar la confidencialidad de la identidad del informante y de cualquier tercero mencionado en la comunicación, la independencia del sistema de gestión respecto de las personas que pudieran estar implicadas en la infracción, y la existencia de plazos máximos de acuse de recibo y de respuesta. La ley prevé además la creación de una Autoridad Independiente de Protección del Informante a nivel estatal y de sus equiva-



lentes autonómicos, que actúan como canales externos de información para los casos en que el canal interno sea inaccesible, inadecuado o haya producido represalias, y que tienen competencia para investigar las comunicaciones recibidas, imponer sanciones y acordar medidas de protección para los informantes.

La Ley Orgánica 10/2022, de 6 de septiembre, de garantía integral de la libertad sexual también afectó a los canales y mecanismos de denuncia en materia de violencia sexual. La norma obliga a las administraciones públicas competentes en materia educativa, sanitaria, sociosanitaria y social a desarrollar actuaciones encaminadas a la detección e identificación de situaciones de violencia sexual, promoviendo la elaboración de protocolos específicos de detección, actuación y derivación, con especial atención a las víctimas menores de edad y con discapacidad. En el ámbito laboral, impone a las empresas la obligación de arbitrar procedimientos específicos para la prevención de la violencia sexual, así como para dar cauce a las denuncias o reclamaciones que puedan formularse con canales internos seguros y confidenciales —como buzones anónimos, plataformas digitales o líneas telefónicas directas— junto a un procedimiento de actuación una vez recibida la denuncia.

Sugerencia de lectura

Alapont, J. L., & Ferré Olivé, J. C. (2023). *Canales de denuncia e investigaciones internas en el marco del compliance penal corporativo*. Tirant lo Blanch.

Tierno Barrios, S. (2025). Implementación de los canales de denuncia en materia de violencia sexual desde una visión restaurativa: análisis legislativo España-Portugal. *Revista penal*, 56, 232-254.

CLERICALISMO

Gil José SÁEZ MARTÍNEZ

Doctor en Derecho por la Universidad de Murcia

El clericalismo designa una cultura y una estructura de poder dentro de la Iglesia que sitúa al clero y a los religiosos en una posición de superioridad moral, espiritual y social frente a los fieles laicos (Francisco, 2018). No se trata únicamente de actitudes individuales, sino de dinámicas institucionales que generan relaciones asimétricas de poder y que han sido identificadas como un factor estructural de riesgo en contextos de abusos sexuales y de poder, al favorecer el silencio, el encubrimiento y la victimización secundaria de las personas abusadas (Sipe, 2008; Terry et al., 2011).

Este fenómeno incluye también lo que la entendemos por “clericalismo recíproco”, es decir, la participación activa de los propios fieles en la sacralización del clérigo. Cuando los clérigos (diocesanos o religiosos y religiosas) son percibidos como personas perfectas, moralmente superiores o intocables, se refuerza más su poder sobre los fieles



y se minimiza toda forma de cuestionamiento crítico (Plante, 2015). Esta idealización favorece relaciones de dependencia espiritual y en ocasiones puede legitimar abusos de poder y abusos espirituales, especialmente en contextos litúrgicos, pastorales, formativos o de acompañamiento religioso (Figueroa & Salinas, 2019).

En este sentido, el clericalismo —ya sea en su dimensión jerárquica como recíproca— contribuye, en el ámbito de los abusos a menores y adultos vulnerables, a una cultura de *omertà* que dificulta la denuncia, desacredita a las víctimas y prioriza la protección institucional sobre la tutela efectiva de las personas vulnerables, tal como han señalado diversos estudios e informes independientes (Royal Commission into Institutional Responses to Child Sexual Abuse, 2017).

En contraste, una Iglesia sinodal promueve procesos de escucha, transparencia y discernimiento comunitario, que permiten afrontar los abusos sexuales no como fallas individuales aisladas, sino como problemas estructurales que requieren responsabilidad compartida, participación de instancias no clericales y una conversión institucional profunda (Francisco, 2018).

Sugerencias de lectura

- Francisco. (2018). *Carta del Santo Padre Francisco al Pueblo de Dios*. Libreria Editrice Vaticana.
- Figueroa, J. L., & Salinas, P. (2019). *El abuso sexual en la Iglesia católica: Hacia la sanación y la justicia*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Plante, T. G. (2015). *Sin against the innocent: Sexual abuse by priests and the role of the Catholic Church*. Praeger.
- Royal Commission into Institutional Responses to Child Sexual Abuse. (2017). *Final report*. Commonwealth of Australia.
- Sipe, A. W. R. (2008). *Sex, priests, and power: Anatomy of a crisis*. Brunner-Routledge.
- Terry, K. J., Smith, M. L., Schuth, K., Kelly, J. R., Vollman, B., & Massey, C. (2011). *The causes and context of sexual abuse of minors by Catholic priests in the United States, 1950–2010*. United States Conference of Catholic Bishops.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Gema VARONA

El clima organizacional designa el conjunto de percepciones compartidas que los miembros de una organización tienen sobre su entorno de trabajo: las políticas, las prácticas, los procedimientos y los comportamientos que se recompensan, apoyan o esperan dentro de la institución. No se trata de la cultura organizacional —que remite a los



valores profundos, las asunciones básicas y los marcos simbólicos más estables y difíciles de modificar—, sino de algo más inmediato y sensible: la temperatura cotidiana de la organización, aquello que las personas experimentan y perciben en su día a día laboral.

El término tiene sus raíces en la psicología social y en los trabajos pioneros de Kurt Lewin sobre los campos de fuerza en los grupos. Más tarde, fue sistematizado en el ámbito organizacional por autores como Litwin y Stringer (1968) y, posteriormente, por Schneider, quien insistió en que el clima no es un fenómeno unitario sino multidimensional: una organización puede tener un clima favorable para la seguridad pero adverso para la innovación, o un clima de confianza interpersonal coexistiendo con un clima de alta presión por resultados.

Las dimensiones más estudiadas incluyen la claridad en los roles y objetivos, el estilo de liderazgo percibido, el grado de autonomía, el reconocimiento del desempeño, la calidad de las relaciones interpersonales, la percepción de justicia en los procedimientos y la tolerancia al error. Su importancia práctica es considerable: una amplia evidencia empírica vincula el clima organizacional con el compromiso de los empleados, la rotación, el absentismo, la conducta ética y, en última instancia, el desempeño organizacional. El clima, en este sentido, no es un epifenómeno: es una variable mediadora entre la estructura organizacional y la conducta individual.

Conviene distinguirlo también del bienestar subjetivo individual: el clima es una percepción individual, pero también colectiva y compartida que no puede entenderse como la suma de satisfacciones personales. Dos empleados del mismo departamento pueden tener niveles de satisfacción muy distintos y, sin embargo, coincidir en su percepción del clima.

Podemos aludir al siguiente ejemplo ilustrativo. Una empresa tecnológica de tamaño medio introduce, bajo presión de sus inversores, un sistema de evaluación del desempeño basado en rankings forzados (*stack ranking*): cada trimestre, los managers deben clasificar a sus equipos y el 10% inferior queda automáticamente en situación de revisión. En pocos meses, los empleados dejan de compartir información entre sí, evitan colaborar en proyectos donde otro compañero podría destacar más y se vuelven reacios a asumir riesgos o proponer ideas que puedan fracasar. Nadie ha cambiado sus valores personales, nadie ha recibido una instrucción explícita de comportarse así, pero el sistema de incentivos ha modificado el clima y el clima ha modificado las conductas.

Este ejemplo permite pensar cómo los sistemas de evaluación, los estilos de liderazgo y las señales implícitas sobre qué se premia y qué se penaliza son los arquitectos reales del clima que una organización respira y en el que las personas pasan gran parte de sus vidas.

Sugerencias de lectura

- Catino, M. (2026). Inevitable violations? Etiology of deviance in organizations. *Crime, Law and Social Change*, 84(1), 18.
- Wallace, J., Hunt, J., & Richards, C. (1999). The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. *International Journal of Public Sector Management*, 12(7), 548-564.

COMISIONES DE INVESTIGACIÓN Y DE REPARACIÓN

Gema VARONA

Una comisión de investigación, en su caso en la forma de comisión de la verdad, es un órgano temporal, creado por mandato público —estatal, parlamentario o intergubernamental— o por iniciativa de entidades privadas con reconocimiento institucional, dotado de autoridad para examinar de manera sistemática y relativamente independiente hechos, conductas, patrones y responsabilidades relacionados con daños graves, violaciones de derechos, abusos institucionales o fallos sistémicos que el funcionamiento ordinario de las instituciones no ha sido capaz de revelar, reconocer ni reparar adecuadamente. A diferencia de los procesos judiciales, cuyo objeto es la determinación de la responsabilidad individual y la imposición de sanciones, las comisiones de investigación tienen una orientación primariamente epistemológica y política: su propósito central es producir verdad —establecer qué ocurrió, cómo ocurrió y, en el mejor de los casos, qué estructuras lo hicieron posible y qué condiciones lo perpetuaron— y formular recomendaciones que orienten la transformación institucional necesaria para que no vuelva a ocurrir. En la literatura sobre justicia transicional e institucional, las comisiones de investigación se sitúan en el espacio entre la justicia penal y la verdad histórica: no pueden condenar, pero pueden nombrar; no pueden sancionar, pero pueden responsabilizar; no pueden reparar directamente, pero pueden sentar las bases documentales, simbólicas y políticas sobre las que los procesos de reparación se construyen. Su legitimidad descansa en tres pilares que en la práctica son frecuentemente frágiles y disputados: la independencia respecto de los actores cuyas conductas examina, la participación real de las víctimas en el diseño y el desarrollo del proceso y la calidad y accesibilidad pública de sus conclusiones.

Una comisión de reparación —denominada también esquema de reparación, programa de reparaciones o, en la terminología anglosajona *redress scheme*— es un mecanismo institucional diseñado para reconocer el daño sufrido por las víctimas y proporcionar respuestas concretas orientadas a repararlo, en la medida en que la reparación sea posible. A diferencia de los procesos de justicia civil ordinarios, las comisiones de reparación se caracterizan por operar con estándares probatorios reducidos —dado que el tiempo transcurrido, la destrucción de registros o la naturaleza del daño frecuentemente hace imposible satisfacer los requisitos de la prueba judicial—, por dirigirse a grupos de víctimas



en lugar de a reclamantes individuales aislados, y por incluir elementos de reparación que van más allá de la compensación económica: disculpas públicas, reconocimiento simbólico, acceso a atención psicológica y médica, proyectos de memoria y conmemoración, y medidas de no repetición. La reparación, en el sentido que la literatura victimológica y de derechos humanos le atribuye, no se reduce al dinero: es el conjunto de medidas orientadas a reconocer la condición de víctima, a restaurar la dignidad de quien sufrió el daño y a comunicar públicamente que lo que ocurrió fue injusto y no debería haber ocurrido. Sin embargo, el dinero —o cualquier otro elemento de la reparación considerado aisladamente— puede ser necesario pero nunca suficiente: no puede deshacer el daño y su significado depende críticamente del marco simbólico en que se inscribe. Una compensación económica sin reconocimiento previo del daño puede ser vivida por las víctimas como una segunda humillación.

La relación entre comisiones de investigación y comisiones de reparación es de complementariedad estructural pero no de equivalencia ni de secuencia automática. En algunos casos documentados en la literatura comparada, la comisión de investigación produce el marco de verdad y reconocimiento sobre el que la comisión de reparación construye sus criterios de elegibilidad, sus categorías de daño y sus medidas de respuesta: sin verdad previa, la reparación corre el riesgo de ser percibida por las víctimas como un intento de comprar su silencio más que de reconocer su sufrimiento. Sin embargo, la secuencia investigación-reparación no es ni inevitable ni siempre deseable: en algunos contextos, los procesos de reparación preceden o se desarrollan en paralelo a los de investigación, especialmente cuando las víctimas son de edad avanzada y la urgencia de la reparación no permite esperar la conclusión de procesos de investigación que pueden prolongarse durante años. Ambos mecanismos comparten además una tensión constitutiva que ninguno puede resolver por sí solo: la tensión entre la necesidad de categorizar y estandarizar —para poder operar a escala, con criterios aplicables a grandes números de víctimas— y el respeto a la singularidad de cada experiencia de daño, que ninguna categoría puede capturar plenamente sin producir nuevas formas de invisibilización.

Desde la perspectiva de la victimología crítica y de los estudios sobre justicia institucional, tanto las comisiones de investigación como las de reparación son mecanismos que pueden caer en un cierto “lavado de la injusticia o impunidad”. Su valor transformador depende de condiciones que no están garantizadas por el mero hecho de su creación, como son la independencia real respecto de los actores responsables del daño y la participación sustantiva de las víctimas en su diseño y funcionamiento —no solo como testigos sino como co-diseñadoras del proceso.

El caso irlandés es uno de los más estudiados en la literatura comparada sobre justicia institucional y ofrece un ejemplo de particular riqueza analítica precisamente porque ilustra tanto las posibilidades como los límites de ambos mecanismos y la complejidad de su articulación. En 1999, el gobierno irlandés estableció la Comisión para los Niños en Instituciones —conocida como Comisión Ryan—, encargada de investigar



el abuso físico, sexual y emocional sufrido por decenas de miles de menores internados durante décadas en instituciones residenciales gestionadas por órdenes religiosas católicas bajo mandato estatal. El informe final, publicado en 2009, tras una década de trabajo y más de dos mil testimonios de supervivientes, documentó el carácter sistemático, prolongado y conocido del abuso, con responsabilidad del Estado que financiaba y supervisaba esas instituciones. Sin embargo, la Comisión Ryan fue también objeto de críticas sustantivas desde la perspectiva victimológica: en una controvertida decisión, se acordó con las órdenes religiosas que los nombres de los agresores individuales identificados no serían publicados en el informe, lo que limitó severamente las posibilidades de rendición de cuentas individual y fue vivido por muchos supervivientes como una segunda traición institucional. Paralelamente, el gobierno irlandés había creado en 2002 el Fondo de Indemnización por Abusos en Instituciones (*Residential Institutions Redress Board*) (<https://www.rirb.ie/>), una comisión de reparación que ofreció compensaciones económicas a supervivientes que pudieran demostrar haber residido en las instituciones incluidas en su mandato y haber sufrido abuso. Sin embargo, el esquema fue criticado por sus criterios de elegibilidad restrictivos, que dejaron fuera a numerosas víctimas; por la confidencialidad impuesta como condición de la compensación, que silenció a los supervivientes que la aceptaron; y por la desproporción entre lo que recibieron las víctimas individualmente y los recursos que las órdenes religiosas retuvieron.

Sugerencias de lectura

- Di Giminiani, P., Risør, H., & Vanthuyne, K. (Eds.). (2026). *The Futures of Reparations in Latin America: Imagination, Translation, and Belonging*. Rutgers University Press.
- Gleeson, K., & Ring, S. (2020). Confronting the past and changing the future? Public inquiries into institutional child abuse, Ireland and Australia. *Griffith Law Review*, 29(1), 109-133.
- Keenan, M. (2011). *Child Sexual Abuse and the Catholic Church: Gender, Power, and Organizational Culture*. Oxford University Press.
- Monette-Tremblay, J. (2026). *Les commissions de vérité et de réconciliation à l'épreuve des perceptions de justice des victimes: réflexions critiques et pistes de solution* (Doctoral dissertation, Université d'Ottawa | University of Ottawa).

COMPROMISO RESTAURATIVO

David MOORE

Presidente de la Asociación Australiana de Justicia Restaurativa

El proceso de compromiso restaurativo se desarrolló específicamente para su uso en esquemas que proporcionan reparación a personas dañadas por y/o en organizaciones. El compromiso restaurativo se entiende como la adición más reciente al conjunto de



formatos de conferencias grupales. El formato predeterminado para una conferencia de compromiso restaurativo implica lo siguiente:

- a) La persona o personas dañadas proporcionan una narrativa de los incidentes o patrones de comportamiento.
- b) El/los representante(s) institucional(es) reflexiona(n) sobre lo que han escuchado.
- c) Todos los participantes debaten las lecciones compartidas.
- d) Si hay necesidad de más acción y apoyo continuo, los participantes desarrollan un plan de acción y apoyo.

Las personas que han sido dañadas por las acciones de una institución o por no prevenir el daño han declarado consistentemente que ha sido sanador que su experiencia sea reconocida por alguien con la autoridad para actuar sobre el aprendizaje de esa experiencia.

El cambio emocional a «*Eso se siente como entonces; esto se siente como ahora*» parece vinculado con una nueva comprensión del significado de los eventos pasados: «*Mirando hacia atrás, esto es lo que he aprendido*». En resumen, esta «nueva perspectiva», tanto en sentimientos como en pensamientos, se experimenta como sanadora.

Sugerencia de lectura

Moore, D. B., & Vernon, A. (2023). *Setting relations right in restorative practice: Broadening mindsets and skill sets*. Routledge.

CONFERENCIAS GRUPALES

David MOORE

Una conferencia grupal es una reunión facilitada que apoya a los participantes a dar sentido a su situación juntos, y tomar decisiones sobre cómo mejorar dicha relación. Existen diferentes formatos de conferencias grupales que están diseñados para abordar:

- a) Un incidente de daño indiscutible.
- b) Un conflicto asociado con una serie de incidentes.
- c) Algún tema de preocupación común.
- d) Un legado de daño causado por una institución.

Un facilitador tercero que trabaja como *consultor de procesos* necesita determinar el proceso o procesos más apropiados para abordar la situación que se presenta. Las personas facilitadoras de procesos restaurativos prefieren el término facilitador a mediador para evitar confusión. La palabra *mediador* continúa siendo utilizada tanto:



- a) De manera estricta, para referirse a un tercero que facilita un proceso particular que está diseñado para ayudar a las partes en disputa a negociar un acuerdo, y
- b) De manera más amplia para referirse al trabajo de un tercero que trabaja como *consultor de procesos* y puede facilitar una variedad de diferentes procesos.

Un facilitador experto comprometido para ayudar a manejar conflictos, resolver disputas y negociar acuerdos puede usar el formato más común de mediación, y uno o más formatos de una conferencia grupal.

Sugerencia de lectura

Moore, D. B., & Vernon, A. (2023). *Setting relations right in restorative practice: Broadening mindsets and skill sets*. Routledge.

CONTRAMEMORIAS REPARADORAS

Malena ROCÍO MACEIRA

Investigadora predoctoral en el IVAC/KREI (UPV/EHU)

Para hablar sobre las contramemorias reparadoras quiero comenzar narrando este caso a modo de ejemplo. No es el caso de ninguna víctima en concreto, aunque puede ser el de muchas a la vez. Una mujer en los años ochenta/noventa/dos mil es detenida en el País Vasco. Desde allí, es incomunicada en comisaría durante días. O quizás también es trasladada a Madrid. Ambas opciones son plausibles para lo que continua: durante esos siguientes días esta mujer sufrirá violencia ejercida por la policía, por el cuerpo médico que la revisará y por los funcionarios judiciales con los que se encontrará. A esta forma de violencia sufrida también se le sumará otra: la violencia sexual. Esta mujer será una víctima de la tortura. O una superviviente, si así elige luego nombrarse, de esta tortura que, además de institucional, es machista. Esta mujer denunciará los hechos, si se atreve, si puede, si se siente acompañada, si considera que el esfuerzo vale para que los hechos no se repitan. En el sistema judicial, su denuncia se archivará por los motivos más que justificados que encuentre el tribunal. Esta mujer se irá a su casa. Como y donde pueda, intentará encontrar refugio. La memoria de las vivencias de las mujeres de casos como este, ¿dónde reside? ¿el reconocimiento de estas memorias es una necesidad para las víctimas-supervivientes?

Este contexto propuesto me permite pensar en las contramemorias. Las contramemorias se producen porque existe una *falta* en un relato hegemónico, en una construcción social de la memoria. Hay relatos de eventos del pasado que no forman parte de lo reconocido socialmente, que no son contemplados en la narrativa oficial, pero que, sin embargo, existen. Surgen del trabajo colectivo, de una interpretación del pasado alternativa que subyace bajo lo oficialmente reconocido. Los procesos por los cuales las sociedades atraviesan contextos de violencia derivan en la contraposición de narrativas, de relatos



que se mueven entre lo “oficial” y lo marginalizado. Las luchas por la memoria son luchas por el pasado; por nombrar y definir lo que tuvo lugar en períodos de conflicto (Jelin, 2021). Los procesos por los cuales se crean estas contramemorias son procesos de resistencia y reconocimiento. Es decir, las memorias operan como reconocimiento de quienes las sostienen. En las contramemorias —donde se resiste el relato hegemónico— hay lugar para la reparación a través del reconocimiento: reconocimiento de que sus percepciones del pasado también existen; reconocimiento de que quiénes las producen, también.

Es decir, los procesos sociales por los cuales se producen estas contramemorias en sí pueden ser procesos reparadores, alternativos a las ideas institucionales de justicia, y que surgen desde la necesidad de un grupo social determinado, desbordando sus efectos a toda la sociedad. En el caso del País Vasco, la mujer de nuestro ejemplo como víctima-superviviente de un daño no reconocido oficialmente como lo es la tortura machista apela a las prácticas de las contramemorias (Dañobeitia, 2022). Los encuentros de mujeres víctimas-supervivientes que han tenido lugar en los últimos años en el País Vasco (Emagin, 2026), al nombrar de manera colectiva la existencia de un determinado tipo de violencia como la tortura machista, permiten el reconocimiento de tipos concretos de victimización que, de otra manera, permanecerían en los márgenes del espectro del daño que atraviesa la sociedad. Al repensar la violencia machista se producen las contramemorias. Traen consigo nuevos relatos, reconociendo así otros daños y a otras víctimas-supervivientes. Así es como, las contramemorias, operando desde el presente reconociendo lo ocurrido en el pasado, se vuelven herramientas de reparación desde la resistencia.

Sugerencias de lectura

Dañobeitia Ceballos, O. (2022). La herida abierta: Las torturas contra las mujeres en el contexto vasco. *Revista de Antropología Social*, 31(2), 201-221.

Emagin. (s.f.) *Analizando la tortura desde una perspectiva feminista*. Recuperado el 09 de marzo de 2026 de <https://www.emagin.eus/es/project/torturas/>

Jelin, E. (2021). *Las tramas del tiempo*. CLACSO.

CRECIMIENTO POSTRAUMÁTICO

Aitor MARTÍNEZ GONZÁLEZ

Investigador del IVAC/KREI (UPV/EHU)

El crecimiento postraumático (CPT) es un constructo desarrollado en el ámbito de la psicología del trauma, principalmente por Tedeschi y Calhoun, que hace referencia a los cambios psicosociales positivos que pueden emerger como resultado del proceso de afrontamiento (coping) de experiencias altamente traumáticas o adversas. El punto clave de este concepto está en el “coping”, es decir, lidiar con las dificultades originadas por la situación traumática.



A diferencia de la mera recuperación o retorno al estado previo al trauma, el CPT implica una transformación cualitativa en la forma en que la persona se percibe a sí misma, a los demás y al mundo. La forma en la que el superviviente percibe y lo que espera del mundo se rompe como consecuencia de la amenaza que supone la experiencia traumática. Este proceso se activa cuando los esquemas cognitivos fundamentales del individuo —sus creencias sobre la seguridad, el control o el sentido de la vida— se ven profundamente alterados por la experiencia traumática, generando una necesidad de reconstrucción de significado.

El crecimiento postraumático no equivale a “superar” el trauma ni implica la ausencia de sufrimiento. Por el contrario, puede coexistir con síntomas de estrés postraumático y otras consecuencias negativas, en un proceso dinámico y no lineal. Su núcleo reside en el procesamiento cognitivo y emocional del trauma, mediante el cual la persona logra integrar la experiencia en su narrativa vital, dotándola de sentido.

Los principales dominios de crecimiento identificados en la literatura son:

1. Mayor apreciación de la vida
2. Incremento de la fortaleza personal
3. Identificación de nuevas oportunidades vitales
4. Mejora en las relaciones interpersonales
5. Desarrollo o profundización de la espiritualidad o sentido existencial

En relación con el concepto de desvictimización, el CPT puede entenderse como un posible resultado posterior —aunque no necesario ni universal— de dicho proceso. Mientras que la desvictimización se refiere al proceso mediante el cual la persona deja de ser definida principalmente por su condición de víctima y recupera agencia y autonomía, el crecimiento postraumático apunta a una reconfiguración positiva derivada del esfuerzo por afrontar el trauma.

En el contexto de la victimización institucional, especialmente en casos de abuso infantil institucional, el CPT debe interpretarse con cautela, ya que las características del contexto institucional pueden modular las formas en las que se desarrolla el CPT. Estas experiencias suelen caracterizarse por violencias múltiples (físicas, psicológicas y/o sexuales), prolongadas en el tiempo, ejercidas en contextos de poder, confianza y dependencia, prolongadas en el tiempo, donde además existen barreras significativas para la denuncia (amenazas, coerción, normalización del abuso, secretismo institucional). Estos factores pueden complejizar el procesamiento del trauma y condicionar las trayectorias de recuperación.

Por ello, si bien existe evidencia que documenta posibles efectos positivos derivados del afrontamiento del trauma, el uso del concepto de CPT en este ámbito requiere una aproximación crítica, evitando interpretaciones que puedan romantizar el sufrimiento o desplazar el foco de responsabilidad desde las instituciones hacia las víctimas.

Concepto relacionado con: desvictimización, resiliencia, trauma, comunidad.



Sugerencias de lectura

- Sheridan, G., & Carr, A. (2020). *Survivors' lived experiences of posttraumatic growth after institutional childhood abuse: An interpretative phenomenological analysis*. *Journal of Child Sexual Abuse*, 29(6), 1–20. <https://doi.org/10.1080/10538712.2020.1719443>
- Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15(1), 1–18.

CRISIS REPUTACIONAL

Olga BELMONTE GARCÍA

Doctora en Filosofía. Investigadora independiente

La buena reputación de una institución depende de la imagen que proyecte y que se tenga de ella. Cuando en una institución hay un conflicto o una circunstancia que provoca daños internamente o a otras entidades o personas, puede producirse una crisis reputacional, que afecte negativamente a su imagen. Además de las acciones delictivas, la negligencia o los errores, la mala gestión de una denuncia o queja interna o externa suele conducir también a una crisis reputacional.

Los protocolos, los comités de crisis y de ética o los planes de comunicación son herramientas institucionales que permiten afrontar una crisis reputacional o prevenirla. Las instituciones pueden responder ante la crisis con diligencia y transparencia, a través de la rendición de cuentas, asumiendo la responsabilidad que corresponda y con la disposición de colaborar; o pueden hacer todo lo contrario: responder tratando de protegerse a sí mismas desde una estrategia defensiva, basada en la opacidad o el ocultamiento, lo que daña su imagen y favorece la pérdida de confianza en ellas.

Referencias bibliográficas

- Real Academia Española. (s.f.) *Diccionario de la lengua española*.
- Real Academia Española. (s.f.) *Diccionario panhispánico del español jurídico*.

CRITERIOS DE INTERVENCIÓN EN PROCESOS RESTAURATIVOS

Marc BOSCH BONACASA

Nuria TÍO PEIG

(Re)genera

<https://re-genera.org/restaurativo/>

En contextos organizacionales donde se ha producido una agresión y un daño —especialmente en situaciones de acoso, violencia de género o abuso de poder— la deci-



sión de activar un proceso restaurativo no puede desvincularse de la responsabilidad institucional ni de los marcos normativos vigentes. La intervención restaurativa no opera en un vacío, sino dentro de una organización que ostenta deberes de diligencia, protección y garantía frente a la violencia. En consecuencia, los criterios de intervención constituyen un dispositivo ético-organizacional que permite integrar el paradigma restaurativo en los protocolos de acoso sin debilitar las obligaciones legales ni los mecanismos disciplinarios.

La evaluación de la idoneidad del proceso se fundamenta en principios restaurativos que actúan como límites garantistas. El principio de seguridad obliga a valorar si la participación puede exponer a la persona afectada a riesgos de revictimización, intimidación o retraumatización, particularmente cuando existen relaciones jerárquicas o dependencia laboral. Esta valoración no puede realizarse de manera individualizada y aislada, sino que debe incorporar el análisis de la cultura organizativa, de sus patrones de liderazgo y del grado de reconocimiento institucional del daño. Cuando el entorno mantiene dinámicas de silencio, negación o presión implícita para “normalizar” la situación, el proceso restaurativo puede convertirse en un espacio inseguro o incluso reproductor del daño.

El principio de reconocimiento exige que la persona responsable admita la existencia de los hechos y su impacto, mostrando una disposición inequívoca a asumir responsabilidad sin recurrir a estrategias de minimización, desplazamiento de culpa o distorsión de la realidad. En contextos de acoso —donde las conductas pueden desarrollarse en marcos ambiguos o culturalmente tolerados— este reconocimiento previo resulta esencial para evitar que el proceso refuerce la asimetría de poder originaria.

El principio de voluntariedad debe examinarse con especial cautela en el ámbito organizacional. La dependencia contractual, la desigualdad jerárquica o la presión reputacional pueden distorsionar la libertad real de participación. La organización, en su condición de garante, tiene la obligación de asegurar que ninguna persona participe bajo amenaza —explícita o implícita— de consecuencias laborales, disciplinarias o sociales. La voluntariedad incluye asimismo la capacidad de decidir el formato, los tiempos y la eventual retirada del proceso sin represalias.

Junto a la idoneidad, es necesario evaluar la viabilidad del proceso, entendida como la concurrencia de condiciones temporales y estructurales que permitan su desarrollo con garantías. La viabilidad integra dos dimensiones complementarias: la oportunidad y la factibilidad.

La oportunidad se refiere a la adecuación del momento en que se inicia el proceso. No basta con determinar si el proceso puede realizarse; es preciso valorar si su activación en ese momento concreto favorecerá la reparación o, por el contrario, generará confusión, presión indebida o riesgos añadidos. Ello implica considerar la disponibilidad emocional de las partes, la estabilidad psicológica de la persona afectada, la madurez relacional del contexto y la eventual interacción con procedimientos disciplinarios, administrativos o



judiciales en curso. La pregunta central no es meramente técnica, sino prudencial: si este es el momento que mejor protege a las personas implicadas y permite al proceso cumplir su función reparadora sin precipitación ni instrumentalización.

La factibilidad exige recursos adecuados y coherencia estructural. La organización debe garantizar facilitadores externos con formación especializada en violencia y trauma, acceso a apoyo psicológico independiente, espacios físicos y simbólicos seguros, y un respaldo explícito del liderazgo institucional. Asimismo, el proceso ha de integrarse de manera clara en los protocolos internos de acoso, asegurando su compatibilidad con los requisitos legales y estableciendo mecanismos de seguimiento que permitan verificar el cumplimiento de los acuerdos y evaluar su impacto transformador. Sin esta arquitectura institucional, la intervención restaurativa corre el riesgo de convertirse en una práctica meramente simbólica, desvinculada de cambios reales.

La literatura sobre justicia organizacional y necesidades de reparación subraya que, además de la víctima y la persona ofensora, la comunidad organizacional experimenta una afectación simbólica vinculada a la percepción de justicia y al mantenimiento del orden normativo (Okimoto y Wenzel, 2014). Por ello, los criterios de intervención deben contemplar también la necesidad colectiva de reafirmación de valores, restauración de la confianza y prevención de futuras transgresiones.

Así entendidos, los criterios de intervención representan la articulación operativa entre cultura de la reparación y responsabilidad institucional. Delimitan las condiciones bajo las cuales el paradigma restaurativo puede desplegar su potencial transformador sin erosionar las garantías jurídicas ni desplazar la obligación organizacional de proteger, reparar y prevenir.

Sugerencias de lectura

- Bosch, M., Muñoz, M., & Tió, N. (2023). *Cultura de la reparación en las organizaciones*. UOC.
- Beaudry, J. S. (2014). Workplace restorative conferencing. *Conflict Resolution Quarterly*, 32(2), 179–202.
- Braithwaite, J. (1989). *Crime, Shame and Reintegration*. Cambridge University Press.
- Braithwaite, J. (2002). *Restorative Justice and Responsive Regulation*. Oxford University Press.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 1019–1024.
- Goodstein, J., & Aquino, K. (2010). And restorative justice for all: Redemption, forgiveness, and reintegration in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 624–628.

- Igartua, J., Olalde, A., & Varona, G. (2012). *Diccionario breve de justicia restaurativa*. Instituto Vasco de Criminología (IVAC/KREI).
- Kidder, D. L. (2007). Restorative justice: Not “just” for offenders. *Group & Organization Management, 32*(2), 103–109.
- Okimoto, T. G., & Wenzel, M. (2014). Bridging diverging perspectives and repairing damaged relationships in the aftermath of workplace transgressions. *Business Ethics Quarterly, 24*(3), 443–473.
- Salin, D. (2008). Organizational responses to workplace harassment: An exploratory study. *Personnel Review, 37*(1), 26–44.
- Zehr, H. (2015). *The Little Book of Restorative Justice* (ed. revisada). Good Books.

CUIDADO

Marc BOSCH BONACASA

Nuria TÍO PEIG

El término *cuidado*, cuando se traslada del ámbito interpersonal al terreno de las organizaciones, deviene en un concepto polivalente que articula normas, prácticas y disposiciones relacionales orientadas a sostener la vida, la dignidad y la capacidad de las personas dentro de los marcos institucionales. Más que una técnica o una lista de actuaciones, el cuidado en la organización alude a una sensibilidad ética y a un repertorio práctico que reconocen la fragilidad y la vulnerabilidad humanas como condiciones universales y constitutivas de la vida laboral. Desde la perspectiva de la ética del cuidado —desarrollada en el ámbito feminista a través de autoras como Victoria Camps, Adela Cortina y Nel Noddings, entre otras— cuidar implica atender a las necesidades reales de las personas, reconocer la interdependencia relacional y asumir responsabilidad activa por los efectos que la organización produce sobre los cuerpos, las trayectorias profesionales, las emociones y los vínculos sociales.

En el contexto organizacional, el cuidado se incorpora como elemento cultural cuando deja de ser un gesto puntual o asistencial para convertirse en un marco estructurante de actuación que orienta el diseño de puestos, las prácticas de liderazgo, los procedimientos de gestión del conflicto y las políticas de prevención del daño. Insertado en la dinámica de la Cultura de la Reparación, el cuidado opera como principio conector: nutre las relaciones —favoreciendo la confianza y el reconocimiento mutuo—, modera las asimetrías de poder y sostiene procesos de responsabilización que no se confunden con la culpabilización ni con la impunidad.

Desde una perspectiva relacional, el cuidado se vincula también con la tradición dialógica representada por Martin Buber, para quien la ética surge en el encuentro con el otro como un “Tú” y no como un “ello”. Aplicado al entorno institucional, ello implica resistir la cosificación funcional de las personas —reducidas a recursos, expedientes o



indicadores de rendimiento— y afirmar su condición de sujetos con dignidad y voz propia. Esta dimensión dialógica refuerza la idea de que el cuidado no es mera protección paternalista, sino reconocimiento mutuo y responsabilidad compartida.

Teóricamente, la adopción de una ética del cuidado en la organización se asienta en varias premisas complementarias. En primer lugar, reconoce la universalidad de la vulnerabilidad: nadie es autosuficiente y todos, en algún momento, pueden requerir apoyo, reparación o reconocimiento. En segundo lugar, sitúa la reciprocidad y la interdependencia en el centro de la praxis organizativa, de modo que las relaciones laborales no se conciban exclusivamente como intercambios instrumentales sino como redes de sostenimiento mutuo en contextos de asimetría estructural. En tercer lugar, reclama una atención epistemológica a las experiencias de quienes sufren el daño —incluidas sus manifestaciones sutiles o estructurales— y exige la disposición institucional a traducir esa escucha en transformaciones concretas que prevengan la repetición del daño.

La práctica del cuidado exige, por tanto, condiciones organizativas estables: espacios y tiempos institucionalmente protegidos para la escucha, formación en competencias relacionales, políticas de reconocimiento y retribución justas, así como mecanismos de rendición de cuentas que integren el aprendizaje derivado del conflicto y de la experiencia del daño. Sin estos soportes estructurales, el cuidado corre el riesgo de reducirse a una apelación retórica o a una carga emocional delegada en quienes ocupan posiciones relacionales subalternas.

En este sentido, el cuidado no sustituye los marcos normativos ni los dispositivos disciplinarios cuando estos resultan necesarios; los enmarca y los orienta desde una comprensión más amplia del daño y de la responsabilidad. Constituye así una dimensión constitutiva de la Cultura de la Reparación, al vincular prevención, atención al malestar y aprendizaje organizacional en una lógica coherente con el respeto a la dignidad humana y con la sostenibilidad relacional de la institución.

Sugerencias de lectura

- Buber, M. (1923/1995). *Yo y Tú*. Caparrós Editores.
- Camps, V. (2013). *El gobierno de las emociones*. Herder.
- Cortina, A. (2007). *Ética de la razón cordial: Educar en la ciudadanía en el siglo XXI*. Ediciones Nobel.
- Igartua, J., Olalde, A., & Varona, G. (2012). *Diccionario breve de justicia restaurativa*. Instituto Vasco de Criminología (IVAC/KREI).
- Noddings, N. (2003). *Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education* (2ª ed.). University of California Press.
- Rosenberg, M. B. (2003). *Comunicación no violenta: Un lenguaje de vida*. Gran Aldea Editores.



CULTURA DE LA REPARACIÓN

Marc BOSCH BONACASA
Nuria TIO PEIG

Las organizaciones no constituyen espacios neutrales ni meramente instrumentales; configuran sistemas normativos, simbólicos y relacionales en los que convergen intereses, identidades, expectativas y posiciones desiguales de poder. En este entramado complejo, la violencia organizacional puede adoptar formas directas, estructurales y culturales, siguiendo la tipología propuesta por Johan Galtung. No todo daño que se produce en el seno de una institución es visible, explícito o intencional. Existen dinámicas estructurales —procedimentales, jerárquicas o productivistas— y configuraciones culturales —normalización del miedo, silencio organizacional, competitividad desregulada o banalización del malestar— que pueden generar sufrimiento, exclusión o deslegitimación sin que medie necesariamente una infracción formalmente identificable. El daño, en estos contextos, se inscribe tanto en las relaciones interpersonales como en los marcos organizativos que las condicionan.

La cultura de la reparación emerge como respuesta a esta complejidad. No se configura como una mera técnica de resolución de conflictos ni como un mecanismo alternativo a los sistemas disciplinarios, sino como una orientación cultural profunda que redefine la comprensión de la organización y de la persona que la integra. Parte de una concepción antropológica que entiende a la persona como sujeto relacional, dotado de dignidad intrínseca, motivación prosocial y capacidad de responsabilidad cuando se le ofrecen condiciones adecuadas de seguridad y reconocimiento. Este enfoque se nutre de las teorías motivacionales humanistas —especialmente las formuladas por Maslow—, de la teoría de la autodeterminación desarrollada por Deci y Ryan, así como de aportaciones contemporáneas sobre motivación intrínseca y sentido en el trabajo, presentes en autores como Pink o Kohn. Desde estas perspectivas, las personas no se movilizan únicamente por incentivos externos ni por la presión del control disciplinario, sino por la satisfacción de necesidades psicológicas básicas tales como la autonomía, la competencia, la pertenencia y el sentido. Cuando estas necesidades son sistemáticamente frustradas en el entorno organizacional, emergen dinámicas defensivas, retraimiento, rivalidad o desafección que pueden devenir en conflictividad persistente o en formas más o menos explícitas de daño.

En paralelo, las teorías sobre desarrollo organizacional evolutivo, representadas por autores como Kegan, Laloux o Wolfe, describen modelos culturales en los que la organización deja de concebirse como una estructura rígidamente jerarquizada y meramente instrumental para entenderse como un sistema vivo de relaciones interdependientes. En tales modelos, el liderazgo se desplaza desde lógicas de control y supervisión hacia funciones de facilitación de entornos basados en la confianza, el aprendizaje continuo y la responsabilidad compartida. En este marco, la cultura de la reparación se configura como un componente constitutivo de la madurez organizacional, al vincular la gestión del conflicto con el fortalecimiento de las dinámicas relacionales y con la



consolidación de prácticas colaborativas orientadas a la resolución conjunta de problemas y a la mejora de la comunicación.

Así entendida, la cultura de la reparación puede definirse como el conjunto articulado de valores, prácticas, dispositivos y aprendizajes organizacionales orientados a reconocer el daño en sus dimensiones individuales, relacionales y estructurales; a garantizar condiciones de seguridad física y emocional; a promover procesos de responsabilización claramente diferenciados de la culpabilización; y a integrar la reparación como dimensión complementaria —no sustitutiva— de los mecanismos disciplinarios existentes. Supone, en consecuencia, un desplazamiento desde una lógica predominantemente reactiva y disciplinaria hacia una lógica responsabilizadora y restaurativa, en la que la gestión del conflicto se inscribe en una cultura más amplia de respeto, reconocimiento mutuo y confianza.

Desde esta perspectiva, la reparación no se activa exclusivamente cuando el daño alcanza umbrales de gravedad o cuando existe una denuncia formal, sino que forma parte de un entramado cultural que legitima la expresión temprana del malestar y el abordaje dialogado de tensiones. Asimismo, incorpora criterios de idoneidad y viabilidad en la eventual activación de procesos restaurativos, particularmente en contextos atravesados por desequilibrios de poder o situaciones de acoso, evitando así la instrumentalización del enfoque. Finalmente, implica el reconocimiento explícito de la responsabilidad organizacional cuando el daño ha sido facilitado por déficits sistémicos, por una cultura del silencio o por modelos de liderazgo disfuncionales, integrando el aprendizaje estructural como garantía de no repetición.

Sugerencias de lectura

- Braithwaite, J. (1989). *Crime, Shame and Reintegration*. Cambridge University Press.
- Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2005). *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. Jossey-Bass.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Galtung, J. (1990). Cultural Violence. *Journal of Peace Research*, 27(3), 291–305.
- Igartua, J., Olalde, A., & Varona, G. (2012). *Diccionario breve de justicia restaurativa*. Instituto Vasco de Criminología (IVAC/KREI).
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Harvard Business Review Press.
- Kohn, A. (1999). *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*. Houghton Mifflin.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.



- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
- Rosenberg, M. B. (2003). *Nonviolent Communication: A Language of Life*. PuddleDancer Press.
- Zehr, H. (2002). *The Little Book of Restorative Justice*. Good Books.

CULTURA DEL SACRIFICIO COMO MÉRITO

Letícia TROMBINI VIDOTTO

Doctora en Psicología

Facilitadora de Justicia Restaurativa

Supone una dinámica organizacional por la cual el agotamiento, la disponibilidad extrema, la renuncia a los propios límites y la exposición al riesgo adquieren valor como pruebas de compromiso, talento o potencial de ascenso. En estos contextos, el daño puede ser tolerado, normalizado e incluso reinterpretado como una inversión legítima en la trayectoria profesional, mientras que el cansancio, el malestar o la imposibilidad de sostener ese ritmo tienden a atribuirse a deficiencias individuales antes que a los efectos de una cultura organizacional lesiva.

Sugerencias de lectura

- McNamee, S., & Gergen, K. J. (Eds.). (1999). *Relational responsibility: Resources for sustainable dialogue*. Sage.
- Shotter, J. (2005). Inside processes: Transitory understandings, action guiding anticipations, and witness-thinking. *International Journal of Action Research*, 1(1), 157–189.
- Shotter, J. (2006). Understanding process from within: An argument for “witness”-thinking. *Organization Studies*, 27(4), 585–604. <https://doi.org/10.1177/017084060606062105>.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Gema VARONA

Este concepto remite al conjunto de asunciones básicas compartidas que un grupo ha desarrollado al aprender a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que —por haber funcionado suficientemente bien— se transmiten a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. Esta definición es la de Edgar H. Schein, quien la elaboró sistemáticamente en *Organizational Culture and Leadership* (1985, con sucesivas ediciones) con distinción de tres niveles.



El primer nivel son los artefactos: todo aquello que es observable, tangible e inmediatamente perceptible cuando se entra en una organización. La arquitectura, la disposición de los espacios, el lenguaje utilizado, los rituales, los códigos de vestimenta, las ceremonias de reconocimiento, los documentos oficiales, etcétera. Son fáciles de ver, pero difíciles de descifrar. Por ejemplo, un visitante externo puede observar que en una universidad todos los profesores se llaman entre sí por el título de «doctor» o «profesor», pero sin contexto adicional no sabe qué significa esa práctica ni qué valores refleja.

El segundo nivel son los valores adoptados: las estrategias, objetivos, filosofías y justificaciones explícitas que la organización articula sobre sí misma. Aquí se encuentran las declaraciones de misión, los códigos éticos, los discursos institucionales sobre excelencia, inclusión o innovación. Schein subraya una tensión fundamental: los valores adoptados no siempre coinciden con los valores en uso, es decir, con los que realmente guían el comportamiento cotidiano. La brecha entre lo que una organización dice ser y lo que realmente hace es, precisamente, uno de los síntomas más reveladores de su cultura profunda.

El tercer nivel, y el más determinante, son las asunciones básicas subyacentes: creencias inconscientes, dadas por sentadas, que los miembros de la organización ya no cuestionan porque han quedado naturalizadas a través de la experiencia acumulada. Son asunciones sobre la naturaleza de la realidad, el tiempo, el espacio, la condición humana, las relaciones y la forma correcta de hacer las cosas. No aparecen en ningún documento y a menudo, los propios miembros tienen dificultad para articularlas. Sin embargo, son las que verdaderamente explican por qué una organización se comporta como se comporta cuando ningún protocolo formal lo prescribe. En este sentido, para comprender una organización no basta con leer sus estatutos ni con observar sus ceremonias. Hay que llegar al nivel de las asunciones, lo que requiere métodos cualitativos, tiempo, observación participante y disposición a tolerar la ambigüedad.

Las universidades son organizaciones especialmente ricas para ilustrar el modelo de Schein, porque su cultura es a la vez muy visible en algunos planos y extraordinariamente opaca en otros. Por ejemplo, consideremos una universidad pública de investigación de larga tradición. En el nivel de los artefactos, encontramos edificios históricos que comunican permanencia y prestigio, ceremonias de investidura con togas y birretes, el uso sistemático del rango académico en los tratamientos formales, las listas de publicaciones expuestas en los perfiles institucionales, o la distribución física del espacio —los despachos individuales como símbolo de la autonomía académica—. Todo ello es observable, pero su significado solo se revela al explorar los niveles más profundos.

En el nivel de los valores adoptados, la universidad proclama compromiso con la excelencia investigadora, la libertad de cátedra, la igualdad de oportunidades y la transferencia del conocimiento a la sociedad. Sus planes estratégicos invocan la interdisciplinariedad, la colaboración y la innovación pedagógica. Se denominan campus de excelencia.



No obstante, en el nivel de las asunciones básicas subyacentes, podría descubrirse algo muy distinto: que la investigación publicada en revistas indexadas de alto impacto es lo que realmente define el valor de un académico, con independencia de lo que se diga sobre docencia o transferencia; que la cantidad puede primar más que la calidad; que la jerarquía entre figuras senior y junior es prácticamente inviolable y que contradecir públicamente a un superior tiene costes relacionales y profesionales severos; que el conocimiento legítimo es el producido dentro de los cánones disciplinares establecidos, y que las aproximaciones interdisciplinares o los saberes no académicos son tolerados pero no verdaderamente valorados; o que los problemas se resuelven entre iguales en conversaciones informales, y que los procedimientos formales de participación son en gran medida rituales de legitimación de decisiones ya tomadas.

La brecha entre el segundo y el tercer nivel —entre los valores proclamados y las asunciones reales— es, en muchas universidades, profunda y funcionalmente invisible para quienes llevan suficiente tiempo dentro como para haber interiorizado esas asunciones sin cuestionarlas. Un profesor novel que llega entusiasmado con la innovación docente y la investigación aplicada puede tardar años en comprender por qué sus esfuerzos en esa dirección no le reportan el reconocimiento que esperaba. Nadie se lo habrá dicho explícitamente, porque nadie necesita decirlo. La cultura lo comunica por otros medios.

Este ejemplo ilustra que cambiar los artefactos —renovar los espacios, redactar una nueva misión institucional, crear una comisión de innovación— es relativamente sencillo. Cambiar los valores adoptados requieren voluntad y compromiso con cambios sistémicos y resistencias poderosas al cambio con altos costes personales.

Finalmente, desde una óptica de análisis transversal, a la que aspira este libro, puede aludirse a paralelismos con otro contexto organizacional completamente diferente como es el mundo de la cultura y, en concreto, de la música. Un estudio reciente en Escocia, centrado en víctimas mujeres, ha puesto de relieve los aspectos culturales que influyen en la victimización y la falta de apoyo. En las recomendaciones del estudio, además de las relativas a la responsabilización y acceso a la justicia, en el área de prevención y cambio cultural organizativo, se recogen las siguientes medidas: adoptar medidas adicionales para abordar las desigualdades estructurales dentro del sector, aumentando la representación de mujeres y otros grupos marginados en el liderazgo, la toma de decisiones y los puestos de poder; incorporar tiempo y espacio para el debate sobre la conducta, el poder, la igualdad y el respeto en contextos comunitarios, educativos, de acontecimientos importantes y de desarrollo; integrar talleres de capacitación en instituciones y entornos educativos clave, por ejemplo, abordando la conducta profesional y el acoso sexual, entornos de trabajo informales y autónomos, capacitación en intervención de testigos, capacitación en autodefensa (sugiriendo habilidades o prácticas para aumentar la confianza al responder de forma segura al acoso o a comportamientos dañinos); asegurar que toda la capacitación y los recursos se desarrollen en colaboración con organizaciones especializadas con experiencia en violencia sexual, utilizando enfoques basados en el trauma y las mejores



prácticas; y financiar y apoyar iniciativas colectivas y creativas que fomenten la reflexión, el diálogo y la rendición de cuentas en toda la organización y comunidad en general.

Sugerencias de lectura

Fischer, M., Veit, S., Buspavanich, P., & Stadler, G. (2026). 'Abuse of Power Comes as no Surprise'? Sensemaking Around Power-Abusive Behaviour in Creative Higher Education—A Qualitative Analysis. *European Journal of Education*, 61(2), e70574.

Johnson, K., Burman, M., Cullen, A., Qvist-Baudry, E., Love, S. G. y O. Brooks-Hay. (2026). *Women Musicians. Experiences of Sexual Violence and Harassment in Scottish Folk Music*. Research Report: The Scottish Centre for Crime and Justice Research, University of Glasgow.

Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training and Development Journal*, 40(1), 30-33.

CULTURA ORGANIZACIONAL VICTIMÓGENA VERSUS CULTURA ORGANIZACIONAL PROTECTORA

Paz FRANCÉS LECUMBERRI

Profesora Titular de Derecho Penal. Universidad Pública de Navarra

La cultura organizacional victimógena se forma con los valores, las reglas no escritas, las costumbres, los tipos de liderazgo y los símbolos que permiten que en una organización o institución se cause daño, se tolere el daño, se vea como algo normal o este se repita. Esto puede pasar de manera visible o a escondidas. El problema no es solo que algunas personas hagan cosas que no están bien o incluso están prohibidas, sino que el ambiente en la organización permite que estas cosas pasen. Ese ambiente hace que estas conductas se vean como algo normal o hasta ayuden a mantener el orden, el trabajo o la forma de ser de la institución.

El daño puede aparecer por la forma en que las personas se relacionan, por los hábitos en el trabajo o por el uso de la autoridad dentro de la organización. La idea de una cultura organizacional victimógena sirve para no mirar solo a las personas como las «manzanas podridas» ni pensar que solo hay casos aislados. Esto ayuda a mirar las condiciones colectivas que permiten que algunos abusos de poder, humillaciones, negligencias o silencios pasen y sigan ocurriendo con el tiempo, sin que haya respuestas internas que funcionen bien. La victimología habla de este concepto para explicar por qué en algunos lugares las víctimas no ven el daño, no logran identificar el daño, no denuncian el daño o no consiguen que otras personas reconozcan el daño. Cuando la cultura dentro de la organización trata el sufrimiento como algo que no importa, premia a los que siguen órdenes sin cuestionar y no reconoce la vulnerabilidad, la victimización deja de ser un hecho aislado. La victimización se vuelve parte del día a día en la institución.



La cultura organizacional victimógena muchas veces funciona de manera poco clara, se va sumando con el tiempo y se vuelve parte de lo normal dentro de la organización. No siempre adopta la forma de reglas expresas; con frecuencia se transmite a través de rutinas, gestos, jerarquías, lenguajes y expectativas no escritas que configuran lo que dentro de la organización se considera tolerable, admirable o irrelevante. Estos son algunos de los mecanismos más comunes: normalización del abuso o del trato degradante, prácticas de humillación, gritos, amenazas, castigos desproporcionados o desprecio relacional pueden integrarse en la cotidianidad institucional hasta ser percibidas como «parte del funcionamiento normal».

Por lo general, las culturas muy verticales hacen que sea difícil responder dentro del grupo. Estas culturas refuerzan la obediencia y hacen que la gente tenga menos capacidad para cuestionar prácticas dañinas. Esto pasa sobre todo cuando algunas personas tienen tanto prestigio o autoridad que nadie se atreve a cuestionarlas. La lealtad institucional acrítica es otro de los elementos que hace que a veces cuidar al grupo, al proyecto o a la reputación de la institución parece más importante que ayudar a las personas que tienen el problema. Mucha gente cree que cuando alguien critica en privado ya no demuestra lealtad. Por otro lado, quitar la importancia a la vulnerabilidad, infravalorar el daño dando lugar a una desconexión moral son otras prácticas habituales. Supuestos en los lo organización dice que el daño no es tan grave o lo compara con otras cosas. Algunas frases que usan las organizaciones y personas son «siempre se ha hecho así», «es por su bien», «el alto rendimiento exige dureza» o «no es para tanto». El éxito o la eficacia se usan como motivo para causar daño. En algunas organizaciones, las personas dicen que cumplir metas académicas, deportivas, económicas o de disciplina es suficiente, y por eso permiten prácticas dañinas.

Desde la victimología, la cultura que hay en una organización y que favorece la victimización permite ver por qué algunos daños no solo pasan una vez, sino que siguen pasando, se ocultan o vuelven a suceder. El efecto principal es que las personas ven la victimización como algo normal. La persona afectada ve que el ambiente hace que el sufrimiento sea difícil de decir y todavía más complicado de detener. Esto puede causar lo siguiente: que la persona esté confundida por lo que vivió y por el daño que recibió, la personas vea el sufrimiento como algo normal; sentimiento de culpa e insuficiencia; aislamiento, desconfianza en la organización.

Pero la cultura victimógena afecta también a las víctimas indirectas, a los testigos y a quienes forman parte de la organización. Las personas que ven el daño pueden aprender que no sirve de mucho afrontarlo, tratar de ayudar, lo cual apoya la impunidad. Cuando el daño se vuelve parte del día a día en la organización, la institución no lo reconoce como tal y por eso no puede cambiar.

Pensemos en el caso de un club deportivo juvenil, que lleva mucho tiempo ayudando a formar jóvenes atletas, los entrenadores usaban un estilo de entrenamiento bastante duro. Los entrenadores creían que la disciplina era importante para tener éxito en el deporte. Con



el paso de los años, algunos comportamientos comenzaron a consolidarse como prácticas habituales: gritos constantes durante los entrenamientos, humillaciones públicas frente al grupo cuando un deportista cometía errores o presiones intensas para competir incluso en situaciones de lesión. Los jóvenes atletas asumían estas prácticas como parte normal del proceso deportivo. Algunos padres se preocupaban de vez en cuando. Los entrenadores decían que para tener un buen rendimiento había que hacer sacrificios y tener fortaleza mental. En este caso, un adolescente dejó el club porque el entrenador lo ridiculizó varias veces delante de los demás. La familia presentó una queja en el club. La dirección contestó rápido. La dirección dijo que el entrenador tiene experiencia y que el entrenador había entrenado a varios deportistas conocidos. En las siguientes reuniones, algunos miembros del club confirmaron que el estilo del entrenador era demasiado duro pero también dijeron que esto era parte de la cultura deportiva del equipo. Desde el punto de vista de la víctima, este caso muestra cómo algunas prácticas pueden volverse comunes en una organización y las personas empieza a verlas como algo normal e incluso las interiorizan como positivas si logra beneficios. Cuando la gente ve el daño como algo normal en la cultura, las víctimas tienen muchos problemas para decir que eso le daña. La cultura organizacional victimógena opera precisamente en este nivel: el daño deja de percibirse como una desviación y se integra en las prácticas cotidianas de la organización.

Por el contrario la cultura organizacional protectora se da cuando la organización pone el bienestar de las personas en primer lugar. La organización busca que nadie se lastime y que los lugares de trabajo sean seguros. La organización aplica valores, reglas y maneras de hacer las cosas para lograrlo. Este tipo de cultura ayuda a que las personas se traten con respeto, acepta las críticas que ayudan a mejorar, motiva a aprender de los errores y reconoce que la vulnerabilidad existe en la institución. Las culturas organizacionales protectoras reducen significativamente el riesgo de victimización institucional. Cuando las organizaciones promueven el cuidado, el respeto y la responsabilidad, las prácticas dañinas no tienen tantas oportunidades de aparecer o hacerse comunes. Estas culturas ayudan a que las personas dentro de la organización vean pronto los problemas y hagan algo para que no empeoren. En el caso del club deportivo descrito anteriormente, las prácticas humillantes y la presión excesiva habían sido normalizadas como parte de la cultura del alto rendimiento.

Una cultura organizacional protectora habría interpretado esas mismas situaciones de forma distinta. La institución habría reconocido que el respeto y el bienestar de los jóvenes deportistas constituyen condiciones básicas del desarrollo deportivo. Los entrenadores habrían recibido formación en liderazgo respetuoso y se habrían establecido mecanismos claros para abordar situaciones de trato degradante.

Sugerencias de lectura

Vaughan, D. (1996). *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture and Deviance at NASA*. University of Chicago Press.

- Dekker, S. (2012). *Just Culture: Balancing Safety and Accountability*. Ashgate.
- Tamarit, J. M., & Pereda, N. (eds.) (2015). *La respuesta de la victimología ante las nuevas formas de victimización*. Edisofer.
- Herrera, M. (2023). Violencia en el deporte y protección de menores. En S. Sempere (ed.), *La violencia sobre la infancia y su protección en el sistema penal*. Tirant lo Blanch.

DAÑO

Gema VARONA

En el campo de la victimología crítica y los estudios sobre el daño social, la distinción entre daño (*harm*) y victimización no es meramente terminológica, sino que implica una perspectiva diferente sobre la realidad con un impacto metodológico. Remite a debates fundamentales sobre qué experiencias merecen reconocimiento, quién tiene autoridad para nombrarlas y qué marcos conceptuales permiten capturar mejor la complejidad del sufrimiento producido por personas, organizaciones e instituciones.

La victimización es un concepto históricamente anclado en el derecho penal y en la victimología positivista clásica: designa el proceso por el cual una persona se convierte en víctima de una conducta tipificada como delito. Su referente primario es la ley penal: hay victimización cuando hay un delito, un sujeto que lo comete y un sujeto que lo sufre. Esta articulación entre victimización y criminalización tiene consecuencias analíticas y políticas profundas: solo son visibles como víctimas quienes han sufrido una conducta que el ordenamiento jurídico ha decidido tipificar, con todos los sesgos de clase, género, raza y poder que ese proceso de tipificación lleva consigo. Las víctimas de daños producidos por corporaciones, estados o instituciones —daños frecuentemente de mayor magnitud que los delitos convencionales— quedan sistemáticamente fuera del marco o en sus márgenes.

El daño, sin perjuicio de su carácter difuso y más allá del Derecho civil, es un concepto más amplio, inclusivo y analíticamente más revelador porque no está atado a la definición legal de la conducta que lo produce. En la tradición zemiológica de Hillyard y Tombs, el daño designa cualquier perjuicio físico, psicológico, económico, relacional, social, cultural o existencial que una persona o grupo experimenta como consecuencia de las acciones u omisiones de otros actores, sean individuales, organizacionales o estructurales, con independencia de si esas acciones u omisiones están tipificadas penalmente. Esta desvinculación del daño respecto de la definición jurídica no implica relativismo, sino que implica situar la experiencia del sufrimiento —y no la categoría legal— en el centro del análisis.

La distinción tiene consecuencias metodológicas directas. Estudiar la victimización exige partir de la definición legal y buscar sus correlatos experienciales; estudiar el daño exige partir de la experiencia del perjuicio y examinar qué condiciones —estructurales, organizacionales, relacionales— lo producen, con independencia de si existe una



categoría jurídica que lo nombre. Esta segunda aproximación es la que permite visibilizar los daños invisibles: los que no dejan rastro documental, los que son normalizados por las propias víctimas, los que son producidos por entidades demasiado poderosas para ser criminalizadas, los que se producen por las propias instituciones diseñadas para responder a otros daños o violencia y los que se acumulan lentamente a través del tiempo sin que pueda identificarse el instante de su producción.

Una tipología rigurosa del daño debe ser capaz de capturar su multidimensionalidad: el daño raramente se presenta en una sola dimensión y sus distintas manifestaciones interactúan y se potencian entre sí de maneras que solo el análisis conjunto puede revelar.

Por ejemplo, tenemos:

1. Daños personales

Los daños personales son los que inciden directamente sobre la integridad, la salud y el desarrollo de la persona como individuo. Se subdividen en varias dimensiones que conviene distinguir, aunque en la práctica se presentan de manera integrada.

El daño físico es la forma más inmediatamente visible del daño personal: lesiones corporales, enfermedades, deterioro de la salud física, discapacidades adquiridas, muerte. Abarca tanto los daños agudos —los producidos por un evento discreto e identificable— como los daños crónicos —los que se acumulan a lo largo del tiempo como consecuencia de exposición sostenida a condiciones perjudiciales, como las enfermedades laborales, los efectos de la contaminación ambiental o el deterioro físico asociado a la pobreza estructural—. En el ámbito de la victimización organizacional e institucional, el daño físico incluye tanto las lesiones directamente infligidas como los daños a la salud producidos por negligencia en el cuidado, ausencia de atención médica adecuada o exposición a entornos físicamente perjudiciales.

El daño psicológico designa el conjunto de perjuicios sobre la salud mental, el bienestar emocional y el funcionamiento psicológico de la persona. Abarca desde trastornos clínicamente diagnosticables —trastorno de estrés postraumático, depresión mayor, trastornos de ansiedad, trastornos disociativos— hasta experiencias de sufrimiento que no alcanzan el umbral diagnóstico pero que deterioran significativamente la calidad de vida: el miedo crónico, la desconfianza generalizada, la vergüenza, la culpa, la sensación de indefensión aprendida, la pérdida del sentido de seguridad básica en el mundo. El daño psicológico tiene una dimensión temporal específicamente importante porque puede manifestarse de manera diferida respecto del evento dañino, puede reemerger en momentos de la trayectoria vital en que determinados estímulos activan memorias traumáticas y puede profundizarse con cada experiencia de revictimización o de falta de reconocimiento.

El daño ontológico, existencial o identitario es una dimensión del daño personal que la victimología clásica tendió a invisibilizar y que los enfoques fenomenológicos y

narrativos han contribuido a poner en el centro. Remite al perjuicio sobre la capacidad del sujeto de construir y mantener una narrativa coherente de sí mismo, de sostener un sentido de continuidad y agencia biográfica, de mantener una relación de confianza básica con el mundo social. El daño existencial es especialmente intenso cuando el daño es producido por figuras de autoridad o instituciones en las que la persona depositó confianza —padres, educadores, cuidadores, instituciones de protección—, porque destruye no solo una relación concreta sino el marco de confianza que hace posible cualquier relación. En la terminología de Judith Herman, es la destrucción de los sistemas de significado que sostienen la vida psíquica.

El daño sexual merece consideración específica por su singularidad fenomenológica y por la profundidad con que intersecta todas las demás dimensiones del daño personal. El abuso sexual produce daño físico, psicológico y existencial de manera simultánea y afecta a la indemnidad y libertad sexuales.

El daño al desarrollo es una categoría de particular relevancia en la victimización de menores y de personas en etapas críticas del ciclo vital. Los daños producidos durante períodos sensibles del desarrollo —la infancia, la adolescencia— no solo tienen efectos en el momento en que se producen sino que alteran las trayectorias de desarrollo posteriores, condicionando capacidades cognitivas, relacionales y emocionales que en condiciones ordinarias se habrían consolidado durante esos períodos. El daño al desarrollo tiene así una dimensión prospectiva —sus efectos se extienden hacia el futuro— que lo hace especialmente grave y que requiere ser considerada específicamente en cualquier valoración del perjuicio sufrido. Puede relacionarse con la pérdida de oportunidades.

2. Daños materiales y económicos

Los daños materiales y económicos remiten a los perjuicios sobre los recursos, el patrimonio y las condiciones materiales de vida de la persona o del grupo. Incluyen la pérdida directa de bienes —por ejemplo, por robo, destrucción de propiedad o apropiación indebida—, pero también dimensiones menos visibles y frecuentemente más graves en términos de su impacto sobre las trayectorias vitales.

El daño económico estructural designa los perjuicios sobre la capacidad de generación de ingresos, las oportunidades de empleo, el acceso a la educación y la formación y la acumulación de capital a lo largo del ciclo vital. Este tipo de daño es producido con frecuencia por organizaciones e instituciones —empleadores que discriminan, entidades financieras que excluyen, sistemas educativos que reproducen desigualdades— y raramente es reconocido como daño en los marcos jurídicos convencionales, precisamente porque sus mecanismos son difusos y su atribución a un actor concreto resulta difícil.

El daño patrimonial en contextos de victimización institucional incluye también los costes económicos directos e indirectos que la propia experiencia del daño genera: gastos en atención psicológica y médica, pérdida de productividad laboral, costes de los procesos de reclamación y denuncia, y lo que algunos autores denominan el coste de la



supervivencia: los recursos económicos que las víctimas deben destinar a gestionar las consecuencias del daño en lugar de poder dedicarlos a sus proyectos vitales.

3. Daños sociales y relacionales

Los daños sociales y relacionales son los que inciden sobre los vínculos, las redes de apoyo, la posición social y la capacidad de participación de la persona en la vida comunitaria e institucional.

El daño relacional es el perjuicio sobre los vínculos afectivos y de confianza: la destrucción de relaciones familiares producida por la dinámica del daño o por las respuestas institucionales a él, el aislamiento social derivado de la vergüenza o del apego desorganizado que se proyectan sobre las relaciones futuras.

El daño a la reputación y al honor es un tipo de daño social con frecuencia producido no solo por el evento dañino inicial sino por las respuestas institucionales a él. Los procesos de descrédito de las víctimas —la puesta en cuestión de su credibilidad, la atribución de motivaciones espurias a su denuncia, la exposición pública de aspectos de su vida privada— producen daños reputacionales que se añaden al daño original y que pueden tener consecuencias durables sobre las relaciones sociales y profesionales de la persona.

El daño comunitario y colectivo designa los perjuicios que se extienden más allá del individuo afectado para alcanzar a grupos, comunidades o colectivos. Cuando el daño es producido de manera sistemática sobre miembros de un grupo —por razón de género, etnia, clase, edad, orientación sexual o cualquier otra categoría de identidad— sus efectos se acumulan a nivel colectivo, erosionando la cohesión comunitaria, produciendo desconfianza generalizada en las instituciones y generando lo que se ha denominado trauma colectivo o trauma histórico en las comunidades más afectadas.

4. Daños institucionales y cívicos

Los daños institucionales y cívicos son los que inciden sobre la relación de la persona o del grupo con las instituciones y con la vida pública.

El daño a la confianza institucional es uno de los efectos más profundos y menos visibles de la victimización producida por organizaciones e instituciones. Cuando el daño es perpetrado por entidades que encarnan la autoridad legítima —el Estado, la Iglesia, la escuela, el hospital, el sistema de protección— su efecto sobre la confianza en las instituciones en general puede ser devastador y duradero. Las víctimas de abuso institucional frecuentemente se refieren a una incapacidad duradera para confiar en cualquier institución, lo que afecta profundamente su acceso a servicios, su participación política y su sentido de pertenencia a la comunidad.

El daño a la ciudadanía designa los perjuicios sobre la capacidad de ejercicio pleno de los derechos cívicos y políticos: el silenciamiento de la voz pública, la exclusión de los espacios de participación, la pérdida del acceso a mecanismos de justicia y reparación. Este tipo de daño es especialmente relevante en contextos de victimización organizacio-

nal e institucional porque frecuentemente es producido por las propias entidades que deberían garantizar el ejercicio de esos derechos. Aquí también podemos incluir el daño político en relación con toda forma de violencia política.

5. Daños culturales, simbólicos y epistémicos

Esta dimensión del daño, menos explorada en la victimología tradicional pero central en los enfoques críticos y poscoloniales, remite a los perjuicios sobre los marcos de significado, los sistemas de conocimiento y las identidades culturales de los grupos afectados.

El daño epistémico —concepto desarrollado en la filosofía de Miranda Fricker a través de la noción de injusticia epistémica— designa el perjuicio producido sobre la capacidad del sujeto de ser reconocido como productor legítimo de conocimiento sobre su propia experiencia. La injusticia testimonial —no ser creído como testigo de la propia experiencia— y la injusticia hermenéutica —carecer de los marcos conceptuales para articular lo que se ha vivido porque esos marcos no existen o no están disponibles para quien los necesita— son formas de daño epistémico que acompañan con frecuencia a la victimización institucional y que constituyen en sí mismas una forma de violencia.

El daño cultural y simbólico es el perjuicio sobre los marcos identitarios, los sistemas de valores, las prácticas culturales y los referentes simbólicos que dan sentido a la existencia individual y colectiva. Es especialmente relevante en contextos de victimización colonial, de destrucción cultural de minorías y de daños producidos sobre comunidades indígenas o autóctonas, pero también opera en contextos organizacionales cuando el daño implica la destrucción o el menoscabo de identidades profesionales, comunitarias o religiosas que son centrales para el sujeto afectado.

Ninguno de estos tipos de daño opera de manera aislada. En la experiencia concreta de las víctimas, los daños se acumulan, se potencian y se intersectan de maneras que ninguna tipología puede capturar plenamente. La persona que sufre abuso en una institución de protección no sufre solo daño psicológico, sino que sufre simultáneamente daño físico, daño al desarrollo, daño relacional, daño a la confianza institucional y daño epistémico, y la combinación de todos ellos produce un perjuicio que es cualitativamente diferente y cuantitativamente mayor que la suma de sus partes, una suerte de victimización acumulada.

La perspectiva interseccional añade una capa de complejidad adicional: el daño no se distribuye de manera uniforme entre todas las personas, sino que se acumula de manera desproporcionada sobre quienes ocupan posiciones de mayor vulnerabilidad estructural —por razón de género, edad, clase, etnia, capacidad o cualquier otra dimensión de la desigualdad social— y ello puede relacionarse también con fenómenos de polivictimización. Una tipología del daño que no incorpore esta dimensión interseccional corre el riesgo de invisibilizar las desigualdades en la distribución del sufrimiento que la victimología crítica tiene como uno de sus compromisos centrales de análisis.



Sugerencia de lectura

Corteen, K., Morley, S., Taylor, P., & Turner, J. (Eds.). (2016). *A Companion to Crime, Harm and Victimisation*. Policy press.

DAÑOS BIO-SOCIO-CULTURALES

Fermín IÑARREA

Si nos centramos en el significado de la palabra “dañar”, figura “*Causar detrimento, perjuicio, menoscabo, dolor o molestia*” y considero necesario resaltar que el daño generado no está ligado a su origen legal o ilegal, ya que puede provenir de actividades legales que están reguladas e incluso dicho daño puede estar aceptado por la Administración (“*lawful but awful*”) (Natali, 2023, P.30).

Los daños producidos son una consecuencia de la acción antrópica y tienen una afeción biológica, social o cultural. El daño puede ser global o parcial entre las tres categorías. Si nos centramos en un daño que atenta contra el bioma, es el resultado de una acción humana y supondrá la pérdida de calidad del hábitat, o el desplazamiento o muerte de los seres vivos de esa área teniendo consecuencias directas. Así mismo, la recuperación de una zona o especie puede abarcar más de una generación humana, por ello también tendrá una afectación socio-cultural, obligando a modificar modos de vida o incluso perdiendo costumbres.

Los daños a nivel social no afectan a todo el mundo por igual, las clases bajas sufrirán más las consecuencias medioambientales que las altas (encarecimiento de alimentos, materias primas, dificultad para acceder a un puesto de trabajo) debido a la disposición de mayores recursos.

En una publicación del Ministerio de Cultura de Colombia (2024), publica que “*el daño cultural afecta a los territorios, debilita la conexión entre las comunidades e invisibiliza a los pueblos y a sus historias.*” En este caso el conflicto colombiano afecta al medio ambiente, a sus pueblos y sociedad, todo está relacionado.

Varona recoge en su página 24 que la propuesta elaborada por el panel de expertos para definir “*ecocidio*” *comprende cualquier acto ilícito o arbitrario perpetrado a sabiendas de que existe una probabilidad sustancial de que cause daños graves que sean extensos o duraderos al medioambiente*”, esto llevó a la necesidad de definir que son daños graves (*Siendo aquellos “que cause(n) cambios muy adversos, perturbaciones o daños notorios para cualquier elemento del medioambiente, incluidos los efectos serios para la vida humana o los recursos naturales, culturales o económicos*”. Sin embargo, a pesar de los diferentes intentos, actualmente no se ha conseguido una declaración oficial de “ecocidio”.

El sistema de control ambiental actual se basa en el sistema administrativo tradicional, estructurado principalmente como un sistema de gestión organizado en diferentes autorizaciones de actividades con incidencia ambiental y regulando las diferentes actividades.

Por otro lado, el sistema judicial es un constructo antropocéntrico creado para atender las agresiones de mayor nivel, sin embargo, dado lo específico de la materia y la complejidad técnica de la misma, genera un alto déficit de ejecución debido a múltiples factores. (Varona, 2025, p.30). Natali (Natali,2023,P.32) afirma que, ante la existencia de daños, los diferentes gobiernos, realizan diferentes tipos de acciones evasivas:

- La escala de la reparación suele ser tan grande que el incentivo para evadir la responsabilidad es muy convincente.
- Aplican mecanismos de negación del problema o técnicas de blanqueamiento “greenwhasing”.
- Vinculación del problema causado con la tasa de empleo o riqueza de la región, lo que permite que la propia población asuma como justo ese daño.

Los dos sistemas comparten la falta de atención y compensación a las víctimas, incidiendo en que no existen medidas directas de compensación de los victimarios hacia la/s víctima/as. Éstos realizan un pago como sanción o daño cometido y dicho dinero se dirige a las cuentas del órgano gestor de impuestos, sin que la víctima reciba compensación alguna. Además, en dichos expedientes no se tienen en cuenta las consecuencias sociales o culturales de las infracciones medioambientales.

Dentro de la documentación analizada, se identifica la idea de configurar un sistema alternativo al punitivista que permita precisamente la atención y compensación a las víctimas.

La Justicia Restaurativa se presenta como la mejor opción, ya que permitiría implementar respuestas flexibles a problemas complejos, mediante un reconocimiento del daño por los victimarios, un proceso de participación con las víctimas y posterior programa de restauración pudiendo alcanzarse objetivos más altos que mediante el sistema tradicional.

En el caso de las víctimas no humanas habría que organizar sistemas de representación de éstas, por ejemplo, mediante la adopción del rol de la víctima por una ONG local, que adoptara la defensa de la víctima y fuera actor de su recuperación.

El pago por su recuperación podría organizarse mediante una cantidad de dinero, que pagaría el victimario al representante elegido y que se invirtiera directamente en la recuperación de dicha víctima (ser vivo, hábitat o medio físico). La Administración actuaría como valedora del acuerdo y controlador del proceso. Esta propuesta es teórica e ideal y exige un control exhaustivo de cuentas e independiente al sistema político y económico de la zona.

Conceptos relacionados:

Daño, Víctima, Victimización, Comunidad, Reconocimiento, Reparación, Justicia Restaurativa.



Sugerencias de lectura

- Álvarez, P. G., Castronuovo, D., Macias Caro, V., Rodríguez Ramos, M., & Fernández Nicasio, C. (2023). Actas del Congreso Internacional sobre Macrocriminalidad -Criminalidad y Desastres en el entorno natural y humano. (pág. *). A Coruña: COLEX.
- Ética animal. (s.f.). *Ética animal*. Obtenido de <https://www.animal-ethics.org/especismo-preguntas-frecuentes/>
- García Ruiz, A., & Morelle-Hungria, E. (2023). *Criminología Verde. Criminalidad y Daños ecológicos*. Cizur Menor (Navarra): Aranzadi.
- Iñarrea Gogorza, F. (2023). *Teoría de la Oportunidad y su aplicación a los delitos medioambientales*. UNED. Obtenido de <https://e-spacio.uned.es/entities/publication/38e166f1-b675-4ac0-a4a1-fba2cced5482/full>
- Leyton, F. (Mayo de 2010). Literatura básica en torno al especismo y los derechos de los animales. *Revista de Bioética y Derecho*, 14-16. Obtenido de <http://www.bioetica-yderecho.ub.es>
- Martínez, G. V. (2020). *Victimidad y Violencia Medioambiental contra los animales: Retos de la Victimología Verde*. Granada: Comares-Ecorama.
- Ministerio de Cultura de Colombia. (5 de Septiembre de 2024). *Ministerio de Cultura de Colombia*. Obtenido de Facebook: <https://www.facebook.com/watch/?v=815602217078849>
- Mol, H., Rodríguez Goyes, D., South, N., & Brisman, A. (2017). *Introducción a la Criminología Verde*. Bogotá, Colombia: Temis.
- Morelle-Hungria, E. (2022). El daño ecológico en la costa gallega por el vertido del Prestige a la luz de la Ecocriminología:ecosistema como víctima. *Revista de Victimología*, 233-252. doi:10.12827/RVJV.15.08
- Varona, G. (2025). *Criminología Verde: Alternativas a la Impunidad y al Punitivismo ante los daños bio-socio-ecológicos* (1ª ed.). Madrid: Dykinson. doi:<https://doi.org/10.14679/203879>

DAÑO INSTITUCIONAL

David MOORE

El daño institucional es el daño causado a un individuo o grupo como resultado directo de las acciones de una institución, o indirectamente como resultado del incumplimiento por parte de una institución de su deber de diligencia para proteger a las personas del daño.



El daño en un contexto institucional puede resultar de:

- a) Actos criminales.
- b) Comportamientos abusivos que no necesariamente eran delictivos en el momento en que ocurrieron, pero no obstante ampliamente reconocidos como dañinos.
- c) Comportamientos considerados práctica estándar en el momento en que ocurrieron, pero reconocidos retrospectivamente como dañinos.

Una persona o personas dañadas en un contexto institucional pueden experimentar un legado de:

- a) Trauma complejo que afecta su sentido de identidad y relaciones.
- b) Trauma por traición como resultado de una violación significativa del deber de diligencia de la institución.
- c) Daño moral como resultado de no haber podido proteger a otros del daño y que puede incluir un sentido de culpa del sobreviviente.
- d) Pérdida ambigua como resultado de perder una relación con una persona que puede estar aún viva, dejando a la persona que experimenta la pérdida “congelada” en el duelo.

En relación con ello, la rendición de cuentas (*accountability*) significa que el gerente(s) y/o líder(es) de una institución están preparados para aceptar la responsabilidad por el daño, lo cual puede implicar reconocer:

- a) Ser directamente culpable.
- b) Haber fallado en su deber de diligencia.
- c) Que son responsables de aprender del pasado para orientar la reforma institucional.

Sugerencia de lectura

Moore, D. B., & Vernon, A. (2023). *Setting relations right in restorative practice: Broadening mindsets and skill sets*. Routledge.

DAÑO PSICOLÓGICO

Cristina SANCHIS SOLER

*Psicóloga Sanitaria y Forense. Psicoterapeuta.
Intervención psicosocial en Àmbit Associació.*

Al hablar de daño Psicológico podemos encontrarnos con diferentes términos que pueden ayudarnos a comprender el alcance del daño en la vida de la persona. Así, la lesión psíquica se refiere a una alteración clínica aguda como consecuencia de haber



sufrido un evento traumático y que le dificulta significativamente para hacer frente a los requerimientos de la vida cotidiana a nivel personal, familiar o social. Pueden remitir con el paso tiempo, el apoyo social o un tratamiento psicológico adecuado.

El daño moral se refiere a sentimientos de zozobra, inquietud, temor, incertidumbre, impotencia y otros similares, como el impacto emocional. Podemos encontrar referencias que apuntan a un daño en la esfera más pública y social, y otras que apuntan a un daño profundo en la confianza a nivel espiritual, en el alma. Estará mediado por factores de personalidad, el contexto social y el marco de significados personal.

Es relevante señalar que el sufrimiento psíquico no necesariamente implica una alteración psicopatológica, por tanto, puede que no suponga limitaciones funcionales. Por ejemplo, una persona afectada por un acoso laboral podría no causar una baja en su organización y seguir siendo funcional a nivel de desempeño.

El criterio temporal es relevante a efectos sociales y jurídicos para hablar de secuela psíquica. Ésta se refiere a la estabilización del daño psíquico, es decir, a una alteración permanente e irreversible en el funcionamiento psicológico habitual que no remite con el paso del tiempo ni con un tratamiento adecuado. Formalmente se establece un criterio temporal de dos años para considerar que el daño psíquico es irreversible.

El marco de la justicia restaurativa puede ofrecer a la organización herramientas para articular respuestas adecuadas hacia la víctima que eviten la dilación en el tiempo para garantizar su protección, asistencia y reparación y prevenir que el daño sea irreparable. Viniendo de la propia organización en la que se produce el daño, ello puede suponer un factor de protección relevante que favorece la recuperación tanto personal como de confianza hacia la propia organización.

Sugerencia de lectura

Echeburúa, E.; Corral, P.; Amor, P. (2004). Evaluación del daño psicológico en las víctimas de delitos violentos. *Psicopatología Clínica, Legal y Forense*, Vol.4, pp. 227-244.

DAÑO REVERBERANTE

Gema VARONA

Los daños reverberantes (*reverberating harms*) designan los efectos del daño original que se propagan más allá de la víctima directa e inmediata, extendiéndose en ondas hacia personas, relaciones, comunidades y estructuras sociales que no fueron el objetivo primario de la conducta dañina, pero que resultan perjudicadas por su producción y por sus consecuencias, de manera análoga a cómo las ondas producidas por una piedra lanzada al agua se expanden desde el punto de impacto inicial hacia círculos progresivamente más amplios sin que ninguno de ellos sea independiente de los demás ni pueda compren-



derse sin referencia al impacto original. El concepto —desarrollado especialmente en la literatura sobre daño social, victimología crítica y estudios sobre trauma colectivo, y con conexiones directas con los trabajos de Judith Herman sobre trauma complejo y con los enfoques de salud pública sobre el daño como fenómeno de red— reconoce que cualquier tipología del daño que se limite a la víctima directa y a su interno más inmediato o cercano, en espacio y tiempo, produce una imagen radicalmente incompleta de los efectos reales de la conducta dañina porque el daño no se detiene en la persona sobre la que se inflige y tampoco en el tiempo más inmediato de su producción o aledaños, sino que se transmite a través de sus vínculos relacionales, sus comunidades de pertenencia y sus entornos institucionales, a escala longitudinal, de maneras que pueden ser tan graves y tan duraderas como el daño directo pero que los marcos jurídicos y las políticas de reparación convencionales frecuentemente ignoran o abordan de manera marginal.

Los daños reverberantes operan en múltiples dimensiones simultáneas. En la dimensión familiar y relacional, el daño sufrido por una persona produce efectos sobre sus familiares —el trauma secundario de quienes cuidan a víctimas de daño grave, el duelo de quienes pierden a un ser querido, la interrupción de los vínculos de apego que afecta al desarrollo de los hijos de víctimas de abuso institucional—. En la dimensión comunitaria, los daños producidos sobre miembros de una comunidad generan miedo, desconfianza, inhibición de conductas y deterioro de la cohesión social que afectan a quienes no fueron directamente dañados pero que comparten el espacio, la identidad o la vulnerabilidad de las víctimas directas. En la dimensión institucional, el daño producido por o dentro de una organización erosiona la confianza en esa organización y en instituciones similares entre personas que no sufrieron el daño directamente pero que ajustan sus conductas —evitando buscar ayuda, denunciar o confiar— en función de lo que observaron que ocurrió a quienes sí lo sufrieron. Así mismo, en la dimensión intergeneracional, los daños reverberantes pueden transmitirse a través de generaciones a través de mecanismos epigenéticos, relacionales y culturales que la investigación sobre trauma histórico y trauma colonial ha documentado con creciente precisión, produciendo lo que algunos autores denominan trauma histórico transmitido en comunidades que han sido objeto de daño sistemático y prolongado. Aquí también pueden encontrarse consecuencias educativas, sociales y económicas.

Desde la perspectiva de los componentes de la reparación integral, según los Principios Joinet, los daños reverberantes plantean desafíos de cuantificación y de atribución que los sistemas jurídicos convencionales abordan de manera insatisfactoria.

Sugerencias de lectura

Gould, L., Demmers, J., Bijl, E., & Azeem, S. (2026). Investigating Remote Warfare as the Radical Undoing of Life: The Compounding Civilian Harm Effects of US-Led Coalition Bombings in Iraq. *Antipode*, 58(2), e70070.

Peterie, M. (2022). Reverberating Harms. En *Visiting Immigration Detention* (pp. 113-132). Bristol University Press.



DEPORTE SEGURO

Andrea SÁENZ OLMEDO

Doctora en actividad física y deporte (UPV/EHU)

El concepto de deporte seguro (*safe sport*) se refiere a la creación y mantenimiento de entornos deportivos que garanticen la dignidad, integridad y bienestar de todas las personas participantes, libres de cualquier forma de violencia interpersonal no accidental. Desde la literatura internacional, el deporte seguro se entiende no únicamente como la ausencia de daño, sino como un marco activo de protección, prevención y promoción de relaciones respetuosas, equitativas y basadas en derechos (Mountjoy et al., 2016; Tuakli-Wosornu et al., 2024).

El Comité Olímpico Internacional (COI) ha definido el deporte seguro como aquel en el que las personas pueden participar sin temor a sufrir acoso, abuso o explotación, subrayando que la violencia interpersonal en el deporte constituye una violación de los derechos humanos y un riesgo significativo para la salud física, psicológica y social (Mountjoy et al., 2016). Desde esta perspectiva, el deporte seguro implica un cambio cultural y estructural, que abarca normas, valores, prácticas organizativas y relaciones de poder.

Un elemento central del deporte seguro es el reconocimiento de que el deporte no es un espacio inherentemente protector. Al contrario, la evidencia muestra que determinadas características del sistema deportivo como la jerarquía, la normalización del sacrificio, la dependencia del rendimiento y la autoridad incuestionada pueden generar condiciones de vulnerabilidad, especialmente para niños, niñas y adolescentes (Brackenridge, 2008; Hartill, 2013). Por ello, el deporte seguro exige una aproximación sistémica que trascienda intervenciones individuales y se centre en el entorno organizativo.

Sugerencias de lectura

Abdul Rahim, R. B. (2022). The potential of restorative justice in advancing safe sport. *The International Sports Law Journal*, 22(2), 105-115. <https://doi.org/10.1007/s40318-022-00218-1>.

Brackenridge, C. H. (2008). *Violence and abuse prevention in sport*, <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/2789/3/Violence%20and%20abuse%20prevention%20in%20sport%E2%80%99%20in%20K%20Kaufman%20.pdf>.

Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology* (3rd ed., pp. 113–135). John Wiley & Sons, Inc.

Chroni, S. “Ani”, & Kavoura, A. (2022). From Silence to Speaking Up About Sexual Violence in Greece: Olympic Journeys in a Culture That Neglects Safety. *Frontiers in Psychology*, 13, 862450. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.862450>.



- European Commission. (2016). *Recommendations on the protection of young athletes and safeguarding children's rights in sport*.
- Fortier, K., Parent, S., & Lessard, G. (2020). Child maltreatment in sport: Smashing the wall of silence: a narrative review of physical, sexual, psychological abuses and neglect. *British Journal of Sports Medicine*, *54*(1), 4-7. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2018-100224>.
- Hartill, M. (2013). Concealment of Child Sexual Abuse in Sports. *Quest*, *65*(2), 241-254.
- Hartill, M., & Lang, M. (2018). Reports of child protection and safeguarding concerns in sport and leisure settings: An analysis of English local authority data between 2010 and 2015. *Leisure Studies*, *37*(05), 1-21. <https://doi.org/10.1080/02614367.2018.1497076>.
- Kerr, G., Willson, E., & Stirling, A. (2020). "It Was the Worst Time in My Life": The Effects of Emotionally Abusive Coaching on Female Canadian National Team Athletes. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, *28*(1), 81-89. <https://doi.org/10.1123/wspaj.2019-0054>.
- Kim, S., Hong, S., Magnusen, M. J., & Rhee, Y. (2020). Hard knock coaching: A cross-cultural study of the effects of abusive leader behaviors on athlete satisfaction and commitment through interactional justice. *International Journal of Sports Science & Coaching*, *15*(5-6), 597-609. <https://doi.org/10.1177/1747954120933405>.
- Krug, E. G., Dahlberg, L. L., Mercy, J. A., Zwi, A. B., & Lozano, R. (2002). *World report on violence and health*. World Health Organization.
- Lang, M. (Ed.). (2021). *Routledge handbook of athlete welfare*. Routledge.
- Mountjoy, M., Brackenridge, C. H., Arrington, M., Blauwet, C., Carska-Sheppard, A., Fasting, K., Kirby, S., Leahy, T., Marks, S., Martin, K., Starr, K., Tiivas, A., & Budgett, R. (2016). The IOC Consensus Statement: Harassment and abuse (non-accidental violence) in sport. *British journal of sports medicine*, *50*, 1019-1029. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2016-096121>.
- Parent, S., & Fortier, K. (2017). Prevalence of interpersonal violence against athletes in the sport context. *Current Opinion in Psychology*, *16*, 165-169. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.05.012>.
- Stirling, A. E., & Kerr, G. a. (2009). Abused athletes' perceptions of the coach-athlete relationship. *Sport in Society*, *12*(2), 227-239. <https://doi.org/10.1080/17430430802591019>.
- Tuakli-Wosornu, Y. A., Burrows, K., Fasting, K., Hartill, M., Hodge, K., Kaufman, K., Kavanagh, E., Kirby, S. L., MacLeod, J. G., Mountjoy, M., Parent, S., Tak, M., Vertommen, T., & Rhind, D. J. A. (2024). IOC consensus statement: Interpersonal violence and safeguarding in sport. *British Journal of Sports Medicine*, *58*(22), 1322-1344. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2024-108766>.



DESRESPONSABILIZACIÓN ORGANIZACIONAL *VERSUS* RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL

Paz FRANCÉS LECUMBERRI

Hablar de victimización institucional es un tema clave para entender por qué el daño sigue y se repite ya que las organizaciones muchas veces no se dan cuenta de que forman parte del problema. Las instituciones pueden ser lugares donde pasa la victimización. En estos lugares, muchas personas a veces niegan la victimización, la hacen ver como algo pequeño o la ignoran. En estos casos, la respuesta de la institución ante el daño puede llegar a ser otra causa de sufrimiento para las personas afectadas.

La desresponsabilización organizacional ocurre cuando la organización no quiere aceptar la responsabilidad por algún daño que causa, permite o empeora dentro de la misma organización. Hoy este fenómeno es muy importante en la victimología institucional y en la criminología organizacional ya que ayuda a entender por qué algunas prácticas dañinas siguen existiendo incluso en organizaciones que deberían proteger derechos o cuidar el bienestar de las personas.

Las investigaciones sobre el abuso institucional muestran que el problema casi nunca se trata solo de personas que en concreto hacen daño. Muchas veces, el daño pasa porque en la organización cuesta admitir errores. Nadie asume la culpa y la organización prefiere cuidar su reputación que ayudar a las víctimas.

La desresponsabilización organizacional es lo que una organización hace para evitar o mover su responsabilidad cuando pasa algo dañino dentro de su seno. Este fenómeno sucede cuando las instituciones quieren evitar la responsabilidad. La organización hace narrativas, desarrolla métodos o formas que ayudan a eliminar el daño que causan las estructuras, las prácticas o las decisiones de la organización. Este proceso pesa mucho para la víctima cuando la víctima confía o depende de una institución. Esto sucede en escuelas, hospitales, iglesias o centros de ayuda. En estos casos, la organización no es neutral. La organización tiene que cuidar los derechos, proteger los derechos o asegurar los derechos. Si la institución no se hace cargo, el daño sigue igual y las personas afectadas continúan sufriendo. Esto crea otra forma de victimización que afecta mucho a quienes pasan por esa situación.

Un caso podría ser el de una familia que vive sin el apoyo de las instituciones en la escolarización de su hija. La familia busca soluciones, pero las instituciones no responden ni ayudan como espera la familia. Las personas de la familia tratan de resolver los problemas por su cuenta porque no reciben el respaldo que necesitan. Al final, la familia siente que las instituciones no están cuando más las necesita. Su hija empezó la escuela en un centro público de educación infantil cuando tenía cuatro años. Utilizaba implantes cocleares bilaterales y había crecido en un entorno familiar que había hecho del lenguaje, la comunicación y la confianza en la escuela pilares fundamentales de su desarrollo. El colegio era donde la niña podía aprender y estar protegida. Así había sido el primer

año, no sin algunas dificultades que se fueron resolviendo. Desde que empezó la escuela, los médicos y los maestros dijeron en varios informes que era importante hacer algunas adaptaciones para que pudiera estar bien en las clases. No eran medidas fuera de lo común. Eran solo algunos ajustes para poder compensar las barreras auditivas en algunos contextos educativos, además de tener salidas del aula con una logopeda. Básicamente el ajuste consistía en que la niña no estuviera expuesta a más idiomas que el castellano (que todavía no lo maneja) y el inglés, con una primera toma de contacto. El primer curso se respetó, el segundo no y la niña comenzó a tener serios episodios de ansiedad (todos fuera del colegio). No fue un problema de entender y tampoco faltaron las ganas. Era solo una cuestión de cansancio auditivo extremo. La familia comenzó entonces un proceso de diálogo con el centro educativo con una expectativa sencilla: que la institución reconociera las barreras existentes y buscara soluciones para que la niña dejase de ir a las clases del tercer idioma. Las primeras conversaciones se dieron en un ambiente que parecía cordial. Las personas escuchaban las preocupaciones. Las personas tomaban notas. Había reuniones sobre los informes existentes y sobre posibles adaptaciones. Pero no había cambios reales. Tampoco informaban a la familia de cauces formales para conseguirlo si el problema no estaba en el centro sino en la dotación de recursos por la institución educativa. Además, en algunas reuniones se sugirió que las dificultades respondían a problemas de adaptación de la propia niña, y que en todo caso en el aula estaba muy bien. En otras ocasiones, se insinuó que eran exigencias de la familia...Mientras tanto, la niña seguía viviendo casi lo mismo todos los días en el aula.

Desde afuera, la situación podía parecer solo un problema menor, pero para la niña y su familia esto se volvió algo muy serio porque básicamente la niña no podía sostener ir al colegio. El tema les hizo sentir que nadie de las instituciones los entendía y esto afectó la vida diaria de la familia.

Si miramos la victimología, este tipo de experiencias ayuda a ver cómo la desresponsabilización pasa dentro de la organización. El daño no se produce únicamente por la existencia inicial de barreras en el entorno escolar. El problema se hace más fuerte cuando la institución no acepta que pone parte en esas barreras y siempre culpa a otras cosas o a las personas.

En estos casos, la institución que tenía que asegurar el derecho a la educación inclusiva termina siendo un lugar donde cuesta reconocer el daño. La experiencia de las víctimas (menor y familia) se queda en medio de muchos trámites, de explicaciones técnicas y de la forma en que funciona la organización. Todo esto hace que aceptar responsabilidades sea complicado. Para las personas que viven estas situaciones, la experiencia les afecta no solo en la escuela. Esto se vuelve una experiencia fuerte de injusticia por parte de la institución.

En estos casos, desde la victimología, no solo aparece un problema de adaptación en la escuela ni un simple desacuerdo entre la familia y la institución. Lo que se revela es un proceso más profundo de desplazamiento institucional de la responsabilidad. Cuando



una organización piensa que el daño es problema de una sola persona, cuando lo que viven las víctimas se convierte en papeles y trámites, o cuando la organización manda la solución a otros lugares todo el tiempo, la organización no solo no acepta lo que hizo. La organización también hace un daño nuevo. La desresponsabilización organizacional opera precisamente en ese espacio donde la institución, en lugar de asumir su papel en la generación o mantenimiento de las barreras, reorganiza el relato del problema de manera que la responsabilidad se difumine. Para las víctimas, este proceso es muy difícil. Las víctimas sienten que el lugar que debería cuidar sus derechos es donde aceptar el daño casi no se puede. En ese momento, el conflicto deja de ser únicamente educativo. Esto parece una injusticia en la institución. El caso terminó con un reconocimiento de lo sufrido y una petición de disculpas, además de materializarse los cambios que pedía la familia, permitiendo la plena inclusión de la niña en el colegio.

Por el contrario, la responsabilidad organizacional aparece cuando una institución acepta que tuvo parte en causar un daño, aceptarlo o hacerlo más grande. La responsabilidad organizacional lleva a la institución a comprometerse a reparar ese daño y a cambiar o transformar lo que lo permitió. La responsabilidad organizacional muestra que las reglas, las decisiones y las acciones de la organización pueden ser las que causaron el daño. No se evita la responsabilidad ni se culpa a otras personas o cosas fuera de la organización. Este reconocimiento no solo busca mostrar lo que hace cada persona, también implica mirar cómo funcionan las cosas en la organización y ver qué ha causado el problema. Para que haya responsabilidad organizacional es necesario aceptar que se necesitan cambios en la institución. Cuando una institución admite que tuvo parte en el daño, las personas afectadas pueden sentir que les dan la razón. Esto ayuda a que el daño secundario sea menor. Este reconocimiento institucional puede facilitar procesos de reparación emocional y social, al permitir que las víctimas perciban que su experiencia ha sido tomada en serio y que la institución está dispuesta a aprender de lo ocurrido. Además, la responsabilidad de la organización ayuda a evitar que ocurran nuevos casos de victimización, porque impulsa cambios en la estructura de la organización. En el caso de la escolarización de una niña con discapacidad auditiva, la escuela fue pasando la responsabilidad poco a poco a la familia o a asuntos administrativos. Un escenario de responsabilidad organizacional habría supuesto reconocer desde el inicio que las barreras experimentadas por la menor estaban vinculadas a prácticas organizativas del centro educativo, puesto que el centro conocía las consecuencias de exponer a la menor a tres idiomas. En lugar de decir que la alumna o la familia no se adaptaban, la institución habría revisado sus propias decisiones. La escuela hubiera tomado sin demasiada demora un papel importante en buscar las barreras y hacer los cambios necesarios para que la niña pudiera encontrarse emocionalmente bien. En ese caso, la menor y la familia apreciarían que la organización se hace responsable de la situación y se ocupa de cuidar los derechos de la menor y la familia.



Sugerencias de lectura

- Aertsen, I., Keenan, M., Mazzucato, C. y Varona, G. (2026, en prensa). *Organisations and Restorative Justice*. Brill.
- Smith, C. P., & Freyd, J. J. (2014). Institutional betrayal. *American Psychologist*, 69(6), 575–587.
- Daly, K. (2014). *Redressing Institutional Abuse of Children*. Palgrave Macmillan.

DISCULPA COMO PROCESO

David MOORE

El formato y la facilitación de una conferencia de compromiso restaurativo son consistentes con el entendimiento de que una disculpa significativa tiene cinco elementos centrales, que han sido claramente articulados, por ejemplo, en la obra titulada *On Apology*, de Aaron Lazare (2004). La disculpa significativa implica un proceso, en el cual esos elementos se trabajan en una secuencia lógica:

- *Reconocimiento*: nombrar *qué* sucedió y el daño que causó.
- *Razones*: buscar comprender *cómo* sucedió.
- *Responsabilidad*: aceptar rendición de cuentas.
- *Arrepentimiento*: expresar simpatía, pesar, arrepentimiento, remordimiento.
- *Reparación*: abordar cómo mejorar mejor la situación.

Sugerencia de lectura

- Moore, D. B., & Vernon, A. (2023). *Setting relations right in restorative practice: Broadening mindsets and skill sets*. Routledge.

DISPARIDAD EN LOS ESPACIOS Y TIEMPOS DEL DAÑO, LA DENUNCIA Y LA REPARACIÓN

Gema VARONA

La disparidad en los espacios y tiempos de los daños, la denuncia y la reparación designa la disociación estructural que se produce en los contextos de victimización organizacional e institucional entre los espacios, los tiempos, los actores y los marcos normativos en que se producen respectivamente el daño, su denuncia y su reparación, una disociación que no es accidental sino funcionalmente producida por las configuraciones de poder que caracterizan las relaciones entre las organizaciones que dañan y las personas



que son dañadas, sin perjuicio de las propias experiencias de estas en su supervivencia. El daño se produce en un locus específico —el interior de la organización, en un espacio frecuentemente cerrado, bajo relaciones de dependencia y asimetría de poder que lo hacen posible y lo ocultan simultáneamente— pero, en ocasiones, su denuncia debe realizarse en un locus diferente, externo a ese espacio, ante actores que no estuvieron presentes en el momento del daño y que dependen de marcos probatorios y categoriales que frecuentemente son inadecuados para capturar la naturaleza específica de lo ocurrido. La reparación, cuando se produce, tiene lugar en un locus todavía más distante —temporal, espacial e institucionalmente— del espacio donde el daño fue producido y experimentado, lo que genera una brecha entre la experiencia subjetiva del daño y las respuestas institucionales disponibles que ningún mecanismo de justicia existente ha logrado cerrar plenamente. Esta disparidad tiene consecuencias victimológicas directas y profundas: obliga a las víctimas a trasladar su experiencia desde el espacio íntimo y corporalmente inscrito donde fue producida hacia espacios institucionales que imponen sus propias categorías, sus propios lenguajes y sus propios criterios de validez, produciendo frecuentemente lo que Miranda Fricker denominaría una injusticia hermenéutica —la experiencia no puede ser articulada en los términos que el locus de denuncia y reparación reconoce como válidos— y amplificando la vulnerabilidad de quienes ya han sido dañados al someterlos a la exigencia adicional de traducir su sufrimiento a un código que no fue diseñado para expresarlo. La disparidad de locus es también una disparidad de poder: la organización que produce el daño opera en su propio territorio cuando responde a la denuncia —controla los archivos, los testigos, los procedimientos y los recursos jurídicos—, mientras que la víctima debe actuar en territorios institucionales que le son ajenos, con recursos incomparablemente menores y sin las redes de apoyo y los conocimientos técnicos que la organización moviliza en su defensa, lo que convierte la disparidad espacial en una disparidad estructural que reproduce y amplifica las asimetrías de poder que hicieron posible el daño original.

Por ejemplo, el caso de los abusos sexuales cometidos por miembros de congregaciones religiosas en internados y centros educativos españoles durante las décadas de los años cincuenta a los ochenta del siglo pasado ilustra con una precisión dolorosa la triple disparidad de locus —espacial, temporal e institucional— que caracteriza la victimización organizacional en sus formas más graves y más resistentes al reconocimiento y a la reparación.

El locus del daño en este ejemplo puede ser un internado religioso: un espacio total en el sentido goffmaniano, geográficamente aislado, institucionalmente cerrado y simbólicamente cargado de jerarquía. El locus de la denuncia es radicalmente diferente en todas sus dimensiones. Espacialmente, se sitúa décadas después en comisarías, juzgados, fiscalías, medios de comunicación u organismos eclesiásticos que nada tienen que ver con el espacio donde el daño fue producido y cuando, además, es catalogado como “prescrito”. Temporalmente, la denuncia se produce con una demora media que la investigación comparada sitúa entre veinte y cuarenta años respecto del momento del abuso:



los supervivientes denuncian siendo adultos, frecuentemente en la madurez o incluso en la vejez, cuando el proceso de elaboración psicológica, el acceso a marcos conceptuales que permiten nombrar lo ocurrido como abuso —y no como vergüenza propia, como pecado o como consecuencia de la propia conducta— y la distancia respecto de la dependencia institucional original hacen posible por primera vez articular públicamente la experiencia. Esta demora tiene consecuencias probatorias ya que los agresores han fallecido o son ancianos, los testigos no recuerdan o no pueden ser localizados, los registros institucionales han sido destruidos o están bajo el control de las propias congregaciones que deben responder por ellos y los plazos de prescripción penal han agotado con frecuencia cualquier posibilidad de persecución criminal. Institucionalmente, el locus de la denuncia exige que el superviviente traduzca una experiencia corporalmente inscrita, temporalmente remota y emocionalmente devastadora al lenguaje técnico de la declaración policial, el atestado judicial o la reclamación canónica, ante actores —policías, fiscales, jueces, responsables diocesanos— que no compartieron el espacio del daño y que deben valorar su credibilidad a través de marcos probatorios diseñados para delitos con víctimas, testigos y evidencias contemporáneas al hecho.

El locus de la reparación, cuando existe, se sitúa en un tercer espacio y un tercer tiempo que añaden nuevas capas de distancia respecto de la experiencia original. En los casos en que las congregaciones religiosas han establecido comisiones de escucha o esquemas de compensación —frecuentemente bajo presión mediática o judicial— estos mecanismos operan en sedes institucionales de las propias congregaciones, con criterios de elegibilidad que ellas mismas definen, en procedimientos que ellas controlan y con recursos económicos que ellas administran, reproduciendo en el espacio de la reparación las mismas asimetrías de poder que caracterizaron el espacio del daño. Los supervivientes que han accedido a estos mecanismos reportan con frecuencia una experiencia de reparación que reproduce la lógica de la hostilidad institucional y, en ocasiones, de *restorative washing*: son escuchados en despachos institucionales que evocan los mismos espacios de autoridad donde fueron dañados, por representantes de las mismas organizaciones que negaron el daño durante décadas, a través de procedimientos diseñados para minimizar la responsabilidad institucional y la cuantía de la compensación, sin perjuicio de excepciones y esquemas de reparación independientes.

Sugerencias de lectura

- Francis, S., & Francis, M. (2024). Addressing harms and restoring dignity: reparative, restorative and reconciliatory justice in the Southern Kalahari. *Peace Review*, 36(3), 403-413.
- Varona Martínez, G., & Martínez, A. (2015). Estudio exploratorio sobre los abusos sexuales en la Iglesia española y otros contextos institucionales: marco teórico y metodológico de una investigación victimológica abierta. *Eguzkilore: Cuaderno del Instituto Vasco de Criminología*, (29).



DOLOR ESPACIOSO, SOLIDARIDAD EXPANSIVA

Gema VARONA

El dolor espacioso (*spacious grief* o *capacious pain*, en algunas formulaciones anglosajonas) y la solidaridad expansiva son conceptos que emergen en la intersección entre la victimología crítica, los estudios sobre trauma colectivo y la teoría política del reconocimiento, y que se proponen como alternativas éticas y políticas a la lógica de la competitividad victimal —la dinámica mediante la cual distintos grupos de víctimas compiten entre sí por el reconocimiento, los recursos y la legitimidad, en lugar de construir alianzas basadas en la comprensión de sus sufrimientos compartidos y de las estructuras comunes que los producen—. La competitividad victimal emerge especialmente cuando el reconocimiento institucional del daño es escaso y selectivo —cuando solo determinadas víctimas son reconocidas como tales, cuando los recursos de reparación son limitados y distribuidos de manera excluyente, o cuando la visibilidad pública de un tipo de victimización se produce a costa de la invisibilización de otros— generando dinámicas de jerarquización del sufrimiento en las que los grupos de víctimas se ven empujados a afirmar la singularidad y la gravedad de su daño en oposición al de otros, en lugar de reconocer las conexiones estructurales que los vinculan.

El dolor espacioso, en contraposición, designa la capacidad de sostener el propio sufrimiento sin cerrarlo sobre sí mismo, manteniéndolo abierto a la resonancia con el sufrimiento de otros sin que esa apertura implique relativizar ni disolver la especificidad de la propia experiencia. Es un dolor que tiene espacio interior para reconocer el dolor ajeno sin experimentarlo como amenaza ni como competencia. La solidaridad expansiva es la expresión política y colectiva de ese dolor espacioso: la disposición de los grupos de víctimas a construir alianzas que reconocen tanto las diferencias entre sus experiencias como las estructuras comunes que las producen, ampliando el espacio del reconocimiento en lugar de disputarlo y orientando la energía política hacia la transformación de las condiciones estructurales del daño en lugar de hacia la jerarquización de los sufrimientos.

Sugerencias de lectura

- Lewis, S. A. (2019). *Spacious Minds. Trauma and Resilience in Tibetan Buddhism*. Cornell University Press.
- Nguyen, V. T. (2025a). *To Save and to Destroy. Writing as Another*. Harvard University Press.
- Nguyen, V. T. (2025b). “Voices for Gaza”, intervención realizada en el Ayuntamiento de Nueva York, el 21 de septiembre de 2025.



EFECTO LUCIFER Y HEROISMO

Gema VARONA

El efecto Lucifer, descrito por el psicólogo social Phil Zimbardo, padre del llamado experimento Stanford, en relación también con los estudios sobre autoridad de Milgram, supone una teoría sobre la responsabilidad distribuida del daño. En esta concepción, los sistemas y las organizaciones no son neutros, no son meros escenarios en los que los individuos actúan libremente, sino agentes causales que moldean, presionan, normalizan y, en ocasiones, fabrican la conducta dañina. Comprender esto no es una coartada para los perpetradores; es una condición necesaria para intervenir de forma eficaz sobre las instituciones que producen —y reproducen— el mal ordinario.

Zimbardo explica este efecto en los siguientes tres niveles:

1. El nivel individual (disposición). Aquí se trata del actor concreto, con su historia, su carácter y sus valores. Es la lógica de la manzana podrida.
2. El nivel situacional (la situación). Supone el conjunto de fuerzas inmediatas del entorno que presionan sobre la conducta: roles asignados, normas grupales, obediencia a la autoridad, desindividuación, presión de conformidad y difusión de responsabilidad, en el sentido señalado por las técnicas de neutralización de Sykes y Matza y la desvinculación moral selectiva de Bandura. Son las condiciones que el Experimento de Stanford reveló cuando estudiantes universitarios sin antecedentes de violencia adoptaron en menos de una semana conductas de crueldad sistemática al asumir el rol de «guardias de prisión».
3. El nivel sistémico (el sistema). Este es el nivel de las estructuras institucionales, políticas, ideológicas y organizacionales que crean y legitiman las situaciones. Es el nivel más invisibilizado y, para Zimbardo, el más determinante. El sistema establece las reglas del juego, define quién tiene poder sobre quién, qué conductas son recompensadas o ignoradas, y produce la cobertura ideológica que permite a los actores desvincular su comportamiento de su autoconcepto moral.

El efecto Lucifer opera a través de una constelación de procesos que la investigación en psicología social ha documentado a través de cinco factores:

- a) Desindividuación: la pérdida del sentido de identidad personal dentro del grupo o el rol institucional. El uniforme, la jerarquía, el anonimato organizacional diluyen la responsabilidad individual.
- b) Obediencia a la autoridad (en la línea de Milgram): la legitimidad percibida de quien da las órdenes suspende el juicio moral autónomo.
- c) Desvinculación moral (Bandura): mecanismos cognitivos que permiten a los actores separar sus acciones de sus valores —justificación moral, desplazamiento de responsabilidad, deshumanización de la víctima, comparación ventajosa.



- d) Escalada gradual: la deriva hacia conductas dañinas raramente es brusca; se produce mediante incrementos pequeños, cada uno de los cuales normaliza el siguiente umbral.
- e) Conformidad normativa: la presión del grupo genera una poderosa tendencia a ajustar la conducta a lo que se percibe como esperado, normal o tolerable en ese entorno.

La contribución de Zimbardo tiene consecuencias directas para la criminología organizacional, la victimología institucional y la gestión de organizaciones. Primero, desplaza la mirada del individuo al entorno: cuando una organización produce daño de forma sistemática o reiterada, la pregunta pertinente no es solo ¿quién lo hizo? sino ¿qué estructura lo hizo posible, lo toleró o lo invisibilizó? Segundo, cuestiona la eficacia de las respuestas meramente punitivas individuales. Sancionar a la «manzana podrida» sin intervenir en el cesto —la cultura, los protocolos, las jerarquías, los incentivos— deja intactas las condiciones que producirán el siguiente daño. Tercero, señala la responsabilidad de quienes diseñan y dirigen los sistemas. Zimbardo introduce la figura del héroe cotidiano —aquella persona que resiste las presiones situacionales y actúa conforme a sus valores— pero reconoce que esa resistencia individual, aunque valiosa, no puede sustituir la transformación estructural de las organizaciones que producen daño. Cuarto, conecta directamente con el concepto de institución total (Goffman): entornos cerrados, con control absoluto sobre sus miembros, ausencia de supervisión externa y estructuras de poder rígidas son especialmente proclives a producir el efecto Lucifer.

Sugerencias de lectura

- Franco, Z., Allison, S. T., & Riches, B. R. (2025). Honoring Philip Zimbardo: Personal Reflections on a Legacy in Heroism Studies. *Heroism Science*, 10(1), 10.
- Shymko, Y., & Frémeaux, S. (2022). Escaping the fantasy land of freedom in organizations: The contribution of Hannah Arendt. *Journal of Business Ethics*, 176(2), 213-226.
- Zimbardo, P. (2007). *The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil*. Random House.

ENFOQUE INFORMADO POR EL TRAUMA

Gema VARONA

El enfoque informado por el trauma (*trauma-informed approach*) es un marco de comprensión y de práctica —aplicable a la intervención clínica, la atención social, la investigación, el diseño de políticas y la organización institucional— que parte del reco-



nocimiento de que el trauma es una experiencia extendida, frecuentemente invisible y con efectos profundos y duraderos sobre el funcionamiento físico, psicológico, relacional y social de las personas, y que cualquier sistema, servicio u organización que trabaje con personas debe integrar ese reconocimiento en todas sus dimensiones operativas, culturales y relacionales. A diferencia de los enfoques centrados exclusivamente en el diagnóstico o el tratamiento del trauma como patología individual, el enfoque informado por el trauma desplaza la pregunta central desde *¿qué le pasa a esta persona?* hacia *¿qué le ha ocurrido a esta persona?*, lo que implica un cambio epistemológico y ético de primer orden: las conductas, las reacciones y las dificultades que en otros marcos serían interpretadas como síntomas de disfunción individual son consideradas como puntos de partida para un mejor entendimiento que fomente el protagonismo y necesidades de las personas más afectadas, junto con la responsabilización social e institucional.

Los principios operativos de este enfoque, sistematizados en gran medida a partir del marco de SAMHSA (2014), articulan una secuencia que va de lo estructural a lo relacional: en primer lugar, reconocer la prevalencia del trauma y su impacto en el comportamiento, la salud y la capacidad de participación de las personas; en segundo lugar, integrar ese reconocimiento en las políticas, procedimientos y cultura organizacional, de modo que ningún espacio de la intervención reproduzca dinámicas de dominación o imprevisibilidad —lo que se conoce como prevención de la *retraumatización*—; en tercer lugar, garantizar la seguridad física y emocional como condición previa a cualquier intervención, puesto que sin ella el sistema nervioso permanece en alerta y el acceso a recursos cognitivos y emocionales queda bloqueado; en cuarto lugar, promover la confianza y la transparencia a través de la consistencia, la claridad y la honestidad en todas las interacciones; en quinto lugar, fomentar la colaboración y la horizontalidad, reduciendo los desequilibrios de poder entre profesional y persona atendida; en sexto lugar, fortalecer el empoderamiento y la voz, ofreciendo opciones reales y validando la agencia de la persona; y, finalmente, atender a las intersecciones culturales, históricas y de género que modulan tanto la experiencia del trauma como la receptividad a la intervención. Este enfoque no supone, por tanto, la “terapeutización” o la creación de patologías como respuesta a la experiencia de victimización.

Sugerencias de lectura

- Eggleston, M., & Noel, L. A. (2024). Repairing the harm of digital design using a trauma-informed approach. *Diseña*, (24), 7-7.
- Huang, L. N., Flatow, R., Biggs, T., Afayee, S., Smith, K., Clark, T., & Blake, M. (2014). *SAMHSA's concept of trauma and guidance for a trauma-informed approach*. U.S. Department of Health and Human Services, <https://archive.hshsl.umaryland.edu/server/api/core/bitstreams/915e22b3-538b-428d-81a8-bd86446fa932/content>.



ESCUCHA INSTITUCIONAL

Letícia TROMBINI VIDOTTO

Puede definirse como una práctica institucional orientada a recibir y legitimar relatos o señales de daño, riesgo o sufrimiento, sin reducirlos a experiencias privadas ni responder de forma defensiva. Supone la existencia de condiciones relacionales e institucionales para que aquello que se dice pueda ser reconocido, elaborado y traducido en acción.

Sugerencias de lectura

McNamee, S., & Gergen, K. J. (Eds.). (1999). *Relational responsibility: Resources for sustainable dialogue*. Sage.

Shotter, J. (2005). Inside processes: Transitory understandings, action guiding anticipations, and witness-thinking. *International Journal of Action Research*, 1(1), 157–189.

Shotter, J. (2006). Understanding process from within: An argument for “witness”-thinking. *Organization Studies*, 27(4), 585–604.
<https://doi.org/10.1177/0170840606062105>.

ESQUEMAS DE REPARACIÓN

David MOORE

Podemos poner como ejemplo el Grupo de Trabajo de Respuesta al Abuso de Defensa (DART) de Australia (2012-2016) que se estableció para proporcionar reparación por el daño que las Fuerzas de Defensa Australianas (ADF) habían causado a sus propios miembros, o no habían logrado prevenir. El DART, que fue administrado de manera independiente, externa e imparcial, desarrolló un paquete de reparación para antiguos o actuales miembros de las ADF que habían sido perjudicados por la organización. El estándar de prueba para evaluar el relato proporcionado en cada solicitud de reparación fue la plausibilidad, en lugar del estándar mucho más alto de la preponderancia de la prueba utilizado por los tribunales.

El paquete de reparación del DART consistió en tres elementos:

- a) Un pago de reparación financiera único.
- b) Apoyo terapéutico, y/o
- c) La opción de participar en un proceso que ofrece compromiso restaurativo.

Por tanto, el DART:

- a) Proporcionó a *todos* los participantes la opción de participar en una conferencia de *compromiso restaurativo*.



- b) Integró aprendizajes de conferencias de compromiso restaurativo *individuales* en *lecciones colectivas* para la reforma institucional y sistémica.

Este modelo de esquema de reparación para abordar el daño institucional a un grupo de personas se consideró lo suficientemente adecuado como para que, posteriormente, se haya replicado el mismo modelo para abordar el daño institucional en:

- a) Instituciones responsables del cuidado de niños.
- b) Una agencia de policía estatal;
- c) Instituciones responsables de la adopción forzada de niños nacidos fuera del matrimonio.
- d) Organizaciones deportivas.
- e) Instituciones gubernamentales australianas asociadas con las políticas y prácticas asimilacionistas que produjeron las Generaciones Robadas.

Sugerencia de lectura

Moore, D. B., & Vernon, A. (2023). *Setting relations right in restorative practice: Broadening mindsets and skill sets*. Routledge.

ESPACIO SEGURO

Juan WILLIAMS

*Psicólogo y facilitador de Justicia Restaurativa
Red de Justicia Restaurativa en Universidades Chilenas*

Atribución otorgada a una instancia de encuentro, especialmente para la escucha y el diálogo entre personas que integran una comunidad o son parte de una institución, en la medida que la participación en ese espacio esté libre de formas de coerción, violencia o represalias futuras. Se pretende que tales atributos permitan la participación plena y voluntaria de las partes, especialmente para poder dialogar, generar procesos de reparación o, develar situaciones injustas o violentas. Por lo tanto, es relevante la percepción que las personas participantes tienen sobre aquella instancia, donde existan garantías para eliminar o minimizar el temor a represalias en particular, y procurando evitar cualquier forma de victimización secundaria en general.

Este concepto es muchas veces utilizado, pero pocas veces definido. Se ha utilizado para describir diversas instancias tanto formales como informales, tales como: canales de denuncia, organizaciones feministas, instancias de mediación, procesos restaurativos, o espacios comunitarios de socialización de agravios o violencia.

Suele ocurrir que ciertas instancias son referidas como "espacios seguros" (*safe spaces* en inglés), cuando se trata más de una pretensión que de una realidad efectiva. No



bastaría con declarar que un espacio sea seguro, sino que requiere que quienes vayan a participar así lo perciban. Los espacios seguros no son naturales ni espontáneos, dado que requieren un esfuerzo activo de quienes los sostienen, tratándose de una co-construcción y responsabilidad compartida entre las partes de un conflicto, la comunidad de la que son parte y el equipo técnico.

Por ejemplo, los equipos de intervención evalúan técnicamente las condiciones para poder sostener un proceso que brinde instancias de estas características. Entre los criterios de esa evaluación destacan las relaciones de poder, disposición de las partes a participar, riesgos de revictimización, lugar del propio equipo en el entramado institucional, entre otros. En la justicia restaurativa, esta evaluación es fundamental para garantizar un mínimo de seguridad para todas las personas implicadas. Por eso, la Estrategia de la Unión Europea sobre los Derechos de las Víctimas (2020-2025) señala que los servicios restaurativos deben ofrecer a las víctimas un entorno seguro donde puedan ser escuchadas y recuperarse, haciendo de la seguridad un criterio de calidad fundamental.

Si bien depende de cada caso y situación, a menudo se pretenden construir estos espacios mediante 1) el establecimiento de un encuadre que garantice ciertas condiciones para participar o alertar sobre una situaciones injustas o violentas, tales como la confidencialidad, la voluntariedad, la presencia de una persona imparcial o multiparcial que facilite los encuentros, entre otros; 2) la exclusión de ciertos actores institucionales o personas naturales que pudieran realizar actos de represalia; 3) el acompañamiento de otros actores relevantes, pudiendo ser quienes tengan roles institucionales, comunitarios, familiares, entre otros; 4) la preparación de las partes, su disposición, expectativas, conocimiento del encuadre.

Asimismo, existen problematizaciones sobre el concepto. Desde los enfoques antipunitivistas, no es posible garantizar espacios puros donde las jerarquías, desigualdades o posibilidades de revictimización no estén presentes. En cambio, sí es posible preverlas, analizar los riesgos presentes a fin de minimizarlos, y que las personas decidan participar conociendo tanto los riesgos como las medidas para reducirlos. Esto suele ocurrir porque a menudo las personas afectadas como quienes causan daño forman parte de una misma comunidad. Esto da cuenta de su carácter paradójico: nunca son completamente seguros, y al construirlos es necesario tanto establecer diferencias y límites (entre lo seguro y lo inseguro, lo incluido y lo excluido) como reconocer que esos límites son permeables y pueden ser revisados.

Otra problematización proviene de la idea de que espacios declarados seguros sobre la base de la exclusión de ciertas identidades (basadas en el género o raza) refuerce mecanismos de vigilancia al interior de esas instancias. Por ejemplo, un espacio queer que excluya a varones cis, puede generar una dificultad adicional a hombres o mujeres trans en la medida que deban alejarse de ciertas formas de apariencia y esforzarse en demostrar su identidad queer para no ser excluidos.

Sugerencia de lectura

Shelley, B. (2018). «Todo el mundo menos los hombres cis»: creando mejores espacios seguros para las personas LGBT. En N. Cuello & L. Morgan Disalvo (Comp.), *Críticas sexuales a la razón punitiva* (pp. 83-96). Ediciones Precarias.

ESPECISMO LEGAL Y ADMINISTRATIVO

Fermín IÑARREA

Dentro de la filosofía antropocentrista, podemos encontrar el concepto de “*especismo*”, por el cual se clasifican las otras especies debido a su inferioridad respecto al hombre.

En el artículo de JJ Ponce León (León, 2019), se recoge el término acuñado en 1970 por Rychard Ryder como:

“Especismo y racismo son dos formas de prejuicio basadas en lo aparente. Especismo y racismo (y, de hecho, el sexismo) subestiman las semejanzas entre quien discrimina y entre los discriminados. Estos prejuicios suponen un interés egoísta por encima de los intereses de otros y por encima de su sufrimiento (Citado en Nibert, 2002, p.7).”

También denominado “*especiesismo*” (Mol, Rodríguez Goyes, South, & Brisman, 2017), se define como el menosprecio y el trato perjudicial que los humanos dan a las especies no humanas, así como a la percepción humana de que los animales no humanos son menos dignos de preocupación, compasión o justicia que los humanos.

La misma obra (Mol, Rodríguez Goyes, South, & Brisman, 2017) recoge en su página 15, la propuesta del concepto de “*animalicidio*”, de Bernie, para referirse a las “diversas acciones humanas que causan la muerte de los animales”.

Además del especismo y racismo, también se asocia al sexismo. Ragnild Sollund explica cómo la dominancia patriarcal en muchas sociedades, ha conllevado la explotación y victimización de mujeres, niños, animales y de la naturaleza en general. He aquí donde se unen el ecocentrismo con el feminismo, la lucha contra la visión única antropocéntrica y el reconocimiento de los derechos.

Dentro del especismo podemos encontrar dos tipos, el legal y el administrativo.

El legal corresponde a la clasificación que realiza el sistema, declarándolos bienes o cosas, regulando su gestión. En España, existen diferentes clasificaciones (fauna salvaje o fauna doméstica, animales de compañía, de producción o de investigación científica; especie autóctona o especie exótica invasora...).

Por su parte, el especismo administrativo desarrolla el marco regulatorio surgido del anterior, organizando la normativa de cada categoría para formalizar su aprovechamiento.

Conceptos relacionados: antropocentrismo, ecocentrismo, especismo, desigualdad, igualdad, Gaia, Pachamama.



Sugerencias de lectura

- Álvarez, P. G., Castronuovo, D., Macias Caro, V., Rodriguez Ramos, M., & Fernández Nicasio, C. (2023). Actas del Congreso Internacional sobre Macrocriminalidad -Criminalidad y Desastres en el entorno natural y humano. (pág. *). A Coruña: COLEX.
- Ética animal. (s.f.). *Ética animal*. Obtenido de <https://www.animal-ethics.org/especismo-preguntas-frecuentes/>
- Iñarrea Gogorza, F. (2023). *Teoría de la Oportunidad y su aplicación a los delitos medioambientales*. UNED. -. -. Obtenido de <https://e-spacio.uned.es/entities/publication/38e166f1-b675-4ac0-a4a1-fba2cced5482/full>
- León, J. J. (2019). Estado Especista:Proletarización animal o sustracción de la vida.Reflexiones marxistas sobre la cuestión animal. *Revista latinoamericana de Estudios Críticos Animales*. Obtenido de <https://revistaleca.org/index.php/leca/article/view/260>
- Leyton, F. (Mayo de 2010). Literatura básica en torno al especismo y los derechos de los animales. *Revista de Bioética y Derecho*, 14-16. Obtenido de <http://www.bioetica-yderecho.ub.es>
- Mol, H., Rodriguez Goyes, D., South, N., & Brisman, A. (2017). *Introducción a la Criminología Verde*. Bogotá, Colombia: Temis.
- Ruiz, A. G. (Julio de 2022). Ecodicio y éxodo climático. Revisión crítica desde la narrativa de la Justicia Penal y la Criminología Verde. *Revista de Derecho Penal y Criminología*, 59-116. doi:<https://doi.org/10.5944/rdpc.28.2022.34157>
- S.J, G. A. (Agosto-septiembre de 2014). Antropocentrismo:¿Un concepto Equívoco? *Entretexo*(17).
- Unión Vegetariana Española. (s.f.). *Unión Vegetaria Española*. Obtenido de *Especismo y ética animal: ¿por qué cuidamos a perros y comemos cerdos?*
- Varona Martínez, G. (2020). *Victimidad y Violencia Medioambiental contra los animales: Retos de la Victimología Verde*. Granada: Comares-Ecorama.

FACTORES DE RIESGO Y FACTORES DE PROTECCIÓN INDIVIDUALES, ORGANIZACIONALES Y CONTEXTUALES, CULTURALES Y ESPACIALES

Gema VARONA

Los factores de riesgo son las condiciones que aumentan la probabilidad de que se produzca victimización, que esta se perpetúe sin ser detectada ni respondida adecuadamente, o que los procesos de desvictimización sean obstaculizados o impedidos. Los factores de protección son, en cambio, las condiciones que reducen esa probabilidad,



que limitan el daño cuando este se produce, que facilitan su reconocimiento y respuesta, y que sostienen los procesos de recuperación de agencia de quienes lo han sufrido. La distinción entre ambos tipos de factores no es absoluta ni estática: un mismo elemento puede funcionar como factor de riesgo en determinadas condiciones y como factor de protección en otras, y su peso relativo varía en función de la intersección con otros factores presentes simultáneamente. Su análisis debe además operar en múltiples niveles —individual, organizacional, contextual, cultural y espacial— porque ningún nivel por sí solo es suficiente para comprender la complejidad de los procesos de victimización y desvictimización en organizaciones ya que los factores se articulan entre sí de maneras que solo el análisis multinivel puede revelar.

En el nivel individual, los factores de riesgo victimal incluyen la dependencia institucional —económica, residencial, relacional o emocional— respecto de la organización que produce el daño, que reduce la capacidad de resistencia y denuncia, así como la vulnerabilidad acumulada derivada de experiencias previas de daño no reconocido ni desvictimización. Los factores de protección individuales incluyen el acceso a acompañamiento psicológico especializado, la existencia de vínculos de solidaridad con otras personas que han vivido experiencias similares y la posibilidad de construir una narrativa de la propia experiencia que integre el daño sin reducir la identidad a la condición de víctima.

En el nivel organizacional, los factores de riesgo incluyen todas las condiciones que configuran la vulnerabilidad organizacional: la ausencia de mecanismos de denuncia independientes y accesibles; las culturas de silencio que penalizan la disidencia y premian la lealtad incondicional; la concentración de poder en figuras de autoridad sin supervisión efectiva; los conflictos de interés estructurales que alinean los incentivos institucionales contra el reconocimiento del daño; la opacidad respecto del exterior; y la superioridad moral organizacional que convierte la defensa institucional en causa de orden superior frente a la cual la protección de las víctimas queda subordinada. Los factores de protección organizacionales incluyen la existencia de canales de denuncia independientes y protegidos frente a represalias; las culturas de responsabilización o *accountability* que normalizan la rendición de cuentas y el aprendizaje de los errores; la supervisión externa regular e independiente; el liderazgo comprometido con la protección como valor operativo y no solo retórico; y los sistemas de evaluación que incluyen indicadores de bienestar y seguridad de las personas junto a los indicadores de rendimiento.

En el nivel contextual, los factores de riesgo incluyen la debilidad o captura de los sistemas de regulación y supervisión externos, la impunidad estructural de determinados tipos de organizaciones, y la ausencia de marcos jurídicos que reconozcan y respondan adecuadamente a la victimización organizacional e institucional. Los factores de protección contextuales incluyen, entre otros, la existencia de marcos normativos exigentes y efectivamente aplicados, la presencia de movimientos sociales y organizaciones de víctimas con capacidad de presión pública, y la disponibilidad de mecanismos de justicia —penal, civil, restaurativa— accesibles y no retraumatizantes.



En los niveles cultural y espacial, los factores de riesgo y de protección operan de maneras que frecuentemente resultan invisibles precisamente porque están naturalizados. En el plano cultural, los factores de riesgo incluyen las normas sociales que estigmatizan a las víctimas o que asocian la denuncia a la deslealtad, la traición o el interés económico; los imaginarios culturales que atribuyen autoridad moral incuestionable a determinadas instituciones o figuras de poder —religiosas, deportivas, académicas, militares—; y las culturas de género que normalizan el abuso de poder en relaciones jerárquicas o que desacreditan sistemáticamente las voces de las mujeres, los menores o los grupos marginalizados. Los factores de protección culturales incluyen, entre otros, la existencia de narrativas de resistencia o contraculturales. En el nivel espacial, los factores de riesgo incluyen el aislamiento geográfico o arquitectónico de los entornos donde se produce el daño —el internado, el centro de menores, el campo de entrenamiento de alto rendimiento, el convento— que elimina los mecanismos informales de control y visibilidad que en entornos más abiertos limitan el poder institucional; la organización espacial que reproduce jerarquías de poder y restricciones de movimiento que refuerzan la vulnerabilidad; y la ausencia de espacios físicos seguros donde las víctimas puedan comunicarse con el exterior sin supervisión institucional. Los factores de protección espaciales incluyen la apertura arquitectónica e institucional hacia el exterior, la existencia de espacios físicos de privacidad para las personas bajo cuidado institucional, y la presencia regular de actores externos —familiares, voluntarios, supervisores independientes— en los entornos donde se produce la atención, que funcionan como testigos informales del trato recibido y como limitadores naturales del abuso de poder.

Sugerencias de lectura

Pauknerova, D., Zabrodska, K., & Walton, M. (2022). Are Organisations Inherently Toxic?: An Exploration of Executive Toxicity, Workplace Bullying and Destructive Workplace Cultures. In *Occupational Health and Wellbeing* (pp. 21-37). Routledge.

FEMINICIDIO

Estíbaliz JIMÉNEZ

Doctora en Criminología. Profesora titular del Departamento de Psicoeducación de la Universidad de Quebec en Trois-Rivières (UQTR) (Canadá)

El feminicidio se define como el asesinato de una mujer por el hecho de ser mujer, es decir, como la forma más extrema de violencia de género. No se trata simplemente de un homicidio cuya víctima es una mujer, sino de un crimen motivado por relaciones históricas de desigualdad, misoginia y subordinación estructural que sitúan a las mujeres en una posición de mayor vulnerabilidad frente a la violencia letal (Russell & Radford, 1992). El feminicidio evidencia la persistencia de un orden social patriarcal en el que la vida de las mujeres puede llegar a considerarse prescindible, intercambiable o subordinada al control masculino.

A diferencia de términos más restrictivos, la noción de feminicidio incorpora de forma explícita una dimensión estructural y política. Este concepto no se limita a nombrar la violencia ejercida por el agresor directo, sino que visibiliza la responsabilidad del Estado y de las instituciones cuando, por acción u omisión, contribuyen a generar condiciones de riesgo para las mujeres. Se trata, por tanto, de una categoría analítica que denuncia la impunidad, la falta de protección efectiva, las respuestas institucionales inadecuadas, la insuficiencia de servicios especializados y las políticas estatales que no garantizan plenamente el derecho de las mujeres a vivir libres de violencia (Lagarde, 2006; Naciones Unidas, 2019). Desde esta perspectiva, el feminicidio no solo señala a quien ejecuta la violencia, sino también a un entramado institucional que ha fallado en prevenirla o detenerla.

La connotación de reivindicación es central en el uso del término. Hablar de feminicidio supone reconocer que muchas muertes de mujeres podrían haberse evitado si los Estados hubieran actuado con la diligencia debida, conforme a los estándares internacionales de derechos humanos. Esta noción critica la normalización social de la violencia machista y la indiferencia institucional que permite su reproducción. Diversas investigaciones han demostrado que numerosos feminicidios están precedidos por ciclos prolongados de violencia, denuncias desatendidas, falta de medidas de protección, ausencia de evaluación del riesgo y respuestas públicas ineficaces (ONU Mujeres, 2020; García-Moreno et al., 2015).

El feminicidio, por tanto, no es únicamente un fenómeno individual, sino un problema estructural en el que la violencia machista se entrelaza con fallas institucionales, desigualdades socioeconómicas, normas culturales discriminatorias y marcos jurídicos insuficientes. Reconocer esta complejidad exige políticas públicas integrales orientadas a la prevención, la protección y la reparación, así como investigaciones rigurosas, la sanción efectiva de los responsables y la eliminación de los factores que perpetúan la violencia contra las mujeres.

Desde un enfoque de derechos humanos, el feminicidio constituye una violación extrema del derecho a la vida y una manifestación grave de discriminación de género. Nombrarlo implica, al mismo tiempo, analizar, denunciar y transformar las estructuras que lo posibilitan. En consecuencia, el feminicidio se entiende como un crimen que implica no solo la responsabilidad del agresor, sino también la corresponsabilidad del Estado y de la sociedad en la perpetuación o tolerancia de un entorno violento hacia las mujeres.

Sugerencias de lectura

García-Moreno, C., Pallitto, C., Devries, K., Stöckl, H., Watts, C., & Abrahams, N. (2015). *Global and regional estimates of violence against women*. World Health Organization.

Lagarde, M. (2006). *Los cautiverios de las mujeres: Madres, monjas, putas, presas y locas*. UNAM.



Naciones Unidas. (2019). *Informe del Relator Especial sobre la violencia contra la mujer, sus causas y consecuencias*. Naciones Unidas.

ONU Mujeres. (2020). *Model framework for legislation on violence against women*. ONU Mujeres.

Russell, D. E. H., & Harmes, R. (Eds.). (2001). *Femicide in global perspective*. Teachers College Press.

Russell, D. E. H., & Radford, J. (Eds.). (1992). *Femicide: The politics of woman killing*. Twayne.

HABILIDADES CLAVE DE FACILITACIÓN

David MOORE

Un conjunto de habilidades clave se utiliza en todos los formatos de conferencias grupales (y estas habilidades son muy similares a las habilidades desplegadas por mediadores o facilitadores expertos). Las habilidades centrales son: *diagnosticar* la naturaleza de una situación presentada; *definir* el proceso(s) que ayudará a las partes afectadas a lidiar con esa situación; *preparar* a cada participante para participar efectivamente; *cuestionar* a los participantes de una manera que los apoye a proporcionar un relato narrativo; *negociar* un acuerdo que aborde las necesidades legítimas de todos los participantes y les permita mejorar sus circunstancias; y *reflexionar* a lo largo de una intervención sobre lo que las personas están haciendo, y particularmente sobre lo que están haciendo bien.

Sugerencia de lectura

Moore, D. B., & Vernon, A. (2023). *Setting relations right in restorative practice: Broadening mindsets and skill sets*. Routledge.

HABITUS ESCINDIDO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Gema VARONA

El concepto de habitus escindido —que Annie Ernaux desarrolla no como categoría teórica sistemática sino como experiencia vivida y narrada en obras como *La Place* (1983), *La Honte* (1997) y *Les Années* (2008), en diálogo implícito y explícito con la sociología de Pierre Bourdieu— designa la condición de quien ha atravesado una movilidad social ascendente que lo ha desplazado desde el campo social de origen hacia un campo de destino cuyas reglas, códigos, disposiciones y maneras de estar en el mundo son profundamente diferentes, sin que ese desplazamiento haya borrado las disposiciones incorporadas en la socialización primaria. El sujeto del habitus escindido —la *transfuge*

de classe, en la terminología que Ernaux se aplica a sí misma— no pertenece plenamente a ninguno de los dos mundos: lleva en el cuerpo, en el lenguaje, en los gestos y en las reacciones más involuntarias las marcas del origen que el campo de destino percibe como señales de inadecuación o de diferencia, y simultáneamente ha adquirido suficientes disposiciones del campo de destino como para percibir el mundo de origen con una distancia que antes no existía. Esta escisión no es solo cognitiva o identitaria, sino corporal, sensorial, afectiva y relacional. Ernaux la describe como una forma de vergüenza que no se dirige hacia un evento específico sino hacia la propia existencia, hacia el origen que se lleva inscrito en el cuerpo y que ninguna acumulación de capital cultural puede borrar completamente. El habitus escindido produce una experiencia permanente de estar fuera de lugar en ambos mundos simultáneamente.

La tensión entre habitus de origen y habitus organizacional es especialmente relevante en organizaciones con culturas fuertes —en el sentido de Schein— donde las asunciones básicas están profundamente sedimentadas y donde la conformidad con las disposiciones del campo es una condición no explicitada pero funcionalmente decisiva para el reconocimiento, la pertenencia y el progreso. Las organizaciones académicas, los bufetes de abogados de élite, las grandes corporaciones financieras, los cuerpos militares de oficiales o las instituciones culturales de alto prestigio son ejemplos de campos organizacionales donde el habitus requerido está finamente codificado —en el lenguaje, en los modos de relacionarse, en las referencias culturales movilizadas, en la gestión del tiempo y del cuerpo— y donde quien llega desde un origen social diferente debe realizar un trabajo constante y agotador de traducción y adaptación que los miembros cuyo habitus de origen es congruente con el del campo no necesitan realizar. Este trabajo invisible implica el esfuerzo de vigilancia permanente sobre el propio cuerpo y el propio lenguaje, la gestión de la vergüenza y la impostura, la dificultad de construir una voz propia en un campo cuyas reglas de enunciación fueron diseñadas para otros, y la experiencia recurrente de la violencia simbólica —en el sentido bourdieusiano— que se ejerce sobre quienes no han incorporado las disposiciones del campo como naturales sino que deben aprenderlas como “externos” (*outsiders*).

La relación de estas ideas permite iluminar los mecanismos de exclusión simbólica que operan dentro de las organizaciones sin necesidad de políticas explícitamente excluyentes. Una organización puede proclamar compromisos formales con la diversidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades mientras reproduce simultáneamente, a través de su cultura, sus rituales y sus sistemas de reconocimiento, las disposiciones que favorecen a quienes llegaron con el habitus adecuado y penalizan a quienes deben construirlo desde la escisión.

Sugerencia de lectura

Ernaux, A., & Lagrave, R. M. (2025). *Escribir la intimidad*. Altamarea Ediciones.



HOSTILIDAD INSTITUCIONAL

Gema VARONA

La hostilidad institucional designa el conjunto de actitudes, prácticas, omisiones y disposiciones organizacionales mediante las cuales una institución responde al daño que ha producido —o que se le atribuye— de manera activa o pasivamente adversa hacia las víctimas que lo denuncian, lo reclaman o simplemente lo nombran. La hostilidad institucional no requiere intención consciente de dañar: puede ser el producto de culturas organizacionales que naturalizan la desconfianza hacia las víctimas, de sistemas de incentivos que alinean los intereses institucionales contra el reconocimiento del daño, o de prácticas burocráticas que, sin proponérselo explícitamente, producen efectos sistemáticamente adversos sobre quienes buscan reconocimiento y reparación. Lo que la define no es la motivación sino el efecto que se concentra en la experiencia de las víctimas de enfrentarse a una institución que, lejos de acoger sus necesidades, las cuestionan, ridiculizan o rechazan escuchar.

Las prácticas o comportamientos de hostilidad institucional —como concepto analítico diferenciado de la hostilidad como actitud o clima organizacional— designan el conjunto articulado de mecanismos concretos mediante los cuales una institución ejerce esa hostilidad de manera activa frente a las víctimas que la interpelan. Estos mecanismos incluyen, entre otros: el descrédito activo de las víctimas, que cuestiona su memoria, su salud mental, sus motivaciones o su credibilidad como testigos de su propia experiencia; la dilación estratégica, que agota los recursos físicos, económicos y emocionales de las víctimas a través de procesos interminables, requisitos documentales imposibles de satisfacer y remisiones sucesivas entre instancias que no asumen responsabilidad; el marco institucional del daño, que lo reclasifica como algo distinto de lo que fue —un malentendido, una diferencia de percepción, una conducta dentro de los parámetros aceptables— para evitar las consecuencias del reconocimiento; la presión hacia el silencio, que puede operar a través de acuerdos de confidencialidad, amenazas veladas sobre las consecuencias de la denuncia pública, o la movilización del capital social y reputacional de la institución contra la credibilidad de la víctima; y la instrumentalización de los procedimientos, que utiliza los protocolos formales de respuesta —incluidos los aparentemente restaurativos—, no para reparar el daño, sino para gestionar el riesgo reputacional y jurídico de la institución. La hostilidad institucional, entendida en estos términos, no es un suceso concreto sino un proceso acumulativo que puede desplegarse a lo largo de meses o años y que frecuentemente involucra a múltiples actores organizacionales que no necesitan coordinarse explícitamente.

Desde la perspectiva de la victimología organizacional, la hostilidad institucional tiene una especificidad que la distingue de otras formas de victimización secundaria y que explica su particular capacidad de producir daño profundo y duradero. Cuando la hostilidad proviene de la institución responsable del daño original —o de la institución a la que la víctima acudió esperando protección y justicia—, produce lo que algunos autores denominan

una traición institucional (*institutional betrayal*), concepto desarrollado por Jennifer Freyd en el contexto del abuso sexual, pero con una aplicabilidad más amplia a cualquier forma de daño organizacional, tal y como se define en este libro. La traición institucional designa el daño específico producido cuando una institución a la que el sujeto estaba vinculado por una relación de dependencia, confianza o pertenencia responde al daño sufrido dentro de su ámbito de una manera que lo agrava en lugar de repararlo. Este daño tiene una dimensión psicológica específica —la destrucción de la confianza no solo en la institución concreta sino en la posibilidad misma de que las instituciones puedan ser fuentes de justicia—.

La hostilidad institucional tiene una dimensión específicamente epistémica que la conecta con el concepto de injusticia epistémica desarrollado por Miranda Fricker y con el de daño epistémico al que se aludió en el análisis tipológico del daño. Cuando una institución cuestiona la credibilidad de una víctima, reencuadra su experiencia o niega la validez de su relato, no está solo produciendo un daño emocional o relacional: está ejerciendo una forma de violencia sobre la capacidad del sujeto de ser reconocido como productor legítimo de conocimiento sobre su propia experiencia. La víctima que ha sufrido hostilidad institucional frecuentemente internaliza ese descrédito: comienza a dudar de su propia memoria, a preguntarse si lo que vivió fue realmente tan grave o a cuestionar si tiene derecho a reclamar. Este proceso de auto-descrédito —producido por la hostilidad institucional pero experimentado como duda interna— es una de las formas de daño secundario, precisamente porque convierte a la propia víctima en agente de su silenciamiento. La hostilidad institucional, en su dimensión epistémica, no necesita silenciar a las víctimas desde fuera porque produce las condiciones para que se silencien a sí mismas desde dentro, lo que la hace extraordinariamente efectiva y extraordinariamente difícil de documentar y de combatir.

Como ejemplo ilustrativo, el patrón de respuesta de la Iglesia Católica española ante las denuncias de abuso sexual de menores por parte de sacerdotes y religiosos, documentado en diferentes investigaciones, muestra que, cuando víctimas de abuso clerical han acudido a sus diócesis para denunciar lo sufrido, la respuesta institucional ha mostrado notas de hostilidad institucional. El descrédito activo ha operado a través de la puesta en cuestión de la memoria de los denunciantes —frecuentemente adultos que relatan abusos sufridos en la infancia décadas antes—, la insinuación de motivaciones económicas o de notoriedad pública y la movilización del capital moral y reputacional de los sacerdotes acusados, presentados como figuras de conducta pastoral ejemplar, cuya palabra merecía más crédito que la de sus víctimas. La dilación estratégica se ha manifestado en la remisión de los casos a procedimientos canónicos internos de duración indefinida, opacos para los denunciantes y diseñados con criterios que priorizan la protección de la institución sobre el reconocimiento del daño. El reencuadre institucional ha operado clasificando los abusos como pecados o asuntos internos —en el marco del derecho canónico— o como conductas que no alcanzan el umbral de la gravedad que justificaría una respuesta institucional formal y la presión para el silencio se ha ejercido a través de la invocación de la discreción que exigen este tipo de asuntos o procedimientos.



Sugerencias de lectura

Pelzer, P. (2005). The hostility triad: The contribution of negative emotions to organizational (un-) wellness. *Culture and Organization*, 11(2), 111-123.

IMAGEN INSTITUCIONAL

Olga BELMONTE GARCÍA

La imagen institucional es la apariencia que tiene una institución, es decir, el conjunto de rasgos que la definen y que ofrecen una visión de su sentido, su valor y/o su función. Está relacionada con la imagen de marca o la imagen comercial, propias del ámbito empresarial. Es, por un lado, la representación que la institución quiere proyectar y, por otro, la que se tiene de ella por parte de quienes la integran y de quienes no.

La reputación o el prestigio de una institución depende de su imagen, que se configura a partir de su interacción con quienes la conforman y con la sociedad, de la actitud o el comportamiento de sus miembros y de quienes la representan y de la consideración social que se tenga de ella en función de estos factores. Ante un conflicto, una crisis de confianza, una queja o una denuncia, surge la preocupación por la posibilidad de que ésta dañe la imagen institucional.

Referencias bibliográficas

Real Academia Española. (s.f.) *Diccionario de la lengua española*.

Real Academia Española. (s.f.) *Diccionario panhispánico del español jurídico*.

INDEFENSIÓN INSTITUCIONAL APRENDIDA VERSUS AGENCIA VICTIMOLÓGICA

Paz FRANCÉS LECUMBERRI

La indefensión institucional aprendida aparece cuando una persona, tras varias experiencias en las que la institución no responde, no protege o no reconoce el daño, deja de esperar una respuesta por parte de esa institución. Poco a poco, la persona aprende que acudir a la organización no sirve o incluso puede empeorar la situación. Esto no es solo una reacción de una persona. Es un proceso que se va formando en la relación con la institución. La persona intenta hablar o pedir ayuda usando los canales normales, pero encuentra muchos problemas y dificultades. Las respuestas no ayudan y la persona sufre por eso. Con el tiempo, esa experiencia repetida genera la idea de que no tiene sentido volver a intentarlo. En este caso, la indefensión aparece no solo por el daño que ocurre al principio, sino también por la forma en que la institución responde o ignora ese daño. El

aprendizaje ocurre cuando una persona está en contacto todo el tiempo con las dinámicas de las instituciones que no reconocen, no escuchan o no hacen nada.

La victimología afirma que la indefensión institucional aprendida es una de las peores consecuencias de la victimización institucional. La persona no ha sufrido solo un daño. La persona ya no confía en que la institución le brinde protección o ayuda. Esto puede causar lo siguiente: abandono de los procesos de denuncia retirada de los canales institucionales la normalización del daño, sentir que uno no sirve o que uno no puede con las cosas, aislamiento... Pero la indefensión, como otros de los conceptos que se están definiendo, no le pasa solo a quien la sufre. Esto puede afectar al entorno y a las personas que ven la situación. Al final, todos pueden sentir que no vale la pena hablar. La falta de apoyo de las instituciones hace que nadie vea el daño y las situaciones de impunidad siguen pasando o se perpetúan. Esto es lo que sucede en los ejemplos anteriores que se han expuesto. En el caso de la estudiante universitaria, hacer varias entrevistas, tener dudas sobre lo que cuenta la estudiante y no reconocer bien el daño hacen que la estudiante se desgaste poco a poco. En el caso del adolescente en el centro de protección, la falta de respuesta tras comunicar el trato recibido y las recomendaciones de “evitar conflictos” provocan que deje de mencionar lo ocurrido. El problema no se ha ido, pero la persona ya no espera que la institución haga algo. En la situación de la familia de la niña con discapacidad, las reuniones, los informes y las respuestas técnicas que no logran cambios reales desgastan a la familia hasta el punto que podría concluir en un abandono del colegio. En todos estos casos, la indefensión no aparece de forma inmediata. Este resultado ocurre cuando la institución muchas veces no da la respuesta que se espera.

Por el contrario, la agencia victimológica se presenta cuando las personas que han pasado por un daño pueden reconocerlo, entenderlo y hablar sobre lo que les pasó. Estas personas también pueden ayudar y participar en lo que se hace para atender, reparar o cambiar esa situación. Reconocer a las víctimas es ver a las víctimas como personas que sufrieron un daño y también como personas que pueden ayudar a entender lo que pasó. Las víctimas pueden buscar soluciones para ese daño. La agencia victimológica no es algo que tenga o sienta solo una persona de manera aislada, sino que la agencia victimológica depende mucho del contexto de la institución. Las organizaciones pueden ayudar o dificultar esto según la forma en que escuchan, responden y se relacionan con las personas afectadas. En la victimología, la agencia es muy importante para los procesos de reparación. Cuando las personas participan al entender y tratar el daño siente menos pasividad y desaliento y puede reconstruir mejor. La agencia permite esto: nombrar el daño con palabras propias. También ayuda a que se reconozca el daño y sirve para evitar que ocurran más casos de victimización, porque toma en cuenta lo que han vivido las víctimas para mejorar lo que hace la institución. Esto es diferente a los ejemplos que he mencionado anteriormente. En los casos descritos, la agencia de las víctimas aparece progresivamente limitada por las dinámicas institucionales. En el caso de la estudiante, la gente vuelve a mirar el relato y hace preguntas sobre lo que cuenta, hasta que el relato deja de ser lo más importante en el proceso. No puede contar el daño con sus propias palabras y tiene que



contestar a lo que otros preguntan o piensan. Cuando el adolescente ve que lo que dice no cambia nada, siente que no puede ayudar mucho o estar realmente en lo que pasa. La recomendación de evitar conflictos termina por desactivar su participación. En el caso de la familia de la niña, la agencia pierde fuerza porque el proceso usa mucha tecnología. La experiencia que se vive pasa a depender de los informes, los procedimientos y las decisiones, pero no toman en cuenta del todo lo que la persona piensa. Un escenario de agencia victimológica habría sido distinto en todos los casos: las víctimas habrían participado activamente en la definición del problema, en la comprensión del daño y en la construcción de soluciones. La agencia victimológica es una parte importante de la justicia restaurativa. Los procesos restaurativos funcionan cuando las personas que participan lo hacen de forma activa. Si no hay agencia, la justicia restaurativa solo queda en trámites formales y pierde la posibilidad de cambiar algo. Con agencia, en cambio, se abren espacios donde las víctimas pueden: nombrar el daño con sus propias palabras, influir en la respuesta institucional y tomar parte en la creación de la reparación. La agencia ayuda a la persona afectada y también a otras personas. Esto ayuda a las instituciones a entender mejor el daño que pueden crear mejores respuestas a futuro. Si vemos las cosas así, impulsar la agencia victimológica no solo da más poder a la persona, también hace que las instituciones sean más responsables y justas.

Sugerencias de lectura

Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On Depression, Development, and Death*. Freeman.

Herman, J. L. (1992). *Trauma and Recovery*. Basic Books.

Tamarit, J. M. (2017). *Victimología: cuestiones conceptuales y metodológicas*. Tirant lo Blanch.

Pereda, N. (2020). *Abuso sexual infantil y victimización institucional*. Octaedro.

IMPLEMENTATION SCIENCE EN LAS ACTIVIDADES COTIDIANAS DE UNA ORGANIZACIÓN CONCRETA

Gema VARONA

En este campo, y como parte de las ciencias aplicadas, se refiere al estudio científico de los métodos para promover la incorporación sistemática de los resultados de la investigación y otras prácticas basadas en la evidencia a la práctica rutinaria, en su caso de las organizaciones, para mejorar la calidad y la eficacia de los servicios a través de cambios en la cultura organizacional. Se relaciona con la traslación o transferencia del conocimiento de forma aplicada, con énfasis en detectar aspectos que facilitan la integración y penetración de cambios informados por los resultados de las investigaciones científicas frente a las resistencias institucionales o profesionales. También se detiene en las formas de evaluar, internamente y externamente, esos cambios y en cómo comunicarlos, consi-

derando el conocimiento existente que puede trasladarse a públicos más amplios a través de infografías, informes o resúmenes de investigación, *policy briefs*, etcétera.

La ciencia de la implementación es una rama específica de la ciencia aplicada que se centra en la aplicación sistemática de los resultados de la investigación a la práctica cotidiana, con el objetivo de cerrar la brecha entre el descubrimiento y la implementación. Mientras que la ciencia aplicada utiliza el conocimiento existente para resolver problemas prácticos (a menudo centrándose en la intervención en sí), la ciencia de la implementación o aplicación estudia específicamente cómo implementar esas intervenciones de manera efectiva, analizando el proceso, las estrategias y el contexto, en lugar de solo el resultado.

Si bien este enfoque se ha desarrollado más en las ciencias de la salud, en relación con la traslación o transferencia de conocimientos, puede integrarse con formas participativas, incluyendo de diversas experiencias de vida, de investigación acción con metodologías cualitativas o mixtas, más allá de un entendimiento meramente positivista de lo que constituye evidencia en los procesos de victimización y desvictimización en contextos organizacionales.

Sugerencias de lectura

Boaz, A., Hanney, S., Borst, R., O'Shea, A., & Kok, M. (2018). How to engage stakeholders in research: Design principles to support improvement. *Health Research Policy and Systems*, 16(1), 60. <https://doi.org/10.1186/s12961-018-0337-6>.

Ciencia en el Parlamento. (s.f.), <https://cienciaenelparlamento.org/>.

Oficina de Ciencia y Tecnología del Congreso de los Diputados. (s.f.). <https://www.oficinac.es/es>.

Wiltsey Stirman, S., Baumann, A. A., & Miller, C. J. (2019). The FRAME: an expanded framework for reporting adaptations and modifications to evidence-based interventions. *Implementation Science*, 14, 58. <https://doi.org/10.1186/s13012-019-0898-y>

IN DUBIO PRO VÍCTIMA E INTERVENCIONES CENTRADAS EN LAS VÍCTIMAS

Gema VARONA

El principio de *in dubio pro victima* —distinto y no opuesto al clásico *in dubio pro reo* que rige la determinación de la responsabilidad penal— designa una orientación normativa y práctica según la cual, ante la incertidumbre sobre si una persona ha sufrido un daño o sobre la gravedad de ese daño, la respuesta institucional, profesional y social debe inclinarse hacia la provisión de protección, apoyo y recursos a esa persona, con independencia del resultado de cualquier proceso penal en curso o de la determinación judicial definitiva sobre si efectivamente existe un delito, un agresor culpable o una vícti-



ma en sentido jurídico estricto. Este principio no entra en tensión con la presunción de inocencia ni con los derechos procesales del presunto ofensor porque opera en un plano radicalmente diferente: no se pronuncia sobre la culpabilidad de nadie, no anticipa ni condiciona el resultado del proceso penal, y no implica ninguna forma de condena social o institucional de quien es investigado o acusado. Su objeto no es la determinación de la responsabilidad —que pertenece exclusivamente al proceso penal con todas sus garantías— sino la atención a la persona que presenta indicios de haber sufrido un daño.

En línea con su primera formulación por el Profesor Antonio Beristain, duramente criticada y tal vez incomprensible por muchos penalistas, lo que el principio afirma es que esa atención no puede ni debe esperar a que un tribunal declare la culpabilidad de alguien para activarse, porque el daño —físico, psicológico, relacional, existencial— existe con independencia de que el proceso penal lo confirme, lo archive o lo absuelva, y porque la espera institucional produce por sí misma una forma de victimización secundaria que el enfoque informado por el trauma reconoce como evitable y como éticamente inaceptable. En su formulación más operativa, el *in dubio pro victima* exige que los sistemas de atención —sanitarios, psicológicos, sociales, jurídicos— estén diseñados para ofrecer sus recursos a cualquier persona que presente necesidades derivadas de una experiencia potencialmente dañina, sin que el acceso a esos recursos esté condicionado por la existencia de una denuncia, por la viabilidad probatoria del caso, por la decisión de continuar o abandonar el proceso penal, ni por el resultado final de ese proceso. Una víctima de autor desconocido, fallecido, no imputable o condenable o cuyo delito o pena está prescrito o una víctima que retira su denuncia o no quiere colaborar con la justicia —por miedo, por agotamiento, por razones personales o por presión institucional— no deja de necesitar atención psicológica, apoyo social y acompañamiento jurídico.

Los enfoques centrados en las necesidades de las víctimas (*victim-centered approaches* o *victim-needs frameworks*) son el correlato metodológico y práctico del principio de *in dubio pro victima*: parten del reconocimiento de que las necesidades de las personas que han sufrido daño —necesidades relativas a la seguridad, información, reconocimiento, apoyo emocional, acompañamiento jurídico, reparación material y simbólica, participación en los procesos que las afectan— son el eje organizador de cualquier respuesta institucional orientada a su bienestar y no un elemento secundario que se atiende en la medida en que no interfiere con los objetivos del sistema penal. Con base, entre otros, en los trabajos de Herman sobre trauma y recuperación, de Holder sobre las necesidades secuenciadas de las víctimas de violencia de pareja, y de los marcos de referencia del movimiento internacional de derechos de las víctimas —desde la Declaración de la ONU sobre los principios fundamentales de justicia para las víctimas de delitos y del abuso de poder de 1985 hasta la Directiva europea 2012/29/UE sobre normas mínimas sobre los derechos, el apoyo y la protección de las víctimas de delitos y su transposición al derecho español a través de la Ley 4/2015, de 27 de abril, del Estatuto de la Víctima del Delito—, estos enfoques identifican un conjunto de necesidades que trascienden la mera reparación económica y que incluyen dimensiones que el proceso penal convencional es estructuralmente incapaz de satisfacer.

Entre esas dimensiones se encuentran la necesidad de ser creída y reconocida como víctima, la necesidad de comprender lo que ocurrió y por qué, la necesidad de tener alguna forma de control sobre el proceso que la afecta, la necesidad de ver a quien la dañó responsabilizado de alguna manera, y la necesidad de que eso no vuelva a ocurrirle ni a ocurrir a otros. Los enfoques centrados en las necesidades reconocen además que estas necesidades no son uniformes ni estáticas: varían entre personas, varían a lo largo de la trayectoria de la misma persona, y varían en función del tipo de daño, del contexto en que se produjo y de los recursos relacionales, culturales y materiales de que dispone quien lo sufrió. Esta variabilidad exige sistemas de atención flexibles, personalizados y sostenidos en el tiempo, que sean capaces de acompañar a las víctimas a lo largo de procesos de recuperación que no son lineales ni tienen un punto de cierre predefinido con evitación de producción de un mal entendido paternalismo o maternalismo e, incluso, victimismo o confrontación competitiva de derechos con las personas ofensoras.

En este sentido, es imprescindible subrayar que ni el principio de *in dubio pro victima* ni los enfoques centrados en las necesidades de las víctimas legitiman una visión antagonista de la justicia que oponga los intereses de las víctimas a los de los presuntos ofensores o de los condenados, ni que reduzca la justicia a la satisfacción de las demandas de un único grupo de interés. La justicia —en el sentido multinivel que Daly propone— tiene múltiples *stakeholders*, actores o protagonistas, cuyos intereses y derechos deben ser reconocidos y ponderados simultáneamente: las víctimas y sus necesidades de reconocimiento, reparación y protección; los presuntos ofensores y sus derechos procesales, su dignidad y su potencial de rehabilitación; las comunidades afectadas por el daño y su interés en la cohesión social y la confianza institucional; y la sociedad en su conjunto. La idea de *in dubio pro victima* no es un principio que eleve los intereses de las víctimas por encima de los de todos los demás actores del sistema, sino que, en el siglo XXI, garantiza que esos intereses no sean sistemáticamente subordinados a los intereses institucionales de los sistemas que deberían regular mejor la convivencia, avanzando desde lo ocurrido históricamente en los sistemas penales que trataron a las víctimas principalmente como medios probatorios al servicio de la acusación pública. Una justicia centrada en las víctimas no es una justicia punitiva ni vengativa, sino, paradójicamente, una justicia quizá más capaz de integrar la perspectiva restaurativa y transformadora, porque evita la victimización secundaria que encapsula en la soledad y el resentimiento y parte del reconocimiento de que el daño concreto sufrido por personas concretas —y no la abstracción de la norma penal violada— es el punto de partida de cualquier respuesta justa, y que esa respuesta debe ser construida con y para las personas afectadas (en toda su diversidad agónica) y no sobre ellas.

Sugerencias de lectura

Beristain Ipiña, A. (2008). *La dogmática penal evoluciona hacia la victimología (ayer, in dubio pro reo; hoy, pro víctimas; mañana, las víctimas protagonistas)* (Vol. 1). Sociedad Mexicana de Criminología capítulo Nuevo León.



Gromet, D. M., Okimoto, T. G., Wenzel, M., & Darley, J. M. (2012). A victim-centered approach to justice? Victim satisfaction effects on third-party punishments. *Law and Human Behavior*, 36(5), 375.

ÍNDICE DE DAÑO

Gema VARONA

El índice de daño (*harm index*) es un instrumento de medición y ponderación que la criminología ha desarrollado para superar las limitaciones de los sistemas convencionales de estadística criminal —que tratan todos los delitos como unidades equivalentes con independencia de su gravedad real y de sus consecuencias sobre las víctimas y la sociedad— y para producir una métrica más sensible a la magnitud y la naturaleza del daño efectivamente producido por las distintas formas de conducta criminal o dañina. Su premisa fundacional es que contar delitos sin ponderar su gravedad produce una imagen distorsionada de la realidad criminal que infravalora sistemáticamente los daños más graves y más infrecuentes mientras sobredimensiona el peso estadístico de las infracciones más leves y más frecuentes, con consecuencias directas sobre las prioridades de política criminal, la asignación de recursos de prevención y respuesta, y la comprensión pública del problema de la delincuencia. El enfoque más conocido en la tradición anglosajona es el *Cambridge Crime Harm Index* (CHI), propuesto por Lawrence Sherman y colaboradores a partir de 2007 y consolidado en publicaciones sucesivas del *Cambridge Centre for Evidence-Based Policing*, que asigna a cada tipo de delito un valor numérico basado en la pena de prisión que el ordenamiento jurídico le atribuye como estimación de la gravedad social del daño —expresada en días de pena privativa de libertad consignado en el Código penal y la práctica jurisprudencial— y que permite calcular índices agregados de daño para territorios, períodos temporales o poblaciones específicas que son comparables entre sí y que reflejan la concentración del daño de manera mucho más precisa que los meros recuentos de incidentes o hechos delictivos. El CHI ha sido aplicado en el análisis de la concentración del daño en lugares, víctimas y ofensores reincidentes —los denominados *chronic harm hotspots*, *repeat victims* y *prolific offenders*— y ha permitido documentar empíricamente que una proporción pequeña de lugares, personas y conductas concentra una proporción desproporcionadamente grande del daño total, con implicaciones directas para el diseño de estrategias de prevención focalizada. Sin embargo, el CHI ha sido objeto de críticas desde la perspectiva de la victimología crítica y de la zemiología ya que al utilizar las penas legalmente establecidas como estimación de la gravedad del daño, reproduce los sesgos de los sistemas penales que criminalizan preferentemente las conductas de los sectores más vulnerables mientras infravaloran o ignoran los daños producidos por corporaciones, instituciones y actores poderosos que raramente son objeto de persecución penal, lo que limita su capacidad para capturar el espectro completo del daño social relevante.

Un enfoque alternativo y complementario es el desarrollado por Victoria Greenfield y Letizia Paoli en su *harm assessment framework*, publicado en la revista *British*

Journal of Criminology, en 2013, y aplicado inicialmente al análisis del mercado de las drogas, que propone una matriz multidimensional de evaluación del daño que combina la identificación de los tipos de daño —físico, psicológico, económico, social, a los valores comunitarios— con la identificación de los actores afectados —individuos, familias, comunidades, Estado, sociedad internacional e, incluso, ecosistemas— y con la ponderación de dimensiones cualitativas como la probabilidad de que el daño se produzca, su severidad, su amplitud, su reversibilidad y su concentración temporal y espacial, produciendo una evaluación más compleja y ajustada a la realidad, donde también debe estimarse el daño producido por las propias políticas criminales reactivas.

Finalmente, puede aludirse también al *Harm Assessment Reference Tool* (HART) desarrollado en el contexto policial británico, los índices de daño aplicados en el análisis del crimen organizado y del crimen corporativo por autores como Piers Beirne y Nigel South desde la perspectiva de la criminología verde, y los desarrollos más recientes en el campo de la zemiología cuantitativa que intentan construir índices de daño social que incluyan los daños producidos por la pobreza estructural, la desigualdad, la contaminación ambiental y las políticas institucionales, trasladando la lógica del índice de daño más allá de las fronteras del sistema penal hacia el espacio más amplio del daño social que la tradición de Hillyard y Tombs había conceptualizado pero raramente operacionalizado en términos métricos comparables.

Sugerencias de lectura

Greenfield, V. A., & Paoli, L. (2025). Reaching beyond criminal justice to justice: Orienting criminology and criminal policy toward harm. *Criminology & Criminal Justice*, 17488958251357132.

INERCIA INSTITUCIONAL

Gema VARONA

La inercia institucional designa la tendencia de las organizaciones a persistir en sus patrones de funcionamiento establecidos, sus estructuras de poder consolidadas y sus culturas asentadas incluso cuando existen evidencias claras de que esos patrones producen daño, cuando mandatos normativos externos exigen su transformación, o cuando las propias declaraciones institucionales reconocen la necesidad de cambio, generando una brecha entre el reconocimiento retórico de la necesidad de transformación y la persistencia práctica de las condiciones que la hacen necesaria. A diferencia de la aversión al riesgo de cambiar —que implica una resistencia activa y relativamente consciente a la transformación— y de la falta de coraje institucional —que designa la incapacidad de adoptar decisiones difíciles cuando el momento lo requiere—, la inercia institucional tiene una dimensión más estructural y más inconsciente: no requiere que nadie decida



resistir el cambio para que el cambio no se produzca, porque los propios mecanismos de reproducción organizacional —la socialización de los nuevos miembros en las normas existentes, la selección de liderazgos que encarnan las disposiciones del campo y las asunciones básicas en los niveles más profundos de la cultura organizacional en el sentido de Schein— garantizan la continuidad de las condiciones establecidas con independencia de las intenciones declaradas de quienes ocupan posiciones de autoridad. En el ámbito de la protección de la infancia, la inercia institucional se manifiesta con particular claridad en los sistemas de servicios sociales que, tras décadas de informes, recomendaciones e incluso escándalos públicos sobre el maltrato a menores en acogimiento residencial y la existencia de polivictimización (vinculada, en ocasiones, a posteriores carreras delictivas), continúan reproduciendo los mismos déficits estructurales —ratios de personal insuficientes, alta rotación de educadores, ausencia de supervisión externa efectiva y mecanismos de denuncia inaccesibles para los menores— no porque nadie quiera mejorar, sino porque las condiciones presupuestarias, culturales y relacionales que sostienen esos déficits siguen intactas. Al mismo tiempo, los cambios adoptados bajo presión mediática o política se diluyen progresivamente en cuanto la presión decrece.

Sugerencias de lectura

Martel J. (2023). *Too few to matter: Institutional inertia in the prisoning of women in Canada and Quebec*. Quebec, Canada: Presses de L'Université Laval.

Munck af Rosenschöld, J., Rozema, J. G., & Frye-Levine, L. A. (2014). Institutional inertia and climate change: a review of the new institutionalist literature. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 5(5), 639-648.

INSTITUCIÓN COMPASIVA

Jorge GRACIA IBÁÑEZ

Universidad San Jorge de Zaragoza

Centro de Investigação Interdisciplinar em Justiça. Universidade do Porto

Se puede definir este concepto como una organización, entidad o estructura social que orienta sus prácticas, procedimientos y cultura interna hacia el reconocimiento del sufrimiento humano y la respuesta activa para aliviarlo. El adjetivo “*compasiva*” delimita al sustantivo “*institución*”, introduciendo dos elementos constitutivos de la compasión: que se basa en la contemplación consciente del dolor ajeno y que debe procurar activamente el alivio de ese sufrimiento. Y, además, debe hacerlo utilizando los medios más adecuados y eficaces para ello. Coincide con el concepto de *compasión ecuanime* que acuñó Frakes (2010).

Es evidente que la articulación de la compasión como virtud pública, encarnada en políticas e instituciones concretas, exige un impulso político constante incluso en el

seno de Estados de Bienestar, supuestamente centrados en evitar el sufrimiento, en paliar las consecuencias negativas de la vulnerabilidad y en garantizar la realización efectiva de la justicia. De la cual la compasión sería un componente emocional. Es un elemento básico para conseguir lo que Margalit (2017) denominó “*una sociedad decente*”, esto es, aquella que no humilla a las personas.

El ámbito de estas instituciones compasivas es el del sufrimiento humano, porque ese es el territorio donde florece la compasión. Un conjunto de instituciones sociales básicas que lidian con el sufrimiento – como el sistema sanitario, las prisiones, los servicios de atención a las víctimas, el sistema de justicia, en general – deberían construirse y mantenerse como *instituciones de la compasión*. Una compasión que no humilla, que no remite a la caridad sino a la justicia. Que entiende el alivio y el apoyo frente al sufrimiento en términos de derechos. De cualquier modo, dada la amplia gama de instituciones públicas que lidian con el sufrimiento humano, cada una de ellas debe emprender esa tarea atendiendo a las peculiaridades y dificultades de la función social que tienen encomendada.

Para que ese uso adecuado de la compasión, entendida como una empatía madura, se encarne eficazmente en instituciones compasivas deben existir, según Collins *et al* (2010, 260), al menos tres elementos clave: en primer lugar, una infraestructura institucional que soporte ese elemento de sufrimiento compartido presente en la emoción compasiva. Para ello va a ser preciso el trabajo en red comunitario de profesionales, *para-profesionales* y voluntarios; en segundo lugar, se precisa un reconocimiento político formal de que ese sufrimiento que se quiere paliar existe, que necesita ser aliviado y que las personas que sufren tienen derecho a ello, lo que se conecta con la idea de justicia; finalmente, en tercer lugar, debe existir una financiación suficiente que permita una intervención adecuada y sostenida durante el periodo que sea necesario.

No hay que perder de vista que las instituciones las forman las persona pero que su labor en la institución se ve comprometida y delimitada por la propia estructura y dinámica de la misma. Como concluye Nussbaum (2008): “la relación entre la compasión y las instituciones sociales es, y debe ser, un camino en dos direcciones: las personas compasivas construyen instituciones que encarnan lo que ellas imaginan; y las instituciones así construidas, a su vez, influyen la compasión en los individuos” (p. 449).

La compasión es una virtud que se cultiva con el ejercicio. Y aunque es deseable, persiste la duda de si se puede exigir de forma directa. Como la amabilidad es un don, de la mayor importancia, pero que depende en buena medida de las características personales de los individuos. Pero la compasión auténtica y ecuaníme no se agota en las personas concretas, sino que es determinada por el ambiente institucional en el que estas se mueven.

Por eso se deben fomentar el ambiente institucional y la cultura adecuada para que esa compasión florezca. Entre otras formas, favoreciendo el contacto de los integrantes recientes o en formación de la institución con los más experimentados, de los que pueden aprender cómo ejercer sus tareas de forma compasiva. Como toda virtud también esta se



aprende por imitación. De igual modo, estructurando el trabajo de tal manera que no resulte abrumador, hasta el punto de que no permita ver a las personas que sufren detrás de cada expediente. Existe un síndrome médico y psicológico documentado entre profesionales de diversos ámbitos que se denomina precisamente *fatiga por compasión*, porque el contacto constante con el sufrimiento agota (*vid.*, entre otros Figley, 1995). Se pueden articular también mecanismos para discutir casos difíciles, que muestren que la responsabilidad es institucional, no para diluir la responsabilidad individual sino mostrar que importan a la institución y aliviar la carga moral de quien, de otra manera, tendría que decidir en soledad sobre la vida de otras personas. Se debe preguntar a las personas que se acompaña o en cuyos contextos se interviene qué es lo que ha funcionado y lo que no. Averiguar cómo se han sentido tratadas. Que es lo que les ha ayudado y que es lo que les ha hecho daño.

Otra pregunta relevante, merecedora de mayor investigación, es si esa compasión institucional puede medirse y cuantificarse de alguna manera. Abre la puerta a discutir qué variables deberían incluirse en un instrumento para medir la compasión institucional *vid.* Klos y Lemos, 2018).

Como ejemplo (o más bien contraejemplo) de estas dinámicas, voy a explicar un caso que conocí en una formación dirigida a sanitarios y trabajadores/as sociales sobre violencia contra personas mayores. Una enfermera contaba que, dado el alto nivel de trabajo, al menos en periodos concretos, la llamada de teléfono que se hacía en su hospital a los pacientes para comunicarles el resultado de la prueba a la que se habían sometido para descartar ciertas enfermedades graves se demoraba excesivamente en el tiempo. Desde luego, si el resultado era positivo y se trataba de una cuestión urgente, se actuaba con celeridad. El problema estaba, más bien, en los casos en los que el resultado de la prueba era negativo. Consciente del sufrimiento que esta incertidumbre podía generar, la enfermera nos contó que se quedó durante algunas semanas una media hora después de haber cumplido su horario para ir haciendo las llamadas que despejaran las dudas de las personas y aliviaran el sufrimiento que ella imaginaba estaban sintiendo. Es un ejemplo en el que la organización no ha sido compasiva, porque si lo fuera, no dependería de la compasión individual de la enfermera, que imaginó esa angustia de la espera y actuó para aliviarla, sino que articularía mecanismos y arbitraría medios suficientes, capaces de dar una respuesta que fuera consciente de esa situación. En suma, a esto nos referimos cuando hablamos de instituciones compasivas.

Sugerencias de lectura

Collins, M. E., Cooney, K., & Garlington, S. (2012). Compassion in contemporary social policy: Applications of virtue theory. *Journal of Social Policy*, 41(2), 251–269. <https://doi.org/10.1017/S004727941100078X>

Figley, C. R. (1995). Compassion fatigue as secondary traumatic stress disorder: An overview. In C. R. Figley (Ed.), *Compassion fatigue: Coping with secondary trau-*



- matic stress disorder in those who treat the traumatized (pp. 1-20). New York, NY: Brunner/Mazel.
- Frakes, C. (2010). When strangers call: A consideration of care, justice, and compassion. *Hypatia*, 25(1), 79–99. <http://www.jstor.org/stable/40602641>
- Klos, M. C., & Lemos, V. N. (2018). Adaptación y validación de un instrumento para evaluar el constructo compasión. *Revista Evaluar*, 18(2). <https://doi.org/10.35670/1667-4545.v18.n2.20801>
- Margalit, A. (1997). La sociedad decente. (C. Castells Trad.). Ediciones Paidós.
- Nussbaum, M. C. (2008). Paisajes del pensamiento. La inteligencia y las emociones. (A. Maira Trad.). Ediciones Paidós.

INSTITUCIÓN TOTAL

Gema VARONA

La institución total es uno de los conceptos más importantes de la sociología y la criminología. Fue formulado por Erving Goffman en su obra *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates* (1961), elaborada a partir de su investigación etnográfica en el Hospital Saint Elizabeths de Washington. Goffman define la institución total como un lugar de residencia y trabajo donde un gran número de individuos situación similar, aislados de la sociedad por un período apreciable de tiempo, comparten una rutina diaria administrada formalmente. Lo que caracteriza a la institución total no es simplemente el internamiento sino la ruptura de una de las fronteras fundamentales de la vida social moderna como es la separación entre los espacios de dormir, trabajar y relajarse que en las sociedades contemporáneas funciona como garantía de la autonomía del individuo respecto de cualquier autoridad única. En la institución total, esas tres esferas colapsan en un único espacio bajo una única autoridad y la persona internada duerme, trabaja, se relaciona y se ocupa en el mismo entorno, sometida a las mismas reglas, bajo la supervisión de los mismos agentes institucionales, sin posibilidad de escapar a espacios alternativos que relativicen ese poder. Goffman identificó cinco tipos de instituciones totales: las creadas para cuidar a personas con algún tipo de discapacidad o incapacidad —hogares de ancianos, orfanatos—; las destinadas a cuidar a personas con alguna discapacidad que se presenta como una amenaza involuntaria —hospitales psiquiátricos, sanatorios—; las organizadas para proteger a la comunidad de quienes representan un peligro intencional —cárceles, campos de concentración—; las establecidas para realizar tareas de carácter técnico —cuarteles, barcos, internados—; y los centros de retiro diseñados para formación religiosa o retiro espiritual —conventos, monasterios—. Esta tipología, aunque cuestionada en su exhaustividad y en la heterogeneidad de sus categorías, tenía como propósito subrayar que la lógica de la institución total no es exclusiva de las instituciones que suponen privación de libertad impuesta.



La persona que entra en una institución total no entra como un sujeto pleno, sino que atraviesa un proceso sistemático de despojo de los recursos, los roles y los marcos de referencia que sostenían su identidad previa. Se le retira la ropa, se le asigna un número o un uniforme, se le somete a un horario y rutinas, así como a inspecciones corporales, se le despoja de sus objetos personales —los pequeños artefactos con que los sujetos construyen y mantienen su presentación del yo en la vida cotidiana—, y se le instala en un sistema de privilegios y castigos que hace depender las condiciones más básicas de su existencia —cuándo comer, cuándo dormir, cuándo moverse— de la discrecionalidad de la autoridad institucional. Esto permite la producción de sujetos maleables y gobernables para poder funcionar como sistema. Las respuestas del individuo a esta “mortificación” —la retirada, la colonización, la conversión, la intransigencia o el juego que combina adaptación superficial con resistencia encubierta— son las estrategias de supervivencia que la persona internada desarrolla para mantener algún vestigio de agencia en un entorno diseñado para suprimirla. La riqueza analítica del concepto de institución total para el estudio de la victimización organizacional reside precisamente en esta articulación entre la dimensión estructural —las condiciones que la institución produce sistemáticamente— y la dimensión de la agencia —las formas en que los individuos negocian su posición dentro de esas condiciones—, que prefigura muchos de los debates contemporáneos sobre vulnerabilidad, resistencia y desvictimización e, incluso, crecimiento postraumático (considérese el caso de Nelson Mandela), en entornos institucionales cerrados.

Sugerencia de lectura

Goffman, E. (1961). *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*. Anchor Books.

INSTITUCIÓN Y ORGANIZACIÓN

Gema VARONA

Aunque en el lenguaje ordinario los términos se usan con frecuencia de manera intercambiable, en el plano analítico remiten a fenómenos de naturaleza diferente, operan en niveles de abstracción distintos y generan preguntas de investigación que no son siempre equivalentes.

Una organización es una entidad social deliberadamente constituida para alcanzar fines específicos, dotada de una estructura relativamente estable de roles, jerarquías, normas internas y recursos, y con una membresía más o menos definida. Las organizaciones son empíricamente observables: tienen una sede, un nombre, un presupuesto, personas que trabajan en ellas y procedimientos que regulan su funcionamiento. En este sentido, son artefactos intencionalmente diseñados, aunque su evolución posterior pueda alejarse significativamente del diseño original.

La teoría clásica de las organizaciones —desde Weber hasta Taylor, pasando por Barnard y Simon— se ocupó principalmente de cómo se estructuran, coordinan y gestionan estas entidades para producir resultados eficientes. La organización, en esta tradición, es ante todo un problema de diseño racional sobre cómo dividir el trabajo, cómo coordinar actividades, subsistir y alinear a los individuos con los objetivos del colectivo.

Una institución, en cambio, es un conjunto de reglas, normas, valores, creencias y marcos cognitivos que definen lo que es apropiado, legítimo o incluso concebible en un campo social determinado. Las instituciones no son entidades concretas, sino más bien estructuras simbólicas y normativas que trascienden a cualquier organización particular y que configuran el campo de posibilidades dentro del cual las organizaciones actúan, se legitiman y se transforman.

Esta concepción —que arranca de Durkheim y Weber, y que fue reformulada de manera decisiva por Berger y Luckmann en *La construcción social de la realidad* (1966)— encuentra su expresión en la teoría institucional desarrollada por DiMaggio y Powell, y por Richard Scott. Para Scott, las instituciones comprenden elementos regulativos —leyes y reglas formales coercitivas—, normativos —obligaciones, roles y estándares de conducta apropiada— y cultural-cognitivos —marcos de comprensión compartidos que dan sentido a la acción—. Estos tres pilares operan a través de mecanismos diferentes —coerción, normatividad y mimesis— y confieren a la acción social su carácter de rutina, su legitimidad y su durabilidad.

La institución, por tanto, no es una organización concreta sino el entorno de significados dentro del cual las organizaciones existen y actúan. La distinción es la misma que existe entre el mercado como institución —un conjunto de reglas, expectativas y prácticas que regulan el intercambio— y una empresa concreta como organización que opera dentro de ese mercado.

Una distinción adicional es la que existe entre institucionalización como proceso e institución como resultado. La institucionalización designa el proceso por el cual determinadas prácticas, formas organizativas o creencias se sedimentan hasta adquirir carácter de dato, aspecto obvio o manera evidente de hacer las cosas. Cuando una práctica está plenamente institucionalizada, deja de ser cuestionada y se da por sentada. Este proceso de naturalización es precisamente lo que hace a las instituciones tan resistentes al cambio y tan invisibles para quienes operan dentro de ellas.

Un ejemplo ilustrativo puede ser la relación entre la universidad y el sistema de acreditación académica. La universidad como organización concreta —la Universidad del País Vasco, la Universidad Complutense o la Universidad de Oxford— es una entidad con una estructura administrativa específica, un presupuesto, un cuerpo docente e investigador, departamentos, facultades, órganos de gobierno, procedimientos de contratación y un conjunto de actividades empíricamente observables.

La universidad como institución es algo distinto: un conjunto de normas, valores, jerarquías simbólicas y marcos cognitivos compartidos que definen qué es una universi-



dad legítima, qué cuenta como conocimiento académico válido, qué significa ser profesor o investigador, cómo debe evaluarse el mérito intelectual y qué estructuras organizativas son apropiadas para una institución de educación superior.

Cuando una universidad española incorpora en sus estatutos el compromiso con la «transferencia del conocimiento» o la «innovación pedagógica», en su caso para evaluar al profesorado, no lo hace necesariamente porque tenga evidencia de que esas prácticas concretas que se promueven mejoran su calidad, sino que lo hace porque el entorno institucional —las agencias de acreditación, las clasificaciones internacionales, los organismos de financiación y los pares del campo— reconoce esas estructuras o prácticas como señales de legitimidad. Esto supone cierto isomorfismo mimético y normativo en acción, sin que exista, quizá, una reflexión detenida sobre los valores proclamados de excelencia y conocimiento universitarios en cada organización concreta, con una individualidad diferente a la abstracción de la institución.

Sugerencia de lectura

Khalil, E. L. (1995). Organizations Versus Institutions. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) / Zeitschrift Für Die Gesamte Staatswissenschaft*, 151(3), 445–466. <http://www.jstor.org/stable/40751821>

INTERSECCIONALIDAD

Aitor MARTÍNEZ GONZÁLEZ

La interseccionalidad, un término introducido por Kimberlé Williams Crenshaw en 1989, surge del pensamiento feminista afroamericano y se refiere a cómo múltiples sistemas de opresión —como el racismo, el sexismo, la homofobia, el colonialismo, el patriarcado, el capitalismo y la discriminación basada en la clase social— operan de manera conjunta y no de forma aislada. Este enfoque enfatiza que marcadores sociales como la raza, el género, la sexualidad, el estatus socioeconómico, el estado civil y la edad se superponen de formas complejas y cambiantes, configurando las experiencias y las oportunidades vitales de las personas. De este modo, la discriminación interseccional se manifiesta a través de la interrelación de diferentes motivos (raza, género, etc.), dando lugar a formas de discriminación cualitativamente distintas.

Si bien una amplia variedad de categorías socialmente construidas puede influir en la identidad, la interseccionalidad se ha centrado principalmente en aquellos ejes de diferencia que determinan el acceso a recursos económicos, al estatus social y al poder político. Desde esta perspectiva, las distintas formas de discriminación no se limitan a acumularse, sino que se configuran y refuerzan mutuamente. En consecuencia, este enfoque propone un análisis que tenga en cuenta las estructuras de poder interrelacionadas en la sociedad, incluyendo el racismo, el patriarcado, la explotación económica y otros sistemas de dominación afines.

En el ámbito de la victimización, la interseccionalidad permite comprender que la exposición al daño, las formas que este adopta y su reconocimiento social no son homogéneos, sino que están condicionados por la posición interseccional de las personas. Determinados grupos —como mujeres racializadas, personas LGTBIQ+ o individuos en situación de pobreza— pueden experimentar formas de victimización más frecuentes, más severas o menos reconocidas, al tiempo que enfrentan mayores barreras para la denuncia y el acceso a mecanismos de protección. Asimismo, los impactos del trauma no pueden entenderse únicamente en términos individuales, sino que se ven modulados por factores estructurales como la desigualdad, la discriminación continuada y el acceso diferencial a recursos de recuperación.

Este concepto pone de relieve aquellos motivos de discriminación que permanecen invisibilizados en los marcos jurídicos actuales y exige un análisis que trascienda las experiencias individuales, incorporando las dimensiones institucionales y estructurales de la discriminación. En este sentido, la interseccionalidad desplaza el foco desde el individuo hacia los sistemas que producen y reproducen vulnerabilidad, permitiendo identificar cómo las respuestas institucionales, lejos de ser neutrales, pueden contribuir a reforzar desigualdades y generar formas de victimización secundaria o institucional. En todo caso, algunos autores (Vasil et al, 2025) critican el uso actual de este concepto como algo meramente retórico en algunas políticas públicas.

Concepto relacionado con: violencia de género, discriminación, delito de odio, clasismo, estructura social.

Sugerencias de lectura

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), 139–167.

European Network Against Racism (ENAR). (2022). *Intersectionality and structural discrimination in the European Union*. ENAR.

Vasil, S., Segrave, M., Tan, S. J., & Cho, H. E. (2025). Intersectionality in policy: feminist breakthrough? *Journal of Gender-Based Violence*, 9(2), 308-318.

JUSTICIA

Gema VARONA

Según Daly (2025), citando a Derrida, la justicia es un significante flotante, un término con desbordamiento de significado que solo puede comprenderse cuando se ancla al contexto. De ahí su exigencia metodológica central: quien use el término debe especificar a qué se refiere. Daly distingue tres planos que los analistas frecuentemente mezclan sin conciencia de ello.



El nivel macro remite a un objetivo, teoría o idea de justicia de alcance social. El nivel meso se refiere a la arquitectura de leyes, reglas, procedimientos y prácticas de rectificación de daños en la justicia penal, civil y restaurativa cuando está vinculada a la justicia penal. El nivel micro es la vida social cotidiana, las interacciones y relaciones, tanto respetuosas de la ley como transgresoras de la misma.

La distinción entre justicia distributiva —qué principios deben guiar la distribución de beneficios y cargas en una sociedad justa— y justicia rectificativa —cómo se responde a daños concretos en relaciones bilaterales— constituye un eje fundamental. La justicia distributiva se ocupa de regular las distribuciones sociales y económicas en el seno del Estado, mientras que la rectificativa se ocupa de reparar agravios concretos entre partes. Confundirlas —tratarlas como si operaran en el mismo plano o como si los principios de una se aplicaran directamente a la otra— es, para Daly, uno de los errores más persistentes en la filosofía política y en la criminología.

Daly desarrolló su idea de justicia para capturar las aspiraciones de las víctimas-supervivientes de abusos institucionales —reconocimiento, verdad, rendición de cuentas y reparación—, con el propósito de orientar la investigación empírica desde una idea de justicia alineada con las luchas individuales y los movimientos sociales. En línea con ello, la justicia institucional se ocupa de las respuestas a la victimización institucional de niños y niñas y a los daños histórico-políticos asociados, ocurridos dentro de la memoria viva, en las democracias actuales.

El caso de los abusos sexuales en la Iglesia Católica puede ilustrar las ideas de Daly. Cuando una víctima de abuso por parte de un religioso en los años setenta acude décadas más tarde a buscar justicia, las instituciones disponibles le ofrecen respuestas muy distintas según el nivel en que operen. La justicia penal —nivel meso— puede dar lugar a una condena, pero con frecuencia la prescripción impide que el caso llegue siquiera a juicio. La justicia civil —también meso— ofrece la posibilidad de una indemnización en algunos países. Sin embargo, la víctima no busca solo dinero. La investigación sobre lo que las víctimas de violencia buscan en la justicia penal muestra que sus objetivos se despliegan en un proceso de secuenciación: al denunciar, quieren detener la violencia y estar a salvo; al anticipar el proceso judicial, la rendición de cuentas es primordial; tras el proceso, aspiran a que haya una responsabilización preventiva y una recuperación y reparación para ellas y otras víctimas. Esta secuenciación revela que lo que la víctima llama justicia es en realidad un conjunto complejo de demandas que ninguna práctica institucional única puede satisfacer.

En el ejemplo indicado, en el plano macro-meso, la organización eclesíástica actuó durante décadas protegiendo su reputación institucional por encima de las víctimas —un ejemplo de desamparo institucional en el sentido más profundo—, lo que generó no solo daño individual sino una quiebra de confianza cívica. Las respuestas en el ámbito de la justicia institucional incluyen, entre otras respuestas, la investigación pública, las disculpas públicas, la retirada de títulos y reconocimientos a personas vinculadas a los abusos, los proyectos de memoria y conmemoración, y el acceso a los registros institucionales.

Llamar a todo esto “justicia” —sin precisar si se habla de rendición de cuentas penal, reparación económica, reconocimiento simbólico o transformación institucional— quizá produce confusión analítica y, en el plano político, falsas expectativas o, en la práctica, legitimar respuestas parciales como si fueran respuestas completas. La justicia así se convierte en una práctica y en un horizonte que puede reivindicarse y no tanto en una realidad homogénea o monolítica garantizable.

Sugerencias de lectura

Daly, K. (2025). Justice: Word, idea, practice. *Criminology*, 63: 707-743.

JUSTICIA ARCHIVÍSTICA

Gema VARONA

La justicia archivística (*archival justice*) es un concepto emergente en el campo de la justicia transicional que problematiza el archivo —entendido tanto como institución como como práctica— en tanto espacio de poder donde se producen, custodian, ordenan y, con frecuencia, suprimen las memorias de la violencia en masa, la represión política y las violaciones graves de derechos humanos. No se trata simplemente de preservar documentos, sino de reconocer que las decisiones sobre qué se archiva, quién lo archiva, bajo qué categorías y con qué accesibilidad son decisiones políticas con consecuencias para la verdad, la reparación y la no repetición.

En este sentido, podrían distinguirse cinco dimensiones constitutivas de la justicia archivística.

1. El archivo como acto de poder

Los archivos no son depósitos neutros de la historia. Reflejan las jerarquías de quienes los crearon, en su caso, los Estados, las instituciones militares o eclesiásticas o las burocracias coloniales. Lo que queda fuera del archivo (los testimonios orales, los saberes cotidianos y marginados, etcétera) puede reivindicarse como registros ocultos pero valiosos en un continuo de nuevas reinterpretaciones de la realidad pasada que condiciona el presente y el futuro.

2. El derecho a la verdad y el acceso a los archivos

En el marco del derecho internacional de los derechos humanos, el derecho a la verdad —reconocido en el Conjunto de Principios Joinet-Orentlicher y en la Resolución 9/11 del Consejo de Derechos Humanos de la ONU— implica el derecho de las víctimas y sus familias a acceder a la información que los Estados poseen sobre las violaciones sufridas. La justicia archivística hace operativo este derecho y exige la desclasificación de documentos, la protección frente a su destrucción deliberada y el establecimiento de mecanismos participativos de gestión de la memoria.



3. La destrucción de archivos como crimen

Una dimensión crítica es la destrucción intencional de registros como prolongación de la violencia. Quemar archivos, depurar expedientes o clasificar indefinidamente información sobre desapariciones forzadas no es un acto administrativo, sino un acto de impunidad. En este sentido, la justicia archivística exige responsabilidad también por el epistemicidio documental.

4. La restitución y la descolonización archivística

Especialmente relevante en contextos postcoloniales, la justicia archivística incluye la reivindicación de archivos expropiados por potencias coloniales y custodiados en metrópolis europeas, así como el cuestionamiento de los marcos clasificatorios coloniales que perviven en la organización de esos fondos. Aquí converge con los debates sobre epistemologías del Sur y con autores como Achille Mbembe, para quien el archivo colonial es un dispositivo de sujeción que continúa operando después de la independencia formal.

5. Archivos comunitarios y contraarchivos

Frente al archivo estatal, la justicia archivística reconoce la legitimidad de los archivos contruados por las propias comunidades afectadas: las organizaciones de familiares de desaparecidos, los archivos fotográficos de movimientos sociales o las bases de datos de organizaciones de derechos humanos. Estos contraarchivos tienen valor probatorio, simbólico y político y su protección forma parte de la agenda de la justicia transicional en algunos países.

Un ejemplo de esta justicia archivística es la demanda de derogación o reforma de la Ley de secretos oficiales en relación con la memoria democrática y la violencia política reciente en España. En este sentido, la desclasificación en relación con el 23-F, en 2026, se entendió insuficiente por parte de algunos colectivos profesionales y activistas de derechos humanos.

Otro ejemplo en otros países es la crítica a la forma colonialista de conceptualizar los archivos y, por tanto, la historia.

Sugerencias de lectura

Manifiesto sobre la desclasificación de documentos del golpe de Estado. (2026). <https://archiverosaefp.org/manifiesto-sobre-la-desclasificacion-de-documentos-del-golpe-de-estado-del-23f/>.

Rangelov, I. y Teitel, R. (2023). The justice archive: Transitional justice and digital memory. *London Review of International Law*, 11(1), 83-109.

JUSTICIA ORGANIZACIONAL

Gema VARONA

La justicia organizacional implica que el personal y las personas que se relacionan con una organización perciban un sentido de legitimidad y de justicia procedimental (información, participación, voz, respeto y profesionalidad) en línea con los principios de buena gobernanza. La justicia organizacional requiere la participación inclusiva y la agencia de las personas que se relacionan con la organización para lograr la satisfacción profesional y sentirse valorados, pero también para mejorar las percepciones públicas y la cooperación externa, así como las relaciones con la ciudadanía. Todo ello puede implicar un liderazgo basado en relaciones, reflexión y acción desde la escucha de las necesidades de las personas y la consideración de los valores y misión que guían la organización.

Cooper et al. (2026) relacionan la justicia organizacional policial con el tratamiento que se da a las víctimas de violencia sexual en el sistema penal y, en particular, el riesgo de victimización secundaria provocada por la propia policía. Para los investigadores, el profesionalismo y la credibilidad están vinculados a la autonomía, lo que subraya la importancia de otorgarles autoridad legítima para desempeñar su función como guardianes de los sistemas penal y legal (Charman y Williams, 2021). Según estudios consistentes, la legitimidad interna se produce cuando los procesos y las culturas crean un entorno donde los agentes policiales están capacitados para realizar su trabajo de manera eficaz y se sienten motivados por su entorno, lo que conduce a un mejor trabajo y atención a la ciudadanía. La inclusión afectiva y práctica en los procesos de toma de decisiones a menudo se pierde en la cultura policial, donde las decisiones organizativas frecuentemente son de arriba hacia abajo. No obstante, la naturaleza compleja del apoyo a las víctimas puede oponerse a ese enfoque gerencial, jerárquico o meramente protocolario. Paralelamente, los agentes pueden verse afectados negativamente, si perciben que sus superiores no apoyan ni comprenden sus propias necesidades de salud y bienestar, en particular en su trabajo continuado con víctimas de delitos graves, lo cual puede llevar a desarrollar trauma vicario.

Sugerencia de lectura

Cooper, L., Harding, R., Williams, E., & Sondhi, A. (2026). Reflections on organisational justice among police officers investigating rape and serious sexual offences in England and Wales. *Criminology & Criminal Justice*. <https://doi.org/10.1177/17488958251406190>.

Merila, M., & Toros, K. (2026). Listening to the child: Lessons from Estonia's 'Out of the Circle' restorative practice model. *International Social Work*, <https://doi.org/10.1177/0020872826142893>.



Varona, G. (Ed.). (2022). *Resiliencia y crecimiento postraumático individual y social: el eco de la justicia restaurativa, en particular en víctimas de terrorismo y la violencia política*. Huygens, https://www.ehu.eus/documents/d/ivac/victimologia_libro.

Williams E, Norman J, Ward R, et al. (2022) Linking professionalism, learning and well-being in the context of rape investigation: Early findings from Project Bluestone. *International Criminology* 2: 262–275.

JUSTICIA RESTAURATIVA

Ivo AERTSEN

Profesor Emérito de la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica)

La justicia restaurativa se basa en una forma particular de abordar la delincuencia y otras injusticias sociales, partiendo del contexto vital de las personas y las comunidades. A partir de ahí, se crean espacios autónomos con la ayuda de facilitadores independientes, en los que las personas directamente implicadas —incluidos los representantes públicos— pueden reunirse con el fin de establecer un terreno común para el reconocimiento mutuo, la sanación y la reparación.

Sugerencias de lectura

European Forum for Restorative Justice. (s.f.). <https://www.euforumrj.org/>

JUSTICIA TRANSFORMADORA

Gema VARONA

La justicia transformadora (*transformative justice*) es un paradigma de respuesta al daño y al conflicto que se distingue tanto de la justicia penal convencional como de la justicia restaurativa por su negativa a aceptar las condiciones estructurales que producen el daño como el marco dado dentro del cual debe operar la respuesta. Mientras la justicia penal se orienta a sancionar la conducta individual tipificada y la justicia restaurativa busca reparar las relaciones y el daño producido dentro del marco social y comunitario existente, la justicia transformadora parte de la premisa de que muchas formas de daño —la violencia sexual, el abuso institucional, la violencia racial o la explotación económica— no son anomalías producidas por individuos desviados en sistemas fundamentalmente sanos sino expresiones de estructuras de poder, desigualdad y opresión que el sistema produjo y que cualquier respuesta que no las cuestione terminará reproduciendo esas injusticias. Desarrollada especialmente desde los movimientos abolicionistas, feministas y de justicia racial en los Estados Unidos, la justicia transformadora propone respuestas al daño que simultáneamente satisfacen las necesidades inmediatas de las personas afecta-

das, responsabilizan a quienes causaron el daño sin recurrir al sistema penal que produce sus propias formas de violencia y transforman las condiciones comunitarias, relacionales e institucionales que hicieron posible el daño. En todo caso, se la critica que sus objetivos de cambio estructural son frecuentemente tan amplios y tan difusos que resulta difícil distinguirlos de aspiraciones políticas generales de transformación social, lo que puede dificultar su operacionalización como práctica concreta de respuesta al daño.

La justicia restaurativa, la justicia transicional y la justicia transformadora son tres paradigmas de respuesta al daño que comparten el rechazo a reducir la justicia a la sanción penal individual pero que difieren profundamente en su escala de análisis, su objeto, sus mecanismos y sus ambiciones. La justicia restaurativa opera fundamentalmente en el nivel micro y meso —en términos del marco analítico de Daly— y se orienta a reparar el daño concreto producido por una conducta específica, a restaurar las relaciones entre las personas afectadas y a responsabilizar a quien causó el daño dentro del marco social e institucional existente. La justicia transicional opera en una escala macro-política específica —sociedades que atraviesan transiciones desde regímenes autoritarios o conflictos armados hacia la democracia o la paz— y se ocupa de responder a violaciones masivas y sistemáticas de derechos humanos a través de mecanismos que combinan verdad, justicia, reparación y garantías de no repetición, con el objetivo de reconstruir el orden político y social en un marco de mayor legitimidad democrática, sin que ello implique necesariamente cuestionar las estructuras económicas o de poder que subyacen a las violaciones. La justicia transformadora, en cambio, opera simultáneamente en todos los niveles —micro, meso y macro— y se distingue de los otros dos paradigmas precisamente por su negativa a aceptar el marco estructural existente como punto de partida: donde la justicia restaurativa pregunta cómo reparar el daño producido y la justicia transicional pregunta cómo reconstruir el orden político tras la violencia masiva, la justicia transformadora pregunta qué estructuras de poder, desigualdad y opresión produjeron el daño y cómo deben ser transformadas para que deje de producirse, lo que la convierte en el paradigma más ambicioso y más políticamente comprometido de los tres, pero también en el más expuesto al riesgo de diluir la respuesta concreta al daño en aspiraciones de cambio social tan amplias que ningún proceso de justicia puede satisfacerlas de manera realista ni verificable.

Como ejemplo ilustrativo, una comunidad educativa en la que se producen de manera sistemática situaciones de acoso racista entre estudiantes podría ilustrar la diferencia entre los tres paradigmas. La respuesta penal convencional procesaría los casos más graves como delitos de odio, sancionaría a los agresores identificados y cerraría el caso desde la lógica de la responsabilización individual. La respuesta restaurativa ofrecería respuestas de diálogo inclusivo, voluntario y reparador y, en su caso, reuniría a agresores y víctimas, así como comunidad más cercana, en un proceso facilitado orientado a la reparación del daño y la restauración de las relaciones comunitarias dentro del marco escolar existente. La respuesta transformadora haría todo eso, pero exigiría también examinar y transformar las condiciones estructurales que producen el racismo dentro de la institución: los



currículos que invisibilizan las historias y los saberes de las comunidades dañadas, las culturas organizacionales que normalizan agresiones cotidianas, las estructuras de autoridad que reproducen jerarquías raciales, y las relaciones entre la escuela y las comunidades más afectadas. En la práctica, existen multitud de formas híbridas que combinan los tres enfoques: restaurativo, transicional y transformador, a los que pueden unirse perspectivas de jurisprudencia terapéutica y Derecho integrativo, sistémico o colaborativo.

Sugerencias de lectura

Evans, M. & Hoddy, E. T. (2025). A Framework for Practice Research on “Transformative Justice”, *Global Studies Quarterly*, 5(3), ksaf090, <https://doi.org/10.1093/isagsq/ksaf090>.

Nocella, A. J., & Anthony, J. (2011). An overview of the history and theory of transformative justice. *Peace & Conflict Review*, 6(1), 1-10.

JUSTICIA TRANSICIONAL

Gema VARONA

La justicia transicional es un campo académico, político y práctico que designa el conjunto de procesos y mecanismos —judiciales y no judiciales, formales e informales— mediante los cuales las sociedades que atraviesan o han atravesado períodos de violencia masiva, represión sistemática o conflicto armado intentan afrontar las violaciones graves de derechos humanos del pasado con el propósito de facilitar la transición hacia la democracia o la paz, promover la reconciliación social y garantizar la no repetición. Sus orígenes históricos se sitúan en los procesos de Núremberg y Tokio (1945-1946), que constituyeron el primer intento sistemático de responsabilización penal internacional por crímenes internacionales —crímenes de guerra, crímenes contra la humanidad y genocidio, a los que se ha añadido más recientemente los crímenes de agresión.

La denominación de justicia transicional no se consolidó hasta los años ochenta y noventa del siglo XX, impulsada por las transiciones democráticas en América Latina, tras décadas de dictaduras militares que habían producido desapariciones forzadas, torturas y ejecuciones extrajudiciales de enorme magnitud. Fue en ese contexto latinoamericano donde emergieron con fuerza los debates sobre la tensión entre paz y justicia —¿es posible una transición estable sin amnistía para los perpetradores o es la impunidad un precio inaceptable que hipoteca el futuro democrático?— y donde las organizaciones de víctimas y de derechos humanos construyeron las primeras exigencias sistemáticas de verdad, justicia y reparación que se convertirían en el vocabulario fundacional del campo. La caída del Muro de Berlín en 1989 y las transiciones postcomunistas en Europa Central y Oriental, seguidas por el proceso de la Comisión de Verdad y Reconciliación de Sudáfrica (1995-2002) y otros países, ampliaron el campo geográfica y conceptualmente.

En su evolución más reciente, la justicia transicional ha expandido su agenda más allá de la responsabilización penal y la verdad histórica para incorporar dimensiones de reparación integral —material y simbólica—, reformas institucionales orientadas a transformar los aparatos del Estado que perpetraron las violaciones, y garantías de no repetición que conectan con las exigencias de la justicia transformadora; simultáneamente.

En definitiva, como indica Teitel, pueden distinguirse tres fases en el desarrollo de la justicia transicional: la fase fundacional del derecho de posguerra tras 1945, la fase de expansión global asociada a las transiciones de finales del siglo XX, y la fase de normalización en que la justicia transicional se convierte en un componente estable del derecho internacional y de la política global, con la tensión siempre presente entre su vocación universal y las particularidades de cada contexto nacional e histórico en que se despliega. En este sentido, el enfoque de justicia transicional también se está utilizando como respuesta para violaciones históricas de derechos humanos en determinados contextos organizacionales, como la violencia institucional en colegios e instituciones para menores.

Sugerencias de lectura

Gallen, J. (2023). *Transitional Justice and the Historical Abuses of Church and State*. Cambridge University Press.

Otálora-Gallego, G. (2025). The Continuum of Direct and Structural Violence in (Transformative) Transitional Justice: Photovoices from Colombia, *International Journal of Transitional Justice*, 19(3), 443-462.

Teitel, R. G. (2000). *Transitional Justice*. Oxford University Press

LEALTAD INSTITUCIONAL

Olga BELMONTE GARCÍA

La lealtad es una virtud vinculada con la fidelidad, la franqueza o la honradez, además de una disposición a observar o a acatar ciertas normas o reglas establecidas. La lealtad institucional puede definirse, en el ámbito del Derecho Público y, en general, de las relaciones institucionales, como un principio por el cual las instituciones respetan de forma recíproca sus legítimas competencias, equilibrando sus intereses, facilitando el desarrollo de sus funciones y colaborando cuando sea necesario.

En otro sentido, en el ámbito de la relación de los individuos con las instituciones de las que forman parte o con las que interactúan, se puede entender la lealtad institucional como una forma de respeto a lo que representan; como un compromiso con ellas y la obediencia a las normas y dinámicas que rigen en ellas. Esto exige, en determinadas circunstancias, equilibrar el bien de la institución con el respeto a la propia integridad y a los propios intereses o necesidades. Tanto en la lealtad entre instituciones, como en la lealtad hacia una institución, la clave es la confianza mutua.



En la lealtad hacia la institución se pueden producir situaciones de abuso de poder por parte de quienes representan y ejercen la autoridad en ella, cuando exigen una lealtad que compromete la integridad o la autonomía de las personas. Esto conduce a una ruptura de la confianza en la institución. Por otra parte, la lealtad hacia la institución también puede ser el recurso utilizado por una persona que ha provocado un daño para eludir su responsabilidad, apelando a la obediencia a la autoridad. Estaríamos ante lo que se conoce como una técnica de neutralización por parte del agresor o victimario.

Sugerencias de lectura

Real Academia Española. (s.f.) *Diccionario de la lengua española*.

Real Academia Española. (s.f.) *Diccionario panhispánico del español jurídico*.

Igartua, I., Olalde, A., y Varona, G. (2012). *Diccionario breve de justicia restaurativa: Una invitación interdisciplinar e introductoria a sus conceptos clave*. Editorial Académica Española.

LIBERTAD-MIEDO

Aitor MARTÍNEZ GONZÁLEZ

“Interviewer- What’s free to you?”

Nina- (...) It’s just a feeling (...) How are you going to tell anybody who has not been in love, what it feels to be in love? (...) I had a couple of times on stage when I really felt free (...) I’ll tell you what freedom is to me. NO FEAR. I mean really... no fear. (...) Like a new way of seeing, like a new way of seeing something...”

Nina SIMONE⁵

Para definir el concepto de libertad, resulta especialmente significativa la reflexión de Nina Simone, quien, al ser preguntada por su significado, no ofrece una definición abstracta, sino que señala la dificultad misma de definirla. En su respuesta, la compara con el amor: una experiencia que puede describirse, pero no transmitirse plenamente si no ha sido vivida. En ese proceso de aproximación, identifica un elemento esencial: la libertad es, para ella, no tener miedo. Asimismo, recuerda haber experimentado esa sensación en contadas ocasiones, especialmente sobre el escenario, lo que sugiere que la libertad no es un estado permanente, sino una experiencia puntual, situada y frágil.

Esta definición cobra sentido a la luz de su trayectoria vital. Nina Simone, nacida en Estados Unidos en un contexto de segregación racial, fue formada como pianista clásica.

5 Extracto de la entrevista a Nina Simone: https://www.youtube.com/watch?v=ySYRI4wXUpo&list=RySYRI4wXUpo&start_radio=1

sica, pero vio truncada su aspiración profesional al ser rechazada en el Curtis Institute, en condiciones atribuibles a la discriminación racial. Este episodio marcó un punto de inflexión en su vida, desplazándola hacia otros espacios artísticos y políticos. Su implicación en el movimiento por los derechos civiles, junto con su progresivo desencanto con la sociedad estadounidense, la llevaron a abandonar el país en 1970 y a residir en distintos lugares de África, el Caribe y Europa. Su vida quedó atravesada por el desplazamiento y el exilio, muriendo finalmente en Francia. Su trayectoria encarna así una tensión constante entre exclusión, resistencia y búsqueda de libertad.

La libertad, desde esta perspectiva, trasciende la posesión de derechos formales y se sitúa en el plano de lo vivido: la posibilidad real de existir, actuar y expresarse sin temor a la violencia, la coerción o la humillación.

Esta intuición encuentra resonancia en el pensamiento de Michel Foucault, quien habla de prácticas de libertad más que de procesos de liberación. Para Foucault, la libertad no es exterior al poder, sino que existe únicamente allí donde hay margen de acción. Cuando ese margen desaparece —cuando el sujeto no puede hablar, actuar o resistir— ya no estamos ante relaciones de poder, sino de dominación. En este sentido, el miedo actúa como un mecanismo que reduce o anula ese margen de acción, restringiendo la libertad efectiva.

Profundizando la influencia del miedo, Bernat Castany Prado subraya que el miedo no solo limita la acción, sino también el pensamiento: empobrece la capacidad crítica, favorece la conformidad y promueve la renuncia a la responsabilidad. El miedo opera como una forma de eclipse que distorsiona la percepción y paraliza la acción. La persona atravesada por el miedo deja de necesitar coerción directa: se autocensura, se inhibe y se adapta, contribuyendo a la reproducción de las estructuras que lo limitan. Históricamente, el miedo ha sido un instrumento de dominación política, y en la actualidad se manifiesta en formas cada vez más sutiles de control social.

Como ocurre en contextos de victimización institucional, los estados de dominación se producen cuando un campo de relaciones de poder queda bloqueado, inmovilizado, impidiendo cualquier posibilidad de reversibilidad mediante mecanismos económicos, políticos o sociales. El miedo se configura como un dispositivo central de control que limita la agencia, restringe la participación social y transforma las relaciones sociales en formas de dominación, anulando la libertad en su dimensión más fundamental.

Concepto relacionado con: música, experiencia, dominación, espíritu.

Sugerencias de lectura

Castany Prado, B. (2022). *Una filosofía del miedo*. Anagrama.

Foucault, M. (1999). *La ética del cuidado de sí como práctica de la libertad*. En M. Foucault, *Estética, ética y hermenéutica* (pp. 393–415). Paidós.



LIDERAZGO DEPORTIVO

Andrea SÁENZ OLMEDO

El liderazgo deportivo se define como el proceso mediante el cual una persona influye de forma intencional sobre otras dentro de un contexto deportivo con el fin de alcanzar objetivos compartidos, estructurar la actividad colectiva y modelar normas de conducta. En el ámbito del deporte, el liderazgo no se limita al rendimiento, sino que desempeña un papel fundamental en la configuración del clima relacional, ético y emocional (Kim et al., 2020).

Desde la psicología del deporte, uno de los modelos más influyentes es el Modelo Multidimensional de Liderazgo, que plantea que la eficacia del liderazgo depende del grado de congruencia entre las conductas requeridas por la situación, las preferidas por los deportistas y las realmente exhibidas por la persona líder (Chelladurai & Saleh, 1980). La literatura evidencia que estilos de liderazgo autoritarios, centrados exclusivamente en el control y el resultado, pueden contribuir a la normalización del maltrato, la humillación o el abuso psicológico, especialmente en contextos de alta dependencia jerárquica (Stirling & Kerr, 2009).

En el marco del deporte seguro, el liderazgo deportivo adquiere una dimensión ética y protectora. Entrenadores, directivos y líderes informales actúan como agentes clave de salvaguarda, tanto por su capacidad de detección temprana como por su influencia en la cultura del grupo. La evidencia muestra que la tolerancia cero frente a la violencia depende, en gran medida, de señales claras y coherentes emitidas desde el liderazgo (Kerr et al., 2020).

Sugerencias de lectura

- Abdul Rahim, R. B. (2022). The potential of restorative justice in advancing safe sport. *The International Sports Law Journal*, 22(2), 105-115. <https://doi.org/10.1007/s40318-022-00218-1>.
- Brackenridge, C. H. (2008). *Violence and abuse prevention in sport*, <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/2789/3/Violence%20and%20abuse%20prevention%20in%20sport%E2%80%99%20in%20K%20Kaufman%20.pdf>.
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology* (3rd ed., pp. 113–135). John Wiley & Sons, Inc.
- Chroni, S. “Ani”, & Kavoura, A. (2022). From Silence to Speaking Up About Sexual Violence in Greece: Olympic Journeys in a Culture That Neglects Safety. *Frontiers in Psychology*, 13, 862450. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.862450>.
- European Commission. (2016). *Recommendations on the protection of young athletes and safeguarding children's rights in sport*.



- Fortier, K., Parent, S., & Lessard, G. (2020). Child maltreatment in sport: Smashing the wall of silence: a narrative review of physical, sexual, psychological abuses and neglect. *British Journal of Sports Medicine*, 54(1), 4-7. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2018-100224>.
- Hartill, M. (2013). Concealment of Child Sexual Abuse in Sports. *Quest*, 65(2), 241-254.
- Hartill, M., & Lang, M. (2018). Reports of child protection and safeguarding concerns in sport and leisure settings: An analysis of English local authority data between 2010 and 2015. *Leisure Studies*, 37(05), 1-21. <https://doi.org/10.1080/02614367.2018.1497076>.
- Kerr, G., Willson, E., & Stirling, A. (2020). "It Was the Worst Time in My Life": The Effects of Emotionally Abusive Coaching on Female Canadian National Team Athletes. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 28(1), 81-89. <https://doi.org/10.1123/wspaj.2019-0054>.
- Kim, S., Hong, S., Magnusen, M. J., & Rhee, Y. (2020). Hard knock coaching: A cross-cultural study of the effects of abusive leader behaviors on athlete satisfaction and commitment through interactional justice. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 15(5-6), 597-609. <https://doi.org/10.1177/1747954120933405>.
- Krug, E. G., Dahlberg, L. L., Mercy, J. A., Zwi, A. B., & Lozano, R. (2002). *World report on violence and health*. World Health Organization.
- Lang, M. (Ed.). (2021). *Routledge handbook of athlete welfare*. Routledge.
- Mountjoy, M., Brackenridge, C. H., Arrington, M., Blauwet, C., Carska-Sheppard, A., Fasting, K., Kirby, S., Leahy, T., Marks, S., Martin, K., Starr, K., Tiivas, A., & Budgett, R. (2016). The IOC Consensus Statement: Harassment and abuse (non-accidental violence) in sport. *British journal of sports medicine*, 50, 1019-1029. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2016-096121>.
- Parent, S., & Fortier, K. (2017). Prevalence of interpersonal violence against athletes in the sport context. *Current Opinion in Psychology*, 16, 165-169. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.05.012>.
- Stirling, A. E., & Kerr, G. a. (2009). Abused athletes' perceptions of the coach-athlete relationship. *Sport in Society*, 12(2), 227-239. <https://doi.org/10.1080/17430430802591019>.
- Tuakli-Wosornu, Y. A., Burrows, K., Fasting, K., Hartill, M., Hodge, K., Kaufman, K., Kavanagh, E., Kirby, S. L., MacLeod, J. G., Mountjoy, M., Parent, S., Tak, M., Vertommen, T., & Rhind, D. J. A. (2024). IOC consensus statement: Interpersonal violence and safeguarding in sport. *British Journal of Sports Medicine*, 58(22), 1322-1344. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2024-108766>.



LIDERAZGO TÓXICO Y LIDERAZGO RESPETUOSO

Alberto José OLALDE ALTAREJOS

Profesor de Trabajo Social (UPV/EHU)

Facilitador de Justicia Restaurativa

El liderazgo tóxico se entiende como un patrón sostenido de comportamientos de personas en posiciones de autoridad que dañan de manera sistemática la relación líder-seguidor y dejan al grupo o a la organización en una situación peor de la que estaba antes de su intervención. Es decir, no se trata de una conducta aislada o de un estilo directivo exigente, sino de una forma persistente de ejercer el poder que prioriza los intereses personales de la persona líder, el control y la manipulación por encima del bienestar de las demás, sembrando un clima basado en el miedo, la desconfianza y la obediencia forzada⁶.

Este tipo de liderazgo se manifiesta en conductas observables como la comunicación abusiva o humillante, la descalificación constante de opiniones divergentes, la interrupción sistemática del discurso de otros, el ejercicio autoritario del poder mediante amenazas o microgestión extrema, la falta de empatía, la arrogancia y la inconsistencia en la toma de decisiones, entre otros comportamientos que erosionan las relaciones interpersonales y la seguridad psicológica del equipo. Estos comportamientos suelen ser repetidos y no esporádicos, de modo que se vuelven parte del día a día de la organización, creando un ambiente laboral hostil donde la voz de las personas queda acallada por miedo a represalias y donde la incertidumbre respecto a las expectativas del líder se convierte en norma.

Los efectos de este estilo de liderazgo sobre las personas son profundos: las personas empleadas expuestas a liderazgos tóxicos tienden a experimentar altos niveles de estrés, agotamiento emocional, miedo a expresar ideas o discrepancias, pérdida de motivación y compromiso con la organización, y mayor propensión al desgaste profesional y a la rotación voluntaria. En algunos estudios se ha documentado incluso que estos ambientes tóxicos se asocian con índices más altos de ansiedad, insatisfacción laboral y deterioro de la salud mental.

Las consecuencias en los resultados organizativos son igualmente negativas. A pesar de que, en ciertos contextos muy específicos y a corto plazo, la imposición autoritaria puede parecer producir cumplimiento, a medio y largo plazo la toxicidad en el liderazgo se traduce en una caída de la productividad, una menor innovación por ausencia de participación y creatividad, deterioro de la cultura organizacional y reducción de la cohesión y el trabajo colaborativo. Además, cuando se instaura un clima de silencio y desconfianza, se perjudica la calidad de la toma de decisiones y se debilita la capacidad de aprendizaje organizacional, lo que afecta a la eficiencia global y la sostenibilidad de la organización.

6 Agradecemos la colaboración de Arteko Consultoría para este concepto.

En los contextos laborales y organizacionales contemporáneos un liderazgo eficaz no debe limitarse a dirigir tareas, sino a gestionar relaciones y conflictos con competencias específicas. Las personas líderes dedican varias horas semanales a tratar disputas y conflictos que surgen por falta de comunicación, ambigüedad de roles, falta de transparencia y percepciones de injusticia, sin embargo, habitualmente lo hacen más de manera informal que con un abordaje formal y eficaz. Esto exige habilidades de comunicación clara y bidireccional, escucha activa, comunicación no violenta y capacidad para mediar sin reproducir dinámicas de poder que agraven tensiones. Además, es fundamental el autoconocimiento emocional: reconocer cómo las propias reacciones influyen en el grupo y evitar respuestas defensivas que intensifiquen el conflicto. Un liderazgo con estas competencias reduce fricciones, favorece la cohesión y previene prácticas autoritarias que pueden degenerar en toxicidad organizacional. Criticar y mejorar estas competencias es clave para transformar conflictos en oportunidades de aprendizaje.

El liderazgo respetuoso es una forma de ejercer la autoridad que combina firmeza y humanidad. No se apoya en el control ni en la imposición, sino en la responsabilidad relacional que implica dirigir. Supone reconocer la singularidad de cada persona, escuchar con presencia y comprender antes de responder. Implica respetar la dignidad del otro-a incluso en el desacuerdo, cuidar los vínculos y asumir que la calidad de las relaciones influye en los resultados. Exige establecer límites claros y decisiones coherentes sin perder cercanía ni acompañamiento. Es una autoridad ejercida con conciencia ética y sensibilidad hacia las personas.

El crecimiento de un equipo también depende del crecimiento personal de quien lo lidera. No basta con ocupar un cargo ni decidir: liderar implica gestionar emociones, reconocer límites y acompañar con conciencia. Sin autoconocimiento, se actúa de forma reactiva; con él, se responde con responsabilidad. El liderazgo auténtico se construye desde el trabajo interior. Cuando la persona líder evoluciona, el equipo también; si no, el grupo queda limitado por sus propias carencias.

Sugerencias de lectura

Ashforth, B. E. (1994). *Petty tyranny in organizations*. *Human Relations*, 47(7), 755–778.
<https://doi.org/10.1177/001872679404700701>

Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*. Oxford University Press.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190

Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Quorum Books.



LUCIDEZ INSTITUCIONAL

Letícia TROMBINI VIDOTTO

Supone una cualidad de una organización que le permite reconocer críticamente las prácticas, omisiones, jerarquías e incentivos mediante los cuales participa en la producción, tolerancia o normalización del daño. Implica volver inteligibles señales que, en contextos de opacidad institucional, tienden a diluirse, minimizarse o perder reconocimiento como problema colectivo.

Sugerencias de lectura

- McNamee, S., & Gergen, K. J. (Eds.). (1999). *Relational responsibility: Resources for sustainable dialogue*. Sage.
- Shotter, J. (2005). Inside processes: Transitory understandings, action guiding anticipations, and witness-thinking. *International Journal of Action Research*, 1(1), 157–189.
- Shotter, J. (2006). Understanding process from within: An argument for “witness”-thinking. *Organization Studies*, 27(4), 585–604.
<https://doi.org/10.1177/017084060606062105>.

EXPLICACIÓN DE LAS MANZANAS PODRIDAS (VS CESTO PODRIDO)

Gema VARONA

La teoría de las manzanas podridas es una explicación individualista exculpatoria o reduccionista de la conducta desviada en las organizaciones. Sostiene que los problemas éticos, los comportamientos abusivos o las prácticas corruptas dentro de una institución son atribuibles a individuos concretos con deficiencias de carácter, valores defectuosos o predisposiciones personales hacia la conducta irregular. La organización, en esta lectura, es esencialmente sana y el problema es la persona, no el sistema.

Esta teoría tiene una función ideológica clara ya que protege la imagen institucional, localiza la responsabilidad en el individuo y ofrece una solución aparentemente sencilla —retirar a la manzana podrida—, sin cuestionar las estructuras, incentivos, culturas de silencio o dinámicas de poder que rodean y a menudo producen esa conducta.

La teoría del cesto podrido, en cambio, replantea la causalidad ya que son las condiciones estructurales y culturales de la organización las que generan, toleran o incluso premian la conducta desviada. Las “manzanas” se pudren porque el entorno lo facilita o lo exige. La pregunta deja de ser ¿quién hizo algo malo? para convertirse en ¿qué condiciones lo hicieron posible o inevitable?



Por ejemplo, si en un cuerpo policial se detecta que varios agentes han falsificado atestados y encubierto el uso excesivo de la fuerza, la respuesta institucional es abrir expedientes disciplinarios a esos agentes y separarlos del servicio, comunicando públicamente que se trata de “elementos aislados” que no representan los valores de la institución. Se sigue la lógica de la manzana podrida. En cambio, una lectura desde el cesto podrido preguntaría si existe un código de silencio interno (*blue wall of silence*) y se abriría a otra serie de interrogantes más complejos: ¿Los mandos intermedios conocían las prácticas y miraban hacia otro lado? ¿Los sistemas de evaluación premiaban los resultados sin control sobre los métodos? ¿Había mecanismos seguros de denuncia interna? Si las respuestas apuntan a fallos sistémicos, retirar a los individuos no solo es insuficiente, sino que puede ser una forma de encubrimiento institucional ya que se sacrifica a la manzana para salvar el cesto.

En términos aplicados, especialmente relevantes en criminología organizacional e institucional, la dicotomía entre ambas teorías no es meramente académica porque determina qué se investiga, a quién se imputa la responsabilidad y qué reformas se consideran necesarias. Las organizaciones que recurren sistemáticamente a la explicación de la manzana podrida suelen ser precisamente aquellas cuyo cesto necesita ser revisado. En todo caso, se trata de analizar la interdependencia entre cesto y manzanas, así como el ecosistema más amplio.

Sugerencia de lectura

Griffin, C., & Ruiz, J. (1999). The sociopathic police personality: Is it a product of the “Rotten Apple” or the “Rotten Barrel?”. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 14(1), 28-37.

MECANISMOS DE DESVINCULACIÓN MORAL SELECTIVA

Gema VARONA

La teoría de la desvinculación moral (*moral disengagement*) formulada por el psicólogo social Albert Bandura constituye un marco explicativo para comprender cómo individuos con sistemas morales internos aparentemente funcionales —personas que en otros contextos no dañarían a nadie— son capaces de participar en conductas gravemente dañinas sin experimentar la inhibición moral que cabría esperar. La premisa central de Bandura es que los estándares morales internos no operan como reguladores automáticos e invariables de la conducta, sino que son susceptibles de ser desactivados selectivamente a través de mecanismos cognitivos específicos que permiten al sujeto producir daño mientras mantiene una imagen positiva de sí mismo. La desvinculación moral no es hipocresía consciente ni ausencia de valores, sino que implica, normalmente con algunas personas colectivas y no otras, es decir, de forma selectiva, la utilización de mecanismos como:



1. Justificación moral

La justificación moral es el mecanismo mediante el cual conductas dañinas son encuadradas como éticamente aceptables o incluso loables porque sirven a propósitos superiores que las justifican. Por ejemplo, en el contexto militar o de fuerzas policiales especiales, este mecanismo opera con una eficacia estructural que ningún otro entorno organizacional puede igualar: la guerra, la defensa de la nación, la protección de los civiles, la lucha contra el terrorismo o la preservación de la libertad son marcos morales de orden superior que pueden funcionar como licencias para infligir daño sobre personas concretas. La justificación moral es un componente central de la formación, la doctrina y la cultura institucional que se internaliza durante el proceso de formación y socialización profesional.

2. Etiquetado eufemístico

El etiquetado eufemístico es el mecanismo mediante el cual el lenguaje “sanitiza” la realidad del daño, sustituyendo denominaciones que evocan su dimensión humana y moral por términos técnicos, abstractos o burocráticos que la neutralizan. Por ejemplo, algunos ejércitos han desarrollado históricamente vocabularios eufemísticos efectivos. Las víctimas civiles se convierten en daños colaterales; la tortura se denomina técnicas de interrogatorio mejoradas; el bombardeo de poblaciones se llama neutralización de objetivos; la ejecución extrajudicial se convierte en eliminación de elementos hostiles; y las operaciones que producen destrucción masiva se describen como acciones de inteligencia militar. Este vocabulario no es solo una estrategia de comunicación pública, sino que se usa en los informes internos y en la cultura cotidiana de las unidades militares. Al despojar la realidad del daño de su lenguaje ordinario, el etiquetado eufemístico

3. Comparación ventajosa

La comparación ventajosa es el mecanismo mediante el cual una conducta dañina es presentada como moralmente aceptable comparándola con conductas aún más dañinas atribuidas al adversario, de modo que la comparación produce una valoración relativa favorable que neutraliza el juicio moral absoluto. En el contexto militar, por ejemplo, este mecanismo opera con particular fluidez porque la construcción del enemigo como entidad radicalmente malvada —genocida, bárbaro— proporciona siempre un punto de comparación que hace que las propias conductas, por graves que sean, puedan presentarse como moderadas, proporcionales o inevitables en comparación con lo que el adversario haría o ha hecho.

4. Desplazamiento de la responsabilidad

El desplazamiento de la responsabilidad es el mecanismo mediante el cual el sujeto transfiere la responsabilidad moral de sus acciones a una autoridad superior que las ordenó, reduciéndose a sí mismo a la condición de instrumento de una voluntad ajena. Este mecanismo encuentra en la institución militar su expresión más perfecta y más estructuralmente sostenida, porque la obediencia a la cadena de mando es no solo una

norma operativa sino un valor moral central de la cultura militar. Por ejemplo, en el proceso de Núremberg, la defensa de la obediencia debida fue explícitamente rechazada como exculpación de crímenes de guerra, pero su poder psicológico como mecanismo de desvinculación moral persiste. El soldado que participa en el maltrato de prisioneros bajo instrucciones de sus superiores —como documentaron los casos de Abu Ghraib o de Guantánamo— puede experimentar que la responsabilidad moral de sus actos recae sobre quien los ordenó, no sobre quien los ejecutó. La jerarquía militar, precisamente por su verticalidad y su rigidez, constituye un entorno organizacional más favorable a la operación de este mecanismo.

5. Difusión de la responsabilidad

La difusión de la responsabilidad es el mecanismo complementario al desplazamiento: mientras este transfiere la responsabilidad hacia arriba en la jerarquía, la difusión la diluye horizontalmente entre todos los participantes en una acción colectiva, de modo que ninguno puede ser identificado como el responsable singular del daño producido. En el contexto militar, la acción colectiva es la norma operativa ya que las unidades actúan como equipos, las decisiones se desarrollen a través de cadenas de acción distribuidas, y el daño raramente es el producto de la decisión y la acción de un solo individuo. El bombardeo aéreo que destruye una aldea involucra al piloto que lanza las bombas, al controlador que da la autorización, al analista de inteligencia que identificó el objetivo, al mando que aprobó la operación y al político que diseñó la estrategia. La difusión de la responsabilidad puede ser mayor con el uso de drones y tecnologías análogas.

6. Deshumanización

La deshumanización consiste en la negación de la humanidad de las víctimas, reduciéndolas a entidades que no merecen la consideración moral que se reserva a los seres humanos. En el contexto militar, la deshumanización no solo opera sobre los soldados del bando enemigo, sino también sobre las víctimas civiles cuando son presentadas como simpatizantes del enemigo, como daños inevitables de una guerra necesaria o simplemente como abstracciones estadísticas. En los casos de victimización más extrema —torturas, ejecuciones extrajudiciales o violaciones sistemáticas como arma de guerra— la investigación empírica revela la presencia de procesos previos de deshumanización que crearon las condiciones cognitivas y emocionales para que esas conductas fueran posibles.

7. Atribución de culpa a la víctima

La atribución de culpa a la víctima es el mecanismo mediante el cual el sujeto que produce el daño transfiere la responsabilidad moral a la propia víctima, presentándola como causante o merecedora del daño que recibe. Por ejemplo, en el contexto militar, las víctimas civiles son presentadas como responsables de encontrarse en zonas de combate, no haber evacuado cuando fueron advertidas o esconder al enemigo.



8. Minimización de las consecuencias

La minimización de las consecuencias es el mecanismo mediante el cual el sujeto reduce cognitivamente la gravedad del daño producido, infravalorando su impacto sobre las víctimas o negando que se haya producido daño real. En el contexto militar, por ejemplo, este mecanismo opera a través de la distancia física y psíquica que la tecnología moderna ha introducido entre el combatiente y sus víctimas. Como ya se ha indicado, el piloto de dron que opera desde una base en Nevada sobre objetivos en Afganistán o Yemen difícilmente puede experimentar la realidad concreta del daño que produce, lo que facilita su minimización cognitiva.

Por otra parte, en el ámbito de la victimización dentro del ejército —el acoso, el abuso de autoridad o la violencia sexual entre miembros de las fuerzas armadas, entre otras conductas—, la minimización opera a través de la normalización cultural ya que lo que en otros entornos sería reconocido como daño grave es presentado como parte inevitable y menor de la dureza necesaria de la vida militar, como pruebas de carácter o como dinámicas de cohesión de grupo que no merecen la calificación de abuso.

Sugerencias de lectura

Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of moral education*, 31(2), 101-119.

MECANISMOS INSTITUCIONALES DE ATENCIÓN Y PREVENCIÓN

Olga BELMONTE GARCÍA

Estos mecanismos constituyen instrumentos pensados para la prevención o el abordaje de situaciones de discriminación, abuso o violencia institucional o en instituciones; es decir, tratan de evitar o responder ante situaciones de daño provocado por parte de quienes integran las instituciones donde existe una cultura o dinámica institucional que favorece el perjuicio.

Aunque en determinadas instituciones y organizaciones sea obligatorio contar con estas herramientas, su eficacia depende de que haya personas sensibilizadas con la problemática que se quiere evitar y dispuestas a aplicarlas, seguirlas o cumplir con ellas cuando la situación lo requiera. La efectividad de estos mecanismos depende también de que tenga consecuencias el hecho de no adoptarlos cuando sea conveniente.

Pueden distinguirse códigos de conducta, códigos deontológicos y protocolos.

El código de conducta supone un conjunto de normas de comportamiento a las que están sujetas las personas que forman parte de una institución o intervienen en ella. Es similar a un código de buenas prácticas. Por norma general, lo elabora la institución y



es de obligatorio cumplimiento para todos sus empleados o miembros, por lo que se establecen sanciones para quienes lo incumplen. El objetivo de su aplicación es fomentar el buen funcionamiento de la institución, alineado con sus objetivos, y el buen trato entre las personas. Favorece, por tanto, mediante la regulación de las conductas, la creación de un ambiente seguro y de respeto. Forma parte de lo que se conoce como autorregulación de las entidades o instituciones.

El código deontológico se inscribe dentro de la deontología como marco ético que define los deberes y la conducta propia de una actividad profesional. El código deontológico es el que recoge el conjunto de preceptos o de normas que se deben seguir o las acciones y comportamientos que se deben evitar en el ejercicio de una profesión o de la actividad pertinente en cada caso. Su objetivo es regular la actividad profesional de acuerdo con valores y principios éticos y en el marco de los derechos humanos. Los códigos deontológicos normalmente los aprueban los Colegios profesionales u órganos equivalentes y su incumplimiento tiene consecuencias disciplinarias. Son, por tanto, de obligado cumplimiento para las personas colegiadas.

Finalmente, en el contexto de una institución, un protocolo es un conjunto de instrucciones, de reglas, actuaciones o pasos a seguir que se establecen para ser aplicados en determinadas situaciones o ante acontecimientos sobrevenidos. Con él se define también la forma de organizar una ceremonia o un evento y el modo de responder ante una circunstancia que se quiere controlar antes de que tenga consecuencias negativas. Por ejemplo, existen protocolos para actuar en situaciones de emergencia, para la prevención de riesgos laborales, ante una crisis reputacional o una situación de discriminación, acoso o abuso. La correcta aplicación depende de la calidad del protocolo.

Referencias bibliográficas

Real Academia Española. (s.f.) *Diccionario de la lengua española*.

Real Academia Española. (s.f.) *Diccionario panhispánico del español jurídico*.

MEDICINA DEFENSIVA

M.^a Isabel TRESPADERNE BERACIERTO

Profesora Titular de Enfermería, Euskal Herriko Unibertsitatea (EHU)

Miembro de la Comisión Deontológica Nacional de Enfermería del Consejo General de Enfermería

La medicina defensiva es el conjunto de prácticas clínicas en las que los profesionales sanitarios priorizan la reducción del riesgo de reclamaciones legales por encima de la evidencia científica o del beneficio terapéutico del paciente (De Montalvo et al., 2021).

La expansión de la medicina defensiva se vincula a la creciente judicialización de la actividad sanitaria, lo que ha transformado la relación médico-paciente y ha generado



un entorno percibido como potencialmente hostil por parte de los profesionales (Narro, 2006). En este contexto, pacientes, familiares, gestores o incluso el sistema judicial pueden ser vistos como posibles fuentes de conflicto.

Este fenómeno responde a diversos factores, entre los que destacan la consolidación de los derechos de los pacientes, la pérdida de la autoridad tradicional del médico y el aumento de las expectativas sociales en torno a la atención sanitaria (De Las Heras, 2005).

La medicina defensiva puede adoptar dos formas principales (Cunningham & Wilson, 2011):

- a) Medicina defensiva positiva: realización de pruebas, tratamientos o derivaciones innecesarias.
- b) Medicina defensiva negativa: evitación de pacientes o procedimientos considerados de alto riesgo.

Entre las causas más relevantes, se encuentran las siguientes:

- a) Miedo a litigios y responsabilidad legal. El principal factor es el temor a denuncias por mala praxis. En contextos con alta litigiosidad, los profesionales tienden a sobreactuar clínicamente para generar evidencia de actuación diligente (Studdert et al., 2005).
- b) Cultura de la culpa y del castigo. Los sistemas sanitarios con culturas punitivas favorecen la medicina defensiva. Cuando los errores se asocian a sanciones individuales, los profesionales adoptan conductas de autoprotección (Kohn et al., 2000).
- c) Incertidumbre clínica. La medicina es inherentemente incierta. Ante diagnósticos ambiguos, algunos profesionales optan por sobrediagnosticar o sobretratar para reducir riesgos percibidos (De Freitas, 2015).
- d) Presión social y expectativas del paciente. El aumento de la información sanitaria y las expectativas de los pacientes contribuyen con mayor demanda de pruebas diagnósticas, baja tolerancia al error y mayor tendencia a reclamar. Todo ello puede inducir a los profesionales sanitarios a actuar de forma defensiva (Revuelta, 2006).
- e) Experiencias previas. Haber estado implicado en errores clínicos o reclamaciones aumenta significativamente la probabilidad de practicar medicina defensiva (Mello et al., 2010).

Entre las principales consecuencias de la medicina defensiva pueden mencionarse, entre otras:

- a) Disminución de la calidad asistencial debido a pruebas innecesarias y riesgo de iatrogenia (Kohn et al., 2000).
- b) Incremento del gasto sanitario asociado al sobrediagnóstico (Tinica et al., 2017).

- c) Deterioro de la relación médico-paciente y pérdida de confianza. La práctica médica defensiva no es ética, además es discriminatoria e ineficiente. Por tanto, impide el derecho a la protección de la salud (Velázquez, 2023).
- d) Impacto negativo en los profesionales, como estrés, desgaste y pérdida de autonomía clínica (Sánchez-González, 2012).

El abordaje de este fenómeno requiere estrategias estructurales⁷ como promover una cultura de seguridad (*just culture*), fomentar entornos donde se analicen los errores sin castigo injustificado y se priorice el aprendizaje organizativo, lo que reduce la necesidad de conductas defensivas (Kohn et al., 2000). Una adecuada relación y comunicación con el paciente, basadas en una comunicación honesta, transparente y empática, se asocian con menor probabilidad de reclamaciones (Mello et al., 2010). Del mismo modo, programas de apoyo psicológico y organizacional, tras la producción de un incidente de seguridad con daño (evento adverso), ayudan a reducir el miedo y evitar conductas defensivas posteriores.

Sugerencia de lecturas

- Cunningham, W., & Wilson, H. (2011). Complaints, shame and defensive medicine. *BMJ Quality & Safety*, 20, 449–452. <https://doi.org/10.1136/bmjqs.2011.051722>
- De Freitas, J. (2015). ¿Será la medicina defensiva el futuro de la medicina? *Gaceta Internacional de Ciencias Forenses*, 14, 3–4.
- De Las Heras, M. (2005). *Lex Artis, Onus Probandi y Responsabilidad Médica*. Revista Jurídica de la Región de Murcia, 36.
- De Montalvo Jääskeläinen, F., et al. (2021). *Informe del Comité de Bioética de España sobre la seguridad del paciente*. Comité de Bioética de España.
- Kohn, L. T., Corrigan, J. M., & Donaldson, M. S. (2000). *To err is human: Building a safer health system*. National Academy Press.
- Mello, M. M., Studdert, D. M., & Kachalia, A. (2010). The medical liability climate and prospects for reform. *JAMA*, 293(21), 2601–2608.

7 “Por ejemplo, Ley italiana de 8 de marzo de 2017, de seguridad del cuidado y de la persona asistida, así como sobre la responsabilidad profesional de las profesiones sanitarias (Legge 24/2017, Disposizioni in materia di sicurezza delle cure e della persona assistita, nonché in materia di responsabilità professionale degli esercenti le professioni sanitarie), reconoce que la intervención de los Tribunales en casos de error médico y daño evitable ha causado una preocupación generalizada a nivel internacional. Contribuye a la cultura de la culpa y puede provocar daños al paciente mediante prácticas defensivas. Ante esta realidad, esta Ley ayuda a crear un espacio seguro para los médicos, de manera que las actas y los documentos resultantes de la gestión del riesgo clínico, como los sistemas de notificación de incidentes de seguridad, no puedan ser utilizados como prueba en acciones legales contra los profesionales de la salud.”



- Narro, J. (2006). Las consecuencias del acceso: ¿Medicina defensiva o medicina asertiva? *Revista Conamed*, 11(7), 36.
- Revuelta, A. (2006). El riesgo de judicialización de la medicina. *Educación Médica*, 9(1), 55–64.
- Sánchez-González, M. A. (2012). La medicina defensiva: un problema creciente. *Revista Española de Salud Pública*, 86(2), 145–151.
- Studdert, D. M., et al. (2005). Defensive medicine among high-risk specialist physicians. *JAMA*, 293(21), 2609–2617.
- Tinica, G., et al. (2017). Defensive medicine: Myths and realities. *Lumen Proceedings*.
- Velázquez Tamez, L. E. (2023). Análisis de la medicina defensiva desde el derecho a la salud. *Prolegómenos*, 25(50), 49–63.

METODOLOGÍAS PARA EL ESTUDIO DE LA VICTIMIZACIÓN Y DESVICTIMIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Gema VARONA

El estudio de la victimización y desvictimización en contextos organizacionales plantea desafíos metodológicos que los enfoques cuantitativos convencionales no pueden abordar totalmente, sin perjuicio del interés de enfoques mixtos y triangulares.

La autoetnografía es una metodología que utiliza la experiencia personal del investigador o investigadora como dato primario para el análisis de fenómenos culturales, sociales e institucionales más amplios. Desarrollada en la intersección entre la etnografía, la teoría feminista y los estudios narrativos, la autoetnografía parte del rechazo a la separación entre sujeto cognoscente y objeto conocido que caracteriza el ideal positivista: lejos de ser una limitación a neutralizar, la posición del investigador/a —su cuerpo, su historia, su afectación— es una fuente de conocimiento que ningún otro instrumento puede reemplazar.

En el estudio de la victimización organizacional, la autoetnografía tiene un valor específico al permitir acceder a dimensiones del daño institucional que las entrevistas convencionales y los registros documentales no pueden capturar, precisamente porque esas dimensiones son las que las víctimas tienen mayor dificultad para articular en situaciones formales de entrevista. La vergüenza, la confusión, el miedo, la ambivalencia respecto de la propia condición de víctima, la dificultad para nombrar el daño cuando proviene de una institución que simultáneamente se define como protectora. La autoetnografía permite también examinar los procesos de desvictimización —la recuperación de agencia, la resignificación de la experiencia y la construcción de una narrativa que no reduce la identidad a la condición de víctima— desde la perspectiva de quien los atraviesa, con una riqueza fenomenológica que ningún observador externo puede reproducir.

Sus implicaciones metodológicas son exigentes porque requiere rigor reflexivo, capacidad de análisis que trascienda la mera descripción autobiográfica y disposición a someter la propia experiencia a un escrutinio teórico que puede resultar incómodo. El riesgo de la autoetnografía es el solipsismo —quedarse en la historia personal sin conectarla con el fenómeno social más amplio—. Sin embargo, cuando se practica con rigor, su potencial consiste en producir conocimiento situado de una densidad analítica que los métodos distanciados no pueden alcanzar.

La duoetnografía —desarrollada por Sawyer y Norris a partir de la primera década del siglo XXI— es una metodología conversacional en la que dos o más investigadores examinan conjuntamente sus experiencias vividas en relación con un fenómeno compartido, produciéndose mutuamente como interlocutores críticos. No es una suma de autoetnografías paralelas, sino un diálogo en el que cada participante pone en cuestión los marcos interpretativos del otro, generando conocimiento en el espacio de la diferencia y la tensión más que en el de la convergencia.

En el contexto de la victimización organizacional, la duoetnografía y más ampliamente la etnografía colaborativa —que puede extenderse a grupos más amplios de co-investigadores con experiencias compartidas— tienen un valor metodológico y político específico. Permiten examinar cómo experiencias aparentemente individuales se articulan con patrones institucionales más amplios. Cuando dos personas que han atravesado experiencias de daño en organizaciones similares o idénticas dialogan sobre esas experiencias, la comparación revela qué es singular y qué es estructural, qué pertenece a la trayectoria personal y qué es producido por la configuración organizacional. Este movimiento —de lo biográfico a lo estructural y vuelta— es la contribución más significativa en esta metodología.

La etnografía colaborativa tiene además una dimensión política, en el mejor de sus sentidos. Cuando co-investigan las propias personas que han sufrido el daño institucional, el proceso de investigación puede convertirse en sí mismo en un espacio de desvictimización y reparación. La producción colectiva de conocimiento sobre la propia experiencia es una forma de recuperación de agencia epistémica que el modelo convencional —investigador externo que estudia a las víctimas como objetos de conocimiento— no puede ofrecer, y que conecta directamente con las metodologías de investigación-acción participativa y con los principios de la investigación feminista sobre el carácter transformador del proceso de investigación.

Esto se puede relacionar con el método de las experiencias de vida —*life history* o *life story research*, con sus distintas variantes— que tiene una larga tradición en la sociología cualitativa que arranca de la Escuela de Chicago y que ha sido renovada sucesivamente por la sociología feminista, los estudios narrativos y la investigación biográfica en ciencias sociales. Su premisa es que las trayectorias vitales individuales son el lugar donde lo social y lo biográfico se articulan. La historia de una vida no es simplemente la suma de experiencias personales, sino la inscripción de estructuras sociales, condiciones institucionales y relaciones de poder en una trayectoria singular.



En el estudio de la victimización organizacional, las experiencias de vida permiten capturar la dimensión temporal y acumulativa del daño institucional que las metodologías de corte transversal inevitablemente pierden. El daño producido por una organización raramente es un evento discreto y delimitado. Al contrario, con frecuencia supone un proceso que se despliega en el tiempo, que se acumula sobre experiencias previas, que interactúa con otras dimensiones de la trayectoria vital y que produce efectos que se prolongan mucho más allá del momento del daño inicial. Las experiencias de vida permiten seguir ese proceso en su complejidad temporal, identificar los momentos de inflexión —cuando el daño se reconoció, cuando se nombró, cuando se denunció o cuando se silenció o, en un sentido positivo, cuando nada de eso sucedió—, y examinar cómo los procesos de desvictimización se articulan con otros eventos y transiciones en la trayectoria de la persona. El método tiene también una dimensión analítica relevante para el estudio de la desvictimización porque permite examinar qué recursos —relacionales, simbólicos, materiales, institucionales— estuvieron disponibles para la persona en distintos momentos de su trayectoria.

La criminología sensorial —*sensory criminology*, desarrollada entre otros por David Howes, y aplicada al campo criminológico por autores como Keith Hayward y en la victimología por trabajos más recientes sobre trauma y experiencia corporal— parte de la constatación de que la experiencia del daño, del miedo, del control institucional y de la resistencia es fundamentalmente encarnada y se inscribe en los cuerpos, en las percepciones sensoriales y en las memorias olfativas, táctiles, auditivas y visuales que ningún registro textual puede capturar plenamente.

La sociología sensorial de Sarah Pink y otros autores propone que los métodos de investigación deben ser capaces de dar cuenta de cómo las personas conocen y experimentan el mundo a través de todos sus sentidos, y no exclusivamente a través del lenguaje proposicional. En el contexto de las organizaciones, esta perspectiva tiene implicaciones metodológicas concretas porque los espacios institucionales —su arquitectura (piénsese en la geografía y diseño carcelarios), su iluminación, sus olores, sus sonidos, sus temperaturas...— no son meros contenedores neutros de la acción social, sino que producen activamente determinadas experiencias, relaciones de poder y disposiciones corporales. Por ejemplo, la clínica huele de una manera específica que activa determinadas respuestas en quienes la habitan; el centro de menores tiene una acústica que puede comunicar vigilancia o abandono; o la sala de interrogatorios está diseñada para producir incomodidad y vulnerabilidad sensorial.

Aplicada al estudio de la victimización organizacional, la criminología y sociología sensorial permite examinar cómo los entornos institucionales producen y refuerzan la vulnerabilidad a través de sus dimensiones materiales y sensoriales, cómo el daño se inscribe en el cuerpo más allá de lo que el lenguaje puede articular y cómo los procesos de desvictimización implican también una renegociación de la relación del sujeto con su propio cuerpo y con los entornos sensoriales asociados a la experiencia del daño. Las metodologías sensoriales —el paseo etnográfico, la cartografía sensorial, la etnografía



multisensorial, la fotografía participativa, etc.— ofrecen herramientas para acceder a estas dimensiones de la experiencia que permanecen sistemáticamente invisibles en los métodos basados exclusivamente en el relato verbal.

Estas metodologías no son mutuamente excluyentes ni compiten entre sí, sino que se complementan y se potencian. La autoetnografía aporta profundidad y posicionamiento; la duoetnografía y la etnografía colaborativa generan conocimiento en el espacio del diálogo y la diferencia; las experiencias de vida proveen la dimensión temporal y acumulativa; y la criminología y sociología sensorial anclan el análisis en la materialidad corporal y espacial de la experiencia y habitualmente permiten la entrada de metodologías artísticas como formas de conocimiento. Utilizadas de manera articulada y reflexiva, constituyen un repertorio metodológico capaz de hacer justicia a la complejidad de la victimización y la desvictimización organizacional en toda su densidad vivida.

Sugerencias de lectura

Garsten, C., & Nyqvist, A. (Eds.). (2014). *Organisational anthropology: doing ethnography in and among complex organisations*. Pluto Books.

Herrity, K., Sharma, K., Umamaheswar, J., & Warr, J. (Eds.). (2026). *The Routledge International Handbook of Sensory Criminology*. Taylor & Francis.

Sustain Action Method Lab. (2026). The Kitchen-Work of Collaborative Research: Recipes for Transformative Methodologies. *Antipode*, 58(1), e70098.

MIEDO REPUTACIONAL

Andrea SÁENZ OLMEDO

El miedo reputacional hace referencia a una dinámica organizativa caracterizada por el temor a que el reconocimiento público de situaciones de violencia, abuso o negligencia dañe la imagen, legitimidad o sostenibilidad de una entidad deportiva. Este miedo puede traducirse en estrategias de ocultación, minimización o respuesta defensiva ante el daño, priorizando la protección de la institución por encima del bienestar de las personas afectadas (Chroni & Kavoura, 2022; Mountjoy et al., 2016).

La literatura sobre violencia en el deporte identifica el miedo reputacional como una de las principales barreras para la revelación y el abordaje efectivo del abuso. El consenso del COI señala que las organizaciones deportivas pueden desarrollar “puntos ciegos” cuando el coste percibido de actuar se considera superior al coste de no hacerlo, perpetuando así culturas de silencio (Mountjoy et al., 2016)

Desde una perspectiva sociológica, el miedo reputacional se vincula con lógicas de gestión del riesgo y con estructuras de poder que priorizan la continuidad institucional.



Estudios de casos muestran que esta dinámica no solo afecta a organizaciones de élite, sino también a clubes de base y contextos comunitarios (Hartill & Lang, 2018).

Sugerencias de lectura

- Abdul Rahim, R. B. (2022). The potential of restorative justice in advancing safe sport. *The International Sports Law Journal*, 22(2), 105-115. <https://doi.org/10.1007/s40318-022-00218-1>.
- Brackenridge, C. H. (2008). *Violence and abuse prevention in sport*.
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology* (3rd ed., pp. 113–135). John Wiley & Sons, Inc.
- Chroni, S. “Ani”, & Kavoura, A. (2022). From Silence to Speaking Up About Sexual Violence in Greece: Olympic Journeys in a Culture That Neglects Safety. *Frontiers in Psychology*, 13, 862450. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.862450>.
- European commission. (2016). *Recommendations on the protection of young athletes and safeguarding children’s rights in sport*.
- Fortier, K., Parent, S., & Lessard, G. (2020). Child maltreatment in sport: Smashing the wall of silence: a narrative review of physical, sexual, psychological abuses and neglect. *British Journal of Sports Medicine*, 54(1), 4-7. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2018-100224>.
- Hartill, M. (2013). Concealment of Child Sexual Abuse in Sports. *Quest*, 65(2), 241-254.
- Hartill, M., & Lang, M. (2018). Reports of child protection and safeguarding concerns in sport and leisure settings: An analysis of English local authority data between 2010 and 2015. *Leisure Studies*, 37(05), 1-21. <https://doi.org/10.1080/02614367.2018.1497076>.
- Kerr, G., Willson, E., & Stirling, A. (2020). “It Was the Worst Time in My Life”: The Effects of Emotionally Abusive Coaching on Female Canadian National Team Athletes. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 28(1), 81-89. <https://doi.org/10.1123/wspaj.2019-0054>.
- Kim, S., Hong, S., Magnusen, M. J., & Rhee, Y. (2020). Hard knock coaching: A cross-cultural study of the effects of abusive leader behaviors on athlete satisfaction and commitment through interactional justice. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 15(5-6), 597-609. <https://doi.org/10.1177/1747954120933405>.
- Krug, E. G., Dahlberg, L. L., Mercy, J. A., Zwi, A. B., & Lozano, R. (2002). *World report on violence and health*. World Health Organization.
- Lang, M. (Ed.). (2021). *Routledge handbook of athlete welfare*. Routledge.



- Mountjoy, M., Brackenridge, C. H., Arrington, M., Blauwet, C., Carska-Sheppard, A., Fasting, K., Kirby, S., Leahy, T., Marks, S., Martin, K., Starr, K., Tiivas, A., & Budgett, R. (2016). The IOC Consensus Statement: Harassment and abuse (non-accidental violence) in sport. *British journal of sports medicine*, *50*, 1019-1029. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2016-096121>.
- Parent, S., & Fortier, K. (2017). Prevalence of interpersonal violence against athletes in the sport context. *Current Opinion in Psychology*, *16*, 165-169. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.05.012>.
- Stirling, A. E., & Kerr, G. a. (2009). Abused athletes' perceptions of the coach-athlete relationship. *Sport in Society*, *12*(2), 227-239. <https://doi.org/10.1080/17430430802591019>.
- Tuakli-Wosornu, Y. A., Burrows, K., Fasting, K., Hartill, M., Hodge, K., Kaufman, K., Kavanagh, E., Kirby, S. L., MacLeod, J. G., Mountjoy, M., Parent, S., Tak, M., Vertommen, T., & Rhind, D. J. A. (2024). IOC consensus statement: Interpersonal violence and safeguarding in sport. *British Journal of Sports Medicine*, *58*(22), 1322-1344. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2024-108766>.

NARCISISMO VICTIMAL

Luis CONDE TORQUEMADA

*Graduado en Derecho y Ciencias Políticas
Investigador predoctoral en el IVAC/KREI (UPVIEHU)*

La siguiente definición se inscribe en el estudio de la violencia política y debe entenderse en contextos caracterizados por la concurrencia de múltiples actores, institucionales y sociales, que han generado distintas modalidades de victimización y, en consecuencia, diversos colectivos de víctimas con narrativas, demandas y marcos de reconocimiento diferenciados.

Puede definirse como un proceso de clausura identitaria del sufrimiento, mediante el cual se absolutiza la experiencia victimal y se establecen criterios prioritarios o excluyentes en cuanto al reconocimiento, legitimidad, o acceso a recursos, debilitando, subyaciendo o incluso negando el reconocimiento de otras victimizaciones.

Desde la perspectiva de violencia organizacional e institucional, el narcisismo victimal se materializa en la elaboración de marcos normativos, políticas, prácticas administrativas o construcción del relato los cuales priorizan de forma excluyente a determinados colectivos, provocando asimetrías entre víctimas en el acceso a la verdad, memoria, justicia y reparación y que invisibilizan demandas consideradas contrarias o ajenas al marco dominante. Este fenómeno funcionaria como un mecanismo generador de victimización secundaria puesto que reproduciría prácticas de desatención, descrédito, agravios comparativos o exclusión que incidirían y profundizarían en el sufrimiento de dichas víctimas



al negársele ese reconocimiento, escucha y un trato equitativo. En este sentido, el narcisismo victimal se insertaría en una dinámica de competencia y conflicto

Asimismo, el narcisismo victimal comporta un carácter bidireccional puesto que puede originarse tanto en los propios colectivos de víctimas como en instituciones u organizaciones. Desde las primeras, cuando un colectivo articula y estructura de manera interna una narrativa que excluye el sufrimiento de otras víctimas y proyecta esta jerarquización sobre el espacio público, puede tener una influencia clave en la orientación de las instituciones u organizaciones, las cuales alinearían políticas y prácticas con estas narrativas produciendo la exclusión de otros colectivos. De manera inversa, las instituciones u organizaciones por razones políticas, discursivas u identitarias reconocen de manera selectiva a un grupo y excluyen a otros, estableciendo las bases y pilares al cierre identitario de un determinado colectivo, fortaleciendo la apropiación exclusiva del estatus moral de víctima y asentando dinámicas de conflicto y competición victimal.

En ambos sentidos, el resultado es la producción de violencia institucional y victimización secundaria en cuanto el sistema organizacional se constituye como un reproductor activo de asimetrías y desigualdades entre víctimas.

A continuación, se indican algunos ejemplos, con nombres ficticios, que podrían ilustrar algunas de las ideas anteriores.

- Experiencia de una víctima A. Narcisismo victimal por parte de las instituciones que en alineación con el propio interés del estado de enfrentamiento frontal con ETA, no reconoce a las víctimas provocadas por su acción criminal, por lo que en primer lugar desarrollaron jerarquía de víctimas, negando el reconocimiento del colectivo de víctimas del terrorismo de Estado, para materializarlo posteriormente en ostracismo victimal, impidiendo el acceso de víctimas como A a su reparación, a la verdad, a la memoria y a la justicia penal.
- Experiencia de víctima B. Narcisismo victimal elaborado por el propio Estado. Esa articulación de jerarquía de víctimas se proyecta sobre un mismo grupo víctima de la misma victimización. En este caso, es considerada una “víctima fácil” para su reparación puesto que su padre no tenía relación con ETA, por lo que el Estado español le ha proyectado un estatus superior que a otras víctimas de los GAL que en base a sus relaciones y biografía debían de situarse en segundo plano.
- Experiencia de víctima C. Se puede aludir a la controversia con otra víctima de terrorismo de ETA que provoca la jerarquización de víctimas respecto de esta en base al perfil y los actos ejecutados por Txapela.
- Caso del Centro Memorial de las Víctimas del Terrorismo. Para algunos expertos nombrar el terrorismo de Estado como terrorismo parapolicial puede ahondar en cierta jerarquía victimal, en una categorización que rebaja la gravedad de los hechos y que sitúa a sus víctimas en una asimetría respecto a sus derechos de reparación al no reconocer la gravedad de la victimización que sufrieron.



Sugerencias de lectura

Carrillo, N. (2022). *Hipocondría moral*. Anagrama.

Ríos, J. (2025). What happens when the state kills? The discourses of the victims of state terrorism in Spain on justice, memory and dignity. *Critical Studies on Terrorism*, 1-23.

Ríos, J. y Gago, E. (2026). Ser víctima de ETA o víctima de los GAL: los discursos sobre los derechos que asisten a quienes sufrieron el terrorismo en España. *Revista de Victimología/Journal of Victimology*, 21, 81-108.

Ríos, J., López, P. L., de las Heras González, M. G., & Gago Antón, E. (2025). *Terrorismo (s) de Estado. Teoría y práctica en perspectiva comparada*. Sílex.

NEGLIGENCIA

Olga BELMONTE GARCÍA

Una negligencia es una acción que tiene su origen en un descuido, una falta de atención o en la ausencia de implicación en una tarea. Es lo contrario de la diligencia, que es la realización de una acción o actividad con el debido cuidado y a su debido tiempo. En la raíz de la negligencia y de la diligencia está la ausencia o la presencia de la atención adecuada hacia el acto que se realiza o hacia las personas implicadas en la situación. La negligencia conlleva, por tanto, por una imprudencia o por inacción, desatender las propias obligaciones o incumplir los mecanismos institucionales y profesionales de prevención de daños (protocolos, códigos deontológicos o de conducta).

Referencias bibliográficas

Real Academia Española. (s.f.) *Diccionario de la lengua española*.

Real Academia Española. (s.f.) *Diccionario panhispánico del español jurídico*.

OBEDIENCIA

Olga BELMONTE GARCÍA

La palabra obediencia etimológicamente procede del latín *ob-audire*, que significa prestar atención o escuchar atentamente. Originalmente remite a la actitud necesaria para actuar de acuerdo con lo escuchado. La obediencia como tal consiste en actuar conforme a una norma o una orden, cumplir con un precepto o con lo que dicta la autoridad. En determinados contextos, la obediencia debida exime de la culpabilidad a quien cumple órdenes de la autoridad. Por lo general, para que la obediencia esté justificada, las



órdenes han de mantenerse dentro de la legalidad, del respeto a los derechos humanos y en el marco de los códigos de conducta o deontológicos preceptivos.

Referencias bibliográficas

Real Academia Española. (s.f.) *Diccionario de la lengua española*.

Real Academia Española. (s.f.) *Diccionario panhispánico del español jurídico*.

OPACIDAD INSTITUCIONAL

Letícia TROMBINI VIDOTTO

Supone una dinámica por la cual una organización dificulta el reconocimiento de señales de daño, riesgo o sufrimiento, ya sea por sus marcos interpretativos, jerarquías, rutinas, omisiones o mecanismos defensivos. En contextos de opacidad institucional, el daño no necesariamente desaparece, pero pierde inteligibilidad como problema colectivo u organizacional, pudiendo ser minimizado, naturalizado y/o incorporado como parte esperable del funcionamiento institucional.

Sugerencias de lectura

McNamee, S., & Gergen, K. J. (Eds.). (1999). *Relational responsibility: Resources for sustainable dialogue*. Sage.

Shotter, J. (2005). Inside processes: Transitory understandings, action guiding anticipations, and witness-thinking. *International Journal of Action Research*, 1(1), 157–189.

Shotter, J. (2006). Understanding process from within: An argument for “witness”-thinking. *Organization Studies*, 27(4), 585–604.

<https://doi.org/10.1177/0170840606062105>.

OPEN DISCLOSURE

Idoia IGARTUA LARAUDOGOITIA

Doctora en Derecho por la EHU/UPV

Profesora de Derecho penal

El término *open disclosure* proviene del inglés, formado a partir del prefijo *dis-* (apertura) y *closure* (cierre), del latín *claudere* (“cerrar”), y significa “abrir lo que estaba cerrado”, es decir, revelar información previamente inaccesible. Originalmente no implica diálogo, sino más bien una acción unidireccional de exposición, más espacial que relacional, más cercana a la revelación que a la conversación.

En los sistemas sanitarios modernos, el *open disclosure* o revelación abierta se inserta en la seguridad de los/as pacientes, vinculado a los sistemas de notificación y registro de eventos adversos, herramientas esenciales para el aprendizaje organizacional. En este marco surge el concepto de “cultura justa”, que promueve la notificación de errores, transitando desde modelos centrados en la culpabilización individual hacia enfoques sistémicos. La evidencia muestra que las personas atendidas desean conocer los errores que les afectan y valoran estos procesos, que contribuyen a reducir el impacto emocional, abordar los daños causados, y fortalecer la relación asistencial.

Su eficacia práctica, sin embargo, parece depender de condiciones institucionales y garantías jurídicas, que no siempre se alinean con la reparación y atención de quienes sufrieron el daño, un supuesto antagonismo discutido desde el paradigma restaurativo.

No obstante, su evolución conceptual introduce una distinción clave: informar no equivale a dialogar. Mientras la información responde a una lógica unidireccional, el diálogo implica participación y escucha activa, y validación de la experiencia de las y los pacientes, dimensión esencial en contextos de victimización institucional y de abordaje restaurativo.

En suma, el *open disclosure* refleja la tensión entre su significado originario —abrir información— y su potencial desarrollo —abordaje ético e inclusivo del daño a través del diálogo—.

Resonancias: Evento adverso, cultura justa, diálogo, ética institucional, justicia inclusiva, justicia restaurativa.

Sugerencias de lectura

Institute of Medicine (1999). *To Err is Human: Building a Safer Health System*. L.T. Kohn, J.M. Corrigan y M.S. Donaldson (Eds.). National Academy Press. <https://nap.nationalacademies.org/catalog/9728/to-err-is-human-building-a-safer-health-system>

Mira-Solves, J. J., Romeo-Casabona, C. M., Astier-Peña, M. P., Urruela-Mora, A., Carrillo-Murcia, I., Lorenzo-Martínez, S., & Agra-Varela, Y. (2017). Si ocurrió un evento adverso piense en decir “lo siento”. *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*, 40(2), 279–290. <https://doi.org/10.23938/ASSN.0031>

Watson, B. M., Angus, D., Gore, L., & Farmer, J. (2015). Communication in open disclosure conversations about adverse events in hospitals. *Language & Communication*, 41, 57–70.



ORGANIZACIÓN SALUDABLE

Alberto José OLALDE ALTAREJOS

Una organización en un sistema vivo donde estructura, relaciones, misión y prácticas deben estar alineadas. La “salud” de una organización no es ausencia de conflicto, sino capacidad de afrontarlo sin deteriorarse.

Una organización saludable puede definirse como aquella que integra de manera intencional el rendimiento y el bienestar, creando condiciones estructurales, culturales y relacionales que favorecen el florecimiento de las personas y, simultáneamente, la sostenibilidad y efectividad organizacional. No se reduce la “salud” al clima laboral, sino que han de integrarse dimensiones éticas, estructurales y relacionales.

Desde una perspectiva de psicología organizacional positiva se propone superar el enfoque centrado en el malestar y avanzar hacia una visión positiva de las organizaciones. Un modelo de organización saludable y resiliente integra prácticas organizativas saludables (como autonomía, apoyo, liderazgo positivo o conciliación), personas y equipos saludables (con bienestar, motivación *engagement* y resiliencia), y resultados organizacionales positivos (como buen desempeño, calidad del servicio y responsabilidad social). Subraya que estos tres elementos se influyen mutuamente, siendo el *engagement* (que integra compromiso, implicación, vinculación y entusiasmo laboral) un factor clave. Además, plantea evaluar las organizaciones con rigor científico e implementar intervenciones positivas. La idea central es que el bienestar psicosocial no es accesorio, sino condición para la resiliencia y el rendimiento sostenido (Salanova et al., 2016).

Para la organización saludable el conflicto es en sí mismo un indicador de salud cuando se gestiona de manera constructiva, evitando dinámicas de silenciamiento o abuso de poder. Las organizaciones enfermas lo niegan o lo reprimen; las saludables lo transforman.

La organización saludable (y especialmente cuando lo es de carácter empresarial) va más allá de centrarse en resultados económicos: promueve bienestar psicológico, resiliencia, emociones positivas, conexiones de alta calidad, sentido y virtuosidad, y lo hace mediante prácticas de liderazgo humanista que reducen el coste económico de lo no saludable.

Asimismo, incorpora mecanismos de evaluación y aprendizaje continuo que permiten ajustar prácticas y estructuras cuando se generan disfunciones. En este enfoque, la organización se concibe como un organismo vivo cuya integridad depende de la coherencia entre lo que declara y lo que practica, favoreciendo entornos de confianza, responsabilidad compartida y sostenibilidad ética a largo plazo.

Cuando la organización se encuentra en contextos complejos e incluso inimaginables requiere no sólo gestionar problemas, sino cultivar fortalezas, crear bienestar, aprendizaje y desarrollo continuo de las personas y las estructuras que se sostienen.



La organización saludable es una organización centrada en las personas, que diseña su cultura y sus prácticas para que estas prosperen mientras la organización alcanza resultados sostenibles, integrando bienestar, ética, liderazgo positivo y desempeño como dimensiones inseparables.

Sugerencias de lectura

- Brubaker, D. R., & Zimmerman, R. H. (2009). *The little book of healthy organizations: Tools for understanding and transforming your organization*. Good Books
- Marcet, X., & García, J. (2023). *Management humanista: La estrategia son las personas*. Plataforma Editorial.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177–184
- Smith, W.-A., Boniwell, I., & Green, S. (Eds.). (2021). *Positive psychology coaching in the workplace*. Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-79952-6>

PRÁCTICA RESTAURATIVA

David MOORE

El término práctica restaurativa se utiliza para una variedad de procesos y técnicas de toma de decisiones deliberativa que apoyan a las personas a aprender, sanar y trabajar juntas para mejorar sus circunstancias. La práctica restaurativa se utiliza para responder al daño con sanación en programas del sistema de justicia, para gestionar relaciones en comunidades educativas y otras, y para vincular la sanación individual con la reforma institucional, incluida la reforma de instituciones políticas. Las lecciones de la práctica restaurativa también pueden apoyar la sanación democrática a través de múltiples niveles de gobierno.

Los principios centrales de la práctica restaurativa son los siguientes:

- a) No causar más daño.
- b) Trabajar con las personas (en lugar de hacer cosas a ellas o por o para ellas).
- c) Establecer las relaciones adecuadas o correctamente.

Establecer las relaciones correctamente puede significar que las relaciones en una red social sean:

- a) «Restauradas» (a algo positivo).



- b) Profundizadas o clarificadas.
- c) «Neutralizadas» (y por lo tanto ya no involucran conflicto intenso).
- d) Formalmente terminadas (y por lo tanto efectivamente inexistentes por acuerdo); y/o
- e) Establecidas (entre participantes que se encuentran por primera vez).

El texto *Setting Relations Right in Restorative Practice* distingue:

- *Justicia Restaurativa* que implica responder al daño con sanación (en programas del sistema de justicia),
- *Prácticas Restaurativas* como procesos y técnicas que ayudan a construir, mantener, profundizar y reparar relaciones en comunidades: incluyendo escuelas, lugares de trabajo, familias extendidas, etc.
- *Compromiso Restaurativo* como un proceso utilizado en Esquemas de Reparación para vincular la recuperación individual y la reforma institucional.

El elemento común a través de estos diferentes tipos de programas es el uso de procesos facilitados, típicamente convocados en formato de círculo, que apoyan a los participantes a alcanzar (i) una comprensión compartida de las circunstancias actuales, luego (ii) algún acuerdo sobre cómo mejorar esas circunstancias.

Sugerencia de lectura

Moore, D. B., & Vernon, A. (2023). *Setting relations right in restorative practice: Broadening mindsets and skill sets*. Routledge.

PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO (COMPLIANCE)

Gema VARONA

Los programas de cumplimiento normativo —denominados en la práctica jurídica y empresarial española *compliance programs* o simplemente *compliance*— encuentran su anclaje central en el derecho penal español a través del artículo 31 bis del Código Penal, introducido por la Ley Orgánica 5/2010, que estableció el régimen de responsabilidad penal de las personas jurídicas y, simultáneamente, los requisitos que deben reunir los modelos de organización y gestión para que la persona jurídica quede exenta o vea atenuada su responsabilidad penal por los delitos cometidos en su nombre o por su cuenta por sus representantes legales, administradores o empleados. Conforme a este régimen, una persona jurídica puede quedar exenta de responsabilidad penal si, antes de la comisión del delito, adoptó y ejecutó eficazmente un modelo de organización y gestión que incluya medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir delitos

de la misma naturaleza o para reducir de forma significativa el riesgo de su comisión, siempre que la supervisión de ese modelo haya sido confiada a un órgano de la persona jurídica con poderes autónomos de iniciativa y control —el denominado oficial de cumplimiento o *compliance officer*— o que esas funciones de supervisión hayan sido asumidas directamente por el órgano de administración en el caso de personas jurídicas de pequeñas dimensiones. Los elementos que la jurisprudencia del Tribunal Supremo ha identificado como constitutivos de un modelo preventivo incluyen la identificación y evaluación sistemática de los riesgos penales específicos de la actividad de la organización; el establecimiento de protocolos y procedimientos que definan el proceso de formación de la voluntad de la persona jurídica en relación con los ámbitos de riesgo identificados; la existencia de canales de denuncia interna que permitan a los miembros de la organización comunicar irregularidades de manera confidencial y protegida frente a represalias —en directa articulación con las exigencias de la Ley 2/2023 de protección de informantes—; la formación periódica de directivos y empleados sobre los riesgos penales relevantes; y la verificación periódica del modelo y su actualización cuando se detecten deficiencias o cambien las condiciones de riesgo.

Desde la perspectiva de la victimología organizacional, los programas de cumplimiento tienen una relevancia que trasciende su función técnico-jurídica de exención o atenuación de la responsabilidad penal corporativa. Se critica su finalidad puramente defensiva cuando deberían constituir sistemas de prevención del daño organizacional que protejan a las personas más vulnerables dentro y fuera de la organización, incluyendo a trabajadores, usuarios, víctimas de delitos cometidos a través de la organización y terceros afectados por sus actividades. Sin embargo, la experiencia comparada y la investigación empírica sobre la aplicación real de los programas de *compliance* en España revelan una brecha significativa entre el modelo normativo y la práctica organizacional. Muchas organizaciones adoptan programas de cumplimiento como instrumentos de gestión del riesgo jurídico y reputacional de la propia organización —en la lógica del lavado protocolario aplicada a la función de prevención— más que como sistemas orientados a la protección de las personas que pueden ser dañadas por su actividad, reproduciendo así en el ámbito del *compliance* lógicas de desigualdad ante la ley, falta de responsabilización y reparación y silenciamiento estructural.

Sugerencias de lectura

Gil Nobajas, M. S. (2026). Entre la eficacia preventiva y el privilegio. Cumplimiento normativo, responsabilidad penal de la persona jurídica y derecho penal de amigo a la luz del art. 31 bis CP. *Revista Penal*, (57), 142-160.



PROTOSCOLOS

Gema VARONA

Los protocolos de prevención e intervención en materia de acoso y agresiones sexuales deberían ser instrumentos de ordenación institucional que traducen las obligaciones jurídicas y los compromisos éticos de las organizaciones en procedimientos operativos concretos, estructurados y verificables, orientados a prevenir la producción del daño, a detectarlo en sus primeras manifestaciones, a responder a él de manera protectora y no retraumatizante cuando se produce, y a garantizar que las personas afectadas accedan a los recursos, el apoyo y la reparación que su situación requiere. No deberían ser simplemente documentos formales que las organizaciones adoptan para cumplir requisitos normativos. Sin embargo, en la práctica, queda por verificar si la mayor parte de ellos constituyen expresiones operativas de una cultura organizacional que ha integrado el enfoque informado por el trauma, el reconocimiento de las asimetrías de poder estructurales y el compromiso con la protección de las personas más vulnerables como valores que orientan el diseño institucional en todas sus dimensiones. Su eficacia real depende, por tanto, no solo de su contenido técnico sino de las condiciones culturales, relacionales y estructurales en donde se aplican. Así, un protocolo técnicamente riguroso que opera en una organización con cultura de silencio, superioridad moral organizacional o conflictos de interés estructurales no la victimización, sino que puede convertirse en un instrumento de mero lavado de cara que produce apariencia de respuesta sin transformar las condiciones que generan el daño.

La Ley Orgánica 8/2021, de 4 de junio, de protección integral a la infancia y la adolescencia frente a la violencia —conocida como LOPIVI— constituye el marco normativo en materia de prevención e intervención frente a la violencia contra menores en contextos organizacionales e institucionales. Su aportación más relevante desde la perspectiva de los protocolos es la obligación que impone a todas las organizaciones —públicas y privadas, con o sin ánimo de lucro— que trabajen habitualmente con menores de edad de disponer de planes de protección a la infancia. Deben incluir necesariamente un código de conducta que defina los comportamientos adecuados e inadecuados en la relación con los menores; medidas y procedimientos para prevenir la violencia, incluyendo la selección de personal con criterios de idoneidad que incluyan la verificación de la ausencia de antecedentes por delitos contra la libertad e indemnidad sexual a través del Registro Central de Delincuentes Sexuales —cuya consulta obligatoria fue introducida por la Ley Orgánica 1/1996 y reforzada por la LOPIVI—; procedimientos claros para la detección precoz de situaciones de violencia y para la comunicación a las autoridades competentes; canales seguros y accesibles para que los propios menores puedan comunicar situaciones de violencia sin temor a represalias; y mecanismos de seguimiento y evaluación de la efectividad de las medidas adoptadas. La LOPIVI introduce además la figura de los coordinadores de bienestar y protección en los centros educativos y en los centros de atención a la infancia, personas de referencia para los menores y sus familias

en materia de protección, con funciones de detección, acompañamiento y coordinación con los servicios de protección. Desde la perspectiva de la victimología organizacional, la LOPIVI representa un avance significativo en el reconocimiento de la responsabilidad organizacional en la prevención del abuso: desplaza la lógica de la intervención post-hoc —responder al daño cuando ya se ha producido— hacia una lógica de prevención estructural que exige a las organizaciones transformar sus condiciones internas antes de que el daño ocurra. Sin embargo, su eficacia real está condicionada por la capacidad de los sistemas de supervisión externos para verificar la aplicación de los planes de protección y por la voluntad organizacional de transformar las culturas institucionales que producen vulnerabilidad, más allá de la mera adopción formal de los documentos que la ley exige.

Por su parte, la Ley Orgánica 10/2022, de 6 de septiembre, de garantía integral de la libertad sexual —conocida popularmente como la ley del “solo sí es sí”, aunque su contenido trasciende ampliamente esa dimensión— amplía el marco de los protocolos de prevención e intervención más allá del ámbito de la infancia para abarcar todos los contextos —laborales, educativos, deportivos, culturales y de ocio— en que pueden producirse conductas de acoso o agresión sexual. Impone la obligación a las empresas de cincuenta o más trabajadores de negociar con la representación legal de los trabajadores protocolos específicos de actuación frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo, que deben incluir procedimientos de detección, comunicación, investigación y resolución de las situaciones denunciadas, con garantías de confidencialidad, imparcialidad y protección frente a represalias para las personas denunciantes. La ley establece además la obligación de promover condiciones de trabajo que eviten el acoso sexual y de arbitrar procedimientos específicos de prevención que incluyan la formación y sensibilización de toda la plantilla. En el ámbito educativo y deportivo —donde la asimetría de poder entre educadores o entrenadores y estudiantes o deportistas crea condiciones estructurales de vulnerabilidad análogas a las del ámbito laboral— la ley extiende las obligaciones de protocolo a través de sus disposiciones sobre los sectores específicos, en articulación con los marcos sectoriales preexistentes. La Ley Orgánica 10/2022 introduce también el concepto de consentimiento como eje articulador de la definición de las conductas prohibidas —cualquier acto de naturaleza sexual sin consentimiento libre constituye agresión sexual—.

Desde la perspectiva victimológica, la articulación entre ambas leyes —LOPIVI y Ley Orgánica 10/2022— produce un marco normativo que, por primera vez en el ordenamiento español, reconoce de manera explícita y sistemática la responsabilidad organizacional en la prevención y la respuesta a la violencia sexual, desplazando el foco desde la conducta individual del agresor hacia las condiciones institucionales que la hacen posible, la favorecen o la perpetúan. Este desplazamiento —que conecta directamente con los debates sobre vulnerabilidad organizacional, cultura del silencio y, en su caso, responsabilidad patrimonial de la administración— tiene consecuencias operativas concretas para el diseño de los protocolos. No basta con establecer procedimientos de denuncia y sanción; es necesario transformar las estructuras de poder, los sistemas de supervisión, los criterios de selección del personal, las culturas organizacionales y los mecanismos de rendición de cuentas que determinan si el



daño se produce, si se detecta, si se denuncia y si se repara. Un protocolo que no aborda estas dimensiones estructurales —que se limita a establecer un buzón de denuncia y un procedimiento disciplinario— es, desde la perspectiva de la victimología crítica, un instrumento de gestión del riesgo jurídico y reputacional de la organización más que un instrumento de protección y reproduce en el plano de la prevención la misma lógica del lavado de cara que caracteriza las respuestas institucionales al daño en sus formas más dañinas.

Sugerencias de lectura

Brents, B. G., Abel, G., Scoular, J. et al. (2026). How crime-based legal regimes shape sexual harm: Sex work, consent and vulnerability. *The British Journal of Criminology*, <https://doi.org/10.1093/bjc/azag008>

Magsi, L., Ottaro, P. y Ariel, B. (2026). Challenging the unchallenged: Institutional barriers to addressinig sexual harrassment in policing. *The British Journal of Criminology*, <https://doi.org/10.1093/bjc/azag004>.

Sánchez Ruiz, R. (2026). Disputas en la lucha contra el acoso sexual y sexista: actores y marcos interpretativos en el diseño e implementación de protocolos en las universidades españolas. Tesis doctoral. UCM, <https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/8e71394d-cb36-4313-a486-7710444ab63f/content>.

RACISMO SISTÉMICO

Estibaliz JIMENEZ

El racismo sistémico es el conjunto de estructuras, normas, políticas, prácticas institucionales y marcos culturales que producen y reproducen de forma persistente desigualdades raciales dentro de una sociedad. A diferencia del racismo como acto individual, el racismo sistémico no depende de la intención explícita de las personas, sino del funcionamiento rutinario y aparentemente neutral de instituciones como la sanidad, la educación, la justicia, la vivienda o los servicios sociales. Su funcionamiento se sostiene en procesos históricos como la colonización, la esclavitud, la segregación y la imposición cultural, que han configurado la distribución actual del poder, los recursos y las oportunidades (Feagin, 2006; Quijano, 2000). Estas estructuras generan resultados racialmente desiguales incluso cuando las leyes prohíben formalmente la discriminación.

Una de sus expresiones principales es el racismo institucional, que ocurre cuando organismos públicos o privados aplican normas, procedimientos o criterios que producen impactos negativos desproporcionados sobre determinados grupos racializados. En el caso de las personas inmigrantes, esta forma de racismo se manifiesta en la gestión fronteriza, los sistemas de detención y asilo, la discriminación laboral, los controles policiales selectivos y las barreras para acceder a servicios y derechos fundamentales (European

Union Agency for Fundamental Rights, 2020; Hesse, 2007). Aunque estas medidas se presenten como técnicas o neutrales, refuerzan la precarización, la vigilancia y la exclusión social de colectivos específicos en función de su origen racial o nacional.

Del mismo modo, los pueblos autóctonos o indígenas continúan experimentando racismo institucional mediante políticas que limitan o ignoran sus derechos territoriales, culturales y lingüísticos. La falta de reconocimiento estatal de sus formas propias de auto-
ridad, conocimiento y organización comunitaria genera desigualdades persistentes en el acceso a la educación, la salud, la justicia o la participación política (Smith, 2012; United Nations, 2009). Así, la discriminación no deriva únicamente de actos manifiestos de rechazo, sino del predominio de un modelo institucional que perpetúa jerarquías históricas entre población mayoritaria y pueblos originarios.

El racismo individual alude a las actitudes, prejuicios o comportamientos discriminatorios que una persona dirige hacia individuos o grupos racializados. Estos actos pueden incluir insultos, estereotipos o exclusiones, y su impacto depende directamente de la voluntad del sujeto que los realiza. En cambio, el racismo sistémico es estructural, histórico y colectivo. No requiere intenciones explícitas, puesto que opera mediante instituciones, políticas, normas y valores culturales que reproducen desigualdades raciales de manera estable en el tiempo (Bonilla-Silva, 2010). Su alcance es mayor porque afecta a la organización general de la sociedad y determina cómo se distribuyen el poder, los recursos y las oportunidades.

Ser víctima de racismo sistémico e institucional implica una vulnerabilidad considerablemente mayor que experimentar actos de racismo individual. Las personas sometidas a este tipo de racismo se enfrentan a barreras estructurales persistentes que afectan simultáneamente a múltiples dimensiones de su vida: vivienda, empleo, salud, educación, justicia penal o acceso a derechos. Estas barreras son, además, difíciles de identificar y aún más difíciles de impugnar, porque están incorporadas en normativas y prácticas institucionales que suelen presentarse como neutras.

La exposición prolongada a desigualdades sistémicas genera efectos psicosociales como estrés crónico, desconfianza institucional, inseguridad, limitación de oportunidades vitales y erosión de la participación social. En los casos de inmigrantes, minorías racializadas y pueblos indígenas, la vulnerabilidad se intensifica porque el racismo sistémico suele entrelazarse con otras formas de opresión, como la precariedad económica, la irregularidad administrativa o la desposesión histórica de territorios. Así, este tipo de racismo no solo afecta a experiencias individuales, sino que condiciona trayectorias familiares, comunitarias y generacionales (Jimenez, 2022).

Sugerencias de lectura

Bonilla-Silva, E. (2010). *Racism without racists: Color-blind racism and the persistence of racial inequality in America*. Rowman & Littlefield.



- European Union Agency for Fundamental Rights. (2020). *Being Black in the EU*. Publications Office of the European Union.
- Feagin, J. R. (2006). *Systemic racism: A theory of oppression*. Routledge.
- Jimenez, E. (2022). Particularités de l'intervention auprès des jeunes auteurs d'infractions issus de l'immigration, des minorités ethnoculturelles et des Peuples autochtones. Dans J. Carpentier, C. Arseneault et M. Alain (dir.), *Délinquance à l'adolescence: Comprendre, évaluer, intervenir* (p. 275-301). Presses de l'Université du Québec.
- Hesse, B. (Ed.). (2007). *Racism and the state*. Manchester University Press.
- Quijano, A. (2000). Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 50(168), 583–591.
- Smith, L. T. (2012). *Decolonizing methodologies: Research and Indigenous peoples* (2nd ed.). Zed Books.
- United Nations. (2009). *State of the world's Indigenous peoples*. United Nations Publications.

RENDICIÓN DE CUENTAS (ACCOUNTABILITY)

Jaseff RAZIEL YAURI-MIRANDA

*Investigador asociado en la Universidad Erasmus de Róterdam (EUR),
e Investigador y Profesor en la Universidad del País Vasco (UPV/EHU).*

En los estudios de victimología, cuando organizaciones o personas generan riesgos y daños —ya sea de forma intencional o no intencional—, dichos daños deben abordarse mediante prácticas de prevención, concienciación, corrección y redefinición de las prácticas anteriores. En los campos de la teoría política, los estudios políticos, los estudios organizacionales y la criminología, este proceso de redefinición nos conduce al concepto de *accountability* (que en español se traduce aproximadamente como rendición de cuentas), si bien algunos autores la identifican con responsabilización (véase una entrada más abajo).

La rendición de cuentas es una idea clave para comprender cómo ciertos grupos explican sus acciones, asumen su responsabilidad y responden ante situaciones de irregularidad, abuso de poder y otros daños que afectan a la sociedad. Pero la rendición de cuentas no consiste únicamente en asumir la responsabilidad y ofrecer disculpas una vez que algo ha salido mal. Si se limita a eso, puede convertirse en un mero ejercicio de cumplimiento formal o en una respuesta vaga, sin que quienes causaron el daño introduzcan cambios reales ni adopten nuevos hábitos y cultura organizacional. Por ello, una definición de rendición de cuentas debe considerar también los objetivos y las justificaciones implicados, los aspectos organizativos y de gobernanza, y las acciones culturales y cotidianas que la configuran.

La literatura académica actual sobre rendición de cuentas es extensa. Abarca principios relacionales como la información, el debate y las consecuencias (Bovens, 2010); principios para analizar cómo se delega la autoridad y cómo funcionan los desequilibrios de información (Gailmard, 2014); distingue entre los ámbitos políticos y las prácticas burocráticas (Romzek & Dubnick, 2018); e incluso incluye dimensiones emocionales o performativas (Pérez-Durán, 2024). Una limitación de estas definiciones es que algunas formas de rendición de cuentas son informales: dependen de quienes rinden cuentas y no se articulan en pasos claros de política. Como señala la teoría de las políticas públicas, los programas racionales de acción pública son importantes, pero también están condicionados por el contexto, dependen de prácticas anteriores (*path dependence*) y cambian de manera lenta y gradual (incrementalismo). Por tanto, si se pretende transformar organizaciones y personas, los esfuerzos en materia de rendición de cuentas deben entenderse asimismo como una práctica de poder y como parte de un panorama social más amplio.

En ese sentido, la rendición de cuentas puede definirse como la dirección y el destinatario del poder: orienta la autoridad y la confirma a través de la legitimidad (Hartvigsen & Yauri Miranda, 2025). La autoridad emana del consentimiento ciudadano (de la autorización otorgada a organizaciones e instituciones) y debe ser validada de manera continua por las comunidades que la confieren. Esto hace que la legitimidad sea esencial, pues es ella la que autoriza a la autoridad, es decir, el ejercicio del poder. Autoridad y legitimidad pueden existir de forma separada. Por ejemplo, una institución puede ser considerada legítima por la ciudadanía y carecer, sin embargo, de capacidad de actuación (como ocurre con una organización civil o internacional que cuenta con respaldo popular pero carece de poder regulatorio sobre otras instituciones). O bien puede tener poder sin contar con la autorización ciudadana (como una organización policial o de seguridad que posee autoridad pero pierde el apoyo público tras llevar a cabo operaciones marcadas por la brutalidad o la impunidad). Dado que autoridad y legitimidad se necesitan mutuamente, la rendición de cuentas debe convertir la autorización ciudadana en capacidad real y, al mismo tiempo, someter el ejercicio de la autoridad a justificaciones permanentes que remitan a su fuente: la ciudadanía.

Así, la rendición de cuentas no es simplemente una relación entre agentes y personas que ordenan con una audiencia específica, un escrutinio temporal o un estándar a cumplir. Es, por el contrario, el proceso continuo que mantiene cohesionado el poder al conectar la autoridad delegada con la legitimidad permanente. Actúa como una brújula que orienta la acción organizacional. Esta visión continua no ignora los aspectos de legitimidad previos o posteriores a una acción, sino que subraya que la legitimidad es un ejercicio permanente —que conecta las dimensiones fáctica y normativa de la gobernanza—, desde el ejercicio del poder hasta su validación como legitimidad en las instituciones públicas e incluso en las organizaciones privadas.

Por ejemplo, en el caso de las empresas multinacionales y el mercado, no existen mandatos claros conferidos por la ciudadanía. Los ciudadanos no eligen burocracias inter-



nacionales, comités de accionistas ni ejecutivos. Sin embargo, incluso en ausencia de elecciones directas, la participación ciudadana podría constituir la base sobre la que la rendición de cuentas trabaje para profundizar la legitimidad (en lugar de limitarse a ser una práctica reactiva de cumplimiento tras irregularidades o escándalos). Incluso en el sector privado, el impacto de las grandes corporaciones en la sociedad las hace responsables ante diferentes audiencias, especialmente ante el público y la sociedad en su conjunto. Por ello, la democracia interna dentro de las propias empresas podría constituir un nuevo enfoque, tal como se aprecia en los debates sobre la economía de partes interesadas (*stakeholder economy*) y la economía colaborativa (Acosta et al., 2022; Freeman et al., 2007).

En ese sentido, la legitimidad no es simplemente la delegación abstracta de la «voluntad general» del pueblo; no es una idea etérea. Requiere de prácticas concretas para consolidarse. Esto puede lograrse reforzando o creando mecanismos de transparencia, rendición de cuentas en sentido estricto (*answerability*) y participación ciudadana. En última instancia, una definición amplia de rendición de cuentas —como conector entre autoridad y legitimidad a través de la ciudadanía— nos permite promover acciones democráticas más profundas e instituciones más resilientes. También contribuye a generar un cambio en el entorno de las organizaciones, en el que el cumplimiento normativo y las reglas administrativas se ven reforzados por la transformación cultural y profesional, y en el que la participación ciudadana incrementa la legitimidad tanto en las organizaciones públicas como en las privadas. Esto amplía la rendición de cuentas más allá de la mera sanción o imposición de correcciones, y contribuye a evitar el problema de las «manzanas podridas» (culpar a unos pocos individuos ignorando los problemas sistémicos), o el de organizaciones que se blindan ante la crítica externa, o el de respuestas meramente retóricas. Esta comprensión más amplia es esencial para lograr un cambio organizacional profundo, especialmente cuando las víctimas exigen una respuesta ante daños concretos o cuando la sociedad reclama reparación por los daños sufridos.

Sugerencias de lectura

- Acosta, L., Tello-Castrillón, C., Londoño-Cardozo, J., & Pasiminio, L. F. R. (2022). Sharing Economy: The new economic institution. *Nova Economia*, 32(01), 205-230. <https://doi.org/10.1590/0103-6351/6508>
- Bovens, M. (2010). Two Concepts of Accountability: Accountability as a Virtue and as a Mechanism. *West European Politics*, 33(5), 946-967. <https://doi.org/10.1080/01402382.2010.486119>.
- Freeman, R. E., Martin, K., & Parmar, B. (2007). Stakeholder capitalism. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 303-314. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9517-y>.
- Gailmard, S. (2014). Accountability and principal-agent theory. En *The Oxford handbook of public accountability*. Bovens, M. A. P., Goodin, R. E., & Schillemans, T. (Eds.), 90-105. Oxford handbooks.

- Hartvigsen, M. S., & Yauri-Miranda, J. R. (2025). Civil society organizations in intelligence accountability: democratic ideals and practical limitations. *Democratization*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/13510347.2025.2514012>.
- Pérez-Durán, I. (2024). Twenty-five years of accountability research in public administration: Authorship, themes, methods, and future trends. *International Review of Administrative Sciences*, 90(3), 546-562. <https://doi.org/10.1177/00208523231211751>.
- Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (2018). Accountability in the public sector: Lessons from the Challenger tragedy. En *Democracy, bureaucracy, and the study of administration* (pp. 182-204). Routledge.

REPARACIÓN. QUANTUM REPARATORIO

Gema VARONA

Los Principios Joinet —formulados originalmente por el jurista Louis Joinet en su informe para la Subcomisión de Prevención de Discriminaciones y Protección de las Minorías de las Naciones Unidas en 1997 y posteriormente actualizados por Diane Orentlicher en 2005, razón por la cual se denominan también Principios Joinet-Orentlicher— constituyen el marco de referencia más influyente en el derecho internacional de los derechos humanos para la definición de las obligaciones de los Estados frente a las víctimas de violaciones graves de derechos humanos. Su arquitectura conceptual descansa sobre tres pilares fundamentales —el derecho a saber, el derecho a la justicia y el derecho a la reparación— a los que se añade posteriormente la garantía de no repetición como cuarto componente que cierra el ciclo de las obligaciones estatales y que conecta la mirada retrospectiva sobre el daño pasado con la mirada prospectiva sobre las condiciones futuras. En lo que respecta específicamente a los componentes de la reparación, los Principios Joinet establecen un marco multidimensional que reconoce que el daño producido por las violaciones graves de derechos humanos no puede ser abordado mediante un único instrumento ni reducido a una sola forma de respuesta, y que la reparación integral exige la articulación de cinco modalidades complementarias que operan en planos diferentes y que se potencian mutuamente cuando se aplican de manera coherente.

La primera modalidad es la restitución, que designa el conjunto de medidas orientadas a restablecer a la víctima en la situación en que se encontraba antes de que se produjera la violación, por ejemplo, la restitución de la libertad para quien fue privado de ella injustamente, la restitución de la identidad y de los derechos civiles para quien fue despojado de ellos o la restitución de la propiedad arrebatada.

La segunda modalidad es la indemnización, que designa la compensación económica por los perjuicios sufridos que sean evaluables en términos monetarios: los daños físicos y psicológicos, la pérdida de ingresos y de oportunidades laborales y educativas,



los gastos médicos y de rehabilitación, los daños a la reputación y a la dignidad, y los daños morales —entre los que los Principios incluyen explícitamente el sufrimiento de los familiares de las víctimas directas—. La indemnización es la modalidad de reparación más frecuente y también la más criticada en su suficiencia y su significado depende críticamente del marco simbólico en que se inscribe. Una indemnización económica sin reconocimiento previo de la responsabilidad del Estado, en su caso, sin verdad sobre lo ocurrido y sin medidas de no repetición puede ser vivida por las víctimas como un intento de comprar su silencio más que como una expresión de responsabilidad.

La indemnización o compensación económica —*quantum reparatorio* que designa la cuantificación del daño en términos monetarios— ocupa dentro del marco de los Principios Joinet-Orentlicher una posición necesaria pero estructuralmente subordinada a la articulación del conjunto de los componentes de la reparación integral, y su reducción a criterio único o predominante de la respuesta al daño constituye una de las distorsiones más dañinas de los procesos de reparación en contextos de victimización organizacional e institucional. Su determinación plantea desafíos técnicos y éticos que ningún sistema jurídico ha resuelto de manera plenamente satisfactoria: ¿cómo traducir en dinero el tiempo de libertad injustamente arrebatado, el daño al desarrollo producido durante la infancia, la destrucción de la confianza en las instituciones o el sufrimiento de quien fue silenciado durante décadas? ¿Y cómo hacerlo de manera justa para todas las personas afectadas? Los sistemas jurídicos —incluido el español, a través de los baremos indemnizatorios del daño corporal, la jurisprudencia del Tribunal Supremo sobre daño moral y los criterios de la responsabilidad patrimonial de la administración— han desarrollado criterios de cuantificación que intentan capturar las distintas dimensiones del daño —el daño emergente, el lucro cesante, el daño moral, el daño psicológico...— pero que inevitablemente producen reducciones de experiencias de sufrimiento profundamente singulares a categorías abstractas y a cifras que las víctimas frecuentemente experimentan como incomensurables con lo que vivieron. La relación entre el *quantum* reparatorio y los demás componentes de la reparación integral es, por tanto, de complementariedad.

La tercera modalidad es la rehabilitación, que incluye la atención médica y psicológica, los servicios jurídicos y sociales, y todas las medidas orientadas a restablecer la dignidad y la reputación de las víctimas y a apoyar su recuperación física, psicológica y social. La rehabilitación reconoce que el daño producido por las violaciones graves de derechos humanos no es solo material sino que afecta profundamente la salud, la identidad y la capacidad de funcionamiento de las víctimas, y que responder a ese daño requiere servicios especializados sostenidos en el tiempo que ninguna indemnización económica puede sustituir. Desde la perspectiva del enfoque informado por el trauma, la rehabilitación es la modalidad de reparación que más directamente aborda las consecuencias psicológicas de la victimización y que más claramente requiere ser diseñada con sensibilidad traumática, evitando reproducir en los propios procesos de atención las dinámicas de poder y control que caracterizaron la violación original.

La cuarta modalidad es la satisfacción, que es la más amplia y la más heterogénea de las cinco ya que incluye todas las medidas de carácter simbólico, moral y político que contribuyen al reconocimiento del daño, a la restauración de la dignidad de las víctimas y a la construcción de una memoria pública que dé cuenta de lo ocurrido. Los Principios Jointet identifican dentro de esta modalidad un conjunto amplio de medidas como son la verificación de los hechos y la revelación pública y completa de la verdad, en la medida en que esa revelación no cause daño adicional a las víctimas; la búsqueda de los desaparecidos y la identificación y restitución de los restos de las personas ejecutadas; las declaraciones oficiales y las decisiones judiciales que restablezcan la dignidad, la reputación y los derechos de las víctimas y de las personas a ellas vinculadas; las disculpas públicas que incluyan el reconocimiento de los hechos y la aceptación de la responsabilidad; las conmemoraciones y los homenajes a las víctimas; la inclusión de una narración precisa, etcétera.

La quinta modalidad son las garantías de no repetición. Supone un conjunto de reformas institucionales, legislativas, culturales y estructurales orientadas a transformar las condiciones que hicieron posibles las violaciones y a garantizar que no vuelvan a producirse. Incluyen la disolución o la reforma profunda de las instituciones responsables de las violaciones, la depuración de los cuerpos de seguridad y de las instituciones judiciales, la revisión y la derogación de las normas que permitieron o facilitaron las violaciones, la formación en derechos humanos de los funcionarios públicos, el fortalecimiento de los mecanismos de control democrático y de supervisión independiente, y la promoción de mecanismos sociales de prevención y resolución de conflictos. Desde la perspectiva de la victimología organizacional, las garantías de no repetición son la modalidad de reparación más directamente conectada con la responsabilidad organizacional y con la exigencia de transformación estructural que distingue la respuesta al daño del mero lavado de cara. Constituyen la expresión más clara del compromiso de que el reconocimiento del pasado se traduce en transformación del futuro, y su ausencia —la reparación sin cambio estructural— es la señal más inequívoca de que la organización ha gestionado el escándalo sin asumir la responsabilidad que el daño producido exigía.

Sugerencias de lectura

Gleeson, K. (2015). The money problem: Reparation and restorative justice in the catholic church's towards healing program. *Current Issues in Criminal Justice*, 26(3), 317-332.

RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN

Gema VARONA

La responsabilidad de la administración —en concreto, la responsabilidad patrimonial de la Administración Pública en el ordenamiento jurídico español— es el



mecanismo jurídico mediante el cual el Estado y las demás entidades públicas quedan obligados a reparar los daños causados a los particulares como consecuencia del funcionamiento de los servicios públicos, con independencia de que ese funcionamiento haya sido normal o anormal, lo que constituye una de las singularidades más relevantes del sistema español. Según la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, y en los artículos 65 y 67 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, la responsabilidad patrimonial de la administración descansa sobre cuatro requisitos cuya concurrencia debe acreditarse: la existencia de un daño efectivo, evaluable económicamente e individualizado en una persona o grupo de personas; la relación de causalidad directa entre el funcionamiento del servicio público y el daño producido; la ausencia de obligación jurídica del perjudicado de soportar ese daño; y que el daño no sea consecuencia de fuerza mayor. Desde la perspectiva de la victimología organizacional e institucional, este mecanismo tiene gran relevancia porque es el instrumento jurídico a través del cual las víctimas de daños producidos por instituciones públicas —centros de protección de menores, sistemas sanitarios, fuerzas de seguridad, centros penitenciarios, sistemas educativos...— pueden reclamar reparación frente al Estado sin necesidad de acreditar culpa o negligencia individualizadas en un funcionario concreto, lo que lo convierte en un cauce especialmente adecuado para responder a las formas de victimización organizacional de naturaleza sistémica en las que el daño es producto de configuraciones institucionales más que de decisiones individuales, aunque en la práctica su efectividad está frecuentemente limitada por la dificultad de acreditar el nexo causal en daños de naturaleza acumulativa o diferida, por los plazos de prescripción —un año desde que se manifestó el efecto lesivo, según el artículo 67 de la Ley 39/2015— y por las resistencias institucionales que las propias administraciones despliegan cuando son demandadas por los daños que sus estructuras han producido.

Como ejemplo muy particular, en el supuesto de condena errónea —esto es, la condena penal firme de una persona que resulta posteriormente inocente, en particular, tras pasar un tiempo en prisión—, el ordenamiento jurídico español establece un cauce específico de reparación que articula el recurso de revisión penal con la reclamación de responsabilidad patrimonial por error judicial, en un costoso proceso para las víctimas injusta o erróneamente condenadas, es decir, víctimas de la administración de justicia.

El mecanismo opera en dos fases diferenciadas, pero funcionalmente encadenadas. La primera es el recurso de revisión ante el Tribunal Supremo, regulado en los artículos 954 a 961 de la Ley de Enjuiciamiento Criminal, que es el instrumento procesal mediante el cual una persona condenada por sentencia firme puede solicitar la anulación de esa condena cuando sobrevienen o se descubren hechos o elementos de prueba que evidencian su inocencia —nuevas pruebas que demuestran la falsedad de las que sirvieron de base a la condena, condena de otra persona por los mismos hechos que implique la inocencia del condenado, o descubrimiento de que testigos o peritos incurrieron en falso testimonio—. La reforma introducida por la Ley Orgánica 1/2015 amplió los motivos de revisión para incluir expresamente la aparición de nuevos hechos o nuevas pruebas que evidencien la

inocencia del condenado, superando la restrictiva interpretación anterior que exigía que los nuevos elementos fueran sobrevenidos y no simplemente desconocidos durante el proceso. Si el Tribunal Supremo estima el recurso de revisión, dictará sentencia absolutoria y ordenará la cancelación de los antecedentes penales del condenado, así como, cuando proceda, su puesta en libertad inmediata si se encontraba cumpliendo condena.

La segunda fase es la reclamación de indemnización por error judicial, regulada en el artículo 121 de la Constitución Española —que reconoce expresamente el derecho a indemnización por los daños causados por error judicial— y desarrollada en los artículos 292 a 297 de la Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio, del Poder Judicial. Una vez obtenida la sentencia del Tribunal Supremo que declara el error judicial a través de la estimación del recurso de revisión, el perjudicado puede reclamar al Ministerio de Justicia una indemnización por todos los daños materiales y morales causados por la condena errónea, entre los que se encuentran el tiempo de privación de libertad injustamente sufrido, la pérdida de ingresos y oportunidades laborales, el daño reputacional, el daño psicológico y familiar, y todos los demás perjuicios acreditables que sean consecuencia directa de la condena y de su ejecución. La cuantificación de estos daños es uno de los aspectos más complejos y más disputados del procedimiento: los tribunales han reconocido en su jurisprudencia que el daño moral derivado de una privación de libertad injusta tiene una dimensión que trasciende cualquier cálculo económico. Además, en la práctica, las indemnizaciones reconocidas han sido frecuentemente consideradas insuficientes por los propios afectados y por las organizaciones que los representan.

El caso de Dolores Vázquez ofrece uno de los ejemplos más conocidos en relación con la responsabilidad patrimonial del Estado por condena errónea en la historia judicial española reciente. Dolores Vázquez fue condenada en octubre de 2001 por la Audiencia Provincial de Málaga como autora del asesinato de Rocío Wanninkhof, una joven de diecinueve años desaparecida y hallada muerta en 1999 en la Costa del Sol. La condena —a dieciséis años de prisión— se basó en pruebas fundamentalmente indiciarias y en una pericial de ADN que posteriormente resultó deficiente, en un proceso que fue objeto de severas críticas por parte de juristas y organizaciones de derechos humanos tanto por la debilidad del acervo probatorio como por el papel que la presión mediática y los prejuicios sobre la orientación sexual de la acusada jugaron en la construcción de su culpabilidad en el espacio público. Dolores Vázquez pasó dieciséis meses en prisión preventiva antes de que el Tribunal Superior de Justicia de Andalucía estimara su recurso de apelación y ordenara la celebración de un nuevo juicio, que nunca llegó a celebrarse porque en 2003 la aparición del verdadero asesino —Tony Alexander King, un ciudadano británico con antecedentes por delitos sexuales que fue detenido por el asesinato de otra joven, Sonia Carabantes, y que confesó también el crimen de Rocío Wanninkhof— hizo imposible sostener la acusación contra Vázquez. La resolución judicial que reconoció su inocencia (sin necesidad del recurso de revisión) abrió el camino a la reclamación de responsabilidad patrimonial del Estado por el error judicial sufrido. El caso ilustra con particular intensidad las múltiples dimensiones del daño producido por una condena errónea que cualquier sistema de reparación



debe abordar: el daño derivado de la privación de libertad, el daño psicológico de haber sido juzgada y condenada públicamente por un crimen no cometido, el daño reputacional de una estigmatización mediática de enorme intensidad que construyó su imagen como asesina ante millones de personas, el daño familiar y relacional de la ruptura de vínculos producida por el proceso y la condena, y el daño existencial de haber sido sometida a una experiencia que —en los propios términos de Dolores Vázquez en sus declaraciones posteriores— destruyó irreversiblemente su confianza en las instituciones y su sentido de seguridad en el mundo social. Por diferentes cuestiones técnicas en su forma de reclamación, Dolores Vázquez nunca recibió una reparación económica ni mucho menos una petición de disculpas por parte de la administración. Se argumentó que Dolores debió reclamar por la vía del error judicial, pero cuando intentó hacerlo, el plazo había expirado. En 2025 su pueblo le hizo un homenaje. En 2026, el Ministerio de Igualdad de España otorgó la Medalla a la Promoción de los Valores de Igualdad a Dolores Vázquez. Este reconocimiento reconoció el linchamiento público y el sesgo LGTBIfóbico que sufrió.

Sugerencias de lectura

Doménech Pascual, G. (2025). ¿Tiene derecho a ser indemnizado quien sufrió años de prisión por un delito que no cometió? La insostenible jurisprudencia sobre la responsabilidad patrimonial del Estado por condenas penales erróneas. *Revista de Administración Pública*, (228), 131-160.

Duce, M. (2021). La indemnización por condenas erróneas: una visión desde el derecho comparado. *Política Criminal*, 16(31), 220-253.

RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL / INSTITUCIONAL EN PROCESOS RESTAURATIVOS

Marc BOSCH BONACASA
Nuria TIO PEIG

La responsabilidad organizacional o institucional, en el marco de la victimización en contextos laborales y de la justicia restaurativa, puede definirse como el deber estructural y ético de la organización de prevenir, reconocer, abordar y reparar los daños que se producen en su seno, especialmente cuando estos están vinculados a dinámicas de poder, cultura institucional, omisiones de diligencia o fallos sistémicos.

A diferencia de la responsabilidad individual, que recae sobre la persona que ha cometido la transgresión, la responsabilidad organizacional se refiere al grado en que las estructuras, normas, prácticas y estilos de liderazgo han contribuido —por acción u omisión— a la producción, tolerancia o agravamiento del daño. Esta concepción parte de la premisa de que las organizaciones no son escenarios neutrales, sino sistemas normativos y relacionales que configuran incentivos, silencios, jerarquías y marcos de legitimidad.

Desde esta perspectiva, la responsabilidad institucional no se limita al cumplimiento formal de protocolos disciplinarios o a la adopción de medidas correctivas frente al infractor. Incluye también la revisión crítica de los factores culturales y estructurales que han podido facilitar la agresión: dinámicas de impunidad, estilos de liderazgo autoritarios, culturas orientadas exclusivamente al resultado, sistemas de evaluación competitivos o deficiencias en los mecanismos de denuncia y protección.

La literatura sobre violencia organizacional y justicia restaurativa subraya que cuando la organización responde únicamente en clave punitiva o reputacional, desplaza el foco hacia la conducta individual sin abordar las condiciones sistémicas que permitieron el daño. Esta respuesta fragmentada puede satisfacer una demanda inmediata de sanción, pero resulta insuficiente para restaurar la confianza colectiva o prevenir la repetición.

En clave restaurativa, la responsabilidad organizacional implica asumir un doble compromiso. En primer lugar, garantizar la protección y reparación efectiva de la persona afectada, asegurando su seguridad física y emocional, su derecho a ser escuchada y su acceso a recursos de apoyo independientes. En segundo lugar, impulsar procesos de aprendizaje institucional orientados a transformar aquellas condiciones estructurales que favorecieron el daño.

Este enfoque conecta con las aportaciones de la justicia organizacional, que destacan la importancia de la percepción de justicia procedimental y distributiva para la legitimidad institucional (Tyler; Blader). Asimismo, dialoga con los análisis sobre violencia estructural (Galtung), al reconocer que determinados daños no son exclusivamente resultado de la intención individual, sino también de configuraciones sistémicas que generan desigualdad y vulnerabilidad diferencial.

La responsabilidad institucional adquiere de esta manera, especial relevancia en escenarios donde existe desequilibrio de poder. La asimetría jerárquica o contractual puede limitar la capacidad de denuncia, distorsionar la voluntariedad en procesos restaurativos y generar riesgos de revictimización. En tales casos, la obligación organizacional de diligencia se intensifica y exige medidas de compensación estructural.

Desde una perspectiva restaurativa avanzada, la responsabilidad organizacional no se reduce a reconocer el daño *ex post*, sino que incorpora una dimensión proactiva: creación de culturas de cuidado, mecanismos tempranos de escucha, formación en competencias relacionales y revisión periódica de riesgos sistémicos.

En definitiva, la responsabilidad organizacional/institucional constituye el fundamento estructural de una cultura de la reparación. Sin ella, los procesos restaurativos corren el riesgo de individualizar el problema, invisibilizar las condiciones que lo hicieron posible y convertir la reparación en un gesto simbólico desvinculado de transformación real.



Sugerencias de lectura

- Bosch, M., Muñoz, M., & Tió, N. (2023). *Cultura de la reparación en las organizaciones*. Editorial UOC.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 445–464.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior, 24*(8), 1019–1024.
- Ferris, P. (2004). A preliminary typology of organisational response to allegations of workplace bullying: See no evil, hear no evil, speak no evil. *British Journal of Guidance & Counselling, 32*(3), 389–395.
- Galtung, J. (1990). Cultural Violence. *Journal of Peace Research, 27*(3), 291–305.
- Okimoto, T. G., & Wenzel, M. (2014). Bridging diverging perspectives and repairing damaged relationships in the aftermath of workplace transgressions. *Business Ethics Quarterly, 24*(3), 443–473.
- Salin, D. (2008). Organizational responses to workplace harassment: An exploratory study. *Personnel Review, 37*(1), 26–44.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*. Psychology Press.

RESPONSABILIZACIÓN (ACCOUNTABILITY)

Gema VARONA

La responsabilización —término que se traduce del anglosajón *accountability*, aunque con matices propios— designa el conjunto de mecanismos, procesos y relaciones mediante los cuales un actor, individual u organizacional, está obligado a dar cuenta de sus acciones, decisiones y resultados ante otros actores que tienen autoridad, interés legítimo o poder para exigir esa rendición de cuentas y para imponer consecuencias en función de ella. No se trata simplemente de transparencia —hacer visible lo que se hace— sino de algo más exigente: la obligación de justificar las propias acciones, de asumir las consecuencias de los resultados y de estar sujeto a la posibilidad real de sanción, corrección o reconocimiento.

La distinción entre responsabilización individual y organizacional no es meramente una cuestión de escala sino de naturaleza analítica diferente, con implicaciones distintas para la atribución de responsabilidad, el diseño de mecanismos de rendición de cuentas y la producción de cambio institucional.

La responsabilización individual opera sobre la premisa de que los actos y las omisiones pueden atribuirse a personas concretas que tomaron decisiones, que tenían la capacidad de actuar de otro modo y que, por tanto, pueden y deben responder personalmente por las consecuencias de su conducta. Este modelo tiene una larga tradición en el derecho penal, en la ética de la responsabilidad y en las teorías de la agencia: presupone un sujeto deliberante, dotado de autonomía y capacidad de elección, sobre el que recae la obligación de justificar sus acciones ante una audiencia que tiene autoridad para evaluarlas.

En el contexto organizacional, la responsabilización individual se articula a través de sistemas de evaluación del desempeño, mecanismos disciplinarios, contratos de rendimiento, estructuras de reporte jerárquico y, en los casos más graves, procedimientos legales. Su fortaleza reside en su claridad atributiva porque identifica a un responsable, lo que facilita la sanción y produce un efecto disuasorio visible. Su debilidad estructural, sin embargo, es conocida porque cuando los problemas son sistémicos —cuando emergen de configuraciones organizacionales, de culturas institucionales o de presiones estructurales que ningún individuo en particular diseñó ni controla plenamente—, la responsabilización individual tiende a producir chivos expiatorios más que transformación real. Sacrifica a la manzana podrida para preservar el cesto intacto, sin perjuicio de la necesidad de responsabilidad individual.

La responsabilización organizacional desplaza el foco desde el individuo hacia la entidad colectiva: son las organizaciones, como actores con capacidad de acción, las que deben dar cuenta de sus prácticas, estructuras, culturas y resultados ante sus múltiples grupos de interés —miembros, usuarios, reguladores, sociedad en general—. Este enfoque parte del reconocimiento de que muchas de las conductas más dañinas en las organizaciones no son el resultado de decisiones individuales aisladas sino de configuraciones institucionales como sistemas de incentivos perversos, culturas de silencio o estructuras de poder discriminatorio.

La responsabilización organizacional implica mecanismos cualitativamente distintos: auditorías externas, sistemas de cumplimiento normativo (*compliance*), mecanismos de denuncia interna protegidos, evaluaciones de impacto, rendición de cuentas pública, y en el ámbito jurídico, la responsabilidad penal de las personas jurídicas. Pero más allá de los mecanismos formales, la responsabilización organizacional requiere lo que algunos teóricos denominan una cultura de *accountability*: una disposición institucional a examinar críticamente las propias prácticas, a reconocer el daño producido sin reducirlo a fallos individuales, aprendiendo de los errores sin actitudes defensivas, y a transformar las condiciones estructurales que lo hicieron posible.

Un elemento conceptual crucial, desarrollado especialmente en la literatura sobre victimización organizacional e institucional, es la distinción entre responsabilización retrospectiva —responder por lo que ya ocurrió— y responsabilización prospectiva —comprometerse con las condiciones que prevendrán que vuelva a ocurrir—. La primera mira al pasado y se orienta hacia la reparación y la sanción; la segunda mira al futuro y se orienta hacia la transformación estructural. Ambas son necesarias, y su disociación —



organizaciones que ofrecen disculpas y compensaciones sin modificar las estructuras que produjeron el daño— es uno de los patrones de la injusticia institucional.

Podemos poner como ejemplo el caso del dopaje en el atletismo y la respuesta de la Agencia Mundial Antidopaje (WADA) y del Comité Olímpico Internacional (COI). Durante años, el sistema antidopaje operó bajo una lógica de responsabilización estrictamente individual: cuando se detectaba una sustancia prohibida en un atleta, se sancionaba al atleta. La organización —la federación, el club, el sistema nacional de alto rendimiento— permanecía formalmente al margen. Este modelo asumía que el dopaje era una decisión individual y desviada, incompatible con los valores institucionales del deporte limpio que las federaciones proclamaban defender.

Decisiones del COI de centrarse en la responsabilidad meramente individual de los atletas han sido criticadas porque, cuando el daño es sistémico y organizacional, la responsabilización individual no solo es insuficiente, sino que puede ser funcionalmente equivalente a la impunidad institucional. Una responsabilización organizacional real habría exigido no solo la sanción de individuos concretos sino el desmantelamiento y la reconstrucción de las estructuras que hicieron posible el fraude: los sistemas de supervisión interna, los mecanismos de denuncia, las estructuras de incentivos que vinculaban el éxito deportivo nacional a resultados en competiciones de élite, y la cultura institucional que normalizó la trampa como práctica aceptable en nombre del prestigio nacional. Sin esa transformación estructural, la responsabilización individual no es más que gestión del escándalo.

Sugerencia de lectura

Baxter, D., Colledge, T., & Turner, N. (2017). A study of accountability in two organizational learning frameworks: why accountability for learning is critical. *European Management Review*, 14(3), 319-332.

RESPONSIVIDAD INSTITUCIONAL

Letícia TROMBINI VIDOTTO

Se refiere a la disposición de una organización a reconocer señales de daño o riesgo y a responder de forma proporcional, protectora y transformadora, asumiendo su responsabilidad en la prevención y la reparación. Implica convertir la escucha y el reconocimiento del daño en acción institucional, incluyendo la atención a sus efectos y la revisión de las prácticas, omisiones e incentivos que lo producen, lo sostienen o lo normalizan.

Sugerencias de lectura

McNamee, S., & Gergen, K. J. (Eds.). (1999). *Relational responsibility: Resources for sustainable dialogue*. Sage.

Shotter, J. (2005). Inside processes: Transitory understandings, action guiding anticipations, and witness-thinking. *International Journal of Action Research*, 1(1), 157–189.

Shotter, J. (2006). Understanding process from within: An argument for “witness”-thinking. *Organization Studies*, 27(4), 585–604. <https://doi.org/10.1177/017084060606062105>.

RESTORATIVE WASHING

Gema VARONA

El *restorative washing* o lavado restaurativo es un concepto crítico emergente en el campo de la justicia restaurativa y los estudios sobre respuestas institucionales al daño que designa el proceso mediante el cual organizaciones, instituciones o sistemas utilizan el lenguaje, la retórica y la apariencia superficial de la justicia restaurativa sin comprometerse con sus principios, valores y condiciones de posibilidad sustantivos. Supone una apropiación instrumental y vaciada de contenido de un paradigma transformador, con el efecto —y frecuentemente con la función— de producir una apariencia de respuesta reparadora que protege a la organización de la rendición de cuentas mientras deja intactas las estructuras que produjeron el daño y causa victimización secundaria.

El término es un calco conceptual del *greenwashing* —la práctica empresarial de proclamar compromisos medioambientales sin transformar las prácticas productivas que generan el daño ecológico— y comparte con él su lógica fundamental: la apropiación del vocabulario de la transformación al servicio de la preservación del statu quo. Como el *greenwashing*, el *restorative washing* opera en el plano de la comunicación y la legitimidad institucional más que en el plano de las prácticas reales. Lo que cambia es el relato sobre lo que la organización hace, no lo que la organización hace.

El *restorative washing* no emerge de la nada, sino que es producto de condiciones institucionales específicas que conviene identificar para comprenderlo analíticamente.

La primera condición es la presión de legitimidad. Cuando el paradigma restaurativo adquiere suficiente reconocimiento normativo en un campo, las organizaciones tienen incentivos para adoptar su lenguaje con independencia de si están dispuestas a transformar sus prácticas. Es isomorfismo mimético y normativo en su dimensión más cínica y se adopta la forma para capturar la legitimidad sin asumir el contenido.

La segunda condición es el conflicto de interés estructural inherente a las organizaciones que deben responder a daños que ellas mismas han producido. La justicia restaurativa exige reconocimiento del daño, rendición de cuentas, participación real de las víctimas en la definición de las respuestas y transformación de las condiciones. Cada uno de estos elementos amenaza intereses institucionales concretos ya que el reconocimiento implica responsabilidad jurídica potencial, la rendición de cuentas expone a figuras de autoridad, la participación de las víctimas transfiere poder a quienes la organización preferiría mantener en posición pasiva, y la transformación estructural cuestiona las je-



rarquías y las prácticas que sostienen el funcionamiento ordinario de la organización. El *restorative washing* es la respuesta a esta tensión al adoptar el lenguaje restaurativo sin asumir ninguna de sus implicaciones amenazantes.

La tercera condición es la ambigüedad conceptual del propio paradigma restaurativo. La justicia restaurativa es un campo con fronteras porosas, definiciones en disputa y un espectro muy amplio de prácticas que van desde el encuentro víctima-ofensor transformador hasta procedimientos meramente formales que reproducen las lógicas del sistema que pretenden superar. Esta ambigüedad no es casual ya que es en parte producto de la expansión acelerada del paradigma, que ha generado lo que algunos autores han denominado una *inflación restaurativa* en la que cualquier práctica que no sea explícitamente punitiva tiende a ser etiquetada como restaurativa. El lavado restaurativo se beneficia de esta ambigüedad porque, cuanto menos nítidos sean los criterios que definen qué es mínimamente restaurativo, más fácil resulta apropiarse del término sin cumplir sus condiciones sustantivas.

El lavado restaurativo puede manifestarse en varias dimensiones (retórica, procedimental y estructural) que no son mutuamente excluyentes, sino que frecuentemente se presentan de manera combinada.

El *restorative washing* retórico es la dimensión más superficial pero también la más extendida y consiste en la adopción del vocabulario restaurativo —diálogo, reparación, sanación, responsabilización, comunidad— en los documentos institucionales, las declaraciones públicas y los protocolos formales, sin que ese vocabulario corresponda a ninguna transformación real de las prácticas. Las organizaciones que practican *restorative washing* retórico aprenden a hablar el lenguaje de la justicia restaurativa con fluidez sin comprender —o sin querer asumir— sus implicaciones prácticas.

El lavado restaurativo procedimental es más sofisticado y más difícil de detectar y consiste en la aplicación de procedimientos formalmente identificables como restaurativos —reuniones, mediaciones, círculos de diálogo— que sin embargo reproducen en su interior las lógicas de poder, control y silenciamiento que caracterizan las respuestas institucionales convencionales. El procedimiento tiene la apariencia del encuentro restaurativo, pero carece de sus condiciones. Así, la voluntariedad real de los participantes está comprometida por relaciones de dependencia institucional, la facilitación está orientada hacia resultados predeterminados por la organización, la participación de las víctimas está diseñada para producir una apariencia de escucha sin transferir poder real sobre las decisiones, y el proceso termina sin que ninguna de las condiciones estructurales que produjeron el daño haya sido siquiera nombrada.

El *restorative washing* estructural es la dimensión más profunda y más dañina y consiste en el uso de procesos aparentemente restaurativos para blindar a la organización frente a la rendición de cuentas. En esta modalidad, el proceso restaurativo no es solo ineficaz para producir reparación, sino que resulta perjudicial para las víctimas porque las somete a una experiencia que reproduce el daño original —participando pero sin poder

real, recibiendo disculpas que no van acompañadas de ninguna transformación— mientras simultáneamente cierra el espacio para respuestas alternativas más efectivas. La víctima que ha participado en un proceso restaurativo institucional tiene dificultades adicionales para denunciar públicamente o para recurrir a mecanismos externos de rendición de cuentas o responsabilización, precisamente porque la organización puede presentar el proceso como evidencia de que ya respondió al daño de manera adecuada.

El *restorative washing* tiene una relación directa con la victimización secundaria porque cuando una víctima participa de buena fe en un proceso que se presenta como restaurativo y descubre que ese proceso no estaba orientado a su reparación sino a la gestión de la reputación institucional, la experiencia produce un daño adicional que en muchos casos resulta más profundo que el daño original. La traición de la confianza depositada en un proceso presentado como reparador —la promesa incumplida de reconocimiento, escucha y reparación— reactiva y amplifica el daño previo, confirmando la experiencia de la víctima de que las instituciones no pueden ser fuente de justicia sino de daño renovado.

Esta conexión entre *restorative washing* y victimización secundaria es especialmente significativa en contextos de victimización organizacional e institucional, donde la víctima ya ha experimentado previamente la brecha entre el discurso protector de la institución y sus prácticas reales. El *restorative washing* reproduce esa brecha en un nuevo registro porque ahora es el lenguaje de la reparación el que funciona como pantalla que oculta la perpetuación del daño.

A modo de ejemplo, podemos referirnos a un posible *restorative washing* en una organización deportiva de alto rendimiento. Una federación deportiva nacional recibe denuncias de varios atletas de élite sobre conductas abusivas sistemáticas por parte de un entrenador de larga trayectoria (humillaciones públicas, control coercitivo del peso corporal, aislamiento de las familias y, en algunos casos, abuso psicológico sostenido que ha derivado en trastornos de la conducta alimentaria y abandono prematuro de la práctica deportiva).

Ante la presión de los atletas afectados, de sus familias y de la opinión pública, y consciente de que la respuesta punitiva convencional —un expediente disciplinario— generaría una confrontación jurídica y mediática que amenazaría la imagen de la federación, la dirección decide aplicar lo que denomina públicamente un proceso de justicia restaurativa. Se anuncia la contratación de un mediador externo, se organiza un encuentro entre el entrenador y algunos de los atletas afectados, y se elabora un documento de compromisos que incluye una disculpa formal del entrenador y un protocolo de convivencia para el futuro. La federación comunica el proceso a sus patrocinadores, a los medios y a las instancias deportivas superiores como evidencia de su compromiso con una cultura deportiva sana y con el bienestar de sus atletas.

El proceso se presenta como un ejemplo de respuesta restaurativa moderna, alternativa a las lógicas punitivas convencionales. Sin embargo, un examen de las condiciones reales del proceso revela sus dimensiones de *restorative washing*. La participación de los



atletas no fue realmente voluntaria en todos ellos, con la percepción de que negarse podría afectar su continuidad en los programas de tecnificación y su acceso a las convocatorias de la selección nacional. La facilitación no fue independiente porque el mediador contratado tenía relaciones previas con la dirección de la federación y orientó el proceso hacia la producción de un acuerdo que permitiera al entrenador continuar en funciones. Los atletas no participaron en el diseño del proceso ni en la definición de qué condiciones debería cumplir para ser considerado satisfactorio desde su perspectiva. La disculpa del entrenador fue leída en el encuentro como un texto previamente redactado por el gabinete jurídico de la federación, sin espacio para el diálogo sobre el daño producido. Ninguno de los elementos del proceso abordó las condiciones estructurales que habían hecho posible el abuso durante años: la ausencia de mecanismos de denuncia confidencial, la cultura de silencio que penalizaba a los atletas que cuestionaban la autoridad del entrenador, la concentración de poder en figuras de autoridad sin supervisión externa efectiva, y los sistemas de evaluación del rendimiento que incentivaban al entrenador a maximizar los resultados a cualquier coste humano. El entrenador permaneció en su puesto con responsabilidades reducidas. Varios de los atletas afectados abandonaron el deporte de alto rendimiento en los meses siguientes. Cuando uno de los atletas decidió hacer pública su experiencia meses después, la federación utilizó el proceso restaurativo como escudo, alegando que ya había respondido al daño de manera dialogada y reparadora, había obtenido el acuerdo de los participantes, y cualquier denuncia pública posterior podía presentarse como una ruptura unilateral de un proceso de reconciliación ya completado. Así, el *restorative washing* había cumplido su función estructural al no reparar el daño sino gestionar la reputación institucional, silenciar las voces de las víctimas bajo la apariencia de haberlas escuchado, y blindar a la organización frente a la rendición de cuentas que sus prácticas habrían exigido.

Sugerencia de lectura

O'Mahony, D., & Butler, M. (2025). Empowering Victims/Survivors or Restorative Washing? Institutional and Clerical Sexual Abuse of School Children and Restorative Justice. *The British Journal of Criminology*, azaf055.

SAFEGUARDING EN ATENCIÓN A VÍCTIMAS

Aitor MARTÍNEZ GONZÁLEZ

El safeguarding es un concepto de origen anglosajón que hace referencia al conjunto de políticas, prácticas, estructuras organizativas y responsabilidades orientadas a prevenir, detectar y responder a situaciones de abuso, negligencia y victimización de personas en contextos institucionales, especialmente de menores y personas en situación de vulnerabilidad.

Aunque sus raíces pueden situarse en las primeras regulaciones de protección infantil en el Reino Unido a finales del siglo XIX, el concepto adquiere su formulación contemporánea a partir de finales del siglo XX, en el marco del desarrollo de sistemas integrales de protección y, más recientemente, como respuesta a escándalos de abuso en instituciones (educativas, religiosas, asistenciales). En este sentido, el safeguarding se configura como un principio estructural de responsabilidad institucional, más allá de intervenciones individuales o reactivas.

Desde una perspectiva operativa, el safeguarding implica:

- La creación de entornos seguros (safe environments)
- La implementación de mecanismos de prevención y detección temprana del abuso
- La existencia de protocolos claros de actuación y denuncia
- La promoción de una cultura organizacional basada en la protección y el bienestar

Un elemento central del concepto es la tensión entre responsabilidad institucional y responsabilidad individual. Si bien todos los trabajadores tienen un deber de vigilancia, prevención y reporte, la evidencia muestra que cuando el safeguarding se desplaza hacia una lógica individual —sin un respaldo estructural real— se generan dinámicas problemáticas. En estos contextos, los profesionales pueden experimentar sobrecarga, burnout y trauma vicario, al asumir responsabilidades de protección en ausencia de recursos, formación o apoyo adecuados.

- Asimismo, la literatura identifica que la falta de sistemas robustos de safeguarding favorece fenómenos como:
 - Negligencia organizacional, derivada de la difusión de responsabilidades (“otra persona actuará”)
 - Técnicas de neutralización de la culpa, mediante las cuales se minimiza o justifica la inacción
 - Victimización secundaria, especialmente en contextos como la intervención policial o institucional

El safeguarding también debe entenderse como un proceso cultural y no meramente formal. La evidencia muestra que enfoques centrados exclusivamente en el cumplimiento normativo (“tick-box approach”) generan una falsa sensación de seguridad sin transformar las dinámicas estructurales de riesgo. En estos casos, las políticas existen, pero no se integran de manera efectiva en la práctica cotidiana ni en la cultura organizacional.

En contextos de victimización institucional, como el abuso infantil en instituciones religiosas u otras organizaciones jerárquicas, el safeguarding adquiere una relevancia crítica. Estos entornos suelen caracterizarse por: relaciones de poder asimétricas y basadas en la confianza, dinámicas de secretismo y lealtad institucional, barreras a la denuncia y reconocimiento del abuso y resistencia cultural o ideológica al cambio



En este marco, el safeguarding no puede limitarse a la gestión de riesgos individuales, sino que requiere un enfoque estructural y contextual, orientado a transformar los entornos que permiten o facilitan el abuso.

Finalmente, el concepto también debería de incorporar una dimensión reflexiva sobre los propios sistemas de protección: cuidar a quienes cuidan. La ausencia de safeguarding hacia los trabajadores —en términos de apoyo, supervisión y condiciones laborales— no solo impacta en su bienestar, sino que puede comprometer la calidad de la protección ofrecida, reproduciendo indirectamente dinámicas de riesgo.

Concepto relacionado con: negligencia, burnout, victimización secundaria

Sugerencias de lectura

Hunt, G. R., Higgins, D. J., & Willis, M. L. (2025). *“Just tick the box and move on”*: Australian Christian religious leaders reflect on safeguarding practices in their settings. *Child Abuse & Neglect*, 167, 107591.

NSPCC. *Safeguarding and child protection*. <https://learning.nspcc.org.uk/safeguarding-child-protection>

SAFEGUARDING EN EL DEPORTE

Andrea SÁENZ OLMEDO

La salvaguarda en el deporte hace referencia al conjunto de políticas, procedimientos, prácticas y responsabilidades organizativas orientadas a proteger a las personas participantes frente a cualquier forma de violencia interpersonal, abuso o daño evitable en contextos deportivos. A diferencia de aproximaciones reactivas centradas exclusivamente en la sanción, la salvaguarda adopta un enfoque preventivo, integral y basado en derechos (European Commission, 2016).

El COI define la salvaguarda como un sistema que incluye prevención, detección temprana, respuesta adecuada y apoyo a las personas afectadas, subrayando que su eficacia depende de la coherencia entre políticas formales y prácticas reales (Tuakli-Wosornu *et al.*, 2024). Un aspecto clave de la salvaguarda es su carácter sistémico. No se limita a protocolos escritos, sino que implica liderazgo ético, formación continua, evaluación de riesgos, participación de deportistas y una cultura organizativa que legitime la revelación del daño (Hartill & Lang, 2018; Lang, 2021).

En relación con la justicia restaurativa, la salvaguarda proporciona el marco estructural dentro del cual pueden desarrollarse respuestas restaurativas al daño. La literatura reciente destaca la necesidad de que los sistemas de salvaguarda no se limiten a lógicas punitivas, sino que incorporen espacios para la reparación, la responsabilidad y la re-



construcción de relaciones, siempre que se garantice la seguridad y la centralidad de la persona afectada (Abdul Rahim, 2022).

Sugerencias de lectura

- Abdul Rahim, R. B. (2022). The potential of restorative justice in advancing safe sport. *The International Sports Law Journal*, 22(2), 105-115. <https://doi.org/10.1007/s40318-022-00218-1>.
- Brackenridge, C. H. (2008). *Violence and abuse prevention in sport*.
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology* (3rd ed., pp. 113–135). John Wiley & Sons, Inc.
- Chroni, S. “Ani”, & Kavoura, A. (2022). From Silence to Speaking Up About Sexual Violence in Greece: Olympic Journeys in a Culture That Neglects Safety. *Frontiers in Psychology*, 13, 862450. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.862450>.
- European commission. (2016). *Recommendations on the protection of young athletes and safeguarding children's rights in sport*.
- Fortier, K., Parent, S., & Lessard, G. (2020). Child maltreatment in sport: Smashing the wall of silence: a narrative review of physical, sexual, psychological abuses and neglect. *British Journal of Sports Medicine*, 54(1), 4-7. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2018-100224>.
- Hartill, M. (2013). Concealment of Child Sexual Abuse in Sports. *Quest*, 65(2), 241-254.
- Hartill, M., & Lang, M. (2018). Reports of child protection and safeguarding concerns in sport and leisure settings: An analysis of English local authority data between 2010 and 2015. *Leisure Studies*, 37(05), 1-21. <https://doi.org/10.1080/02614367.2018.1497076>.
- Kerr, G., Willson, E., & Stirling, A. (2020). “It Was the Worst Time in My Life”: The Effects of Emotionally Abusive Coaching on Female Canadian National Team Athletes. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 28(1), 81-89. <https://doi.org/10.1123/wspaj.2019-0054>.
- Kim, S., Hong, S., Magnusen, M. J., & Rhee, Y. (2020). Hard knock coaching: A cross-cultural study of the effects of abusive leader behaviors on athlete satisfaction and commitment through interactional justice. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 15(5-6), 597-609. <https://doi.org/10.1177/1747954120933405>.
- Krug, E. G., Dahlberg, L. L., Mercy, J. A., Zwi, A. B., & Lozano, R. (2002). *World report on violence and health*. World Health Organization.
- Lang, M. (Ed.). (2021). *Routledge handbook of athlete welfare*. Routledge.



- Mountjoy, M., Brackenridge, C. H., Arrington, M., Blauwet, C., Carska-Sheppard, A., Fasting, K., Kirby, S., Leahy, T., Marks, S., Martin, K., Starr, K., Tiivas, A., & Budgett, R. (2016). The IOC Consensus Statement: Harassment and abuse (non-accidental violence) in sport. *British journal of sports medicine*, 50, 1019-1029. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2016-096121>.
- Parent, S., & Fortier, K. (2017). Prevalence of interpersonal violence against athletes in the sport context. *Current Opinion in Psychology*, 16, 165-169. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.05.012>.
- Stirling, A. E., & Kerr, G. a. (2009). Abused athletes' perceptions of the coach-athlete relationship. *Sport in Society*, 12(2), 227-239. <https://doi.org/10.1080/17430430802591019>.
- Tuakli-Wosornu, Y. A., Burrows, K., Fasting, K., Hartill, M., Hodge, K., Kaufman, K., Kavanagh, E., Kirby, S. L., MacLeod, J. G., Mountjoy, M., Parent, S., Tak, M., Vertommen, T., & Rhind, D. J. A. (2024). IOC consensus statement: Interpersonal violence and safeguarding in sport. *British Journal of Sports Medicine*, 58(22), 1322-1344. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2024-108766>.

SECRETO A VOCES

Gema VARONA

La noción de secreto a voces (*open secret*) designa una forma de conocimiento colectivo que es, al mismo tiempo, compartido y negado dentro de una organización y por las personas que se relacionan con ella. No se trata de ignorancia —todos saben— sino de una actuación socialmente regulada del no-saber o no atreverse a decir o denunciar. La organización distribuye tácitamente una norma: “esto se sabe, pero no debe nombrarse y, si se nombra, puede haber consecuencias negativas”.

Desde la perspectiva de la cultura organizacional, el secreto a voces opera como un mecanismo de desvinculación moral colectiva (Bandura) inscrito en la estructura informal de la institución. Combina tres elementos interrelacionados:

- a) Conocimiento compartido a una considerable escala en cuanto a número y posiciones de personas: el hecho dañino o transgresor es conocido por una masa crítica de miembros de la organización, incluidas con frecuencia personas en posiciones de autoridad.
- b) Silencio institucionalizado: la organización —a través de su clima, sus jerarquías, sus sistemas de recompensa y castigo— produce y reproduce las condiciones que hacen imposible o peligroso nombrar, revelar o denunciar el hecho.
- c) Negación plausible: la ausencia de reconocimiento explícito permite que los individuos y la propia institución mantengan una fachada de legitimidad normativa. Nadie supo formalmente nada.

El secreto a voces no es, por tanto, un fallo de comunicación, sino un producto funcional de la cultura organizacional y sirve para proteger la imagen institucional, mantener la cohesión interna en torno a las estructuras de autoridad y neutralizar posibles mecanismos de rendición de cuentas. Guarda estrecha relación con lo que Morrison y Milliken denominaron silencio organizacional como fenómeno colectivo en el que los miembros retienen información percibida como potencialmente amenazante.

Lo que distingue el secreto a voces del secreto ordinario es precisamente su visibilidad social: circula por los canales informales, en miradas, en silencios durante las reuniones, en advertencias dirigidas a los recién llegados —“procura no quedarte a solas con él”, “aquí las cosas son así”— sin alcanzar jamás el estatuto formal de hecho denunciante.

Como ejemplo, de la arquitectura del secreto a voces, podemos citar el libro de memorias *Instrumental* (2015) de James Rhodes. Rhodes describe años de abuso sexual sistemático perpetrado por un miembro del personal de un prestigioso colegio durante su infancia. Lo que convierte este caso en paradigmático desde el punto de vista de la cultura organizacional no es únicamente el abuso en sí, sino la ecología del silencio que lo rodeó. El agresor era una figura reconocida dentro de la institución. Su conducta —su proximidad a determinados niños, su acceso, sus patrones de comportamiento— generaba malestar que otros percibían: docentes, supervisores, la comunidad escolar en su conjunto. Sin embargo, la institución no produjo respuesta formal alguna. Algunas personas percibían que algo no iba bien, pero esa percepción nunca cristalizó en una denuncia, un registro ni un reconocimiento formal. Nombrar el abuso habría supuesto una crisis institucional. El silencio fue, en la práctica, la política institucional.

Parte de lo que sostiene el secreto a voces en instituciones que involucran a menores es una asimetría estructural de credibilidad. La víctima potencial ocupa el escalón más bajo en la jerarquía institucional de voces dignas de confianza. También se observa una normalización retrospectiva ya que, años después, cuando Rhodes habla —primero a través del libro y luego mediante procedimientos judiciales— la respuesta de sectores del entorno institucional sigue reproduciendo la lógica residual del secreto a voces: minimizar, cuestionar e individualizar en “manzanas podridas”. Además, en el libro se expresa cómo el niño interioriza el silencio circundante como una señal de que lo que ocurre es normal, o innombrable, o no será creído. El clima organizacional de silencio no es meramente exterior a la víctima ya que coloniza su autopercepción y su capacidad de revelación.

El secreto a voces es, en definitiva, uno de los mecanismos más graves de victimización organizacional. No surge de la negligencia de actores aislados, sino del funcionamiento “normal” y coral, frecuentemente tácito, de normas, jerarquías y estructuras de incentivos que hacen que el silencio sea organizacionalmente racional e individualmente peligroso de romper.



Sugerencias de lectura

- D'Ottavio, A. L. (2009). Sobre Poder y desaparición y El secreto y las voces: dos aproximaciones a la problemática tarea de abordar el pasado reciente. *Question/Cuestión*, 1(24).
- Frandsen, S., Grant, J., & Kärreman, D. (2025). Working with pride in the shadow of shame: Emotional dissonance and identity work during a corporate scandal. *Human Relations*, 78(1), 3–31. <https://doi.org/10.1177/00187267241227819>.
- Hoffmann, O. (2026). “Either be silent, or say something better than silence.” From strategic silence to the concept of strategic non-talking. *Corporate Communications: An International Journal*, 1-16.
- Rhodes, J. (2021). *Instrumental: memorias de música, medicina y locura*. Blackie Books.
- Sociedad Vasca de Victimología. (2022). Exposición de fotos de víctimas de abuso sexual en la Iglesia Católica española: Un secreto a voces, <https://www.sociedadvascavictimologia.org/copia-de-justicia-restaurativa-2>.

SEGUNDA VÍCTIMA

M.^a Isabel TRESPADERNE BERACIERTO

Las segundas víctimas son los profesionales sanitarios que, tras verse implicados en un incidente de seguridad o evento adverso que causa daño a un paciente, experimentan un impacto emocional, psicológico y profesional significativo (Scott et al., 2009).

La atención sanitaria, por su propia naturaleza, implica riesgos y la posibilidad de daños no deseados. En este contexto, la seguridad del paciente⁸ se ha consolidado como una prioridad en los sistemas sanitarios, especialmente desde la publicación del informe *To Err Is Human* (Kohn et al., 2000), que puso de manifiesto la magnitud de los eventos adversos evitables, al afirmar que miles de pacientes morían al año en los hospitales como consecuencia de situaciones que podrían haberse evitado y que las personas trabajan en sistemas que necesitan ser más seguros. Aunque el conjunto de profesionales desea ofrecer una asistencia sanitaria segura, hay situaciones en las que se pueden producir los llamados incidentes de seguridad, que en el caso de que ocasionen algún tipo de daño a las personas atendidas se denominan eventos adversos.

8 La seguridad del paciente se define como la reducción del riesgo de daños innecesarios relacionados con la atención sanitaria hasta un mínimo aceptable, en función del conocimiento científico existente, los recursos disponibles y el contexto en el que se presta la atención, ponderadas frente al riesgo de no dispensar tratamiento o de dispensar otro. Véase World Health Organization (2009).

Los incidentes de seguridad son el resultado de la interacción de múltiples factores. En el tratamiento de los errores humanos es posible abordarlos desde una perspectiva humana y la sistémica (Reason, 2000), diferenciando dos categorías de errores:

- error activo, término que se emplea para referirse a errores cometidos por los profesionales en relación directa con los pacientes. Estos son, generalmente, fáciles de identificar (pulsar un botón incorrecto, inyectar el producto equivocado,...) y casi siempre implican a alguien situado en la primera línea asistencial. Se incluyen en esta categoría: despistes, distracciones, lapsus, errores de valoración, e incumplimiento de normas establecidas. Desde esta descripción es posible explicar la intervención del profesional sanitario como causa de un evento adverso.
- Existe una serie de condiciones latentes o fallos del sistema, referidas a circunstancias y fallos menos claros presentes en la organización y el diseño de dispositivos, actividades, etc., que pueden contribuir a la aparición de errores y a causar daños en los pacientes. En este sentido la contribución del profesional al evento adverso se concibe como una consecuencia de los fallos del sistema.

El concepto de “segunda víctima” fue introducido por Albert Wu (2000) y desarrollado posteriormente para describir el malestar emocional que llegan a experimentar los profesionales sanitarios al cuestionarse su participación en un evento adverso que ha provocado un daño al paciente o bien cuando observa que el paciente a su cargo no evoluciona adecuadamente y se cuestiona sus decisiones y actuaciones (Rinaldi et al., 2016). Estas situaciones pueden generar sentimientos de culpa, ansiedad, pérdida de confianza profesional, estrés e incluso abandono de la práctica clínica.

Diversos factores incrementan la vulnerabilidad a convertirse en segunda víctima, entre ellos (Aibar, 2024):

- a) Las expectativas de los profesionales respecto al pronóstico del curso clínico de un paciente en función de: la enfermedad en sí misma, la edad, la coexistencia con otras patologías y la experiencia previa en casos semejantes...
- b) Un mayor grado de compromiso profesional, implicación en la relación profesional-paciente y profesionalismo también pueden favorecer, paradójicamente, la aparición de consecuencias negativa, particularmente, aquellas de tipo emocional.
- c) La formación insuficiente sobre los factores que contribuyen a la aparición de errores y el afrontamiento de estos a través de la comunicación y las disculpas, la rendición de cuentas y la transparencia.
- d) Una excesiva confianza en lo que se ha venido en denominar el mito de la perfección⁹ y la fascinación sobre la utilización de tecnologías insuficientemente evalua-

⁹ Entre las barreras más importantes para avanzar en la seguridad del paciente está la actitud de complacencia inducida por la rareza de los hechos graves y el sesgo humano general hacia asumir que las cosas funcionarán como deben (Leape, 2002).



das, así como la incapacidad para la gestión de la incertidumbre, son igualmente factores contribuyentes a la aparición del sufrimiento y otros efectos negativos.

- e) La existencia de una cultura de la seguridad en la que el silencio y la ocultación de los fallos y errores que ocurren son habituales, debido al temor a sanciones, litigios y pérdida de crédito y prestigio profesional; en la que es común el deterioro del trabajo en equipo y la comunicación entre pacientes y profesionales; en la que prevalece el ejercicio de una medicina defensiva favorecedora de la sobreutilización y las actuaciones reactivas frente a la aparición de eventos adversos más que las dirigidas a prevenirlos y evitarlos.

Las estrategias de abordaje incluyen el desarrollo de una cultura de seguridad no punitiva (*just culture*), la implementación de programas de apoyo a profesionales, la formación en comunicación y gestión del error, y la mejora de los sistemas de notificación y aprendizaje organizativo.

No obstante, el término “segunda víctima” ha sido objeto de crítica por su posible ambigüedad y por el riesgo de diluir la centralidad del paciente como víctima principal (Clarkson et al., 2019). Por tanto, su uso debe ser cuidadoso, evitando interpretaciones que puedan minimizar el daño sufrido por el paciente o justificar el error.

En este sentido, enfoques como la justicia restaurativa permiten equilibrar la atención a pacientes y profesionales, promoviendo la reparación del daño, la asunción de responsabilidades y la mejora del sistema sanitario desde una perspectiva ética y humanizadora.

Sugerencias de lectura

- Aibar Remón, C. (2024). Segundas víctimas: ¿asunto individual o problema del sistema? *Revista de Derecho y Genoma Humano*, 60, 55–71. <https://doi.org/10.1387/rdgh.27360>.
- Clarkson, M. D., Haskell, H., Hemmelgarn, C., Skolnik, P. J. (2019). Abandon the term «second victim». *British Medical Journal*, 364, 1233–34. <https://doi.org/10.1136/bmj.11233>.
- Kohn, L. T., Corrigan, J. M., & Donaldson, M. S. (2000). *To err is human: Building a safer health system*. National Academy Press (US).
- Leape, L. L. (2002). Striving for perfection. *Clinical Chemistry*, 48(11), 1871–1872.
- Reason, J. (2000). Human error: Models and management. *BMJ*, 320(7237), 768–770.
- Rinaldi, C., Leigheb, K., Vanhaecht, C., Donnarumma, C., & Panella, M. (2016). Convertirse en «segunda víctima» en asistencia sanitaria: La vía de la recuperación después de un episodio adverso. *Revista de Calidad Asistencial*, 31, 11–19. <https://doi.org/10.1016/j.cali.2016.05.001>.



- Scott, S. D., Hirschinger, L. E., Cox, K. R., McCoig, M., Brandt, J., & Hall, L. W. (2009). The natural history of recovery for the healthcare provider “second victim” after adverse patient events. *Quality & Safety in Health Care*, 18(5), 325–330. <https://doi.org/10.1136/qshc.2009.032870>.
- Wu, A. W. (2000). Medical error: The second victim. *BMJ*, 320(7237), 726–727. <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7237.726>.
- WHO. (2009). *Más que palabras Marco Conceptual de la Clasificación Internacional para la Seguridad del Paciente*. Informe técnico final enero de 2009. Geneva: World Health Organization. Disponible en: <https://iris.who.int/handle/10665/70882>.

SILENCIO

Gema VARONA

El silencio institucional designa la condición mediante la cual una organización, de manera activa o pasiva, deliberada o estructuralmente inducida, suprime, neutraliza o impide la emergencia, la circulación y el reconocimiento de información sobre daños producidos en su interior o bajo su responsabilidad. No es la mera ausencia de comunicación —que podría ser resultado de ignorancia o de limitaciones informativas— sino una condición funcionalmente producida que sirve a los intereses de preservación institucional: el silencio protege a la organización de la rendición de cuentas, blinda a las figuras de autoridad frente a la responsabilización y mantiene intactas las estructuras que produjeron el daño. En la literatura sobre victimización organizacional e institucional, el silencio institucional ha sido conceptualizado como un fenómeno de naturaleza dual: tiene una dimensión estructural —emerge de configuraciones organizacionales que producen sistemáticamente condiciones desfavorables para la denuncia, el reconocimiento y la respuesta al daño— y una dimensión activa —se produce y se reproduce a través de mecanismos concretos que las organizaciones despliegan y que dificultan procesos de denuncia y su escucha y respuesta (Ahmed, 2022).

Los mecanismos de silenciamiento son los instrumentos concretos —jurídicos, relacionales, culturales, psicológicos y espaciales— a través de los cuales el silencio institucional se produce, se mantiene y se refuerza. Su identificación y su análisis es una de las tareas centrales de la victimología organizacional crítica, porque sin comprenderlos resulta imposible diseñar intervenciones que los neutralicen.

El silenciamiento por represalia es el mecanismo más directo y más fácilmente reconocible: consiste en la imposición de consecuencias negativas concretas sobre quienes denuncian, revelan o simplemente nombran el daño. Las represalias pueden ser formales —despido, expediente disciplinario, denuncia penal instrumentalizada, traslado forzoso— o informales —aislamiento social dentro de la organización, exclusión de oportunidades de promoción, deterioro de las condiciones de trabajo, campaña de descrédito



reputacional—. Su efecto sobre el silencio no se limita a las personas directamente represaliadas. En realidad, resulta fundamentalmente disuasorio sobre el conjunto de la organización, que observa lo que ocurre a quienes hablan y ajusta su conducta en consecuencia. La visibilidad de la represalia es, paradójicamente, parte de su eficacia porque una represalia visible comunica a todos los miembros de la organización el coste de la denuncia con una claridad que ningún protocolo formal podría igualar.

El silenciamiento por descrédito opera sobre la credibilidad del denunciante más que sobre las consecuencias de su denuncia: consiste en cuestionar sistemáticamente la fiabilidad, la salud mental, las motivaciones o el carácter de quien revela el daño, de manera que su relato pierda autoridad epistémica antes de ser examinado en sus contenidos. El descrédito puede movilizar elementos biográficos del denunciante —una historia de inestabilidad, conflictos previos, problemas de salud mental— para construir una narrativa que explique la denuncia como producto de patología individual más que como revelación de una realidad organizacional. Puede también operar a través de la construcción de una narrativa alternativa que presenta los hechos denunciados como malentendidos, percepciones subjetivas o exageraciones, sin necesidad de negar explícitamente lo ocurrido. En su dimensión más sofisticada, opera a través del *gaslighting* institucional: la organización sistemáticamente cuestiona la percepción de la realidad del denunciante, haciéndole dudar de su propia memoria y de la validez de su experiencia hasta que la denuncia se retira o pierde coherencia.

El silenciamiento jurídico es el mecanismo mediante el cual los instrumentos del derecho son movilizados no para producir justicia sino para producir silencio. Los acuerdos de confidencialidad —impuestos como condición de la reparación económica en procesos de mediación o de reclamación civil— obligan a las víctimas a no revelar públicamente lo ocurrido a cambio de una compensación que frecuentemente es la única respuesta disponible para daños que de otro modo quedarían sin reparar. Las amenazas de demanda por difamación o calumnia —reales o veladas— producen un efecto disuasorio sobre víctimas y testigos que carecen de recursos jurídicos para defenderse de una organización con capacidad económica y legal incomparablemente superior. En todos estos casos, el derecho —que debería ser el instrumento del reconocimiento y la reparación— funciona como instrumento del silencio y de la impunidad.

El silenciamiento burocrático es el mecanismo mediante el cual los propios procedimientos institucionales de respuesta al daño producen silencio a través de su diseño, su complejidad y su dilación. Las víctimas que intentan denunciar a través de los canales formales se enfrentan a requisitos documentales imposibles de satisfacer, a plazos que agotan sus recursos, a remisiones sucesivas entre instancias que no asumen responsabilidad, y a procedimientos diseñados con una opacidad que hace imposible saber en qué estado se encuentra la reclamación ni quién es responsable de responderla. Este silenciamiento no requiere intención maliciosa, sino que puede ser el producto de sistemas burocráticos que fueron diseñados para otros propósitos y que producen silencio como efecto



secundario de su disfuncionalidad. En todo caso, la complejidad burocrática puede ser instrumentalizada para agotar a los denunciantes hasta que abandonen, convirtiendo el procedimiento en un mecanismo de desgaste que sirve los intereses de la organización mejor que cualquier respuesta explícitamente hostil.

El silenciamiento cultural y normativo opera a través de las normas implícitas de la cultura organizacional que definen la lealtad, la discreción y la solidaridad grupal como virtudes, y la denuncia como traición. En organizaciones con culturas de cohesión intensa —cuerpos militares, policiales o de seguridad, congregaciones religiosas, equipos deportivos de alto rendimiento, comunidades académicas con fuerte identidad disciplinar— las normas de lealtad pueden ser tan poderosas que el silencio se mantiene sin necesidad de represalias explícitas ya que quien se plantea denunciar o revelar algo sabe que se arriesga a perder la pertenencia al grupo y esa pérdida puede ser más costosa que cualquier sanción formal. El silenciamiento cultural opera también a través de la normalización del daño. Cuando determinadas prácticas dañinas son suficientemente frecuentes y suficientemente extendidas dentro de la organización, dejan de ser percibidas como daño y pasan a ser vistas como condiciones normales de la vida organizacional, como explica la teoría del aprendizaje social de técnicas y valores. El abuso de autoridad que todo el mundo ha sufrido, la humillación que forma parte del ritual de iniciación o el acoso o presión excesiva que se presentan como expresión del carácter exigente de la cultura organizacional producen silencio no porque nadie se atreva a hablar sino porque nadie ha aprendido todavía a reconocer lo que ha vivido como algo que merece ser nombrado y denunciado.

Finalmente, el silenciamiento psicológico es el mecanismo más íntimo y más difícil de combatir porque opera desde el interior del propio sujeto que ha sufrido el daño. La vergüenza, el miedo, la culpa, la duda sobre la propia percepción y la internalización de la narrativa cuestionadora o de descrédito que la organización ha construido pueden producir un silencio que no es impuesto desde fuera sino generado desde dentro. Las víctimas que se preguntan si lo que vivieron fue realmente tan grave, que sienten vergüenza de haber estado en esa situación, que temen no ser creídas o que han aprendido que hablar solo produce más daño —porque ya lo intentaron y la respuesta fue la represalia o el silenciamiento burocrático— pueden estar experimentando estas formas de silenciamiento psicológico. Este mecanismo es especialmente intenso en contextos de victimización institucional donde la figura que produce el daño tiene autoridad moral sobre la víctima —el sacerdote, el educador, el entrenador, el superior jerárquico— porque la autoridad moral del agresor puede funcionar como garantía de que la propia percepción del daño es equivocada, produciendo una forma de disonancia cognitiva que se resuelve frecuentemente en el silencio y en la auto-culpabilización. En relación con ello, el enfoque informado por el trauma, precisamente, parte del reconocimiento de que este silenciamiento psicológico no es una elección sino una respuesta adaptativa comprensible a condiciones de victimización que cualquier intervención orientada a la desvictimiza-



ción debe tomar en serio antes de exigir que las víctimas hablen. Así mismo, estas ideas se pueden relacionar con las nociones de injusticia epistémica (testimonial y hermenéutica) de Fricker y la necesidad de otras formas y marcos de escucha y respuesta.

Sugerencias de lectura

- Ahmed, S. (2022). *¡Denuncia! El activismo de la queja frente a la violencia institucional*. Caja Negra.
- Braithwaite, V. (2021). Institutional oppression that silences child protection reform. *International Journal on Child Maltreatment: Research, Policy and Practice*, 4(1), 49-72.
- Ferfolja, T. (2005). Institutional silence: Experiences of Australian lesbian teachers working in Catholic high schools. *Journal of Gay & Lesbian Issues in Education*, 2(3), 51-66.
- Fricker, M. (2012). Silence and institutional prejudice. En *Out from the shadows: Analytical feminist contributions to traditional philosophy* (pp. 287-306). Oxford University Press.
- Joseph, L. (2026). *Nuestros silencios. Por qué callamos*. Gatopardo.
- Schreeche-Powell, E. (2026). Institutional withdrawal: Power through omission in late modern imprisonment. *The British Journal of Criminology*, azag016, <https://doi.org/10.1093/bjc/azag016>.

SEGURIDAD O SECURIZACIÓN CULTURAL

Estibaliz JIMENEZ

La securización cultural o seguridad cultural es un enfoque que busca garantizar que los pueblos indígenas y autóctonos accedan a servicios públicos en entornos libres de discriminación, violencia cultural o imposición colonial. Se centra en transformar estructuras y prácticas institucionales, no solo en la sensibilidad individual de los profesionales. Un servicio es culturalmente seguro solo si las propias personas indígenas lo perciben como tal, reconociendo sus identidades, saberes y derechos colectivos (Ramsden, 2002; Papps & Ramsden, 1996). La securización cultural no es lo opuesto al racismo sistémico, sino un enfoque que busca corregirlo y transformarlo. Mientras el racismo sistémico describe cómo las instituciones reproducen desigualdades hacia pueblos indígenas, la securización cultural propone crear entornos institucionales seguros, respetuosos y anticoloniales. Su finalidad es dismantelar las prácticas y estructuras que perpetúan esa desigualdad.

La securización cultural, o seguridad cultural, es un enfoque conceptual y práctico surgido a finales del siglo xx en Nueva Zelanda a partir del pensamiento crítico de profesionales maoríes de la salud, especialmente la enfermera e intelectual Irihapeti Ramsden. Este enfoque se desarrolló como respuesta a los daños producidos por sistemas institucionales estructurados según valores coloniales y occidentales que, durante décadas, habían

desatendido, silenciado o deslegitimado las identidades, prácticas y saberes de los pueblos indígenas. La securización cultural se define como la creación de entornos institucionales seguros, donde las personas autóctonas puedan acceder a servicios sin ser expuestas a discriminación, humillación, violencia cultural o imposiciones epistemológicas ajenas (Ramsden, 2002).

No se trata simplemente de aprender “sobre la cultura indígena”, sino de transformar las estructuras, políticas, protocolos y lógicas de funcionamiento de los servicios públicos para que estos no reproduzcan relaciones coloniales ni desigualdades históricas (Papps & Ramsden, 1996). De este modo, la securización cultural implica analizar críticamente cómo las instituciones han participado en procesos de asimilación, pérdida lingüística, desposesión territorial y control social de las comunidades indígenas, y cómo es necesario

La seguridad cultural no se basa en la intención del profesional, sino en la experiencia subjetiva y colectiva de quien recibe el servicio. En consecuencia, la securización cultural exige que los servicios incorporen mecanismos de participación indígena en la toma de decisiones, la supervisión institucional, la formación continua del personal y el diseño de políticas.

En el ámbito de la salud, la securización cultural se ha identificado como una condición clave para reducir desigualdades sanitarias, mejorar resultados en salud y fortalecer relaciones de confianza entre comunidades indígenas y sistemas públicos. Estudios en Canadá, Australia y Nueva Zelanda muestran que la ausencia de seguridad cultural puede producir efectos adversos como rechazo a la atención médica, diagnóstico tardío, mayor mortalidad o experiencias traumáticas en la interacción con profesionales (Browne et al., 2016; Curtis et al., 2019; Jimenez, 2022). Estos efectos no se derivan únicamente de actos discriminatorios individuales, sino del funcionamiento estructural de instituciones que históricamente han subordinado el bienestar indígena a modelos epistemológicos ajenos.

En síntesis, la securización cultural es un enfoque transformador que articula derechos, justicia histórica y bienestar colectivo. Busca garantizar que las instituciones funcionen desde una ética anticolonial, que respete la autodeterminación de los pueblos indígenas, que valore sus conocimientos y prácticas, y que promueva relaciones equitativas en los servicios públicos. Su finalidad no es únicamente evitar el daño, sino crear condiciones que fortalezcan la dignidad, el bienestar cultural y la continuidad histórica de las comunidades indígenas.

Sugerencias de lectura

Browne, A. J., Varcoe, C., Ford, L., & Wathen, C. N. (2016). Equity-oriented health care and the cultural safety framework. *Journal of Health Services Research & Policy*, 21(4), 210–217.



- Curtis, E., Jones, R., Tipene-Leach, D., Walker, C., Loring, B., Paine, S.-J., & Reid, P. (2019). Why cultural safety rather than cultural competency is required to achieve health equity. *International Journal for Equity in Health*, 18, 174.
- Jimenez, E. (2022). Particularités de l'intervention auprès des jeunes auteurs d'infractions issus de l'immigration, des minorités ethnoculturelles et des Peuples autochtones. Dans J. Carpentier, C. Arseneault et M. Alain (dir.), *Délinquance à l'adolescence : Comprendre, évaluer, intervenir* (p. 275-301). Presses de l'Université du Québec.
- National Aboriginal Health Organization. (2008). *Cultural competency and safety: A guide for health professionals*. NAHO.
- Papps, E., & Ramsden, I. (1996). Cultural safety in nursing: The New Zealand experience. *International Journal for Quality in Health Care*, 8(5), 491–497.
- Ramsden, I. (2002). *Cultural safety and nursing education in Aotearoa and Te Waipounamu* (Doctoral dissertation). Victoria University of Wellington.

SILENCIO

Gema VARONA

El silencio institucional designa la condición mediante la cual una organización, de manera activa o pasiva, deliberada o estructuralmente inducida, suprime, neutraliza o impide la emergencia, la circulación y el reconocimiento de información sobre daños producidos en su interior o bajo su responsabilidad. No es la mera ausencia de comunicación —que podría ser resultado de ignorancia o de limitaciones informativas— sino una condición funcionalmente producida que sirve a los intereses de preservación institucional: el silencio protege a la organización de la rendición de cuentas, blinda a las figuras de autoridad frente a la responsabilización y mantiene intactas las estructuras que produjeron el daño. En la literatura sobre victimización organizacional e institucional, el silencio institucional ha sido conceptualizado como un fenómeno de naturaleza dual: tiene una dimensión estructural —emerge de configuraciones organizacionales que producen sistemáticamente condiciones desfavorables para la denuncia, el reconocimiento y la respuesta al daño— y una dimensión activa —se produce y se reproduce a través de mecanismos concretos que las organizaciones despliegan y que dificultan procesos de denuncia y su escucha y respuesta (Ahmed, 2022).

Los mecanismos de silenciamiento son los instrumentos concretos —jurídicos, relacionales, culturales, psicológicos y espaciales— a través de los cuales el silencio institucional se produce, se mantiene y se refuerza. Su identificación y su análisis es una de las tareas centrales de la victimología organizacional crítica, porque sin comprenderlos resulta imposible diseñar intervenciones que los neutralicen.

El silenciamiento por represalia es el mecanismo más directo y más fácilmente reconocible: consiste en la imposición de consecuencias negativas concretas sobre quienes

denuncian, revelan o simplemente nombran el daño. Las represalias pueden ser formales —despido, expediente disciplinario, denuncia penal instrumentalizada, traslado forzoso— o informales —aislamiento social dentro de la organización, exclusión de oportunidades de promoción, deterioro de las condiciones de trabajo, campaña de descrédito reputacional—. Su efecto sobre el silencio no se limita a las personas directamente represaliadas. En realidad, resulta fundamentalmente disuasorio sobre el conjunto de la organización, que observa lo que ocurre a quienes hablan y ajusta su conducta en consecuencia. La visibilidad de la represalia es, paradójicamente, parte de su eficacia porque una represalia visible comunica a todos los miembros de la organización el coste de la denuncia con una claridad que ningún protocolo formal podría igualar.

El silenciamiento por descrédito opera sobre la credibilidad del denunciante más que sobre las consecuencias de su denuncia: consiste en cuestionar sistemáticamente la fiabilidad, la salud mental, las motivaciones o el carácter de quien revela el daño, de manera que su relato pierda autoridad epistémica antes de ser examinado en sus contenidos. El descrédito puede movilizar elementos biográficos del denunciante —una historia de inestabilidad, conflictos previos, problemas de salud mental— para construir una narrativa que explique la denuncia como producto de patología individual más que como revelación de una realidad organizacional. Puede también operar a través de la construcción de una narrativa alternativa que presenta los hechos denunciados como malentendidos, percepciones subjetivas o exageraciones, sin necesidad de negar explícitamente lo ocurrido. En su dimensión más sofisticada, opera a través del *gaslighting* institucional: la organización sistemáticamente cuestiona la percepción de la realidad del denunciante, haciéndole dudar de su propia memoria y de la validez de su experiencia hasta que la denuncia se retira o pierde coherencia.

El silenciamiento jurídico es el mecanismo mediante el cual los instrumentos del derecho son movilizados no para producir justicia sino para producir silencio. Los acuerdos de confidencialidad —impuestos como condición de la reparación económica en procesos de mediación o de reclamación civil— obligan a las víctimas a no revelar públicamente lo ocurrido a cambio de una compensación que frecuentemente es la única respuesta disponible para daños que de otro modo quedarían sin reparar. Las amenazas de demanda por difamación o calumnia —reales o veladas— producen un efecto disuasorio sobre víctimas y testigos que carecen de recursos jurídicos para defenderse de una organización con capacidad económica y legal incomparablemente superior. En todos estos casos, el derecho —que debería ser el instrumento del reconocimiento y la reparación— funciona como instrumento del silencio y de la impunidad.

El silenciamiento burocrático es el mecanismo mediante el cual los propios procedimientos institucionales de respuesta al daño producen silencio a través de su diseño, su complejidad y su dilación. Las víctimas que intentan denunciar a través de los canales formales se enfrentan a requisitos documentales imposibles de satisfacer, a plazos que agotan sus recursos, a remisiones sucesivas entre instancias que no asumen responsabi-



lidad, y a procedimientos diseñados con una opacidad que hace imposible saber en qué estado se encuentra la reclamación ni quién es responsable de responderla. Este silenciamiento no requiere intención maliciosa, sino que puede ser el producto de sistemas burocráticos que fueron diseñados para otros propósitos y que producen silencio como efecto secundario de su disfuncionalidad. En todo caso, la complejidad burocrática puede ser instrumentalizada para agotar a los denunciantes hasta que abandonen, convirtiendo el procedimiento en un mecanismo de desgaste que sirve los intereses de la organización mejor que cualquier respuesta explícitamente hostil.

El silenciamiento cultural y normativo opera a través de las normas implícitas de la cultura organizacional que definen la lealtad, la discreción y la solidaridad grupal como virtudes, y la denuncia como traición. En organizaciones con culturas de cohesión intensa —cuerpos militares, policiales o de seguridad, congregaciones religiosas, equipos deportivos de alto rendimiento, comunidades académicas con fuerte identidad disciplinar— las normas de lealtad pueden ser tan poderosas que el silencio se mantiene sin necesidad de represalias explícitas ya que quien se plantea denunciar o revelar algo sabe que se arriesga a perder la pertenencia al grupo y esa pérdida puede ser más costosa que cualquier sanción formal. El silenciamiento cultural opera también a través de la normalización del daño. Cuando determinadas prácticas dañinas son suficientemente frecuentes y suficientemente extendidas dentro de la organización, dejan de ser percibidas como daño y pasan a ser vistas como condiciones normales de la vida organizacional, como explica la teoría del aprendizaje social de técnicas y valores. El abuso de autoridad que todo el mundo ha sufrido, la humillación que forma parte del ritual de iniciación o el acoso o presión excesiva que se presentan como expresión del carácter exigente de la cultura organizacional producen silencio no porque nadie se atreva a hablar sino porque nadie ha aprendido todavía a reconocer lo que ha vivido como algo que merece ser nombrado y denunciado.

Finalmente, el silenciamiento psicológico es el mecanismo más íntimo y más difícil de combatir porque opera desde el interior del propio sujeto que ha sufrido el daño. La vergüenza, el miedo, la culpa, la duda sobre la propia percepción y la internalización de la narrativa cuestionadora o de descrédito que la organización ha construido pueden producir un silencio que no es impuesto desde fuera sino generado desde dentro. Las víctimas que se preguntan si lo que vivieron fue realmente tan grave, que sienten vergüenza de haber estado en esa situación, que temen no ser creídas o que han aprendido que hablar solo produce más daño —porque ya lo intentaron y la respuesta fue la represalia o el silenciamiento burocrático— pueden estar experimentando estas formas de silenciamiento psicológico. Este mecanismo es especialmente intenso en contextos de victimización institucional donde la figura que produce el daño tiene autoridad moral sobre la víctima —el sacerdote, el educador, el entrenador, el superior jerárquico— porque la autoridad moral del agresor puede funcionar como garantía de que la propia percepción del daño es equivocada, produciendo una forma de disonancia cognitiva que se

resuelve frecuentemente en el silencio y en la auto-culpabilización. En relación con ello, el enfoque informado por el trauma, precisamente, parte del reconocimiento de que este silenciamiento psicológico no es una elección sino una respuesta adaptativa comprensible a condiciones de victimización que cualquier intervención orientada a la desvictimización debe tomar en serio antes de exigir que las víctimas hablen. Así mismo, estas ideas se pueden relacionar con las nociones de injusticia epistémica (testimonial y hermenéutica) de Fricker y la necesidad de otras formas y marcos de escucha y respuesta.

Sugerencias de lectura

- Ahmed, S. (2022). *¡Denuncia! El activismo de la queja frente a la violencia institucional*. Caja Negra.
- Braithwaite, V. (2021). Institutional oppression that silences child protection reform. *International Journal on Child Maltreatment: Research, Policy and Practice*, 4(1), 49-72.
- Ferfolja, T. (2005). Institutional silence: Experiences of Australian lesbian teachers working in Catholic high schools. *Journal of Gay & Lesbian Issues in Education*, 2(3), 51-66.
- Fricker, M. (2012). Silence and institutional prejudice. En *Out from the shadows: Analytical feminist contributions to traditional philosophy* (pp. 287-306). Oxford University Press.
- Joseph, L. (2026). Nuestros silencios. Por qué callamos. Gatopardo.
- Schreche-Powell, E. (2026). Institutional withdrawal: Power through omission in late modern imprisonment. *The British Journal of Criminology*, azag016, <https://doi.org/10.1093/bjc/azag016>.

SILENCIAMIENTO ORGANIZACIONAL *VERSUS* ESCUCHA INSTITUCIONAL

Paz FRANCÉS LECUMBERRI

Se denomina silenciamiento organizacional a la situación en la que las personas dentro de la organización no pueden hablar sobre un hecho dañoso o doloroso que les ocurrió sea porque la organización tiene tener reglas o costumbres que dan lugar a que las personas no cuenten lo que vivieron sea porque la organización no escucha o no le da importancia a lo que dice la persona afectada. Esto puede afectar a la persona que tuvo el problema y también a quienes están a su alrededor. No obstante, el concepto no solo se refiere a que nadie escuche, sino que en el silenciamiento organizacional se hace algo para que las víctimas no sean vistas, se queden solas o nadie crea lo que les pasa. La victimología refiere a que el silencio dentro de las organizaciones es una estrategia



que utilizan las instituciones para manejar los problemas que pueden influir en la calma interna o en la imagen de la institución ante los demás. Cuando ocurre el daño, las organizaciones suelen tratar de que no se note demasiado. A veces, ponen en duda a quienes lo señalan o buscan que la atención se dirija hacia otras explicaciones del problema. El silenciamiento organizacional sucede aunque nadie diga de forma clara que hay que callar. Muchas veces, esto ocurre de maneras más sutiles. Algunas personas repiten lo que dice la víctima y, con eso, la voz de la víctima se va apagando porque toman su voz. Otras personas alteran lo que dijo la víctima o hacen que sea cada vez más complicado expresar algo. Hay distintas expresiones de silenciamiento, que puede adoptar múltiples formas: negación de los hechos, minimización del daño, tecnicización excesiva del conflicto, dilación de respuestas, canalización exclusiva por vías jerárquicas o internas, uso defensivo de protocolos, lenguaje eufemístico, advertencias implícitas o explícitas sobre consecuencias reputacionales, y estigmatización de quienes denuncian o revelan el daño. Muchas veces, la institución da más importancia a los trámites y el conflicto termina siendo solo un asunto burocrático. Al final, la experiencia de la víctima deja de ser lo más importante. En otros casos, el silenciamiento se produce a través de presiones informales dentro de la organización: advertencias sobre las posibles consecuencias de denunciar, apelaciones a la lealtad institucional o cuestionamientos de la credibilidad de quien habla.

En la victimología crítica, el silenciamiento que ocurre dentro de una organización es una forma de victimización secundaria. Muchas veces, este silenciamiento afecta más que el primer daño. Esto provoca que la persona sienta incredulidad, hostigamiento, sensación de imposibilidad de sostener lo que está viviendo, vergüenza, culpa y soledad. También hace que la persona sienta que ya no tiene control sobre lo que sucede. Todo esto se suma y hace que la persona se sienta aún más víctima. Pero es importante nombrar que el silenciamiento en la organización no solo afecta a la persona, también impacta a los demás del grupo. Cuando las instituciones guardan silencio siempre que hay daño, la gente pierde confianza en la protección que ofrecen las instituciones y aumentan las situaciones de impunidad. Las víctimas muchas veces piensan que si relatan lo que pasó no va a cambiar nada o pueden tener problemas.

Un ejemplo claro sería aquel en que la institución no permite que la víctima hable. Una estudiante de la universidad comenzó a sufrir acoso por parte de un profesor del mismo departamento. Los comentarios incómodos, las insinuaciones reiteradas y los mensajes fuera del ámbito académico se prolongaron durante varios meses. Al principio, la estudiante trató de restarle importancia a lo que pasaba. Pensó que tal vez los comportamientos solo eran confusiones o algunos malentendidos. Con el tiempo, el malestar fue en aumento. La estudiante decidió compartir lo que estaba ocurriendo con una profesora del mismo departamento en quien confiaba. Esta le aconsejó que actuara con prudencia: el profesor implicado era una figura muy consolidada dentro de la institución y una denuncia formal podría tener consecuencias imprevisibles para su carrera académica. La estudiante decidió, entonces, acudir al canal institucional destinado a la prevención del acoso. El procedimiento formal se activó mediante una comunicación interna que,

en teoría, garantizaba confidencialidad y protección para la persona denunciante. Pero, luego, el proceso empezó a cambiar y poco a poco fue siendo más difícil que pudiera contar lo que sentía. En las entrevistas institucionales, las preguntas giraban en torno a cómo cada persona entendía lo que había pasado. Preguntaron si los comentarios eran bromas, si había testigos que vieron lo que ocurrió o si la estudiante pudo interpretar las cosas de otra manera. Al mismo tiempo, algunos miembros del entorno académico comenzaron a transmitirle, de forma indirecta, que el procedimiento estaba generando incomodidad en el departamento. En algunas charlas decían que el profesor tenía una carrera sin problemas y que un problema así podía afectar el nombre de la unidad académica. Con el tiempo, la estudiante vio que cada vez que quería contar lo que le ocurría, encontraba más obstáculos. Las reuniones en la institución duraban mucho, los informes se pedían repetidamente y el procedimiento continuaba, pero nadie reconocía el daño de forma clara. Al final, cerraron el caso y no impusieron ninguna sanción porque no había pruebas claras para demostrar que hubo acoso. La institución pensó que el procedimiento siguió los pasos establecidos. Pero para la estudiante, todo el proceso resultó muy desalentador.

Este caso muestra que el silencio dentro de una organización no significa que no haya reglas o procesos. Esto puede pasar cuando los lugares hechos para escuchar a las víctimas acaban siendo sitios donde la voz de las víctimas se pierde, se pone en duda o poco a poco pierde fuerza.

Por el contrario, la escucha institucional ocurre cuando la organización presta atención a lo que dicen las personas que sufrieron algún daño dentro de la organización o cuando la organización tiene alguna responsabilidad. La organización les da un lugar para hablar y considera lo que cuentan. Esto significa que no basta con tener canales formales para que las personas participen lo ocurrido. La organización también tiene que valorar lo que saben las víctimas y usar esa experiencia cuando toma decisiones. La escucha institucional pasa de modelos jerárquicos para manejar el conflicto a formas de trato más abiertas. El relato de las personas que han pasado por un daño no se toma como un peligro para la reputación de la institución. Al contrario, la institución ve ese relato como una fuente válida para entender mejor lo que hace, cómo trabaja y para construir una estructura más sólida. Conforme a este concepto, escuchar en una institución no es solo oír o anotar una queja. Esto significa crear condiciones de seguridad, reconocimiento y respeto y posteriormente afrontar el conflicto desde esos principios. De esta forma, la experiencia de la víctima puede contarse sin miedo a represalias, faltas de reconocimiento o cambios en lo que se dice.

La victimología apunta a que la escucha institucional ayuda a evitar la victimización secundaria. Si las instituciones escuchan a las víctimas y creen lo que dicen, el riesgo de que el daño siga creciendo baja, porque hay menos desconfianza, menos aislamiento y más apoyo para las víctimas. La escucha institucional contribuye además a restaurar la agencia de las personas afectadas (v. el término agencia victimológica). Deja que las víctimas puedan decir lo que pasó y vivieron en plena libertad, ayuden a entender el daño



y busquen cómo resolver la situación. A nivel organizativo, esta capacidad fortalece la legitimidad institucional y favorece procesos de aprendizaje colectivo, al permitir que las instituciones identifiquen y corrijan prácticas que pueden estar generando daño.

En el caso descrito anteriormente sobre el procedimiento universitario frente a una denuncia de acoso, la dinámica institucional estuvo marcada por procesos de reinterpretación, dilación y cuestionamiento que terminaron neutralizando progresivamente la voz de la estudiante. Un escenario de escucha institucional habría implicado una respuesta distinta: que la institución aceptase desde el principio la experiencia de la estudiante; que se creasen espacios para el diálogo donde la estudiante pudiera contar lo que vivió sin que la cuestionaran todo el tiempo; que la institución hiciese la investigación para ver qué pasó y también para saber cómo la situación cambió la vida académica y emocional de la estudiante. Igualmente, por el impacto que puede tener en las personas ofensoras y para no generar otro tipo de victimización es importante traer consciencia al grupo de la necesidad de actitudes que guarden respeto a todas las partes.

Sugerencias de lectura

- 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.
- Freyd, J. J. (2018). Institutional betrayal and institutional courage. *Journal of Trauma & Dissociation*, 19(3), 277–290.
- Varona, G. (2014). Procesos de victimización y desvictimización en las instituciones totales. En J. M. Tamarit & N. Pereda (eds.), *La respuesta de la victimología ante las nuevas formas de victimización*. Edisofer.
- Tamarit, J. M. (2017). *Victimología: cuestiones conceptuales y metodológicas*. Tirant lo Blanch.

SOLIPSISMO INSTITUCIONAL

Gema VARONA

El solipsismo institucional designa la tendencia de una organización a construir y mantener una comprensión de sí misma, sus prácticas y sus efectos sobre las personas exclusivamente desde sus propios marcos de referencia internos, ignorando, descartando o siendo estructuralmente incapaz de integrar las perspectivas, las experiencias y los relatos de quienes interactúan con ella desde posiciones externas o subordinadas. Por analogía con el solipsismo filosófico —la posición que niega la posibilidad de conocer cualquier realidad más allá de la propia conciencia— el solipsismo institucional designa una organización que, en la práctica, solo reconoce como válido el conocimiento que



ella misma produce sobre sí misma, convirtiendo sus propios procedimientos, categorías y narrativas en el único criterio legítimo de evaluación de su funcionamiento y de los daños que produce. No es simplemente autocomplacencia ni resistencia al cambio, sino una condición epistemológica profunda mediante la cual la organización construye una realidad autorreferencial que le hace difícil —no solo políticamente costoso— ver lo que desde fuera resulta evidente, porque sus sistemas de producción de conocimiento están diseñados para confirmar sus asunciones básicas más que para cuestionarlas.

Por ejemplo, en el contexto de la administración penitenciaria, cuando una institución total en el sentido goffmaniano —que controla la totalidad del entorno vital de quienes custodia, que produce sus propios registros sobre los incidentes que ocurren en su interior y que evalúa sus prácticas con sus propios instrumentos y desde sus propios criterios— desarrolla solipsismo institucional, las experiencias de los internos sobre el trato recibido, las condiciones de vida, los abusos de autoridad o los fallos en la atención sanitaria o psicológica quedan sistemáticamente subordinadas a las narrativas institucionales que los catalogan como manipuladores, conflictivos o poco fiables, produciendo una brecha entre la realidad vivida por las personas privadas de libertad y la realidad documentada por la institución.

Sugerencias de lectura

García, R., & Baack, D. W. (2023). The invisible racialized minority entrepreneur: Using white solipsism to explain the white space. *Journal of Business Ethics*, 188(3), 397-418.

SUPERIORIDAD MORAL EN ORGANIZACIONES

Gema VARONA

La superioridad moral organizacional designa la disposición institucional mediante la cual una organización construye, mantiene y despliega una imagen de sí misma como entidad éticamente ejemplar, moralmente elevada o depositaria de valores superiores, utilizando esa imagen no solo como fuente de legitimidad social sino como escudo activo frente a la rendición de cuentas cuando se producen daños en su interior o bajo su responsabilidad. No es simplemente el orgullo institucional ni la autoafirmación de una identidad organizacional positiva, sino un mecanismo específico de gestión de la reputación y del poder que convierte la proclamación de virtud en un instrumento de neutralización de la crítica, de descrédito de las víctimas y de preservación de estructuras de impunidad. La superioridad moral organizacional opera en la intersección entre la cultura institucional, la comunicación pública y las relaciones de poder. La organización que se percibe a sí misma —y que logra que otros la perciban— como moralmente superior a sus críticos, a sus víctimas y a las instituciones ordinarias de control y rendición de



cuentas adquiere una posición desde la que las denuncias de daño pueden ser enfocadas no como revelaciones de fallos sistémicos sino como ataques injustos contra una persona o una entidad virtuosa. Esto puede relacionarse con ciertas nociones de la teoría de neutralización de la culpa de Sykes y Matza.

La superioridad moral organizacional tiene raíces estructurales que van más allá de las actitudes individuales de los líderes o miembros de la organización. Se produce y se reproduce en la intersección de varios factores. El primero es la misión organizacional trascendente, en relación con el concepto más amplio de institución. Las organizaciones cuya razón de ser está definida en términos de valores elevados —por ejemplo, la salvación espiritual, la protección de los más vulnerables, la justicia, la curación o la educación— tienen incentivos estructurales para construir una identidad moral que trasciende la evaluación ordinaria de sus prácticas. Cuando la misión es sagrada, la crítica a las prácticas puede ser interpretada como un ataque a la misión misma, lo que convierte a los críticos y a las víctimas en adversarios de algo que va más allá de la organización concreta. El segundo factor es el capital moral acumulado. Las organizaciones con larga trayectoria de servicio reconocido, con presencia comunitaria arraigada y con una historia de contribuciones al bien común disponen de un depósito de legitimidad que pueden movilizar defensivamente cuando su conducta es cuestionada. Este capital moral funciona como crédito simbólico. Permite a la organización presentar el daño denunciado como una anomalía incompatible con su historia y su identidad, en lugar de como el producto de sus estructuras. El tercer factor es la comunidad de lealtad ya que las organizaciones con miembros fuertemente identificados con su misión y su identidad generan dinámicas de defensa colectiva que refuerzan la superioridad moral desde dentro, es decir, los miembros que interiorizan la identidad virtuosa de la organización tienden a percibir las denuncias externas como injustas y a resistir activamente cualquier narrativa que las confirme.

Cuando la organización logra establecer su superioridad moral como premisa compartida, las víctimas quedan en una posición de inferioridad moral estructural desde la que su denuncia es percibida —por la institución, por su comunidad de lealtad y frecuentemente por la opinión pública— como un ataque ingrato, interesado o injusto contra una entidad que les dio más de lo que le dieron. Esta inversión es especialmente dañina en contextos donde la víctima tiene una relación de pertenencia o dependencia con la organización (el menor criado en una institución religiosa, el atleta formado en una federación deportiva o el empleado que debe su carrera a una organización que lo dañó). La denuncia se convierte en traición, y la traición —en el marco de la superioridad moral organizacional— es siempre del lado de quien denuncia, nunca del lado de quien dañó. Además, se produce la vergüenza como mecanismo de silenciamiento. La víctima que denuncia a una organización moralmente superior no solo enfrenta al descrédito de su relato sino la vergüenza de haberse atrevido a cuestionar lo incuestionable, de haber puesto el interés personal por encima del bien colectivo que la organización encarna. Esta vergüenza no es solo una emoción individual, sino que está socialmente construida y mantenida.

La superioridad moral organizacional tiene además una dimensión epistemológica que la conecta con los conceptos de injusticia epistémica y hostilidad institucional. Las organizaciones que se perciben como moralmente superiores tienden a desarrollar lo que podría denominarse una epistemología autorreferencial, es decir, un sistema de producción y validación del conocimiento sobre sí mismas que privilegia sistemáticamente las fuentes internas sobre las externas, los relatos institucionales sobre los testimonios de las víctimas, y las interpretaciones que confirman la identidad virtuosa sobre las que la cuestionan. En este sistema, el conocimiento legítimo sobre lo que ocurre dentro de la organización es el que produce la propia organización, y cualquier relato alternativo —el de las víctimas, el de los investigadores externos, el de los periodistas de investigación— es descalificado por su falta de acceso al conocimiento interno, por sus motivaciones supuestamente espurias o por su incapacidad de comprender la complejidad y la singularidad de la misión organizacional. Esta epistemología autorreferencial es funcionalmente equivalente al archivo en el sentido derridiano: determina qué se registra, qué se preserva, qué se hace visible y qué permanece invisible, y lo hace de una manera que sistemáticamente protege la narrativa de superioridad moral frente a cualquier evidencia que la contradiga. El resultado es una organización que es estructuralmente incapaz de aprender de sus daños porque su sistema de producción de conocimiento está diseñado para no reconocerlos.

Podemos encontrar un ejemplo ilustrativo en las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo —especialmente las grandes ONG humanitarias con presencia global, reconocimiento público consolidado y misiones definidas en términos de protección de los más vulnerables—. El caso de Oxfam en Haití, que estalló públicamente en 2018 aunque los hechos se remontaban a 2011, ilustra los mecanismos que la superioridad moral organizacional pone en juego cuando una organización cuya misión es la protección de los vulnerables se enfrenta a evidencias de que sus propios trabajadores han producido daño grave sobre las personas que debían proteger. En 2011, tras terremoto de 2010, varios trabajadores de Oxfam en Haití, incluyendo puestos dirigentes, utilizaron su posición de poder para contratar los servicios sexuales de mujeres haitianas, algunas de las cuales podrían haber sido menores, en un contexto de extrema vulnerabilidad y dependencia respecto de las organizaciones humanitarias presentes en el territorio. Cuando los hechos fueron investigados internamente, Oxfam permitió que varios de los responsables renunciaran voluntariamente en lugar de ser despedidos y denunciados y no comunicó la totalidad de los hechos a las autoridades haitianas ni a los donantes institucionales. Cuando el escándalo se hizo público siete años después, la respuesta inicial de la organización exhibió los mecanismos clásicos de la superioridad moral organizacional al enfatizar la trayectoria histórica de Oxfam como organización pionera en la lucha contra la pobreza y la defensa de los derechos, y se enmarcó el incidente como una anomalía perpetrada por unos individuos concretos en un contexto extraordinario.



Sugerencia de lectura

Iyer, A., Jetten, J., & Haslam, S. A. (2012). Sugaring o'er the devil: Moral superiority and group identification help individuals downplay the implications of ingroup rule-breaking. *European Journal of Social Psychology*, 42(2), 141-149.

Scurlock, R., Dolsak, N., & Prakash, A. (2020). Recovering from scandals: Twitter coverage of Oxfam and Save the Children scandals. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(1), 94-110.

SUPERVIVIENTE VS. VICTIMA DE DELITO

Estibaliz JIMENEZ

El lenguaje con el que nombramos el daño y a quienes lo padecen no es neutro: configura la comprensión social de la violencia, las respuestas institucionales y los propios procesos de recuperación. En el derecho penal y en los instrumentos internacionales, el término «víctima» designa a la persona que sufre un perjuicio derivado de un delito y constituye una categoría jurídicoinstitucional fundamental. Esta noción reconoce el daño, delimita quién merece protección y recursos del sistema penal, y legitima derechos como el acceso a la justicia, a la información, a la protección y a la indemnización (Christie, 1986; Fattah, 2010; Naciones Unidas, 1985; Wemmers, 2017).

Por su parte, el término «superviviente» se refiere a la persona que, tras experimentar un delito o una forma de violencia con efectos traumáticos, se identifica, o es reconocida socialmente, como agente activo de un proceso de resistencia, afrontamiento y reconstrucción, subrayando la recuperación del control sobre su propia vida.

Los movimientos feministas de las décadas de 1970 y 1980 desempeñaron un papel decisivo en la difusión del concepto de superviviente. Activistas y profesionales que trabajaban en el ámbito de la violencia sexual y la violencia en la pareja rechazaron la etiqueta de «víctima» por considerarla estigmatizante, infantilizadora y asociada a la pasividad. Autoras pioneras como Susan Brownmiller y Diana Russell cuestionaron los marcos que reducían la experiencia femenina a la vulnerabilidad, proponiendo enfoques centrados en la agencia y la resistencia.

Desde los años noventa, el término superviviente adquirió una legitimidad renovada en el campo de la psicología del trauma y las teorías de la resiliencia. Investigadoras como Judith Herman lo emplearon para describir a personas expuestas a traumas complejos y prolongados, destacando la importancia de reconocer los procesos activos de afrontamiento y reconstrucción personal. Estudios sobre violencia continuada, como los de Walker (1979) en torno al síndrome de la mujer maltratada, evidenciaron que la aparente pasividad de algunas víctimas respondía a mecanismos de supervivencia psicológica, contribuyendo a desplazar el discurso hacia narrativas de resistencia y adaptación.

En las últimas décadas, movimientos sociales como #MeToo han impulsado aún más el uso del término, dotándolo de una dimensión política y ética. En este marco, nombrarse como superviviente permite evitar la estigmatización asociada a «víctima» cuando esta se percibe vinculada a fragilidad, indefensión o a una identidad definida exclusivamente por el daño. Autoras del ámbito de la violencia de género (Herman, 2015; Kelly, 1988) han subrayado que la autodenominación como superviviente facilita desvincular la identidad del agresor, validar la fuerza interior y evitar que la experiencia traumática determine por completo a la persona.

En síntesis, el término superviviente desplaza el foco desde la pasividad atribuida a «víctima» hacia la resiliencia y el empoderamiento, entendidos como procesos relacionales y contextuales, más que como rasgos individuales o innatos (Herman, 1992/2015; Kelly, 1988). Desde esta perspectiva, reconocer a una persona como superviviente supone validar su capacidad de recuperación, su agencia y su participación activa en la reconstrucción de su proyecto vital.

La diferencia entre ambos conceptos se hace evidente al contrastar sus funciones. Mientras la noción de víctima es esencial para el reconocimiento institucional del daño y para activar garantías procesales, el término superviviente se asocia a la recuperación, la dignidad y la autonomía personal. No obstante, no son categorías excluyentes: una misma persona puede ser jurídicamente víctima y, al mismo tiempo, identificarse subjetivamente como superviviente. En contextos terapéuticos y comunitarios, suele evitarse el uso del término víctima fuera del marco legal para no reforzar percepciones de pasividad (Herman, 2015). Sin embargo, desde la perspectiva de los derechos, renunciar a esta categoría puede invisibilizar desigualdades estructurales y limitar el acceso a la justicia (Walklate, 2011).

En conjunto, víctima y superviviente son conceptos complementarios que permiten abordar de manera integral la experiencia de quienes han sufrido un delito: el primero proporciona el marco jurídico necesario para el reconocimiento y la protección, mientras que el segundo aporta una dimensión psicosocial centrada en la resiliencia y la reconstrucción del proyecto vital. La elección entre ambos depende del contexto y, sobre todo, de cómo la propia persona desea ser nombrada.

Sugerencias de lectura

- Christie, N. (1986). *The ideal victim*. In E. A. Fattah (Ed.), *From crime policy to victim policy* (pp. 17–30). Macmillan.
- Fattah, E. A. (2010). *The evolution of a young, promising discipline: 60 years of victimology—A retrospective and prospective look*. *International Review of Victimology*, 17(1), 1–16.
- Herman, J. L. (2015). *Trauma and recovery: The aftermath of violence—from domestic abuse to political terror*. Basic Books.



Kelly, L. (1988). *Surviving sexual violence*. Polity Press.

Naciones Unidas. (1985). *Declaración sobre los principios fundamentales de justicia para las víctimas de delitos y del abuso de poder*. Resolución 40/34.

Walklate, S. (2011). *Handbook of victims and victimology*. Willan Publishing.

TEORÍA DE LA REGULACIÓN RESPONSIVA

Gema VARONA

El concepto de *responsiveness* —que puede entenderse como la capacidad de respuesta o receptividad regulatoria, aunque ninguna traducción captura plenamente su significado en la teoría de John Braithwaite— es un principio central de la teoría de la regulación responsiva (*responsive regulation*) desarrollada por este criminólogo australiano, inicialmente en colaboración con Ian Ayres en *Responsive Regulation: Transcending the Deregulation Debate* (1992) y posteriormente ampliada y profundizada en obras como *Restorative Justice and Responsive Regulation* (2002). En su formulación más precisa, *responsiveness* designa la capacidad y la disposición de los sistemas regulatorios —y de los actores que los desarrollan— de calibrar sus respuestas al incumplimiento normativo en función de la naturaleza, la motivación y el contexto del actor regulado, en lugar de aplicar respuestas estandarizadas e invariables con independencia de esas condiciones. La arquitectura conceptual más conocida de este principio es la pirámide de la regulación responsiva que Braithwaite propone como modelo para los sistemas de cumplimiento. En su base más amplia se sitúan las respuestas persuasivas y dialógicas, orientadas a la cooperación voluntaria y al aprendizaje organizacional, que deben ser la respuesta prioritaria cuando el incumplimiento es producto de ignorancia, error o falta de capacidad más que de voluntad deliberada de dañar; en los niveles intermedios se sitúan las respuestas de advertencia, la imposición de sanciones administrativas y los mecanismos de supervisión reforzada, que se activan de manera escalada cuando las respuestas persuasivas resultan insuficientes; y en el vértice más estrecho de la pirámide se sitúan las respuestas más coercitivas —la sanción penal, la revocación de licencias, la disolución de la entidad— reservadas para los casos en que todos los mecanismos anteriores han fracasado o cuando la gravedad y la deliberación del daño hacen inadecuada cualquier respuesta menos severa. La adecuación en la respuesta no es, por tanto, sinónimo de permisividad ni de abandono de la coerción, sino que obedece a una filosofía regulatoria que reconoce que la eficacia de la regulación depende de su capacidad de leer correctamente la motivación y el contexto del regulado y de seleccionar la respuesta que maximice la probabilidad de cumplimiento y de prevención del daño futuro, lo que implica mantener siempre disponible la escalada hacia respuestas más coercitivas como condición de credibilidad del sistema en su conjunto. Desde la perspectiva de la victimología organizacional, esta teoría permite introducir enfoques restaurativos en diferentes sistemas normativas de respuesta a daños organizacionales.

Sugerencia de lectura

Braithwaite, J. (2002). *Restorative justice & responsive regulation*. Oxford University Press.

TEORÍA DEL APOYO ORGANIZACIONAL

Gema VARONA

El apoyo institucional (*institutional support o organizational support*) designa el grado en que los miembros de una organización perciben que la institución valora sus contribuciones, se preocupa por su bienestar y está dispuesta a proporcionar los recursos, el reconocimiento y la protección necesarios para que puedan desempeñar su trabajo de manera efectiva. No se trata de una realidad objetiva y mensurable de forma directa, sino fundamentalmente de una percepción, lo que le confiere una naturaleza psicosocial.

Este concepto fue sistematizado por Robert Eisenberger en su teoría del apoyo organizacional percibido (*Perceived Organizational Support*, POS), formulada en 1986, que parte de la premisa de que los empleados desarrollan una creencia global sobre en qué medida la organización aprecia su esfuerzo y cuida de su bienestar. Esta percepción no es trivial, sino que activa mecanismos de reciprocidad —en la línea de la norma de reciprocidad de Gouldner— que modulan el compromiso, la motivación, la conducta pro-social y la disposición a ir más allá del rol prescrito formalmente.

Desde una perspectiva interdisciplinar, el apoyo institucional opera en varios planos simultáneos que conviene distinguir como de carácter instrumental, informacional, emocional, de protección y estructural.

El apoyo instrumental remite a la provisión concreta de recursos como el tiempo, la financiación, el equipamiento, el acceso a formación o las cargas de trabajo razonables. Es la dimensión más tangible y la más fácilmente cuantificable, pero también la más susceptible de enmascarar la ausencia de apoyo en otros planos.

El apoyo informacional alude al acceso a información relevante para desempeñar el trabajo con eficacia (claridad sobre los objetivos, retroalimentación sobre el desempeño y comunicación transparente sobre las decisiones institucionales que afectan al trabajo propio). Su ausencia genera ambigüedad de rol, la cual supone una de las principales fuentes de estrés organizacional.

El apoyo emocional —frecuentemente el más determinante en la percepción global— se refiere al reconocimiento del esfuerzo, la escucha activa ante las dificultades y la manifestación explícita de que la persona importa más allá de su rendimiento. En este plano, el liderazgo inmediato actúa como traductor del apoyo institucional ya que el supervisor o responsable directo es, para la mayoría de los miembros de una organización, el rostro concreto de la institución abstracta.



El apoyo para la protección es una dimensión menos estudiada pero relevante en organizaciones donde los miembros asumen riesgos en el ejercicio de sus funciones —ya sean riesgos físicos, reputacionales o relacionales—. La percepción de que la institución respaldará al individuo cuando actúe de buena fe, incluso si el resultado no es el esperado, determina en gran medida la disposición a la innovación, la denuncia interna o la actuación ética ante dilemas organizacionales.

Desde la teoría institucional —en la línea de DiMaggio y Powell, o de Scott— el apoyo institucional puede leerse también en clave más estructural como el conjunto de marcos normativos, regulativos y culturales-cognitivos que una institución activa para legitimar, proteger y dotar de sentido la acción de sus miembros en relación con el entorno. En este registro más macro, el apoyo institucional no es solo lo que una organización hace por sus miembros, sino lo que una institución hace posible —o imposible— en términos de acción colectiva legítima.

El reverso del apoyo institucional es la percepción de desamparo institucional. Cuando los miembros de una organización sienten que sus contribuciones no son valoradas, que sus dificultades son ignoradas o que la institución los abandonará en situaciones de riesgo, se producen consecuencias como la bajada o retirada del esfuerzo, cinismo organizacional, comportamientos contraproducentes, agotamiento emocional y, en los casos más graves, silencio ante irregularidades o conductas activamente dañinas para la propia institución. En este sentido, la falta de apoyo institucional percibida es uno de los predictores más consistentes tanto del síndrome del “quemado” como de la conducta de denuncia inhibida (silenciamiento), con implicaciones directas para la ética organizacional y la prevención de la victimización institucional.

Por ejemplo, una profesora universitaria en situación de contrato temporal —figura de asociada o ayudante doctora— desarrolla durante varios años una labor docente e investigadora intensa, asume tutorías, participa en comisiones y obtiene buenos resultados en las encuestas de satisfacción estudiantil. Sin embargo, percibe sistemáticamente que la institución no la apoya ya que no tiene despacho propio ni acceso garantizado a infraestructura de investigación, sus contratos se renuevan con escasos días de antelación generando incertidumbre permanente, sus propuestas de innovación docente no reciben respuesta institucional y cuando comunica a su departamento una situación de conflicto con un colega de rango superior, la respuesta informal es que «estas cosas hay que gestionarlas con discreción y tratar de no crear problemas». La consecuencia predecible no es necesariamente que abandone su compromiso con el trabajo —la vocación académica actúa frecuentemente como amortiguador—, sino que desarrolle un compromiso con la tarea desvinculado del compromiso con la institución, es decir, trabaja bien a pesar de la organización, no gracias a ella. Este ejemplo ilustra una paradoja organizacional: las instituciones que más dependen del esfuerzo y la motivación intrínseca de sus miembros —las universidades, los hospitales o las organizaciones del tercer sector— son con frecuencia las que menos invierten en construir percepciones robustas de apoyo institucional, confiando implícitamente en que la vocación sustituirá a lo que la gestión no provee.



Sugerencia de lectura

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.

TEORÍA INSTITUCIONAL

Gema VARONA

Suddaby (2026) explica cómo la teoría institucional examina cómo las normas sociales, las reglas y las creencias culturales dan forma a las organizaciones. Explica por qué los individuos, las corporaciones y otras organizaciones suelen comportarse de maneras que no son económicamente racionales. La teoría ha evolucionado a través de cuatro etapas: el institucionalismo antiguo, que demostró cómo las organizaciones a menudo priorizaban el significado y los valores sobre la eficiencia; el neoinstitucionalismo, que mostró cómo las organizaciones a menudo adoptaban estructuras y prácticas similares de otras organizaciones, incluso cuando intentaban competir con ellas y diferenciarse; el emprendimiento institucional, que mostró cómo las organizaciones más longevas cambiaron en respuesta a las presiones socioeconómicas; y el trabajo institucional, que se centra en las prácticas cotidianas mediante las cuales las organizaciones crean, mantienen y modifican los elementos institucionales. Dentro de esta teoría pueden estudiarse, entre otros, fenómenos relativos a la legitimidad institucional y al isomorfismo entre instituciones similares.

Los orígenes de esta teoría se remontan a la obra de pensadores clásicos como el sociólogo alemán Max Weber, quien exploró cómo la racionalidad y las normas burocráticas configuran el orden social, y Everett Rogers (1962), un académico estadounidense de sociología rural que observó que las innovaciones que mejoraban la salud y otras condiciones de vida a menudo no se adoptaban porque no se ajustaban a las costumbres, normas y valores de la comunidad.

La teoría institucional también se nutre de la obra de teóricos organizacionales pioneros como James Thompson, quien observó que cuando las organizaciones se enfrentan a contextos en los que los entornos económicos y sociales generan opciones contradictorias, resuelven el conflicto mediante el acoplamiento flexible, es decir, una forma de conformidad simbólica en la que las organizaciones adoptan externamente prácticas de manera ceremonial para parecer racionales, manteniendo al mismo tiempo las prácticas informales que les otorgan coherencia cultural interna.

Sugerencia de lectura

Suddaby, R. (2026). Institutional Theory. In R. Zakaria, (Ed.), *Sage Business Foundations: Business Strategy*. SAGE Publications, Inc. doi:10.4135/9798348850678.



TERCEROS OBSERVADORES Y OBSERVADORES IMPLICADOS

Gema VARONA

Los observadores o *bystanders* son las personas que presencian, conocen o tienen acceso a información sobre una situación de daño, abuso, acoso o victimización sin ser ni la víctima directa ni el agresor, y cuya respuesta —o cuya ausencia de respuesta— tiene consecuencias significativas sobre el curso del daño, la protección de la víctima y la producción o inhibición de futuras victimizaciones. El concepto tiene una larga historia en la psicología social, donde fue inicialmente teorizado a partir del caso del asesinato de Kitty Genovese en Nueva York en 1964 —cuya narrativa original, aunque posteriormente matizada en su exactitud factual, generó el concepto de efecto *bystander* o efecto espectador, sistematizado por Latané y Darley en sus investigaciones sobre la difusión de la responsabilidad. Según estas investigaciones, la probabilidad de que un observador intervenga ante una situación de emergencia disminuye a medida que aumenta el número de personas presentes porque cada individuo asume que otro actuará y la responsabilidad de intervenir se diluye entre todos sin que nadie la asuma plenamente. En la literatura criminológica y victimológica contemporánea, el concepto de *bystander* ha sido reelaborado más allá de su formulación psicosocial original para incorporar dimensiones organizacionales, institucionales y estructurales.

En este sentido, los observadores en contextos de victimización organizacional no son solo testigos circunstanciales de sucesos concretos sino frecuentemente personas que conocen patrones de daño sostenidos en el tiempo, que tienen acceso a información sobre conductas abusivas sistemáticas, y cuya decisión de intervenir o de silenciarse está condicionada no solo por dinámicas psicológicas individuales sino por las culturas organizacionales, los sistemas de incentivos y las estructuras de poder que determinan el coste y el beneficio percibidos de la intervención. En este contexto más amplio, la literatura distingue entre el observador pasivo —quien presencia o conoce el daño pero no interviene, ya sea por difusión de la responsabilidad, por miedo a las consecuencias, por normalización del daño o por lealtad organizacional— y el observador activo o implicado (*active bystander* o *upstander*, en la terminología más reciente), que designa a quien, habiendo presenciado o conocido el daño, decide intervenir de alguna manera —directamente, apoyando a la víctima, denunciando a la autoridad competente o buscando ayuda externa— asumiendo los costes relacionales e institucionales que esa intervención puede conllevar.

El observador implicado es una figura de creciente relevancia en los programas de prevención del acoso, la violencia sexual y el abuso institucional: los enfoques de *bystander intervention* —desarrollados especialmente en el ámbito educativo anglosajón y trasladados progresivamente a contextos laborales, deportivos y educativos— parten del reconocimiento de que la intervención de los observadores constituye uno de los mecanismos preventivos más eficaces disponibles y que su activación depende no solo de la disposición individual sino de la existencia de culturas organizacionales que normalicen

la intervención, de la formación en estrategias concretas de respuesta y de la protección institucional frente a las represalias que quienes intervienen frecuentemente experimentan. Desde la perspectiva de la victimología organizacional, la figura del observador implicado conecta directamente con los debates sobre alertadores y canales de denuncia, sobre culturas del silencio y mecanismos de silenciamiento, y sobre la responsabilidad organizacional de crear las condiciones estructurales que hacen posible la intervención activa de quienes conocen el daño: una organización que silencia a sus alertadores, que penaliza la disidencia y que premia la lealtad incondicional está produciendo sistemáticamente observadores pasivos, aunque sus miembros individuales tengan disposiciones personales hacia la intervención, porque las condiciones estructurales convierten la pasividad en comportamiento racional y la intervención en imprudencia costosa.

Como ejemplo ilustrativo, puede aludirse al caso de un centro educativo donde un profesor ejerce acoso sistemático sobre un alumno. Varios compañeros de clase son testigos cotidianos del daño: observan las humillaciones públicas, los comentarios degradantes y el trato diferencial, y algunos conocen además episodios más graves que el alumno afectado les ha relatado en privado. La mayoría permanece en silencio —observadores pasivos— por una combinación de difusión de la responsabilidad, miedo a convertirse en objetivo del mismo profesor y ausencia de canales seguros de denuncia que la institución no ha proporcionado. Un compañero decide intervenir —observador implicado— acompañando al alumno afectado a comunicar la situación al orientador del centro y ofreciéndose a corroborar su relato. Su intervención activa no solo protege a la víctima, sino que rompe el silencio colectivo que sostenía la impunidad del agresor, ilustrando cómo la transformación de un observador pasivo en observador implicado puede modificar radicalmente la dinámica de la victimización cuando las condiciones institucionales —en este caso, la existencia de un profesional de referencia accesible y la percepción de que la denuncia será acogida— hacen posible asumir el coste de la intervención.

Sugerencia de lectura

Bauman, Z. (2003). From bystander to actor. *Journal of Human Rights*, 2(2), 137-151.

TRAICIÓN INSTITUCIONAL DE LA CONFIANZA VERSUS CONFIANZA INSTITUCIONAL

Paz FRANCÉS LECUMBERRI

La traición institucional ocurre cuando las personas confían en una organización o en una institución para pedir ayuda, recibir protección o buscar justicia, y esa organización no responde adecuadamente cuando o incluso termina generando también daño. En estos casos la organización prioriza sus propios intereses y deja de lado los derechos y las necesidades de las víctimas. Este concepto es muy importante cuando las institucio-



nes deben proteger a las personas o cuidar de ellas. Las escuelas, los hospitales, los centros de protección de menores, de personas con discapacidad o con problemas de salud mental y las instituciones religiosas son organizaciones que generan confianza entre las personas que dependen de estas. Cuando las instituciones no cuidan bien o solo buscan protegerse ante un problema, la vida de las víctimas se complica y la forma en que se relacionan las personas cambia significativamente. No solo hay un daño; también se rompe la confianza que sustentaba la relación dentro de la institución.

La traición institucional se manifiesta tanto en la producción del daño como, especialmente, en la respuesta posterior: encubrimiento, desatención, respuestas defensivas, jerarquización de intereses reputacionales o económicos, y desprotección de personas en situación de dependencia o vulnerabilidad. Las organizaciones pueden responder al daño tratando de mantener la estabilidad interna o preocupándose por cómo el público percibe a la organización. En estos casos, cuando alguien reconoce el daño, la organización puede verlo como un riesgo para la institución. Esto lleva a que la organización quiera restar importancia al problema o defender a las personas que forman parte de ella.

La traición de una institución puede causar un daño intenso y prolongado en el tiempo. Cuando las personas ya no confían en las instituciones, las víctimas a veces sienten menos seguridad. Pueden dejar de sentir que son parte de algo y pueden dejar de sentirse vistas o tomadas en cuenta. Este tipo de experiencias no afecta solo a quienes están directamente involucrados. Cuando ocurre una macro-victimización institucional, la traición de las instituciones puede hacer que comunidades enteras ya no confíen en que estas protegerán sus derechos. Un ejemplo de caso se daría siempre que una institución que debía proteger deja de hacerlo. Se puede pensar en un chico de catorce años que llegó a un centro de protección para menores por desamparo en su familia de origen. Para él, entrar al centro le permitió tener un poco de estabilidad. Los profesionales del centro le decían que eran personas de referencia que debían cuidar el bienestar y acompañar al usuario durante una etapa difícil de su vida. En los primeros meses, el joven mencionó que uno de los educadores lo trataba mal. Las personas hacían comentarios negativos sobre los otros residentes. Las sanciones eran muy duras. En ocasiones hacían algunas amenazas, pero no las decían de manera directa. Todo esto ocurría todos los días. El adolescente comunicó lo que sucedía a otros trabajadores del centro. Al principio, le dijeron que todo se revisaría y que la institución se preocupaba por su bienestar. Pero las semanas pasaron y no hubo cambios visibles. En algunas reuniones, otros educadores mencionaron que el profesional llevaba mucho tiempo en el centro y que quizás todo era un malentendido. Con el tiempo, el joven se dio cuenta de que sus relatos molestaban al equipo educativo. Las conversaciones sobre el tema se volvían más breves y las respuestas, más evasivas. Finalmente en una reunión con la dirección del centro se le explicó que no había pruebas suficientes para iniciar un proceso formal. Se le recomendó centrarse en su proceso educativo y evitar conflictos innecesarios. A partir de ese momento, el adolescente dejó de mencionar el problema. El educador continuó trabajando en el centro y la situación cotidiana apenas cambió. Si analizamos el tema desde la victimología, el

daño que sufre el joven no solo proviene del trato del educador. Se intensifica cuando la institución que debía protegerlo -y en la que había depositado expectativas de cuidado- responde a su denuncia con incredulidad o indiferencia. Este tipo de experiencias ilustra el fenómeno de la traición institucional de la confianza. Cuando una organización que ayuda a las personas responde a un daño pensando primero en mantener la tranquilidad en la organización o en cuidar su imagen, las personas dejan de confiar en ella. La víctima ya no ve la institución como un lugar seguro. La víctima piensa que pedir ayuda en la institución no le brinda apoyo.

Por su parte, la confianza institucional es la idea que tienen las personas de que una organización va a cumplir con su tarea de proteger, cuidar o hacer justicia como se espera y esto se cumple. Es decir, no se da una traición de la confianza como se ha expuesto en el apartado anterior.

La confianza institucional forma con las prácticas de la institución que muestran siempre respeto por la dignidad de las personas y también un compromiso para defender sus derechos. Las personas no confían en las instituciones solo por lo que está escrito en los documentos. La gente empieza a confiar en la institución por lo que vive cada día cuando va a la institución. La confianza aumenta si las personas ven que la institución toma decisiones justas y actúa con responsabilidad cuando hay algún problema o daño.

La victimología señala que la confianza en las instituciones es importante. Las personas buscan ayuda y en su caso hacen denuncias cuando sienten confianza en las instituciones. Cuando las organizaciones ganan la confianza, las víctimas sienten que la institución sí las escucha y hace algo para ayudar. Esto ayuda a detectar el daño a tiempo y disminuye el riesgo de que la victimización continúe durante más tiempo o incluso que haya más víctimas. En contraposición al ejemplo de traición institucional, en el que el adolescente que está en el centro de protección de menores no recibe ayuda y la institución prioriza su institución, un escenario de confianza institucional habría implicado una respuesta distinta. El centro que escuchó las historias del joven desde el principio, pondría en marcha medidas de protección y revisaría las acciones del educador señalado. En su caso se podría haber llevado a cabo algún tipo de herramienta restaurativa, especialmente adecuadas con jóvenes. La institución habría transmitido al adolescente que su bienestar constituía una prioridad y que su experiencia era tomada en serio. Este reconocimiento habría reforzado el vínculo de confianza entre el joven y la organización encargada de su cuidado.

Sugerencias de lectura

Smith, C. P., & Freyd, J. J. (2014). Institutional betrayal. *American Psychologist*, 69(6), 575–587.

Daly, K. (2014). *Redressing Institutional Abuse of Children*. Palgrave Macmillan.



Varona, G. (2021). Testimonios de víctimas de abusos sexuales en la Iglesia católica española: hermenéutica de los factores organizacionales victimógenos. En J. M. Tamarit (ed.), *Abusos sexuales en la Iglesia católica*. Aranzadi.

Pereda, N. (2020). *Abuso sexual infantil y victimización institucional*. Octaedro.

TRANSFORMAR EL CONFLICTO EN COOPERACIÓN

David MOORE

La frase *transformando el conflicto en cooperación* se refiere al sentido de cooperación que emerge entre los participantes en una conferencia grupal mientras trabajan para *obtener una comprensión compartida* de su situación.

Una conferencia grupal reúne a una red de personas afectadas por la misma situación, y les ayuda a un entendimiento común básico de esa situación para, después, desarrollar un plan de acción para mejorarla. Cada participante puede proporcionar *perspectiva* sobre la situación, *apoyo* para compañeros participantes, y/o *supervisión* de cualquier acuerdo. Un acuerdo efectivo responderá con autoridad al daño, prevendrá más daño, y/o promoverá la sanación y el bienestar, y coordinará el apoyo y la supervisión continuos de miembros de la comunidad y de personas que participan como profesionales.

La cooperación requerida para alcanzar un acuerdo típicamente emerge a través de etapas distintas, que difieren de un formato de conferencia a otro. Por ejemplo, una conferencia grupal para abordar *daño indiscutible* causado por un *individuo* a menudo está apoyando *en aislamiento*. Estas emociones básicas motivan a las personas a luchar, huir, congelarse o fingir cooperación. Sin embargo, una vez que las personas en conflicto participan en un proceso facilitado estructurado, comienzan a narrar sus experiencias individuales, y gradualmente obtienen una comprensión compartida de una experiencia colectiva más grande, sus emociones básicas predominantes cambian a sorpresa, angustia, disgusto, que motivan a los participantes a mirar y escuchar, buscar y proporcionar apoyo, y trabajar para eliminar los problemas presentados. Cuando los participantes luego reflexionan juntos sobre lo que ha sucedido, y cómo han sido afectados, típicamente tienen un sentido de vulnerabilidad colectiva. Fisiológicamente, esta es la vergüenza experimentada colectivamente, que motiva a los participantes *a establecer las relaciones correctamente*. En ese momento, quizá pueda predominar un sentido de alivio e interés, mientras los participantes desarrollan un plan para mejorar sus circunstancias.

En una conferencia grupal de compromiso restaurativo para abordar *daño* causado por y/o en una *institución*, pueden distinguirse diferentes etapas distintas del conflicto a la cooperación. Un participante que ha experimentado daño por y/o en una institución típicamente habrá quedado con un legado de un ciclo vicioso de ira y vergüenza, produ-

ciendo angustia crónica. Las experiencias que impulsan este estrés postraumático tienden a abordarse en algún grado durante las reuniones preparatorias. En el compromiso restaurativo con uno o más representantes institucionales, la persona dañada narra eventos que fueron aterradores y/o angustiantes, en la medida en que quiera hacerlo.

Entonces puede darse un cambio sorprendente mientras los participantes atribuyen nuevos significados a esos sucesos para, más tarde, identificar áreas donde las rutinas y reglas institucionales necesitan ser reajustadas. Como con otros formatos de conferencias grupales, esta etapa final de planificación para más acción está marcada por un sentido de alivio e interés. Este fenómeno de participantes identificando lecciones más amplias, que la de la experiencia de un individuo de un daño en un contexto institucional, se captura en la frase *vinculando la sanación individual con la reforma institucional*.

Como con los hábitos individuales, la cultura grupal se mantiene *no solo* a través de *acciones* habituales sino de formas habituales de *pensar y sentir*. El cambio a nivel de *un grupo* típicamente requiere que las personas involucradas se muevan a través de múltiples etapas a lo largo del tiempo, ajustándose y realineándose con cada etapa de cambio. Una *organización* como un *todo* puede entenderse como *un grupo de grupos*. Esta es una razón clave por la cual el *cambio cultural* es tan difícil. Requiere un trabajo coordinado para alinear cambios en cada uno y todos los niveles: personalidad y hábitos individuales, patrones relacionales de interacción, cultura y dinámicas grupales, y reglas y procedimientos organizacionales. Sin embargo, cuando toda una cohorte de representantes ha participado en compromiso restaurativo como parte de un esquema de reparación por el daño causado pueden darse condiciones para un *cambio* coordinado en la *cultura* organizacional.

Sugerencia de lectura

Moore, D. B., & Vernon, A. (2023). *Setting relations right in restorative practice: Broadening mindsets and skill sets*. Routledge.

TRAUMA COLECTIVO

Olga BELMONTE GARCÍA

Una experiencia traumática es un evento negativo, inesperado e intenso, que puede estar relacionado con una pérdida y provocar en quien lo sufre una situación de indefensión y de miedo. El impacto emocional negativo variará según las circunstancias de la victimización, de la persona que vive la experiencia y del papel de las instituciones que, según el caso, deberían protegerla. No toda experiencia difícil o que conlleve sufrimiento es traumática. No lo son, por ejemplo, las adversidades propias de la vida (como una enfermedad, una muerte natural...). En este caso la experiencia será traumática si hay factores que dificultan la integración de la vivencia en la historia personal.



La experiencia traumática puede tener un origen intencionado (agresiones sexuales, terrorismo, asesinatos...) o fortuito (accidentes, catástrofes naturales...). La posibilidad de que la experiencia traumática se traduzca en un trauma para la persona depende de sus circunstancias personales, de las herramientas con las que cuente para afrontarla, de factores sociales, institucionales, económicos... Esto explica que, ante una misma experiencia traumática, la vivencia de las personas sea distinta y las consecuencias para sus vidas, también.

El trauma colectivo es el que se produce cuando una misma experiencia traumática afecta a varias personas. Como en el caso de la experiencia individual, no toda crisis social o fenómeno social adverso da lugar a un trauma colectivo, éste se asocia a acontecimientos imprevisibles e intensos, que no forman parte de las contingencias habituales de una sociedad o de una comunidad, que puede sufrir cambios y reajustes a lo largo de su historia.

De la misma forma que en el trauma que podemos considerar individual la respuesta ante la experiencia variará dependiendo de la situación de cada persona, el trauma colectivo afectará de distinta forma a cada persona, pero impactará de algún modo en la conciencia y en la identidad colectiva, reconfigurándola a partir de ese momento, en función de la narrativa asociada a ella y asumida por quienes la vivieron y sus herederos. En esta construcción de la identidad colectiva a partir de la experiencia traumática influye también la respuesta institucional ante ella, que puede ser positiva o negativa, de atención y protección o de desamparo institucional.

El trauma colectivo se vincula a una tragedia o a una catástrofe que afecta a una población, a una misma generación o a una comunidad o grupo de personas, como pueden ser: una riada causada por una Dana (como la ocurrida en Valencia en octubre de 2024), un atentado terrorista que impacta especialmente en una ciudad (los atentados del 11S, 11M...), un genocidio (Ruanda) o una pandemia (como la de COVID-19). Aun así, no hay acuerdo sobre qué tipo de acontecimiento puede dar lugar o no a un trauma colectivo, pues depende en gran parte de la narrativa que se construya a partir del hecho.

Sugerencias de lectura

- Echeburúa, E. (2004) *Superar un trauma: el tratamiento de víctimas de sucesos violentos*. Madrid. Editorial Pirámide.
- Cabrera Sánchez, J. (2023) Lo real del trauma colectivo: una respuesta desde el psicoanálisis a las críticas de la teoría del trauma cultural. *Atenea (Concepción)*, (527), 11-32. <https://dx.doi.org/10.29393/at527-1rtjc10001>



TRAUMA DEL SANTUARIO

Gema VARONA

El término «trauma del santuario» fue introducido por primera vez por el Dr. Steven Silver en la década de 1980 para describir la experiencia de los veteranos que regresaban del combate, esperando el apoyo de las instituciones destinadas a ayudarlos a reintegrarse, solo para encontrarse con burocracia, falta de recursos o indiferencia social. Esta traición profundizó su trauma preexistente, dificultando su recuperación. Con el tiempo, el concepto se extendió para abarcar otras profesiones de alto riesgo, como la atención médica y los servicios de emergencia, donde las personas a menudo enfrentan fallas institucionales que las dejan sin apoyo.

Por su parte, el psiquiatra Steven Bloom desarrolló su obra *Creating Sanctuary: Toward the Evolution of Sane Societies* (1997) para referirse al daño psicológico específico que se produce cuando una persona que ha sufrido un trauma previo y que busca protección, cuidado y sanación en un entorno que se presenta como seguro —un hospital psiquiátrico, un centro de acogida, una organización de ayuda humanitaria o una institución de protección— descubre que ese entorno reproduce, en lugar de reparar, las dinámicas de poder, control, imprevisibilidad y traición que caracterizaron su experiencia traumática original.

El trauma de santuario no es simplemente una decepción de expectativas ni una insatisfacción con la calidad del servicio recibido, sino un daño psicológico de naturaleza específica que emerge precisamente de la brecha entre la promesa de seguridad que el entorno de santuario comunica y la realidad de las condiciones que ofrece, porque esa brecha reactiva y frecuentemente amplifica el trauma original al confirmar la experiencia más profunda del traumatizado —que no existe ningún lugar seguro, que ninguna figura de autoridad puede ser de fiar o que la búsqueda de protección conduce inevitablemente a una nueva traición— destruyendo la capacidad de confiar que es condición necesaria de cualquier proceso de recuperación.

El concepto conecta directamente con la noción de traición institucional de Jennifer Freyd y con la de hostilidad institucional que hemos examinado en el contexto de la victimización organizacional, pero añade una dimensión específicamente terapéutica y clínica que los otros conceptos no desarrollan ya que el trauma de santuario no solo produce daño adicional sino que activamente interfiere con y puede destruir los procesos de recuperación en curso, porque ataca precisamente las condiciones —seguridad, confianza, regulación y conexión— que la investigación sobre trauma identifica como requisitos previos de cualquier trabajo terapéutico eficaz. Bloom se refirió, además, que el trauma de santuario no afecta solo a las personas atendidas sino también al personal que trabaja en entornos que pretenden ser terapéuticos pero que están organizacionalmente traumatizados —lo que denominó trauma organizacional o sistema traumatizado—: cuando una organización orientada a la ayuda opera bajo condiciones de estrés crónico,



jerarquías rígidas, ausencia de seguridad psicológica para el personal, culturas de silencio sobre los errores y los conflictos, y liderazgos que reproducen las mismas dinámicas de control e imprevisibilidad que caracterizan los entornos traumáticos, los propios trabajadores experimentan formas de trauma secundario o vicario y de fatiga por compasión que deterioran su capacidad de ofrecer cuidado, y la organización como sistema desarrolla respuestas que imitan las respuestas traumáticas individuales —evitación, disociación, reactividad, pérdida de la perspectiva temporal—.

Pongamos como ejemplo el de una organización no gubernamental de atención a personas refugiadas y solicitantes de asilo —que trabaja con población que ha sufrido experiencias de violencia extrema, tortura, pérdida de seres queridos y desplazamiento forzado—. La organización se presenta ante sus beneficiarios, sus donantes y la opinión pública como un espacio de acogida, seguridad y acompañamiento en el proceso de recuperación y de integración. Sus materiales de comunicación invocan valores de dignidad, escucha y respeto y su personal está formado en enfoques informados por el trauma que reconocen la especificidad de las necesidades de las personas que han sufrido persecución y violencia. Sin embargo, las condiciones organizacionales reales reproducen sistemáticamente dinámicas que son estructuralmente traumatizantes para quienes buscan su ayuda. Los usuarios son atendidos por personal que rota con alta frecuencia, impidiendo la construcción de los vínculos de confianza estables que el trabajo con trauma requiere como condición mínima. Cada mes deben relatar de nuevo su historia a un nuevo trabajador social o psicólogo, reviviendo repetidamente experiencias de daño extremo sin el sostén relacional que haría ese proceso terapéutico en lugar de retraumatizante. Las decisiones sobre los servicios que recibirán —alojamiento, apoyo jurídico, atención psicológica— son tomadas por personas que no los conocen, en procesos opacos, con criterios que no les son comunicados, produciendo la misma experiencia de ausencia de control y de imprevisibilidad que caracterizó las situaciones de persecución y violencia que sufrieron. Cuando expresan insatisfacción, miedo o desacuerdo con las decisiones que les afectan, son frecuentemente catalogados como difíciles, demandantes o poco colaboradores —una forma de descrédito que reactiva la experiencia de no ser creídos ni escuchados que muchos sufrieron antes de llegar a la organización—. El personal, a su vez, opera bajo condiciones de sobrecarga crónica, recursos insuficientes, presión por resultados cuantitativos que priorizan el número de personas atendidas sobre la calidad del cuidado y una cultura organizacional que estigmatiza la expresión de agotamiento emocional como señal de debilidad profesional. Este personal desarrolla progresivamente fatiga por compasión y trauma vicario que deterioran su capacidad de estar presente con las personas que atiende, produciendo interacciones que —aunque técnicamente correctas— carecen de la calidez, la continuidad y la sintonía emocional que el trabajo con trauma requiere. El resultado es una organización que ha desarrollado un trauma de santuario sistémico: proclama ser un espacio seguro para personas traumatizadas mientras reproduce las condiciones que hacen imposible la seguridad, y daña a las personas más vulnerables que buscan su ayuda precisamente porque la distancia entre lo que promete y lo que ofrece es

tan grande que confirma, en quienes la experimentan, la creencia que el trauma produce: no existe ningún lugar donde no encontrar daño.

Sugerencias de lectura

Bloom, S. L. (1997). *Creating Sanctuary: Toward the Evolution of Sane Societies*. Routledge.

Bloom, S. L., & Sreedhar, S. Y. (2008). The sanctuary model of trauma-informed organizational change. *Reclaiming Children and Youth*, 17(3), 48-53.

Silver, S.M. (1986). An inpatient program for post-traumatic stress disorder: Context as treatment. En C.R. Figley (Ed.), *Trauma And Its Wake, Volume II: Post-Traumatic Stress Disorder: Theory, Research And Treatment*. Brunner/Mazel.

TRAUMA INSTITUCIONAL

Olga BELMONTE GARCÍA

El concepto de trauma se refería originalmente a una lesión anatómica provocada por un accidente. Con el psicoanálisis pasó a ser considerado un fenómeno psíquico, en el plano de la salud mental. La vinculación del trauma con el llamado Trastorno de estrés postraumático (TEPT), asociado a eventos violentos, lo trasladó también a la reflexión sobre la victimización. En este último sentido, identificar un trauma implica reconocer a una víctima. Esto ha supuesto relacionar el concepto de trauma también con el reconocimiento de derechos humanos.

Se comprende que una persona que tiene una experiencia traumática tiene el derecho a ser reparada, por lo que la experiencia del trauma se convierte en una fuente de reconocimiento y de reclamación de derechos. En este contexto, el trauma ya no se reduce a una categoría clínica, sino que remite al concepto de injusticia, por lo que adquiere un carácter ético y político. Esto permite que se hable del trauma no solo en términos individuales, sino también colectivos y estructurales.

Es aquí donde se puede enmarcar el concepto de trauma institucional, que viene provocado por prácticas negligentes, abusivas o dañinas, que responden a una cultura, una política o a una dinámica organizacional y que ejercen de forma directa o indirecta los miembros o los representantes de una determinada institución. No toda relación negativa con una institución es traumática. Depende del tipo de daño producido, de quien lo sufre y se agrava en la medida en que las víctimas han de iniciar un peregrinaje institucional para ser reconocidas y reclamar sus derechos. Puede producirse también cuando una institución no asume la responsabilidad ante un daño que ha provocado, no reconoce a sus víctimas, no las protege como debería o encubre y protege a quienes causan el daño.



El trauma institucional afecta profundamente a quienes lo sufren y tiene como consecuencia, además del impacto en la propia vida, la pérdida de confianza en las instituciones y en la justicia, lo que impacta negativamente en el tejido social. El desengaño será mayor en función del valor y del poder de la institución, de lo que promete o se puede esperar de ella y del tipo de presencia en la vida de las personas. La institución que tiene una mayor capacidad para prometer es la que más puede dañar cuando su promesa. Por ejemplo, el impacto será mayor si la institución debe ofrecer seguridad y protección, pero daña a las personas y las deja desamparadas.

Quienes sufren un trauma institucional, ya sea de forma individual o colectiva, experimentan la brecha entre lo que una institución es y lo que debería ser, entre lo que hace y lo que debería hacer. La pérdida de confianza en ella implica hacer un duelo institucional respecto de lo que representaba y de las expectativas que se tenían puestas en ella. Un ejemplo es el caso de las mujeres víctimas de violencia de género que, cuando denuncian, tienen una experiencia negativa y revictimizante en las instituciones con las que se relacionan.

En este caso, en España la violencia de género institucional se produce sobre todo por parte del sistema judicial, según los informes sobre violencias institucionales machistas. Cuando una mujer tiene que regresar varias veces a un juzgado tras sufrir victimización secundaria, la forma de acudir está afectada por el impacto de las experiencias traumáticas previas. El trauma institucional afecta a su declaración y, por tanto, a la posibilidad de ser reconocida como víctima. En este caso, el incumplimiento de las promesas por parte del sistema judicial debilita la autoridad que se le otorga y favorece la desafección y la desconfianza respecto de él, lo que explica en parte la infradenuncia y pone en un mayor riesgo a las víctimas de violencia de género.

Sugerencias de lectura

Zenobi, D. (2023) *(et al.) Víctimas: debates sobre una condición contemporánea*. Buenos Aires. Teseo.

Garcés, M. (2023) *El tiempo de la promesa*. Anagrama.

Vega Soria, J.; Alexanian Meacci, A. (2025) *Informe anual de violencias institucionales machistas en el Estado español. Año 2024*. Observatorio de violencias institucionales machistas (OVIM). <https://acortar.link/RKogOT>



TRAUMA POR TRAICION INSTITUCIONAL

Teresa COMPTE GRAU

Doctora en Ciencias Políticas y Sociología

Presidenta de Asociación para la Acogida y el Acompañamiento Betania

Del gr. τραῦμα *traûma* “herida” (choque emocional que produce un daño duradero en el inconsciente).

Del lat. traditio, -ōnis (*falta que se comete quebrantando la fidelidad o lealtad que se debe guardar o tener*)

Del lat. *institutio*, -ōnis (organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente)

La teoría del trauma por traición institucional debe su formulación y desarrollo a la psicóloga y académica estadounidense J. J. Freyd. A ella debemos las nociones de trauma por traición (*betrayal trauma*), ceguera por traición (*betrayal blindness*), trauma por traición institucional (*institutional betrayal*) y coraje institucional (*institutional courage*), la elaboración de un modelo para identificar las dinámicas de respuesta a las denuncias por violencia sexual (*Denny, Attack, Reverse Victim and Offender-DARVO*), así como el diseño de herramientas para investigar la traición institucional (*Institutional Betrayal Questionnaire*) o el coraje institucional (*Institutional Courage Questionnaire*), además de la fundación de un Centro para el Coraje institucional (2020).

La noción de trauma de la que Freyd parte en sus primeros trabajos de investigación está en sintonía con la idea que J. L. Herman presenta en su obra *Trauma and Recovery* (1992). Herman define el núcleo del trauma como un conflicto entre dos voluntades: la de negar los sucesos traumáticos y la de proclamarlos. Esta relación dialéctica, explica Herman, provoca alteraciones de la conciencia que los profesionales de la salud mental llaman disociación. ¿Cómo puede una persona, que ha sufrido uno o varios sucesos traumáticos graves, vivir como si esto no hubiera sucedido? ¿Por qué olvidan los niños el abuso sexual del que han sido víctimas? ¿Por qué olvidan las mujeres el maltrato y la violación perpetrados en sus relaciones de pareja? Reprimir la memoria y bloquear el recuerdo de un suceso traumático es una respuesta adaptativa más relacionada con la supervivencia, que con el sufrimiento. Para sobrevivir y poder mantener los vínculos que son significativos o de los que se depende, se requiere un estado de ceguera que es, precisamente, el que causa la traición. Los niños necesitan confiar en las personas adultas, con poder o autoridad, ya sean sus padres u otras personas que desempeñan roles de cuidado. Por eso, tras el abuso, lo que niños bloquean y olvidan es la traición perpetrada por la persona o personas de quienes dependen y en quienes confían (1996). Este es el

Con la teoría del trauma por traición institucional, Smith y Freyd han contribuido a un mejor conocimiento de la naturaleza del trauma y sus efectos, han profundizado



en la naturaleza de la violencia sistémica y en su prevención, y han identificado factores de riesgo institucional que podrían ser reconducidos si las instituciones optaran por la transparencia y la protección de sus integrantes. Este es el coraje institucional al que apela Jennifer Freyd y que en sus últimos trabajos se resume en el compromiso con la verdad y la moralidad, a pesar de los riesgos a corto plazo, en el cuidado de las personas y de los vínculos institucionales de dependencia y confianza, y en el compromiso con el bien común de las sociedades. El coraje institucional es el antídoto contra el trauma por traición institucional y la vía, no solo para prevenirlo, sino para evitar la revictimización y la victimización secundaria.

A modo de ilustración, podemos dar el detalle de fragmentos de entrevistas y cuestionarios en este ámbito:

“El abuso ha sido doble, no solo por quien me agredió. Sino por quien no me defendió”.

“(…) los abusos se perdonan, pero no se denuncian”.

“Lo comuniqué esperando que tomaran medidas, pero me ignoraron. Lo denuncié por mí y porque existían más víctimas. Ellos lo sabían y no hacían nada. Lo hice yo”.

“Lo confié a dos autoridades diocesanas, me creyeron, y fue peor. Me aseguraron que se ocuparían de todo, que lo tratarían con el Obispo. Me pidieron las pruebas, me convencieron de que las destruyera para que nadie pudiera encontrarlas y ellos hicieron lo mismo: las destruyeron. Cuando quise denunciar ante la justicia ordinaria me dijeron: será tu palabra contra la suya. No tienes pruebas. Él ya no es sacerdote y yo ya no sé contra quien peleo”.

“Cuando la institución no te reconoce, sientes que respalda al agresor”.

“Siento que nadie dentro de la Iglesia asumió mi defensa y el reconocimiento de mi sufrimiento. Me senté delante de un gigante que lo sabía todo de mí, mientras que yo no sabía nada de ellos”.

Existen conceptos relacionados con el de trauma por traición de la confianza institucional como: *accountability*, confianza, cuidado, daño moral, memoria, relacionalidad, revictimización, victimización secundaria y vínculo.

Sugerencias de lectura

Freyd, J. J. (196). *Betrayal Trauma*. The logic of forgetting childhood abuse. Harvard University Press.

Freyd, J. J. (1997) *Violations of power, Adaptive Blindness and Betrayal Trauma Theory*. *Feminism and Psychology*. Vol 7 (1): 22-32.

Smith, C. P. and Freyd J. J (2011) *Institutional betrayal: Violations of members' trust surrounding incidents of sexual assault*. November 5-7.



Smith, C. P and Freyd, J. J. (2014). *Institucional Betrayal*. American Psychologist. Vol 69 (6): 575-587.

Center for Institutional Courage (2020). www.institutionalcourage.org.

UNIVERSIDAD RESTAURATIVA

Alberto José OLALDE ALTAREJOS

Una universidad restaurativa es una institución de educación superior que integra de forma transversal los valores, principios y prácticas de la justicia restaurativa en su cultura, estructura y funcionamiento. No se limita a ofrecer mediación o procesos alternativos a la sanción, sino que transforma el modo de comprender el conflicto y las violencias: lo concibe como oportunidad educativa y relacional.

Prioriza la identificación del daño, la asunción de la responsabilidad (personal e institucional), la atención a las necesidades de las personas afectadas y la asunción responsable de obligaciones de reparación, promoviendo procesos participativos e inclusivos.

En una universidad restaurativa, la convivencia se aborda de manera integral mediante tres dimensiones complementarias: la proactiva-proventiva, que construye relaciones de confianza, sentido de pertenencia y habilidades de diálogo antes de que los conflictos (cuya necesidad no se discute) escalen a la violencia; la responsiva, que cuando surge un daño promueve su reconocimiento, la expresión de necesidades de las personas implicadas, la asunción de responsabilidades concretas y la reparación mediante procesos participativos; y la reintegrativa, que tras el daño (e incluso tras una sanción disciplinaria) acompaña la restauración de vínculos y la plena reincorporación a la comunidad de las personas sancionadas mientras acompaña a las perjudicadas, fortaleciendo así el tejido relacional y previniendo la repetición.

La combinación de estas dimensiones proactivas-proventivas, responsivas y reintegrativas, contribuye al fortalecimiento de la comunidad universitaria, su sentido de pertenencia y legitimidad institucional.

Frente a la lógica exclusivamente punitiva, apuesta por una disciplina positiva con sentido formativo, orientada a restaurar vínculos y consolidar una convivencia democrática y sostenible en el tiempo tanto entre el alumnado como el profesorado y el personal de gestión y administración.

El enfoque restaurativo es capaz de integrarse en cinco grandes ámbitos de la universidad: gobernanza, comunidad y vida universitaria, estudios universitarios, investigación de calidad al servicio de la sociedad y digitalización e inteligencia artificial al servicio de las personas.

Este enfoque restaurativo, según Gimenez-Salinas et al. (2024) ha de ponerse en marcha como un proceso estratégico de transformación cultural organizacional inte-



gral, no limitado a procesos colaborativos de diálogo (mediación o procesos restaurativos). Comienza con un compromiso explícito de liderazgo institucional (Rectorado) y la incorporación de valores restaurativos en normas y planes estratégicos. Se despliega transversalmente en tres niveles interconectados: construir relaciones mediante prácticas proactivas que generen confianza y sentido de pertenencia; mantenerlas con formación en comunicación no violenta, escucha restaurativa y gestión cotidiana de conflictos; y reparar daños a través de procesos formales basados en reconocimiento, responsabilización y reparación. Supone sensibilización amplia, capacitación progresiva, acompañamiento experto, evaluación del impacto y diseño de un Plan Director de Cultura Restaurativa (CURE) que garantice coherencia, participación comunitaria y sostenibilidad a largo plazo.

Sugerencias de lectura

Giménez-Salinas, E., Olalde, A. J., Albertí, M., Ruiz-Sánchez, A. (2024). *Universidades restaurativas: guía básica para su desarrollo en España*. Plataforma Pacto de convivencia.

Karp, D. R. (2015). *The little book of restorative justice for colleges and universities*. New York: Good Books.

Pointer, L., y Giles-Mitson, A. (2019). Sustained restorative dialogue as a means of understanding and preventing sexually harmful behavior on university campuses. *Contemporary Justice Review*, 23(1), 22–43. <https://doi.org/10.1080/10282580.2019.1700467>.

VALORACIÓN DEL DAÑO PSÍQUICO EN CONTEXTO INSTITUCIONAL/ ORGANIZACIONAL

Cristina SANCHIS SOLER

Para comprender el impacto del daño dentro de una institución/organización de modo específico es importante tener en cuenta una serie de factores relevantes, entre los que se encuentra la caracterización del acontecimiento. Es necesario describirlo en base a cuatro dimensiones fundamentales: la gravedad, el momento de aparición, el grado de afectación y la frecuencia.

Dentro del marco de las instituciones/organizaciones, el factor de la frecuencia es relevante: refleja la clásica clasificación del trauma (Terr, 1991, 1994) que diferencia los acontecimientos Tipo I (evento único) y Tipo II (estrés crónico). En este sentido, es importante tener en cuenta que los eventos Tipo II implican acontecimientos traumáticos repetitivos, continuados en el tiempo, y que pueden repetirse a través de diferentes



personas, con diferentes roles o espacios de la propia organización. Esto conlleva una persistencia del miedo, la sensación de inseguridad y la sensación de desvalimiento al no poder resolver. Puede conllevar a su vez una cronificación de la sintomatología relacionada con el trauma, y una acomodación que normaliza el daño. En casos en los que el daño no supone un delito, se hace muy complicado de identificar por parte la víctima; puede haber una atribución individual, que contribuye a no desvelar los aspectos estructurales. Esto se relaciona con el concepto de Trastorno por Estrés Traumático Complejo (TEPT-C), el Trauma Psicosocial, el Trauma de Traición o el Trauma de Santuario.

Sugerencia de lectura

- Crespo, M., González-Ordi, H., Gómez-Gutierrez, M. Y Santamaría, P. (2025). *CIT. Cuestionario de Impacto de Trauma* (3º edición). Hogrefe TEA Ediciones.
- Johnstone, L. y Boyle, M. Cromby, J., Dillon, J., Harper, D., Kinderman, P., Longden, E., Pilgrim, D. y Read, J. (2018). *El Marco de Poder, Amenaza y Significado. Hacia la* . Leicester: British Psychological Society.

VERGÜENZA INSTITUCIONAL

María JOSÉ BERNUZ BENEITEZ

Laboratorio de Sociología Jurídica. Universidad de Zaragoza

La vergüenza es una emoción moral, social y relacional, que se produce cuando una persona o un colectivo se perciben a sí mismos bajo una mirada que desvaloriza, expone o deslegitima su existencia, su palabra o su pertenencia. Para Nussbaum (2014, 434) la vergüenza es una emoción dolorosa que tiene lugar cuando la persona comprende que “no ha sido capaz de mostrar a los demás alguna característica deseable (para ella, al menos)”. Se tiende a pensar que es una emoción radicalmente negativa en cuanto no solo pone en cuestión el acto que se ha realizado incorrectamente (como hace la culpa), sino que afecta la esencia o parece cuestionar la dignidad de la persona. Por su condición de emoción negativa, una buena parte de autores aseguran que la vergüenza mueve al retraimiento sobre sí mismo, al ocultamiento y apartamiento y, en definitiva, a la inacción. Otros autores como Braithwaite (2000) hacen referencia a la instrumentalidad de la vergüenza reintegrativa en el marco de la justicia y los procesos restaurativos. E incluso Gros (2023) entiende que es una emoción revolucionaria porque puede mover a la acción.

Si la vergüenza es una emoción, esto es, una reacción psicofisiológica, podemos pensar que solo las personas físicas pueden emocionarse, pero no pueden hacerlo las personas jurídicas. Por ello, no interesa tanto la emoción propia de las personas físicas, como la reacción que puede y debe despertar un comportamiento violento producido directamente por la propia institución mediante sus normas, protocolos o procedimientos de actuación, o indirectamente por alguno de sus integrantes, aunque



obviado, encubierto o protegido por la institución. En ese proceso de avergonzamiento institucional, lo primero sería la toma de conciencia del problema, le debería seguir una fase de vergüenza y a esa fase otra de reparación a la víctima y solución del problema que evite nuevas situaciones de violencia. Imaginemos una violencia sutil que se puede producir por un exceso de cuidado o atención. Pensemos, por ejemplo, en un supuesto de acoso de cualquier tipo en el ámbito universitario. En cualquier campus español, la víctima se encuentra con varios En cualquier campus español, la víctima se encuentra con varios organismos (con nombres similares) aparentemente competentes para resolver: defensor universitario, oficina de igualdad, de atención al acoso, de prevención de riesgos laborales, la comisión de convivencia, la inspección general de servicios, el vicedecanato de estudiantes o el vicerrectorado del mismo nombre, entre otros posibles. La sensación de desconcierto y de revictimización en la víctima son claros. La institución debe reconocer que la sobreabundancia de instituciones que se crearon con la intención de responder a diversas exigencias de la comunidad universitaria puede, en ocasiones, ser percibido como una violencia institucional cuando las competencias son difusas.

Si la vergüenza es una emoción que se genera por la mirada crítica del otro, real o imaginada, hay que reconocer que a la institución le importa su imagen social y cómo es percibido por el resto de la comunidad ese acto violento generado o provocado directa o indirectamente en el marco de la institución. La gestión de la violencia puede derivar en una pérdida de confianza en la institución. En ese caso, no es tanto su dignidad, como su reputación, lo que está en juego. Y para una institución, confianza y reputación son vitales en lugar de importantes porque pueden determinar su subsistencia o abocar a su extinción. Por ello, pese a que la vergüenza ha sido considerada como una emoción negativa, tiene algo positivo, rescatable para la justicia restaurativa. Si hay vergüenza o avergonzamiento de la institución (a través de sus representantes) es porque hay conciencia de que determinados valores comunes importan a la colectividad y es preciso respetarlos si se pretende seguir formando parte de esa comunidad. Es decir, hay una cierta conciencia sobre una comunidad de valores. Pero no solo eso, sino que el sentimiento de vergüenza, para ser creíble, debe ir unido a una propuesta de reparación del daño causado y de prevención del mismo. Solo así recuperará su buena imagen. Visto así, se podría pensar que la institución asume que tiene que respetar los valores de una manera instrumental para lograr reconocimiento y legitimidad social. Sin embargo, ese reconocimiento permite reforzar esos valores sociales que se han visto vulnerados por el comportamiento violento y, quizás también, consolidar la comunidad en que se integra.

Sugerencias de lectura

Braithwaite, J. (2000). Repentance Rituals and Restorative Justice. *Journal of Political Philosophy*, 8(1), 115–131. <https://doi.org/10.1111/1467-9760.00095>.

- Gros, F. (2023). *La vergüenza es revolucionaria* (Primera edición: octubre de 2023). Taurus.
- Nussbaum, M. C. (2006). *El ocultamiento de lo humano: repugnancia, vergüenza y ley* (1a ed.). Katz Editores.

VICTIMIZACIÓN PRIMARIA, SECUNDARIA Y ACUMULADA

Gema VARONA

La victimización primaria designa el daño directo e inmediato producido sobre una persona por la conducta dañina original —el delito, el abuso, la negligencia institucional o cualquier otra forma de daño—, abarcando el impacto, es decir, todas las dimensiones del perjuicio que esa conducta produce directamente sobre la víctima: el daño físico, psicológico, sexual, económico, relacional y existencial que emergen como consecuencia directa del acto dañino y que, junto al riesgo victimal, constituyen el punto de partida de cualquier análisis victimológico. La victimización secundaria —también denominada doble victimización o revictimización institucional— designa el daño adicional que la víctima experimenta no como consecuencia directa del acto dañino original sino como resultado de las respuestas institucionales, sociales y profesionales a ese daño. Entre ellas tendríamos las actitudes de descrédito de los operadores jurídicos, los procedimientos policiales y judiciales que obligan a la víctima a revivir repetidamente su experiencia sin las garantías adecuadas, la hostilidad o la indiferencia de los servicios de atención, el estigma social asociado a determinados tipos de victimización y todas las prácticas institucionales que, lejos de acoger y proteger a quien ha sufrido el daño, lo amplifican, lo niegan o lo convierten en una fuente adicional de sufrimiento. La victimización secundaria es, desde la perspectiva de la victimología crítica, un fenómeno producido por sistemas que fueron diseñados primariamente para otros propósitos —la persecución penal, la gestión del riesgo, la preservación del orden público...— y que tratan a las víctimas como medios para esos fines más que como sujetos de derechos cuyas necesidades merecen atención independiente del resultado del proceso.

La victimización acumulada se refiere al impacto de sumar la victimización secundaria a la primaria en un continuo de tiempo. Por ejemplo, algunas víctimas expresar que fue peor la respuesta de la institución que el delito en sí, pero no puede entenderse el impacto de la primera sin el segundo, considerando, además, que para las víctimas no se trata de procesar un suceso, sino de vivir (revivir y, en su caso, resignificar) una experiencia.

Finalmente, la victimización múltiple se refiere a victimizaciones primarias reiteradas (en su caso, crónicas) que, si son de naturaleza diversa, pueden entenderse como polivictimización. En este caso, la misma persona es objeto de múltiples formas de daño provenientes de fuentes diferentes de victimización primaria que se superponen e interactúan.



Sugerencia de lectura

Varona, G. (2021). *Approaching victimology as social science for human rights. A Spanish perspective*. Aranzadi. Véase una versión en español en <https://www.ehu.eus/documents/d/ivac/abordar-la-victimologia-como-ciencia-social-para-los-derechos-humanos>.

VIOLENCIA INSTITUCIONAL POLICIAL

Devi YERGA

Criminóloga

Investigadora predoctoral en el IVAC/KREI (UPV/EHU)

La violencia institucional policial constituye una ramificación más dentro de lo que podemos denominar como violencia institucional como violencia estructural que puede darse cuando un individuo se enfrenta a actitudes, creencias, prácticas y políticas que las organizaciones emplean para marginar o explotar grupos vulnerables (Turvey, 2011). Esta se manifiesta de diversas maneras, ejemplo de ello son las actitudes y prácticas racistas que persisten en agencias policiales o las que pueden llegar a padecer personas privadas de libertad en centros penitenciarios (Turvey, 2011).

De acuerdo con Silvia Guemureman, Alejandra Otamendi, Joaquín Zajac, Joanna Sander y Eugenia Bianchi, en su trabajo sobre violencias estatales, puede establecerse una analogía entre la violencia institucional y la violencia estatal, siendo esta última un apéndice de la violencia institucional y visibilizando las denuncias hacia el Estado. Estos autores entienden la violencia institucional como “*las acciones u omisiones cometidas por funcionarios públicos en ejercicio de sus funciones -pertenecientes a fuerzas de seguridad, policiales, servicios penitenciarios y de salud entre otros- que, mediante la utilización de la fuerza física o el poder simbólico, produzcan un daño a la integridad física, psíquica o a la dignidad de las personas*”. Como se puede apreciar, la violencia institucional es un concepto muy amplio que abarca multitud de esferas que habría que delimitar.

En concreto, la violencia policial supone una utilización indebida del uso legítimo de la fuerza atribuido al Estado dentro de unos límites democráticos. Un estudio realizado en 1953 ya indicaba que la violencia policial se daba porque ciertos agentes que hacían uso de ella consideraban que tenían una legitimación de la violencia igual o superior a la que se deriva de la ley (Westley, 1953). De acuerdo con Amnistía Internacional, este uso ilegal de la fuerza se sigue perpetrando hoy en día en diferentes contextos y policías, aunando multiplicidad de casos como pueden ser las ejecuciones extrajudiciales de afrobrasileños en las favelas del Brasil y la represión de los manifestantes en Bangladesh y Hong Kong (Amnesty International, 2026).

Un ejemplo muy notorio de este tipo de violencia es el caso de George Floyd. George Floyd fue víctima de violencia institucional policial, teniendo como consecuen-

cia su muerte el 25 de mayo de 2020. Se trataba de una persona afroamericana de 46 años y los hechos sucedieron en Minneapolis, Minnesota, lo que supuso un escándalo a nivel estatal escalando al plano internacional (Barrie, 2020). Murió como consecuencia de una asfixia provocada por una disposición indebida de la fuerza policial.

Este ejemplo se encuentra directamente relacionado con la definición de violencia institucional de Turvey, anteriormente aludida, ya que puede relacionarse el racismo instaurado en la institución policial (Barrie, 2020) o en otras palabras, las creencias y prácticas que ejercen los distintos agentes de las instituciones.

Sugerencias de lectura

Amnesty International. (2026, 5 enero). *Police violence - Amnesty International*. <https://www.amnesty.org/en/what-we-do/police-brutality/>

Barrie, C. (2020). Searching racism after George Floyd. *Socius*, 6, 2378023120971507.

Guemureman, S., Otamendi, A., Zajac, J., Sander, J., & Bianchi, E. (2017). Violencias y Violencias estatales: hacia un ejercicio de conceptualización. *Ensamble*, 7, 12-25.

Turvey, B. E. (2011). *Criminal profiling: An introduction to behavioral evidence analysis*. Academic press.

Westley, W. A. (1953). Violence and the police. *American Journal of Sociology*, 59(1), 34-41.

VIOLENCIA LENTA

Gema VARONA

La violencia lenta (*slow violence*) es un concepto acuñado por el crítico literario y teórico cultural Rob Nixon en su obra *Slow Violence and the Environmentalism of the Poor* (2011) que designa una forma de violencia que ocurre de manera gradual, dispersa en el tiempo y en el espacio, frecuentemente invisible para los medios de comunicación, las instituciones jurídicas y la opinión pública precisamente porque carece de la espectacularidad, la inmediatez y la concentración espacial que los marcos convencionales de reconocimiento del daño requieren para activar una respuesta. A diferencia de la violencia explosiva —el atentado, la masacre o el desastre súbito— que produce víctimas identificables en un momento y un lugar reconocibles, la violencia lenta produce daño de manera acumulativa, diferida y difusa. Sus efectos se despliegan a lo largo de años o décadas, afectan a poblaciones enteras a través de mecanismos causales complejos y frecuentemente invisibles, y raramente producen el tipo de suceso concreto y dramático que las categorías jurídicas, mediáticas e institucionales están diseñadas para identificar y responder.



Además de la degradación ambiental que enferma a comunidades enteras durante generaciones, también la pobreza estructural que acorta la esperanza de vida de poblaciones específicas, la precariedad laboral crónica que destruye la salud física y mental de quienes la padecen o las políticas de austeridad que desmantelan los sistemas de protección social sobre los que las poblaciones más vulnerables dependen para su supervivencia constituyen violencia lenta. Así, cuando el daño se acumula a lo largo de décadas, la atribución causal se vuelve técnicamente compleja, la responsabilidad se difumina entre múltiples actores a lo largo del tiempo y las propias víctimas pueden haber internalizado lo que se les causa.

Si nos centramos en aspectos relativos a los daños medioambientales, podemos poner como ejemplo ilustrativo la contaminación producida durante décadas por una empresa química en una comunidad rural de bajos ingresos. Los residentes de la comunidad experimentan a lo largo de generaciones tasas elevadas de cáncer, enfermedades respiratorias crónicas, alteraciones del desarrollo neurológico en los niños y deterioro de los ecosistemas de los que depende su subsistencia. Ninguno de estos daños se produce en un momento identificable como el instante de la agresión. Se acumulan silenciosamente durante años, entretnejidos con otras condiciones de vida que dificultan la atribución causal. Cuando la comunidad intenta denunciar el daño, se enfrenta a una cadena de obstáculos que reproduce la lógica de la violencia lenta en el plano institucional: los marcos jurídicos exigen probar una causalidad directa e individualizada que la naturaleza difusa y acumulativa del daño hace casi imposible demostrar; los tiempos de la justicia son incompatibles con la urgencia del daño en curso; los recursos económicos de la comunidad son incomparablemente menores que los de la empresa que debe responder; y la distancia entre los centros de decisión política y el territorio donde se produce el daño garantiza que este permanezca fuera del foco de atención pública durante el tiempo suficiente para que sus efectos se naturalicen. El resultado es una forma de impunidad estructural que no requiere conspiración ni intención maliciosa explícita, sino sistemas culturales que aceptan el daño y sistemas institucionales diseñados para responder a la violencia rápida y espectacular, normalmente interpersonal, y estructuralmente ciegos ante la violencia que se despliega en el tiempo y a través de organizaciones.

Sugerencia de lectura

Lam, A. y Kohm, S. (2025). Sensing Toxic Injustice: Exploring the Polluting Touch of Colonialism. *The British Journal of Criminology*, 65(2), 344-364.

Nixon, R. (2011). *Slow Violence and the Environmentalism of the Poor*. Harvard University Press.

VIOLENCIA NO ACCIDENTAL

Andrea SÁENZ OLMEDO

La violencia en el deporte puede dividirse en dos grandes categorías: violencia accidental y violencia no accidental, ambas con características, causas y consecuencias diferentes (tabla 1). Mientras que la primera, según Krug et al. (2002) se refiere a daños imprevistos e inevitables inherentes a la práctica deportiva (ej. caídas durante competiciones, colisiones durante partidos de fútbol...), la segunda fue definida por el COI como cualquier acción intencionada que cause daño físico, psicológico o emocional a una persona en un contexto deportivo (Mountjoy et al., 2016). Esta violencia, a diferencia de los accidentes inherentes a la práctica deportiva, está enraizada en dinámicas de poder, jerarquías y estructuras culturales del deporte (Tuakli-Wosornu et al., 2024).

Tabla 1. Diferencias aspectuales en la violencia accidental y no accidental en el deporte.

Aspecto	Violencia accidental	Violencia no accidental
Causalidad	Resultado de la dinámica inherente del deporte.	Deriva de relaciones abusivas o negligencia.
Intencionalidad	Sin intención de causar daño.	Intencional o negligente, con conciencia del daño.
Contexto	Propio de la práctica deportiva.	Relación interpersonal en el entorno deportivo.
Impacto a largo plazo	Principalmente físico.	Daño físico, psicológico y emocional significativo.
Ejemplo	Lesión por caída en un entrenamiento.	Insultos, abuso físico, abuso sexual...

Elaborado a partir de Fortier et al. (2020) y Parent y Fortier (2017).

Sugerencias de lectura

Abdul Rahim, R. B. (2022). The potential of restorative justice in advancing safe sport. *The International Sports Law Journal*, 22(2), 105-115. <https://doi.org/10.1007/s40318-022-00218-1>.

Brackenridge, C. H. (2008). *Violence and abuse prevention in sport*.

Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology* (3rd ed., pp. 113–135). John Wiley & Sons, Inc.

Chroni, S. “Ani”, & Kavoura, A. (2022). From Silence to Speaking Up About Sexual Violence in Greece: Olympic Journeys in a Culture That Neglects Safety. *Frontiers in Psychology*, 13, 862450. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.862450>.



- European Commission. (2016). *Recommendations on the protection of young athletes and safeguarding children's rights in sport*.
- Fortier, K., Parent, S., & Lessard, G. (2020). Child maltreatment in sport: Smashing the wall of silence: a narrative review of physical, sexual, psychological abuses and neglect. *British Journal of Sports Medicine*, 54(1), 4-7. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2018-100224>.
- Hartill, M. (2013). Concealment of Child Sexual Abuse in Sports. *Quest*, 65(2), 241-254.
- Hartill, M., & Lang, M. (2018). Reports of child protection and safeguarding concerns in sport and leisure settings: An analysis of English local authority data between 2010 and 2015. *Leisure Studies*, 37(05), 1-21. <https://doi.org/10.1080/02614367.2018.1497076>.
- Kerr, G., Willson, E., & Stirling, A. (2020). "It Was the Worst Time in My Life": The Effects of Emotionally Abusive Coaching on Female Canadian National Team Athletes. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 28(1), 81-89. <https://doi.org/10.1123/wspaj.2019-0054>.
- Kim, S., Hong, S., Magnusen, M. J., & Rhee, Y. (2020). Hard knock coaching: A cross-cultural study of the effects of abusive leader behaviors on athlete satisfaction and commitment through interactional justice. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 15(5-6), 597-609. <https://doi.org/10.1177/1747954120933405>.
- Krug, E. G., Dahlberg, L. L., Mercy, J. A., Zwi, A. B., & Lozano, R. (2002). *World report on violence and health*. World Health Organization.
- Lang, M. (Ed.). (2021). *Routledge handbook of athlete welfare*. Routledge.
- Mountjoy, M., Brackenridge, C. H., Arrington, M., Blauwet, C., Carska-Sheppard, A., Fasting, K., Kirby, S., Leahy, T., Marks, S., Martin, K., Starr, K., Tiivas, A., & Budgett, R. (2016). The IOC Consensus Statement: Harassment and abuse (non-accidental violence) in sport. *British journal of sports medicine*, 50, 1019-1029. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2016-096121>.
- Parent, S., & Fortier, K. (2017). Prevalence of interpersonal violence against athletes in the sport context. *Current Opinion in Psychology*, 16, 165-169. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.05.012>.
- Stirling, A. E., & Kerr, G. a. (2009). Abused athletes' perceptions of the coach-athlete relationship. *Sport in Society*, 12(2), 227-239. <https://doi.org/10.1080/17430430802591019>.
- Tuakli-Wosornu, Y. A., Burrows, K., Fasting, K., Hartill, M., Hodge, K., Kaufman, K., Kavanagh, E., Kirby, S. L., MacLeod, J. G., Mountjoy, M., Parent, S., Tak, M., Vertommen, T., & Rhind, D. J. A. (2024). IOC consensus statement: Interpersonal violence and safeguarding in sport. *British Journal of Sports Medicine*, 58(22), 1322-1344. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2024-108766>.

VIOLENCIA OBSTÉTRICA

Ane VIANA

Profesora de Criminología en la Facultad de Derecho (UPV/EHU)

Investigadora postdoctoral en el IVAC/KREI (UPV/EHU)

Cuando se habla de violencia obstétrica, suele aparecer una imagen clara: una mujer a la que se le induce el parto sin su consentimiento, en un entorno que puede resultar invasivo, deshumanizado o incluso agresivo. Sin embargo, reducir este fenómeno a escenas puntuales o extremas, invisibiliza la complejidad de una realidad mucho más amplia.

En los últimos años, el uso de esta denominación ha sido objeto de debate, especialmente en el ámbito sanitario. Algunos profesionales cuestionan el término “violencia obstétrica” por considerarlo impreciso, excesivamente cargado desde el punto de vista emocional e incluso injusto u ofensivo para el personal sanitario, al sostener que la noción de “violencia” debería reservarse para actos directos e intencionales de agresión (Chadwick, 2025). En este contexto, hay quienes han optado por términos como “maltrato”, “falta de respeto y abuso” o “trauma del parto, mientras que otras aproximaciones se centran en la calidad de la atención. Asimismo, hay quienes utilizan estos conceptos de manera flexible para dar cuenta de un continuo de prácticas que producen distintos grados de daño (Chadwick, 2025).

Más allá de las discusiones terminológicas que rodean el concepto, se trata de una problemática compleja y multidimensional que engloba un conjunto de prácticas, conductas y omisiones que vulneran los derechos fundamentales de las mujeres en el contexto de la atención médica (Méndez Aristizábal, 2023).

En términos generales, puede definirse como cualquier acción u omisión realizada por personal sanitario que afecte el cuerpo y los procesos reproductivos de las mujeres de manera deshumanizada, coercitiva o no consentida. Esto incluye la medicalización injustificada de procesos fisiológicos, la patologización innecesaria del embarazo y el parto, así como intervenciones realizadas sin información clara ni consentimiento libre e informado.

La violencia obstétrica no se limita a la agresión física, sino que también comprende dimensiones psicológicas y simbólicas. Se manifiesta, por ejemplo, en formas de trato infantilizado, autoritario o humillante; en comentarios despectivos o amenazas; en la despersonalización de la atención o en la indiferencia ante el dolor y las demandas de la mujer. En este sentido, implica una pérdida de autonomía y una negación de la capacidad de decisión sobre el propio cuerpo en un momento de especial vulnerabilidad (Rodríguez Mir y Martínez Gandolfi, 2021).

En definitiva, la elección del término “violencia obstétrica” no es neutral: implica reconocer que determinadas prácticas no son meramente deficiencias en la calidad asistencial, sino formas de vulneración de derechos que afectan a la autonomía, la dignidad y la integridad de las mujeres, y permite abrir espacios de reflexión crítica sobre los modelos de atención al embarazo, parto y posparto.



Sugerencia de lectura

- Araujo-Cuauro JC. (2019). Obstetric violence: a hidden dehumanizing practice, exercised by medical care personnel. Is it a public health and human rights problem? *Rev Mex Med Forense*, 4, 1–11.
- Chadwick, R.J. (2025). Tense concepts: obstetric violence, structural injustice and moral injury, *Gender and Justice*, 20(20), 1-22. DOI: 10.1332/30333660Y2025D000000023
- Méndez Aristizábal, I. D. (2023). La violencia obstétrica como violencia institucional más allá de las salas de parto. En S. Ribotta & C. Lema Añón (Coords.), *Mujeres y (des)igualdad de oportunidades: Análisis feministas del impacto de las injusticias estructurales y las tensiones coyunturales* (pp. 209–232). Tirant lo Blanch.
- Rodríguez Mir, J. y Martínez Gandolfi, A. (2021). La violencia obstétrica: una práctica invisibilizada en la atención médica en España, *Gac Sanit*, 35(3), 211–212.

VULNERABILIDAD VICTIMAL/ORGANIZACIONAL

Gema VARONA

La vulnerabilidad es un concepto transversal en múltiples disciplinas —psicología, sociología, criminología, victimología, estudios organizacionales, etc.— que remite a una condición de exposición diferencial al daño. No todos los individuos, grupos u organizaciones están igualmente expuestos a sufrir perjuicios, aunque la vida humana sea limitada, precaria y vulnerable, y esa desigualdad en la exposición no es aleatoria sino estructuralmente o culturalmente producida. La vulnerabilidad no es un atributo fijo e inherente a quien la padece que predice que será víctima de un daño, sino una relación —que puede ser abusiva— entre características del sujeto o la entidad y las condiciones del entorno en que opera.

La vulnerabilidad individual remite a las condiciones que hacen a una persona más susceptible de sufrir daño, de no poder resistirlo, de no poder denunciarlo o de no poder recuperarse de él. En la tradición victimológica, esta noción ha tenido una historia compleja. En sus formulaciones más tempranas —asociadas a la victimología positivista de Mendelsohn y Von Hentig— tendía a localizarse en características intrínsecas de la víctima, con el riesgo implícito de producir culpabilización. Las corrientes críticas y feministas reformularon radicalmente este enfoque, desplazando la vulnerabilidad desde los atributos individuales hacia las condiciones estructurales que sitúan a determinadas personas en posiciones de mayor exposición al daño y abuso de poder.

Desde esta perspectiva más crítica, la vulnerabilidad individual es relacionamente producida y emerge de la intersección entre características personales —edad, capacidad cognitiva, estado emocional, situación económica, condición migratoria, identidad de género, etcétera— y condiciones contextuales —relaciones de dependencia, asimetrías

de poder, ausencia de redes de apoyo, acceso desigual a recursos y mecanismos de protección—. No es la debilidad del individuo lo que lo hace vulnerable, sino la configuración del entorno social, institucional y relacional en que ese individuo está situado y en que se ejerce un abuso de poder. Por su parte, Martha Fineman se centra en las respuestas que las instituciones deben proporcionar para evitar esos abusos, como parte de sus obligaciones, ante la evidencia de la existencia de relaciones potencialmente abusivas.

En el ámbito de la victimología organizacional e institucional, la vulnerabilidad individual adquiere dimensiones específicas cuando la persona vulnerable se encuentra en una relación de dependencia respecto de la organización que debería protegerla. La dependencia institucional —el internamiento, la tutela o la custodia— no solo no reduce la vulnerabilidad sino que puede amplificarla de manera decisiva. Así, el individuo no puede abandonar el entorno de riesgo, no tiene acceso independiente a recursos externos, y la organización que lo pone en riesgo es simultáneamente la entidad a la que debería recurrir para protegerse. Esta paradoja —la institución protectora como fuente de daño— es el núcleo conceptual de lo que la literatura anglosajona denomina *institutional abuse* o abuso institucional.

La vulnerabilidad victimal tiene además una dimensión dinámica y acumulativa. No es un estado estático sino un proceso. Las experiencias previas de daño, especialmente cuando no han sido reconocidas ni reparadas, tienden a profundizar la vulnerabilidad ulterior, dándose procesos de revictimización, polivictimización y victimización secundaria. En este sentido, la respuesta institucional al daño inicial no es neutral respecto de la vulnerabilidad futura ya que puede reducirla o profundizarla dependiendo de cómo gestione el reconocimiento, la protección y la reparación.

La vulnerabilidad organizacional hacia la producción de daños designa las condiciones internas y externas que hacen a una organización más propensa a producir daño, a no detectarlo, a no responder a él de manera adecuada, o a ser capturada por dinámicas que subvierten su misión declarada. No se trata de la vulnerabilidad de la organización en el sentido de su fragilidad ante amenazas externas —aunque ese uso también existe en la literatura de gestión de riesgos— sino de su vulnerabilidad en tanto que entorno generador o amplificador de daño sobre las personas que dependen de ella o interactúan con ella.

Este concepto, desarrollado especialmente en la criminología organizacional y en los estudios sobre abuso institucional, parte del reconocimiento de que determinadas configuraciones organizacionales crean condiciones estructurales que favorecen la producción de daño con independencia de las intenciones o características de los individuos concretos que operan dentro de ellas.

Los factores que producen vulnerabilidad organizacional hacia la producción de daños han sido identificados en la literatura. Las asimetrías de poder estructurales entre la organización y las personas que depende de ella crean condiciones de impunidad cuando no están acompañadas de mecanismos externos de supervisión y rendición de cuentas. La



opacidad institucional —la tendencia de las organizaciones cerradas a reducir al mínimo la visibilidad externa de sus prácticas internas— elimina los mecanismos informales de control que en entornos más abiertos funcionan como limitadores del daño. La cultura del silencio —las normas implícitas que penalizan la denuncia interna y premian la lealtad institucional por encima de la protección de las personas— convierte la complicidad en comportamiento racional para quienes trabajan dentro de la organización. Los conflictos de interés estructurales —cuando la organización tiene incentivos institucionales para ocultar el daño porque su reconocimiento amenaza su reputación, su financiación o su supervivencia— alinean los intereses de la entidad contra los intereses de las personas a las que debería servir.

A estos factores se añade lo que podría denominarse isomorfismo de la impunidad, el cual se produce cuando múltiples organizaciones del mismo campo comparten las mismas configuraciones vulneradoras —las mismas culturas de silencio, las mismas estructuras de supervisión deficientes, los mismos conflictos de interés— la vulnerabilidad organizacional hacia la producción de daños se institucionaliza, se convierte en norma y resulta extraordinariamente difícil de transformar desde dentro.

Por ejemplo, los sistemas públicos de acogimiento residencial de menores en situación de desamparo o reforma —los centros de protección, los hogares de acogida institucional o los centros de internamiento— tienen la misión declarada de protección de quienes son estructuralmente más vulnerables. En el plano de la vulnerabilidad individual, los menores que ingresan en el sistema de protección presentan perfiles de vulnerabilidad acumulada. Han sido separados de sus familias de origen —frecuentemente tras experiencias previas de negligencia, abuso o violencia—, lo que implica rupturas vinculares severas y una capacidad disminuida para confiar en los adultos que ejercen autoridad sobre ellos. Carecen de redes de apoyo alternativas (no tienen figuras parentales que los representen, que los apoyen, que actúen como intermediarios entre ellos y la institución). Están en una situación de dependencia total respecto del sistema que debe protegerlos (no pueden abandonar el centro, no tienen recursos propios, y su bienestar cotidiano depende enteramente de decisiones que otros toman sobre ellos). A ello se añade con frecuencia una dimensión de invisibilidad social (son menores cuyas trayectorias vitales han estado marcadas por la marginalidad, lo que reduce la probabilidad de que sus denuncias sean tomadas en serio por actores externos al sistema). En relación con la teoría de la institución total, a diferencia de un menor que vive con su familia y asiste a un colegio, el menor en acogimiento residencial o en un centro de internamiento no tiene acceso cotidiano a entornos alternativos que funcionen como espacios de control informal —maestros que observan, vecinos que conocen o familiares que preguntan—. Como ha constatado la Comisión Real sobre abusos a menores en Canadá, la cultura del silencio existe dentro de la institución. Los profesionales que trabajan en ella suelen aludir a presiones implícitas para no escalar los problemas, para resolver los conflictos internamente y para proteger la reputación del centro frente a la administración, los medios y la opinión pública. Los menores que denuncian conductas abusivas se enfrentan a diná-



micas de descrédito —sus historias vitales los convierten en testigos poco fiables a ojos de adultos externos— y a represalias informales dentro del propio centro que desincentivan la denuncia. De alguna forma, este problema se evidencia en la literatura creciente sobre el continuo entre las personas que pasan por instituciones de protección, tutela y reforma y la investigación sobre los mecanismos a través de los que puede romperse ese continuo desde modelos más ecológicos.

Sugerencias de lectura

- Fineman, M. A. (2023). Introduction: Understanding Vulnerability. In *Law, Vulnerability, and the Responsive State* (pp. 1-9). Routledge.
- Holder, R. (2022). Beyond vulnerability: Reconceiving victims as citizens. En Varona, G. (ed.), *Victimology and Violence: Connecting With Victims, Forthcoming*. Aranzadi.
- Parham, B. (2025). *Compounded Disadvantage: Exploring the Intersection of Race, Sex, and Child Welfare in Juvenile Justice* (Doctoral dissertation).
- Pereda, N. (2024). De la investigación a la acción: abordando la violencia contra la infancia y la adolescencia como una prioridad de interés público en España. *Boletín criminológico*, 30.

ZEMIOLOGÍA

Gema VARONA

La zemiología es una perspectiva crítica dentro de las ciencias sociales —y de la criminología en particular— que propone desplazar el foco analítico desde el *crimen* como categoría jurídico-penal hacia el concepto más amplio de daño social (*social harm*). Su premisa es que la definición legal del delito es una construcción históricamente contingente, políticamente sesgada y socialmente selectiva que criminaliza preferentemente las conductas de los sectores más vulnerables de la sociedad mientras deja fuera del escrutinio punitivo daños de mucha mayor magnitud producidos por corporaciones, estados e instituciones. La zemiología no niega la realidad del sufrimiento que convencionalmente se llama crimen, pero cuestiona que sea la categoría más adecuada —o justa— para organizar el conocimiento sobre el daño y la respuesta social ante él.

El término zemiología proviene del griego ζημία (*zēmía*), que significa *daño*, *perjuicio* o *pérdida*, al que se añade el sufijo *-logía* (*λογία*), estudio o discurso. La elección de esta raíz griega no es inocente ya que pretende construir un vocabulario analítico autónomo, liberado de las connotaciones jurídico-penales que arrastra el término *crimen*, y anclar la disciplina en la pregunta por el daño como experiencia humana y social con independencia de su tipificación legal.



El origen académico del término se sitúa en el volumen colectivo *The New Criminology revisited* y cristaliza de manera programática en el libro *Hillyard, Pantazis, Tombs y Gordon (eds.), Beyond Criminology: Taking Harm Seriously* (Pluto Press, 2004). En él, Paddy Hillyard y Steve Tombs argumentan que la criminología, en la medida en que acepta el crimen como su objeto natural de estudio, queda atrapada en las categorías del Estado y del derecho penal, legitimando implícitamente un sistema que produce más daño del que previene. La propuesta zemiológica es, en este sentido, tanto epistemológica como política porque no se limita a ampliar el catálogo de objetos de estudio, sino que cuestiona los fundamentos de la disciplina criminológica tal como ha sido institucionalmente constituida.

Por tanto, la zemiología ha permitido visibilizar y analizar sistemáticamente daños que el derecho penal convencional ignora o trata de manera marginal (los daños producidos por la pobreza estructural, la precariedad laboral, la violencia institucional, la destrucción medioambiental, las políticas de austeridad discriminatorias, las políticas económicas depredadoras o la victimización corporativa). En este sentido, converge con la criminología verde (*green criminology*), la criminología crítica, la victimología crítica y, más recientemente, con los debates sobre justicia climática y daños a las generaciones futuras.

No obstante, se le objeta que, sin una definición operativa de *daño*, corre el riesgo de una expansión analítica indefinida y que al disolver la categoría de crimen puede dificultar la articulación de respuestas jurídicas concretas frente a conductas dañinas. En todo caso, en el panorama académico actual, la zemiología permite reflexionar sobre los límites del derecho penal como instrumento de justicia social y sobre la necesidad de marcos conceptuales que permitan identificar la escala y la complejidad de los daños que las sociedades contemporáneas producen.

Sugerencia de lectura

Canning, V., & Tombs, S. (2021). *From Social Harm to Zemiology: A Critical Introduction*. Routledge.

ZEMIOSIS DIGITAL

Myriam HERRERA MORENO

Instituto Andaluz Interuniversitario de Criminología

Sección Universidad de Sevilla

Regularmente, el ciber-delito se contempla desde el paradigma de lo instrumental, donde un criminal blande un fulminante recurso comunicativo como Zeus empuñaba su rayo. Frente a ello, la llamada zemiosis digital, abanderado críticamente por M. A. Wood, se ocupa de los procesos sistémicos con que, de forma solapada, la tecnología victimiza

y genera climas comunicativos de riesgo social. Ello implica desplazar el foco de estudio desde el delincuente al daño organizacional, así como dar relevancia a una violencia de lenta cocción que instila en el usuario expectativas de daño antes no alentadas o bien le induce a adoptar hábitos de auto-puesta en riesgo propio o ajeno. Este planteamiento, barrenando las taxonomías de diseño legal, se ubica en un ámbito de riesgo previo referido a la exposición al impacto zemiótico tecno-generativo del cual brotan manifestaciones así victimarias como victimales.

El daño zemiótico es un subproducto asumido en silencio, esto es cursa como consecuencia colateral del diseño corporativo que, si bien legal, viene presidido por una cultura institucional donde el lucro se prioriza de forma irredenta por encima del bienestar y seguridad de personas y comunidades. Este daño, en efecto, no constituye un error o accidente sino justamente un trazo asumido de diseño, más que regularmente legitimado. El abordaje penal de la injusticia zemiótica resulta en demasiados casos infructuoso, por cuanto los procesos de producción dañina son ajenos a la ortodoxia de una causación intencional y ni siquiera atañen a infracciones de cuidado, al concretarse en ámbitos de riesgo ampliamente tolerado. Tampoco la Criminología convencional resulta eficaz para detectar estos procesos a nivel macro, dado lo elíptico e intangible de una conexión etiológica que, sin embargo, impacta muy substancialmente sobre la salud y seguridad públicas, genera ansiedad social, erosiona la democracia o arroja sub-culturas de victimización o desviación criminal. En última instancia, incluso la Victimología más atenta a las consecuencias, hallará dificultades para reconocer a víctimas digitales legitimadas, inconscientes, invisibles y, definitivamente, *no ideales*, por cuanto personalmente involucradas en las interacciones dañinas.

Conforme a la identificación de un esencial *tandem* nocivo, la *zemiosis de acción* comprende, en primer lugar, a las lógicas corporativas que movilizan conductas fuertemente automatizadas; de otra parte, la *zemiosis de percepción* implica ubicar al usuario en una opaca arquitectura distorsiva que provoca en él, muy especialmente, la dormición de la empatía.

- a) *Zemiosis de acción*. Por su propia lógica y sin recabar permiso alguno, el sistema informático obra una servicial “traducción” de las preferencias de los usuarios. Ahora bien, al cabo, lo que *se pierde* en esa traducción no será ni más ni menos que la propia agencia y el desflecado del músculo moral. Así, por su poderosa capacidad de vaciado -psíquico y de conciencia- esas formas zemióticas se erigen en disciplinas de bio-poder al más neto sentido focaultiano. A este efecto, cabe relacionar diversas manifestaciones:
 - Guionización operativa, posibilitada por una poderosa interfaz que dicta la procedencia de una compra, una apuesta, o el refrendo a un contenido antes de que el actante pueda procesar la conveniencia o el impacto personal o social de lo accionado. En una interacción sostenida, la guionización no valdrá como anticipación de un previo anhelo o preferencia, sino, más osadamente, constituirá *ex novo* una preferencia de consumo, eventualmente auto-destructiva o anti-social.



- Supresión de fricción Las plataformas eliminan la “fricción” o percepción de finitud de oferta de consumo a través del *scroll infinito* o flujo reproductivo *en abismo* cuya detención es mucho más costosa que dejarse llevar por las inercias zemnióticas. Este diseño continuo sume al sujeto en un torpor físico y moral, dada la supresión de pautas de fricción para evaluar las implicaciones de la propia conducta y el perfecto secuestro del discernimiento de este actante espasmódico.
- Deterioro atencional. En la masiva contienda digital queda afectada la capacidad de mantener el foco atencional en una tarea estable mientras el cerebro se recalibra a la espera de gratificarse por micro-dosis de dopamina que apagan al lóbulo frontal, encargado del juicio crítico. La atención, así se pulveriza y fragmenta, en el anhelo imposible de no perderse nada relevante. Entre tanto, el diseño competitivo promueve reclamos de *erostatismo* digital (recordemos que Eróstrato fue un incendiario clásico que estragó el templo de Diana para hacerse socialmente memorable), con la proliferación de contenidos digitales bizarros, extremos, morbosos o violentos
- b) *Zemiosis de percepción*. En este sentido, la organización sistémica cambia la lente social con la que un usuario observa la realidad y adquiere sentido narrativo. El distanciamiento digital, la incorporeidad y la impasividad algorítmica filtran, distorsionan o promueven visiones cautivas y a menudo insensibles, del mundo, de los demás y de la propia identidad.
- Deshumanización: una fría interfaz reduce a los seres humanos a iconos, puntos en un mapa o meros perfiles funcionales. La percepción de la alteridad cede entonces para que *el otro* sea percibido como recurso funcional.
- Dismorfia digital Se produce una distorsión perceptiva donde el rostro natural o la vida cotidiana se perciben como carenciales, defectuosos. La tecnología daña la capacidad humana de aceptar la realidad física no retocada.
- Urgencia artificial. Las interfaces diseñadas con colores rojos, alertas y notificaciones constantes alteran nuestra percepción de prioridades. Lo trivial parece real. El cerebro recibe una notificación recreativa o publicitaria dotada a veces de una mayor carga de alerta que una genuina llamada de socorro.
- Sublimidad lúdica: se aplican estéticas expandidas de juego y amenidad a contenidos que no son precisamente juegos (laborales y formativos pero también bélicos, discriminatorios, bélicos o victimizantes). Es así como el ludismo digital adormece la capacidad de reacción moral frente al abuso.
- *Amplificación algorítmica de la desviación* Cuando un algoritmo de personalización capta en el usuario una vulnerabilidad o preferencia desviada, este se verá progresivamente rodeado por la oferta de contenidos, contactos e hiper-vinculaciones de riesgo que facilitan la percepción normalizada del daño (así, conductas alimentarias patológicas, tortura animal, pederastia, terrorismo).

- *Intransigencia vitalizada*. El efecto algorítmico de las *cámaras de eco* conecta al usuario a contenidos, espacios y contactos afines o homofílicos que corroboran su juicio y visión personal y confirman su perspectiva vital, radicalizada, rampante y cautiva en violentas cámaras de auto-resonancia.

La Criminología sensorial hoy postula una batería de medidas de resistencia cívica basadas en *sentido y sensibilidad* que encarnen el impacto corpóreo de la zemiosis. Solo una re-conducción sensoria podría, así, superar las constricciones fantasmales y deshumanizadas del diseño digital. En este mismo sentido, Varona Martínez viene abogando apasionadamente por una justicia restaurativa, humanizada y encarnada, que incida en la raíz de los ciber-impactos e incluya en la reparación un rediseño ético de la organización digital.

Sugerencias de lectura

- Anderson, Briony, et al. (2026). *Sense and insensibility: How technologies invite and invisibilise harm*. En *The Routledge International Handbook of Sensory Criminology* (pp. 409-421). Routledge.
- Herrera Moreno, Myriam. (2020). Eróstrato en Instagram. Selfies extremos, retos virales, violencia auto-grabada y otras performances egóticas en culturas de ocio desviado. *Revista Electrónica de Criminología*, 3, 1-36.
- Varona Marínez, Gema. (2025). Espacios híbridos como loci de reparación en contextos de ocio desviado: al hilo del arce centenario junto a la muralla de Adriano. En Herrera Moreno, M. (Dir.), *Criminalidad, desviación y riesgo en la ludosfera: Nuevas dinámicas de recreación digital dañina* (pp. 387-404). Dykinson.
- Wood, Mark M. A. (2017). Antisocial media and algorithmic deviancy amplification: Analysing the *id* of Facebook's technological unconscious. *Theoretical Criminology*, 21(2), 168-185.
- Wood, Mark M. A. (2022). Mapping technology-harm relations: From ambient harms to zemiosis. *Crime, Media, Culture*, 18, 4, 509-526.

