

Capítulo Ocho: Cuando el Motor Baja las Revoluciones

Memorias vivas de patrones que se repiten en sistemas jerárquicos y vale la pena analizar.

-Un fragmento del libro de Nancy Moyeda

Acompañada por la Comandanta C.

A partir de la integración de Elías Peralta, lo más complejo no era el organigrama, sino la tensión que se generaba. Parecían pruebas experimentales más que un plan estructurado. Las jerarquías visibles no coincidían con las jerarquías reales. En un entorno tan especializado como un hangar de vuelos offshore, ese desfase provoca fricciones que pueden escalar rápido.

Dinámicas de poder y acoso en el entorno jerárquico.

-Pueden repetirse en cualquier hangar, base o plataforma.-

Microescena uno: Microgestión

AICM, área de bandas de equipaje.

Ring, ring

— Buenos días, Ledezma.

— ¿Dónde andas?

— Voy llegando a México, envíe correo.

— ¿Por qué no me avisaste?

— Sí te avisé por correo.

— Yo tengo que saber en dónde estás y qué haces.

— Enterada, es un tema de carácter operativo, te mantengo informado.

Cuelgo. Tres minutos después:

Ring, ring

— Buenos días, Peralta.

— Buenos días, Grey, dime, ¿Te acaba de llamar Ledezma?

— Así es, acabamos de colgar.

— ¿Por qué te tiene que estar llamando?

En la práctica, Grey lidiaba con dos líneas de reporte distintas. La lucha real de poder estaba entre ellos, no en ella.

Microescena dos: “El toque de Peralta”

Grey lo observó desde el inicio: se mostraba amable, proponía cambios, analizaba el organigrama. Pero un día, en la oficina de RH, mientras hablaban de trabajo, Grey giró para

tomar unos papeles y sintió las manos de Peralta, inseguras, apenas apoyadas en sus hombros. El toque de Peralta no fue un acto romántico ni un accidente. Fue lo que en psicología organizacional se denomina un "boundary test" —una “prueba de límites”— un gesto sutil para medir hasta dónde podía avanzar sin consecuencias ni resistencia. Grey lo detuvo con una mirada clara, interrumpiendo la coreografía antes de que pudiera repetirse.

En aviación, tanto la FAA (AC 120-92B)* como la EASA (AMC1 ORO.GEN.200)** advierten que estas ‘pruebas’ —cuando no son corregidas— normalizan la desviación, sea en seguridad técnica o en la cultura laboral. Así, lo que empieza como un microgesto puede convertirse en un patrón aceptado.

Boundary Test***

*Organizational Psychology: 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.

Aunque no sea literalmente idéntico, este tipo de tactos físicos usados para tantear el terreno emocional o de poder caen dentro del espectro del acoso sutil laboral, según la nueva *Guía de Acoso en el Lugar de Trabajo* de la EEOC (2024)****, que alerta sobre comportamientos capaces de generar un entorno intimidante u hostil, incluso sin ataques verbales o explícitos (U.S. Equal Employment Opportunity Commission, 2024).

Microescena tres: Acoso, el costo de decir “no”

Ledezma, cruzó la línea bajo un disfraz de madurez y complicidad: propuso a Grey una relación no exclusiva, bajo la promesa de beneficios estratégicos —viajes organizados para coincidir: “te voy a explicar cómo se hacen los reportes para el consejo.” : No acepté.

Lo que siguió fue un viraje en la dinámica laboral: “amenazas veladas, exclusiones deliberadas y microagresiones que con el tiempo derivaron en mobbing.” El cambio fue evidente: de un trato aparentemente cordial, Ledezma pasó a desacreditarla, minar su participación y aislarla en espacios clave.

Fenómeno identificado:

“Este patrón encaja en lo que la literatura sobre dinámicas de acoso se llama *quid pro quo harassment*, en el que se ofrece un beneficio laboral a cambio de favores personales o sexuales. Cuando la propuesta es rechazada, suele transformarse en represalias simbólicas o explícitas, afectando la estabilidad profesional y emocional de la persona.”

Respaldo bibliográfico:

- EEOC (U.S. Equal Employment Opportunity Commission). *Types of Sexual Harassment: Quid Pro Quo and Hostile Work Environment*. Washington, 2023.
Enlace EEOC
<https://www.eeoc.gov/sexual-harassment>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2020). *Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice*. CRC Press.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo). *Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190)*. Ginebra, 2019.
Enlace OIT
<https://www.ilo.org/topics-and-sectors/violence-and-harassment-world-work>

Fenómeno identificado:

En sistemas jerárquicos, los canales de denuncia generalmente son internos.

Estudios sobre dinámicas de poder y acoso en entornos jerárquicos

(U.S. EEOC, 2020;***** ILO, 2022)***** señalan que estas conductas son frecuentes en industrias con estructuras cerradas y con escasa supervisión externa.

Lo que muestran las investigaciones:

Los canales internos de denuncia suelen ser ineficaces porque:

1. *Están diseñados, gestionados o supervisados por la misma jerarquía que podría estar implicada en la conducta denunciada.*
2. *Se privilegia la “reputación corporativa” sobre la protección del denunciante.*
3. *Existe temor a represalias (exclusión, desacreditación, despido encubierto).*
4. *Carecen de independencia real y de confianza por parte de los empleados.*

*¿Por qué la jerarquía prefiere canales de denuncia @ **internos**?*

- *Porque controlan la narrativa interna y evitan que el conflicto trascienda a entes externos (autoridades regulatorias, sindicatos, prensa).*
- *Porque temen al daño reputacional, multas o incluso pérdida de certificaciones / registros ante entes como FAA (Federal Aviation Administration), EASA (European*

Aviation Safety Agency) o IOGP (International Association of Oil & Gas Producers).
Porque, en la práctica, usar un canal externo (autoridad laboral, prensa) rompe la
cadena de control.

Respaldo bibliográfico:

1. Canales internos gestionados por la jerarquía
 - Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-blowing in organizations*. Routledge.
Explica cómo los canales internos suelen estar -diseñados bajo la supervisión de la propia jerarquía-, lo que limita su independencia y tienden a obstaculizar la denuncia genuina.
2. Reputación corporativa sobre protección al denunciante
 - Rehg, M. T., Miceli, M. P., Near, J. P., & Van Scotter, J. R. (2008). Antecedents and outcomes of retaliation against whistleblowers: Gender differences and power relationships. *Organization Science*, 19(2), 221–240.
<https://doi.org>

Lecciones aprendidas:

Documentar siempre: Grabaciones, correos, testigos. Incluso si no se usan, protegen.

Analizar la estructura de denuncia: Si es interna y jerárquica, buscar canales externos.

También es importante considerar lo siguiente:

...Como advierte *Transparency International (2020)* en su informe sobre el sector oil & gas, las llamadas “redes de lealtad” pueden neutralizar los canales formales de denuncia, ya que abogados, consultores y auditores llegan a alinearse con la jerarquía en lugar de proteger a los denunciantes. *****

Mantener la profesionalidad: Cortar de raíz cualquier intento y dejar constancia.

Reconocer el impacto: El desgaste emocional sostenido puede afectar la toma de decisiones críticas.

Cierre reflexivo:

En retrospectiva, entendí que lo que algunos llamaban “indisciplinas” no eran sino respuestas de resistencia frente a un sistema que se exigía menos a sí mismo de lo que exigía a los demás. Si los guardianes del sistema —quienes deberían encarnar el ejemplo— cruzaban límites, desacreditaban y operaban en redes de lealtad, ¿cómo podía hablarse de seguridad, confianza o justicia interna? Estas memorias no buscan señalar a personas en lo individual, sino visibilizar patrones que se repiten en entornos jerárquicos y que, al no nombrarse, se perpetúan.

Grey lo vivió en carne propia, y lo narra con la convicción de que el silencio nunca protege a nadie, salvo a quienes se benefician del sistema.

El motor bajó revoluciones, pero nunca se apagó. (“*Vueltas bajas*”).

En el siguiente capítulo, habrá que mirar otro ángulo del tablero: cuando las dinámicas de poder se entrelazan con lo humano, con lo íntimo, y las líneas entre lo personal y lo organizacional se difuminan peligrosamente.

Referencias bibliográficas.

*FAA Advisory Circular AC 120-92B, *Safety Management Systems for Aviation Service Providers* (2015).

**EASA, AMC1 ORO.GEN.200(a)(3), *Management system — Safety Policy* (2012).

***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.

****U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (2024). *Enforcement guidance on harassment in the workplace*. EEOC. <https://www.eeoc.gov/enforcement-guidance-harassment-workplace>

*****EEOC

U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (2020). *Select task force on the study of harassment in the workplace: Report of co-chairs*. EEOC. <https://www.eeoc.gov/select-task-force-study-harassment-workplace>

*****ILO

International Labour Organization. (2022). *Ending violence and harassment in the world of work*. ILO. <https://www.ilo.org/global/topics/violence-harassment/lang--en/index.htm>

*****Transparency International. (2020). *Protecting whistleblowers in the oil & gas sector*. Transparency International. <https://www.transparency.org/en/publications/protecting-whistleblowers-in-the-oil-and-gas-sector>

Como advierte *Transparency International* (2020) en su informe sobre el sector oil & gas, las llamadas “redes de lealtad” pueden neutralizar los canales formales de denuncia, ya que abogados, consultores y auditores llegan a alinearse con la jerarquía en lugar de proteger a los denunciantes.