

# Despido silencioso: Estudio de caso de las implicaciones emocionales, laborales y éticas derivadas del fenómeno<sup>1</sup>

Quiet Dismissal: A Case Study of the Emotional, Occupational, and Ethical Implications Derived from the Phenomenon

---

## *Yury Yolima Benavides Ramírez*

yury.benavides@uniminuto.edu.co  
Estudiante Programa Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo  
Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, Centro Universitario Pasto

## *Patricia Elizabeth Chingal Castro*

patricia.chingal@uniminuto.edu.co  
Estudiante Programa Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo  
Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, Centro Universitario Pasto

## *Lina María Montenegro Marcillo*

lina.montenegro@uniminuto.edu.co  
Estudiante Programa Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo  
Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, Centro Universitario Pasto

## *Miguel Ángel Torres López*

mexicofregon@gmail.com  
Lic. Relaciones Industrial  
Esp. Pedagogía de la Creatividad  
Mg. Desarrollo Organizacional  
Doctor en Ciencias Sociales, Niñez y Juventud  
Profesor Programa Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo  
Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, Centro Universitario Pasto

## Resumen

El presente estudio de caso tuvo como objetivo comprender la experiencia de un trabajador que vivió un proceso de despido silencioso, identificando las implicaciones emocionales, laborales y éticas derivadas de esta práctica. Bajo un paradigma cualitativo, con un enfoque hermenéutico y diseño de estudio de caso, se aplicó una entrevista semiestructurada y se analizó el relato de un auxiliar de enfermería que manifestó exclusión progresiva, sobrecarga de funciones y privación de reconocimiento a su labor, hasta verse forzado a renunciar. Entre los resultados se evidencia que el despido silencioso surge como una consecuencia directa del acoso laboral y del deterioro del clima organizacional, manifestándose en conductas de indiferencia, aislamiento y negación de oportunidades de desarrollo; en el plano emocional, se identificaron síntomas de estrés, ansiedad y agotamiento; en el laboral, se observó ruptura del vínculo con la organización y en el ético, se evidenció la ausencia de una dirección y gestión comprometidas con la dignidad del trabajador. El estudio concluye que las acciones que producen el despido silencioso son una forma encubierta de acoso laboral que vulnera los derechos

---

<sup>1</sup> Resultado proyecto de investigación: “Despido silencioso: Estudio de caso de las implicaciones emocionales, laborales y éticas derivadas del fenómeno”; Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, sede Pasto.

del trabajador y refleja fallas estructurales en la gerencia del talento humano; en este sentido, reconocerlo como un riesgo psicosocial permite diseñar estrategias preventivas que promuevan ambientes laborales saludables y éticamente responsables.

**Palabras clave:** Despido silencioso, acoso laboral, riesgo psicosocial, estudio de caso

Recepción: 31.10.2026 | Aceptación: 09.02.2026

**Cite este artículo como:** Benavides Ramírez, Y. Y., Chingal Castro, P. E., Montenegro Marcillo, L. M., & Torres López, M. Á. (2026). Despido silencioso: Estudio de caso de las implicaciones emocionales, laborales y éticas derivadas del fenómeno. *Revista Gestión de la Seguridad y la Salud Laboral*, 8(1), 21 - 36.

### Abstract

The present case study aimed to understand the experience of a worker who went through a quiet quitting process, identifying the emotional, occupational, and ethical implications derived from this practice. Under a qualitative paradigm, with a hermeneutic approach and a case study design, a semi-structured interview was applied and the story of a nursing assistant was analyzed, who expressed progressive exclusion, overload of functions and deprivation of recognition for his work, until he was forced to resign. Among the results, it is evidenced that quiet quitting arises as a direct consequence of workplace harassment and the deterioration of the organizational climate, manifesting itself in behaviors of indifference, isolation and denial of development opportunities; at the emotional level, symptoms of stress, anxiety and exhaustion were identified; at the occupational level, a break in the bond with the organization was observed and at the ethical level, the absence of leadership and management committed to the dignity of the worker was evidenced. The study concludes that actions that produce quiet quitting are a covert form of workplace harassment that violates workers' rights and reflects structural failures in human talent management; in this sense, recognizing it as a psychosocial risk allows for the design of preventive strategies that promote healthy and ethically responsible work environments.

**Keywords:** Quiet quitting, workplace harassment, psychosocial risk, case study.

## Introducción

En la coyuntura contemporánea de la gestión del talento humano emergen fenómenos complejos que cuestionan los principios éticos y de bienestar laboral; uno de ellos es el despido silencioso. Este fenómeno, que no implica una terminación formal del contrato, se manifiesta por medio de la indiferencia, la exclusión, la falta de reconocimiento y la disminución progresiva de responsabilidades, lo que genera un ambiente laboral

adverso y emocionalmente desgastante; en este contexto, el despido silencioso se configura como un problema relevante dentro del campo de la seguridad y salud en el trabajo, pues afecta la estabilidad emocional, social y psicológica de los empleados, deteriorando su bienestar y su sentido de pertenencia (Durán et al., 2023). Por consiguiente, el presente documento aborda las dinámicas laborales que, sin manifestarse de forma abierta, terminan configurándose como formas encubiertas de acoso. Estas prácticas, normalizadas con frecuencia o justificadas bajo discursos de gestión del desempeño o ajustes organizacionales, generan un impacto en el bienestar integral de los trabajadores, afectando su salud mental y emocional, así como los valores éticos que deberían guiar las relaciones laborales.

Estas acciones, que por su carácter sutil dificultan su reconocimiento, pero no disminuyen sus efectos nocivos; entre las manifestaciones más recurrentes de estas prácticas se encuentran el aislamiento social y profesional, materializado en la exclusión deliberada del trabajador de reuniones, decisiones o hasta espacios de esparcimiento; la sobrecarga laboral, orientada al desgaste físico y psicológico; el retiro progresivo de responsabilidades, que provoca sentimientos de inutilidad y frustración; y la ausencia de reconocimiento o retroalimentación, elementos fundamentales que influyen en el desempeño y el sentido de pertenencia. A estas conductas se suman la negación de recursos o de información necesarios para el trabajo, el trato indiferente u hostil por parte de superiores o compañeros, la desacreditación profesional mediante críticas o rumores infundados y los cambios injustificados de horario, todos ellos dirigidos a desestabilizar emocionalmente al trabajador.

Estas acciones son un entramado que deteriora el clima organizacional, fractura las relaciones laborales y, en numerosos casos, conduce a una renuncia forzada, sin que exista un despido formal. En consecuencia, este tipo de prácticas no solo vulnera la estabilidad emocional del trabajador, sino que también afecta la cultura institucional, desacredita los valores organizacionales y deteriora la confianza que sostiene al trabajo colaborativo; por lo tanto, reconocer, comprender y visibilizar estas dinámicas resulta esencial para promover entornos laborales fundamentados en el respeto, la dignidad y la justicia (Fuentes, 2016). En este contexto, el despido silencioso puede comprenderse como una acción que vulnera derechos fundamentales y representa un riesgo evidente para la seguridad y la salud de los trabajadores; por ende, abordar este fenómeno permite identificar sus impactos en el bienestar laboral, prevenir daños asociados al acoso y promover ambientes de trabajo más saludables y equitativos.

Por tales razones, el propósito de este estudio se orienta a visibilizar y comprender el despido silencioso en el contexto colombiano, especialmente en las pequeñas y medianas empresas, donde la informalidad, la autoridad unilateral y la ausencia de políticas institucionalizadas de gestión favorecen la aparición de dinámicas de exclusión; en este marco, la carencia de manuales, protocolos o mecanismos formales de protección incrementa el riesgo de condiciones laborales precarias y de afectaciones al bienestar psicosocial de los trabajadores. Según Cardona & Ballesteros (2022), la prevalencia del acoso laboral en Colombia alcanza el 19,8 %, siendo la agresión verbal la más reiterada (12,8 %) y con el jefe como principal agresor en el 40 % de los casos, lo que evidencia un panorama preocupante de vulneración en los entornos laborales; desde esta perspectiva, las acciones que dirigen al despido silencioso pueden

entenderse como formas de acoso laboral encubiertas, capaces de debilitar la identidad profesional y emocional del trabajador y de empujar hacia la salida voluntaria sin terminación formal del vínculo laboral (Peña & Toro, 2017).

El despido silencioso no ocurre como hecho aislado, sino que se registra en un conjunto de dinámicas organizacionales caracterizadas por el acoso psicológico, el desgaste emocional y la ausencia de estrategias efectivas de prevención; es sintomático que, con el tiempo, se genere un ambiente de tensión que afecte la autoestima, el sentido de pertenencia y la estabilidad emocional, llevando al trabajador a percibir la renuncia como la única alternativa viable para preservar su bienestar. En suma, al reconocer las implicaciones emocionales, laborales y éticas que conlleva el despido silencioso, se estarán fortaleciendo las políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), lo que será significativo para enfocar los procesos organizacionales al bienestar ocupacional y estimular la responsabilidad social empresarial. En coherencia con ello, el presente estudio se orienta a comprender la experiencia de un trabajador que ha vivido esta forma de desvinculación, identificando los significados emocionales, laborales y éticos asociados a esta experiencia.

## Orientaciones teóricas

### Despido silencioso

El despido silencioso, entendido como el resultado de estrategias organizacionales orientadas a generar un ambiente laboral adverso con el fin de inducir a la renuncia voluntaria del trabajador (Karadas & Çevik, 2025), se manifiesta cuando el acoso laboral deja de presentarse en forma directa y adopta expresiones de indiferencia, exclusión o falta de apoyo, con el propósito de evitar asumir las obligaciones correspondientes propias de un despido. Desde esta óptica, el despido silencioso constituye una forma de acoso emocional sistemático, cuyo propósito es el deterioro progresivo de la estabilidad emocional y profesional de la persona afectada; en muchos casos, estas prácticas no culminan en una desvinculación directa, sino que evolucionan hacia mecanismos encubiertos que hacen insostenible la permanencia en el empleo, configurándose, así como una consecuencia indirecta del acoso laboral.

Grima et al. (2023) señalan que el acoso laboral puede conformar una secuencia organizada de conductas orientadas a generar vulnerabilidad psicológica en el trabajador hasta inducirlo a la salida voluntaria; es por eso que, cuando estas conductas son toleradas en la organización, el acoso se transforma en una estrategia funcional para forzar la renuncia sin recurrir a un despido formal, permitiendo la evasión de responsabilidades legales o indemnizatorias. En el contexto colombiano, a pesar de la Ley 1010 de 2006 que sanciona el acoso laboral, el despido silencioso no se encuentra tipificado de forma explícita; no obstante, sí se encuentran las formas indirectas de acoso, las cuales deben ser analizadas, pues los factores que contribuyen a su normalización se convierten en detonantes directos de la renuncia forzada del trabajador, quien se ve presionado psicológicamente ante el deterioro de sus condiciones laborales (Bolívar et al., 2025).

### Acoso laboral

El acoso laboral constituye una práctica nociva que suele arraigarse en los entornos de trabajo y dirigirse hacia personas previamente identificadas como diferentes o vulnerables dentro de un grupo; puede manifestarse de forma directa o indirecta y se configura a partir de un ejercicio reiterado de comportamientos hostiles que generan un progresivo deterioro psicológico en la víctima. Este fenómeno ha sido abordado desde diferentes lentes teóricos y denominado como mobbing, hostigamiento laboral o acoso moral en el trabajo, los cuales dan cuenta de relaciones de poder, dominación y desigualdad estructural en las organizaciones (Jativa, 2021). Entre sus consecuencias se encuentran síntomas similares al estrés como: fatiga, agotamiento, intranquilidad, problemas de sueño, migrañas, problemas digestivos o lumbalgias que, si se prolongan, pueden dejar marcas profundas como estrés postraumático, vergüenza continua o desvalorización personal, impactando de manera duradera la identidad y vida laboral del trabajador (Ochoa et al., 2021).

En Colombia, la Ley 1010 de 2006 define el acoso laboral como “toda conducta persistente y demostrable ejercida sobre un trabajador por parte de un empleador, superior jerárquico, compañero de trabajo o subalterno, orientada a infundir miedo, intimidación, angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación o inducir la renuncia” (art. 2). Aunque la normativa reconoce el derecho a indemnización en casos de renuncia motivada por acoso, el trabajador enfrenta la carga probatoria y múltiples consecuencias personales, familiares y sociales que suelen quedar invisibilizadas (Mera, 2022). Esto refuerza la necesidad de analizar estas prácticas y cómo se originan desde la cultura organizacional.

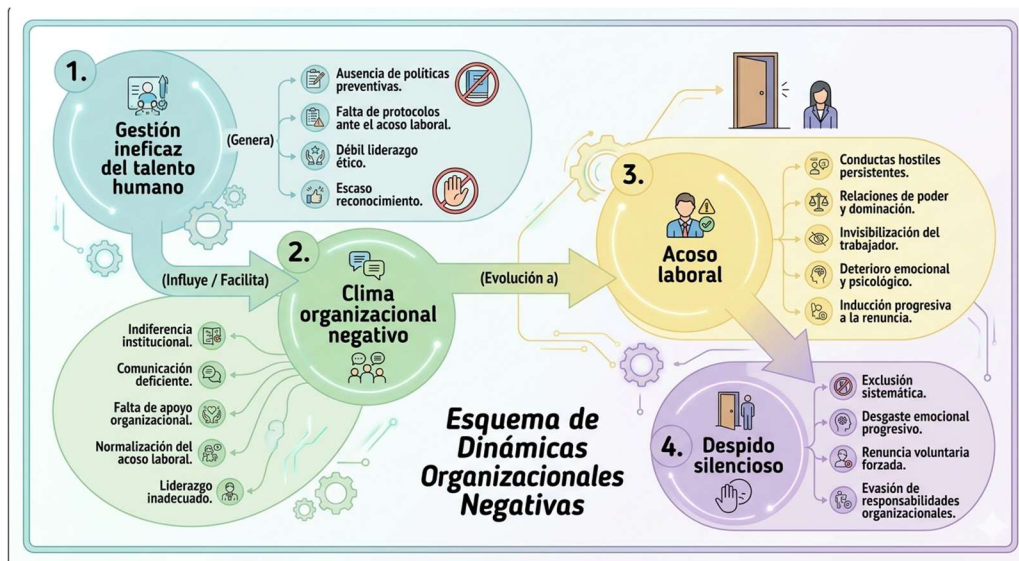
### **Clima organizacional**

El clima organizacional, entendido como la percepción colectiva de las condiciones laborales, el liderazgo y las relaciones interpersonales (López & Castiblanco, 2021), desempeña un papel determinante en la aparición y sostenimiento del acoso laboral y el despido silencioso; dentro de este contexto, cuando predominan la indiferencia institucional, la falta de apoyo y la desvalorización del trabajador, se configura un entorno que legitima el maltrato y facilita su transformación en mecanismos encubiertos de desvinculación. En contraste, un clima organizacional positivo promueve la confianza, la cohesión y la motivación; sin embargo, la presencia de prácticas de acoso distorsiona estas percepciones, generando ambientes hostiles caracterizados por insultos, aislamiento, amenazas o críticas sistemáticas, lo que incrementa el deterioro emocional del personal (Rocchetti, 2023); además, el acoso no solo afecta a la víctima directa, sino que degrada progresivamente el bienestar colectivo. Se concluye que, en contextos donde no existen mecanismos efectivos de prevención y sanción, estas prácticas tienden a institucionalizarse, convirtiendo el maltrato en una rutina tolerada (Mendoza, 2022); así, el trabajador, emocionalmente agotado, se ve forzado a presentar su renuncia, consolidándose el despido silencioso como una estrategia indirecta de exclusión laboral; aunado a esto, Muñoz (2022) advierte que estas dinámicas reflejan fallas estructurales en la gestión del talento humano y en las políticas de bienestar organizacional.

### **Gestión de talento humano**

La gestión del talento humano constituye un factor clave en la configuración del despido silencioso; desde un panorama estratégico, la finalidad debe ser garantizar condiciones laborales dignas y promover el desarrollo integral del personal, reconociéndolo como el

recurso más valioso de la organización (Gallego & Castro, 2021); en sentido contrario, cuando faltan mecanismos adecuados de liderazgo, comunicación y control ético, se generan condiciones propicias para la aparición y sostenimiento del acoso y su derivación en prácticas de despido silencioso, evidenciando así una ruptura entre la gestión y la salud psicosocial del personal (Suárez, 2023).



**Imagen 1.** Relación conceptual entre acoso laboral, clima organizacional y gestión del talento humano en la configuración del despido silencioso

*Fuente:* Elaboración propia a partir de datos de la investigación, con apoyo de herramientas de inteligencia artificial Google Gemini para la generación gráfica

Estas falencias ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer los procesos de gestión del talento humano, adoptando un enfoque integral que priorice el bienestar, la valoración y el desarrollo de los talentos (Rueda & Giraldo, 2023); en síntesis, el deterioro del clima organizacional y la gestión ineficaz del talento humano son factores interrelacionados que pueden derivar en formas encubiertas de desvinculación, fenómeno que exige un abordaje interpretativo profundo debido a su complejidad. En coherencia con lo anterior, ver imagen 1, representa de manera sintética las relaciones entre la gestión ineficaz del talento humano, el acoso laboral, el clima organizacional negativo y el despido silencioso; se puede mostrar cómo la ausencia de liderazgo ético, políticas de bienestar y estrategias de prevención psicosocial favorece la normalización del acoso, lo cual deteriora el clima organizacional y propicia dinámicas de exclusión.

## Marco metodológico

El camino de la investigación detalla las decisiones epistemológicas y procedimentales que orientaron la reflexión del fenómeno estudiado; este enfoque se alinea con el paradigma adoptado, dado que el horizonte es comprender un fenómeno laboral desde la vivencia subjetiva de un participante. El enfoque cualitativo resultó pertinente para interpretar la realidad social en su contexto y captó los significados atribuidos por el protagonista. Este soporte metodológico se caracteriza por la búsqueda de comprensión profunda más que una explicación causal, centrando su interés en interpretar los

fenómenos sociales desde la subjetividad del participante y en su contexto real (Gurdián, 2007); igualmente, se garantiza la rigurosidad del proceso investigativo mediante los criterios de credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad (Rada, 2007), los cuales aseguran que la interpretación realizada refleja fielmente la realidad del participante y mantiene coherencia con el contexto organizacional analizado.

Para este caso, el enfoque epistemológico fue la hermenéutica, cuyo propósito central es comprender e interpretar la experiencia subjetiva de un trabajador que sufrió despido silencioso, esta orientación parte de la idea de que la realidad social es una construcción simbólica y contextual, donde los significados se configuran a partir de las vivencias personales, las relaciones laborales y el entorno organizacional, como plantea Rojas (2023), la hermenéutica busca desentrañar los sentidos que emergen de la experiencia humana y de los contextos en los que esta se desarrolla, permitiendo interpretar las realidades sociales más allá de los hechos observables; de igual manera, se fundamenta en la idea de que la comprensión no es un acto mecánico ni objetivo, sino un proceso dinámico en el que intervienen la historia, el lenguaje y la experiencia del intérprete (Gadamer, 1977). Comprender, por tanto, implica una reflexión por la cual el investigador y el sujeto comparten horizontes de sentido que se van ampliando a medida que se desarrolla la interpretación. Para esta investigación, se buscó interpretar los sentidos y significados que el trabajador atribuye a su proceso de renuncia voluntaria forzada, más que establecer mediciones o relaciones causa-efecto; desde esta perspectiva, el interés se centró en la experiencia individual para revelar cómo las dinámicas laborales y emocionales influyen en la configuración del despido silencioso.

En cuanto al tipo de investigación, el estudio de caso fue la continuación del camino; esto se debe a que permite reflexionar sobre fenómenos contemporáneos a partir del análisis de un caso específico; además, orientó la interpretación de la experiencia del trabajador que experimentó un proceso de despido silencioso, permitiendo identificar las dimensiones emocionales, organizacionales y éticas implicadas en su situación laboral.

**Población objeto:** Se constituyó por un trabajador, el cual se definió mediante un muestreo intencional, seleccionando a un participante que cumplía con los criterios de haber sido expuesto a prácticas de exclusión, aislamiento o presión indirecta para renunciar, sin existir una terminación formal del contrato. El caso corresponde a un auxiliar de enfermería vinculado a una institución prestadora de servicios de salud (IPS) privada, quien experimentó una progresiva sobrecarga laboral, falta de reconocimiento y exclusión jerárquica, lo que derivó en su renuncia voluntaria forzada. Este estudio de caso se centró en una única persona debido a que representó de forma significativa el fenómeno que se investigaba (Yin, 2018) y posibilitó una comprensión profunda de sus dimensiones contextuales, emocionales y éticas; en este sentido, la selección de un solo participante resultó pertinente para explorar los significados atribuidos a la experiencia del despido silencioso.

**Instrumento:** En el desarrollo de esta investigación se utilizó la entrevista semiestructurada como técnica de recolección, siendo el instrumento una guía de dudas, la cual fue orientativa, mas no limitativa, lo que permitió profundizar en las vivencias, percepciones y emociones del participante, por medio de un diálogo flexible

que combinó preguntas previamente definidas con la posibilidad de ahondar en temas emergentes. La entrevista semiestructurada es un recurso metodológico que facilitó la interacción directa entre las investigadoras y el sujeto de estudio, posibilitando la obtención de información significativa y contextualizada, así como la construcción de sentidos a partir de las experiencias narradas (Babativa et al., 2024). En este sentido, la guía de entrevista fue elaborada en correspondencia con el horizonte del estudio y orientada a indagar aspectos relacionados con el clima organizacional, las relaciones laborales, los canales de comunicación jerárquica, la sobrecarga de funciones y las repercusiones emocionales derivadas del proceso de despido silencioso.

Antes de su aplicación, se realizó la validación del instrumento con tres expertos en el área de investigación cualitativa y SST, quienes verificaron la pertinencia, coherencia y claridad de los ítems propuestos. Una vez ajustadas las observaciones, se realizó la aplicación garantizando en todo momento la confidencialidad, el respeto y el anonimato del trabajador; posteriormente, las respuestas fueron registradas en audio y transcritas para su análisis.

**Procedimiento:** Para el análisis de la información recolectada se utilizó la técnica de análisis de contenido propuesta por Bardin (2002), por ser un método sistemático, sencillo y flexible que permite identificar, clasificar e interpretar los significados presentes en los discursos. Esta técnica es especialmente adecuada dentro del enfoque hermenéutico, ya que posibilita una comprensión profunda de las vivencias, emociones y valoraciones éticas expresadas por la persona entrevistada.

**Este análisis se desarrolló en tres fases principales:**

*Preanálisis:* Se realizó una lectura exploratoria y reflexiva del material transcrito, con el propósito de familiarizarse con el contenido y captar la esencia general del relato. Esta lectura permitió identificar temas recurrentes y establecer un primer esquema interpretativo. Durante esta fase se definieron los objetivos del análisis, las categorías iniciales de observación (acoso laboral, despido silencioso, clima organizacional y gestión del talento humano) y las unidades de registro representativas.

*Codificación:* El texto fue segmentado en fragmentos significativos, los cuales se clasificaron según su relación con las dimensiones emocionales, laborales y éticas; a cada uno se le asignó un código de color y numeración de renglones que representaban comportamientos, percepciones o experiencias vinculadas a la exclusión, la sobrecarga laboral, la desmotivación, la indiferencia jerárquica o el deterioro de la salud mental. Este proceso permitió ordenar los datos de manera sistemática, garantizando la fidelidad y coherencia con el relato original.

*Categorización e interpretación:* Se agruparon los fragmentos significativos en categorías que emergieron tanto del discurso del participante como del marco conceptual del estudio; entre las más relevantes se identificaron: Acoso laboral, desgaste emocional, falta de reconocimiento, deterioro del clima organizacional, liderazgo autoritario y renuncia forzada; subsecuentemente, fueron interpretadas a la luz del enfoque hermenéutico, buscando comprender el significado de la experiencia laboral narrada y su relación con las dinámicas institucionales que originan el despido silencioso. Este procedimiento permitió establecer vínculos entre los significados

expresados y los conceptos teóricos que sustentan la investigación, logrando así una comprensión integral del fenómeno. Para culminar, la interpretación final se fortaleció mediante un proceso de triangulación, que integró tres fuentes de análisis: La voz del trabajador, las categorías teóricas y el contraste contextual; esto garantizó la validez interpretativa y la coherencia interna del análisis, posibilitando un abordaje comprensivo y crítico de la experiencia laboral.

**Consideraciones éticas:** Para garantizar la calidad y validez del estudio, se aplicaron los criterios de rigor cualitativo propuestos por Rada (2007): Credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad, los cuales permitieron fortalecer la confiabilidad y la transparencia del proceso; la credibilidad se aseguró mediante la prolongada interacción con el participante, lo que permitió generar confianza y obtener información profunda y veraz, paralelamente, se trianguló la información entre la narrativa y la interpretación; la transferibilidad se promovió a través de una descripción detallada del contexto, las condiciones laborales y las experiencias vividas por el participante, de manera que los resultados puedan ser comprendidos y comparados con situaciones similares en otros entornos; la dependencia se garantizó mediante la documentación sistemática del proceso de recolección, transcripción y análisis de los datos, permitiendo la trazabilidad del estudio y la posibilidad de que otros investigadores comprendan el procedimiento seguido y, finalmente, la confirmabilidad se mantuvo a través de la reflexión de las investigadoras, quienes reconocieron su papel en la interpretación de los datos, apoyándose en los registros textuales y en la validación del instrumento por expertos para sustentar las conclusiones.

## Resultados

### La exclusión y el control psicológico

De acuerdo con la narrativa, desde su vinculación, el trabajador demostró un adecuado desempeño, lo que condujo a la asignación progresiva de múltiples tareas adicionales a sus funciones contractuales, incluyendo actividades administrativas y logísticas. Estas responsabilidades fueron asumidas sin modificaciones en su salario ni en su jornada laboral y sin un reconocimiento formal de la ampliación de su rol dentro de la organización. A pesar de ello, fueron apareciendo comportamientos persistentes de exclusión, indiferencia y desvalorización profesional que constituyen formas claras de acoso laboral; en este escenario, el trabajador fue sometido a un proceso de aislamiento social, evidenciado en la falta de comunicación, el retiro posterior de funciones y la nulidad de participación en actividades de equipo. Sobre esto expresó: “Se me excluía de las actividades, de las charlas, incluso ya se me comenzaron a restar actividades de mi propio contrato, como auxiliar de enfermería, solamente me tenían digitando y canalizando pacientes” (27DS, 62).

De igual forma, añadió: “Me dieron incapacidad médica, y me tocó trabajar; yo era de nómina y me dijeron: yo ya no le voy a dar más días de descanso, tiene que venir a trabajar” (27DS, 85). Esto refleja una clara vulneración del derecho a la recuperación y una manifestación de acoso laboral vinculada al control y la presión psicológica; obligar al trabajador a reincorporarse pese a una incapacidad médica es una forma de

hostigamiento que desconoce las condiciones de salud y recalca el desgaste emocional; esta práctica debilita al empleado y precipita su renuncia mediante la negación de su cuidado. Asimismo, “En ocasiones mi jefe era un poco grosero conmigo, pero el resto no eran insultos fuertes, no hubo ningún maltrato físico” (27DS, 61). Este testimonio permite comprender que el acoso laboral no necesariamente implica agresiones directas o físicas, sino que puede manifestarse por medio de comportamientos sutiles y persistentes de descalificación, indiferencia o control; la ausencia de contacto físico no elimina la existencia del maltrato, ya que el trato grosero y la deslegitimación profesional generan un deterioro emocional progresivo que vulnera la dignidad del trabajador.

El trabajador también narró situaciones de humillación al colectivo laboral que afectaron la autoestima y el sentido de pertenencia a la empresa: “Llegó al punto de decirnos al grupo, no solamente a mí, que no servimos para nada... nos decía que solamente íbamos por ganarnos un sueldo, y que otro trabajo no hay, que prácticamente tenemos que aguantar el trato ahí porque no hay más trabajo afuera” (27DS, 73-74). Este autoritarismo constituye una forma de acoso laboral verbal y psicológico, orientada a desvalorizar la labor del equipo y generar un clima de miedo; tales discursos no solo denigran la dignidad, sino que también consolidan un entorno de maltrato.

Estas conductas evidencian un proceso de deterioro progresivo en la autoestima y el bienestar emocional del trabajador, quien comienza a sentirse prescindible y carente de valor dentro del equipo y de la organización, lo que coincide con Jativa (2021) el cual menciona que el acoso laboral no siempre se manifiesta en agresiones explícitas, sino que adopta formas sutiles de violencia psicológica, como la indiferencia, el silencio o la exclusión simbólica, en el caso analizado, estos comportamientos resultaron incluso más dañinos que una confrontación abierta, pues el aislamiento constante y la falta de reconocimiento fueron erosionando la seguridad emocional del participante; tal como lo plantea el autor, este tipo de acoso encubierto no solo vulnera la dignidad del trabajador, sino que además perpetúa una cultura organizacional donde la invisibilización se convierte en un instrumento de control y desgaste psicológico.

Con el paso del tiempo, la acumulación de tareas y la pérdida de reconocimiento institucional deterioraron progresivamente el ambiente laboral, generando tensiones con la dirección y una reducción paulatina de las funciones. Estas acciones marcaron el inicio de un proceso de desvinculación encubierta: Un despido silencioso. Dichos comportamientos no solo reflejan una pérdida de confianza institucional, sino que también configuran un entorno hostil que vulnera la estabilidad emocional del trabajador; lo cierto es que el caso analizado evidencia cómo la falta de reconocimiento y el aislamiento progresivo actúan como mecanismos de desgaste psicológico.

#### **La desvalorización laboral y el desgaste emocional**

El despido silencioso surge como la consecuencia directa de un proceso de hostigamiento prolongado; se evidencia que el trabajador fue llevado progresivamente a una situación límite en la que la renuncia se convirtió en la única alternativa posible para preservar su salud mental. Si bien no existió un despido formal, la presión psicológica, la carga emocional y la exclusión la empujaron hacia una decisión forzada, lo que evidencia que su salida no fue realmente voluntaria. “Llegaron al punto de no volverme a hablar, de cansarme, de encerrarme, de acorralarme en una esquina y tuve que renunciar porque ya no pude más” (27DS, 102), señala el trabajador. Este



aislamiento y la omisión en la comunicación funcionan como estrategias de control sutil que disimulan el conflicto laboral y trasladan la responsabilidad de la desvinculación a la persona afectada. En esta línea, el participante manifestó que “me comenzaron a quitar actividades netas de mi contrato, yo me sentía torpe en el trabajo” (27DS, 65), lo que evidencia una forma de desvalorización simbólica que afecta la identidad laboral del trabajador. La reducción progresiva de sus funciones y la exclusión de tareas propias de su rol generaron una sensación de pérdida de competencia, constituyéndose en una estrategia de presión indirecta orientada a debilitar su vínculo con la organización.

En concreto, el mismo señaló: “No, a mí me impulsaron a eso, de forma muy invisible, por decirlo así... por alguna forma que alguien no ve, como para evitar, no sé, para evitarse que yo demande o algo así, porque sabía que no me podían despedir sin justa causa” (27DS, 100-101). Este testimonio pone de relieve la naturaleza encubierta del despido silencioso, donde las acciones institucionales se desarrollan bajo un velo de aparente neutralidad; aquí se reconoce la conducción hacia la renuncia mediante mecanismos sutiles de exclusión y desgaste psicológico, que buscan evadir la responsabilidad legal de la empresa. Esta manera de desvinculación encubierta se evidencia como una práctica cada vez más común dentro de las organizaciones, donde se induce la renuncia del trabajador sin asumir consecuencias legales; por ejemplo en este caso, la ausencia de comunicación, el retiro progresivo de funciones, la indiferencia y la falta de reconocimiento fueron utilizadas como mecanismos de desgaste emocional; de esta forma, el despido silencioso opera como una estrategia institucional que oculta la responsabilidad empresarial bajo la apariencia de una decisión personal (Bolívar et. al., 2025) y es que, al observar la experiencia del participante, resulta evidente cómo la organización traslada sutilmente la carga del conflicto al trabajador, legitimando su salida como si fuera voluntaria, este tipo de prácticas revelan una cultura organizacional que prefiere el silencio en lugar del diálogo, y la omisión a la gestión humana efectiva, convirtiendo el despido silencioso en una forma sofisticada de acoso laboral normalizado.

#### **Clima organizacional adverso como escenario de reproducción del despido silencioso**

La experiencia presenta un clima organizacional marcado por la falta de liderazgo, la comunicación deficiente y la desconfianza entre superiores y colaboradores; a medida que el ambiente se deterioró, las relaciones laborales se volvieron tensas y el respeto se perdió. Este tipo de clima genera un terreno fértil para el acoso laboral, ya que normaliza el maltrato y la indiferencia como formas de gestión. El participante relató que: “Con el tiempo, el ambiente y el clima laboral se fueron deteriorando, y la relación, más que nada con los superiores, con el jefe, fue en picada, fue hacia abajo” (27DS, 10-11). Este testimonio refleja el inicio de un proceso gradual de deterioro en las relaciones laborales, caracterizado por la pérdida de confianza y la comunicación deficiente; dicho ambiente se convierte en el contexto propicio para el surgimiento del acoso laboral y, posteriormente, del despido silencioso.

En tanto, el clima organizacional negativo favorece prácticas de exclusión y desvalorización que debilitan progresivamente al trabajador hasta llevarlo a la desvinculación forzada; sumando al estilo autoritario del jefe, que era centrado en el control y no en la colaboración, se produjo el deterioro del ambiente moral y emocional del lugar de trabajo; además, este estilo de liderazgo, sustentado en el miedo más que

en la confianza, se convierte en un factor que intensifica el agotamiento emocional y perpetúa el acoso como una conducta aceptada dentro de la coyuntura organizacional. Esta ausencia de empatía, el desconocimiento de las necesidades del personal y la falta de reconocimiento hicieron que el entorno se tornara desgastante. El entrevistado dio a conocer que “Llegué al punto de que mientras canalizaba pacientes, lloraba, sin necesidad de pelear, nada, llegaba, estaba en mi jornada laboral y como me veía tan encerrado en que no me hablen, canalizaba pacientes y se me iban las lágrimas y literalmente, yo lloraba...” (27DS, 79).

La persona entrevistada también relató el impacto que esta situación tuvo en su bienestar integral: “Eso fue algo psicológico y físicamente desgastante, desarrollé vértigo, me enfermé físicamente... Llego al punto en el que no me podía ni siquiera parar... fue por estrés todo y fui a parar al hospital” (27DS, 80-81-82). Este testimonio presenta las consecuencias psicofisiológicas del despido silencioso, en las que el malestar emocional se traduce en afectaciones físicas derivadas del estrés crónico y la tensión sostenida; esta combinación de hostigamiento simbólico, exclusión y pérdida de sentido laboral generó un deterioro progresivo de la salud, reflejando la profundidad del daño que produce este tipo de acoso laboral encubierto. Este clima negativo afectó tanto el desempeño individual como la salud emocional del entrevistado, generando agotamiento, frustración y una profunda sensación de aislamiento; en relación con lo planteado por Muñoz (2022), resulta evidente que un ambiente laboral deteriorado actúa como catalizador del acoso y propicia la práctica del despido silencioso, se coincide además en que el clima organizacional no solo refleja el nivel de bienestar colectivo, sino que también determina la forma en que las relaciones de poder y las dinámicas de exclusión se naturalizan dentro de la organización; así, cuando la desconfianza y la indiferencia se instauran como norma, se crea el escenario perfecto para que el despido silencioso se perpetúe.

### **Gestión del talento humano ineficaz como base estructural del despido silencioso**

La experiencia relatada demuestra que la gestión del talento humano fue deficiente, carente de estrategias de bienestar, reconocimiento y acompañamiento; el trabajador asumió múltiples funciones fuera de su contrato sin remuneración ni apoyo, lo cual revela la ausencia de una planificación adecuada y una vulneración del principio de equidad laboral, en este caso, la organización priorizó la productividad sobre la salud mental, ignorando las señales de sobrecarga y agotamiento, al respecto se manifiesta: “Prácticamente quien manejaba el sistema de gestión era yo y no había un profesional a cargo, a pesar de que se sabía que se necesitaba tener uno” (27DS, 32), esto refleja un desbalance organizacional y vulneración laboral, donde el trabajador asume responsabilidades que exceden su rol formal debido a la ausencia de una figura profesional designada, en el contexto del despido silencioso, esta circunstancia puede interpretarse como una estrategia encubierta de sobrecarga y abandono institucional, donde se delegan funciones críticas sin el respaldo ni el reconocimiento correspondiente.

En este sentido, el liderazgo deficiente demuestra una gestión rígida y deshumanizada, donde el trabajador es visto como un recurso reemplazable y no como una persona con potencial. Respecto a eso, el trabajador manifestó: “De un tiempo acá, como les digo, me comenzaron a cargar a mí esas actividades de talento humano; se me comenzaron



a cargar actividades de calidad. Entonces, aparte de mis actividades como auxiliar de enfermería, se me sobrecargó de actividades extra” (27DS, 26-27). Este testimonio evidencia una incorrecta distribución de funciones y una falta de claridad en los roles laborales, situaciones que derivan en una sobrecarga de trabajo y en un desgaste progresivo. Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, la asignación de tareas ajenas al perfil contractual refleja una desorganización institucional y una forma de presión indirecta que contribuye al agotamiento y a la pérdida de motivación; sobre este punto se agrega que, en ciertos momentos, se sobrecargaba de actividades y en otros se reducen responsabilidades, configurando un escenario de incertidumbre e inestabilidad.

Las consecuencias de esta ineficiencia fueron: El deterioro del clima laboral, el incremento del estrés y la renuncia forzada, tal y como lo expresa Suárez (2023), lo que confirma que una gestión del talento humano inadecuada puede ser la raíz de fenómenos como el acoso y el despido silencioso. Para finalizar, ver imagen 2, se muestra el rombo relacional del despido silencioso, el cual sintetiza que este fenómeno no constituye un hecho aislado ni una decisión individual del trabajador, sino el resultado de un entramado organizacional progresivo. Como base estructural se sitúa una gestión del talento humano ineficaz, caracterizada por la exclusión, explotación y ausencia de acompañamiento institucional, la cual propicia un clima organizacional adverso donde el maltrato, la indiferencia y la desvalorización se normalizan; en este escenario emergen, como prácticas que soportan el ciclo, la exclusión y el control psicológico, así como la desvalorización laboral y el desgaste emocional, mismas que operan de manera sigilosa y debajo de los procesos, pero sostienen la transición desde un entorno laboral deteriorado hacia el despido silencioso; de este modo, la figura permite comprender al despido silencioso como una práctica institucionalizada de exclusión, sostenida por fallas estructurales y reproducida a través de dinámicas relacionales que vulneran la dignidad y el bienestar del trabajador.

## Conclusiones

Esta investigación permitió comprender de manera integral y contextualizada a un trabajador afectado por el despido silencioso, evidenciando que esta práctica conlleva profundas implicaciones emocionales, laborales y éticas. Los hallazgos muestran que este fenómeno se construye de forma progresiva, por medio de acciones cotidianas que debilitan la identidad, el reconocimiento y la estabilidad psicológica del trabajador, hasta llevarlo a una situación límite en la que renunciar aparece como la única salida posible. Asimismo, la investigación dio cumplimiento a su propósito al identificar y analizar las dimensiones que configuran el impacto integral de esta práctica. En el plano emocional, se constató un profundo y progresivo desgaste psicológico que trascendió el ámbito laboral para afectar la salud del trabajador, concluyendo con los síntomas de ansiedad, estrés e incluso malestares físicos, que se convirtieron en señales visibles de un deterioro emocional, alimentado por la presión constante, la indiferencia institucional y la ausencia de reconocimiento al desempeño; igualmente, la sensación de aislamiento dentro del entorno laboral derivó en sentimientos de tristeza y frustración que deterioraron su autoestima y su sentido de propósito.



## ROMBO RELACIONAL DEL DESPIDO SILENCIOSO



**Imagen 2.** Rombo relacional del despido silencioso

*Fuente:* Elaboración propia a partir de datos de la investigación, con apoyo de herramientas de inteligencia artificial Google Gemini para la generación gráfica

Este proceso no solo implicó la pérdida del vínculo con la organización, sino también la pérdida de confianza en las propias capacidades, configurando una experiencia de desvalorización personal y profesional. Detrás de la aparente renuncia voluntaria, se revela así un sufrimiento emocional invisibilizado, resultado de dinámicas laborales que deshumanizan y fragmentan el bienestar mental del trabajador. Desde la dimensión laboral, los resultados enmarcan un entorno caracterizado por la sobrecarga de tareas, la ausencia de liderazgo empático y la falta de equidad en la asignación de responsabilidades; tan pronto como el trabajador se vio enfrentado a un sistema desorganizado, con decisiones poco claras y un acompañamiento nulo, se generó un clima hostil, en el que se diluyó el sentido de pertenencia. En este escenario, la renuncia no fue el resultado de una decisión libre, sino de un proceso silencioso de exclusión y desgaste que culminó en la desvinculación encubierta del trabajador; al mismo tiempo, la reducción progresiva de funciones, la falta de comunicación abierta y la indiferencia frente a su situación reflejan prácticas propias del despido silencioso y ponen en evidencia deficiencias significativas en la gestión del talento humano, particularmente en la prevención del acoso laboral y la atención de los riesgos psicosociales.

En la dimensión ética, el caso revela una transgresión de los principios que deberían sustentar toda relación laboral, como la justicia, el respeto y la dignidad humana; más allá de la pérdida del empleo, lo que se ve afectado es el tejido moral que sostiene la convivencia en el trabajo, esa indiferencia institucional frente al sufrimiento del trabajador y la ausencia de canales de denuncia y acompañamiento, evidencian una cultura organizacional debilitada, incapaz de reconocer el valor humano detrás de cada

cargo; este vacío ético no solo expone fallas en la gestión interna, sino que refleja una forma de liderazgo centrada en la productividad, el control y la obediencia, donde el bienestar emocional y moral de las personas queda relegado a un segundo plano, despojando al trabajo de su sentido emancipador.

Finalmente, este estudio abre nuevas líneas de investigación orientadas a profundizar en el tema, desde enfoques comparativos y sectoriales, así como a explorar su relación con la normativa laboral, la salud mental y las prácticas de gestión organizacional; esto permite que futuras investigaciones amplíen la comprensión de este fenómeno incorporando múltiples voces, contextos institucionales diversos y estrategias de intervención que contribuyan a su prevención; del mismo modo, se permite visibilizar la necesidad de transformar la cultura laboral hacia modelos humanos y preventivos, en los que se priorice la comunicación, el respeto y la salud mental de los trabajadores, resaltando la importancia de fortalecer las políticas de bienestar organizacional, los programas de prevención psicosocial y el liderazgo ético, para construir entornos laborales donde prevalezca la justicia y el reconocimiento del valor humano como pilar esencial de la productividad y la sostenibilidad organizacional.

## Referencias

- [1] Babativa, H., Rubiano, P., Velásquez, T., Gaona, N., González, J., & Vega, M. (2024). La entrevista semiestructurada: Una herramienta pertinente en la percepción de valores sociales para la vida. *Revista Lasallista de Investigación*, 21(1), 92–107. <https://doi.org/10.22507/rli.v21n1a5>
- [2] Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido*. Ediciones Akal.
- [3] Bolívar, A., Cerpa, R., Gutiérrez, J., Ruiz, T., & Silva, A. (2025). Factores culturales, sociales y organizacionales que propinan el acoso laboral en Colombia [Trabajo de grado, Universidad Santo Tomás]. Repositorio USTA. <https://hdl.handle.net/20.500.12442/16656>
- [4] Cardona, D., & Ballesteros, M. P. (2022). El acoso psicológico: Riesgo laboral más frecuente de lo reportado. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 23(2), 1–8. <https://doi.org/10.17533/udea.rfnsp.513>
- [5] Durán, C. J. M., Ordoñez, M., & Zuloaga, A. A. (2023). Trabajo decente como potenciador estratégico del talento humano en instituciones de educación superior. Sultana del Lago Editores.
- [6] Fuentes, V. R. (2016). Acoso grupal en el ámbito laboral: El sufrimiento subjetivo y los contextos culturales. *Revista Científica, Número Especial Estudios de Género*, 1(20). <https://dspace.uces.edu.ar/jspui/handle/123456789/4042>
- [7] Gadamer, H. G. (1977). *Verdad y método I: Fundamentos de una hermenéutica filosófica*. Ediciones Sígueme.
- [8] Gallego, N., & Castro, M. (2021). Gestión del talento humano en las empresas y acoso laboral: Presentación de un caso. *Boletín Informativo CEI*, 8(1), 63–73. <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/2566>
- [9] Grima, D., La Torre, G., & Sernia, S. (2023). What to remove from the work environment: The sick worker or the cause of his sickness? Workplace bullying, a form of violence that causes sickness. *La Clinica Terapeutica*, 174(3), 303–308. <https://doi.org/10.7417/CT.2023.2538>
- [10] Gurdíán-Fernández, A. (2007). El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa. PrintCenter. <https://ice.ua.es/en/documentos/recursos/materiales/el-paradigma-cualitativo-en-la-investigacion-socio-educativa.pdf>
- [11] Jativa, H. I. P. (2021). Lineamientos de políticas públicas para prevenir el acoso laboral o mobbing a mujeres en empresas municipales de Quito desde la perspectiva de derechos humanos y género [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio CAN. <http://hdl.handle.net/10644/8195>
- [12] Karadas, A., & Çevik, C. (2025). Psychometric analysis of the quiet quitting and quiet firing scale among Turkish healthcare professionals. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 31, e14136. <https://doi.org/10.1111/jep.14136>

- [13] Ley 1010 de 2006. (2006, 23 de enero). Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral. Congreso de la República de Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18843>
- [14] López, N., & Castiblanco, K. (2021). Clima laboral como factor influyente en el nivel de productividad: Caso Unión Soluciones S. A. S. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 15(1). <https://rches.utem.cl>
- [15] Mendoza, L. (2022). Clima organizacional en empresas latinoamericanas: Una revisión temática entre los años 2015 a 2021 [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio UCC. <https://repository.ucc.edu.co>
- [16] Mera, A. I. A. (2022). La renuncia frente al acoso laboral ejecutado por el empleador y sus consecuencias jurídicas [Trabajo de grado, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio UNACH. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/9484>
- [17] Muñoz, Z. C. (2022). Relación entre el clima organizacional y el riesgo psicosocial en el ámbito laboral [Tesis de especialidad, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio UNIMINUTO. <https://repository.uniminuto.edu>
- [18] Ochoa, C., Hernández, E., Guamán, K., & Pérez, K. (2021). El acoso laboral. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(2), 113–118. <http://scielo.sld.cu>
- [19] Peña, H. K. P., & Toro, R. H. D. (2017). El mobbing laboral, distorsión de trabajo frecuente y encubierto en las empresas en el sector bancario comercial [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Centroamericana]. Repositorio UNITEC. <https://repositorio.unitec.edu>
- [20] Rada, C. D. M. (2007). El rigor en la investigación cualitativa: Técnicas de análisis, credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad. *Sinopsis Educativa. Revista Venezolana de Investigación*, 7(1), 17–26. <http://historico.upel.edu.ve>
- [21] Rocchetti, L. (2023). El hostigamiento laboral o mobbing y su influencia en el clima organizacional de los servidores públicos del Gobierno Regional de Tacna, año 2021 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio UPT. <https://repositorio.upt.edu.pe>
- [22] Rojas, M. J. A. (2023). El espacio de la imagen y la imagen del espacio. Postulados epistemológicos sobre la construcción de la realidad social [Trabajo de grado, Universidad de Antioquia]. <https://www.academia.edu>
- [23] Rueda, C., & Giraldo, D. (2023). Percepción respecto a los factores organizacionales que generan renuncia silenciosa en un grupo de líderes del área de gestión humana [Tesis de especialización, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio UNIMINUTO. <https://repository.uniminuto.edu>
- [24] Suárez-León, J. J. (2023). Mobbing: Acoso laboral desde la gestión de talento humano [Tesis de especialización, Universidad Agustiniiana]. Repositorio Uniagustiniana. <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co>
- [25] Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.