



**Informe sindical**

# **Puertas adentro:**

**Informe sobre acoso  
laboral, discriminación y  
salud psicosocial en la  
Defensoría del Pueblo**

**mayo 2026**



## **PUERTAS ADENTRO: INFORME SOBRE ACOSO LABORAL, DISCRIMINACIÓN Y SALUD PSICOSOCIAL EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO**

Resultados de la recolección y análisis de información de casos

### Contenido

1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. METODOLOGÍA Y ALCANCE DEL DIAGNÓSTICO .....	8
2.1. Estrategia de análisis .....	9
2.2. Enfoque de género, diferencial e interseccional .....	10
2.3. Alcances y limitaciones .....	11
b) Limitaciones .....	11
3. Marco conceptual, teórico y normativo: violencia laboral, dignidad humana y deber reforzado de protección institucional .....	13
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS CUANTITATIVOS .....	25
4.1. Caracterización inicial de la muestra .....	25
4.2. Tipologías de violencia laboral identificadas: patrones, repertorios y efectos institucionales .....	36
5. MECANISMOS INSTITUCIONALES DE ATENCIÓN: RUTAS FORMALES SIN PROTECCIÓN EFECTIVA .....	53
6. SOLICITUDES DE SINDHEP COMO ORGANIZACIÓN REPRESENTANTE DE LA CLASE TRABAJADORA .....	62
Solicitudes a la Defensoría del Pueblo .....	62
Solicitudes al Ministerio del Trabajo .....	63
Solicitudes a la Procuraduría General de la Nación .....	64
Solicitudes al Ministerio de Igualdad y Equidad en coordinación con el Ministerio del Trabajo .....	65
A la clase trabajadora .....	66
7. EPÍLOGO .....	68
7.1 Contexto Sociodemográfico: La feminización de la muestra .....	68
7.2 Acoso Laboral: La desvalorización y la carga mental como mecanismos de control .....	68
7.3. Discriminación interseccional y división sexual del trabajo.....	69
7.4 Acoso sexual: El pacto de silencio y la impunidad patriarcal.....	70
7.5. Persecución sindical: Castigo a la organización colectiva.....	70



7.6. Represalias por denunciar el acoso laboral .....	71
7.7 Estigmatización Sindical .....	71
7.8 Exposición irresponsable en la asignación de funciones (Riesgo en Terreno) .....	72
7.9 Conclusiones y recomendaciones .....	72
8. BIBLIOGRAFÍA.....	74



## 1. INTRODUCCIÓN

En ejercicio legítimo de la libertad sindical, la defensa de los derechos laborales, la dignidad humana y las garantías de quienes integran la Institución Nacional de Derechos Humanos del Estado colombiano, el Sindicato de Defensoras y Defensores de Derechos Humanos de la Defensoría del Pueblo —SINDHEP— adelantó un proceso de recolección, sistematización y análisis de información orientado a identificar situaciones reportadas de acoso laboral, discriminación, tratos degradantes, afectaciones psicosociales y posibles formas de violencia antisindical e institucional al interior de la entidad.

Este ejercicio surge a partir de alertas, relatos, solicitudes de acompañamiento y manifestaciones de preocupación por parte de trabajadoras y trabajadores de distintas dependencias, regionales, niveles jerárquicos y modalidades de vinculación.

La información recibida permite advertir que las situaciones reportadas no pueden ser reducidas a conflictos interpersonales, diferencias ordinarias de clima laboral o tensiones propias de la gestión administrativa. Por el contrario, su recurrencia, similitud y efectos, evidencian señales consistentes de un problema institucional que exige una respuesta seria, preventiva, garantista y transformadora.

Los resultados preliminares identifican dinámicas asociadas a hostigamiento, abuso de autoridad, exclusión, descalificación del trabajo, sobrecarga injustificada, control excesivo, trato humillante, aislamiento funcional, cuestionamiento permanente del desempeño y uso arbitrario del poder jerárquico, configurando ambientes laborales intimidantes. También se advierten prácticas que pueden promover competencia entre pares, favoritismos, exclusión interna, desprestigio y descrédito profesional.

De manera complementaria, algunas personas participantes han referido tensiones asociadas al relacionamiento entre la administración, los equipos de trabajo y actores externos vinculados a procesos misionales. Sin atribuir responsabilidad directa a terceros, estas situaciones exigen una revisión institucional seria, pues la ausencia de canales claros, imparciales y no revictimizantes, puede favorecer que diferencias laborales o cuestionamientos internos sean amplificadas en escenarios externos,



generando riesgos de señalamiento, deslegitimación profesional, aislamiento o nuevas formas de presión sobre trabajadoras y trabajadores.

Estas dinámicas afectan la dignidad, la salud mental, la estabilidad emocional, el derecho al trabajo en condiciones justas y la posibilidad de ejercer funciones defensoriales en entornos seguros, respetuosos y libres de violencia. En una entidad cuya misión constitucional es la promoción, defensa y protección de los derechos humanos, cualquier práctica que produzca miedo, silenciamiento, descrédito o inhibición de la denuncia compromete no solo derechos laborales individuales y colectivos, sino también la legitimidad ética, institucional y misional de la Defensoría del Pueblo.

De manera especialmente preocupante, el ejercicio evidencia factores de silenciamiento que dificultan la denuncia y favorecen el subregistro. Entre ellos se encuentran el miedo a represalias, la desconfianza frente a los mecanismos internos de atención, la percepción de falta de imparcialidad, la normalización del maltrato, la dependencia laboral o contractual, la ausencia de garantías efectivas de confidencialidad y la idea instalada de que denunciar puede traer consecuencias negativas para la estabilidad, la permanencia o la trayectoria profesional dentro de la entidad.

El análisis también permite advertir una dimensión relacionada con la violencia antisindical. Algunas situaciones reportadas se relacionan con posibles obstáculos al ejercicio de la actividad sindical, restricciones indirectas a la participación, demoras o falta de respuesta frente a solicitudes de permisos sindicales, estigmatización de liderazgos, deslegitimación de la acción colectiva, trato diferenciado hacia personas afiliadas o directivas sindicales y generación de condiciones que pueden inhibir la organización, la representación y la defensa colectiva de derechos laborales.

Estas prácticas, cuando se presentan de manera reiterada, injustificada o carente de garantías, no solo afectan a las personas directamente involucradas, sino que comprometen el derecho fundamental de asociación sindical, la libertad sindical, la autonomía organizativa, la participación colectiva y el ejercicio legítimo de la representación de las y los trabajadores.



Desde el enfoque de género e interseccional, se advierten posibles afectaciones diferenciadas hacia mujeres, personas con identidades de género u orientaciones sexuales no hegemónicas, personas racializadas, personas con condiciones de salud física o mental, contratistas, servidoras y servidores en provisionalidad, personal de carrera, equipos territoriales y liderazgos sindicales. Estas violencias se cruzan con relaciones de poder, desigualdades históricas, formas de subordinación laboral y condiciones diferenciales de exposición al riesgo y, concretamente en la Defensoría del Pueblo, con prácticas que reproducen esquemas de maltrato a la clase trabajadora y sindicalizada, que parecieran tener un arraigo en la cultura institucional de larga data.

No obstante, este informe no atribuye las prácticas de acoso o maltrato a un género, grupo o sector específico. Por el contrario, advierte que estas dinámicas responden a formas de ejercicio del poder, culturas organizacionales jerárquicas y prácticas institucionales que pueden ser reproducidas por cualquier persona que ocupe posiciones de autoridad. En consecuencia, el enfoque diferencial no debe ser utilizado para reforzar estereotipos ni para instrumentalizar políticamente las violencias reportadas, sino para identificar impactos diferenciados, prevenir nuevas afectaciones y garantizar medidas de protección adecuadas.

La persistencia de estas prácticas compromete derechos fundamentales de las y los trabajadores, entre ellos la dignidad humana, la igualdad, la no discriminación, la salud mental, el trabajo en condiciones dignas y justas, el debido proceso, la libertad de expresión, la libertad sindical y el derecho a participar en escenarios colectivos de defensa laboral. Pero, además, compromete la coherencia institucional de una entidad que no puede promover hacia afuera la defensa de los derechos humanos mientras normaliza hacia adentro prácticas que reproducen miedo, silenciamiento, discriminación, maltrato o afectaciones psicosociales.

El propósito de este informe es aportar elementos de análisis que permitan reconocer patrones, identificar riesgos institucionales, visibilizar afectaciones y promover la adopción de medidas estructurales para prevenir, atender, investigar, sancionar y erradicar el acoso laboral, la discriminación, la violencia antisindical y las demás formas de violencia en el mundo del trabajo. Asimismo, busca contribuir a la



reconstrucción de condiciones mínimas de confianza, protección, respeto, diálogo social, participación y dignidad en el ejercicio de la labor defensorial.

Finalmente, se precisa que este informe no constituye una decisión disciplinaria, administrativa, fiscal o judicial, ni pretende sustituir las competencias de las autoridades correspondientes. Su alcance es sindical, preventivo, analítico y de exigibilidad institucional. Por razones de confidencialidad, protección de datos personales y prevención de eventuales retaliaciones, se omiten nombres, cargos específicos o elementos que permitan identificar directamente a las personas participantes, sin que ello reste valor a los patrones, riesgos y afectaciones reportadas.



## 2. METODOLOGÍA Y ALCANCE DEL DIAGNÓSTICO

El presente ejercicio es de carácter exploratorio, implica acciones de recolección, sistematización y análisis de información adelantado por SINDHEP, orientado a identificar posibles patrones de violencia laboral, acoso, discriminación, silenciamiento y afectaciones psicosociales al interior de la Defensoría del Pueblo.

El estudio adoptó un enfoque mixto, mediante la combinación de análisis cuantitativo y cualitativo. El componente cuantitativo se basó en la sistematización de las respuestas estructuradas de un instrumento interno, aplicado a trabajadoras y trabajadores de la entidad durante el mes de abril de la presente vigencia. El componente cualitativo incorporó la revisión de respuestas abiertas, testimonios, entrevistas individuales, grupos focales y casos conocidos por el sindicato.

Esta estrategia permitió no limitar el análisis a una única fuente de información, sino contrastar datos, relatos, percepciones colectivas y situaciones concretas. En ese sentido, los hallazgos se construyen a partir de una triangulación básica de fuentes que permite advertir recurrencias, tendencias y señales consistentes de riesgo institucional.

El instrumento interno abordó, entre otras variables, conductas asociadas al acoso laboral, percepción del clima institucional, uso y efectividad de mecanismos internos, impactos psicosociales, tipo de vinculación, género, antigüedad, pertenencia étnica, ejercicio sindical y otras variables diferenciales.

El ejercicio contó con 43 respuestas voluntarias. Se trata de un sondeo no probabilístico, autoseleccionado y de carácter exploratorio. Por tanto, sus resultados no pretenden establecer inferencias estadísticas sobre la totalidad de la planta de personal de la Defensoría del Pueblo. Su finalidad es identificar tendencias, recurrencias, percepciones y posibles patrones que requieren atención institucional.

No obstante, la convergencia entre los datos recogidos, los testimonios, los relatos colectivos y los casos conocidos por SINDHEP permite advertir que las situaciones reportadas no pueden leerse únicamente como hechos aislados. Por el contrario,



evidencian posibles dinámicas estructurales asociadas al ejercicio del poder jerárquico, la desprotección laboral, el silenciamiento, el temor a denunciar y la debilitación de garantías para el ejercicio sindical y laboral.

## **2.1. Estrategia de análisis**

El análisis se desarrolló en tres niveles complementarios:

### **a. Sistematización cuantitativa**

Se consolidaron frecuencias y proporciones de las variables del instrumento, con el fin de identificar la recurrencia de conductas asociadas al acoso laboral, impactos psicosociales, percepciones sobre el clima institucional, uso de mecanismos de atención y variables diferenciales relacionadas con la experiencia laboral.

### **b. Análisis cualitativo**

Se revisaron respuestas abiertas, testimonios, entrevistas, grupos focales y casos conocidos por el sindicato. Este análisis permitió identificar patrones narrativos recurrentes relacionados con aislamiento, sobrecarga, invisibilización, deslegitimación profesional, trato desigual, temor a represalias, debilitamiento de la confianza institucional y posibles afectaciones al ejercicio sindical.

Este componente resulta central, pues permite comprender que la violencia laboral no siempre se manifiesta mediante agresiones directas o explícitas, sino también a través de prácticas sutiles, reiteradas o normalizadas que pueden producir intimidación, autocensura, desgaste emocional y restricción del ejercicio de derechos.

### **c. Análisis interpretativo**

Los hallazgos fueron integrados en clave de relaciones de poder, cultura organizacional, garantías laborales y protección de derechos. Este nivel permitió analizar la posible relación entre violencia laboral, género, tipo de vinculación,



estabilidad laboral, ejercicio sindical, respuesta institucional y condiciones para el cumplimiento de la función misional de la Defensoría del Pueblo.

Desde esta perspectiva, el diagnóstico no solo documenta percepciones individuales, sino que advierte riesgos institucionales que pueden afectar la salud mental de las personas trabajadoras, la confianza interna, la participación sindical, la denuncia de irregularidades y la necesaria coherencia que debe guardar una entidad cuya misión es la defensa de los derechos humanos.

Como hemos insistido reiteradamente desde el nacimiento de nuestro sindicato, la protección de los derechos laborales de quienes ejercen la función pública en la Defensoría del Pueblo, repercute directamente en las garantías para la defensa y protección de los derechos de la ciudadanía y las comunidades.

## **2.2. Enfoque de género, diferencial e interseccional**

El diagnóstico incorpora un enfoque de género, diferencial e interseccional, reconociendo que las experiencias de violencia laboral no son homogéneas. Las afectaciones pueden variar según el género, tipo de vinculación, antigüedad, pertenencia étnica, orientación sexual, identidad de género, rol sindical, nivel jerárquico o grado de subordinación.

Este enfoque permite advertir que algunas personas pueden enfrentar mayores niveles de exposición frente a prácticas de acoso, silenciamiento, discriminación o retaliación. En particular, las mujeres, las personas con menor estabilidad laboral, quienes ejercen liderazgo sindical o quienes denuncian situaciones irregulares pueden encontrarse en condiciones diferenciadas de vulnerabilidad.

La incorporación de este enfoque no busca atribuir responsabilidades individuales ni generalizar conductas. Su propósito es analizar cómo determinadas desigualdades y relaciones de poder pueden reproducirse o naturalizarse en la vida laboral cotidiana, afectando la dignidad, la participación, la libertad sindical y el derecho a trabajar en entornos libres de violencia.



## **2.3. Alcances y limitaciones**

### **a) Alcances**

El presente diagnóstico identifica patrones preliminares de violencia laboral, dinámicas de silenciamiento, temor, desconfianza institucional y posibles afectaciones psicosociales en personas trabajadoras de la Defensoría del Pueblo.

Su valor radica en la triangulación de información proveniente del instrumento interno, testimonios, espacios colectivos, entrevistas y casos conocidos por SINDHEP, lo que permite reconocer recurrencias, señales de riesgo y posibles obstáculos para denunciar, participar o ejercer derechos laborales y sindicales.

El informe aporta insumos para la adopción de medidas preventivas, correctivas y de seguimiento, orientadas a fortalecer las rutas internas de atención, las garantías de confidencialidad, la protección frente a retaliaciones y la transformación de prácticas institucionales que puedan favorecer el maltrato, el silenciamiento o la desprotección.

### **b) Limitaciones**

El ejercicio tiene carácter exploratorio y se basa en una muestra reducida, no probabilística y autoseleccionada. Por tanto, sus resultados no pretenden constituir inferencias estadísticas generalizables sobre la totalidad de trabajadoras y trabajadores de la entidad.

No obstante, las limitaciones metodológicas no desvirtúan la relevancia de los hallazgos, especialmente cuando existen coincidencias entre datos, testimonios, relatos y casos conocidos por el sindicato. Además, el posible subregistro asociado al temor a denunciar, la subordinación jerárquica, la dependencia laboral o contractual y la desconfianza institucional debe ser entendido como una señal de riesgo que exige verificación, prevención y respuesta institucional.



Sindicato de Defensoras y  
Defensores de Derechos Humanos  
de la Defensoría del Pueblo

**SINDHEP**

En ese sentido, el informe constituye un primer acercamiento sistemático a una problemática que requiere profundización, monitoreo permanente y garantías efectivas para la denuncia, la protección y la no repetición.



### **3. Marco conceptual, teórico y normativo: violencia laboral, dignidad humana y deber reforzado de protección institucional**

El acoso laboral constituye una forma de violencia en el mundo del trabajo que afecta la dignidad humana, la salud mental, la estabilidad emocional, las condiciones laborales y el ejercicio pleno de los derechos de las personas trabajadoras. En el ordenamiento jurídico colombiano, la Ley 1010 de 2006 lo define como *“toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo [sic].”*<sup>1</sup>

Esta definición resulta fundamental porque reconoce que el acoso laboral no es una simple tensión interpersonal, sino una práctica que puede degradar sistemáticamente a una persona en su entorno de trabajo y afectar sus derechos fundamentales.

Sin embargo, una lectura exclusivamente normativa resulta insuficiente para comprender la profundidad del fenómeno. La violencia laboral no se agota en la existencia de gritos, amenazas o agresiones visibles; también puede operar mediante prácticas sutiles, acumulativas y normalizadas que producen aislamiento, miedo, deslegitimación, sobrecarga, silenciamiento, desprotección o deterioro progresivo de la salud mental. Desde la literatura especializada, autores como Heinz Leymann han conceptualizado *el mobbing* como un proceso sistemático de hostigamiento psicológico que se desarrolla en el tiempo y que puede generar graves afectaciones en la salud, la estabilidad laboral y la vida social de la persona afectada. En esa perspectiva, el acoso no puede entenderse solo como una conducta individual desviada, sino como una expresión de fallas organizacionales que permiten, toleran, invisibilizan o reproducen relaciones abusivas de poder.

---

<sup>1</sup> El uso del masculino como genérico es propio del texto normativo.



Desde este enfoque, el acoso laboral se presenta como un fenómeno organizacional, relacional y político. Organizacional, porque se produce en estructuras de trabajo donde existen jerarquías, distribución desigual del poder, estilos de dirección y mecanismos internos de control. Relacional, porque afecta los vínculos cotidianos, la confianza, la comunicación y la posibilidad de cooperación entre equipos. Y político, porque puede convertirse en una forma de disciplinamiento, silenciamiento o castigo frente a quienes cuestionan decisiones, denuncian irregularidades, ejercen liderazgo sindical, reclaman garantías o participan en la defensa colectiva de derechos.

Las instituciones públicas, incluidas aquella cuyo mandato misional se centra en la defensa de los derechos humanos, están atravesadas por relaciones de poder que definen quién decide, quién obedece, quién accede a la información, quién participa, quién puede hablar sin temor y quién queda expuesto a retaliaciones. Estas relaciones no son neutras. Cuando carecen de límites claros, controles democráticos, mecanismos efectivos de prevención, protección y canales confiables de denuncia, pueden derivar en formas de violencia organizacional sostenidas mediante el miedo, la exclusión, la deslegitimación o la amenaza explícita o implícita de consecuencias laborales.

Por ello, el acoso laboral no debe confundirse con conflictos ordinarios del trabajo ni con diferencias propias de la vida institucional. Su configuración exige observar la reiteración de las conductas, su sistematicidad, la existencia de asimetrías de poder, los impactos sobre la dignidad, la salud o las condiciones laborales, y los efectos concretos que dichas prácticas producen en la persona trabajadora. Aunque la intencionalidad puede ser relevante, no siempre resulta indispensable probar una voluntad explícita de causar daño; basta con analizar si las conductas, en su contexto, producen degradación, intimidación, desmotivación, afectación psicosocial o restricción real de derechos.

Esta comprensión dialoga con el Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo, que reconoce el derecho de toda persona a un mundo del trabajo libre de violencia y acoso. Este instrumento amplía el marco de análisis al entender la violencia y el acoso como un conjunto de comportamientos, prácticas o amenazas que pueden manifestarse una sola vez o de manera repetida y que tienen por objeto, causan o son



susceptibles de causar daño físico, psicológico, sexual o económico. La OIT también reconoce expresamente la violencia y el acoso por razón de género, lo que obliga a incorporar enfoques diferenciales en la lectura de las afectaciones laborales.

En Colombia, la propia Defensoría del Pueblo ha resaltado que el Convenio 190 constituye un marco común para prevenir, remediar y eliminar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, con un enfoque de género que permite visibilizar desigualdades estructurales que atraviesan los espacios laborales. Esta referencia resulta particularmente significativa, pues muestra que la entidad reconoce públicamente la importancia de abordar la violencia laboral no como un asunto solo de gestión interna, sino como un problema de derechos humanos, igualdad y dignidad en el trabajo.

Sin embargo, esto no puede quedarse en un discurso normativo o aplicable de puertas para fuera. Como menciona Rita Segato, desde una perspectiva feminista, es necesario avanzar hacia un *proyecto histórico de los vínculos o la vincularidad*, como una apuesta por anteponer la vida, el afecto y la comunidad contra el proyecto histórico del capital y la cosificación. Este cambio de paradigma desafía al sistema de cosas mercantilizadas defendiendo los vínculos humanos por encima de la productividad, tan propio de los entornos laborales.

Desde el enfoque de derechos humanos, la violencia laboral debe ser entendida como una afectación multidimensional. Compromete la dignidad humana, el derecho al trabajo en condiciones dignas y justas, la igualdad, la salud mental, la integridad personal, la libertad de expresión, la participación y, en determinados contextos, el derecho de asociación sindical. En una entidad pública, estas afectaciones adquieren una gravedad particular porque el Estado no solo tiene el deber de abstenerse de vulnerar derechos, sino también la obligación de prevenir, proteger, investigar, corregir y garantizar condiciones institucionales libres de violencia.

Esta lectura exige incorporar el principio de dignidad humana como eje estructurante. La dignidad no puede reducirse a una declaración formal ni a un valor abstracto; implica reconocer a cada persona trabajadora como sujeto de derechos, con autonomía, voz, trayectoria, salud emocional, proyecto de vida y necesidad de



protección frente a tratos degradantes. Un ambiente laboral que humilla, silencia, aísla, intimida o expone a una persona a cargas desproporcionadas no solo afecta su desempeño: lesiona su condición de sujeto digno y limita su posibilidad de desarrollar su labor en libertad, seguridad y bienestar.

En el caso de la Defensoría del Pueblo, esta reflexión adquiere una dimensión reforzada. No se trata de cualquier entidad pública, sino de la Institución Nacional de Derechos Humanos del Estado colombiano, cuya legitimidad descansa en su autoridad ética, su independencia, su capacidad de protección y su coherencia institucional. La Defensoría promueve hacia afuera la defensa de los derechos humanos, el reconocimiento de las víctimas, la protección de liderazgos sociales, la prevención de violencias y la eliminación de la estigmatización contra quienes defienden derechos. Por tanto, su vida interna debe estar a la altura de ese mandato.

La reciente campaña institucional “Tejido Vivo”, orientada a promover el reconocimiento de personas defensoras y lideresas y a eliminar la estigmatización de su labor, ofrece un marco simbólico y político relevante para este análisis. Si la entidad reconoce públicamente que la estigmatización contra quienes defienden derechos humanos produce daño, vulnerabilidad y descrédito de su palabra, ese mismo principio debe proyectarse hacia su interior: **quienes trabajan en la Defensoría, especialmente quienes acompañan comunidades, víctimas, liderazgos y poblaciones históricamente excluidas, también deben ser reconocidos como sujetos que sostienen una labor de defensa de derechos y que requieren garantías frente al silenciamiento, la estigmatización, la retaliación o la desprotección.**

Resulta pertinente reconocer el trabajo que realizan las y los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo desde una perspectiva amplia de labor humanitaria y defensorial. Esta aproximación no implica equiparar jurídicamente a todas las y los servidores de la entidad como trabajadores humanitarios internacionales en sentido estricto, sino comprender la naturaleza ética, social y emocional de una función pública orientada a la protección de derechos humanos.

Quienes laboran en la Defensoría del Pueblo atienden de manera cotidiana a víctimas de violencia, comunidades en riesgo, mujeres afectadas por violencias basadas en



género, personas con orientaciones sexuales e identidades de género diversas, liderazgos amenazados, población desplazada, niñas, niños y adolescentes y jóvenes, personas migrantes, pueblos étnicos, personas privadas de la libertad y sectores históricamente excluidos. Esta labor exige escucha, contención, orientación, gestión institucional y exposición permanente a relatos de sufrimiento, amenaza, desarraigo, duelo, violencia sexual, persecución, pobreza, miedo y abandono estatal.

Los estándares sobre salud mental y apoyo psicosocial en contextos de crisis han advertido que la exposición sostenida a escenarios de violencia, pérdida y alta vulnerabilidad puede afectar el bienestar emocional de quienes acompañan, orientan o prestan ayuda. En el caso de la Defensoría, esta carga se profundiza cuando, pese a la incidencia institucional, la activación de rutas y el acompañamiento a las comunidades, muchas respuestas estatales resultan tardías, insuficientes o ineficaces. En ocasiones, los riesgos advertidos terminan consumándose mediante amenazas, desplazamientos, agresiones o incluso pérdida de vidas humanas, lo que incrementa la frustración, el desgaste emocional y la sensación de impotencia de quienes intervienen en estos procesos, o lo que varios organismos humanitarios han descrito como el *burn out* y sus impactos diferenciales en quienes desarrollan este tipo de labores.

Por ello, un ambiente laboral hostil, inseguro, desprotector o institucionalmente indiferente impone una doble carga a las personas trabajadoras: por un lado, la derivada de la misión defensorial frente al dolor social; por otro, la generada por relaciones internas marcadas por violencia, silenciamiento, precarización o falta de garantías y respuesta ante situaciones injustas. Esta doble afectación compromete la salud mental, la dignidad y los derechos de la clase trabajadora, pero también la calidad, legitimidad y coherencia ética de la función defensorial, así como la capacidad de respuesta desde un enfoque de derechos, hacia la ciudadanía y comunidades.

La Organización Mundial de la Salud ha advertido que los riesgos para la salud mental en el trabajo, también llamados riesgos psicosociales, pueden estar relacionados con el contenido de las tareas, la carga laboral, el horario, las características del lugar de trabajo, las oportunidades de desarrollo, la cultura organizacional y las relaciones



interpersonales. La OIT también ha señalado que los entornos laborales inseguros generan factores de riesgo psicosocial vinculados con las demandas del trabajo, el control sobre las tareas, la carga y ritmo laboral, la cultura organizacional, la seguridad en el empleo y las relaciones dentro del trabajo.

Esto es especialmente grave en una entidad como la Defensoría del Pueblo, porque un trabajador o trabajadora emocionalmente desgastado, sometido al miedo, incertidumbre, persecución, acoso o desprotección, difícilmente puede sostener en condiciones óptimas una labor que exige escucha activa, sensibilidad, análisis, respuesta oportuna, criterio ético y acompañamiento a poblaciones vulnerables. No se trata de cuestionar la vocación ni el compromiso de las y los servidores públicos; se trata de reconocer que ninguna misión de derechos humanos puede sostenerse dignamente si quienes la ejecutan son sometidos a condiciones laborales que erosionan su salud mental, su autonomía, su confianza y su capacidad de acción.

Desde el enfoque de acción sin daño, esta reflexión resulta aún más exigente. La acción sin daño, desarrollada originalmente en contextos de intervención humanitaria y construcción de paz, parte de reconocer que las organizaciones que intervienen en escenarios de conflicto o vulnerabilidad no son neutrales: sus decisiones, omisiones, lenguajes, prácticas y relaciones pueden proteger, pero también pueden profundizar daños. En Colombia, este enfoque ha sido promovido como una herramienta ética y metodológica para revisar cómo las intervenciones institucionales pueden evitar impactos negativos no intencionados sobre personas y comunidades.

Aplicado al mundo laboral de la Defensoría, el enfoque de acción sin daño obliga a mirar hacia adentro. Una institución que acompaña víctimas y comunidades no puede producir daño en quienes sostienen esa labor. La prevención del daño no se limita a la relación con la ciudadanía; también comprende el deber de construir ambientes internos seguros, respetuosos, participativos y libres de violencia. Desde esta perspectiva, prácticas como el silenciamiento, la estigmatización, el uso intimidatorio de procesos disciplinarios, la negación de garantías sindicales, la sobrecarga injustificada o la desprotección frente a riesgos psicosociales pueden constituir formas de daño institucional que afectan a las personas trabajadoras y debilitan la misión pública.



A esta lectura debe incorporarse de manera explícita la violencia antisindical. En contextos institucionales donde existen prácticas de estigmatización, silenciamiento, obstaculización, falta de garantías o retaliación frente al ejercicio sindical, el acoso laboral no puede analizarse únicamente como una afectación individual ni como un conflicto interpersonal. Debe comprenderse también como una posible forma de restricción del derecho de asociación, de la libertad sindical y de la participación democrática de las personas trabajadoras en la defensa colectiva de sus derechos, que además, tiene consecuencias diferenciales de acuerdo al territorio donde ocurren estas prácticas y a los contextos sociales, políticos y de presencia del conflicto armado.

La violencia antisindical puede manifestarse mediante señalamientos, aislamiento, trato diferenciado, negación injustificada o respuesta tardía a permisos sindicales, obstaculización de actividades sindicales, deslegitimación pública o privada del sindicato, imposición de cargas laborales como forma de presión, exclusión de espacios de decisión, vigilancia indebida, amenazas veladas, ausencia de garantías para la actividad sindical, generación de un ambiente de temor frente a la participación colectiva o incentivo de prácticas de violencia horizontal al propiciar confrontación entre la misma clase trabajadora. Estas prácticas no solo afectan a la persona directamente involucrada; producen un mensaje disciplinante para el conjunto de la organización sindical y para la clase trabajadora: participar, denunciar, reclamar garantías o ejercer liderazgo puede traer consecuencias.

Una manifestación especialmente delicada de esta violencia puede darse cuando se activan procesos administrativos o disciplinarios de manera selectiva, desproporcionada o intimidatoria contra quienes ejercen liderazgo sindical, denuncian irregularidades, participan en actividades colectivas o reclaman garantías laborales. La potestad disciplinaria es legítima cuando se ejerce dentro del marco del debido proceso, la proporcionalidad, la imparcialidad y la finalidad pública. Pero puede convertirse en un instrumento de silenciamiento cuando se usa, o se percibe razonablemente como usado para inhibir la denuncia, castigar la participación o generar temor frente al ejercicio de derechos.



Por ello, el análisis de la violencia laboral y/o antisindical, no puede limitarse a las agresiones abiertas o fácilmente identificables. Debe examinar también el uso del poder institucional cuando, bajo formas aparentemente administrativas, produce miedo, autocensura, aislamiento o inhibición del ejercicio sindical. Investigaciones, llamados de atención, requerimientos, traslados, reportes, sobre carga laboral, evaluaciones o actuaciones internas deben leerse en su contexto, especialmente cuando aparecen vinculadas temporal o materialmente con la denuncia de irregularidades, la exigencia de garantías o la organización colectiva de las y los trabajadores.

En estos casos, no basta con invocar la legalidad formal del procedimiento. Es necesario verificar si dichas actuaciones responden a fines legítimos, necesarios y proporcionales, o si operan como dispositivos de presión, disciplinamiento, silenciamiento o retaliación contra quienes ejercen o reclaman derechos. En una entidad llamada a defender derechos humanos, ninguna potestad administrativa o discrecionalidad, puede ser utilizada para neutralizar la libertad sindical, castigar la denuncia, desestimular la participación o imponer obediencia mediante el temor. La autoridad institucional no puede convertirse en una herramienta de control político sobre la clase trabajadora.

La falta de garantías también constituye una forma de afectación. Cuando las personas sindicalizadas perciben que no existen condiciones reales para participar, solicitar permisos, asistir a actividades, expresar inconformidades, ejercer representación o denunciar sin exponerse a represalias, se configura un ambiente restrictivo para la acción colectiva. La violencia antisindical no siempre opera mediante prohibiciones explícitas; muchas veces se expresa a través de demoras injustificadas, obstáculos administrativos, cargas desiguales, vigilancia, cuestionamientos permanentes, exclusión de espacios, reuniones internas o externas, o respuestas institucionales que desincentivan la participación.

Esta dimensión adquiere particular gravedad en Colombia, donde la violencia contra liderazgos sociales, defensoras y defensores de derechos humanos y actores colectivos ha tenido una trayectoria histórica profunda. La Declaración de Naciones Unidas sobre Defensores de Derechos Humanos reconoce que toda persona tiene



derecho, individual o colectivamente, a promover y procurar la protección y realización de los derechos humanos, y destaca la importancia de proteger a quienes ejercen esa labor. Asimismo, estándares internacionales recientes han insistido en que los Estados deben respaldar políticamente el derecho a defender derechos humanos y crear condiciones de reconocimiento público, comprensión y apoyo a esa labor<sup>2</sup>.

En determinados contextos, los señalamientos, la exposición indebida, la persecución, el aislamiento o la deslegitimación pueden incrementar riesgos para la vida, la integridad y la seguridad personal. Esto resulta especialmente relevante cuando muchas personas trabajadoras de la Defensoría se reconocen a sí mismas no solo como servidoras públicas, sino también como defensoras de derechos humanos, con trayectorias previas en procesos sociales, comunitarios, territoriales, sindicales, feministas, étnicos o de acompañamiento a víctimas.

Incorporar esta dimensión en el marco teórico permite reconocer que el personal al servicio de la Defensoría no es una masa administrativa homogénea, sino un cuerpo de trabajadoras y trabajadores con trayectorias, compromisos, identidades políticas, experiencias de defensa de derechos y vínculos con comunidades. Muchas de estas personas han llegado a la institución desde procesos sociales, desde el acompañamiento territorial o desde luchas por la igualdad, la memoria, la paz, la justicia o la protección de poblaciones vulnerables, es decir, la defensa de los derechos humanos no es solo un trabajo, sino de un proyecto de vida. Esa trayectoria puede ser una fortaleza institucional, no una amenaza. Una Defensoría coherente debería protegerla, reconocerla y potenciarla.

---

<sup>2</sup> La Defensora del Pueblo Iris Marín Ortiz en el mensaje inicial a las y los funcionarios de la entidad, reconoció esta calidad de defensoras y defensores de derechos humanos a quienes laboran en la entidad: “por eso quiero recordarles que ante todo la Defensoría del Pueblo recoge a servidoras y servidores públicos que son Defensores y Defensoras de Derechos Humanos y lo hacen desde la institucionalidad del Estado. (...) ...sé que nuestro trabajo es agotador y de todas maneras lo vamos a seguir haciendo con el reconocimiento de su trabajo y en pro de una Colombia mejor. Para iniciar este mandato de 4 años, les invito a que vean el discurso que presenté en mi posesión como Defensora del Pueblo. Allí está algunas de las pautas que marcarán nuestro trabajo durante los próximo 4 años, espero estar en contacto con ustedes y quiero trabajar y dejarles este mensaje final desde el territorio, por eso ustedes son tan importantes, porque son quienes están allí con las comunidades. Quiero también que sientan que este es un canal en el que vamos a poder estar comunicados y comunicadas para efecto de trabajar por los territorios de nuestro país.” Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=4B0BHsMewCw&t=171s>



Desde esta perspectiva, la violencia antisindical debe ser entendida como una forma específica de violencia laboral e institucional, articulada con el acoso, los riesgos psicosociales, la discriminación y la afectación del derecho fundamental a la participación y a la asociación sindical especialmente protegida. Su prevención exige garantías reales de no retaliación, respeto por la actividad sindical, reconocimiento de la legitimidad de la organización colectiva, protección frente a señalamientos, respuesta oportuna a permisos sindicales, revisión rigurosa de posibles usos indebidos de mecanismos disciplinarios y canales seguros y eficaces para denunciar cualquier forma de persecución o intimidación.

El enfoque de género e interseccionalidad complejiza aún más esta lectura. Factores como el género, la pertenencia étnico-racial, la orientación sexual, la identidad de género, el tipo de vinculación laboral, la antigüedad, la posición jerárquica, el tipo de vinculación laboral, la discapacidad, la edad o el ejercicio sindical pueden aumentar la exposición al riesgo, limitar las posibilidades de defensa o intensificar los impactos. Tal como lo plantea Kimberlé Crenshaw, las violencias no se explican por una sola categoría de desigualdad, sino por la intersección de múltiples sistemas de subordinación.

Asimismo, desde los aportes de Joan Scott, el género debe ser comprendido como una categoría que organiza las relaciones sociales y las relaciones de poder. En el ámbito laboral, esto implica reconocer que las mujeres -en toda la amplitud del término- y otras personas históricamente subalternizadas pueden enfrentar mayores niveles de deslegitimación, control, sobrecarga, cuestionamiento de sus capacidades, violencia simbólica o restricciones a su participación. Esta lectura no busca atribuir la violencia al género de quien ocupa posiciones de autoridad ni deslegitimar la presencia de mujeres en cargos de dirección; busca evidenciar que las estructuras de poder pueden ser reproducidas por cualquier actor institucional cuando no existen controles democráticos, ética del cuidado y mecanismos efectivos de prevención.

Los aportes del feminismo decolonial también permiten comprender que las instituciones pueden sostener discursos progresistas y, al mismo tiempo, reproducir prácticas internas jerárquicas, racistas, clasistas, sexistas o excluyentes. Autoras



como María Lugones y Ochy Curiel han advertido que las relaciones contemporáneas de poder se sostienen en matrices de dominación que articulan género, raza, clase, colonialidad e institucionalidad. En esa línea, el acoso laboral y la violencia antisindical no son fenómenos externos a la cultura institucional; pueden reproducirse en prácticas cotidianas aparentemente administrativas, pero profundamente estructuradas por desigualdades históricas.

Por ello, el marco conceptual debe evitar tres reduccionismos. El primero, reducir la violencia laboral a “malos tratos” entre personas, sin analizar las condiciones institucionales que la permiten. El segundo, reducir la respuesta a rutas formales que existen en el papel, pero que no generan confianza ni protección real. Una política institucional sería debe preguntarse no solo si existen comités, procedimientos o protocolos, sino si las personas trabajadoras confían en ellos, si pueden denunciar sin miedo, si los mecanismos actúan con independencia, si hay protección frente a retaliaciones, si se reconocen los impactos psicosociales y si la entidad transforma las condiciones que producen el daño. Y el tercero, caer en el negacionismo lo que conduce a la inacción, perpetuación de las violencias y falta de respuesta oportuna ante una realidad compleja y que *está siendo*.

Desde el punto de vista normativo, este análisis se sostiene en varios niveles. En el plano constitucional, la dignidad humana, la igualdad, el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad de asociación y la participación constituyen referentes obligatorios para toda entidad pública. En el plano legal, la Ley 1010 de 2006 define, previene, corrige y sanciona el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. En el sistema de riesgos laborales, la Ley 1562 de 2012, el Decreto 1072 de 2015 y la Resolución 0312 de 2019 imponen obligaciones de identificación, prevención y gestión de riesgos laborales y psicosociales. En el plano internacional, el Convenio 190 de la OIT, la CEDAW y la Declaración sobre Defensores de Derechos Humanos refuerzan la obligación de garantizar entornos libres de violencia, discriminación, estigmatización y afectaciones a la participación colectiva.

En suma, el acoso laboral, la violencia antisindical y los riesgos psicosociales no pueden ser tratados como asuntos marginales, administrativos o privados que se resuelven con charlas, reforzando la responsabilización individual mientras persisten



prácticas que perpetúan las violencias. Constituyen problemas de derechos humanos en el mundo del trabajo. Afectan la dignidad, la salud, la integridad, la participación, la libertad sindical, la confianza institucional y la capacidad misional de la entidad. En la Defensoría del Pueblo, estas afectaciones tienen una gravedad adicional porque comprometen la coherencia entre el discurso público de defensa de derechos y las condiciones internas en las que trabajan quienes sostienen esa misión.

**Una Defensoría que cuida el ambiente laboral, la salud mental y la dignidad de quienes trabajan en ella fortalece su autoridad ética y su magistratura moral. Una Defensoría que garantiza la libertad sindical, protege la participación, previene la retaliación y reconoce a sus trabajadoras y trabajadores como sujetos de derechos, servidoras y servidores públicos y defensoras y defensores de derechos humanos, reafirma su legitimidad democrática. Y una Defensoría que aplica hacia adentro los principios de dignidad, igualdad, acción sin daño y vida libre de violencias honra, con coherencia, el mandato constitucional que justifica su existencia.**

Por ello prevenir y atender la violencia laboral exige mucho más que tramitar casos individuales o activar rutas formales. Requiere transformar la cultura organizacional, democratizar las relaciones de poder, establecer límites efectivos al abuso jerárquico, garantizar mecanismos confiables de denuncia y protección, reconocer los impactos psicosociales, proteger la actividad sindical y asegurar que ninguna persona sea castigada, aislada, trasladada, estigmatizada o deslegitimada por denunciar, participar o defender derechos.

La dignidad en el trabajo es una obligación constitucional, ética, laboral y política. En la Defensoría del Pueblo, además, constituye una condición indispensable para sostener con legitimidad su misión de defensa integral de los derechos humanos. Una entidad que defiende derechos hacia afuera no puede permitir que hacia adentro se naturalicen el miedo, el silenciamiento o la violencia contra su propia clase trabajadora.



## 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS CUANTITATIVOS

Antes de presentar los resultados cuantitativos del instrumento aplicado, es necesario realizar una precisión metodológica sobre el número de respuestas registradas. El ejercicio de recolección de información permitió identificar un universo general de personas participantes; sin embargo, no todas las preguntas fueron respondidas por la totalidad de quienes diligenciaron el instrumento. Por esta razón, en algunas gráficas o variables pueden observarse diferencias en el número total de respuestas reportadas.

Esta situación es común en instrumentos de carácter voluntario, exploratorio y autoadministrado, especialmente cuando se abordan temas sensibles como acoso laboral, violencia organizacional, afectaciones psicosociales, temor a denunciar o violencias al ejercicio sindical. Algunas personas pueden omitir respuestas por reserva, temor, cansancio frente al diligenciamiento, incomodidad con determinadas preguntas o porque consideran que una variable no aplica a su experiencia particular.

Para efectos de transparencia metodológica, cada gráfica indica el número efectivo de respuestas válidas sobre el cual se realiza el análisis. Esto permite diferenciar entre el total de personas que participaron en el ejercicio y el total de respuestas obtenidas para cada pregunta específica. Así, cuando una gráfica registra 38 respuestas, otra 40 y otra 43, ello no debe interpretarse automáticamente como una inconsistencia, sino como una variación derivada del nivel de respuesta por variable.

No obstante, antes de avanzar en el análisis de fondo, resulta necesario consolidar con precisión el número total de personas que respondieron el instrumento, así como el número de respuestas válidas por cada pregunta. Esta depuración permitirá presentar los resultados de manera clara, rigurosa y verificable, evitando ambigüedades en la interpretación de los datos.

### 4.1. Caracterización inicial de la muestra

El primer nivel de análisis corresponde a la caracterización general de las personas



que respondieron el instrumento. Esta información es fundamental para comprender el alcance del diagnóstico, identificar la composición de la muestra y establecer una base clara para interpretar los hallazgos posteriores.

En esta sección se presentan, en primer lugar, el número total de personas que participaron en la encuesta y el número de respuestas válidas por variable. Posteriormente, se analiza cuántas personas manifestaron haber sido víctimas de algún tipo de violencia laboral, así como la distribución de estas respuestas por género, dependencia o área de trabajo y modalidad de vinculación.

Esta caracterización no pretende construir una representación estadística total de la Defensoría del Pueblo, sino ofrecer una lectura exploratoria sobre las personas que participaron en el ejercicio y sobre las condiciones desde las cuales reportan sus experiencias, percepciones y afectaciones.

### a) Distribución de la muestra por dependencia, regional o área de trabajo



Fuente: elaboración propia, instrumento interno aplicado por SINDHEP, 2026



La variable correspondiente a la dependencia, regional o área de trabajo registró 41 respuestas válidas, frente al total general de respuestas del instrumento. Esta precisión resulta importante porque permite explicar las diferencias entre el número total de personas que diligenciaron el cuestionario y el número efectivo de respuestas analizadas para esta pregunta específica. Dichas variaciones pueden obedecer a omisiones parciales, campos no diligenciados, diferencias en la forma de registrar la información o una intención de anonimizar aún más su respuesta, de acuerdo a lo descrito en el marco teórico.

Una vez realizada la depuración de las denominaciones, priorizando la identificación de regionales y agrupando registros equivalentes, se observa que la mayor participación corresponde a Atlántico, con 7 respuestas, equivalentes al 17,1 % del total de respuestas válidas. Le sigue la Dirección Nacional de Promoción y Divulgación de Derechos Humanos – PyD-, con 4 respuestas, que representan el 9,8 %. Posteriormente aparecen varias regionales, delegadas y dependencias con 2 respuestas cada una, equivalentes al 4,9 % por categoría, entre ellas Regional Meta, Regional Guaviare, Regional Bogotá, la Delegada para los Derechos de las Mujeres y Asuntos de Género, la Delegada para Asuntos Agrarios, Territorialidades y Derechos del Campesinado, y la Defensoría Delegada para los Grupos Étnicos. Las demás dependencias, regionales o áreas registran 1 respuesta cada una, correspondiente al 2,4 % por categoría.

Esta distribución muestra una participación diversa, proveniente tanto de regionales como de dependencias del nivel central, delegadas nacionales y otras áreas institucionales. Aunque existe una mayor presencia relativa de respuestas asociadas a Atlántico y a la Dirección Nacional de Promoción y Divulgación, la muestra no se concentra exclusivamente en una sola dependencia, regional o área de trabajo. Por el contrario, evidencia una alta dispersión institucional, afectación no concentrada de la problemática, en la medida en que recoge voces provenientes de distintos espacios de la estructura de la Defensoría del Pueblo.

Desde el punto de vista analítico, este hallazgo permite afirmar que las percepciones recogidas no corresponden únicamente a un equipo, oficina o unidad administrativa particular. La diversidad de procedencias sugiere que las preocupaciones asociadas



al ambiente laboral, las afectaciones psicosociales, el temor a denunciar, las posibles situaciones de violencia laboral o las restricciones al ejercicio de derechos no emergen de un solo lugar de la entidad, sino que aparecen distribuidas en diferentes niveles y áreas institucionales.

Ahora bien, esta lectura debe hacerse con cautela metodológica. La mayor cantidad de respuestas en una regional o dependencia no significa, por sí sola, que allí exista mayor prevalencia de violencia laboral. La gráfica permite identificar niveles de participación en el instrumento, no niveles concluyentes de afectación. Para establecer posibles concentraciones de riesgo sería necesario cruzar esta variable con otras preguntas del cuestionario, especialmente aquellas relacionadas con la auto percepción de haber vivido violencia laboral, los tipos de conductas reportadas, los impactos psicosociales, el género, la modalidad de vinculación, el uso de mecanismos institucionales y la existencia de represalias.

No obstante, la dispersión de las respuestas sí constituye un hallazgo relevante. Lejos de interpretarse como ausencia de patrón, permite advertir que las situaciones reportadas y las percepciones sobre violencia laboral no parecen estar completamente focalizadas en una única dependencia ni asociadas exclusivamente a un contexto territorial particular. La presencia de respuestas tanto en regionales como en dependencias del nivel central refuerza la necesidad de leer el fenómeno desde una perspectiva institucional estructural y no únicamente como la suma de conflictos localizados o casos individuales.

En este sentido, la información sugiere que las experiencias y percepciones sobre violencia laboral podrían estar relacionadas con dinámicas más amplias de cultura institucional, relaciones jerárquicas, estilos de dirección, mecanismos de comunicación, distribución de cargas, confianza en las rutas internas y garantías reales para denunciar o participar sin temor.

En las regionales, estas dinámicas pueden verse atravesadas por factores como el aislamiento institucional, la concentración de decisiones en niveles directivos locales, la limitada presencia de instancias de control o acompañamiento inmediato, las exigencias operativas propias de contextos territoriales complejos o incluso factores



asociados al contexto político y social del territorio. En el nivel central, por su parte, pueden expresarse a través de estructuras jerárquicas más densas, mayores niveles de control administrativo, dinámicas de gestión vertical y formas de presión asociadas al cumplimiento de metas, indicadores o cargas funcionales.

Por tanto, esta variable debe ser entendida principalmente como un punto de partida para caracterizar la muestra y no como una prueba concluyente sobre concentración territorial o funcional del problema. Su valor radica en mostrar desde dónde hablan las personas participantes y en evidenciar que el diagnóstico recoge voces situadas en diferentes espacios de la entidad. Esta amplitud institucional fortalece la hipótesis de que la violencia laboral, el malestar organizacional y las afectaciones psicosociales requieren una lectura estructural, capaz de examinar no solo conductas individuales, sino también las condiciones institucionales que permiten su reproducción.

La distribución de las respuestas invita a pensar en medidas de carácter transversal, orientadas a fortalecer la prevención, mejorar la confianza en las rutas internas, garantizar condiciones seguras para la denuncia, revisar los estilos de dirección y transformar las prácticas organizacionales que puedan favorecer el silenciamiento, la desprotección o la normalización del maltrato.

## b) Modalidad de vinculación





Fuente: Elaboración propia, instrumento interno aplicado por SINDHEP, 2026.

Nota: La gráfica presenta valores absolutos, los porcentajes se desarrollan en el análisis narrativo.

La variable sobre modalidad de vinculación registró 43 respuestas válidas. De estas, 41 personas manifestaron estar vinculadas en provisionalidad, lo que equivale al 95,3 % de la muestra, mientras que 2 personas reportaron pertenecer a carrera administrativa, correspondiente al 4,7 %.

Este dato es especialmente relevante porque es reflejo de una característica estructural de la Defensoría del Pueblo: una parte significativa de sus trabajadores y trabajadoras se encuentra vinculada en provisionalidad, sin contar con la Defensoría Pública que por sus características, la mayoría de su personal está en modalidad de prestación de servicios. Esta condición no implica ausencia de derechos ni una menor protección laboral. Las personas provisionales conservan garantías constitucionales, laborales, sindicales y de protección frente al acoso, la discriminación, la violencia laboral y las retaliaciones.

Sin embargo, la provisionalidad sí supone una forma específica de inestabilidad, asociada principalmente a la posibilidad de que los cargos sean provistos mediante concurso de méritos. En ese contexto, la expectativa del concurso puede convertirse en un factor de incertidumbre y temor, especialmente cuando algunas directivas o jefaturas lo utilizan como mensaje de presión, advertencia o intimidación frente a quienes denuncian, reclaman garantías, participan sindicalmente o expresan inconformidades. El concurso de méritos es un mecanismo legítimo de acceso al empleo público; lo que resulta inaceptable es su utilización simbólica o informal como herramienta de disciplinamiento. Por otra parte, están los procesos disciplinarios que también son usados como mecanismos de coacción o amenaza, si bien quienes se encuentran vinculadas y vinculados en provisionalidad deben gozar de las mismas garantías en un proceso disciplinario, la realidad es que las consecuencias del mismo en relación con una persona de carrera administrativa, son de mayor vulnerabilidad y fragilidad laboral, sin que se desconozcan los perjuicios que pueda acarrear para una persona de carrera.



En ese sentido, la alta presencia de personas provisionales en la muestra permite comprender mejor por qué existe el miedo a denunciar, la desconfianza en las rutas internas y la percepción de falta de garantías. Cuando hay incertidumbre sobre la permanencia laboral, las relaciones jerárquicas pueden adquirir un peso intimidante, incluso sin amenazas explícitas. Bastan insinuaciones, comentarios o prácticas administrativas para generar autocensura y limitar la participación.

Desde esta perspectiva, la Defensoría del Pueblo debe garantizar que las personas vinculadas en provisionalidad puedan ejercer sus derechos sin temor a represalias. Esto implica adoptar medidas claras de confidencialidad, no retaliación, respeto a la actividad sindical, protección frente al acoso laboral y mensajes institucionales inequívocos que impidan que el concurso o la provisionalidad sean utilizados como mecanismos de presión.

Por otra parte, es importante reconocer que la muestra no refleja la realidad de las personas vinculadas por prestación de servicios. Esto puede atribuirse a dos factores principales: en primer lugar, a que las y los afiliados a SINDHEP son mayoritariamente personal en provisionalidad, modalidad que representa el mayor porcentaje de vinculación laboral en la entidad. En segundo lugar, aunque el instrumento estuvo disponible para todo el personal de la Defensoría del Pueblo y no fue respondido solo por personas afiliadas a nuestro sindicato, la extrema fragilidad de su estabilidad laboral —incluso mayor que la de las y los funcionarios de planta— pudo desincentivar su participación por temor a ser individualizados, sufrir represalias o ser asociados con la actividad sindical. Esto no significa que las situaciones de acoso laboral no se estén presentando en personas contratistas, solo que no fueron recogidas en el instrumento.

### **c) Tiempo de Vinculación**





Fuente: Instrumento, grupos focales y entrevistas individuales. Elaboración: SINDHEP

La distribución del tiempo de vinculación evidencia que la mayoría de las personas participantes cuenta con trayectorias institucionales prolongadas. El 58,1 % reportó entre 10 y 19 años de vinculación, mientras un 7,0 % indicó contar con 20 años o más de permanencia institucional. En conjunto, ello sugiere que una parte significativa de quienes participaron posee conocimiento acumulado sobre el funcionamiento interno, las dinámicas organizacionales, las transformaciones institucionales de la Defensoría del Pueblo, e incluso, que prácticas de violencia laboral puedan estar vinculadas con una discriminación etaria.

Este hallazgo resulta relevante porque permite advertir que las percepciones sobre acoso laboral, afectaciones psicosociales, silenciamiento, restricciones al ejercicio sindical o deterioro del clima organizacional no parecen circunscribirse a experiencias aisladas o asociadas exclusivamente a personal recientemente vinculado, sino que emergen también desde personas con permanencias laborales extensas y experiencia institucional consolidada.

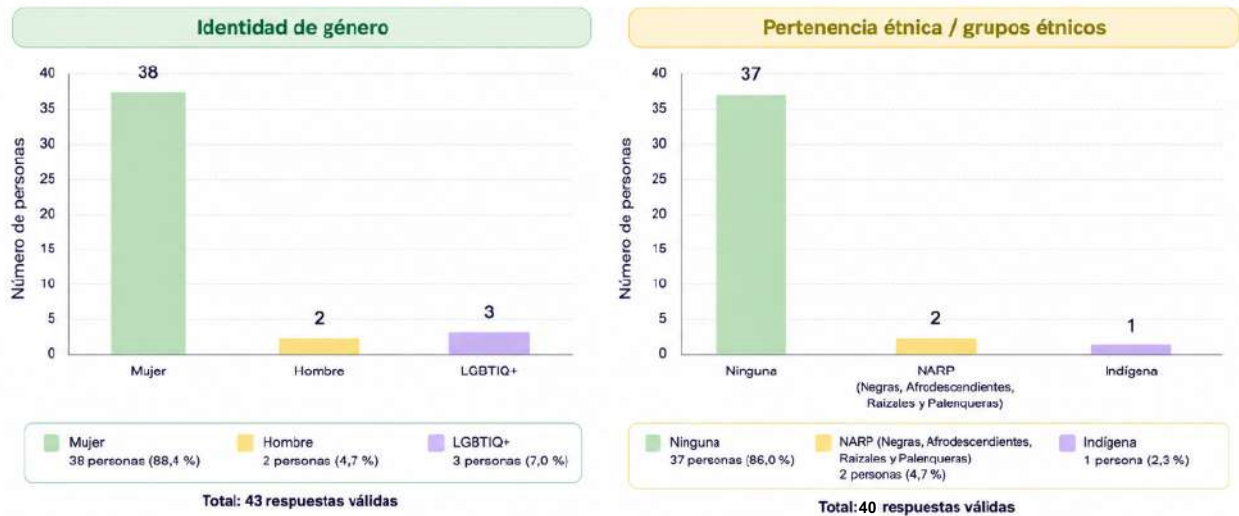
A su vez, el 34,9% de participantes con tiempos de vinculación entre 1 y 9 años permite identificar que estas percepciones atraviesan distintos ciclos de permanencia institucional, posiblemente con impactos diferenciados según modalidad de vinculación, relaciones jerárquicas, ubicación territorial y grado de estabilidad laboral.

**Nota metodológica:** Para efectos analíticos, las respuestas registradas bajo la categoría “más de 10 años” fueron homologadas dentro del rango “10 a 19 años”, debido a la superposición conceptual existente entre categorías y con el propósito de asegurar consistencia estadística y comparabilidad interna del instrumento.

#### **d) Identidad de Género y Pertenencia Étnica**



## Identidad de género y pertenencia étnica de las personas participantes



**Fuente:** Instrumento, grupos focales y entrevistas individuales. Elaboración: SINDHEP

La información evidencia que las mujeres constituyen el grupo mayoritario entre las personas participantes. Este dato permite advertir que buena parte de las situaciones reportadas sobre acoso laboral, afectaciones psicosociales, silenciamiento, temor a denunciar y deterioro del clima laboral están siendo narradas principalmente desde experiencias de mujeres.

Este hallazgo exige una lectura de género más profunda. Esto plantea unos interrogantes frente a lo que revela esa participación sobre la forma en que se experimentan las relaciones de poder dentro de la entidad. Las mujeres no solo aparecen como mayoría en la muestra, sino como sujetas que identifican afectaciones asociadas a prácticas de deslegitimación, sobrecarga, control, pérdida de reconocimiento, miedo a denunciar o exposición a represalias.

Llama especialmente la atención que estas percepciones persistan en una entidad y en escenarios institucionales donde existe una presencia significativa de mujeres en cargos de dirección y donde, desde el discurso público, algunas jefaturas han reivindicado trayectorias o compromisos con la defensa de los derechos de las mujeres y la igualdad. Este punto debe abordarse con cuidado: no se trata de



cuestionar los feminismos ni de deslegitimar los liderazgos femeninos. Por el contrario, el hallazgo plantea varias preguntas institucionales necesarias: ¿cómo asegurar que los principios de igualdad, dignidad, cuidado y no violencia que se defienden en el discurso se traduzcan efectivamente en prácticas organizacionales, relaciones laborales y estilos de liderazgo coherentes con esos compromisos? ¿Basta con que las mujeres ejerzan cargos directivos cuándo no se transforman las prácticas mismas del ejercicio del poder? ¿cómo se establece la coherencia necesaria entre los cargos directivos, mayormente ocupados por mujeres, el primer punto del decálogo defensorial y las realidades de las mujeres (en su sentido amplio) que laboran en la entidad?

La respuesta a estas preguntas exige reconocer que las relaciones de poder no desaparecen por el hecho de que quienes ocupan cargos de dirección sean mujeres o se identifiquen con agendas de derechos. Las jerarquías institucionales, cuando no cuentan con límites, controles y mecanismos efectivos, pueden reproducir prácticas de silenciamiento, subordinación o trato desigual, independientemente del género de quien ejerza la autoridad. Asimismo, ocupar espacios directivos siendo mujer no garantiza una perspectiva ni una práctica feminista, ni asegura que esta se aplique en todas las esferas de la vida. Tampoco implica ignorar los factores contextuales derivados de la persistencia de dinámicas patriarcales y machistas, lo cual reduciría el análisis a una mera individualización de las conductas. En definitiva, una transformación estructural exige profundizar en la complejidad de estos análisis y diseñar acciones coherentes con ellos.

Sin embargo, es importante advertir que, según las regionales y dependencias representadas en la muestra, varias de ellas están bajo liderazgos masculinos. Esto indicaría la persistencia de prácticas tradicionales arraigadas, las cuales pueden perpetuar estructuras jerárquicas que dificultan la transversalización de la perspectiva de género en la gestión institucional.

En ese sentido, el enfoque de género debe servir, precisamente, para revisar las formas concretas en que se ejerce el poder, se distribuyen las cargas, se reconocen las voces, se tramitan los conflictos y se protege a quienes denuncian.



La presencia de personas LGBTIQ+ en la muestra también resulta relevante. Aunque su participación sea menor en términos numéricos, introduce una dimensión indispensable para el análisis de las violencias laborales. Las personas con orientaciones sexuales o identidades de género diversas pueden enfrentar formas específicas de discriminación, estigmatización, aislamiento o invisibilización, que en contextos jerárquicos pueden agravarse.

Por ello, el análisis de género no puede limitarse a una lectura binaria entre hombres y mujeres. **Debe incorporar las experiencias de personas LGBTIQ+ y reconocer que las violencias laborales pueden expresarse mediante comentarios, exclusiones, prejuicios, asignaciones diferenciadas, falta de reconocimiento, trato desigual o barreras para la movilidad laboral, incluso cuando estas prácticas no siempre aparecen de manera explícita o formalizada.**

En cuanto a la relación con la pertenencia étnica, la mayoría de las personas participantes manifestó no pertenecer a un grupo étnico. Sin embargo, el ejercicio permitió identificar la presencia de personas negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras y personas indígenas. Aunque se trate de una participación minoritaria en términos cuantitativos, su valor analítico es significativo.

En estudios sobre violencia laboral, discriminación y clima institucional, la presencia de personas pertenecientes a grupos históricamente racializados exige una lectura cualitativa e interseccional, porque sus experiencias pueden estar atravesadas por barreras que no siempre son visibles en los datos agregados: menor reconocimiento, estereotipos, exotización, silenciamiento, subvaloración profesional o mayores dificultades para activar rutas de protección sin temor a represalias o revictimización.

Desde esta perspectiva, la pertenencia étnica se cruza con otros factores como género, orientación sexual, edad, modalidad de vinculación, territorialidad, ejercicio sindical y posición jerárquica. Allí aparecen las expresiones interseccionales del riesgo.

Estas intersecciones pueden producir formas agravadas de vulnerabilidad. Por ejemplo, una persona racializada puede enfrentar deslegitimación profesional



asociada a prejuicios étnico-raciales; si además es mujer, puede experimentar sobrecarga o control diferencial; si pertenece a sectores LGBTIQ+, puede enfrentar estigmatización adicional; y si ejerce liderazgo sindical o se encuentra en provisionalidad, puede percibir mayores costos para denunciar o controvertir decisiones institucionales.

El análisis étnico-racial también obliga a revisar la capacidad institucional para reconocer formas sutiles de discriminación. No toda discriminación se expresa mediante insultos directos o exclusiones explícitas. Puede manifestarse en la falta de reconocimiento del saber, la minimización de la voz, la asignación desigual de cargas, el aislamiento de espacios de decisión o la desconfianza frente a la capacidad técnica de personas racializadas.

#### 4.2. Tipologías de violencia laboral identificadas: patrones, repertorios y efectos institucionales



Fuente: elaboración propia, instrumento aplicado por SINDHEP, grupos focales y entrevistas individuales.

N.	Tipología	Lectura central
1	Exclusión y silenciamiento	Reducción progresiva de voz, reconocimiento e incidencia institucional.
2	Control, vigilancia informal y micro control	Seguimiento convertido en vigilancia invasiva cuando no hay protocolos claros.
3	Arbitrariedad funcional, sobrecarga y vaciamiento del rol	Uso discrecional de funciones, cargas y planta global.



4	Sanciones informales, desprestigio y linchamiento social	Disciplinamiento ejemplarizante sin decisión formal.
5	Discriminación y violencias diferenciadas	Afectaciones agravadas por género, racialización, orientación sexual, territorio o sindicalización.
6	Desarraigo institucional y traslados percibidos como castigo	Ruptura de redes, acumulados técnicos y vínculos familiares.
7	Retaliación frente a denuncias o resistencia a decisiones administrativas	Decisiones contractuales, funcionales o traslados en contextos de denuncia o tensión laboral.
8	Afectación a mujeres gestantes y protección reforzada insuficiente	Violencia laboral agravada frente a mujeres gestantes y riesgo psicosocial severo.
9	Omisión institucional y ausencia de medidas preventivas claras	Falta de protección, prevención y garantías de no repetición frente a jefaturas cuestionadas.

**Nota metodológica:** Las tipologías fueron construidas a partir de la integración de información proveniente de la aplicación del instrumento, grupos focales y entrevistas individuales. Las manifestaciones descritas corresponden a patrones narrados por las personas participantes y fueron sistematizadas con fines analíticos, preservando la confidencialidad y evitando la individualización de casos.

Las tipologías de violencia laboral identificadas constituyen uno de los hallazgos centrales del presente informe, en tanto permiten advertir que las situaciones reportadas no corresponden únicamente a conflictos interpersonales, dificultades de comunicación o desacuerdos circunstanciales en el entorno de trabajo. Por el contrario, la información recogida permite identificar repertorios reiterados de interacción, prácticas institucionales y formas de ejercicio del poder que, de manera acumulativa, podrían estar afectando la dignidad, la salud mental, la autonomía profesional, la estabilidad laboral, la libertad sindical, la confianza institucional y el ejercicio de derechos al interior de la Defensoría del Pueblo.

La finalidad de este análisis no es individualizar responsabilidades en esta fase, sino visibilizar conductas, reconocer patrones y aportar elementos para una respuesta institucional seria, verificable y proporcional a la gravedad de los hallazgos. En ese sentido, las situaciones descritas deben entenderse como prácticas reportadas o percibidas por las personas participantes, sistematizadas con fines analíticos a partir del instrumento, grupos focales y entrevistas individuales, preservando la



confidencialidad cuando corresponde y destacando aquellos casos en los que existe autorización expresa para su referencia pública.

El hallazgo transversal es que la violencia laboral no siempre se expresa mediante agresiones abiertas, insultos o actos explícitos de hostilidad. En muchos casos opera a través de mecanismos menos visibles, pero igualmente lesivos: exclusión de espacios, pérdida progresiva de funciones, retiro de responsabilidades, sobrecarga, vigilancia informal, rumores, estigmatización, traslados, descalificación técnica, trato diferenciado, dilación de respuestas institucionales y ausencia de medidas de protección. Estas prácticas, cuando se acumulan en el tiempo, producen un ambiente laboral marcado por el temor, la autocensura, la desmotivación, el desgaste emocional y la pérdida de confianza en la entidad.

Desde una perspectiva teórica, estas dinámicas pueden leerse como expresiones de violencia simbólica, en el sentido planteado por Pierre Bourdieu: formas de dominación que no requieren siempre coerción explícita, pero que operan sobre el reconocimiento, la legitimidad, el lugar social y la capacidad de incidencia de las personas. La violencia laboral, en estos casos, no necesariamente expulsa formalmente a la persona de la institución; puede vaciar progresivamente su rol, disminuir su voz, erosionar su reputación, restringir su autonomía y afectar su sentido de pertenencia.

Una primera tipología identificada corresponde a **prácticas de exclusión, silenciamiento e invisibilización laboral**. Los relatos recogidos refieren situaciones asociadas a la no convocatoria o retiro de reuniones, marginación de espacios de decisión, pérdida de interlocución técnica, desconocimiento del trabajo realizado o apropiación del mismo por parte de otras personas, disminución del rol profesional y exclusión de procesos estratégicos previamente liderados por personas con trayectoria institucional.

Estas prácticas son especialmente graves en una entidad cuya legitimidad depende de la capacidad técnica, territorial y relacional de sus equipos. En la Defensoría del Pueblo, el trabajo no se reduce al cumplimiento formal de funciones: implica construir confianza con comunidades, víctimas, organizaciones sociales, liderazgos,



autoridades territoriales y aliados institucionales. Por ello, apartar a una persona de los espacios donde ha construido legitimidad no solo afecta su reconocimiento profesional; también debilita la memoria y la confianza institucional, rompe continuidades y deteriora procesos acumulados.

En varios relatos se advierte una disputa por el capital técnico, social e institucional. Personas con experiencia y reconocimiento perciben haber sido desplazadas de escenarios donde habían consolidado autoridad profesional, mientras simultáneamente se les exige la entrega de productos, informes, conceptos o resultados cuya calidad depende precisamente de la participación en esos espacios de coordinación, deliberación técnica e interlocución institucional. Esta práctica genera una carga contradictoria: se restringen las condiciones necesarias para el trabajo, pero se mantiene la exigencia de resultados.

Esta exclusión puede operar como mecanismo de disciplinamiento cuando reduce la voz de quienes cuestionan, denuncian, sostienen posiciones autónomas o incomodan decisiones jerárquicas. Así, la violencia laboral se expresa como pérdida progresiva de lugar, voz e incidencia dentro de la institución, pero también como una forma de responsabilización injusta: se margina a la persona de los espacios indispensables para cumplir su labor y luego se le exige responder por productos cuya construcción ha sido obstaculizada.

Desde un enfoque de género, diferencial e interseccional, estas prácticas adquieren impactos particulares. En el caso de las mujeres, pueden reproducir tanto el techo de cristal como el piso pegajoso: por un lado, limitan su acceso a espacios de decisión, reconocimiento y liderazgo; por otro, las mantienen asociadas a cargas operativas, tareas invisibilizadas o roles de apoyo que no necesariamente se traducen en movilidad, autoridad o valoración profesional. Esto puede agravarse cuando sus aportes son minimizados, desplazados o apropiados por liderazgos masculinizados o cuando se presentan dinámicas asociadas al denominado **“síndrome de la abeja reina”**, entendido como la reproducción de jerarquías patriarcales por parte de algunas mujeres en posiciones de autoridad, mediante prácticas de competencia, deslegitimación, distanciamiento o bloqueo frente a otras trabajadoras.



En el caso de personas LGBTIQ+, el silenciamiento puede expresarse mediante invisibilización, aislamiento o restricción de su capacidad de representación. En algunos relatos, estas dinámicas parecen operar como formas de “retorno al clóset institucional”: se tolera la presencia, pero se restringe la voz, la representación o la posibilidad de ejercer liderazgo desde la identidad propia, incentivando formas de autocontención, invisibilización o ajuste a expectativas heteronormativas para evitar sanción social, aislamiento o pérdida de reconocimiento profesional.

No obstante, frente a las personas con experiencia de vida trans, estas dinámicas pueden adquirir formas particularmente intensificadas de exclusión, asociadas a barreras históricas de acceso, permanencia, reconocimiento y movilidad laboral. En estos casos, la violencia no siempre se expresa mediante actos explícitos de discriminación, sino también a través de subvaloración profesional, desconocimiento de trayectorias, limitación de oportunidades, trato desigual o asignación persistente de lugares secundarios dentro de la organización, reproduciendo formas de precarización y exclusión históricamente documentadas.

Una segunda tipología se relaciona con el **control y la arbitrariedad organizacional**. Es importante precisar que el cuestionamiento no recae sobre la facultad institucional de verificar el cumplimiento de funciones, hacer seguimiento al desempeño o coordinar el trabajo. El problema surge cuando el control se ejerce mediante prácticas informales, discrecionales, invasivas o carentes de protocolos claros de legalidad, proporcionalidad, finalidad y protección de datos.

En los relatos aparecen referencias a toma de fotografías de espacios de trabajo en determinados momentos de la jornada, controles reiterados de horario, exigencias permanentes de evidencia inmediata, seguimiento desproporcionado y uso o instalación de cámaras que, según lo reportado, no harían parte del inventario institucional ni contarían con reglas claras sobre administración, finalidad, custodia, acceso, conservación y confidencialidad de la información obtenida. También se mencionan preocupaciones frente al eventual uso de mecanismos biométricos sin suficiente socialización, consentimiento informado ni garantías sobre el tratamiento de datos sensibles.



Desde Michel Foucault, estas prácticas pueden analizarse como tecnologías disciplinarias del poder. El control no opera únicamente mediante sanciones visibles, sino a través de mecanismos cotidianos de vigilancia que inducen autocontrol, temor y obediencia. En un contexto laboral, este tipo de prácticas puede producir personas más preocupadas por evitar represalias que por desplegar criterio técnico, creatividad, deliberación o autonomía profesional para la defensa de los derechos de las poblaciones.

Desde un enfoque de género, este control adquiere una dimensión especialmente gravosa para las mujeres, sobre quienes históricamente ha recaído de manera desproporcionada el trabajo de cuidado, la doble jornada y la exigencia de responder simultáneamente a mandatos laborales, familiares y sociales. En estos casos, la vigilancia permanente no solo supervisa el cumplimiento de funciones: también puede convertirse en un mecanismo de castigo frente a necesidades legítimas de flexibilidad, corresponsabilidad y conciliación. Así, el control panóptico transforma desigualdades estructurales en criterios de sospecha, presión o desvalorización laboral, produciendo una forma de violencia psicológica y discriminación indirecta que restringe la autonomía, profundiza el desgaste emocional y refuerza la subordinación de las mujeres en el espacio institucional.

La gravedad de esta tipología radica en que transforma las prácticas de control y vigilancia laboral en una lógica de sospecha permanente. Cuando las personas trabajadoras sienten que cada movimiento puede ser fotografiado, observado, reportado o reinterpretado en su contra, el lugar de trabajo deja de sustentarse en la confianza profesional y se convierte en un espacio de vigilancia, ansiedad y alerta constante. Bajo estas condiciones, el control deja de ser una herramienta razonable de coordinación institucional y puede convertirse en un mecanismo de intimidación, inhibición y desgaste, afectando la autonomía, el criterio técnico, la salud psicosocial de quienes laboran en la entidad y capacidad de respuesta rápida a las vulneraciones de derechos que atendemos cotidianamente.

Una tercera tipología se relaciona con la **asignación discrecional de funciones, la sobrecarga laboral y el vaciamiento progresivo del rol profesional**. Diversas personas señalaron exigencias reiteradas de productos, informes, soportes o



entregables que no necesariamente guardan relación directa con sus funciones, perfiles, competencias misionales o condiciones reales de trabajo. También se reportan cambios abruptos de responsabilidades, retiro de temas previamente liderados, asignación de tareas ajenas al perfil y exigencias superpuestas sin claridad sobre finalidad, prioridad o tiempos razonables.

Esta situación se agrava cuando la figura de la planta global es interpretada como una habilitación amplia para modificar funciones, restringir responsabilidades o disponer de las trayectorias técnicas sin suficiente motivación. Si bien la planta global permite cierto margen de movilidad funcional, no puede traducirse en desconocimiento de experticias, desarraigo técnico, pérdida de acumulados, debilitamiento del rol profesional o alteración arbitraria de responsabilidades.

La sobrecarga también aparece asociada a una comprensión gerencial del trabajo que privilegia indicadores, reportes y productos cuantificables, sin atender suficientemente la naturaleza misional, territorial y humana de la labor defensorial. En una entidad de derechos humanos, el trabajo exige escucha, análisis contextual, presencia territorial, acompañamiento, construcción de confianza y respuesta institucional sensible. Reducir esa labor a una lógica de productividad permanente puede generar desgaste, frustración y pérdida del sentido del trabajo.

Otra tipología identificada corresponde al **desplazamiento funcional del personal de planta por contratistas de “alto nivel”**. Esta situación se presenta cuando personas vinculadas mediante contratos de prestación de servicios, especialmente asesores o apoyos cercanos a las jefaturas, asumen en la práctica funciones de coordinación, orientación técnica o toma de decisiones sobre los equipos, sin reconocer suficientemente la trayectoria, experticia y memoria institucional del personal de planta y la importancia de los diálogos intergeneracionales.

El problema no radica en la existencia de contratistas, pues muchas personas vinculadas por prestación de servicios también enfrentan precariedad, subordinación informal y ausencia de garantías. La alerta surge cuando contratistas de alto nivel, amparados en la confianza de las jefaturas, terminan ocupando de hecho espacios de dirección, coordinación o decisión que afectan el rol de quienes ejercen la función



pública, siendo relegados, ignorados o convertidos en simples ejecutores de lineamientos definidos por personas externas a la planta. Esta situación puede desdibujar los límites propios de la contratación estatal, generar formas informales de subordinación, alterar la distribución legal de funciones y responsabilidades, y debilitar los principios de transparencia, mérito, responsabilidad administrativa y debido ejercicio de la función pública.

Esta práctica produce un vaciamiento del rol funcional: las personas de planta pierden incidencia, reconocimiento y autonomía técnica. Además, debilita la memoria institucional, desestructura equipos, genera tensiones internas y transmite el mensaje de que la experiencia acumulada tiene menos valor que la cercanía con la jefatura.

En una entidad de derechos humanos, el apoyo contractual debe fortalecer los procesos institucionales, no sustituir informalmente al personal de planta ni crear estructuras paralelas de decisión. Cuando esto ocurre, puede constituir una forma de violencia laboral asociada a la exclusión, la desautorización y el desconocimiento de la dignidad profesional de las servidoras y servidores públicos.

Otra tipología identificada corresponde a las **sanciones informales, el desprestigio profesional y el disciplinamiento ejemplarizante**. Esta forma de violencia laboral se expresa en prácticas que, aunque no siempre adoptan la forma de una sanción administrativa formal, producen efectos materiales, simbólicos y emocionales semejantes o incluso más graves. En varios relatos, las personas perciben haber sido tratadas como responsables antes de que existiera una decisión institucional, haber sido aisladas de sus equipos, expuestas ante otras dependencias, señaladas como conflictivas -especialmente relevante en los análisis de género-, removidas de funciones, excluidas de procesos que venían liderando o sometidas a rumores, cuestionamientos sobre su idoneidad y afectaciones a su buen nombre.

Estas prácticas resultan especialmente problemáticas porque operan en una zona ambigua del poder institucional: no siempre dejan una trazabilidad formal suficiente, pero sí generan consecuencias concretas sobre la trayectoria laboral, la reputación profesional, la estabilidad emocional y la capacidad de participación de las personas afectadas. El retiro de responsabilidades, la exclusión de reuniones, la circulación de



versiones no contrastadas, el aislamiento progresivo o la exposición pública de una persona ante su equipo pueden funcionar como castigos anticipados, aun cuando no exista investigación, decisión disciplinaria ni procedimiento que garantice contradicción, defensa o debido proceso.

En ese sentido, esta tipología afecta principios básicos como el debido proceso, la presunción de inocencia, la buena fe, la dignidad humana, la honra, el buen nombre y el trato digno. Cuando una persona es tratada institucionalmente como si ya hubiera sido encontrada responsable, sin una actuación formal que lo determine, se instala una forma de sanción paralela que debilita las garantías mínimas del Estado social de derecho dentro del propio espacio laboral. La afectación no se limita a la persona directamente involucrada: también impacta al equipo, porque produce temor, autocensura y aprendizaje colectivo sobre los riesgos de disentir, denunciar, ejercer liderazgo técnico o sindical, o controvertir decisiones jerárquicas.

Este tipo de prácticas también puede generar un efecto de muerte profesional simbólica. La persona no es necesariamente desvinculada de la entidad, pero se le reduce su margen de acción, se erosiona su legitimidad, se afecta su credibilidad y se limita su capacidad de incidir en los asuntos que conoce o ha liderado. En contextos institucionales donde la reputación técnica, la confianza territorial y la interlocución interna son fundamentales, el desprestigio no es un daño menor: puede afectar años de acumulado profesional, vínculos construidos con comunidades, reconocimiento institucional, posibilidades futuras de participación o acarrear riesgos a la vida, la integridad y la seguridad.

Desde una lectura sociológica, estas sanciones informales pueden entenderse como mecanismos de control organizacional que buscan corregir, neutralizar o advertir conductas consideradas incómodas para la jerarquía. No necesariamente se castiga una falta comprobada; en muchos casos se castiga la autonomía, la denuncia, la crítica, la defensa de derechos, la insistencia en procedimientos o la negativa a aceptar decisiones percibidas como arbitrarias. Así, el poder no solo administra funciones, sino que define quién puede hablar, quién conserva legitimidad, quién es escuchado y quién es progresivamente desautorizado o desautorizada.



Rita Segato aporta una lectura especialmente útil para comprender esta dimensión. Desde su análisis sobre la pedagogía de la crueldad y el carácter expresivo de ciertas violencias, puede entenderse que algunas prácticas no buscan afectar únicamente a la persona directamente involucrada, sino enviar un mensaje al conjunto del grupo. La sanción informal tiene una función comunicativa: muestra quién detenta el poder, cuáles son los límites de la obediencia esperada y cuáles pueden ser las consecuencias de cuestionar, denunciar o resistir. Una exclusión, un rumor, una humillación pública, el retiro de funciones, una citación disciplinaria injustificada o la exposición de una persona ante el equipo pueden operar como advertencias dirigidas a las demás personas trabajadoras.

El desprestigio profesional contra las mujeres suele apoyarse en estereotipos de género que buscan restar legitimidad a su voz pública, técnica o sindical. Cuando ejercen autonomía, denuncian irregularidades o sostienen posiciones políticas propias, con frecuencia son calificadas como “históricas”, “problemáticas”, “conflictivas” o “difíciles de tratar” y son mayormente susceptibles a rumores asociados a relaciones sexo/afectivas, “se acuesta con”, desplazando el debate sobre sus argumentos hacia supuestas condiciones personales, emocionales o actitudinales que general un daño reputacional mucho más difícil de reparar para las mujeres. Esta operación no solo minimiza su postura, sino que patologiza su voz política y convierte la exigencia de derechos en un rasgo de carácter que debe ser corregido o neutralizado o en una marginalización de los espacios públicos.

Esta forma de sanción informal se agrava cuando viene acompañada de burlas, caricaturizaciones, comentarios despectivos o representaciones que ridiculizan a las mujeres por ejercer liderazgo, denunciar o participar en escenarios sindicales. En estos casos, el mensaje disciplinador busca devolverlas al lugar de docilidad esperado: pueden participar siempre que no incomoden, denunciar siempre que no confronten y liderar siempre que no disputen relaciones de poder.

En el caso de personas LGBTIQ+, el disciplinamiento ejemplarizante puede enviar el mensaje de que la diferencia es tolerable solo si permanece subordinada, silenciosa o sin capacidad real de incidencia. Así, el desprestigio, la burla o la caricaturización no son hechos menores: pueden operar como dispositivos de control simbólico



orientados a limitar la participación, producir autocensura y preservar jerarquías institucionales excluyentes.

En esa lógica, el disciplinamiento no solo produce daño individual, sino que moldea el comportamiento colectivo. Las personas observan lo que ocurre con quien denuncia, con quien se sindicaliza, con quien pregunta, con quien exige garantías o con quien se niega a aceptar una arbitrariedad. El mensaje puede ser silencioso pero eficaz: “esto puede pasarle a cualquiera”. De esta manera, se instala una cultura de autocensura, prudencia defensiva y retraimiento, donde las personas optan por callar, no participar, no denunciar o no asumir liderazgos para evitar quedar expuestas.

La gravedad de esta tipología radica precisamente en su capacidad de operar sin necesidad de sanciones formales. No requiere un acto administrativo, una decisión disciplinaria o una desvinculación. Basta con erosionar reputaciones, retirar espacios, sembrar dudas, aislar a la persona o convertirla en ejemplo negativo frente al colectivo. Por ello, estas prácticas deben ser reconocidas como formas de violencia laboral y no como simples tensiones de convivencia, diferencias de estilo directivo o conflictos personales. Su impacto sobre la salud mental, el clima organizacional, la confianza institucional y la libertad de expresión en el trabajo exige una respuesta institucional clara, preventiva y correctiva.

La información recogida evidencia que la violencia laboral no afecta a todas las personas de la misma manera. La violencia laboral en una entidad de derechos humanos debe entenderse como un fenómeno que se intercepta con sistemas de opresión históricos. En los relatos aparecen referencias a comentarios sexistas, exclusiones relacionadas con orientación sexual, burlas sobre apariencia física, cuestionamientos diferenciados hacia mujeres, trato descalificador hacia personas adultas mayores, discriminación hacia contratistas, afectaciones a personas sindicalizadas y formas de racialización cotidiana contra personas afrodescendientes o indígenas.

La caricaturización de rasgos fenotípicos, vestimenta, cabello, formas de hablar o expresiones culturales constituye una forma de violencia racializada que puede parecer menor o normalizada, pero que afecta profundamente la dignidad y la libertad



identitaria. Frantz Fanon advirtió que el racismo no opera solamente mediante exclusiones abiertas, sino también mediante gestos cotidianos que producen vergüenza, autocensura y presión de asimilación.

Desde una lectura interseccional, propuesta por Kimberlé Crenshaw y desarrollada por autoras feministas decoloniales como María Lugones y Ochy Curiel, una mujer, una persona afrodescendiente, indígena, LGBTIQ+, sindicalizada, territorial, contratista o cuidadora puede experimentar simultáneamente varias formas de subordinación. Esto genera exposiciones agravadas al silenciamiento, la precariedad, el desprestigio, la sobrecarga, el hostigamiento o la exclusión.

Otro de los hallazgos relevantes en las tipologías, se relaciona con las **experiencias de desarraigo institucional**. Este no debe entenderse únicamente como un cambio de oficina, dependencia o ciudad. El desarraigo implica ruptura de redes, pérdida de acumulados técnicos, debilitamiento de vínculos territoriales, afectación de procesos construidos durante años, alteración del proyecto laboral y, en algunos casos, impactos sobre la vida familiar y emocional.

Los relatos recogidos permiten advertir que los traslados han sido percibidos por varias personas trabajadoras como un mecanismo de premio o castigo dentro de la entidad. Bajo el argumento de la “necesidad del servicio”<sup>3</sup>, se habrían adoptado decisiones de movilidad funcional o territorial sin consulta previa suficiente, sin motivación clara sobre las razones objetivas que justifican la medida y, en algunos casos, en contextos en los que la persona había interpuesto quejas por acoso laboral, ejercido actividad sindical o manifestado inconformidades frente a situaciones de violencia en el trabajo.

La necesidad del servicio es una figura legítima de organización administrativa. Sin embargo, no puede convertirse en una cláusula abierta para adoptar decisiones discrecionales<sup>4</sup> que afecten derechos, desconozcan contextos de salud, ignoren

---

<sup>3</sup> Nunca sustentado técnicamente hasta la fecha en los documentos conocidos.

<sup>4</sup> Al respecto, la Corte Constitucional en sentencia T-982/04, hace una diferenciación entre discrecionalidad y arbitrariedad, y menciona: “(...) cuando un acto discrecional en aquello que la facultad reglada se lo permita, involucre un vicio de procedimiento en su formación, o sea constitutivo



cargas familiares o terminen operando como sanciones encubiertas. Cuando un traslado ocurre sin diálogo previo, sin valoración de condiciones personales, familiares, territoriales o de seguridad, sin explicación suficiente y en un contexto de denuncia o conflicto laboral, pierde apariencia de neutralidad y puede ser leído como una forma de retaliación institucional.

Desde un enfoque de género, diferencial e interseccional, los traslados no consultados pueden generar afectaciones agravadas. En el caso de las mujeres, históricamente sobrecargadas por labores de cuidado, una decisión de movilidad puede desestructurar redes de crianza, cuidado de personas dependientes, apoyo familiar y sostenimiento cotidiano de la vida. Para muchas trabajadoras, el desarraigo no implica solamente un cambio de oficina o de territorio; puede traducirse en precarización de su vida personal, afectación económica, incremento de cargas emocionales y debilitamiento de sus condiciones reales para trabajar en igualdad.

En el caso de personas LGBTIQ+ y, de manera particular, de personas con experiencia de vida trans, los traslados también deben valorarse desde sus condiciones de seguridad, redes de apoyo, reconocimiento territorial y exposición a contextos de discriminación o violencia. Ignorar estas variables puede transformar una decisión aparentemente administrativa en una forma de discriminación indirecta, al producir impactos diferenciados sobre personas o grupos históricamente expuestos a mayores niveles de exclusión, estigmatización o vulnerabilidad.

Por ello, en una entidad de derechos humanos, la movilidad laboral no puede ser tratada como un simple movimiento de piezas dentro de un organigrama desprovistas de un principio de humanidad. Toda decisión de traslado debe estar suficientemente motivada, responder a fines legítimos y proporcionales, valorar las condiciones

---

de error de apreciación o de desviación de poder, o suponga la falta de aprobación de los juicios de necesidad y proporcionalidad, puede considerarse que dicho acto administrativo es manifiestamente arbitrario, y por lo mismo, contrario al principio de legalidad que fundamenta el derecho fundamental al debido proceso administrativo. Obsérvese cómo el artículo 36 del Código Contencioso administrativo, reconoce los límites que regulan el ejercicio del poder discrecional de la Administración, en los siguientes términos: “*En la medida en que el contenido de una decisión, de carácter general o particular, sea discrecional, debe ser adecuada a los fines de la norma que la autoriza y proporcional a los hechos que le sirven de causa*”



personales y familiares de la persona trabajadora, garantizar ausencia de retaliación y respetar el derecho al trabajo digno, a la igualdad, a la salud, a la vida familiar, a la libertad sindical y a la participación. De lo contrario, la “necesidad del servicio” corre el riesgo de convertirse en un instrumento de disciplinamiento, silenciamiento y profundización de desigualdades.

Según la información cualitativa, estas situaciones se presentarían con mayor frecuencia en dependencias como la Dirección Nacional de Promoción y Divulgación, la Dirección Nacional de Atención y Trámite de Urgencia, la Delegada para la Política Criminal y la Delegada para Asuntos étnicos, entre otras. La recurrencia de estos relatos exige una revisión institucional de fondo, pues podría tratarse de una práctica que afecta la estabilidad, la salud mental, la trayectoria profesional y la confianza de las personas trabajadoras en las decisiones administrativas de la entidad.

En sentido contrario, también se reportan casos en los que las propias personas trabajadoras solicitan traslados como estrategia de autoprotección para evitar seguir expuestas a escenarios de acoso laboral, deterioro psicosocial o conflicto jerárquico. Sin embargo, estas solicitudes son negadas en algunas ocasiones sin justificación suficiente, sin indagar de fondo las causas que motivan la petición y sin activar medidas efectivas de prevención o protección. Esta respuesta institucional resulta problemática: el traslado aparece disponible para la administración cuando responde a sus intereses y es usado como mecanismo de disciplinamiento, pero restringido o negado cuando es solicitado por la persona afectada para proteger su salud, su integridad emocional o su proyecto familiar.

Aún más preocupante resulta que, cuando varias personas solicitan traslados o expresan inconformidad frente a un mismo ambiente laboral, la respuesta institucional tiende a reducirse a reuniones de equipo orientadas a desactivar el malestar, sin una investigación suficiente sobre las causas estructurales que lo originan o sin que se contemplen medidas dirigidas hacia los y las directivos que incluso suelen estar ausentes de los mecanismos de concertación. Este tipo de intervención puede producir una apariencia de gestión, pero no necesariamente transforma las condiciones que generan el daño. En lugar de identificar patrones, responsabilidades, prácticas de dirección, sobrecargas, represalias o afectaciones



psicosociales, el problema se diluye en una narrativa de convivencia del equipo.

Los traslados deben ser analizados, por tanto, no solo como decisiones administrativas, sino como posibles indicadores de riesgo laboral y psicosocial. Cuando se producen después de una queja, cuando se niegan pese a razones familiares o de salud, cuando afectan a personas que han denunciado -o manifestado situaciones de violencia laboral pese a que no denuncien-, cuando implican pérdida de funciones o cuando se utilizan para mover a la persona afectada y no para intervenir la fuente del daño, pueden configurar escenarios de retaliación, castigo encubierto, desarraigo institucional o revictimización.

Dentro de las tipologías identificadas, adquieren especial gravedad las situaciones en las que decisiones contractuales, funcionales o administrativas pueden operar como mecanismos indirectos de presión, desgaste o retaliación. Esta dimensión es clave porque muestra que la violencia laboral no termina en el hecho denunciado; puede intensificarse cuando la persona se resiste, denuncia, solicita protección o intenta activar una ruta institucional.

En uno de los casos conocidos durante el ejercicio, una mujer vinculada mediante contrato de prestación de servicios fue requerida en agosto de 2025 por la jefatura regional a la cual se encontraba adscrita para adelantar la cesión de su contrato. Ante su negativa a aceptar dicha cesión, se habrían desencadenado actuaciones percibidas como hostigamiento, presión y persecución laboral, orientadas presuntamente a forzar su salida o renuncia.

La situación adquirió especial gravedad cuando, en noviembre de 2025, la contratista informó su estado de embarazo. Para la vigencia 2026, la entidad renovó su contrato, en atención al marco de protección reforzada aplicable a mujeres gestantes. Sin embargo, según la información conocida, las conductas de presión y hostigamiento no cesaron. Por el contrario, habrían continuado durante los meses siguientes, hasta que, en febrero de 2026, cuando cursaba aproximadamente el quinto mes de embarazo, la trabajadora intentó quitarse la vida, situación que desencadenó en la pérdida de uno de sus nonatos.



Este caso, se expone la forma más cruda de la violencia institucional: la desnaturalización de la estabilidad reforzada. Cuando la entidad cumple formalmente con el contrato, pero mantiene el hostigamiento, está ejerciendo una violencia psicológica dirigida a quebrar la voluntad de la mujer en una etapa de especial vulnerabilidad. Esto es violencia obstétrica y laboral concurrente.

La omisión institucional frente a jefaturas señaladas por patrones sistemáticos de acoso envía un mensaje de impunidad de género. Al proteger solamente el nivel jerárquico de quien le agrede y dejarle en el cargo, la institución valida un modelo de hegemonía autoritaria, donde el mensaje es claro: la salud mental y la vida de las mujeres son sacrificables en favor de la jerarquía. La falta de medidas de protección es, en sí misma, una forma de violencia institucional por omisión.

Este caso permitió visibilizar una problemática más amplia dentro de esa regional. A partir de lo ocurrido, emergieron otras situaciones reportadas por personas vinculadas a la misma dependencia, identificándose al menos diez quejas o denuncias relacionadas con presuntas conductas de acoso laboral. Lo anterior resulta especialmente relevante porque permite advertir que no se trataría de un episodio aislado o de una conflictividad interpersonal puntual, sino de un posible patrón sistemático de ejercicio arbitrario del poder jerárquico, con impactos diferenciados sobre la salud mental, la estabilidad laboral, la dignidad y las garantías de protección de las personas trabajadoras.

Pese a la gravedad de los hechos, y aun cuando se habría puesto en evidencia la recurrencia de situaciones asociadas a presunto acoso laboral en esa regional, la jefatura señalada continúa en el cargo. Hasta la fecha, las medidas institucionales conocidas parecen haberse limitado a un acompañamiento a la jefatura por parte de un equipo nacional, sin que el equipo de la regional tenga claridad suficiente sobre cuáles son las medidas preventivas, correctivas o de protección adoptadas por la Defensoría del Pueblo para garantizar un ambiente laboral seguro, prevenir nuevas afectaciones, proteger a las personas denunciantes y evitar escenarios de revictimización o retaliación.

Esta ausencia de medidas claras resulta especialmente preocupante en una entidad



con mandato constitucional de protección de derechos humanos. La omisión institucional no solo agrava el daño individual, sino que produce un efecto colectivo de silenciamiento: las demás personas trabajadoras pueden interpretar que denunciar no conduce a transformaciones reales y que, por el contrario, puede aumentar su exposición a nuevas formas de presión, aislamiento o persecución.



## **5. MECANISMOS INSTITUCIONALES DE ATENCIÓN: RUTAS FORMALES SIN PROTECCIÓN EFECTIVA**

El análisis de los mecanismos institucionales de atención y respuesta evidencia uno de los hallazgos más graves del presente informe: la Defensoría del Pueblo cuenta formalmente con rutas, comités, dependencias y procedimientos para atender situaciones de acoso laboral, convivencia, salud mental, riesgos psicosociales y afectaciones en el entorno de trabajo; sin embargo, la información recogida muestra que la existencia formal de estos mecanismos no se está traduciendo, de manera suficiente, en protección real, respuesta oportuna, prevención de represalias, medidas correctivas ni garantías de no repetición.

Esta brecha entre formalidad institucional y efectividad material resulta especialmente preocupante tratándose de una entidad cuya misión constitucional está orientada a la promoción, divulgación, defensa y protección de los derechos humanos. La contradicción institucional es profunda: mientras la Defensoría exige hacia afuera el respeto por la dignidad humana, la debida diligencia, la prevención del daño y la garantía de derechos, en su interior persisten relatos que dan cuenta de demoras, silencios administrativos, minimización de denuncias, revictimización, posibles filtraciones de información, represalias, traslados, retiro de funciones, estigmatización, falta de confidencialidad, asimetrías de poder y garantías y ausencia de medidas preventivas frente a jefaturas o estructuras señaladas por presuntas conductas de acoso laboral.

El problema, por tanto, no es únicamente la ausencia de implementación de rutas, sino la falta de confianza en su eficacia y la persistencia del daño. Una parte significativa de las personas trabajadoras manifiesta temor a denunciar, baja credibilidad en los mecanismos internos y percepción de que las quejas no producen consecuencias reales. En contextos laborales marcados por relaciones jerárquicas fuertes, provisionalidad, contratación por prestación de servicios, subordinación funcional, dependencia de renovaciones contractuales, exposición a traslados o riesgo de pérdida de funciones, el silencio o la falta de denuncia no puede interpretarse como inexistencia de acoso o asumir una postura negacionista. Por el



contrario, puede constituir una estrategia de autoprotección frente a la posibilidad de sufrir nuevas retaliaciones.

La información cualitativa permite identificar un patrón reiterado: quienes denuncian o intentan activar rutas institucionales no siempre reciben una respuesta protectora. En algunos casos, las personas reportan que fueron minimizadas, revictimizadas, expuestas, retiradas de responsabilidades que venían liderando, aisladas de espacios de decisión, sometidas a nuevas cargas, objeto de rumores o señaladas como conflictivas. Esta situación transforma la denuncia en un escenario de riesgo adicional. La ruta, que debería operar como mecanismo de protección, puede terminar siendo percibida como un espacio de mayor vulnerabilidad.

Un caso emblemático que permite evidenciar estas fallas es el de Lucía Riaño Torres, quien autorizó expresamente el uso de su nombre en comunicaciones, cartas o declaraciones públicas de SINDHEP. Según la información aportada, el 12 de noviembre de 2024 radicó por escrito una queja de acoso laboral y el 13 de noviembre de 2024 la remitió por correo electrónico institucional a varias instancias, incluyendo la Defensora del Pueblo, el entonces Vicedefensor, la Subdirección de Talento Humano, el Comité de Convivencia Laboral y el sindicato. Pese a la gravedad de los hechos denunciados, la respuesta institucional no fue inmediata ni suficientemente protectora. La trabajadora reportó minimización, revictimización, represalias y demora en el trámite; además, señaló que fue retirada de temas que venía liderando, excluida de espacios institucionales y marginada de actividades asociadas a sus responsabilidades.

De acuerdo con su relato, la primera citación se produjo aproximadamente nueve meses después, en agosto de 2025, y fue programada con apenas dos días de antelación, cuando se encontraba en incapacidad médica derivada de una cirugía. La trabajadora respondió oportunamente informando su imposibilidad médica de asistir y manifestando su disposición para una nueva citación. Sin embargo, la primera reunión efectiva en la que fue escuchada su versión solo se habría realizado un año y tres meses después de la radicación inicial de la queja. Este lapso no puede ser entendido como una simple demora administrativa. En materia de acoso laboral, violencia en el trabajo y afectaciones psicosociales, el tiempo es un factor de



protección. Una queja que permanece meses sin trámite efectivo permite la prolongación del daño, aumenta la sensación de indefensión, debilita la confianza institucional y puede profundizar las afectaciones emocionales, laborales y reputacionales de la persona denunciante, agravando las consecuencias.

El caso también muestra posibles fallas de debida diligencia en el trámite. Según lo informado, cuando se programó el intento de conciliación surgieron situaciones que generan preocupación sobre la trazabilidad, reserva y manejo adecuado de la ruta: la citación no habría sido enviada desde el correo oficial del Comité de Convivencia Laboral, sino desde una funcionaria de Talento Humano, y se habrían incluido dos compañeras de trabajo que no tendrían relación directa con el trámite. La inclusión de personas ajenas en una actuación de esta naturaleza no es un asunto menor. En casos de acoso laboral, la confidencialidad constituye una garantía básica de protección. Cualquier exposición innecesaria puede aumentar el riesgo de revictimización, afectar el buen nombre de la persona denunciante, generar tensiones dentro del equipo y producir nuevos escenarios de presión o aislamiento.

Adicionalmente, la trabajadora señala que las conductas presuntamente constitutivas de acoso no cesaron durante el trámite. Por el contrario, refiere que continuaron incluso hasta fechas recientes, incluyendo incumplimientos de acuerdos previamente establecidos. Esto evidencia una falla sustancial de la ruta: no basta con citar tardíamente a una reunión o abrir un espacio de conciliación si durante el trámite no se adoptan medidas preventivas reales para detener la continuidad del daño. La ruta institucional debe proteger desde el inicio, no solamente administrar el expediente.

El relato también permite advertir una ausencia de enfoque diferencial y de salud. La trabajadora refiere que durante el periodo de afectación atravesó situaciones médicas graves, incluyendo cirugía, fractura de mano y diagnóstico de cáncer, sin que percibiera una consideración institucional suficiente frente a su condición. En escenarios de enfermedad grave, incapacidad médica o afectación psicosocial, la entidad tiene un deber reforzado de cuidado. La gestión de una queja por acoso laboral no puede tramitarse de manera indiferente frente al estado físico y emocional de la persona afectada, pues ello puede profundizar el daño y convertir el procedimiento en una nueva fuente de vulneración.



Este caso ilustra una preocupación central del informe: las rutas institucionales pueden existir formalmente, pero fallar en su dimensión material cuando no actúan con oportunidad, confidencialidad, enfoque de salud, debida diligencia y capacidad real de protección. Una respuesta que llega quince meses después, una citación en incapacidad médica, la inclusión de personas ajenas al trámite, la continuidad de las conductas denunciadas y la ausencia de medidas efectivas para detener el daño muestran que el problema no se reduce a la existencia del Comité de Convivencia Laboral, sino a su funcionamiento real.

En este punto es indispensable afirmar con claridad que la demora institucional no es neutra. Cuando una queja por acoso laboral permanece meses sin una actuación efectiva, la entidad no solo incumple una expectativa procedimental; permite que el presunto daño continúe, que las relaciones de poder permanezcan intactas y que la persona denunciante siga expuesta al mismo entorno que originó la queja. Cada semana sin respuesta puede significar mayor desgaste emocional, pérdida de confianza, deterioro de la salud mental, aislamiento, reducción de funciones, afectación reputacional y debilitamiento de la capacidad de defensa de la persona trabajadora.

La información recogida también muestra que, en algunos casos, las respuestas institucionales se concentran en la atención individual de la persona afectada - acompañamiento psicológico, orientación general, recomendaciones de autocuidado o remisión a comités- sin intervenir suficientemente la fuente del riesgo. Este abordaje resulta limitado porque desplaza el problema hacia quien sufre la violencia y lo convierte en una situación de manejo emocional individual, cuando los relatos apuntan a dinámicas estructurales de poder, estilos de dirección autoritarios, sobrecarga laboral, discrecionalidad funcional, discriminación, silenciamiento, retaliación y omisión institucional. La atención psicosocial es necesaria, pero no puede sustituir la adopción de medidas preventivas, correctivas, disciplinarias y organizacionales.

También resulta preocupante que las personas afectadas tengan que acudir de manera reiterada a acciones de tutela, quejas externas, solicitudes ante órganos de



control o mecanismos extraordinarios para obtener respuestas que deberían ser garantizadas internamente por la entidad. La judicialización o externalización de conflictos laborales no puede normalizarse como única vía para lograr protección. Cuando una entidad con mandato de derechos humanos obliga a sus trabajadoras y trabajadores a litigar o acudir a órganos externos para que se reconozcan garantías básicas de dignidad, salud, estabilidad, no retaliación, debido proceso o protección reforzada, se configura una falla institucional que debe ser revisada por las autoridades competentes. Además, esto constituye una afectación material adicional ante posibles detrimentos patrimoniales al tener que recurrir a abogados para la defensa de sus casos. Esta situación, también afecta la libertad sindical cuando un sindicato, en aras de proteger a sus afiliados y afiliadas de estas situaciones, termina destinando la mayor cantidad de recursos a estrategias de defensa.

La falta de confidencialidad constituye otro punto crítico. Algunos relatos señalan que información entregada en espacios que deberían operar bajo reserva habría sido conocida por jefaturas o por otras personas dentro de los equipos. Si las personas trabajadoras perciben que denunciar implica quedar expuestas ante quienes ejercen poder sobre su permanencia, funciones, cargas laborales, traslados o evaluación informal, la ruta deja de ser segura. La confidencialidad no es un aspecto accesorio del procedimiento: es una garantía mínima de protección. Sin reserva, independencia y trazabilidad, cualquier mecanismo interno pierde legitimidad e imparcialidad, constituyéndose en otro mecanismo de disciplinamiento de poder y no de garantías reales.

Asimismo, la confidencialidad constituye una garantía esencial de seguridad para quienes enfrentan violencias basadas en género. Cuando esta se vulnera, las mujeres quedan expuestas a juicios y escrutinio moral sobre su conducta. La ruptura de la reserva no es solo una falla procedimental, sino una grave afectación institucional que reactiva el miedo al estigma social y puede fortalecer las dinámicas de control de su superior jerárquico o su influjo en detrimento del ambiente laboral a través de compañeras y compañeros de la persona afectada, comprometiendo las posibilidades reales de protección y reparación.

Es imperativo advertir que la presencia de mujeres en cargos de alta dirección no



garantiza por sí misma un entorno libre de violencias de género. La violencia laboral, cuando es ejercida por mujeres hacia otras mujeres o personas LGBTIQ+, evidencia la persistencia de estructuras de poder que privilegian el autoritarismo y la deshumanización del vínculo laboral. En estos casos, el enfoque de género es fundamental para desarticular la idea de que se trata de 'peleas entre mujeres' o 'conflictos de caracteres', y reconocerlo como una reproducción de lógicas patriarcales de control que afectan desproporcionadamente a quienes ostentan identidades o roles tradicionalmente subordinados

Esta reflexión es necesaria ya que muchas de estas violencias están siendo ejercidas de manera directa por mujeres que ocupan cargos de jefatura en las dependencias, lo que nos hace un llamado a reconocer que, cuando las mujeres en cargos de alta jerarquía ejercen violencia laboral, a menudo están reproduciendo un liderazgo masculinizado y autoritario como mecanismo de legitimación en entornos de poder tradicionalmente masculinos.

El enfoque de género permite identificar que estas directivas pueden ver la autonomía técnica o el liderazgo de otras mujeres y personas diversas como una amenaza a su propio estatus. Aquí, la violencia se convierte en un mecanismo de disciplinamiento horizontal: la superiora jerárquica actúa como guardiana de la norma, castigando a quienes no se ajustan a su modelo de éxito, lo cual genera una revictimización doble, pues la víctima siente que "ni siquiera entre pares" encuentra protección.

Este panorama exige la intervención del Ministerio del Trabajo. Su competencia resulta necesaria no solo para verificar la existencia documental de rutas, comités o protocolos, sino para evaluar si estos mecanismos cumplen materialmente su finalidad preventiva y protectora. La pregunta institucional no puede limitarse a si hay Comité de Convivencia Laboral, si existe una ruta o si se han realizado reuniones. La pregunta de fondo es si la ruta actúa a tiempo, si protege a quien denuncia, si previene represalias, si garantiza confidencialidad, si adopta medidas frente a la fuente del riesgo, si hace seguimiento, si activa acciones frente a riesgos psicosociales y si produce resultados verificables.

La intervención del Ministerio del Trabajo debe orientarse, como mínimo, a verificar:



los tiempos reales de respuesta frente a quejas de acoso laboral; la trazabilidad de las actuaciones; la confidencialidad de la información; la idoneidad, independencia e imparcialidad del Comité de Convivencia Laboral; la articulación con Seguridad y Salud en el Trabajo; la existencia de medidas preventivas frente a jefaturas denunciadas; la activación de medidas frente a riesgos psicosociales; la protección frente a retaliaciones; la atención diferenciada en casos de enfermedad grave, embarazo, discapacidad, afectaciones de salud mental o situaciones de especial vulnerabilidad; y la existencia de una política de cero tolerancia frente al acoso y la violencia laboral, verificable, con real implementación, aplicable a todos los casos y no solo a unos, como si no fuera un derecho sino un privilegio.

La intervención también debe evaluar si la entidad ha adoptado medidas eficaces frente a patrones y no únicamente frente a casos individuales. La recurrencia de relatos sobre miedo a denunciar, normalización del maltrato bajo discursos de “orden” o “eficiencia”, demoras en las respuestas, revictimización, represalias, pérdida de funciones, traslados, afectaciones psicosociales y ausencia de sanciones muestra la posible existencia de un problema estructural. En estos casos, la actuación institucional debe superar la lógica de trámite caso a caso y avanzar hacia una revisión integral de la cultura organizacional, las prácticas de dirección, la idoneidad de las jefaturas, la independencia de los mecanismos internos y la eficacia de las medidas de protección.

En consecuencia, los mecanismos institucionales deben ser objeto de una revisión urgente, externa e independiente. La Defensoría del Pueblo debe garantizar, como mínimo, una ruta clara, confidencial, oportuna y verificable; medidas inmediatas de protección para quienes denuncian; prohibición expresa de retaliaciones; trazabilidad de cada actuación; activación de medidas preventivas frente a jefaturas denunciadas; acompañamiento psicosocial y jurídico; remisión disciplinaria cuando corresponda; seguimiento posterior; y evaluación de la efectividad de las medidas adoptadas. La respuesta no puede limitarse a escuchar, orientar o acompañar: debe prevenir, proteger, corregir y sancionar cuando haya lugar.

En términos políticos e institucionales, la gravedad de estos hallazgos radica en que la ineficacia de las rutas no solo afecta a las personas directamente involucradas, sino



que produce un mensaje colectivo de desprotección. Cuando una trabajadora denuncia y no pasa nada; cuando pasan meses sin respuesta; cuando la persona es citada en condiciones de afectación médica; cuando se le retiran funciones; cuando se expone información sensible; o cuando la jefatura cuestionada permanece sin medidas preventivas, el resto de la entidad aprende que denunciar puede ser inútil o riesgoso. Así se consolida el silencio como mecanismo de sobrevivencia laboral y el subregistro como consecuencia institucionalmente producida.

En cuanto a la intervención de la Procuraduría General de la Nación, esta es necesaria porque los hallazgos identificados no comprometen únicamente el clima laboral de la Defensoría del Pueblo, sino posibles omisiones funcionales, abuso del poder jerárquico, tolerancia institucional frente al acoso laboral, represalias y afectaciones a derechos fundamentales de servidoras, servidores y contratistas.

La Procuraduría debe poner la lupa porque las autoridades públicas no solo responden por lo que hacen, sino también por lo que omiten. Si una directiva conoce situaciones de presunto acoso laboral y no actúa oportunamente; si una queja permanece meses sin trámite efectivo; si se permite la continuidad del daño; o si denunciar deriva en aislamiento, retiro de funciones o traslados, pueden configurarse responsabilidades disciplinarias.

También debe revisarse si decisiones administrativas amparadas en la “necesidad del servicio” están siendo utilizadas como mecanismos de castigo, desarraigo o neutralización de personas que denuncian, ejercen liderazgo sindical o solicitan protección por razones de salud, familiares o psicosociales. Del mismo modo, deben investigarse posibles afectaciones a la libertad sindical, al debido proceso, a la salud mental, a la dignidad humana y al derecho a un ambiente laboral libre de violencias.

La intervención de la Procuraduría es indispensable para establecer si los hechos reportados son aislados o si expresan un patrón de omisión, tolerancia o reproducción institucional de la violencia laboral. Su actuación permitiría determinar responsabilidades, ordenar correctivos y contribuir a restablecer garantías mínimas de dignidad, confianza, protección y no retaliación dentro de la Defensoría del Pueblo.



En cuando a al Ministerio de la Igualdad y Equidad, se hace necesario su acompañamiento en la medida que debe contribuir a que las entidades del Estado incorporen enfoques reales de igualdad, no discriminación, género, diversidad, discapacidad, cuidado y enfoque étnico-racial en sus prácticas internas. Una entidad pública no puede promover derechos hacia afuera mientras reproduce internamente tratos desiguales, silenciamientos o violencias que afectan con mayor fuerza a quienes históricamente han enfrentado barreras de exclusión.

Su intervención permitiría revisar si las rutas de atención de la Defensoría incorporan efectivamente enfoques diferenciales; si existen medidas específicas para mujeres gestantes, personas con discapacidad, personas cuidadoras, personas LGBTIQ+ y personas racializadas; si las denuncias por acoso o violencia laboral son tratadas sin sesgos; y si las respuestas institucionales previenen la revictimización y la discriminación.

La confluencia de acciones interinstitucionales, que acompañen estos procesos de erradicación de la violencia en el entorno laboral de la Defensoría del Pueblo, es una medida necesaria em este punto, para restablecer garantías mínimas de confianza, imparcialidad y protección, ante la existencia de denuncias reiteradas contra jefaturas, señalamientos de represalias, demoras prolongadas, fallas de confidencialidad y percepción de encubrimiento o tolerancia institucional. Una revisión externa permitiría establecer si los mecanismos internos cumplen su finalidad, si las medidas adoptadas son suficientes y qué correctivos estructurales deben implementarse.



## **6. SOLICITUDES DE SINDHEP COMO ORGANIZACIÓN REPRESENTANTE DE LA CLASE TRABAJADORA**

A partir de los hallazgos identificados en el presente informe, SINDHEP, en su calidad de organización sindical representante de trabajadoras y trabajadores de la Defensoría del Pueblo, formula las siguientes solicitudes dirigidas a las entidades: al Ministerio del Trabajo, a la Procuraduría General de la Nación y al Ministerio de Igualdad y Equidad. Estas solicitudes no tienen un carácter meramente consultivo, sino que buscan activar respuestas institucionales concretas, verificables y orientadas a prevenir, corregir y erradicar las violencias laborales identificadas.

Así mismo, el enfoque de género en este pliego de solicitudes no es una declaración retórica, sino un imperativo de justicia. La Defensoría del Pueblo debe comprender que el género no es una credencial de buen trato, sino una categoría de análisis del poder. Cuando una mujer en un cargo de poder ejerce violencia contra otra mujer o una persona LGBTIQ+, está utilizando herramientas de opresión históricas para asegurar una jerarquía vertical. Por tanto, la respuesta institucional no puede ser neutral: debe reconocer que estas violencias lesionan de forma más profunda a quienes enfrentan barreras estructurales.

### **Solicitudes a la Defensoría del Pueblo**

- Reconocer institucionalmente la existencia de situaciones de violencia laboral, acoso, discriminación, retaliación, afectaciones psicosociales y posibles violencias antisindicales al interior de la entidad.
- Adoptar una política expresa de cero tolerancia frente a toda forma de violencia en el trabajo desde un enfoque de género, que garantice rutas efectivas, oportunas y garantistas, así como medidas de transformación de la cultura organizacional.
- Revisar de manera urgente el funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral, la Subdirección de Talento Humano, Seguridad y Salud en el Trabajo y las rutas internas de atención, con el fin de garantizar respuestas oportunas, confidenciales, trazables, imparciales y efectivamente protectoras.



- Adoptar medidas inmediatas de protección para quienes han denunciado o se encuentran en riesgo, incluyendo garantías de no retaliación, protección frente al retiro arbitrario de funciones, prevención de traslados punitivos, reserva de la información, acompañamiento psicosocial y jurídico, y medidas preventivas frente a jefaturas denunciadas.
- Revisar todos los traslados, cambios funcionales, retiros de responsabilidades, negaciones de traslado y reubicaciones producidas en contextos de quejas por acoso laboral, afectaciones psicosociales, sindicalización, condiciones de salud o solicitudes de protección familiar.
- Garantizar formación obligatoria a directivas y jefaturas en prevención del acoso laboral, liderazgo con enfoque de derechos humanos, de género, salud mental, enfoque diferencial, libertad sindical, trato digno, igualdad, no discriminación y límites del poder jerárquico.
- Realizar una auditoría de género e interseccional externa sobre las decisiones de talento humano (traslados, ascensos, encargos y renovaciones contractuales), para identificar si existen sesgos de género o patrones de castigo hacia mujeres que ejercen labores de cuidado, personas mayores o personas con identidades diversas.
- Garantizar que la formación a directivas no sea solo conceptual, sino que sea aplicada y aborde la prevención de la reproducción de violencias patriarcales por parte de mujeres y hombres en posiciones de poder, promoviendo liderazgos feministas, horizontales y despatriarcalizados
- Incluir la participación de los sindicatos que manifiesten su interés, en la Mesa de Género, con el fin de hacer parte del seguimiento y evaluación de la “Política institucional para la igualdad de género y la no discriminación en razón de la identidad de género y la orientación sexual”. Esta solicitud ha sido reiterada por SINDHEP en todas las administraciones incluyendo esta, observando con preocupación que, en el borrador de la política socializada, se siga dejando por fuera la participación sindical en una instancia que debería ser significativa y trascendental para las y los trabajadores.

### **Solicitudes al Ministerio del Trabajo**

- Intervenir de manera formal para verificar el funcionamiento real de los



mecanismos de prevención, atención y corrección del acoso laboral y de los riesgos psicosociales en la Defensoría del Pueblo y que dicha intervención no se limite a constatar la existencia documental de rutas, comités o protocolos, sino que evalúe su eficacia material: tiempos de respuesta, confidencialidad, trazabilidad, medidas adoptadas, protección frente a represalias, articulación con Seguridad y Salud en el Trabajo y resultados concretos, contando con la participación de voluntaria de personas afectadas si así lo desean y participación sindical.

- Revisar el funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral, especialmente frente a demoras prolongadas, citaciones tardías, posibles fallas de reserva, ausencia de medidas preventivas y falta de protección efectiva a personas denunciantes.
- Requerir a la Defensoría del Pueblo un plan de mejora obligatorio, con responsables, cronograma, indicadores y mecanismos de seguimiento, orientado a prevenir, atender, corregir y erradicar el acoso laboral, la violencia en el trabajo y los riesgos psicosociales.
- Exigir la aplicación del Convenio 190 de la OIT, garantizando que la vigilancia administrativa considere el impacto diferenciado de la violencia laboral sobre la salud mental de las mujeres y personas LGBTIQ+, independientemente del género de quien ejerza la jefatura.
- Revisar, recomendar y hacer seguimiento a compromisos con la Defensoría del Pueblo sobre la Política institucional para la igualdad de género y la no discriminación en razón de la identidad de género y la orientación sexual, que garantice efectivamente los derechos laborales, la prevención de Violencias Basadas en Género y todo tipo de discriminación<sup>5</sup>.

## **Solicitudes a la Procuraduría General de la Nación**

- Poner la lupa sobre los hechos documentados, en tanto podrían comprometer

---

<sup>5</sup> Esta solicitud cobra relevancia en tanto, si bien consideramos necesario el proceso de actualización de la política de género institucional, esta cae en las mismas falencias de otras políticas en el pasado y es que se proponen la creación de rutas que al final, nunca terminan implementándose, por lo que se convierten en documentos de buenas intenciones nunca materializados efectivamente. Sindhep ha insistido en este tema desde el 2018.



omisiones funcionales, abuso del poder jerárquico, tolerancia institucional frente al acoso laboral, represalias, fallas de protección y posibles afectaciones a derechos fundamentales.

- Valorar si las demoras, omisiones, faltas de confidencialidad, ausencia de medidas preventivas, traslados presuntamente retaliatorios, pérdida de funciones o permanencia de jefaturas reiteradamente cuestionadas pueden configurar responsabilidades disciplinarias.
- Revisar con especial atención los casos en los que, después de denunciar o activar rutas institucionales, las personas hayan enfrentado aislamiento, retiro de funciones, traslados, estigmatización, nuevas cargas laborales, apertura de procesos disciplinarios o afectaciones a su buen nombre.
- Examinar posibles afectaciones a la libertad sindical, al debido proceso, a la salud mental, a la dignidad humana, al derecho de asociación y al derecho a un ambiente laboral libre de violencia.
- Investigar si la omisión de medidas de protección frente a quejas reiteradas constituye una discriminación indirecta, especialmente cuando las afectadas son mujeres o personas LGBTI, evaluando si el género de las personas denunciadas ha operado como un factor de tolerancia o impunidad institucional.

### **Solicitudes al Ministerio de Igualdad y Equidad en coordinación con el Ministerio del Trabajo**

- Acompañar técnicamente frente a las violencias diferenciadas identificadas, especialmente aquellas que afectan a mujeres, personas gestantes, personas racializadas, personas LGBTIQ+, personas con discapacidad, personas cuidadoras, personas adultas mayores, contratistas y personas sindicalizadas.
- Revisar si las rutas internas de la Defensoría incorporan efectivamente enfoques de género, étnico-racial, discapacidad, diversidad sexual, cuidado, edad, salud y situación contractual.
- Revisar que Política institucional para la igualdad de género y la no discriminación en razón de la identidad de género y la orientación sexual cuente con un enfoque interseccional que atienda a la discriminación, la violencia basada en género, el racismo, la LGBTIfobia, tansfobia, el capacitismo, el



edadismo, la violencia antisindical y toda forma de trato desigual en el trabajo.

- Solicitar la creación de una Mesa de Seguimiento Permanente para casos de alto riesgo en la Defensoría, que actúe como observatorio de violencias basadas en género y prejuicio dentro de la entidad, con énfasis en la protección de contratistas gestantes y personas LGBTI con participación sindical como representante de la clase trabajadora.

### **A la clase trabajadora**

- SINDHEP convoca a la clase trabajadora de la Defensoría del Pueblo a fortalecer la organización colectiva, documentar rigurosamente las situaciones de acoso, maltrato, discriminación, retaliación o violencia antisindical, y activar canales sindicales de acompañamiento y protección.
- Solicita a trabajadoras y trabajadores no reproducir rumores, aislamientos o señalamientos contra quienes denuncian. La solidaridad entre pares es una forma concreta de protección colectiva frente a contextos de miedo, silenciamiento o retaliación.
- SINDHEP se compromete a fortalecer una ruta sindical de recepción, documentación, acompañamiento y seguimiento de casos, con criterios de confidencialidad, priorización, asesoría jurídica, apoyo psicosocial y activación de acciones colectivas cuando se identifiquen patrones. Sin embargo cualquier información puede ser enviada a [sindhepsindicato@gmail.com](mailto:sindhepsindicato@gmail.com)
- Reconocer que la solidaridad de clase debe ser también una solidaridad feminista y diversa. SINDHEP convoca a no normalizar las violencias, incluso cuando proviene de otras mujeres, entendiendo que el compromiso con los derechos humanos empieza por desnaturalizar el autoritarismo en todas sus formas.

Finalmente, SINDHEP solicita que los hallazgos de este informe tengan una respuesta institucional urgente, integral y verificable que reconozca la existencia de patrones de violencia laboral, proteja a quienes denuncian, intervenga las fuentes del daño y active la competencia de las autoridades externas correspondientes.

Como representantes de la clase trabajadora, solicitamos a la Defensoría del Pueblo,



Sindicato de Defensoras y  
Defensores de Derechos Humanos  
de la Defensoría del Pueblo

**SINDHEP**

al Ministerio del Trabajo, a la Procuraduría General de la Nación y al Ministerio de Igualdad y Equidad adoptar medidas concretas, con seguimiento y resultados verificables, para garantizar que la entidad encargada de defender los derechos humanos sea también un espacio laboral digno, seguro, igualitario y libre de violencias.



## 7. EPÍLOGO

En el año 2020, bajo la administración de Carlos Camargo Assis, SINDHEP desarrolló una estrategia mucho más robusta en materia de categorías para el análisis y tiempo de ejecución, sobre las violencias institucionales y antisindicales contra las y los trabajadores en la Defensoría del Pueblo. Esto ratifica que este tipo de situaciones al interior de la entidad no responden a una preocupación parcializada sobre una u otra administración, evidenciando la persistencia de prácticas, conductas y clima organizacional reiterada en el tiempo con mayores o menores picos de ocurrencia en determinados periodos.

Esta estrategia se propuso emitir un “Informe de caracterización: violencia institucional y de género en la Defensoría del Pueblo”, conservando el enfoque interseccional presentado en este documento. Se presentan los principales hallazgos de ese momento, insumo que fue compartido con la actual administración en el marco de espacios de participación para la transformación de la Política de Género Institucional.

### 7.1 Contexto Sociodemográfico: La feminización de la muestra

El análisis parte de una población encuestada de 324 personas. La participación está marcadamente feminizada: el 67,3% son mujeres y el 32,4% son hombres. Esta alta tasa de respuesta femenina es en sí misma un dato sociológico relevante; sugiere que las mujeres son quienes sienten una mayor urgencia de visibilizar las violencias que atraviesan sus cuerpos y trayectorias laborales en la institución.

Asimismo, el 77,2% del personal encuestado laboraba a nivel regional, lo que exige una lectura descentralizada: las violencias no solo ocurren en las sedes de poder central, sino que se reproducen (y a menudo se invisibilizan más) en los territorios.

### 7.2 Acoso Laboral: La desvalorización y la carga mental como mecanismos de control

El acoso laboral en la Defensoría no es un fenómeno aislado, sino una práctica sistemática y generalizada que erosiona la salud mental y profesional de las trabajadoras. El 36,4% de las personas encuestadas se declaran víctimas explícitas de acoso laboral.



### Hallazgos principales:

- **Feminización del acoso:** Del total de víctimas reconocidas de acoso laboral, el 75,4% son mujeres. Las mujeres son 1,6 veces más propensas a vivir esta situación que sus pares masculinos.
- **Desvalorización del trabajo:** El 52,5% de la población siente que su trabajo es desvalorizado. De estos casos, el 69,4% afecta a mujeres.
- **Apropiación del trabajo (efecto Matilda institucional):** El 29,6% considera que el valor de su trabajo se ha atribuido a terceros. Nuevamente, las mujeres son las principales afectadas (72,9% de los casos) y son 1,4 veces más propensas a sufrir esta apropiación.
- **Sobrecarga y precariedad:** El 26,2% reporta plazos o cargas de trabajo irrazonables. Además, al 25% se le exigen tareas no relacionadas con sus funciones, afectando en un 75,3% a las mujeres.
- **Impacto en la salud mental:** La consecuencia directa de esta violencia es la patologización del estrés laboral. El 25,3% del personal está o ha estado en tratamiento psicológico o psiquiátrico por situaciones derivadas del trabajo. El dato es alarmante desde una óptica feminista: el 80,8% de quienes requieren tratamiento son mujeres, siendo 2,1 veces más propensas a necesitarlo que los hombres. Además, un 33,6% ha considerado renunciar debido a situaciones de hostigamiento o humillación.

### 7.3. Discriminación interseccional y división sexual del trabajo

Los datos muestran cómo el género se cruza con factores socioeconómicos y modalidades de contratación para profundizar la exclusión.

- **Discriminación por ser mujer:** El 18,4% se ha sentido discriminada por el hecho de ser mujer. Un 14,8% experimentó subvaloración de su trabajo y un 12,7% sintió limitación para expresar sus ideas por su género.
- **Tareas "cuidadoras" y operativas:** Al 6,8% se le han asignado tareas logísticas o administrativas simplemente por ser mujer (servir café, tomar actas).
- **Clasismo y precarización contractual:** El 10,8% reportó asignación de tareas ajenas a sus funciones por tener un cargo administrativo, ser contratista o tener menor remuneración. El 62,9% de estas víctimas son mujeres, quienes tienen 5,1 veces más probabilidades de sufrir este clasismo laboral.
- **Racismo institucional:** El 13,6% reporta haber sido víctima de acciones con connotación racista. Las mujeres representan el 72,7% de estos casos.



## 7.4 Acoso sexual: El pacto de silencio y la impunidad patriarcal

El acoso sexual en la institución configura lo que sociológicamente denominamos un "entorno hostil y sexualizado", tolerado y normalizado, donde las cifras de victimización contrastan brutalmente con las de denuncia.

Indicador de violencia sexual	Incidencia general	Afectación en mujeres	Probabilidad (mujeres vs hombres)
Víctimas de acoso sexual laboral	9,0%	96,6%	13 veces más propensas
Contacto físico no deseado	10,8%	94,3%	16,1 veces más propensas
Gestos/miradas lascivas	18,8%	90,2%	5,4 veces más propensas
Acoso verbal sexual	13,3%	86,0%	3,6 veces más propensas

**Análisis del agresor y la impunidad:** A diferencia del acoso laboral (donde la responsabilidad es mayoritariamente del superior jerárquico), en la violencia sexual los principales responsables son los compañeros de trabajo (82,9% en contacto físico; 79,4% en miradas lascivas). Esto evidencia una cofradía patriarcal horizontal.

El dato más crítico es el fracaso institucional: de las víctimas de acoso sexual, **solo el 1,9% instauró una queja**. Y de las pocas personas que denunciaron, apenas el 0,6% (2 personas) consideró que la resolución fue adecuada. Existe un pánico justificado a la revictimización y al despido ("quejas en la Procuraduría", "pérdida de contrato").

## 7.5. Persecución sindical: Castigo a la organización colectiva

La defensa de los derechos laborales a través de la sindicalización es vista como una amenaza por las jerarquías institucionales.



- El 34,6% del personal de la muestra estaba sindicalizado. Resulta potente destacar que el 75,0% de las bases sindicales fueron mujeres, siendo ellas 1,5 veces más propensas a organizarse.
- El 22,2% considera que hacer parte del sindicato genera riesgos al interior de la entidad (estigmatización, acoso, traslados o incluso restricción de los traslados en razón de su sindicalización).
- El 15,4% fue presionado para no afiliarse.
- El 9,3% manifestó discriminación directa por su afiliación sindical, siendo la responsabilidad en un 43,8% exclusivamente del superior jerárquico.

## 7.6. Represalias por denunciar el acoso laboral

El documento evidenció cómo la inoperancia y las fallas al debido proceso por parte de las instancias de la entidad exponen a las víctimas.

- En los testimonios sobre las garantías del trámite de quejas, se reporta un caso gravísimo donde la queja por acoso laboral fue pasada a la Procuraduría General de la Nación sin autorización de la víctima, lo cual generó **"represalias contra mi vida e integridad física"**, convirtiéndose en una persecución.
- Otro testimonio indica que la persona está siendo investigada disciplinariamente por abandono de cargo, cuando en realidad tuvo que huir de su puesto **"por temor a nuevas agresiones físicas, verbales y emocionales"**.

## 7.7 Estigmatización Sindical

El ejercicio de los derechos de asociación y sindicalización en la entidad genera un ambiente de perfilamiento que las bases perciben como una amenaza existencial.

- Al indagar por qué consideran que hacer parte de un sindicato genera riesgos, los testimonios señalan que **"puede ponerse en riesgo la integridad física y mental, inclusive la vida misma"**.
- Otro testimonio es tajante sobre el nivel de exposición: **"Somos identificados por el empleador todos los q pertenecemos a los sindicatos y eso hace temer por nuestra vida"**.

Estadísticamente, el 2,8% de las personas encuestadas (9 personas) reportó haber recibido directamente amenazas, intimidación o represalias en razón a su actividad sindical.



## 7.8 Exposición irresponsable en la asignación de funciones (Riesgo en Terreno)

Se documenta también el riesgo a la vida derivado de la asignación de tareas irregulares, sin los protocolos de seguridad adecuados, especialmente en los territorios.

- Un testimonio relata cómo se le exigen tareas logísticas fuera de su horario y funciones, como ir a recoger población en desplazamiento forzado (incluyendo excombatientes) en los aeropuertos. La persona señala: "**Lo anterior, expone mi vida por la zona en la que nos encontramos y me ha tocado usar vestuarios diferentes para camuflarme, recogerme el cabello, usar gorra y lentes**".

**La respuesta exigida: Un programa de protección**

Frente a esta realidad objetiva, el 37,0% de la población encuestada (120 personas) manifestó que es imperativo que la Defensoría del Pueblo implemente un **programa interno de protección**. En sus propuestas exigen un esquema que "monitoree, advierta y cuente con medidas suficientes para proteger nuestros derechos fundamentales a Vida, Libertad, Seguridad e Integridad si están en riesgo en razón al desarrollo de funciones públicas".

Es inaceptable que quienes trabajan defendiendo los derechos humanos del país tengan que buscar cómo defender su propia vida frente a las acciones, omisiones o retaliaciones de su propio empleador.

## 7.9 Conclusiones y recomendaciones

1. **Feminización del daño:** La Defensoría del Pueblo opera bajo lógicas patriarcales donde la explotación del tiempo, el despojo del crédito intelectual y el acoso sexual recaen abrumadoramente sobre las mujeres trabajadoras.
2. **Impunidad y ruptura de la confianza institucional:** Los Comités de Convivencia y las oficinas de Control Interno son percibidos como brazos ejecutores de la patronal, inoperantes o revictimizantes. Solo un 24,4% de quienes denunciaron acoso laboral sintió que el trámite fue adecuado.
3. **Vulnerabilidad contractual:** La modalidad de prestación de servicios es instrumentalizada para ejercer violencia, silenciar quejas y exigir trabajo gratuito no remunerado bajo amenaza de no renovación.



### Recomendaciones Inmediatas y Estructurales:

- **Reestructuración de rutas de denuncia (Independencia técnica):** Los órganos que investigan el acoso laboral y sexual deben tener autonomía frente a los altos directivos y directores regionales. Se requiere un equipo interdisciplinario y externo, neutral y con enfoque de género y psicosocial estricto, para evitar que los superiores utilicen su poder para archivar quejas.
- **Formalización laboral como medida de protección:** Iniciar un plan de formalización progresiva. El contrato de prestación de servicios es un caldo de cultivo para el chantaje sexual y el acoso laboral. Otorgar garantías de estabilidad es el primer paso para la denuncia segura.
- **Cero tolerancia al acoso sexual (Protocolo fuerte):** Ante la aplastante cifra de subregistro (solo 1,9% denuncia), se deben crear canales de denuncia con posibilidad de protección de identidad inicial, amparo legal y protección contra el despido para las víctimas. La responsabilidad compartida de los "compañeros" exige intervenciones a nivel de clima y cultura organizacional, no solo sanciones individuales.
- **Protección y fueros para el ejercicio sindical:** Implementar un "Programa Interno de Prevención y Protección". Este programa debe garantizar atención psicosocial, protección laboral y cese inmediato de hostilidades jerárquicas contra las y los líderes sindicales. Así mismo, definir rutas claras que minimicen la discrecionalidad para la protección de la vida y la integridad (además de las rutas externas que sean aplicables al caso), como solicitud de traslados, contar con la participación y consentimiento de las víctimas, protección laboral, medidas urgentes para salidas del territorio, apoyo económico por reubicación de urgencia, activación de defensa pública para las y los servidores que con ocasión al desarrollo misional o entornos labores resulten amenazadas/os o en riesgo, entre otros.
- **Auditoría de cargas y brechas de género:** Se requiere un manual de funciones transparente que sancione a la jefatura que delegue tareas fuera del perfil profesional basándose en sesgos de género o tipo de contrato<sup>6</sup>.

Este documento constituye una radiografía dolorosa pero indispensable. Ninguna entidad estatal, y mucho menos la encargada de salvaguardar los Derechos Humanos en el país, puede operar con legitimidad hacia afuera si hacia adentro precariza, acosa y violenta a sus propias trabajadoras.

---

<sup>6</sup> La administración actual está llevando a cabo un estudio de cargas laborales, sin embargo, este no cuenta con un enfoque de género que permita visibilizar el estado de esta problemática.



## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Bourdieu, P. (2000). La dominación masculina. Anagrama.
- Bourdieu, P. (2007). El sentido práctico. Siglo XXI Editores.
- Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1010 de 2006, por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.
- Congreso de la República de Colombia. (2012). Ley 1562 de 2012, por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.
- Congreso de la República de Colombia. (2022). Ley 2209 de 2022, por medio de la cual se modifica la Ley 1010 de 2006 sobre acoso laboral.
- Congreso de la República de Colombia. (2024). Ley 2365 de 2024, por medio de la cual se adoptan medidas de prevención, protección y atención del acoso sexual en el ámbito laboral y en las instituciones de educación superior en Colombia.
- Constitución Política de Colombia. (1991). Constitución Política de Colombia.
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241–1299.
- Curiel, O. (2014). La nación heterosexual: Análisis del discurso jurídico y el régimen heterosexual desde la antropología de la dominación. *Brecha Lésbica*.
- Defensoría del Pueblo. (s. f.). Lineamientos, rutas internas y disposiciones institucionales sobre convivencia laboral, talento humano, seguridad y salud en el trabajo. Defensoría del Pueblo.
- Fanon, F. (2009). Piel negra, máscaras blancas. Akal.
- Foucault, M. (2002). Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión. Siglo XXI Editores.
- Foucault, M. (2007). Microfísica del poder. La Piqueta.
- Lugones, M. (2008). Colonialidad y género. *Tabula Rasa*, (9), 73–101.
- Ministerio del Trabajo. (2015). Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.
- Ministerio del Trabajo. (2019). Resolución 0312 de 2019, por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.
- Ministerio del Trabajo. (2019). Resolución 2404 de 2019, por la cual se adopta la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial y se dictan otras disposiciones.
- Organización Internacional del Trabajo. (1948). Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948 (núm. 87).
- Organización Internacional del Trabajo. (1949). Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949 (núm. 98).
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 190).
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). Recomendación sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 206).



- Segato, R. L. (2016). La guerra contra las mujeres. Traficantes de Sueños.
- Segato, R. L. (2018). Contra-pedagogías de la crueldad. Prometeo Libros.
- SINDHEP. (2026). Violencia laboral en la Defensoría del Pueblo: Una aproximación diagnóstica desde SINDHEP sobre acoso, discriminación, silenciamiento y afectaciones psicosociales. Documento de trabajo interno.

### **Fuentes primarias**

- SINDHEP. (2026). Instrumento de percepción sobre violencia laboral, acoso, discriminación y afectaciones psicosociales en la Defensoría del Pueblo. Base de respuestas internas.
- SINDHEP. (2026). Relatorías de grupos focales sobre violencia laboral en la Defensoría del Pueblo. Documento interno.
- SINDHEP. (2026). Entrevistas individuales y relatos de trabajadoras y trabajadores sobre acoso laboral, retaliación, discriminación y funcionamiento de rutas institucionales. Documento interno.
- SINDHEP. (2026). Comunicaciones, autorizaciones y testimonios aportados por personas trabajadoras para efectos de documentación sindical. Archivo interno.