

**ACOSO LABORAL:  
ESTRATEGIAS PARA SU PREVENCIÓN EN LOS CENTROS  
PENITENCIARIOS**



**Mary Rut Blanco Sandoval**

**Trabajo De Grado Dirigido Por:  
Licenciada Patricia Carreño Moreno**

**Universidad Militar Nueva Granada  
Facultad De Humanidades  
Especialización En Docencia Universitaria  
Bogotá 2017**

# **Acoso Laboral: Estrategias Para Su Prevención En Los Centros Penitenciarios.**

**WORKPLACE HARASSMENT: PEDAGOGICAL STRATEGIES FOR THEIR PREVENTION IN THE CENTERS PENITENTIARY**

**Mary Rut Blanco Sandoval**

*“Es abuso, cualquier comportamiento encaminado a controlar y subyugar a otro ser humano mediante el recurso al miedo y la humillación, y valiéndose de ataques físicos o verbales”*

**Susan Forward**

## **RESUMEN**

El mobbing o acoso laboral, es reconocido al interior de las entidades de toda índole (públicas, privadas y de economía mixta) como un fenómeno trascendental para el talento humano de las compañías, ya que afecta directamente el desempeño del personal del que depende en muchos casos el éxito o fracaso de una empresa. Cabe señalar que el acoso laboral o “*Mobbing*”, son los tipos de regresión psicológicas, morales, demostradas mediante conductas laborales como son actitudes persecutorias, intimidatorias, y hostigadoras por parte del agresor o grupo de agresores, provocando en el que la padece consecuencias, psicológicas, sociales, económicas y afectando su vínculo familiar. Se hace un recorrido por la normatividad Colombiana y los alcances que se tienen en ella para mitigarlo, se describen las acciones o estrategias que existen para prevenirlo y se expone la realidad frente a la aplicación de las mismas, dando cuenta de la importancia de emplear los contenidos propios del seminario de pedagogía y practicas pedagógicas (ABP - aprendizaje basado en problemas) visto en la especialización de educación, y por último se postulan las conclusiones de la investigación.

## ABSTRACT

The “*mobbing*” or workplace harassment is recognized within Entities of all kinds (public, private and mixed economy) as a transcendental phenomenon for the human talent of companies, as it directly affects the performance of staff on which depends in many cases the success or failure of a Company. It should be noted that the workplace harassment or “*mobbing*”, are the types of psychological regression, moral, demonstrated through labor behaviors such as persecutory attitudes, intimidating, and harassing by the aggressor or the group of aggressors, provoking in which it suffers consequences, psychological, social, economic and affecting their family bond. A journey through the Colombian normative and the scope they have in it to mitigate it, Describes the actions or strategies that exist to prevent it and exposed the reality front the application thereof, giving the importance of using its own pedagogy seminar contents and pedagogical practices (ABP- Problem-based learning) seen in education specialization, and finally the conclusions of the investigation are postulated.

## Introducción

El acoso laboral es una problemática que aqueja a instancias tanto privadas como públicas o de carácter mixto a nivel mundial, para su prevención o erradicación se han venido realizando diferentes estudios principalmente desde la psicología en aras de determinar las causas y sus posibles efectos, no obstante es relevante mencionar que los estados y gobiernos han adoptado algunas medidas al respecto, siendo el caso de Colombia que ha dejado esta gran responsabilidad a las instituciones, organizaciones y empresas, fundamentando su prevención y corrección a través de los comités de convivencia en los que se deben recibir las quejas y lograr llegar a acuerdos entre las partes, pero ¿Qué otras estrategias de prevención se pueden implementar? ya que este fenómeno está afectando en muchos casos la integridad física, moral y emocional de las víctimas y sus familias.

De tal manera que este ensayo es planteado en primera instancia desde las concepciones que se tienen del acoso laboral y una breve reseña de su origen, las causas, consecuencias y las posibles acciones que se presentan a nivel general y en los establecimientos penitenciarios, después de esto se hace un recorrido por la normatividad Colombiana y los alcances que se tienen en ella para mitigarlo, posteriormente se describen las acciones o estrategias que existen para prevenirlo y se expone la realidad frente a la aplicación de las mismas, dando cuenta de la importancia de emplear los contenidos

propios del seminario de pedagogía y practicas pedagógicas (ABP - aprendizaje basado en problemas) visto en la especialización de educación, y por último se postulan las conclusiones de la investigación.

Como se menciona anteriormente es relevante tratar como eje transversal el ABP, que bien lo define Barrows (Citado en Morales, 2004) como: “un método de aprendizaje basado en el principio de usar problemas como punto de partida para la adquisición e integración de los nuevos conocimientos” (p. 147). Esto permite dar una mirada a las situaciones de acoso laboral que se presentan, no solo para generar polémica alrededor de ella, sino para posibilitar la prevención o erradicación a través de un estilo de aprendizaje participativo y situacional.

Este tipo de aprendizaje según Morales (2004) trabaja con grupos pequeños por lo cual se centra en el alumno y convierte al profesor en un facilitador, así como hace de los problemas focos de organización y motivación para la búsqueda de resolución de los conflictos o problemas. Cabe aclarar que sus orígenes datan de los años 60· y se plantea desde la formación universitaria en medicina, pero recientemente ha sido aplicado en una diversidad de escuelas profesionales y el interés en su incorporación en la educación superior en general ha ido incrementándose día a día.

Lo anterior nos lleva a sustentar que el acoso laboral es una realidad en nuestro país y en los establecimientos penitenciarios, pero la normatividad no es suficiente, si no está acompañada de estrategias que promuevan la reflexión, sensibilización y el verdadero accionar de las entidades para prevenirlo, mitigarlo o erradicarlo.

### **Un secreto a voces...**

Es así, como se menciona en la revista Haraseiuc & Bernal (2013) donde se expone que el término en inglés se denomina *mobbing* y es retomado desde Konran Lorenz en 1991, cuando realizo un estudio frente al ataque de un grupo de animales pequeños que se agrupan en manadas o colonias y que acosaban a un animal solitario de mayor tamaño, luego fue utilizado por un médico sueco interesado en el comportamiento social infantil fuera del aula y con el que buscaba identificar el comportamiento de pequeñas pandillas de niños, donde el ataque en la mayoría de los casos estaba dirigido en contra de un único niño

para con otro u otros. También se conoce que uno de los investigadores más prominentes en este aspecto fue el noruego Olweus en 1993 y que en relación a la vinculación del término en aspectos de índole laboral, el principal exponente fue el psicólogo Heinz Leyman.

En la actualidad, el *mobbing* o acoso laboral, es reconocido al interior de las entidades de toda índole (públicas, privadas y de economía mixta) como un fenómeno trascendental para el talento humano de las compañías, ya que afecta directamente el desempeño del personal del que depende en muchos casos el éxito o fracaso de una empresa. Teniendo en cuenta que para ser considerado como tal debe presentarse de manera constante y habitual, es decir mínimo una vez por semana y durante Largo tiempo, entendiendo que los conflictos temporales o situacionales deben ser excluidos. (Leyman,1992).

Lo anterior según Leymann & Gustafsson (citado en Observatorio Permanente de Riesgo Psicosocial [OPRPS] (s.f.) en relación a que no es fácil establecer si es más frecuente en la empresa pública, en la privada, o si no existen diferencias entre ambas, dado que los estudios demuestran que el mayor índice se presenta en el sector público frente al privado, por cuanto los últimos se encuentran infrarrepresentados, esto quiere decir que en las diferentes esferas de vinculación laboral pueden presentarse casos de *Mobbing*, pues este no es discriminado por entidad.

Cabe señalar que el acoso laboral o *Mobbing*, Según la ley 1010 (2006) es el tipo de regresión psicológica, moral, demostrada mediante conductas laborales como son actitudes persecutorias, intimidatorias, y hostigadoras por parte del agresor o grupo de agresores, provocando en el que la padece consecuencias, psicológicas, sociales, económicas y afectando su vínculo familiar.

Así mismo, Moreno & Sánchez (2014) enfatizan que el clima organizacional también es un factor determinante en el desarrollo del acoso laboral o *mobbing*, debido a que resalta las consecuencias, afectando la salud física y el estado psicológico de quien lo padece o es víctima de esta situación anómala y/o circunstancial.

Además, este fenómeno “interfiere con las relaciones interpersonales, familiares y laborales del afectado, reflejándose en los resultados obtenidos por el trabajador, los cuales

no cumplen con lo esperado por la organización” (Martínez, 2008, p.3). Otras situaciones que genera el acoso según lo expresa Azcarate (citado en Acevedo, 2016) son:

El trastorno de ansiedad que la persona puede desarrollar después de experimentar o ser testigo de un suceso traumático extremo durante el cual siente un miedo intenso, así como una gran desesperanza y horror. Sus características dominantes son un entumecimiento emocional, una fuerte hipervigilancia, una alerta constante de peligro, una gran irritabilidad y una continua re experimentación del trauma. Es decir, la causa del síndrome es la violencia sufrida, violencia que afecta directamente tanto al cerebro, dañándole gravemente, como también al sistema endocrinológico, debilitando el sistema inmunológico. (p.90)

Lo anterior dando muestra de las serias consecuencias que esto con lleva, que pueden ser psicosomáticas, psicológicas y psicosociales, y que podrían ser atribuidas a los altos niveles de stress pero que en estos casos son de mayor duración y peor pronóstico, donde se presentar características propias que según Acevedo (2016) pueden ser: “insomnio, pesadillas en el sueño, dolores de cabeza, problemas gastrointestinales, pérdida del apetito, ansiedad, angustia, baja autoestima, problemas interpersonales, conflictos familiares y de pareja, depresión e incluso, en algunas ocasiones, suicidio” (p.7)

Esto lleva a significar lo expresado por el científico sueco Leyman (1972) quien se refiere al *mobbing* como un “encadenamiento sobre un periodo de tiempo bastante corto de intentos o acciones hostiles consumadas, expresadas, manifestadas, por una o varias personas, hacia una tercera” (p. 63), lo que refleja el continuo, deliberado y cruel maltrato psicológico que recibe un trabajador por parte de otros, cuya finalidad es afectar psicológicamente a la víctima y lograr su expulsión de la organización.

Entre las conductas más típicas que constituyen el acoso laboral están “los actos de agresión verbal o física, expresiones injuriosas, humillaciones descalificantes, injustificadas amenazas de despido, cambios caprichosos de turnos, sobrecarga de trabajo o la negativa injustificada a otorgar permisos al trabajador” (Finanzas Personales, s.f.). Otras manifestaciones pueden ser chistes, comentarios, burlas directas, señalamientos o saboteos, comportamientos que a menudo pasan por inofensivos, pero que pueden ser los síntomas

iniciales que poco a poco van desbordando la situación hasta empeorar la condición de la víctima, enfrentada no solo al temor por denunciar los sucesos, sino que en muchos casos se encuentra sin formas probatorias para demostrarlo, todo esto acompañado de sentimientos y expresiones de vergüenza, incomodidad e incluso problemas de salud, en algunos casos desencadenando enfermedades mentales y afectaciones significativas en la productividad de la compañía.

Este tipo de presión proviene por lo general de un funcionario de rango o cargo superior bien sea en la escala laboral o administrativa, como también por parte de una persona a un grupo determinado, bien sea por su condición en la jerarquía en el sitio de trabajo, por su etnia, por su condición social o incluso hasta por la religión que profesa; y en casos muy infrecuentes se presenta en sentido inverso. Esta actitud discriminatoria, tiene por objeto el desplegar una intimidación que haga recaer sobre la víctima un aviso acerca del terreno “pantanosos” que está pisando y la “vigilancia” a la que está siendo sometido, lo cual busca producir miedo o terror en el trabajador afectado.

Generalmente los protagonistas de estas situaciones y una vez analizados las notas definitorias del acoso laboral son: el acosador, sus acólitos o cómplices y la víctima. Pero nos preguntamos ¿Qué sucede con aquellos que observan la situación y no hacen nada al respecto?, son también actores en este proceso, bien podríamos llamarles “los indiferentes” pues su inactividad latente es parte fundamental del abuso, no obstante, son testigos, pero guardan silencio quizá por evitar involucrarse y recibir represalias por parte del victimario o verse expuestos a situaciones laborales que les impliquen riesgo.

De esta manera al abordar la situación específicamente en los Establecimientos penitenciarios, es sumamente notorio, el acoso laboral o *mobbing* como un fenómeno sin control en donde se presentan situaciones tan inmanejables y degradantes como el hostigamiento, el acoso moral, el abuso emocional, la victimización; escenarios que por lo general se sitúan desde los superiores hacia los subalternos (individual o grupalmente) o incluso desde un individuo o un grupo de funcionarios hacia sus iguales.

Teniendo en cuenta lo anterior y buscando alternativas para prevenir el fenómeno del acoso laboral en los establecimientos penitenciarios específicamente se hizo relevante

investigar ¿Qué estrategias se pueden utilizar para evitar el acoso laboral en los centros penitenciarios?

### **Una Mirada a los antecedentes legales del fenómeno del Mobbing**

El acoso laboral es un tema que no ha cambiado en Colombia, el reportaje del periódico Portafolio (Citado en Ospina, 2013) expone que:

El viceministerio de relaciones laborales precisó que desde el 2006, año en el que se expidió la ley que abordó el tema, se han abierto 4.849 investigaciones por acoso laboral y para el año 2012 se abrieron 655 investigaciones más que para el año 2011, y que se siguen realizando las mismas prácticas para agredir a los trabajadores, como maltrato verbal, persecución, discriminación, entorpecimiento e inequidad. (p. 4)

Lo que indica que las medidas propuestas no están funcionando o no se están poniendo en práctica.

Entre tanto, las entidades penitenciarias no son la excepción, se encuentra en la revisión documental (Informes y Registros) efectuada con el apoyo de la oficina de personal de la Dirección Regional Central del INPEC, que en relación al acoso laboral en el periodo comprendido entre los años 2014 al 2016, hay un registro de 107 quejas, por conductas que atentan contra el buen ambiente laboral, donde se observa que están inmersos, desde el jefe de gobierno (Director del centro de reclusión) hasta algunos cuadros de mando o superiores jerárquicos de servidores públicos del cuerpo de custodia y vigilancia (personal uniformado), también personal administrativo que de una u otra manera se ha visto afectado por conductas realizadas en actos del servicio, por sus jefes inmediatos.

En estos lugares existe una estructura organizacional jerárquica en donde los superiores ejercen la autoridad de manera arbitraria, realizan cambios sin razón, toman decisiones sin consultar y/o emiten comentarios humillantes y degradantes, en muchas ocasiones a priori, guiados más por la subjetividad que por la realidad, con el fin de



ridiculizar, aburrir o someter a sus subalternos, quienes reciben cargas laborales excesivas o “ridículas” y extenuantes salidas de contexto.

En relación a esto, se toma como muestra el establecimiento penitenciario de Acacias Meta, donde se realizó una revisión documental (Informes y Registros) con la ayuda de la oficina de bienestar laboral del establecimiento, en relación al acoso laboral en el periodo comprendido entre los años 2015 y 2016, en la cual se pudo corroborar la expresión del acoso laboral como “un secreto a gritos” pues se evidencia que de los múltiples casos solo fueron interpuestas formalmente (8) quejas por acoso laboral, pero que se vienen presentando conductas que atentan contra el normal desarrollo del ambiente laboral sano, que ocasionan un aumento progresivo de personal con reubicación y recomendación médica, por neurología y psiquismo; encontrando para este periodo seis funcionarios con recomendación por neurología y ocho por psiquismo.

Es propio afirmar que la normatividad colombiana, es clara en sus planteamientos frente al tema del acoso laboral y por ende estas prácticas “NO SON LEGALES”, ni están acorde con las pautas o normas socialmente establecidas entre seres humanos por tratarse de acciones que atentan contra la dignidad de los mismos. Es así, que Anderson (2001) analiza el mobbing desde la óptica de conceptos como derecho, ley, salud, democracia, administración pública o empresa y establece un marco de referencia jurídico-laboral del problema, mostrando la urgencia con que este fenómeno debe recibir respuestas para su prevención.

Por esto se hace importante saber que el acontecer del acoso laboral no es un tema nuevo, solo que los antecedentes de la legislación de Colombia no contaban con parámetros al respecto, pero que con la constitución política de 1991 y la carta magna y todo lo que enmarca los derechos fundamentales y lo respectivo al trabajo y a la dignidad humana se empezó a trabajar en estos aspectos.

Adicional a esto la formulación de la ley 1010 de 2006, que reglamentó el acoso laboral como “toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un trabajador por su empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, que tenga fines de infundir miedo, intimidación, terror y

angustia, a causar perjuicio laboral” (Ley 1010 de 2006). Claro está, con estas características en muchos casos no se denuncia, al no contar con la forma de demostrar los sucesos o por el miedo a las represalias de los victimarios.

Es de anotar que en esta ley se especifica la obligatoriedad por parte de las empresas a dar cumplimiento a las disposiciones frente al tema, a socializar la normatividad y a permitir la participación de los funcionarios en la formulación de propuestas para controlar o prevenir el tema.

Sin lugar a duda, la ley 1010 (2006) establece sanciones si se prueba el acoso, estas pueden ser multas entre dos y diez salarios mínimos para quien lo ejerza y el empleador que lo tolere; otras van desde la indemnización en caso de que la víctima renuncie hasta el pago del 50% de los costos que generen los tratamientos médicos que a razón de esto se hayan generado.

Del mismo modo la legislación colombiana especifica las modalidades de acoso que pueden presentarse así:

Maltrato laboral (Todo acto de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física o sexual y los bienes de quien se desempeñe como empleado o trabajador), persecución laboral (Toda conducta cuyas características de reiteración o evidente arbitrariedad permitan inferir el propósito de inducir la renuncia del empleado o trabajador). (Art. 2, Ley 1010, 2006, p.1)

Discriminación laboral (Todo trato diferenciado por razones de raza, género, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social), el entorpecimiento laboral (Toda acción tendiente a obstaculizar el cumplimiento de la labor o hacerla más gravosa o retardarla con perjuicio para el trabajador o empleado), inequidad laboral (Asignación de funciones a menosprecio del trabajador) y la desprotección laboral (Toda conducta tendiente a poner en riesgo la integridad y la seguridad del trabajador mediante órdenes o asignación de funciones. (Art. 2, Ley 1010, 2006, p.2)

Es relevante saber que la ley 1010 de (2006) plantea los comités de convivencia laboral, donde las empresas en los reglamentos deben prever mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral y establecer un procedimiento interno, confidencial, conciliatorio y efectivo. Estas aseveraciones, dan lugar a que no sea fácil para las víctimas el hecho de denunciar, pues la misma ley está minimizando las situaciones de acoso, enmarcando todo esto a lo interno, lo confidencial y en aras solo de lograr la conciliación mas no la prevención, donde se “prefiere” la discreción antes que sacar a la luz todo lo que se vivencia y que en muchos casos termina en la renuncia de la víctima, y no sirve para parar la ola de desavenencias que se puedan estar presentando al interior de las entidades.

Así mismo, es necesario dar cumplimiento a lo establecido en el Código Sustantivo del Trabajo en el Art. 57 – 5 que denota la obligación que tiene el empleador de guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos y en el Art.59 – 9 la prohibición a este a ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofendan su dignidad. Por lo que podría decirse que implícito se encuentra la responsabilidad por lo que hacen sus empleados a los otros, es decir, en caso de no ser directamente el empleador quien realice estas acciones, si no las previene o las acolita, es igualmente responsable que el victimario.

De otra parte, el Decreto 2351 (1965), establece como justa causa de despido: “Todo acto de violencia, injuria, malos tratamientos o grave indisciplina en que incurra el trabajador en sus labores, contra el empleador, los miembros de su familia, el personal directivo o los compañeros de trabajo”. En cuanto a los servidores públicos la ley 734 de (2002) y el código disciplinario Único, contempla como derecho del servidor público el recibir trato cortés y temas relacionados con los derechos del trabajador como tal y a su vez los direcciona a la prevención del acoso moral; entendiendo esto como principio básico de las relaciones humanas, donde prima el respeto, imparcialidad y rectitud a las personas con que tenga relación por razón del servicio, entre otras cosas prohíbe imponer a otro servidor público trabajos ajenos a sus funciones o impedirle el cumplimiento de sus deberes.

En cuanto a estos antecedentes legales, podría decirse que a través de ellos el riesgo de acoso laboral habría disminuido con la normatividad, pero es claro evidenciar que no es así, que las sanciones o correcciones no tienen gran calidez a la hora de mitigar el riesgo o evitar estas acciones, dado que en la mayoría de los casos que se presentan las víctimas son coartadas a la posibilidad de denunciar o simplemente sus requerimientos quedan en papeleos administrativos que pierden validez.

### **Estrategias de prevención**

Por lo anterior se revisó documentación relativa a la elaboración de estrategias empleadas por las organizaciones, ya sean similares o no a la población objeto de estudio, para evitar el acoso laboral o *mobbing*, buscando tener bases teóricas pertinentes para fomentarlas en el Centro Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Acacias y contribuir con esto a mitigar el riesgo a que se sigan presentando estas situaciones que alteran no solo el clima laboral, la productividad de la empresa sino la vida y la integridad humana.

Es por esto que se pretende develar a la institución la importancia de implementar estrategias que ayuden a mitigar el impacto que el acoso laboral o *Mobbing*, causa en quien lo padecen. Así como generar conciencia a los funcionarios de la necesidad de evitar que se presente y exponerlo a las autoridades pertinentes en caso de vivirlo o tener conocimiento de otros que lo padezcan y de esta manera también hacer reflexionar a los victimarios frente a sus malas acciones, las consecuencias penales que estas conllevan y por sobre todo el daño que causan a los seres humanos que las sufren.

Sin lugar a duda, como lo expone León (2007) esta reflexión invita a reconocer y validar el concepto de Moral entendida como el conjunto de normas o reglas de comportamiento que llevan a esclarecer entre lo que es bueno y lo que es malo en busca de la perfección humana y manifestado a través de la ética que analiza estos comportamientos a fin de definir la esencia de la moralidad.

A partir de estos aspectos, es relevante exponer lo que denota la resolución 2446 (2008) sobre identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y la determinación del origen

de las patologías que son causadas por situaciones que alteran la salud física y mental como es el estrés ocupacional que incide fuertemente en estos aspectos.

Es a razón de esto, que en el Art. 14 de esta resolución, se formulan políticas de prevención que incluyen el compromiso de las partes en promover un buen ambiente laboral y donde se plantea la elaboración de códigos o manuales de convivencia que identifiquen comportamientos aceptables en la empresa, realizar actividades de sensibilización sobre el acoso y sus consecuencias, capacitar en resolución de conflictos y habilidades sociales para concertación y la negociación a los niveles directivos, medios y miembros del comité de convivencia.

También se enfatiza en realizar seguimiento y vigilancia periódica del acoso laboral utilizando instrumentos confidenciales, desarrollar actividades que fomenten el apoyo social y promuevan relaciones sociales positivas entre los trabajadores de todo tipo de niveles jerárquicos de las empresas, conformar el comité de convivencia laboral y establecer un procedimiento interno conciliatorio efectivo.

De esta misma manera se invita a implementar acciones de intervención y control específicas de factores de riesgo psicosociales, fomentando una cultura de no violencia, promover la participación de los trabajadores en la definición de estrategias de intervención frente a los factores de riesgo que generan violencia en el trabajo, facilitar los traslados cuando el médico tratante o el comité lo recomienden y por último establecer procedimientos internos para la denuncia y la prevención.

Desde esta óptica, Nixus Capital Humano (s.f.) en su Seminario Comité de Convivencia y Resolución de Conflictos, donde se analizaron estrategias para contribuir al desarrollo de las habilidades de negociación, a través de casos que evidencian este tipo de conductas, dio a conocer varias recomendaciones de prevención del acoso laboral, además de brindar herramientas para la resolución de los posibles casos, entre las cuales se encuentra la divulgación del significado de acoso laboral, el aseguramiento de las vías para resolver los conflictos objetiva y democráticamente, establecer contactos independientes con los trabajadores, investigar el alcance y naturaleza del problema, implicar a los trabajadores y representantes en la prevención del acoso laboral.

Por otra parte, se manifiesta la importancia de divulgar continuamente los valores, normas de la organización, consecuencias y sanciones del incumplimiento de las normas, indicar dónde y cómo pueden obtener ayuda las víctimas, garantizar el derecho a quejarse sin represalias y mantener la confidencialidad. También se considera importante escuchar a ambas partes de forma objetiva e incluir en la cultura organizacional la planificación y el diseño de las relaciones sociales.

Es por tanto imprescindible como lo menciona García & et al (2014) la necesidad de promover investigaciones relacionadas con el fenómeno de Acoso Laboral en Colombia, que permitan reflejar el impacto de la legislación en este, buscando establecer reflexiones colectivas desde las diferentes ópticas empresariales, laborales y académicas que posibiliten no solo la vigilancia sino también el manejo más eficiente, la generación de políticas organizacionales de mayor impacto y atacar de manera efectiva este fenómeno.

De otro lado, el protocolo de prevención y atención para el acoso laboral y sexual propuesto por la secretaria general de la Alcaldía Mayor de Bogotá (2016) contiene información relevante para dichos procesos, como la definición del AL (Acoso laboral), las modalidades con las que se presenta, que bienes jurídicos protege la ley frente a estos casos, cuáles son las conductas que lo constituyen, las garantías contra actitudes retaliatorias y también plantea la ruta para restitución de derechos que propone conciliación a través de comité de convivencia, proceso penal, administrativo o la acción de tutela.

Entre tanto, Ospina (2013) plantea una estrategia mucho más coercitiva y como él lo llama “un único camino para solucionar este problema” (Ospina, 2013, p.24), incluyendo el acoso laboral en la legislación penal colombiana, pues expone que es una norma “enclenque y deleznable” (Ospina, 2013, p.24) que no conduce a nada pero que, al penalizar dichas acciones, tal sanción será “verdaderamente seria, admirable y ejemplarizante para aquellas personas que pretendan estas mismas prácticas odiosas” (Ospina, 2013, p.24).

Lo anterior sustentado por el autor en la ley 599 de 2000 del código penal, refiriendo al acoso en el marco de la injuria, la calumnia, la perturbación psíquica y las amenazas. Cuyas sanciones son bastante relevantes, tal es el caso a modo de ejemplo que:

Si el daño consistiere en perturbación psíquica transitoria, la pena será de prisión de treinta y dos (32) a ciento veintiséis (126) meses y multa de treinta y cuatro punto sesenta y seis (34.66) a sesenta (60) salarios mínimos legales mensuales vigentes. (Diario Oficial No. 44.097 de 24 de julio del 2000 poder público – Rama legislativa ley 599 de 2000 artículo 115). (Ley 599, 2000, p. 26)

O para el caso de amenazas como:

El que por cualquier medio atemorice o amenace a una persona, familia, comunidad o institución, con el propósito de causar alarma, zozobra o terror en la población o en un sector de ella, incurrirá por esta sola conducta, en prisión de cuatro (4) a ocho (8) años y multa de trece puntos treinta y tres (13.33) a ciento cincuenta (150) salarios mínimos legales mensuales vigentes. (Ley 599, 2000, p. 26)

Esto comparado con la realidad sería una verdadera sanción, ya que actualmente los procesos a nivel interno de las compañías y más en las entidades públicas se queda netamente en trámites que terminan por ser abandonados por las victimas al no recibir respuestas y en otros casos a preferir el retiro voluntario antes de verse sometidos a situaciones mayores.

Así mismo, se relaciona el respeto a los derechos humanos como aquellos que van sobre todos los derechos fundamentales, según Ospina (2013) que menciona: “es tan gravoso que alguien pierda su libertad, como el hecho de que sea maltratado laboralmente sin que su victimario no pague por sus faltas” lo que con lleva a reflexionar sobre lo justo y útil que puede ser tomar estas medidas no obstante manifiesta que es una necesidad de protección para aquellos que atenten con las condiciones mínimas de tranquilidad y el derecho a trabajar en un ambiente sano y tranquilo, pero también es una forma de proteger a las futuras generaciones de empleados”.

Por otra parte, la Secretaría para Asuntos Estratégicos de la Presidencia de la República (2013) en la Guía para la Prevención, Atención y Erradicación del Acoso Laboral en el Sector Público plantea estrategias que promueven la prevención, entre ellas la difusión de información que debe ir orientada a la sensibilización de todas y todo los servidores públicos de cada institución, por cuanto en muchos casos estas prácticas han sido naturalizadas y se han convertido en parte del clima laboral de las entidades, lo cual dificulta la identificación y por ende su tratamiento.

Esta propuesta se dirige a tres grandes grupos (personas en general, cargos con jefatura y actores que intervienen en el proceso de denuncia, investigación y sanción) lo que permite hacer frente por diferentes ámbitos y escenarios de participación, mostrando como identificar con claridad cuando se está siendo víctima o cuando se está convirtiendo en victimario, dando fuerza a los comités encargados de acoger las víctimas y promover la prevención.

Otro de los mecanismos es a través de la denuncia, la investigación y la sanción, el cual debes ser delegado a una persona o grupo de ellas que sean responsables y que estén capacitadas para tal fin, que use técnicas y herramientas para el manejo de conflictos y la paz, así como en detección de conductas o situaciones que con lleven al A.L.

Por último se enfatiza en la asistencia inmediata a las víctimas, esto en caso de que las medidas de prevención o en la ausencia de estas en las instituciones públicas y si llegase a presentarse un caso que sea comprobable, será necesario ejecutar las acciones correctivas y reparadoras pertinentes, donde se debe la victima debe reconocer esta forma de violencia laboral y que él no detenerla puede ocasionarle efectos graves en su salud física, psíquica y en su personalidad si no es tratada de la manera adecuada y oportuna.

Es de mencionar algunas de las acciones que se proponen o promueven a través de la secretaria de asuntos estratégicos (2013), donde se invita a las entidades a aplicar las medidas necesarias de manera progresiva, tales como amonestación verbal,



amonestación escrita, suspensión, destitución y despido, las cuales deben aplicarse por igual y sin importar la posición o jerarquía, medidas que deben estar por escrito, definidas claramente y divulgadas entre todas las personas empleadas en la institución, denotando cuales son las acciones y/o conductas prohibidas, los tipos de sanciones los procedimientos que se tomaran al respecto y garantizando la transparencia en la aplicación de las mismas, el derecho de audiencia, el derecho de recurrir a otras instancias y la prohibición de medidas disciplinarias por motivos de discriminación o lesivas de la dignidad humana.

Dando una mirada a la empresa privada, tomamos como ejemplo el protocolo para la prevención de situaciones de acoso laboral y sexual, que inicia con un decálogo propuesto por FRAGRADIS (2013) y dice:

A fin de evitar y prevenir todo atentado contra la dignidad y los derechos fundamentales de los trabajadores, en el ámbito de las relaciones laborales de esta empresa, quedan absolutamente prohibidas todas las conductas que pudieran entenderse incluidas dentro de las situaciones de acoso laboral y/o sexual. (p. 6)

Cabe resaltar que hace énfasis en que los trabajadores con personal a cargo tienen doble obligación de cumplir con las directrices planteadas para evitarlo, por cuanto es de su responsabilidad vigilar que este no se presente y en dicho caso deben informarlo.

Adicionalmente enmarcan este decálogo en:

El respeto (promover un ambiente de respeto y corrección en el trabajo), la comunicación (no se admitirán actitudes tendentes al aislamiento o a la reducción de la normal comunicación entre los trabajadores), la reputación (se prohíbe toda actitud dirigida al descrédito o merma de la reputación laboral o personal de cualquier de los trabajadores), la discreción en la reprensión (las comunicaciones tendentes a rectificar la conducta de un trabajador o llamarle la atención por su mal, bajo o inadecuado desempeño laboral, se harán de forma reservada), la no arbitrariedad (se prohíbe toda asignación o distribución de trabajo arbitraria o abusiva), la uniformidad y la equidad (la aplicación de los mecanismos de

control del trabajo y de seguimiento del rendimiento será uniforme y equitativa).  
(FRAGRADIS, 2013, p. 6-8)

Sumado a lo anterior, se establece todo un procedimiento para la resolución de conflictos y entre otras medidas, lo que lleva a preguntarse ¿Por qué la empresa privada asume la responsabilidad que tiene frente al acoso laboral y promueve estrategias, mientras que en las entidades públicas no se evidencia la aplicación de las mismas?

Tabla 1 Tabla comparativa de estrategias de prevención del acoso laboral

<b>Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo</b>	<b>Fernando Mansilla Izquierdo</b>	<b>Luis Aramburu-Zabala Higer</b>	<b>Cristina Vilchez</b>
<p>Ofrecer a cada trabajador la posibilidad de escoger la manera de realizar su trabajo.</p>	<p>Identificar el problema del <i>mobbing</i>, informándose y formándose sobre el tema.</p>	<p>Definición de metas y estrategia participativa.</p>	<p>Realice un análisis de la situación.</p>
<p>Reducir el volumen de trabajos monótonos y repetitivos.</p>	<p>Documentar y registrar las conductas de acoso de que se es objeto lo antes posible.</p>	<p>Atención a los procesos de reclutamiento y selección</p>	<p>Reconozca el problema</p>
<p>Aumentar la información sobre objetivos.</p>	<p>Hacer públicas las conductas de acoso que se reciben en la intimidad y en secreto, y comunicarlas a los compañeros, jefes, directivos, asesores, familiares y amigos.</p>	<p>Programas específicos de capacitación.</p>	<p>No se aísle</p>
<p>Desarrollar el estilo democrático de dirección.</p>	<p>Llevar a cabo la desactivación emocional, evitando reaccionar con ataques.</p>	<p>Políticas informativas y difusión de las actuaciones</p>	<p>Ponga atención a la imagen que proyecta.</p>
<p>Evitar especificaciones poco claras de funciones y tareas.</p>		<p>Rediseño del trabajo.</p>	<p>Comuniqué la situación a las instancias correspondientes.</p> <p>Infórmese acerca del <i>mobbing</i></p>

Controlar y canalizar la ira y el resentimiento (la ira es la aliada del acosador).

Ser asertivo, responder a las calumnias y críticas destructivas, aunque sin pasividad ni agresividad.

Proteger los datos, documentos y archivos del propio trabajador, desconfiando de las capacidades manipulativas de los acosadores.

Evitar el aislamiento social, relacionándose socialmente y haciendo actividades de ocio.

Evitar la autoinculpación, y si se produce utilizar mecanismos de extroyección.

No intentar convencer o cambiar al acosador.

No caer en la inhibición, ni en la paralización, hablar del acoso y expresar las emociones (risa, llanto) que sus conductas provoca.

Incrementar la capacitación profesional y mantenerse actualizado, realizando cursos de formación y reciclaje.

Solicitar ayuda médica, psicológica y legal, para diseñar el plan terapéutico con medidas de prevención, tratamiento farmacológico, baja laboral, etc., y el abordaje jurídico.

Ignorar al acosador como forma de liberación final.

Tomado de [http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo5\\_8.shtml](http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo5_8.shtml)

<http://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/viewFile/CRLA0202220337A/32407>

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/6-recomendaciones-para-sobrellevar-el-acoso-laboral>

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede afirmar que a nivel general son muchas las estrategias que pueden utilizarse, pero que en miras a la población objeto de este estudio y quizá a muchas otras de organizaciones diferentes, la mejor y quizá adecuada herramienta pedagógica que coincida con los criterios necesarios para aplicar en un establecimiento penitenciario es diferente a la de simplemente promover la función social del trabajo como mecanismo ideal para lograr la realización personal y social del individuo, al mismo tiempo que logra una remuneración para satisfacer sus propias necesidades y las de su núcleo familiar.

Lo anterior quiere decir que como principal estrategia mitigante, es necesario hacer conciencia en el individuo inmerso en el fenómeno del *mobbing*, bien sea el acosador como la víctima, que en un Estado social de derecho como lo es Colombia, se debe concebir al individuo que trabaja en su dimensión completa, cuya dignidad no depende solamente de su capacidad laboral, de su status profesional ni mucho menos de su posición jerárquica al interior de una empresa, sino que por el contrario ha de depender plenamente de su condición como ser humano con sueños e ideales, con expectativas y la búsqueda permanente de su realización personal.

Esto puede llegar a lograrse a través de procesos de formación y educación, cuyos frutos como lo menciona Freire (1988, citado en León 2007) son:

El amor, la justicia, la ciencia, la sabiduría, la inteligencia, el conocimiento, la significación, un sistema de símbolos, los valores, la alegría, la paciencia, la templanza, la bondad, la honestidad, la libertad. La educación ayuda a superar y liberar al hombre de su conciencia natural ingenua para ganar una conciencia crítica problematizadora, liberadora. (p.599)

No obstante, es relevante tener en cuenta como dice Morales (2004) que en las últimas décadas hemos sido testigos de los grandes cambios producidos en casi todos los aspectos de nuestra vida y por ende los estudiantes deben prepararse para incorporarse a un entorno laboral muy diferente al que existía hace solo diez años atrás, por tal razón se debe trabajar desde las aulas y/o escenarios corporativos (empresas) a través del ABP que permita a los futuros profesionales y demás integrantes de las organizaciones enfrentar los problemas que se presenten a lo largo de su carrera laboral y su vida, siendo generadores de

estrategias de cambio y nuevas formas de asumir los retos de manera integral, anteponiendo el respeto por la dignidad humana.

De modo que se apliquen los principios del ABP en todas las instancias de la vida, los cuales promueven el desarrollo de habilidades de alto nivel en comunicación, computación, manejo tecnológico y búsqueda de información, que invitan al individuo a obtener y aplicar los nuevos conocimientos y habilidades cuando se requiera.

Así mismo como lo expone Morales (2004) fortalecer la capacidad para llegar a juicios y conclusiones sustentadas, lo cual significa definir efectivamente los problemas; recoger y evaluar la información relativa a esos problemas y desarrollar soluciones, actitudes y disposiciones flexibles y adaptativas, respeto por la diversidad, persistencia, ética, creatividad, ingenio y el trabajo en equipo, lo cual da lugar a enfrentar problemas específicos en situaciones reales y complejas, en los que se requiera desarrollar soluciones viables.

Es por esto que se afirma que la posible solución está dada en las prácticas educativas o métodos de enseñanza como ejes transversales a cualquier proceso de prevención, en las cuales deben ser objeto tanto patronos como trabajadores en todos los sectores laborales, pero también en las instancias educativas, religiosas, políticas, etc. Ya que pese a que el informe de la Dirección de Inspección, Vigilancia y Control del Ministerio del Trabajo, reveló en el año 2013, las denuncias de acoso laboral disminuyeron en un 70%, con relación al 2012, las situaciones de acoso laboral son más frecuentes día tras día, sólo que se viven en silencio.

Adicional a esto, la educación es un camino que forja al hombre a un destino diferente que le da ojos de águila para ver de otra manera lo que pasa, y lo sumerge en la realidad para entender la vida de forma diferente, esto entendiendo como dice León (2007) así:

El principio de la educación es el amor del conocimiento y la ciencia, la justicia, la verdad, la excelencia, la inteligencia, la vida, las acciones virtuosas, el mérito, las cosas simples y comunes. La educación que así reflexiona se ha planteado llegar al principio de todo y pensar en forma conceptual y fundamental. Ha decidido volcarse

hacia el ser y aprender sabiduría e inteligencia para entender lo que es la justicia, la libertad, el conocimiento (...) La educación se fundamenta en la búsqueda de la excelencia, porque lo que se tiene es insuficiente, inconcluso, inacabado, está por hacerse y conocerse. (p. 598)

Estas estrategias pueden implementarse a partir del conocimiento de la estructura organizacional, planear jornadas de capacitación y formación que lleven a fortalecer las relaciones interpersonales, examinar y mejorar las condiciones laborales, revisar y apoyarse en los elementos para la instrucción y el cumplimiento de funciones, establecer actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones laborales, la actitud frente al trabajo, la resolución de conflictos y la participación en actividades que mejoren el clima organizacional.

De otra manera Según León (2007): “La educación no sabe si los valores se aprenden, se practican o si vienen dados por la naturaleza. No estamos seguros de si los valores se enseñan o se aprenden naturalmente o se formalizan y se imponen a la fuerza o se adquieren por la práctica” (p.596), pero vale la pena intentar a través de la formación en valores o principios, el desarrollo de habilidades sociales y el manejo de las emociones esperando que estos pueden llegar a ser elementos relevantes en estos procesos para evitar esos comportamientos inadecuados persistentes y cuyo objetivo primario es causar miedo, intimidación y sensación de angustia en el trabajador, y este a su vez reproducirlo en desmotivación frente a sus actividades diarias hasta llegar a la renuncia.

Razones que hacen necesario que las empresas desarrollen estrategias para erradicar el acoso laboral, pero que sean adaptadas a la propia realidad de la compañía y sus trabajadores, para que puedan tener un resultado satisfactorio y en las que la educación y formación sea fundamental para la aprehensión no solo de conceptos sino de formas sanas de vivir y dejar vivir al otro.

Es así que desde la mismas aulas de clase se puede propender por evitar estas situaciones y accionar a través de los educados para multiplicar el deseo por las buenas acciones y el luchar por la dignidad humana en todas las esferas, ya sea en el desarrollo propio de la educación como docentes universitarios o desde las diferentes organizaciones



como educadores sociales y consientes como lo manifestó Edgar Morín en la entrevista que le realizaron en Signo y Pensamiento ( 2010) cuando respondió:

La educación debe formar para la comprensión de la vida y para ejercer su actuación de manera ética y ciudadana en todas sus dimensiones posibles. La educación debe permitir que nos sintamos seres humanos y ciudadanos del planeta; ciudadanos del planeta Tierra que viven y comparten una comunidad de destino. Nuestros átomos, células, partículas son un resumen de la historia del universo; nuestro lenguaje, cultura, conciencia y maneras de comunicarnos, de educar, de soñar, de sentir son expresiones de lo que somos, y todo ello debe ser reconocido como factores clave de formación en la universidad. (p. 440)

Esto nos lleva a repensarnos como profesionales y asumir la educación como una alternativa relevante para cualquier problemática o fenómeno que se presente, en este caso en los establecimientos penitenciarios, donde debe implementarse un sistema de educación que promueva los derechos humanos, los valores y las relaciones sanas, donde el código del buen trato no solo gire en pro de internos sino que también tenga en cuenta a los empleados públicos y privados que prestan su servicio a las instituciones.

Para finalizar, es significativo resaltar la importancia de los contenidos propios de los seminarios presentados en la especialización de educación, como fundamentales y transversales en nuestro quehacer profesional como educadores, como profesionales de otras especificidades y como seres humanos que se encuentran en constante cambio y crecimiento, donde la educación además de ser un gusto es una necesidad latente, por eso vale la pena recordar a Edgar Morín cuando dijo en Signo y Pensamiento (2010):

Creo que jamás ha existido un periodo de la historia de la humanidad que se haga más relevante y urgente que el cambio de una manera de pensar, de actuar y de relacionarnos. Cambiar es promover revoluciones internas en nuestro cerebro, y necesitamos revoluciones culturales históricas; revoluciones que nos permitan resituarnos como ciudadanos terrestres, llenos de vida, de solidaridad, de respeto y de preocupación por nuestros destinos. (p. 440)

## Conclusiones

Es relevante tener en cuenta que el desarrollo de la especialización en Docencia Universitaria de la UMNG contribuye en la contextualización y fundamentación de las prácticas pedagógicas en beneficio de la sociedad, por ende, los contenidos son aplicables a nivel universitario, pero también en todas las esferas donde la educación y formación sea necesaria para el desarrollo y mejora de las situaciones o condiciones del ser humano, como es la del presente estudio.

El acoso laboral es una realidad que ha ido en aumento en Colombia y que al pasar del tiempo parece no disminuir sino ocultarse en los procedimientos internos de las organizaciones donde se trata de minimizar las situaciones y evitar que lleguen a otras instancias antes que erradicarlas así tengan que salir a la luz pública.

La ley colombiana es débil en las sanciones a los acosadores laborales, no obstante, a trasladado esta gran responsabilidad a las instancias organizacionales para que sean estas quienes impriman las normas que han de tenerse en cuenta y donde se han asumido medidas que solo van hasta el despido, dejando que los victimarios estén en posibilidad de ejercer nuevamente estas conductas en otras instituciones.

Las normas o sanciones que se aplican, para algunos deben ser más fuertes y coercitivas a fin de generar la ejemplificación y por ende el abstenerse de infringir para no recibir estas medidas. En otros casos se plantea promover la prevención desde el comportamiento de las entidades y personas que las integran llevando a la reflexión, sensibilización y el criterio de cada quien.

Cabe precisar que una de las medidas más necesarias es el conseguir que las víctimas o personas que evidencian las acciones de esta índole denuncien, que no se queden callados ante este tema por el bien de su propia vida y la de otras personas que pueden estar sufriendo lo mismo.

Es indispensable promover las estrategias que están establecidas en la reglamentación colombiana para prevenir o detectar el acoso en las primeras fases y no

dejar que este se convierta en una bola de nieve que acarree circunstancias más dramáticas.

Se evidencia que la educación es un eje transversal en cualquier tipo de prevención, a través de los procesos de transmisión de conocimiento, sensibilización, reflexión, capacitación, formación y demás. Dado que en la vida del ser humano la aprehensión de nuevos conocimientos y el refuerzo junto con el accionar de los mismos pueden llegar a ser un agente para mitigar o erradicar estos graves sucesos que causa el acoso laboral.

El aprendizaje basado en problemas, es muy significativo, desarrolla una serie de destrezas y competencias indispensables en el entorno profesional. Promoviendo el aprendizaje de manera colaborativa en la búsqueda de resolver un problema inicial, ayuda a sus participantes a crear una actitud positiva para el trabajo en equipo, permitiendo la observación y análisis de actitudes y valores, la práctica permite ver el futuro profesional desempeñándose de forma integral.

## Referencias

*Antecedentes organizacionales acoso laboral en el trabajo*, Recuperado en [Http://Www.Unioviedo.Es/Reunido/Index.Php/Pst/Article/View/8601/8465](http://Www.Unioviedo.Es/Reunido/Index.Php/Pst/Article/View/8601/8465)

Cartilla laboral Legis. Edición: 21a. ed. Editorial: Bogotá: Legis Editores, 2007.

*Diferencias de género en el acoso psicológico en el trabajo*: Universidad Nacional  
<Http://Www.Psicothema.Com/Pdf/3156.Pdf>

Finanzas personales *Acoso laboral*. Recuperado en línea  
<http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/como-prevenir-acoso-laboral/53150>

FRAGRADIS. (2013) *La canonja protocolo para la prevención de situaciones de acoso laboral y sexual*.

Harasemiuc & Bernal, Jesús Raúl. *Evidencia científica de la relación entre acoso laboral y depresión*. *Med. segur. trab.* [online]. 2013, vol.59, n.232 [citado 2017-04-12], pp.361-371. Disponible en: <[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0465-546X2013000300006&lng=es&nrm=iso](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2013000300006&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1989-7790. <http://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2013000300006>.

Heinz Leymann. Consulta en línea [30/9/2007], Recuperado en [http://es.wikipedia.org/wiki/Heinz\\_Leymann](http://es.wikipedia.org/wiki/Heinz_Leymann)

Hernandez, C. D. (2016) *Acoso laboral y acoso sexual laboral*. Protocolo de prevención y atención Secretaria General de la Alcaldía Mayor de Bogotá.

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.

León, Aníbal. (2007). *Qué es la educación*. *Educere*, 11(39), 595-604. Recuperado en 13 de Marzo de 2017, de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-49102007000400003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102007000400003&lng=es&tlng=es).

Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). *Mobbing at work and the development of posttraumatic stress disorders*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.

MAC DONALD, Andrea Fabiana. *El mobbing y los costos empresarios en Argentina*. Recuperado de <http://www.el-refugioesjo.Net/mobbing/mac-donald-andrea.htm>

Martínez (2008) *El “Mobbing” en el ámbito laboral*, *Forum Humanes*, volumen 1, p.3.

Ministerio de la Protección Social y de la Salud. Consulta en línea [22/11/2007].

Disponible en línea

[<http://www.minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=15754&IDCompany3>]

*Mobbing o acoso laboral: revisión de los principales aspectos teórico-metodológicos que dificultan su estudio*, Disponible en [Http://Pepsic.Bvsalud.Org/Scielo.Php?Pid=S0258-64442010000100001&Script=Sci\\_Arttext&Tlng=En#Back](Http://Pepsic.Bvsalud.Org/Scielo.Php?Pid=S0258-64442010000100001&Script=Sci_Arttext&Tlng=En#Back)

Moreno, N., y Sanchez, F. (2014). *Propuesta para el mejoramiento del clima organizacional en el establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de Tunja* (tesis de posgrado) Universidad abierta y a distancia UNAD Tunja, Tunja, Colombia.

Morales, Patricia; Landa, Victoria (2004) *Aprendizaje Basado En Problemas*, *Theoria*, vol. 13, núm. 1, pp145 – 157 Universidad del Bío Bío. Chile.

Motta, Fernando. (2008). *El Acoso Laboral en Colombia*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2739/273921002006.pdf>

Ospina, Cardona Robinson (2013) *Acoco Laboral* Bogotá.

Psicothema 2007. Vol. 19, nº 1, pp. 88-94 ISSN 0214 - 9915 *Acoso Laboral: Meta-Análisis Y Modelo Integrador De Sus Antecedentes Y Consecuencias* CODEN PSOTEG  
Recuperado de [www.psicothema.com](http://www.psicothema.com) Copyright © 2007 Psicothema

Traducido por Calderón (2005). *Salud laboral: evaluación de las condiciones de trabajo, niveles de estrés y de acoso psicológico en un grupo de trabajadores del sector financiero privado*. Bogotá: Universidad Incca de Colombia. Programa de Psicología.