

PROTOCOLO PARA PREVENIR,  
ATENDER, SANCIONAR Y  
REPARAR EL HOSTIGAMIENTO Y  
ACOSO SEXUAL Y LABORAL

**JUNIO 2021**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	5
1. COMBATE A LA DISCRIMINACIÓN Y LA VIOLENCIA EN LOS ESPACIOS LABORALES: OBLIGACIONES DEL ESTADO MEXICANO .....	7
1.1. Prevenir y atender la discriminación y la violencia en los espacios laborales.	7
1.2. Importancia de prevenir y atender las conductas discriminatorias y la violencia al interior del INE.....	9
2. COMPRENSIÓN DE LA DISCRIMINACIÓN Y LA VIOLENCIA.....	11
2.2. Desigualdad, diferencias identitarias y condiciones de contexto .....	16
2.3. Tratos discriminatorios .....	19
2.3.1. Componentes de un trato discriminatorio.....	20
2.3.2. Tipos o modalidades de discriminación.....	21
2.3.4. Revisión de la causa de la discriminación .....	23
2.3.5. Las consecuencias e impacto de la discriminación en el ámbito laboral .....	25
2.4. Situaciones de violencia en espacios laborales .....	31
2.4.1. Identificar los elementos de un comportamiento violento .....	31
2.4.2. Identificar a las personas que intervienen en la situación de violencia ..	34
2.4.3. Algunas distinciones entre conflicto, discriminación y violencia .....	36
3. VIOLENCIA Y DISCRIMINACIÓN EN RAZÓN DE GÉNERO EN EL TRABAJO.....	41
3.1. ¿Cómo identificar un caso de violencia de género?.....	48
3.2. La violencia sexual en el ámbito laboral (hostigamiento y acoso) .....	50
3.2.1. ¿Cómo identificar la violencia sexual? .....	52
3.2.2. Sobre las víctimas de violencia sexual .....	54

3.3. Acoso y hostigamiento sexual en el ámbito laboral .....	55
3.4. Acoso laboral en el ámbito laboral.....	57
3.5. Diferencias y similitudes entre el hostigamiento o acoso sexual (HAS) y el hostigamiento o acoso laboral (HAL).....	60
3.6. Factores de riesgo y de protección ante situaciones de hostigamiento o acoso sexual o laboral.....	61
4. PREVENCIÓN DE LA DISCRIMINACIÓN Y LA VIOLENCIA EN LOS ÁMBITOS LABORALES.....	66
4.1. Obligación de prevenir .....	67
4.2. Recomendaciones generales sobre las medidas de prevención .....	70
4.3. Medidas de prevención específicas.....	71
4.3.1. Difusión de información.....	71
4.3.2. Evaluaciones e informes periódicos de clima laboral .....	74
4.3.3. Evaluaciones de riesgo.....	78
5. ATENCIÓN DE CASOS DE VIOLENCIA O DISCRIMINACIÓN EN ESPACIOS LABORALES .....	80
5.1 Obligación de atender .....	81
5.2. ¿Qué puede hacer de forma inmediata una víctima de violencia y/o discriminación?.....	82
5.3. ¿Qué puede hacer de forma inmediata una o un jefe, o una persona observadora (testigo) ante una situación de violencia y/o discriminación?.....	83
5.4. ¿Qué hacer si a usted se le señala como la persona responsable de ejercer violencia y/o discriminación? .....	84
5.5. Acciones de atención a víctimas de discriminación y violencia .....	85
5.5.1. Principios de atención a víctimas que deben atender las autoridades..	87

5.5.2. Lo que DEBE HACER la autoridad competente que conoce de un caso de discriminación y/o violencia.....	89
5.5.3. Lo que DEBE EVITAR la autoridad competente o la o el superior jerárquico que conoce de un caso de discriminación y/o violencia.....	91
.....	92
6. MEDIDAS CAUTELARES .....	93
7. SANCIONES Y MEDIDAS DE REPARACIÓN .....	95
7.1. Sanciones.....	95
7.2. Medidas de reparación.....	96
8. Procedimientos de atención al interior del Instituto Nacional Electoral para atención a los casos de violencia y/o discriminación.....	97
10. Directorio de Instituciones .....	107
BIBLIOGRAFÍA.....	108

## INTRODUCCIÓN

Fomentar la creación de espacios libres de violencia y discriminación es una obligación a cargo de todas las autoridades del Estado mexicano; para garantizar su cumplimiento se han realizado importantes reformas legales e implementado diversas políticas públicas que pretenden incidir en este problema y sus consecuencias. No obstante, a unos años de la reforma constitucional en materia de derechos humanos en México, se reconoce la importancia de combatir la violencia y la discriminación tanto al exterior de las instituciones (como parte de la función pública que cumplen y de su mandato) como en su interior; para lo cual es preciso identificar las características generales de estas problemáticas y sus posibles vías de solución.

En tal sentido, el presente Protocolo constituye una herramienta que contribuye a prevenir, atender y sancionar el acoso y/o el hostigamiento sexual y/o laboral en el Instituto, a partir del reconocimiento de las obligaciones estatales de prevenir y atender la discriminación y/o la violencia en los espacios laborales como, en este caso, los del Instituto Nacional Electoral, desde un enfoque de derechos humanos y con especial atención en la perspectiva de género de esas problemáticas.

Los propósitos principales del protocolo son enunciar las definiciones que describen los comportamientos y conductas de hostigamiento y acoso sexual y/o laboral, considerar acciones de prevención de las conductas de hostigamiento y acoso sexual o laboral, presentar los pasos para iniciar y llevar a cabo el procedimiento de presentación de queja o denuncia, establecer las rutas para atender y sancionar las conductas de hostigamiento y acoso sexual o laboral en el Instituto Nacional Electoral.

El Protocolo se divide en diez secciones las cuales tienen los siguientes objetivos: en la sección 1 se exponen las obligaciones nacionales y de fuente internacional en

materia de prevención y atención de la discriminación y/o violencia de las autoridades del Estado mexicano, por constituir violaciones a derechos humanos. Después, en la sección 2, se presentan planteamientos generales básicos sobre violencia y discriminación a fin de que el personal del Instituto pueda identificar en qué consisten cada una de estas conductas. Una vez expuestos ambos conceptos, en la sección 3 se desarrolla lo relativo a la violencia y discriminación en razón de género en los espacios laborales, incluido el tema del hostigamiento y acoso sexual y el hostigamiento y acoso laboral.

En la sección 4 se desarrollan mecanismos que pueden ser implementados para prevenir la discriminación y/o la violencia en los espacios laborales, los cuales tienen como base estándares internacionales de protección de derechos humanos. La sección 5 se refiere a cuestiones básicas de atención a víctimas de discriminación y/o violencia, así como recomendaciones respecto a lo que debe hacer una persona que resiente, ejecuta o atestigua esos comportamientos en su espacio laboral.

La sección 6 incorpora lo relativo a medidas cautelares que pueden implementarse para proteger a víctimas de situaciones de violencia en espacios laborales. El apartado 7 expone lo relativo a sanciones y reparaciones ante ambas conductas. El protocolo también desarrolla los procedimientos con los que el INE cuenta para atender tanto actos de discriminación, como de violencia laboral y violencia sexual en espacios laborales, esto se prevé en el apartado 8; el apartado 9 corresponde al informe que deberá rendir la Dirección de Asuntos HASL y, finalmente, el apartado 10 corresponde a un directorio de instituciones a nivel federal que proporcionan diversos apoyos.

## 1. COMBATE A LA DISCRIMINACIÓN Y LA VIOLENCIA EN LOS ESPACIOS LABORALES: OBLIGACIONES DEL ESTADO MEXICANO

### 1.1. Prevenir y atender la discriminación y la violencia en los espacios laborales

Los artículos 1, 5 y 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en relación con disposiciones de instrumentos internacionales como: el Pacto Internacional de Derechos Económicos Sociales y Culturales (artículo 2, 6 y 7); el Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos (artículos 3, 6 y 7) constituyen el marco general que sustenta el derecho de todas las personas al trabajo en condiciones adecuadas, así como a la igualdad de trato y oportunidades en el mismo. Frente a éste surgen un cúmulo de obligaciones para el Estado mexicano cuyo objetivo es garantizar que los espacios laborales (de instituciones públicas, privadas, autónomas o cualquiera otra bajo su jurisdicción) estén libres de violencia y de discriminación. En correspondencia con ese marco general, otras normas del sistema jurídico mexicano desarrollan otros elementos de aquel derecho y las obligaciones estatales correlativas al mismo, tales como: la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación y la Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No Discriminación (NMX-R-025-SCFI-2015).

De igual forma, otros tratados internacionales obligatorios para México, como la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (artículo 11, Convención CEDAW), la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (artículo 4, Convención de Belém do Pará), la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (artículo 27), la Convención Internacional sobre toda Forma de Discriminación Racial y el Convenio 111 "sobre discriminación" de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), prohíben cualquier distinción, exclusión o restricción que obstaculice el goce de derechos; esto implica, en muchos casos, implementar

ajustes o acciones afirmativas para erradicar la discriminación en el trabajo. La Convención de Belém do Pará, por su parte, prevé la obligación explícita de erradicar la violencia de género que afecta a las mujeres en el empleo (artículo 1, 2 y 3).

El marco normativo se complementa con las determinaciones de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, así como con las recomendaciones y observaciones generales que elaboran los organismos internacionales encargados de revisar el cumplimiento de los tratados internacionales mencionados, entre ellos, el Comité CEDAW; el Comité sobre los derechos de las personas con discapacidad; el Comité para la Eliminación de la Discriminación Racial dentro de la Organización de las Naciones Unidas, y la Comisión Interamericana de Derechos Humanos por parte de la Organización de Estados Americanos han establecido obligaciones precisas a los Estados sobre hechos discriminatorios o de violencia específica que enfrentan las personas en el ámbito laboral.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> En materia internacional existen diversas Observaciones Generales o Recomendaciones como ONUDH. *Observación general núm. 3 (2016), sobre las mujeres y las niñas con discapacidad*. Comité sobre los derechos de las personas con discapacidad. CRPD/C/GC/3. 25 de noviembre de 2016; ONU. *Observación general No. 18: El derecho al trabajo*. Comité DESC. 24 de noviembre de 2005; ONU. *Recomendación general No. 19. La violencia contra la mujer: 29/01/92*. CEDAW. 29 de enero de 1992. ONU. *Recomendación General No. 35. Sobre la violencia por razón de género contra la mujer, por la que se actualiza la recomendación general no. 19*. CEDAW. CEDAW/C/CG/35. 26 de julio de 2017. OIT. *Acabar con la violencia y el acoso contra las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo*. Informe V. Conferencia Internacional del Trabajo, 107ª reunión, 2018. ILC. 107/V/1.

A nivel nacional, si bien la Suprema Corte de Justicia de la Nación no tiene una jurisprudencia robusta en este tema, existen algunas sentencias que puede utilizarse para identificar el tipo de protección y procedimientos que pueden tener los casos de violencia laboral. Véase por ejemplo SCJN. ACOSO LABORAL (MOBBING). SU NOCIÓN Y TIPOLOGÍA. Localización: [TA]; 10a. Época; 1a. Sala; Gaceta S.J.F.; Libro 8, Julio de 2014; Tomo I; Pág. 138. 1a. CCLII/2014 (10a.); ACOSO LABORAL (MOBBING). LA PERSONA ACOSADA CUENTA CON DIVERSAS VÍAS PARA HACER EFECTIVOS SUS DERECHOS, SEGÚN LA PRETENSIÓN QUE FORMULE. Localización: [TA]; 10a. Época; 1a. Sala; Gaceta S.J.F.; Libro 8, Julio de 2014; Tomo I; Pág. 138. 1a. CCL/2014 (10a.); DISCRIMINACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL. LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO PREVÉ LA IMPOSICIÓN DE MEDIDAS REPARATORIAS DE CARÁCTER DISUASORIO A TRAVÉS DE LA INSPECCIÓN DEL TRABAJO. Localización: [TA]; 10a. Época; 1a. Sala; Gaceta S.J.F.; Libro 14, Enero de 2015; Tomo I; Pág. 758. 1a. XXXV/2015 (10a.).



## 1.2. Importancia de prevenir y atender las conductas discriminatorias y la violencia al interior del INE

Prevenir y atender la discriminación y la violencia en los espacios laborales son obligaciones del Estado mexicano adquiridas a nivel internacional y armonizadas con la legislación secundaria de nuestro país. Tanto los entes públicos y sus autoridades, como los organismos autónomos, entre ellos el INE, y las personas particulares están sujetas al cumplimiento de ese marco normativo. En el caso de los primeros dos, su cumplimiento implica la implementación de medidas y acciones necesarias para que, tanto en sus funciones y tareas frente a la ciudadanía, como en su vida institucional (dinámicas, interacciones y espacios internos) se garantice el respeto y goce de los derechos humanos de las personas que ahí laboran.

Lo anterior obedece a que la erradicación de la discriminación y la violencia, así como a la construcción de ambientes laborales seguros y adecuados, no solo benefician en un nivel personal a las y los trabajadores, sino que incrementan la productividad y la eficiencia de dichas instituciones en el mandato principal que les asigna nuestra Constitución.

Incumplir con estas obligaciones afecta el desarrollo institucional y también origina responsabilidad -jurídica- tanto para el Estado mexicano (en el ámbito internacional), como para la o el servidor público o persona particular (a nivel individual en el ámbito nacional) por afectar derechos humanos de otras personas. También es importante señalar que una sola conducta puede originar distintos tipos de responsabilidad (penal, civil, administrativa, laboral), esto se determina con base en el tipo de procedimiento de atención que se le dé al problema.

A partir de lo anterior, este Protocolo contiene pautas generales que reflejan los más altos estándares de prevención y atención de cualquier caso de violencia o

discriminación que se presente en el ámbito laboral. Su correcta aplicación puede contribuir a la erradicación o disminución gradual de este tipo de problemáticas. Aunque las indicaciones de este Protocolo son aplicables en cualquier caso de violencia o discriminación que afecta derechos humanos en los espacios laborales, se enfatiza el tratamiento de esas problemáticas y su relación con la identidad de género de las personas (en particular la violencia sexual del que el hostigamiento y el acoso son dos de sus manifestaciones más comunes); se tienen en cuenta los impactos diferenciados que tiene este tipo de violencia y que afecta de manera desproporcionada a las mujeres (con lo cual no se está negando la posibilidad de afectación a los hombres o a las personas que sustentan una determinada orientación sexual, identidad de género o expresión de género).

El ámbito de aplicación de este Protocolo tiene como eje fundamental la prevención y atención de las conductas de discriminación, hostigamiento y acoso sexual y laboral, en este sentido resaltar que contempla aquellas conductas que se presentan en el espacio físico del centro de trabajo, así como aquellas que se ejercen a través de medios electrónicos o virtuales, cualquiera que sea el tipo, atendiendo a las formas de trabajo en sus modalidades de presencial, semipresencial, a distancia (home office/teletrabajo), virtual o cualquier otra, cuando la conducta haya sido perpetrada por personal del Instituto.

## 2. COMPRENSIÓN DE LA DISCRIMINACIÓN Y LA VIOLENCIA

La prevención y la atención implican que las personas que laboran en el Instituto tengan elementos básicos para identificar y distinguir situaciones de discriminación y/o violencia en el ámbito laboral, de todas aquellas que no lo son, como es el caso de los conflictos laborales que surgen en este espacio o fuera de él, pero con motivo de este tipo de relaciones interpersonales (las laborales). Las autoridades deben identificar con precisión cuáles son las características propias de cada una de estas situaciones, pues, aunque las mismas pueden ser prevenidas mediante acciones similares, cada una amerita distintos mecanismos de prevención y atención:<sup>2</sup>

Conceptos básicos		
<p><b>CONFLICTO.</b> Proceso en el que una de las partes de una relación, percibe que la otra parte le <b>afectó</b> o va a <b>afectar</b> algo que le interesa (incluso puede ser afectar a otra persona).</p>	<p><b>DISCRIMINACIÓN.</b> Toda distinción, exclusión, restricción o preferencia que, por acción u omisión, con intención o sin ella, no sea objetiva, racional ni proporcional y tenga por objeto o resultado obstaculizar, restringir, impedir, menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y libertades, cuando se base en uno o más de los siguientes motivos: el origen étnico o nacional, el color de la piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o cualquier otro motivo; la homofobia, la misoginia, cualquier manifestación de xenofobia, segregación racial, antisemitismo, así como la discriminación racial y otras formas conexas de intolerancia.</p>	<p><b>VIOLENCIA.</b> Es un comportamiento que -por acción u omisión- causa <b>daño</b>. Se ejecuta en <b>contra de la voluntad</b> de la víctima, o habiendo obtenido su voluntad con engaños o manipulaciones y tiene como objetivo central <b>dominar, someter o controlar</b> a la persona que la recibe.</p> <p>Está ligada a todo un proceso de intencionalidad, premeditación y conciencia, ya sea del individuo que la ejerce o de la sociedad que lo sustenta. Se asemeja a la agresividad porque toda violencia es agresiva, es decir, es una acción con intencionalidad dirigida hacia algo o alguien y siempre tiene la intención de dañar o conseguir algo por la fuerza.</p>

Cuadro de elaboración propia con información de las fuentes analizadas.

<sup>2</sup> Langton, Robbins and Jugde (2010). "Organizational Behavior", 5ª ed., Canadá, Pearson Education Canada.

## 2.1. Componentes de un conflicto

La interacción humana –como la que surge en los espacios de trabajo– supone infinidad de relaciones de poder, establecimiento de jerarquías y de reglas o pautas de convivencia (algunas se traducen en normas jurídicas). Estos elementos no constituyen algo negativo *per se* y más bien son necesarias para la organización social; sin embargo, la forma y los fines para los que se utilizan pueden dar lugar a distintos tipos de problemáticas. Destacan entre éstas los conflictos, así como las situaciones de discriminación y/o violencia.

En las relaciones humanas los conflictos surgen de manera natural en cualquier grupo u organización, y existen muchas teorías que demuestran que esto no es necesariamente negativo pues, dependiendo de cómo se maneje el conflicto (disenso), puede incluso beneficiar el trabajo del equipo. En ese sentido es que los conflictos se pueden clasificar en funcionales o disfuncionales. Los primeros son aquellos que sirven a las metas del grupo y mejoran el desempeño del mismo. Los disfuncionales, en cambio, obstaculizan el desempeño del grupo.

Un conflicto en los espacios de trabajo es un desacuerdo o desavenencia entre las personas que laboran en una institución; de ahí que su definición haga referencia a la percepción de “afectación” de “mis intereses” o el temor de que les afecten. Un interés incluye tanto bienes como personas, e incluso cosas intangibles (una opinión, por ejemplo), el punto es que se trata de algo que la persona defiende o considera valioso, importante. Los conflictos son, de algún modo, problemas cotidianos y se distinguen de la discriminación y/o la violencia porque no tienen los efectos de daño y consecuencias que generan la discriminación y la violencia. Para identificar este tipo de situaciones es pertinente conocer cuáles son las etapas en que se desarrolla un conflicto:

## ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN CONFLICTO

### 1º. OPOSICIÓN POTENCIAL O INCOMPATIBILIDAD

Condiciones que hacen propicio el desarrollo del conflicto: comunicación deficiente o ineficaz; estructura de la organización; variables personales (por ejemplo: infra o supra valoraciones de las personas con base en sus características de identidad como el género y su color de piel, o de contexto, como su ingreso económico)

### 2º. COGNICIÓN Y PERSONALIZACIÓN

- Conflicto aparente: consciencia y percepción de dos o más partes, de que hay condiciones para que se desarrollen conflictos
- Conflicto latente: participación emocional en un conflicto que crea tensión, frustración, ansiedad e incluso hostilidad

### 3º. INTENCIONES

Decisiones con base en las cuales las personas actúan de determinada manera ante los comportamientos de las y los demás: colaborar, competir, transigir, evadir, complacer. Congruencia entre el sentir, pensar y actuar frente a una situación de conflicto.

### 4º. COMPORTAMIENTOS

Disputa (parte observable o pública del conflicto): comportamiento o conducta de una parte, reacción de la otra. Involucra las declaraciones, actos y reacciones de las partes en conflicto. Aquí son relevantes las técnicas de manejo de conflictos para resolverlo de forma adecuada y que no escale a situaciones como la violencia.

### 5º. RESULTADOS

Mayor desempeño (funcionales) o menor desempeño del grupo (disfuncionales, pueden derivar en discriminación y/o violencia).

Esquema de elaboración propia con información de las fuentes analizadas

### **¿Qué hacer si personas de mi área tienen un conflicto o yo tengo un conflicto con otras personas?**

En primer lugar, es necesario tener claro que los conflictos van a suceder, por eso es importante conocer distintas técnicas que buscan la resolución de conflictos dentro de los espacios laborales. El uso de cualquiera de ellas tiene que ver con las

características del conflicto: quién interviene, cuáles son los intereses afectados, y cuáles son los resultados deseados.

→ Existen conflictos que son resueltos por las partes sin necesidad de intervención de ninguna tercera persona. En ese sentido, solo será importante supervisar que el conflicto sea efectivamente resuelto y no escale. En la siguiente tabla se proveen algunas técnicas que se pueden aplicar de forma individual para prevenir o resolver un conflicto.

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
DESPERSONALIZAR. APRENDER A SEPARAR A LAS PERSONAS DEL PROBLEMA	Se tiende a ver a las personas como “el problema”, sin indagar por qué actúan como lo hacen. Para vislumbrar la solución de un problema, es necesario buscar sus causas, procurando no imponer una visión particular de ver o interpretar el mismo, así como, sin prejuzgar a quienes no comparten nuestra visión particular del problema. Nuestra visión es solo una, entre muchas.
COMUNICARSE DE MANERA EFECTIVA	<b>Escuchar activamente.</b> El primer paso para comunicarse es escuchar de manera empática, poniendo toda su atención a la persona interlocutora, controlando las reacciones emocionales propias y demostrando genuino interés por lo que dice. <b>Expresarse asertivamente.</b> Hablar con firmeza y cortesía, en primera persona, cuando sea necesario expresar sus necesidades, ideas y emociones. Busque siempre tener una actitud propositiva, aun cuando niegue algo, ofreciendo alternativas a su negativa.
RECONOCER LAS NECESIDADES EMOCIONALES PROPIAS Y AJENAS	Expresar emociones y manifestar sentimientos. Ante las situaciones de molestia o de conflicto, las personas necesitan expresar y manifestar cómo se sienten ante cada situación percibida o vivida e incluso cuándo es que se sienten de esa manera. Validar a las personas. Todas las personas necesitan ser reconocidas en sus méritos, respetadas en su autonomía, sentirse parte de un ambiente seguro y ser tratadas como iguales. El trato que desea para Usted también lo debe ofrecer a las demás personas.

Tabla elaborada con información de Espinosa, Rosario. *Manual del participante: Comunicación y negociación efectiva.*

→ Si el conflicto no puede solucionarse entre las partes, está obstaculizando el trabajo del área o se trata de un tema de violencia o discriminación, es importante que la intervención la realicen las áreas especializadas. Se deberá solicitar asesoría (no implica iniciar una queja/denuncia) o dar aviso, a través de queja o denuncia, a la Dirección de Asuntos de Hostigamiento y

Acoso Sexual y Laboral (Dirección de Asuntos HASL) (ver flujogramas en sección 9). La dirección mencionada puede brindar información oportuna respecto a los distintos medios de solución de conflictos en el Instituto. No obstante, lo anterior, es importante tener en cuenta algunas técnicas que se utilizan cuando el conflicto no se pudo resolver de forma individual entre las partes.

<b>TÉCNICA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Junta en persona de las partes en conflicto para identificar el problema y resolverlo en una discusión franca.
METAS DE ORDEN SUPERIOR	Fijar una meta común que no se pueda alcanzar sin la cooperación de las partes en conflicto.
AMPLIACIÓN DE RECURSOS	Cuando un conflicto es causado por escasez de recursos (digamos, dinero, oportunidades de ascender, espacio de oficina), de ser posible, ampliarlos puede ser una solución buena para todos. O en su caso, transparentar el uso y destino del mismo frente a la comunidad.
EVASIÓN	Apartarse de los conflictos o suprimirlos. El conflicto es una situación compartida que necesariamente debe ser resuelta, evadirlos no los resuelve de forma asertiva, sin embargo, permite a las personas retirarse e informarse para tomar una mejor decisión en su gestión o resolución.
ALLANAMIENTO	Restar importancia a las diferencias, al tiempo que se subrayan los intereses comunes de las partes en conflicto.
ARREGLO	Cada parte del conflicto cede algo de valor.
MANDATO	La administración recurre a su autoridad formal para resolver el conflicto y comunica sus deseos a las partes.
MODIFICAR LA VARIABLE HUMANA	Aplicar las técnicas del cambio conductual, como capacitación en relaciones humanas para alterar las actitudes y los comportamientos que causan los conflictos.
MODIFICAR LAS VARIABLES ESTRUCTURALES	Cambiar la estructura formal de la organización y los esquemas de relacionarse de las partes en conflicto mediante el cambio en el diseño de los puestos, transferencias, creación de posiciones de coordinación, etcétera.

Tabla tomada de Robbins, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. 404.

Cuando la negociación es parte para la resolución de un conflicto, es importante tomar en cuenta que no existe una sola forma de negociar. La negociación puede ser directa, es decir, entre quienes tienen el conflicto, o a través de terceras personas, por ejemplo, cuando se acude a la Dirección de Asuntos HASL del INE, en específico, a su Subdirección de Capacitación, Conciliación y Seguimiento para solicitar una intervención de solución.

## 2.2. Desigualdad, diferencias identitarias y condiciones de contexto

Con la palabra discriminar se hace referencia a la acción de “señalar o distinguir”. En el lenguaje jurídico el señalamiento o distinción tiene su origen o se relaciona, a su vez, con la situación de desigualdad entre las personas. Para una mayor comprensión de este concepto se debe partir de dos premisas básicas: la primera es que todas las personas son **diferentes** entre sí; es decir, poseen **características identitarias** que conforman su individualidad y les convierten en personas únicas (sexo, género, orientación sexual, identidad cultural y racial, condición de discapacidad, nacionalidad, edad y todas aquellas que se relacionan con la dignidad de la persona). La segunda se refiere a que las personas también tienen un **contexto** particular, este se refiere a todas aquellas condiciones que rodean a una persona y que influyen en su forma de vida (ingreso económico, jerarquía laboral, relaciones personales y políticas, nivel educativo, situación geográfica, recursos materiales con los que se cuenta, etc.).

En este sentido, la obligación del Estado consiste en reconocer, valorar y proteger las diferencias de las personas, teniendo como único límite el **respeto, protección y ejercicio de los derechos** de las otras personas; esto se traduce precisamente en el derecho a la dignidad (proteger el reconocimiento y valor que la persona tiene de sí misma y que desea recibir de otras personas).

Ahora bien, frente a las diferencias de identidad, las personas adoptan distintas actitudes y comportamientos tanto individuales como colectivos, muchos de ellos consisten en valorar más unas diferencias que otras, e incluso pretender anular aquellas que les parecen “diferentes”, “anormales”, “inmorales”, “poco ortodoxas” por ejemplo: que una mujer desee contraer matrimonio con otra mujer y que además quieran tener hijos/as, este es el primer factor de desigualdad. En nuestra cultura todavía prevalecen prejuicios y estereotipos sobre las personas con



preferencias sexuales, identidad de género o expresiones de género, que generan situaciones de discriminación y violencia.

Respecto de la segunda premisa para comprender las diferencias, como ya se indicó, existen distintos contextos que rodean a las personas. Un contexto es una circunstancia, es decir, un acontecer particular, por ejemplo: unas personas reciben más ingresos económicos que otras/os, viven en lugares con más o menos servicios, etc. Los contextos influyen en las relaciones de poder y pueden considerarse como criterios para discriminar a una persona, por ejemplo: que una persona sea de nivel directivo y una persona parte de su personal, no justifica que la primera pretenda que puede hacer lo quiera a la segunda y que ésta tenga que obedecer, a costa de su dignidad.

En síntesis, **diferencia** y **desigualdad** no son lo mismo: la primera debe protegerse, fomentar la diversidad y procurar su inclusión y la segunda debe ser modificada, compensada o transformada por el Estado de manera que se facilite a todas las personas igualdad de condiciones y que predomine una relación más equitativa. Son las posiciones que adoptamos ante las **diferencias de las personas** (género, condición de discapacidad, sexo, edad, identidad cultural, etc.), en conjunción con sus **condiciones de contexto** (nivel educativo, ingreso económico, jerarquía laboral, etc.) lo que genera desigualdad; siendo esta, el ambiente propicio para la discriminación y/o la violencia.

A partir de lo anterior adquiere sentido la **igualdad** (que también es un derecho humano), con ella se alude a una condición situacional y relacional de las personas, es decir, a la posición que tienen dentro de un grupo social específico (la familia, la escuela, el trabajo, etc.) y que determina sus dinámicas de convivencia. A mayor igualdad, menor probabilidad de que surjan situaciones de discriminación y/o violencia.

En el ámbito laboral es factible afirmar que hay igualdad cuando, en un ejercicio de comparación y contrastación con el resto de las y los compañeros de trabajo y, atendiendo al tipo de responsabilidades que se le asignan, la persona tiene las mismas oportunidades o posibilidades de ejercer sus derechos y desarrollarse profesionalmente. La situación contraria a la igualdad es el antecedente o paso previo a la discriminación.

Entre los factores que, con mayor frecuencia, crean situaciones de contrarias a la igualdad en los espacios laborales se encuentran:

- a) **La infravaloración de unas diferencias identitarias y supervaloración de otras.** Por ejemplo, que se valore más o menos a una mujer que está en su casa realizando tareas de cuidado de sus hijas o hijos, que, a esa misma mujer en una oficina, porque se cree que ella por ser mujer tiene “mayor o menor responsabilidad” en esas tareas. En el mismo caso, que se supravale o infravale la participación de los hombres en las tareas de cuidado, porque se considera que su lugar está en el trabajo o en la casa.
- b) **La negación absoluta del valor de algunas diferencias identitarias.** Por ejemplo: creer que una mujer trans en realidad es un “hombre vestido de mujer” y que lo que hace es contrario a la “naturaleza”. Otro caso sería considerar que una persona indígena tiene que despojarse de su idioma o su forma de vestir para desarrollarse en ciertos espacios laborales, pues esos son símbolos de “atraso”, “salvajismo” o en todo caso “folklore”.
- c) **La infra o supervaloración de las condiciones de contexto de una persona.** Por ejemplo, que se le dé más o menos valor y, por lo tanto, mejor o peor trato, a una persona que tiene dinero frente a otra que no lo tiene (o que aparenta no tenerlo); que se dé mejor o peor trato a una persona que acudió a escuelas privadas frente a otra que asistió a escuelas públicas; que se trate de mejor o peor forma a quien vive en determinada zona de la ciudad.

- d) **El manejo de las relaciones de poder.** Las relaciones humanas implican simetrías o asimetrías de poder, una asimetría solo se convierte en factor contrario a la igualdad, cuando la misma es aprovechada como ventaja por parte de una persona, para abusar de su poder sobre otra (para excluirle o someterle o dominarle). Por ejemplo, que se otorgue mejor trato y condiciones laborales (de facto o de hecho) a quienes muestran tener relaciones de poder “más valiosas”, lo que generalmente se asocia con cuestiones jerárquicas.

La identificación de condiciones de desigualdad es una base que permite diferenciar situaciones tanto de discriminación como de violencia, y comprender su dinámica; a partir de esto es que resulta factible determinar el tipo de situación de que se trata y de la solución que requiere.

### 2.3. Tratos discriminatorios

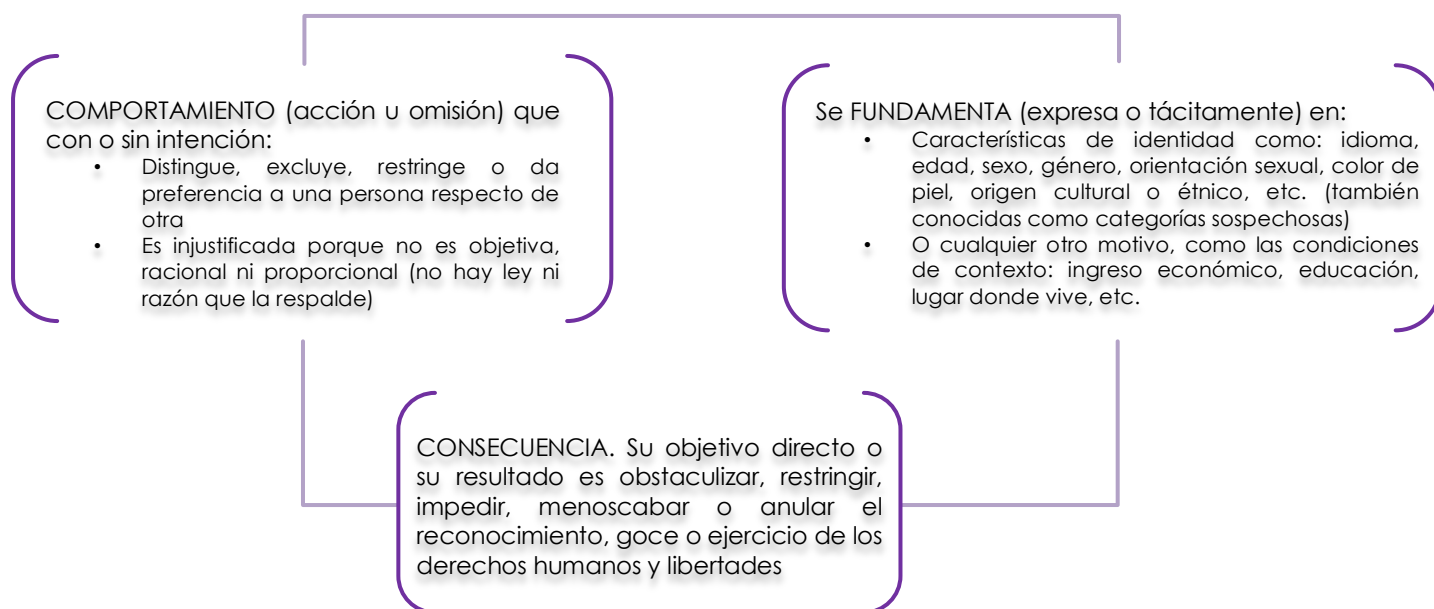
La desigualdad de condiciones o circunstancias, entre dos o más personas puede causar situaciones discriminatorias. La discriminación es definida tanto en tratados internacionales como en el orden jurídico interno. La Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación la conceptualiza en los siguientes términos (artículo 1, fracción II):

*Discriminación: Para los efectos de esta ley se entenderá por discriminación toda distinción, exclusión, restricción o preferencia que, por acción u omisión, con intención o sin ella, no sea objetiva, racional ni proporcional y tenga por objeto o resultado obstaculizar, restringir, impedir, menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y libertades, cuando se base en uno o más de los siguientes motivos: el origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o cualquier otro motivo...*

### 2.3.1. Componentes de un trato discriminatorio

Atendiendo a esta definición, los componentes que caracterizan una conducta o trato discriminatorio son los siguientes:

#### ELEMENTOS DE LA DISCRIMINACIÓN



Para determinar si una medida o trato diferenciado es o no discriminatorio, el área que conoce del caso debe:

- Revisar si las situaciones que se pretenden comparar realmente pueden **contrastarse**, o si tienen elementos que impiden su confrontación porque no entrañan realmente un tratamiento diferenciado.
- Estudiar si las distinciones de trato son admisibles o legítimas. Esto implica que estén justificadas en criterios objetivos y razonables; si no lo están el trato será discriminatorio (esta actividad está a cargo del área, órgano o autoridad que atiende el caso).

Sobre el particular, la Suprema Corte de Justicia señala que las discusiones en torno a los derechos fundamentales a la igualdad y a la no discriminación

suelen transitar “por el análisis de actos y preceptos normativos que directa o indirectamente (por resultado), o de forma tácita, sean discriminatorios. ...., cuando una persona alega discriminación en su contra, debe proporcionar un parámetro o término de comparación para demostrar, en primer lugar, un trato diferenciado, con lo que se busca evitar la existencia de normas que, llamadas a proyectarse sobre situaciones de igualdad de hecho, produzcan como efecto de su aplicación: i) una ruptura de esa igualdad al generar un trato discriminatorio entre situaciones análogas; o, ii) efectos semejantes sobre personas que se encuentran en situaciones dispares. Así, los casos de discriminación como consecuencia de un tratamiento normativo diferenciado exigen un análisis que se divide en dos etapas sucesivas y no simultáneas: la primera implica una revisión con base en la cual se determine si las situaciones a comparar en efecto pueden contrastarse o si, por el contrario, revisten divergencias importantes que impidan una confrontación entre ambas por no entrañar realmente un tratamiento diferenciado; y una segunda, en la cual se estudie si las distinciones de trato son admisibles o legítimas, lo cual exige que su justificación sea objetiva y razonable, utilizando, según proceda, un escrutinio estricto –para confirmar la rigurosa necesidad de la medida– o uno ordinario –para confirmar su instrumentalidad–.”<sup>3</sup>

### 2.3.2. Tipos o modalidades de discriminación

Además de identificar los componentes de un comportamiento discriminatorio es preciso determinar el tipo de discriminación frente al que se está. Esto permite diseñar medidas adecuadas para su atención. La discriminación puede ser, de acuerdo con la forma en que se manifiesta:<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Tesis 1a./J. 44/2018 (10a.). Derechos fundamentales a la igualdad y a la no discriminación. Metodología para el estudio de casos que involucren la posible existencia de un tratamiento normativo diferenciado. Primera Sala Suprema Corte de Justicia de la Nación. 13 de Julio de 2018.

<sup>4</sup> DISCRIMINACIÓN POR OBJETO Y POR RESULTADO. SU DIFERENCIA. Localización: [TA]; 10a. Época; Pleno; Gaceta S.J.F.; Libro 34, Septiembre de 2016; Tomo I; Pág. 255. P. VII/2016 (10a.); 5. Registro No. 2 012 597.

**Tabla 1. Tipos o modalidades de discriminación**

Tipo de discriminación	Desarrollo	Ejemplo
<b>Directa o por objeto</b>	Se origina cuando una norma o una práctica invoca explícitamente un factor o elemento que provoca la exclusión, restricción o limitación de uno o varios derechos de la persona.	Una convocatoria de ingreso a la institución que indica que, por tratarse de un puesto que implica representar a esta, quedarán excluidos los perfiles que se consideren "incompatibles" con la imagen institucional, sin que se explicita y justifique a qué se refiere la misma, y cuál es su fundamento jurídico.
<b>Indirecta o por resultado</b>	Se origina cuando una norma o una práctica es aparentemente "neutral", pero al realizarse provoca la exclusión, restricción o limitación de uno o varios derechos de las personas involucradas.	Un proceso de promoción laboral para un ascenso, en donde la valoración se establece con base en los resultados del servicio profesional de carrera; sin embargo, al momento de hacer la selección el comité da mayor peso a la disponibilidad de tiempo. En esta situación, aunque en la convocatoria no hay distinción por género, el resultado será que con mayor probabilidad sean en su mayoría hombres los que puedan competir por el ascenso.

#### 2.3.4. Revisión de la causa de la discriminación

Otro elemento de análisis de las situaciones discriminatorias consiste en revisar la causa u origen de la discriminación, así como las consecuencias e impacto que tiene. Esto también contribuye a su adecuada atención. Las características de identidad y las condiciones de contexto han sido señaladas como causas de discriminación:

- La **identidad** se conforma con todas aquellas características que hacen que una persona sea tal como es y cómo se quiere presentar ante la sociedad. Como se mencionó en el segundo apartado de este Protocolo, son parte de las características de identidad: la edad, el sexo, los roles y funciones de género que asume una persona, la identidad cultural, sus creencias religiosas, la nacionalidad, etc. No obstante, las prácticas sociales han hecho que algunas de esas características sean más valoradas o reconocidas (social, económica, jurídicamente, etc.) en perjuicio de otras y de quienes las portan.
- El **contexto**, por su parte, está constituido por todas aquellas condiciones y circunstancias externas a las personas, que influyen en su forma y dinámica de vida: la educación, el ingreso económico, el puesto que ocupa, etc.

Los tratos discriminatorios –consciente o inconscientemente– pueden estar asociados con las características de identidad de las personas o su contexto; para detectarlo es preciso recopilar información respecto a las prácticas, creencias y actitudes de las personas involucradas en el conflicto. Por ejemplo: una persona que fue educada en familias donde las mujeres se dedicaban al hogar puede pensar que las mujeres en una oficina “no están diseñadas para ese trabajo” y actuar en consecuencia, valorando menos a sus compañeras de trabajo.

A las características de identidad y de contexto que comúnmente son invocadas para fundar tratos discriminatorios también se les conoce en el ámbito jurídico como “categorías sospechosas”<sup>5</sup> o “rubros prohibidos de discriminación” (el sexo, el género, la edad, la identidad cultural, la discapacidad de una persona, su orientación sexual, etc.), pues cada vez que aparecen es necesario “sospechar” de esos tratos y revisar su aparente justificación.<sup>6</sup>

En el mismo orden de ideas, la incorporación del elemento **interseccional** reconoce que los análisis y estudios de una situación que se basan en experiencias de personas que no comparten las mismas categorías como raza, sexo, vivir con alguna discapacidad, ser migrante, etcétera, no serán adecuadas y simplemente tendrá un alcance limitado si no incorporan todos los elementos o condiciones de identidad que pueden incidir en la vida de una persona en particular.

El análisis interseccional estudia las categorías o características de las personas no como distintas sino valorando la influencia de una sobre otras y cómo interactúan vinculadas con las dinámicas y relaciones de poder.

“En la práctica, el análisis interseccional conlleva a reconocer que las condiciones particulares de una persona pueden fomentar un tipo de opresión o discriminación única y diferente de la que otra ser humano o grupo social puede experimentar con base en alguna de esas categorías presentadas en aquella persona, es decir, la discriminación que sufre una mujer con discapacidad puede ser similar en ciertas ocasiones a la que enfrentan otras mujeres sin discapacidad y en otras, ser parecida a la que están expuestas las personas con discapacidad en general. Sin embargo, existirán cuestiones específicas que afectaran desproporcionalmente a las mujeres con discapacidad o que solamente las afectarían a ellas por ser mujeres

---

<sup>5</sup> PRINCIPIO DE IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN. ALGUNOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL PARÁMETRO GENERAL. Localización: [J]; 10a. Época; Pleno; Gaceta S.J.F.; Libro 34, Septiembre de 2016; Tomo I; Pág. 112. P./J. 9/2016 (10a.); Registro No. 2 012 594.

<sup>6</sup> IGUALDAD. CUANDO UNA LEY CONTENGA UNA DISTINCIÓN BASADA EN UNA CATEGORÍA SOSPECHOSA, EL JUZGADOR DEBE REALIZAR UN ESCRUTINIO ESTRICTO A LA LUZ DE AQUEL PRINCIPIO. Localización: [J]; 10a. Época; 1a. Sala; Gaceta S.J.F.; Libro 23, Octubre de 2015; Tomo II; Pág. 1462. 1a./J. 66/2015 (10a.); Registro No. 2 010 315.



y vivir con algún tipo de discapacidad. Esta situación podrá agravarse si la mujer con discapacidad además se encuentra en situación de pobreza, forma parte de una comunidad indígena, es menor de edad, es lesbiana y o se encuentra embarazada.”<sup>7</sup>

A manera de complemento, el efecto de la discriminación interseccional también puede observarse en los estereotipos que se asignarán a las personas y que pueden ser compuestos al considerar más de una categoría o condición de identidad.

### 2.3.5. Las consecuencias e impacto de la discriminación en el ámbito laboral

El último aspecto que considerar en una situación que involucra tratos discriminatorios consiste en revisar los efectos que éstos han tenido en el desempeño laboral de las personas y si se han trastocado otras esferas de su vida personal.

La discriminación en cualquier ámbito provoca una desventaja en el ejercicio de derechos, esta se traduce en actos o consecuencias concretas que es preciso identificar y describir en el análisis del caso; por ejemplo: falta de reconocimiento del mérito laboral, exclusión de personas que pueden aportar a la institución en términos laborales, desequilibrios en las cargas de trabajo, falta de oportunidades para el desarrollo profesional, por mencionar algunas.

A largo plazo la discriminación en el ámbito laboral afecta no solo a la persona, sino a los equipos de trabajo y desarrollo institucional, debido a que la valoración y el aprovechamiento de cualidades laborales reales, que podrían ser aprovechadas para dar un mejor servicio, se dejan en segundo plano. Del mismo modo, algunas consecuencias de la discriminación pueden ocasionar impactos en la vida personal, por ejemplo: el que debido a los tratos discriminatorios una

---

<sup>7</sup> Suprema Corte de Justicia de la Nación. Protocolo para juzgar con perspectiva de Género. México, 2020, p. 86

persona no hubiera podido tener un ascenso y eso afectara tanto su desarrollo profesional como su ingreso económico.

Por lo anterior, si una vez analizadas las situaciones de discriminación las mismas no logran superar el test de igualdad que pudieran justificar la diferencia de tratos en la norma o en una práctica, será pertinente atender las consecuencias e impacto que han generado. Entre esas consecuencias se encuentran:

- a) La o las responsabilidades jurídicas que ocasionen los tratos discriminatorios: laboral, administrativa, penal, civil, por mencionar algunas. Una sola conducta discriminatoria puede generar varios tipos de responsabilidad.
- b) Las medidas para reparar los daños y consecuencias ocasionadas. Las medidas para reparar los daños y consecuencias varían en función del tipo de discriminación de que se trate, pueden agruparse del siguiente modo:
  - Si el trato se debe a una discriminación en el **contenido de la norma** (formal), será necesario **reformular o modificar** su contenido.
  - Si el trato se originó en situaciones del **contexto**, es preciso implementar acciones de **compensación<sup>8</sup> o medidas de carácter temporal**, que permitan a la o las personas en desventaja acceder a las mismas oportunidades que las demás personas. Entre estas medidas se encuentran las acciones afirmativas, las cuotas (como las de género) y los ajustes razonables (como las adecuaciones en horarios o en modalidades de trabajo).
  - Si el trato surgió con motivo de **creencias y/o prácticas sociales** vinculadas con estereotipos o roles (de género, identidad racial, edad, etc.) será preciso articular **medidas de reparación integral**, que incidan en esas creencias. A menudo este tipo de medidas son re-educativas y sensibilizatorias.

---

<sup>8</sup> Es importante no confundir las medidas de compensación con medidas de carácter pecuniario. Este protocolo se refiere a la compensación siempre en los términos expresados en el párrafo de referencia.

A continuación, se desarrolla un ejemplo con los pasos sugeridos para identificar y atender situaciones o problemáticas que involucran tratos discriminatorios en espacios laborales:

**PRIMER PASO. Identificar condiciones de DESIGUALDAD entre las personas involucradas en un problema o situación**

María ha trabajado durante 20 años en la institución, tiene las mismas funciones secretariales que Juan, quien ingresó hace un año en el mismo y es compadre de la jefa. El horario que deben cumplir es de 9:00 a 16:00 hrs., contando una hora de comida; sin embargo, él siempre se toma dos horas de comida y nadie le ha llamado la atención. En su ausencia ella tiene que cubrir a su compañero y realizar su trabajo; María le ha pedido que llegue a tiempo, pero no hay respuesta de él. Incluso Juan expresa abiertamente con sus demás compañeros y compañeras que no piensa reducir su hora de comida porque esas son ventajas de “tener la vara alta” y, además, porque sabe que María al final lo tiene que hacer, porque ella es obediente **como todas las mujeres**.

Lo que se advierte en este ejemplo es una condición de desigualdad entre ambos por dos razones: el poder informal que él ejerce por ser compadre de la jefa y una práctica cultural que consiste en la creencia de género de que las mujeres son o deben ser “obedientes”.

**SEGUNDO PASO. Identificar tratos discriminatorios dentro del problema o situación.**

María optó por plantear a su jefa la situación con Juan, pero el resultado no fue positivo. Su jefa decidió no dar importancia y aunque prometió que hablaría con él no lo hizo, además de que le “recordó” a ella que ese no podría convertirse en un pretexto o razón para obstaculizar el trabajo. Conforme a los elementos señalados

es aquí donde ha surgido de una situación de desigualdad, un trato discriminatorio de la jefa hacia María:

- La jefa dio un trato preferente injustificado a Juan en comparación con María respecto de una obligación y un derecho laboral que formalmente compete a las dos personas: la obligación de cumplir con sus funciones en los horarios establecidos; y el derecho a contar con una hora de alimentos.
- Fundamento u origen. El poder informal que tiene Juan por ser su compadre y que la jefa refrenda con la actitud y respuesta que dio a María.
- Consecuencia. María queda excluida de toda posibilidad de ejercer su derecho al trabajo en condiciones de igualdad, con esto también se incumple el principio que dicta: a igual trabajo, igual salario, pues él no asume sus obligaciones laborales de forma integral y a pesar de ello gana lo mismo que María. Adicionalmente el trato discriminatorio tiene un impacto de género por dos razones:
  - María recibe menor salario del que merece, por realizar más trabajo, reproduciendo los roles y estereotipos de género, consistentes en que las mujeres ganan menos por hacer las mismas actividades que los hombres.
  - Juan y el resto del personal confirman que “las mujeres son obedientes” y que por eso María tendrá que seguir haciendo su trabajo y el de él, ya lo dijo la jefa de forma indirecta.

### **TERCER PASO. Identificar los TIPOS o MODALIDADES de discriminación**

Para evitar mayores problemas, la jefa del área decidió dar una prestación a todo el personal para que las y los trabajadores pudiera tener dos horas de comida, de este modo ya no sería necesario que su compadre pidiera permisos. Esto, desde luego, estaba en contra de la normativa de la institución y por eso María decidió poner su queja en el área jurídica. En ésta entrevistaron a su jefa, a Juan y María y se obtuvo la siguiente información:

- La jefa reconoció que, efectivamente, Juan tomaba más tiempo en la hora de comida pero que no era la única persona que lo hacía, pues se trataba de una

prerrogativa de toda el área. Señaló que en el caso de María no había sido posible darle ese beneficio porque ella y otras empleadas del área pedía al menos una vez al mes algún permiso para no ir a trabajar, argumentando que tenían que ver a sus hijas e hijos o llevar a alguien de su familia al médico y que esto afectaba el desarrollo laboral.

- María consiguió demostrar que, aun con esos permisos, siempre sacaba su trabajo a tiempo y con los requisitos de calidad suficientes para que no se afectara su desempeño laboral. Se entrevistó a otras personas en el área y se confirmó la afirmación.
- Juan indicó que efectivamente tomaba dos horas pero que no estaba incumpliendo ninguna norma, porque su jefa había dado permiso a todo el personal. También señaló que en realidad María estaba haciendo ese escándalo, porque típico de las mujeres, les gustaba crear problemas en todas partes.

El área que conoció de este problema identificó a partir de esas entrevistas y la información documental adicional, las siguientes situaciones discriminatorias:

- a) Una discriminación directa y sin fundamento legal consistente en que, por principio, la jefa decidió “pasar por alto” que un empleado del área tomara más tiempo para la comida. Este trato carece de fundamento legal, es injustificada y crea desequilibrios en la distribución del trabajo: las cargas, el horario de comida y el salario recibido (menor en el caso de María por realizar más actividades).
- b) Una discriminación indirecta y sin fundamento legal, la misma se materializa desde el momento en que la jefa, sin haber fundamentado sus atribuciones, decidiera ampliar el horario de comida de todo el personal negándole el mismo a quienes tuvieran que pedir permisos. Es indirecta pues se trata de una medida que antes de ser implementada debía encontrar sustento en el propio marco normativo –que indica la posibilidad de crear ajustes razonables o acciones afirmativas–; en segundo lugar, de lograrse fundamentar, se trata de una medida que debía tomar en cuenta las

condiciones de desigualdad y desventaja en que se encontraban las y los trabajadores del área, pues la forma en que se aplicó terminó beneficiando solo a un sector de la población laboral del área.

- c) Una discriminación directa que reafirma y reproduce patrones socioculturales estereotipados sobre las mujeres, en el área donde la jefa decidió poner la medida. Esos patrones confirman las creencias de que las mujeres son problemáticas y conflictivas; además de que inhibe la denuncia de situaciones que son contrarias al marco normativo y el desempeño de la propia institución. Esa creencia no podría ser modificada por María, de forma individual con sus acciones, pues se reproduce solo por reiteración, por repetirla al interior de los grupos hasta que queda inserta en la estructura de las dinámicas sociales como algo que parece verdad, aunque no pueda demostrarse. De este modo, no importa lo eficiente que sea en su trabajo, pues es la práctica social del grupo la que la coloca en desventaja y ella por sí sola no puede cambiar esa percepción que tiene Juan y que se reproduce dentro del grupo por la inacción de la jefa.

#### **CUARTO PASO. Identificar la CAUSA u ORIGEN de la discriminación**

La instrucción adoptada por la jefa de María y Juan era aparentemente neutral; sin embargo, en la práctica beneficiaba a su compadre y pretendía evadir su responsabilidad (administrativa, laboral, etc.). Además, afectaba desproporcionalmente a las mujeres trabajadoras, madres de familia o a personas que asumieran funciones de cuidado familiar, pues son el grupo que suele pedir permisos por enfermedad o actividades con sus hijas e hijos. En ese sentido, el origen de la discriminación se encuentra, por una parte, en que la medida “supone” que todas las y los trabajadores están en situación de igualdad para competir por la prestación, cuando en realidad una función de género –la función de cuidado atribuida por lo regular a las mujeres– impide de facto que todas las y los empleados

puedan gozar de la misma. Lo anterior sin olvidar que la jefa omitió justificar normativamente la aplicación de la medida.

Por otra parte, el comportamiento de Juan respecto de María es discriminatorio y se funda en creencias (estereotipos) sobre los roles que asumen las mujeres y las expectativas que hay respecto de su comportamiento: él considera que las mujeres son obedientes y problemáticas, solo porque son mujeres.

### QUINTO PASO. Atender las CONSECUENCIAS de la discriminación

En el caso de María y Juan podrían implementarse las siguientes medidas:

- a) Determinar la responsabilidad jurídica de Juan por haber incumplido con el horario de trabajo y de la jefa por haber implementado medidas laborales discriminatorias sin haber justificado su implementación conforme a derecho. Esta podría ser administrativa, así como laboral, dependiendo del marco normativo que rige su condición de trabajador.
- b) Equilibrar las cargas de trabajo.
- c) Para atender e incidir en las creencias y patrones discriminatorios evidentes en las afirmaciones de Juan y que se reprodujeron en el área se podría:
  - Dar cursos de formación al personal sobre igualdad y perspectiva de género, incluida la jefa.
  - Establecer un mecanismo de monitoreo de clima laboral en el área para detectar de forma temprana este tipo de situaciones en el área.

## 2.4. Situaciones de violencia en espacios laborales

### 2.4.1. Identificar los elementos de un comportamiento violento

Distintos instrumentos jurídicos de fuente nacional e internacional definen la violencia; la perspectiva que se adopta en este protocolo corresponde a la del

derecho internacional de los derechos humanos (en específico la Convención de Belém do Pará, artículo 1<sup>9</sup>). Ahora bien, más que una definición textual es importante reconocer aquellos elementos que son característicos de la violencia y que, en su conjunto, siempre están presentes en una situación como esta. Tales elementos han sido señalados en el análisis de casos de violaciones de derechos humanos y comprenden lo siguiente:

- La violencia<sup>10</sup> es un **COMPORTAMIENTO O CONDUCTA** (por acción u omisión) que se ejerce sobre otra persona, en contra de su voluntad o habiendo obtenido la misma con vicios y engaños, con el **objetivo de someterle, dominarle y/o controlarle** (demostrarle quién manda, quién tiene el poder sobre ella/el).<sup>11</sup>
- Implica **RELACIONES ASIMÉTRICAS DE PODER** en donde la persona que violenta se aprovecha u obtiene ventaja de tal asimetría para desplegar su conducta. En muchos casos pretende justificar la misma a partir de esas asimetrías; por ejemplo: una persona que está en un puesto de mando que considera que, como él o ella es formalmente la jefa, puede disponer de forma absoluta del tiempo de su personal, incluso en horarios no laborables. No es la asimetría lo que ocasiona el abuso, sino la forma en que se ejerce el poder. El poder puede ser analizado:
  - De acuerdo con su origen: formal (por mandato de ley, como un contrato); informal (poder de facto o real); y/o simbólico (deriva de

---

<sup>9</sup> Artículo 1. Para los efectos de esta Convención debe entenderse por violencia contra la mujer cualquier acción o conducta, basada en su género, que cause muerte, daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico a la mujer, tanto en el ámbito público como en el privado.

<sup>10</sup> La violencia, empleada esta palabra en un sentido genérico, comprende las especies: fuerza, miedo o intimidación; siendo ésta el uso de la fuerza física (vis absoluta) o bien de amenazas (vis compulsiva) de una de las partes para constreñir a la otra a la realización de declaraciones, con la intención de obtener un resultado de carácter jurídico, es decir, que obligue al declarante al cumplimiento de una obligación obtenida por cualquiera de esos medios, los cuales producen temor, elemento psicológico que realmente vicia la voluntad al suprimir la libertad de decisión que debe presidir a todo acto volitivo. González Alcántara, Juan Luis (Coord.) (2015). Código Civil Federal Comentado, México, Universidad Nacional Autónoma de México, p. 23.

<sup>11</sup> La Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, establece: Artículo 10.- Violencia Laboral y Docente: Se ejerce por las personas que tienen un vínculo laboral, docente o análogo con la víctima, independientemente de la relación jerárquica, consistente en un acto o una omisión en abuso de poder que daña la autoestima, salud, integridad, libertad y seguridad de la víctima, e impide su desarrollo y atenta contra la igualdad. Puede consistir en un solo evento dañino o en una serie de eventos cuya suma produce el daño. También incluye el acoso o el hostigamiento sexual.



la posición que una persona tiene en un grupo por lo que representa para éste).

- De acuerdo con el tipo de efecto que tiene para las partes: confianza; dependencia; obediencia; temor, etc.
- Causa **DAÑO**. El daño es lo que se “afecta”, lo que “duele” en la persona que recibe la violencia.
  - Puede resentirse a nivel individual pero también a nivel colectivo.
  - Por su duración puede ser temporal o permanente.
  - Puede afectar tanto la esfera física y/o psicológica de la persona, como otros aspectos de su vida (bienes, patrimonio, desarrollo profesional, reputación, etc.). Aquí se encuentran las modalidades de violencia a la que se refieren las leyes: violencia física, violencia psicológica, violencia económica, violencia sexual, por mencionar algunas señaladas en la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.
- Genera distintas **CONSECUENCIAS** en la vida de la persona, por el efecto desestructurante que tiene. Las consecuencias son algo distinto al daño (que es la afectación) y se refiere a todo aquello que cambia en la vida de la persona (incluso por decisión personal) con el objetivo de ya no seguir siendo violentada o evitar mayor hostilidad.
  - Los cambios se experimentan a nivel individual o colectivo.
  - Algunos cambios se advierten de forma inmediata, otros a largo plazo.
  - Pueden ser permanentes o temporales.
- La violencia solo puede ser comprendida y explicada cuando se analiza el **CONTEXTO** en el que se da; es decir, cuando se valoran los factores externos a las personas que influyeron en el comportamiento violento. Son factores de contexto: la cultura, la situación geográfica, el ingreso económico de las personas, entre otras.

### ELEMENTOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE SITUACIONES DE VIOLENCIA



Las distintas áreas de la Dirección de Asuntos HASL, conforme a sus respectivas facultades, cuentan con los conocimientos técnicos y humanos necesarios para identificar si en la situación problemática que plantea una persona se advierten estos cinco elementos; ahora bien, es importante que las personas que laboran en la institución conozcan los distintos roles de quienes intervienen en una situación de violencia, información que se expone en el siguiente subapartado.

#### 2.4.2. Identificar a las personas que intervienen en la situación de violencia

En una situación de violencia es necesario identificar a las personas que están involucradas, con el objetivo de determinar las distintas medidas y formas de intervención, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2. Personas que intervienen en una situación de violencia

Personas	Descripción
<b>Víctima</b>	<p>La Ley General de Víctimas (artículo 4) las clasifica en tres modalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Víctima directa</b>, quien resiente el daño o se encuentre en riesgo de ver afectados sus bienes jurídicos o sus derechos.</li> <li>• <b>Víctima indirecta</b>, son familiares o personas a cargo de la víctima directa con una relación.</li> <li>• <b>Víctima potencial</b>, es una persona cuya integridad física o derechos están en riesgo por apoyar a la víctima, al impedir o detener la violación de derechos humanos.</li> </ul>
<b>Persona responsable de la violencia</b>	Quien lleva a cabo el comportamiento de sometimiento, dominación o control que causa daño.
<b>Testigos</b>	Quienes de forma directa o indirecta conocen de la situación de violencia. Son parte de la dinámica porque atestiguaron o saben de la situación de violencia genera efectos en las personas, entre ellos: miedo y temor a ser víctimas de quien violenta; impotencia, por querer ayudar a la víctima y no saber cómo hacerlo; o bien, el efecto de indefensión aprendida que conduce a la normalización de las situaciones violentas, y a justificarlas.

La identificación de los actores involucrados en casos de violencia es útil para determinar los daños, el impacto de las consecuencias y la determinación de las medidas a seguir (sanciones e implementación de medidas de reparación).

A continuación, se exponen, de forma enunciativa más no limitativa, algunas de las consecuencias que se presentan más frecuentemente por la violencia en espacios laborales:

Psicológica	Física / Psicosomática	Profesional
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja autoestima</li> <li>- Falta de motivación</li> <li>- Culpa</li> <li>- Aislamiento</li> <li>- Ansiedad</li> <li>- Fatiga</li> <li>- Dificultad de concentrarse</li> <li>- Dificultad en las relaciones interpersonales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alteraciones en la alimentación</li> <li>- Disturbios del sueño</li> <li>- Dolores de cabeza</li> <li>- Gastritis y/o colitis</li> <li>- Puede refugiarse en conductas adictivas</li> <li>- Náuseas</li> <li>- Dolores en el cuerpo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de la satisfacción con el trabajo</li> <li>- Disminución en la productividad</li> <li>- Estrés laboral (individual y grupal)</li> <li>- Cambio de carrera o trabajo</li> <li>- Ausentismo</li> </ul>

Algunos estudios demuestran que quienes observan pueden sufrir las mismas consecuencias que la víctima, como el estrés, ya que al percibir que su colega no es tratada o tratado con respeto o consideración, concluyen que lo mismo les podría suceder. Por esta razón, es necesario tomar acciones para prevenir y combatir la violencia en el ámbito laboral tanto a nivel individual como colectivo.<sup>12</sup>

### 2.4.3. Algunas distinciones entre conflicto, discriminación y violencia

#### *Violencia y conflicto*

Los conflictos en el ámbito laboral son desavenencias o desajustes entre las y los integrantes del Instituto; en cierto modo son parte de las dinámicas laborales y se deben a la convergencia y divergencia de opiniones y puntos de vista. Un conflicto puede implicar una fuerte confrontación de opiniones, la cuestión es que estas se refieren siempre al trabajo (la forma en que este se hace, los tiempos, la integración de equipos, etc.) y nunca trascienden en sus señalamientos hacia las personas, por lo mismo, no tienen los efectos de daño y consecuencias que ocasionan la discriminación y la violencia.

En un conflicto puede haber intereses o puntos de vista contrarios o contradictorios, pero no se observa un abuso de poder como en la violencia (dominación de una persona sobre otra anulando su autonomía de la voluntad); tampoco se advierte una exclusión, restricción o limitación injustificada en el ejercicio de derechos como en la discriminación.

#### *Violencia y discriminación*

La discriminación es causa y consecuencia de situaciones de desigualdad que colocan a las personas en desventaja para el ejercicio de los derechos y que tienen

---

<sup>12</sup> Morales, José Francisco; Cantisano, Gabriela Topa, & Depolo, Marco (2011). Acoso laboral y conductas incívicas: una perspectiva desde la psicología social. *Espacios en blanco. Serie indagaciones*, 21(1), 111-132. Recuperado en 03 de agosto de 2016, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1515-94852011000100005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1515-94852011000100005&lng=es&tlng=es)

consecuencias en su vida. La violencia es una forma extrema de discriminación, conlleva una acción con intencionalidad agresiva, dirigida hacia algo o alguien que siempre tiene la intención de dañar o conseguir algo por la fuerza.

Algunos de esos cambios los implementa la víctima obligada/o por la situación; por ejemplo: guardar silencio absoluto ante cualquier tipo de orden que se le dé, evitar contradecir a quien le violenta porque asume que es eso lo que ocasiona que le traten así. Otros cambios son involuntarios y simplemente la víctima se adapta a ellos, tal sería el caso de que un cambio de adscripción territorial en su trabajo, que se acepta con tal de estar lejos de la persona que le violenta. **El factor desestructurante** se refiere entonces, a que la persona ya no puede seguir su vida como lo hacía hasta antes de haber sido víctima de violencia.

Otra distinción consiste en que los tratos discriminatorios afectan la vida de la persona que los recibe, pero no tienen como objetivo controlarle y someterle, como sí sucede en la violencia.

Existen dos cuestiones que deben tenerse en cuenta para la aplicación del Protocolo, tanto en mecanismos de prevención como en la atención brindada a las víctimas; lo anterior, para asegurar el funcionamiento real y efectivo del instrumento:

1. En general, la violencia de tipo sexual, suele realizarse fuera de la vista de otras personas, a los que se le conoce como “actos o delitos de realización oculta”. Ello dificulta la detección y la investigación de los hechos, al no contar con evidencia robusta derivada de la misma, ya que normalmente la persona que lleva a cabo estas conductas espera a que la víctima de esta agresión se encuentre sola, por ende, la declaración de la víctima constituye un indicio fundamental sobre el hecho y esta podrá relacionarse con cualquier otro indicio para integrar en conjunto un indicio circunstancial de valor pleno.

En este sentido, la autoridad encargada de la sustanciación y la resolución debe atender a los hechos denunciados y velar por el respeto de los derechos humanos, y en razón de la naturaleza de estos, basta que se acrediten en forma indiciaria la relación laboral o de servicio público, y algunas de las conductas mencionadas para que recaiga sobre la parte denunciada la carga procesal a demostrar, tanto la necesidad y la racionalidad de la decisión, como los hechos y las circunstancias que impiden o excluyen la calificación de esas conductas como violatorias de derechos fundamentales en atención a que es el denunciado quien estaría en condiciones de conocerlas, y en su caso, de demostrarlas.<sup>13</sup>

Se considera que respecto de los elementos que pudieran generar un indicio en cuanto a los hechos que pudieran ser constitutivos de hostigamiento sexual en el ámbito laboral, la declaración de las denunciadas o denunciados son un indicio fundamental, ante la dificultad de obtener pruebas y ser situaciones que ocurren de forma oculta.

2. En ese mismo orden de ideas, se pueden encontrar patrones de violencia o discriminación cuya reiteración constante los ha normalizado a grado tal que no se identifican como tales, por ejemplo: bromas, juegos, comentarios que se generan en espacios laborales. Sin embargo, su normalización no evita que la víctima sufra las consecuencias derivadas de las mismas, pero pasan inadvertidas por sus colegas.

Finalmente, es necesario señalar que todos los actos de violencia implican algún tipo de discriminación, pero no todos los actos de discriminación derivan en violencia; ya que puede existir exclusión sin dominación.

---

<sup>13</sup> Ello derivado de lo establecido en la tesis de la Suprema Corte de Justicia de la Nación del rubro Acoso laboral, móvil y trato discriminatorio, en los procedimientos sustanciados ante las Comisiones de Derechos Humanos fue hasta que acredite indiciariamente la conducta configurativa de acoso laboral para que corresponda al denunciado la carga procesal de demostrar los hechos y las circunstancias que excluyan o impidan considerar configurativa de acoso laboral para que corresponda al denunciado la carga procesal de demostrar los hechos y las circunstancias que excluyan o impidan considerar que esa conducta es violatoria de derechos fundamentales.

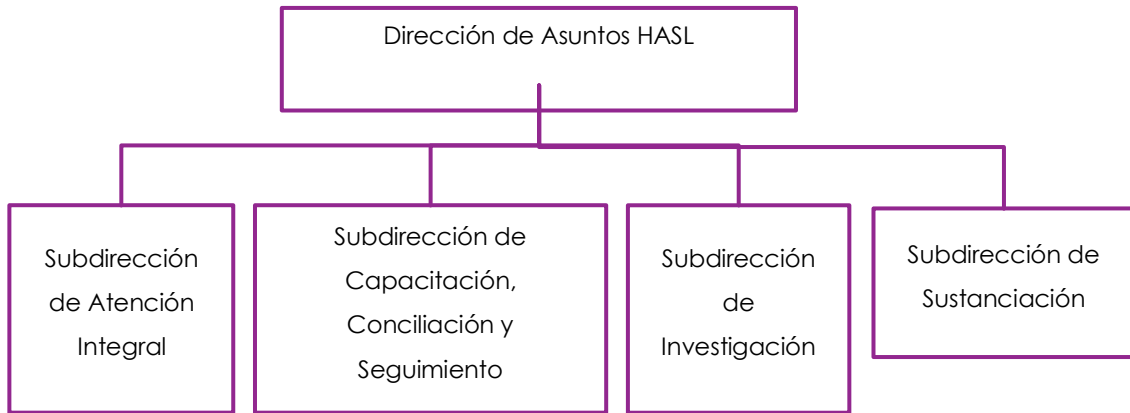
### **En la práctica, diferencia entre violencia y discriminación**

Ana concursa en una convocatoria del INE para ser titular en una función ejecutiva; sin embargo, es descalificada de la misma por tener un puntaje medio en términos de experiencia laboral, de hecho, todas las mujeres participantes estaban en la misma situación, tenían menor puntaje en "años de experiencia". Conforme a los resultados del concurso únicamente los hombres ganaron las plazas disponibles.

En este caso, la convocatoria "neutral" ha tenido un efecto o resultado discriminatorio en razón de género, al no haber considerado que, en el caso de las mujeres, las funciones de género que se les atribuyen las obligan a suspender en algún momento de su vida el desarrollo laboral, o bien, a que busquen oportunidades laborales que impliquen menos tiempo, para asumir las responsabilidades del hogar.

La conducta no constituye violencia porque no se advierte la realización de una conducta que pretenda doblegar la voluntad de Ana para dominarla y someterla; la conducta identificada en todo caso, lo que provoca es que no tenga oportunidad de competir en igualdad de circunstancias.

La Dirección de Asuntos HASL tiene cuatro áreas con personal calificado para asesorar y, en su caso, atender las distintas problemáticas que surgen entre las y los trabajadores de la institución; así como para llevar a cabo la distinción en cuanto al tipo de problema que se trata, es decir, si se está ante un conflicto, un caso de discriminación o una situación de discriminación y violencia. Las áreas que integran la Dirección son las siguientes y sus procedimientos se describen en el apartado 9 de este Protocolo:





### 3. VIOLENCIA Y DISCRIMINACIÓN EN RAZÓN DE GÉNERO EN EL TRABAJO

La discriminación y la violencia son consecuencia de una combinación de factores entre los que se encuentran las características de las personas (edad, sexo, género, condición de discapacidad, entre otras.), las condiciones de trabajo y las reglas de convivencia e interacción en el trabajo (sean estas formales o informales).<sup>14</sup>

A nivel mundial, el 61% de las víctimas de violencia laboral, –principalmente violencia sexual–, son mujeres quienes, por razones de género se encuentran en mayor situación de vulnerabilidad y riesgo.<sup>15</sup> Con esto no se está negando la existencia de situaciones de violencia y discriminación que, por razones de género afecten a otras personas; sino que, la recurrencia de determinados tipos de violencia se advierte de manera reiterada contra un grupo en concreto. Esto es lo que da lugar a la existencia de obligaciones y deberes específicos para procurar la protección de esas personas y grupos.

En México, el panorama de la violencia en los espacios laborales es el siguiente:

- ✓ De acuerdo con el modelo de protocolo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral en los centros de trabajo (2020), elaborado por la STPS, aproximadamente 1 de cada 4 mujeres que ha trabajado, ha experimentado algún tipo de violencia en el ámbito laboral.
- ✓ De acuerdo con la ENDIREH (2016), el espacio laboral es el tercer ámbito donde las mujeres han sido víctimas de algún tipo de violencia a lo largo de su vida. Más de cinco millones de mujeres han padecido violencia laboral.

---

<sup>14</sup> OIT (2006). *Violence at work*, 3ª edición, Ginebra, Organización Internacional del Trabajo.

<sup>15</sup> Idem.

- ✓ La violencia sexual en el ámbito laboral es el segundo tipo de violencia más común, el 11.2% de las mujeres encuestadas señaló haber enfrentado este tipo de violencia a lo largo de su vida (ENDIREH 2016).
- ✓ El 35.2% de las mujeres afirmaron haber sido víctimas de agresiones sexuales en los últimos 12 meses, siendo los compañeros de trabajo los agresores más comunes (ENDIREH 2016).
- ✓ Mientras que el 19.35% de los casos de violencia en los últimos 12 meses fue cometido por el patrón o jefe. El 10.2% de los casos de violencia fueron perpetrados por el supervisor, capataz o coordinador (ENDIREH 2016).
- ✓ Por su parte, el 94.53% de las mujeres en la administración pública federal reportaron haber sido víctimas de hostigamiento y abuso sexual, de acuerdo con el “Diagnóstico de hostigamiento sexual y acoso sexual en la administración pública federal 2015-2018”, elaborado por la Comisión Nacional de Derechos Humanos.
- ✓ Finalmente, la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, muestra que el porcentaje de personas cuyo motivo principal para separarse del trabajo fue el acoso o falta de respeto se incrementó en un 70% de 2005 a 2019.
- ✓ El 93.4% de las mujeres no solicitó apoyo de alguna institución (ENDIREH 2016).

Lo que indican estos datos estadísticos es que la violencia en los espacios laborales no es producto de una casualidad, sino que, tiene un patrón de recurrencia que se puede explicar, entre otras razones, a partir de la identidad de género de las personas. En otras palabras, tanto hombres como mujeres son víctimas de discriminación o violencia en los espacios laborales; sin embargo, en ellas la incidencia es mayor y ser víctimas en algunos tipos de violencia, como la sexual.

Esto sucede debido a que el género, entendido como el conjunto de prácticas, comportamientos y características que se construyen socialmente con base en las diferencias sexuales de los cuerpos –como los genitales, aunque no sólo esas–; y que se atribuyen o asumimos las personas a través de la práctica y la repetición

social (costumbre social). De este modo, se construyen las diferencias respecto a la identidad de una persona del sexo “mujer” (porque tiene vagina o senos), a quien se asignan las tareas y atributos “femeninos” (delicada, sexy, tierna, ordenada, etc.); y a una persona del sexo “hombre” (porque tiene pene o testículos), se atribuyen tareas y características “masculinas” (fuerte, brusco, no sentimental sino racional, etc.). Esta conceptualización cultural ha generado que se vea a la mujer como inferior y como objeto, en el ámbito sexual se cosifica el cuerpo de las mujeres lo que genera discriminación y violencia.

Podemos o no estar conformes con los roles y/o estereotipos de género que asumimos o que nos fueron asignados desde infancia, así como con nuestra identidad sexual; sin embargo, es preciso entender que sustentar una u otra identidad trae aparejado por sí mismo una serie de “cargas y valoraciones sociales”. Por lo general, las funciones de género denominadas “masculinas” han sido sobrevaloradas en los espacios laborales, respecto de aquellas que se denominan “femeninas”; la consecuencia de esto es que la supra o infravaloración se extiende hasta las personas con quienes se vinculan esas identidades.

Es por esta razón que el género impacta de distinta manera a hombres y mujeres también en los espacios laborales; en el caso de ellos se valora su presencia en ese espacio, en cambio, en el caso de ellas se cuestiona, porque consciente o inconscientemente los patrones de género dictan que el espacio laboral no es su lugar, que su lugar está en el hogar cuidando a su familia. Esto es lo que explica que los distintos tipos de discriminación o violencia (verbal, física, psicológica, sexual, simbólica, etc.) tengan mayor incidencia en contra de ellas en los espacios laborales.

La violencia en razón de género consiste en el acto de dominación, control o sometimiento (abuso de poder) de una persona respecto de otra, que pretende justificarse o se detona con base en las creencias y expectativas sobre cómo deben ser y/o comportarse las personas a partir de su diferenciación sexual. Por

ejemplo: con la construcción social mujer-femenina se vincula una creencia de “comportamiento dócil y obediente”, es una exigencia que también se traslada a lo que se espera de ellas en los espacios laborales, por lo mismo, si su comportamiento no coincide con la expectativa la consecuencia será, por lo menos, la sorpresa por parte de sus compañeras/os de trabajo; en casos más graves, actos de exclusión en su contra (discriminación) o de dominación para obligarle / recordarle cuál es el lugar que debe ocupar.<sup>16</sup> Las normas sociales patriarcales imponen roles a cada género, por lo que cualquier comportamiento disruptivo es castigado.<sup>17</sup>

La dificultad para identificar la violencia en razón de género en los espacios laborales -y no laborales- se debe a que las construcciones de género (creencias o expectativas sobre los patrones de comportamiento, apariencia, ideas, opiniones, rasgos de carácter, etc. que se cree que debemos tener por identificarnos sexualmente como hombres o mujeres) se reproducen como parte de la práctica o costumbre social<sup>18</sup>: la cultura, algo que las personas consideran valioso. Por lo mismo, la práctica de género puede ser percibida por una persona como violenta -como cuando a una mujer le incomoda que en lugar de llamarle por su nombre le digan “preciosa” o “muñeca”- y no ser calificada o percibida así por otras personas, debido a que las costumbres de género indican que las mujeres pueden y deben recibir halagos o piropos, que eso es lo “normal” y que a ellas les gusta; en contraposición, se “cree” que lo “natural”, lo que se espera de los hombres es que sean “halagadores”. Este es el proceso de normalización y naturalización que sigue la discriminación y la violencia en razón de género.

---

<sup>16</sup> Recomendación general num. 35 sobre la violencia por razón de género contra la mujer, por la que se actualiza la recomendación general num. 19

<sup>17</sup> Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, Recomendación General 19 La violencia contra la mujer, 29 de enero de 1992; Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, Recomendación general num. 35 sobre la violencia por razón de género contra la mujer, por la que se actualiza la recomendación general num. 19, (CEDAW/C/GC/35), 26 de julio de 2017.

<sup>18</sup> European Institute of Gender Equality, <http://eige.europa.eu/gender-based-violence/what-is-gender-based-violence>

Así, la violencia de género que afecta de manera desproporcionada a las mujeres es consecuencia de la construcción de una masculinidad hegemónica (no necesariamente asumida así por todos los hombres) que necesita reafirmar su poder y sus privilegios de forma permanente a partir de relaciones dominantes respecto de las mujeres. Esto también explica la razón por la cual el mayor porcentaje de violencia -de distinto tipo- en contra de las mujeres, sea ejercida por hombres. No se elimina la posibilidad de que la persona perpetradora de discriminación y/o violencia sea una mujer, o de que la víctima pueda también ser un hombre y el acto de discriminación y/o violencia tener razones de género.

Ahora bien, en los espacios laborales los hombres, por razones de género (el hombre-masculino debe ser fuerte, no llorar, ser racional y no sentimental, etc.), también suelen normalizar y naturalizar como parte de la

dinámica de trabajo, conductas que en realidad son discriminatorias y/o violentas, tales como: el trato humillante, denigrante, el uso de lenguaje con palabras altisonantes, la falta de políticas institucionales para que puedan convivir con sus familias, las burlas cuando pretenden hacerse cargo de funciones de cuidado, por mencionar algunas.

Por lo anterior, cuando se investigan actos de discriminación y/o violencia las autoridades que analizan el caso tienen obligación de evaluar si los

#### **Perspectiva de género**

Metodología y mecanismos que permiten identificar, cuestionar y valorar la discriminación, desigualdad y exclusión de las mujeres, que se pretende justificar con base en las diferencias biológicas entre mujeres y hombres, así como las acciones que deben emprenderse para actuar sobre los factores de género y crear las condiciones de cambio que permitan avanzar en la construcción de la igualdad de género. **(Estatuto INE, 2020)**

La perspectiva de género se constituye como una herramienta para la transformación y deconstrucción, a partir de la cual se desmontan contenidos y se les vuelve a dotar de significado, colocándolos en un orden distinto al tradicionalmente existente. Su aportación más relevante consiste en develar por lo menos la otra mitad de la realidad y, con ello, modificar la ya conocida, permitiendo que nuestra mirada sobre un fenómeno logre: (i) "visibilizar a las mujeres, sus actividades, sus vidas, sus necesidades específicas y la forma en que contribuyen a la creación de la realidad social[; y (ii)] mostrar cómo y por qué cada fenómeno concreto está atravesado por las relaciones de poder y desigualdad entre los géneros, características de los sistemas patriarcales y androcárnicos". **(Protocolo para juzgar con perspectiva de género. México, Suprema Corte de Justicia de la Nación, 2020. p. 80)**

comportamientos que dieron lugar a la situación problemática se asocian con prácticas o creencias de género sobre las personas involucradas. Se debe realizar una investigación con perspectiva de género, de tal forma que se identifique el contexto de desigualdad que incidió en el desarrollo del hecho violento.

Así mismo debe utilizarse esta perspectiva en el análisis de los elementos y medios de prueba, para determinar los resultados de la investigación, las sanciones y reparaciones del daño que tomen en cuenta el impacto de la desigualdad motivada por razones de género. En muchos casos, esta perspectiva se incorpora a priori en los casos en que la víctima es mujer; esto se debe a que, si bien, "... ser mujer no implica necesariamente vulnerabilidad como condición física o mental..."<sup>19</sup> es innegable que ellas forman parte de un grupo en desventaja como consecuencia de que las prácticas culturales (reproducidas por las instituciones y el orden social) hayan propiciado una menor valoración de sus roles, características y atributos, así como una desigual distribución de reconocimiento (social, económico, político, laboral, etc.), recursos y oportunidades de participación / representación en los distintos espacios de interacción social.<sup>20</sup>

Durante una investigación es necesario identificar los hechos que originaron el conflicto, el uso de la perspectiva de género como una categoría de análisis que permitirá identificar situaciones que de otra forma pasarían desapercibidas, a pesar de ser claves para entender y atender la controversia de manera integral.

Retomando lo citado por la Suprema Corte de Justicia "lo fundamental no es el género de las personas que participan en la controversia, sino la verificación y reconocimiento de una posible situación de poder o contexto de desigualdad basado en el sexo, las funciones del género o la orientación sexual."<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Sentencia recaída al amparo en revisión 24/2018, del 18 de abril de 2018, párr. 49.

<sup>20</sup> Ibidem.

<sup>21</sup> Suprema Corte de Justicia de la Nación. Protocolo para juzgar con perspectiva de Género. México, 2020, p. 127

La perspectiva de género deberá utilizarse en aquellos casos en que, con independencia del género de que se trate y de que lo hagan valer las partes, se advierta una condición de desigualdad que haga necesario como una forma de equilibrar el proceso que se juzgue bajo esos parámetros.

La propia Suprema Corte de Justicia de la Nación ha detallado seis elementos para juzgar con perspectiva de género, que constituyen un conjunto de cuestiones mínimas para que quienes realizan los análisis y tienen la responsabilidad de operar jurídicamente tengan presentes para identificar el impacto diferenciado que puede producir la categoría del género en los distintos aspectos de una controversia, estos elementos son:

- “(i) identificar si existen situaciones de poder que por cuestiones de género den cuenta de un desequilibrio entre las partes de la controversia;*
- (ii) cuestionar los hechos y valorar las pruebas desechando cualquier estereotipo o prejuicio de género, a fin de advertir las situaciones de desventaja provocadas por esta categoría;*
- (iii) ordenar las pruebas necesarias para visibilizar dichas situaciones, siempre que el material probatorio sea insuficiente para aclarar la situación de violencia, vulnerabilidad o discriminación por razones de género;*
- (iv) cuestionar la neutralidad del derecho aplicable y evaluar el impacto diferenciado de la solución propuesta;*
- (v) aplicar los estándares de derechos humanos de todas las personas; y*
- (vi) evitar la utilización de lenguaje basado en estereotipos o prejuicios, y, a su vez, procurar el uso de lenguaje incluyente.”<sup>22</sup>*

---

<sup>22</sup>Suprema Corte de Justicia de la Nación. Protocolo para juzgar con perspectiva de género, México, 2020, pp. 131-132, en el que se retoma la Sentencia recaída en el amparo directo en revisión 2655/2013, 6 de noviembre de 2013, pp. 47-53. Las consideraciones anteriores dieron lugar a la tesis aislada: “ACCESO A LA JUSTICIA EN CONDICIONES DE IGUALDAD. ELEMENTOS PARA JUZGAR CON PERSPECTIVA DE GÉNERO”, Primera Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, Tesis: 1a. C/2014 (10a.), Gaceta del Semanario Judicial de la Federación, Décima Época, Libro IV, Tomo I, marzo de 2014, p. 523. Registro digital 2005793. En 2016, esta tesis constituyó jurisprudencia por reiteración. p

### 3.1. ¿Cómo identificar un caso de violencia de género?<sup>23</sup>

La autoridad encargada de la atención y orientación debe realizar diversas preguntas a los hechos del caso y las pruebas recabadas, para identificar si la identidad de género de cualquiera de las partes involucradas está relacionada con las causas o los impactos generados por la situación de discriminación y/o violencia en el ámbito laboral. Seis preguntas básicas son:

- ¿Los comportamientos de las personas involucradas en el problema podrían estar vinculados (directa-indirectamente) con creencias o prácticas que naturalizan lo que debe ser o hacer una mujer o un hombre, por el solo hecho de serlo? Por ejemplo: que las mujeres organicen la agenda de otra persona porque son más "ordenadas"; o que los hombres son más estratégicos, más racionales, o más fuertes y deben llenar el garrafón de agua.
- En la dinámica entre las partes ¿se detectan creencias de género que afirmen la superioridad natural o lógica de los hombres sobre las mujeres o viceversa?
- ¿La violencia se comete en un contexto de subordinación entre las personas involucradas?
- ¿La violencia está ocasionando afectaciones a la persona que la resiente, lo que limita el ejercicio de sus derechos humanos?
- ¿La violencia está limitando o mermando el desarrollo y participación en el ámbito laboral de determinados sectores de personas trabajadoras? Por ejemplo: mujeres o personas de la comunidad LGBTQQ+.

---

<sup>23</sup> La Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer, Convención de Delem do Pará Artículo 1. Para los efectos de esta Convención debe entenderse por violencia contra la mujer cualquier acción o conducta, basada en su género, que cause muerte, daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico a la mujer, tanto en el ámbito público como en el privado.



- ¿La violencia está perpetuando la desigualdad entre hombres y mujeres en el espacio laboral? ¿cuáles son las consecuencias de ello tanto para las personas como para el propio trabajo del Instituto.?

La violencia en los espacios o con motivo de las relaciones laborales tiene distintas manifestaciones, puede ser física, verbal, psicológico, económica, o sexual, por mencionar algunas de las que señala la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. En México, las manifestaciones más comunes de violencia y discriminación en el empleo que, por razones de género, afectan principalmente a las mujeres, son:<sup>24</sup>

- Prácticas de contratación discriminatorias (bajo la creencia de que rinden menos, o tienen menores capacidades, por ejemplo, en la toma de decisiones)
- Barreras para ascender ("piso pegajoso" y "techo de cristal")
- Brecha salarial (ganar menos por el mismo o más trabajo)
- Falta de políticas de conciliación familiar y laboral
- Despidos injustificados por embarazo
- Violencia sexual

---

<sup>24</sup> Vela Barba, Estefanía, "La discriminación en el empleo en México", Instituto Belisario Domínguez, 2017, pp. 49-51.

### 3.2. La violencia sexual en el ámbito laboral (hostigamiento y acoso)

La violencia sexual afecta en mayor proporción a las mujeres, pues es consecuencia de la desigualdad estructural producida por las prácticas de género, las normas sociales que discriminan y la división sexual del trabajo.<sup>25</sup> La violencia sexual siempre es una violencia que se ejerce en razón de género debido a que las personas aprendemos y ejercemos nuestra sexualidad no en términos neutros, sino de manera conjunta con nuestras creencias sobre los roles que tenemos o “se cree que debemos tener” a partir de si somos hombres o mujeres (diferencia sexual). De este modo, se nos impone y asumimos cargas respecto a lo que se espera socialmente de nuestra sexualidad a partir de los cuerpos que tenemos (hombre-sexualmente masculino y con orientación sexual hacia una mujer; mujer sexualmente femenina y con orientación sexual hacia un hombre).

*La Relatora Especial sobre la Violencia Contra la Mujer, Sra. Radhika Coomaraswamy, en su informe sobre “Violencia contra la Mujer en la Comunidad” deja absolutamente en claro que la violencia contra las mujeres produce el efecto de degradarlas y aterrorizarlas: **“todas las formas de violencia sexual contra la mujer son métodos empleados para su sometimiento mediante el control de su sexualidad por la violencia, el miedo y la intimidación”***

La razón por la que este tipo de violencia afecta en mayor proporción a las mujeres es porque las construcciones sexo-genéricas que se atribuyen a ellas crean la idea / creencia de que su cuerpo es “un objeto sexual”: algo deseable (aquí está el cumplimento de cánones de belleza); que debe estar disponible para satisfacción de otros cuerpos (el de los hombres a quienes se exige mantener y mostrar un deseo sexual permanente); algo que debe ser atractivo pero que, de preferencia, no tiene que mostrar el deseo de forma

se exige mantener y mostrar un deseo sexual permanente); algo que debe ser atractivo pero que, de preferencia, no tiene que mostrar el deseo de forma

---

<sup>25</sup> Roxana Arroyo Vargas y Lola Valladares Tayupanta (2005). “Derechos humanos y violencia sexual contra las mujeres, Violencia Sexual contra las Mujeres”, Edición Gilma Andrade Moncayo, Proyecto regional Corte Penal Internacional y Justicia de Género, La Morada, Corporación Promoción de la Mujer, Serie Documentos Técnico Jurídicos.

explícita (una mujer que muestra abiertamente su sexualidad es señalada socialmente, e incluso culpada por “provocar”).

En contrapartida, las construcciones sexo-genéricas atribuidas a los hombres exigen que su sexualidad se despliegue en torno a sentirse y demostrar que son el “sujeto sexual” que posee (y tiene derecho de poseer) al “objeto sexual” (la mujer”; a mantener ese deseo sexual de forma permanente y que el mismo sea explícito, sin recibir reproche alguno por ello (por el contrario se festeja ese acto, como sucede con los piropos o los comentarios sexuales que pueden hacer); también se les forma en la idea de que deben tener la iniciativa sexual (invitación, insinuación) en las relaciones personales, por lo tanto, socialmente se normalizan como lo “natural” numerosas conductas que pueden resultar violentas (en distinto grado) hacia otras personas que las reciben.

Por lo anterior, los actos de violencia sexual son expresiones donde se configuran y materializan los efectos negativos de las relaciones desiguales de poder entre hombres y mujeres. La Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE 2020, que recopila datos del 2019<sup>26</sup>) indica que en el caso de los delitos sexuales (hostigamiento sexual, abuso sexual, manoseos, exhibicionismo, intento de violación y violación sexual) las mujeres son 90.8% más victimizadas en comparación con los hombres (9.1%). Esto demuestra que, si bien, no son víctimas exclusivas, sí resulta innegable que son víctimas preponderantes de estos delitos siendo las construcciones sexo-genéricas las que explican la dinámica de esta problemática.

---

<sup>26</sup> La ENVIPE recopiló datos de la población de 18 años y más. Se aplicó durante el periodo de enero – diciembre de 2019 para victimización, así como desde marzo a diciembre de 2020 para percepción sobre la seguridad pública y desempeño de las autoridades. Se aplica en hogares a nivel nacional, nacional urbano, nacional rural, entidad federativa y áreas Metropolitanas de interés.

Bajo tal perspectiva se ha desarrollado la conceptualización de la violencia sexual la Organización Mundial de la Salud (OMS), que la define como:<sup>27</sup>

*Todo acto sexual, la tentativa de consumar un acto sexual, los comentarios o insinuaciones sexuales no deseados, o las acciones para comercializar o utilizar de cualquier otro modo la sexualidad de una persona, cometidos por la fuerza o mediante coacción contra cualquier víctima, ya sea hombre, mujer, niño o niña.*

La Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia establece que la violencia sexual es cualquier acto que degrada o daña el cuerpo y/o la sexualidad de la Víctima y que por tanto atenta contra su libertad, dignidad e integridad física. Es una expresión de abuso de poder que implica la supremacía masculina sobre la mujer, al denigrarla y concebirla como objeto.

### 3.2.1. ¿Cómo identificar la violencia sexual?

La Corte Interamericana de Derechos Humanos ha establecido los siguientes parámetros para identificar la violencia sexual:

- a) Son acciones de naturaleza sexual (en su dimensión corporal, psicológica y sociocultural)
- b) Se ejecutan contra una persona sin su consentimiento
- c) Comprende la invasión física del cuerpo, pero también otros actos que no incluyen la penetración o incluso contacto físico alguno
- d) No necesariamente ocasionan lesiones físicas

---

<sup>27</sup> Organización Mundial de la Salud. Violencia contra la mujer: violencia de pareja y violencia sexual contra la mujer. Nota descriptiva N°. 239. Actualización de septiembre de 2011. Ginebra, Organización Mundial de la Salud, 2011; CICR, "Violencia sexual en conflictos armados" disponible en <https://www.icrc.org/spa/resources/documents/faq/sexual-violence-questions-and-answers.htm#1.%20%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20violencia%20sexual>

Para determinar qué son los “actos sexuales” o “acciones de naturaleza sexual” se debe comprender desde una perspectiva integral la sexualidad. De acuerdo con el desarrollo conceptual de la OMS, la sexualidad es:

*... un aspecto central del ser humano, presente a lo largo de su vida. Abarca al sexo, las identidades y los papeles de género, el erotismo, el placer, la intimidad, la reproducción y la orientación sexual. Se vivencia y se expresa a través de pensamientos, fantasías, deseos, creencias, actitudes, valores, conductas, prácticas, papeles y relaciones interpersonales. La sexualidad puede incluir todas estas dimensiones, no obstante, no todas ellas se vivencian o se expresan siempre. La vida sexual está influida por la interacción de factores biológicos, psicológicos, sociales, económicos, políticos, culturales, éticos, legales, históricos, religiosos y espirituales”*

Como indica esta definición, la sexualidad y lo sexual no se limita a la dimensión corporal (biológica) de la persona. La sexualidad es la conjunción de los elementos físicos, psicológicos y socioculturales. Bajo este entendido, la autoridad investigadora debe tener en cuenta que al hablar sobre violencia sexual en el ámbito laboral es preciso considerar que:

- a) La vivencia sobre la sexualidad es distinta en cada persona, por lo tanto, también el daño. Para diseñar cualquier medida de prevención y atención se debe prever una construcción contextual de la misma.
- b) La violencia sexual ocurre regularmente de forma oculta y sin testigos.
- c) Las prácticas sociales y culturales que discriminan a las mujeres, así como las construcciones tradicionales de masculinidad, son las principales herramientas para naturalizar la violencia y la discriminación contra las mujeres, como la violencia sexual contra ellas.
- d) Los procesos para investigar y sancionar la violencia sexual contra las mujeres con frecuencia reproducen los patrones socioculturales que la propician, debido a que ésta se enmarca en un contexto de violencia estructural y a que la sexualidad implica la conjunción de aspectos físicos, psicológicos y socioculturales de la víctima. Por ello, es común que las personas encargadas de dar justicia a las víctimas vean afectada su

actuación por estereotipos y presunciones que restan gravedad a los actos de violencia sexual.<sup>28</sup>

- e) La violencia sexual perjudica la igualdad en el empleo, ya que genera un contexto de discriminación que compromete el desarrollo profesional y las oportunidades laborales de las mujeres. Además, atenta contra la dignidad y constituye violaciones a los derechos humanos de las mujeres.

La coacción o abuso de la fuerza en la violencia sexual, se manifiesta mediante actos como (estos son solo algunos ejemplos):<sup>29</sup>

- Amenazas (por ejemplo, de daño físico o de no obtener un trabajo o una calificación, etc.)
- Intimidación psicológica
- Extorsión
- Uso de la fuerza física
- Temor a mayor violencia
- Aprovechar de un entorno coercitivo
- Aprovechar la incapacidad de la víctima para dar su libre consentimiento

Debido a que la intimidad y la libertad sexual (los bienes afectados) resultan del conjunto de elementos biológicos, psicológicos y socioculturales, su determinación debe llevarse a cabo por personas expertas como las que colaboran en las distintas áreas de la Dirección de Asuntos HASL del INE.

### 3.2.2. Sobre las víctimas de violencia sexual

La normalización de la violencia sexual aunada a la falta de acceso a la justicia, la revictimización y la violencia institucional a la que se enfrentan las víctimas,

---

<sup>28</sup> Organización Mundial de la Salud (2011). Violencia contra la mujer: violencia de pareja y violencia sexual contra la mujer. Nota descriptiva N°. 239. Actualización de septiembre de 2011. Ginebra, Organización Mundial de la Salud.

<sup>29</sup> OMS, Comprender y abordar la violencia contra las mujeres. Violencia sexual. Washington, DC : OPS, 2013. WHO/RHR/12.37.

provoca que estos actos comúnmente no sean denunciados y que aquellas personas no busquen ayuda. Las razones más frecuentes que mencionan las víctimas –en su mayoría mujeres– para no denunciar la violencia sexual, son:<sup>30</sup>

- Enfrentarse a estigma y discriminación
- Temor a represalias por el perpetrador
- Sentimiento de culpa y vergüenza
- Falta de apoyo de la familia y amistades
- El proceso de denuncia es complicado, peligroso o con poca probabilidad de ser beneficioso para la víctima

### 3.3. Acoso y hostigamiento sexual en el ámbito laboral

Las formas más comunes –más no las únicas– de violencia sexual en los entornos laborales son el acoso y el hostigamiento sexual. Los instrumentos jurídicos en México han distinguido el acoso del hostigamiento sexual, considerando como principal diferencia la posición jerárquica que existe entre las personas involucradas en estos actos.

<b>Acoso sexual</b>		
<b>Ley Federal de Trabajo Artículo 3 bis</b>	<b>Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia Artículo 13</b>	<b>Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del Personal de la Rama Administrativa Artículo 8</b>
B) Acoso sexual, una forma de violencia en la que, si bien no existe la subordinación, hay un ejercicio abusivo del poder que conlleva a un estado de indefensión y de riesgo para la víctima, independientemente de	El acoso sexual es una forma de violencia en la que, si bien no existe la subordinación, hay un ejercicio abusivo de poder que conlleva a un estado de indefensión y de riesgo para la víctima, independientemente de que se realice en uno o varios eventos.	Forma de violencia en la que, si bien no existe la subordinación, hay un ejercicio abusivo de poder que conlleva a un estado de indefensión y de riesgo para la víctima, independientemente de que se realice en uno o varios eventos, relacionado

<sup>30</sup> ONU (2006). Poner fin a la violencia contra la mujer: De las palabras a los hechos; CIDH, "Acceso a la justicia para mujeres víctimas de violencia sexual en mesoamérica", OEA/Ser.L/V/II., Doc. 63, 9 diciembre.

que se realice en uno o varios eventos.		con la sexualidad de connotación lasciva.
---	--	---

Hostigamiento sexual		
Ley Federal de Trabajo Artículo 3 bis	Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia Artículo 13	Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del Personal de la Rama Administrativa Artículo 8
A) Hostigamiento, el ejercicio del poder en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en el ámbito laboral, que se expresa en conductas verbales, físicas o ambas; y	El hostigamiento sexual es el ejercicio del poder, en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en los ámbitos laboral y/o escolar. Se expresa en conductas verbales, físicas o ambas, relacionadas con la sexualidad de connotación lasciva.	Es el ejercicio del poder, en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en el ámbito laboral y se expresa en conductas verbales, físicas o ambas, relacionadas con la sexualidad de connotación lasciva.

De este modo, el acoso sexual se refiere a una violencia entre pares; mientras que el hostigamiento es violencia ejercida entre una o un superior jerárquico y su subordinada/o. Es importante señalar que, a pesar de las distinciones normativas en la legislación, ambas son conductas basadas en las relaciones desiguales de poder construidas social y culturalmente, replicadas entre hombres y mujeres.

La violencia sexual en el ámbito laboral es utilizada, en la mayoría de los casos, por las personas perpetradoras para **reafirmar su posición de poder frente a la otra**, para "castigar o poner en su lugar"; y no forzosamente para obtener una gratificación sexual. Las modalidades en las que se presenta el acoso y hostigamiento sexual son:<sup>31</sup>

<sup>31</sup> OIT, "Acoso sexual en el lugar de trabajo", [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---declaration/documents/publication/wcms\\_decl\\_fs\\_115\\_es.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_decl_fs_115_es.pdf); OIT. Género, salud y seguridad en el trabajo. Hoja informativa 4: El hostigamiento o acosos sexual. Disponible en [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_227404.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_227404.pdf)



- a) En forma de chantaje, cuando se condiciona a la víctima para obtener un beneficio laboral o aumento de sueldo, alguna promoción o incluso la permanencia en el empleo para que acceda a comportamientos sexuales.
- b) Creando un ambiente laboral hostil en el que la conducta da lugar a situaciones de intimidación o humillación de la víctima.

### 3.4. Acoso laboral en el ámbito laboral

La violencia en el trabajo puede expresarse en actos de abuso de poder que afectan psicológica e incluso, físicamente a la persona que la recibe. Este tipo de violencia busca intimidar, excluir, opacar, amedrentar, o impactar psíquica e intelectualmente a la víctima, con el objetivo de reafirmar la posición de poder por parte de la persona que ejerce la violencia. Puede consistir en un único evento o en una serie de eventos dañinos que, en suma, afectan a la víctima, limitando sus derechos y su desarrollo profesional.

La violencia en el ámbito laboral se puede presentar<sup>32</sup> en las siguientes maneras:

- a) Horizontalmente. Cuando la violencia se realiza entre colegas del ambiente del trabajo; en este caso, tanto víctima como persona agresora ocupan nivel similar en la jerarquía de la institución.
- b) Vertical descendente. Sucede cuando la violencia se realiza por una persona de nivel jerárquico superior hacia cualquier persona de nivel inferior.
- c) Vertical ascendente. Ocurre con menor frecuencia, y se refiere a la violencia que se realiza por una persona del equipo de trabajo, hacia quien tiene un nivel jerárquico superior.

La violencia en el trabajo no necesariamente está ligada con la identidad de género de la víctima, puede estar relacionada con otros elementos identitarios

---

<sup>32</sup> Ibid.

como el origen étnico, la clase o el nivel educativo, por mencionar algunos.<sup>33</sup> De igual forma, las mujeres enfrentan violencia laboral por razones de género, que no se manifiesta exclusivamente como violencia sexual; aunque ésta es la que comúnmente enfrentan.

El acoso laboral es una de las manifestaciones más reiteradas de violencia en espacios laborales (más no la única); por este motivo se ha regulado de forma específica en los marcos normativos y en la actividad interpretativa de los tribunales.

Para efectos del presente protocolo, el **Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del Personal de la Rama Administrativa**, en su artículo 8, fracción I, define el **acoso** como:

Actos o comportamientos, en una serie de eventos, ejecutados de manera reiterada, en el entorno del trabajo o con motivo de éste, que atenten contra la autoestima, salud, integridad, libertad o seguridad de las personas; entre otros: la provocación, presión, intimidación, exclusión, aislamiento, ridiculización, o ataques verbales o físicos, que pueden realizarse de forma evidente, sutil o discreta, y que ocasionan humillación, frustración, ofensa, miedo, incomodidad, estrés, afectaciones a la salud emocional y mental, problemas psicológicos y psicosomáticos en la persona en calidad de víctima o en quienes lo presencian, que interfiera con el resultado en el rendimiento laboral o genere un ambiente negativo en el área laboral. Dichos actos o comportamientos no se enmarcan dentro de una relación de poder entre la persona que comete dichos actos y la que los recibe.

Por su parte los Lineamientos para regular el procedimiento de conciliación de conflictos laborales, el laboral sancionador y el recurso de inconformidad definen el acoso y el hostigamiento laboral en los siguientes términos:

---

<sup>33</sup> STPS, Modelo de protocolo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral en los centros de trabajo, México, Marzo 2020, disponible en [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/539287/Protocolo\\_Violencia\\_Laboral\\_0603-1amGMX\\_\\_1\\_.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/539287/Protocolo_Violencia_Laboral_0603-1amGMX__1_.pdf)

<b>Acoso laboral</b>	<b>Hostigamiento laboral</b>
<p>Artículo 3.1, inciso b), fracción II</p> <p>Acoso Laboral: Consiste en actos o comportamientos, en un evento o en una serie de ellos, ejecutados de manera reiterada, en el entorno del trabajo o con motivo de éste, que atenten contra la autoestima, salud, integridad, libertad o seguridad de las personas; entre otros: la provocación, presión, intimidación, exclusión, aislamiento, ridiculización, o ataques verbales o físicos, que pueden realizarse de forma evidente, sutil o discreta, y que ocasionan humillación, frustración, ofensa, miedo, incomodidad, estrés afectaciones a la salud emocional y mental, problemas psicológicos y psicosomáticos en la persona en calidad de víctima o en quienes lo presencian, que interfiera con el resultado en el rendimiento laboral o genere un ambiente negativo en el área laboral.</p>	<p>Artículo 3.1, inciso b), fracción XIV</p> <p>Hostigamiento laboral: Consiste en actos o comportamientos, en un evento o en una serie de ellos, ejecutados de manera reiterada, en el entorno del trabajo o con motivo de éste, que atenten contra la autoestima, salud, integridad, libertad o seguridad de las personas; entre otros: la provocación, presión, intimidación, exclusión, aislamiento, ridiculización, o ataques verbales o físicos, que pueden realizarse de forma evidente, sutil o discreta, y que ocasionan humillación, frustración, ofensa, miedo, incomodidad, estrés afectaciones a la salud emocional y mental, problemas psicológicos y psicosomáticos en la persona en calidad de víctima o en quienes lo presencian, que interfiera con el resultado en el rendimiento laboral o genere un ambiente negativo en el área laboral.</p> <p>Dichos actos o comportamientos se enmarcan dentro de una relación de poder entre la persona que comete dichos actos y la que los recibe.</p>

Estas definiciones se complementan con el criterio interpretativo de la Suprema Corte de Justicia de la Nación que indica que el acoso laboral se conforma por:

*“El acoso laboral tiene como objetivo intimidar u opacar o aplanar o amedrentar o consumir emocional o intelectualmente a la víctima, con miras a excluirla de la organización o a satisfacer la - 5 - necesidad de agredir o controlar o destruir, que suele presentar el hostigador;”<sup>34</sup>*

De nueva cuenta, la distinción normativa o legal entre el acoso y el hostigamiento laboral radica en que este último se da dentro de una relación de subordinación laboral.

<sup>34</sup> Suprema Corte de Justicia de la Nación (2013). Reseña del Amparo Director 47/2013 Primera Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación. Acoso Laboral o Mobbing, México, D.F., SCJN.

La identificación oportuna de la violencia laboral es esencial para prevenir y atender otras violencias y actos discriminatorios que afectan tanto a mujeres como a hombres. Este tipo de violencia es una causa invisible de la baja productividad, desmotivación e incluso renuncia.<sup>35</sup>

### 3.5. Diferencias y similitudes entre el hostigamiento o acoso sexual (HAS) y el hostigamiento o acoso laboral (HAL)

De las definiciones previamente desarrolladas, es importante rescatar ciertas diferencias y similitudes entre el hostigamiento o acoso laboral y, el hostigamiento o acoso sexual en espacios o con motivo de interacciones laborales en el personal del INE:

- a) El acoso laboral se constituye por actos de abuso de poder que afectan psicológica (incluso físicamente) a la persona que los recibe y **no** necesariamente son una violencia basada en la identidad de género.
- b) El hostigamiento/acoso sexual se conforma por conductas de carácter sexual que buscan reafirmar una posición de poder, las cuales constituyen una forma de violencia basada en el género.
- c) Tanto el hostigamiento laboral como el hostigamiento y acoso sexual son conductas realizadas en un contexto de desigualdad de poder entre las partes.
- d) En ocasiones, el rechazo o denuncia por actos de acoso u hostigamiento sexual pueden derivar en situaciones de acoso laboral.

---

<sup>35</sup> Vela Barba, Estefanía, "La discriminación en el empleo en México", Instituto Belisario Domínguez, 2017, pp. 139-141; 215, 216.

### 3.6. Factores de riesgo y de protección ante situaciones de hostigamiento o acoso sexual o laboral

Mención aparte merece lo relativo a los mecanismos para prevenir el hostigamiento o el acoso sexual o laboral (HASL), considerando que éstas son manifestaciones recurrentes de violencia en los espacios laborales; en especial al hostigamiento o acoso sexual que atiende a razones de género de la víctima y de quien violenta.

Sabemos que cualquier persona puede estar expuesta a una situación de hostigamiento o acoso laboral o sexual, pero hay determinados factores individuales, relacionales, culturales o del entorno, que hacen que algunas personas estén más predispuestas que otras a vivir dichas experiencias. Es decir, se debe tomar en cuenta qué sucede en la Institución en la que la situación de HASL tiene lugar, qué pasa con las personas que presencian o atestiguan dichas dinámicas, cómo es la respuesta ante ello, etc. En las instituciones, ante la presencia de un evento HASL, pueden actualizarse uno de los siguientes escenarios:

1

Las personas pueden llegar a reaccionar de tal manera que evitan que se produzca o siga reproduciendo la situación de HASL o, por el contrario.

2

Pueden tener actitudes o adoptar posturas que favorecen e incluso llegan a validar dicha situación.

Es sabido que no existe propiamente una forma de predecir los actos de violencia o discriminación en el espacio laboral, pero si existen factores de riesgo que pueden favorecer la incidencia de la violencia en el trabajo.

Dentro de los recursos más útiles para prevenir la violencia y discriminación en los espacios laborales se encuentran las acciones de promoción o armonización de

las diferencias. Promover que las relaciones de trabajo sean positivas, incentivando un clima de tolerancia y libertad de actitud, el respeto de la autonomía, de la dignidad y de los derechos humanos de toda persona.

Las acciones de promoción o armonización de las diferencias, en los términos referidos, facilitan la resolución de conflictos y la disminución de la probabilidad de que la violencia se active en el espacio laboral, frenando la problemática de manera asertiva, ética y humana.

El contexto, las condiciones psicosociales y de trabajo, impactan tanto en la ausencia o permanencia de la violencia, así como en la posibilidad de que las personas soliciten ayuda ante algún mecanismo que pueda detener y dar solución a la situación de violencia o discriminación que estén viviendo, por lo que resulta de suma importancia analizar tanto los factores de protección, como los factores de riesgo de la violencia laboral, que se muestran en la siguiente tabla de forma indicativa y no exhaustiva.

En cuanto a los factores protectores, son éstos los que evitan que dichas conductas se presenten. Conocer estos factores de protección y de riesgo permitirá hacer un trabajo de prevención mediante el cual se puedan abordar los recursos necesarios para generar y mantener espacios laborales libres de violencia y discriminación.

**FACTORES DE  
PROTECCIÓN**

**Contar con información:**

Que el Instituto brinde Información y educación al personal mediante campañas claras y objetivas sobre resolución de conflictos, concientización y políticas para evitar el HASL.

**Ruta de atención en casos de violencia laboral:**

Que el personal cuente con una Guía o Protocolo del Instituto que contenga información clara sobre el origen, desarrollo de la discriminación y violencia en espacios laborales, así como con las consecuencias en la salud social, organizacional y personal de las y los trabajadores; y el marco de prevención, protección y sanción ante dichas situaciones.

**Identificación y abordaje de conflictos:**

Ante conflictos laborales es importante contar con una persona, ya sea otra compañera/o del trabajo, o una persona externa, una organización o un terapeuta que facilite el manejo de conflictos a favor de las partes involucradas cuando sea necesario.

**Conciliación:**

Contar con una tercera persona imparcial experta (conciliadora) que brinde un espacio de conversación, discusión y solución a problemas de naturaleza laboral en un marco de respeto y legalidad. La existencia de grupos de apoyo que se convierten en espacios para compartir experiencias y de sensibilización incluso mediante la celebración de círculos de diálogo en los que todas y todos tengan oportunidad de participar.

Algunos factores de riesgo están asociados con la forma en la que está organizado el trabajo: asignación de actividades vinculadas con cargas excesivas, conflictos de rol, flujos pobres de información, falta de apoyo o interés por parte de las/os superiores jerárquicos, o la obligación de efectuar un trabajo repetitivo, aburrido, a veces inútil, que en ocasiones fuerzan a las personas empleadas a realizar mal su trabajo.



**FACTORES  
DE RIESGO**

**Relaciones de poder:** las relaciones asimétricas de poder entre las personas pueden ser una fuente de violencia en el lugar del trabajo, ya que en ocasiones se hace un mal uso de ese poder, como por ejemplo la prohibición de acceso recursos o capacitaciones, incluyendo la retención injustificada del salario o solicitar algo a cambio de acceder a sus derechos laborales.

**Condiciones psicosociales:**

Ambigüedad de roles, objetivos no definidos y trabajo desorganizado, que con el tiempo generan consecuencias negativas en las relaciones laborales. Liderazgos autoritarios, rígidos en la disciplina, intolerancia y discriminación suelen ser vistos como eficientes para una buena productividad pero para la persona subordinada resulta un trato indigno y denigrante.

La exposición social de la persona que sufre violencia, la ausencia de autonomía en la toma de decisiones, el clima social negativo u hostil en el contexto de una cultura que es omisa al HASL.

**Riesgos derivados del tipo de actividad laboral que se desempeña:**

El empleo temporal, el empleo por medio de agencias, las relaciones ambiguas de trabajo y el empleo a tiempo parcial coloca a la persona en riesgo de violencia verbal y sexual, esto debido a que quedan expuestas al temor de pérdida de trabajo y la falta de protección de una Institución.

**Grupos de personas trabajadoras con mayores riesgos de sufrir violencia:**

- a) Las mujeres durante su embarazo y el maternaje con o sin complicaciones médicas.
- b) Las mujeres y hombres jóvenes que ocupan posiciones de subordinación.
- c) Las personas con alguna discapacidad.
- d) Las y los trabajadores migrantes en situación irregular.
- e) Las personas que pertenecen a una comunidad indígena o pueblo originario.
- f) Las personas gay, bisexual, transexuales, transgénero, travesti e intersexuales.
- g) Las personas con enfermedades degenerativas, contagiosas o terminales.

Como resultado se presenta la falta de interés, ausencia por fomentar la interacción con sus superiores, la falta de seguridad en las condiciones de trabajo,

y la ambigüedad de rol, de tal suerte que cuando no quedan claras las exigencias demandadas a la persona trabajadora, aumenta el desgaste emocional y disminuye el autocuidado.

Es así como se pueden identificar determinados factores de riesgo que potencialmente detonan de manera significativa el desarrollo de conductas de discriminación o HASL, ante las cuales la persona tiene que desarrollar sus propias estrategias de afrontamiento.



Las estrategias de afrontamiento son aquellos recursos psicológicos que la persona pone en marcha para hacer frente a las situaciones estresantes. Cabe señalar que aun cuando no siempre resultan exitosas, sirven para generar, evitar o disminuir conflictos en las personas. En temas de violencia, discriminación o conflictos laborales, las estrategias de afrontamiento que más se ocupan son:<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Zavala Yoe, Larizza; Rivas Lira, Raúl Alberto; Andrade Palos, Patricia; Reidl Martínez, Lucy María. Validación del instrumento de estilos de enfrentamiento de Lazarus y Folkman en adultos de la Ciudad de México, en Revista Intercontinental de Psicología y Educación, vol. 10, núm. 2, julio-diciembre, Universidad Intercontinental. México, 2008, pp. 159-182

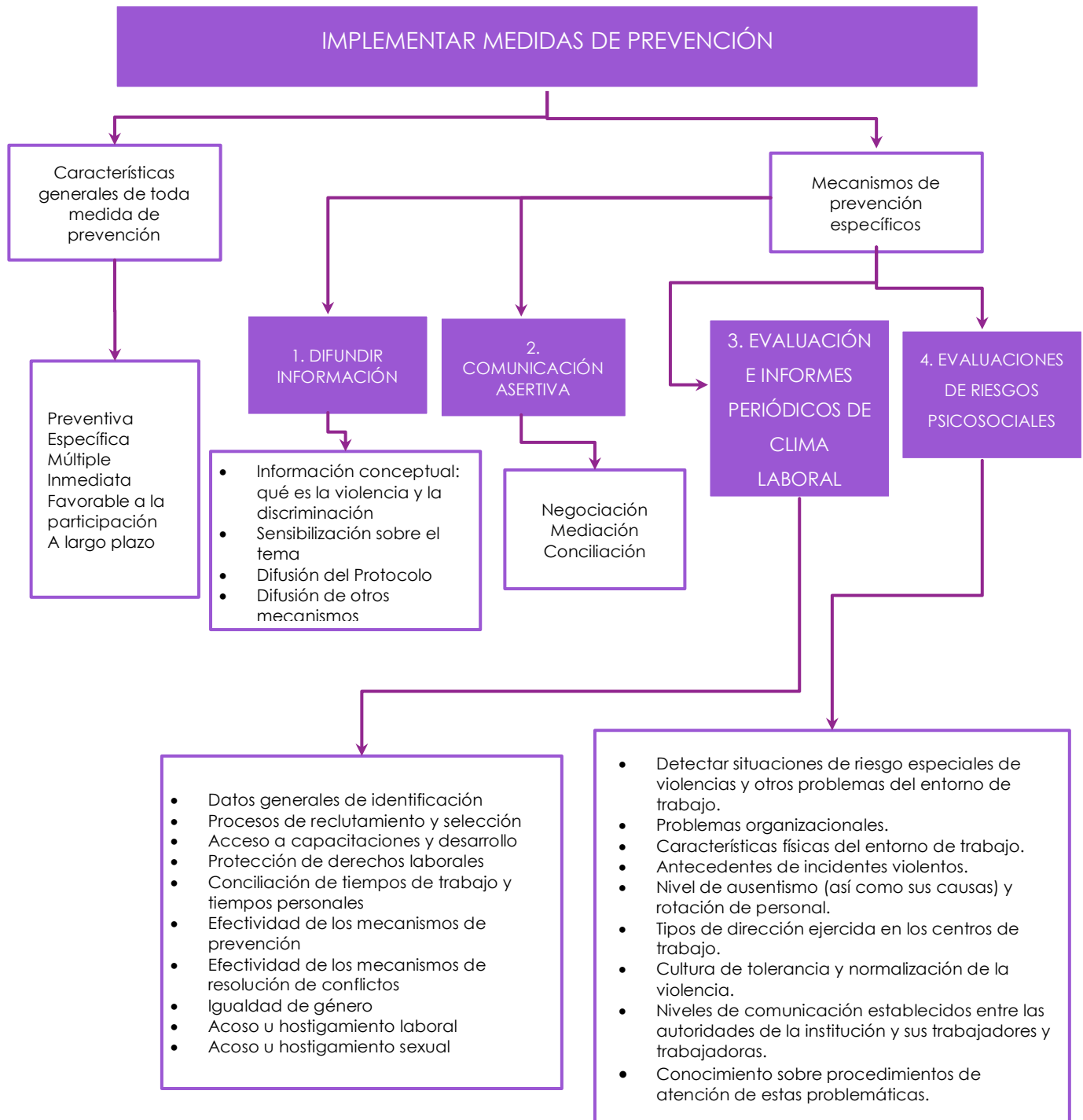


<b>1. Enfrentamiento evasivo</b>	Describen los deseos y esfuerzos conductuales para escapar o evitar el problema
<b>2. Enfrentamiento de distanciamiento</b>	Describe los esfuerzos cognoscitivos que se hacen para disminuir el significado de la situación que se vive
<b>3. Enfrenamiento de reevaluación positiva</b>	Describen los esfuerzos para crear un significado positivo de la situación a través de un crecimiento personal.
<b>4. Enfrentamiento Análisis cognitivo-reflexivo</b>	Describen situaciones que implican realizar un ejercicio de autorreflexión que ayuda a analizar el problema y a resolverlo.
<b>5. Enfrentamiento de Negación</b>	Describen un acto de cambiar o modificar el significado de la situación angustiante, sin reconocer la amenaza o daño que puede implicar para la persona. Es anular la existencia del problema.

---

Entendiendo los estilos de enfrentamiento como aquellos esfuerzos cognitivos y conductuales para manejar el estrés psicológico. En otras palabras, son los pensamientos y acciones que los individuos usan para enfrentar los encuentros estresantes cotidianos.

#### 4. PREVENCIÓN DE LA DISCRIMINACIÓN Y LA VIOLENCIA EN LOS ÁMBITOS LABORALES



## 4.1. Obligación de prevenir

La prevención se refiere al conjunto de acciones, programas, políticas públicas o iniciativas desarrolladas por la institución empleadora, cuyo propósito es evitar que se cometan dichos actos u omisiones, en cualquiera de sus manifestaciones.<sup>37</sup> Por sus características, cumplir con esta obligación es clave para evitar que las situaciones de violencia y/o discriminación se sigan reproduciendo.<sup>38</sup> Las acciones de prevención deben formar parte de una estrategia integral, pues solo de este modo se podrían modificar las creencias, conductas y patrones socio-culturales en las que se originan la violencia y la discriminación; también favorece la disminución de los factores de riesgo y permite que las instituciones puedan responder de forma eficiente y efectiva a los casos.<sup>39</sup> Las acciones mínimas de prevención comprenden:

- a) Desarrollo y difusión del **marco normativo** que atienda las causas de la discriminación y la violencia, que brinde elementos mínimos para proteger a las víctimas (especialmente a quienes están en mayor grado de vulnerabilidad o desventaja, como las mujeres) y respeten su integridad y dignidad, sin que esto suponga una afectación a los derechos de las personas señaladas como responsables.<sup>40</sup>
- b) **Modificar creencias, conductas, prácticas y patrones socioculturales** que son causa y reproducen prejuicios y funciones estereotipadas en la sociedad, principalmente aquellas vinculadas con las características de identidad de las personas, como el género, la orientación sexual, la identidad racial, la condición de discapacidad; o de contexto como el nivel educativo, el ingreso

---

<sup>37</sup> Ruta crítica para la atención integral y coordinada para las mujeres víctimas de violencia de género en el estado de San Luis Potosí, pp. 57-60.

<sup>38</sup> CIDH sobre la Situación de los Derechos Humanos de la Mujer en Ciudad Juárez, México: El Derecho a No Ser Objeto de Violencia y Discriminación, <http://www.cidh.org/annualrep/2002sp/cap.vi.juarez.htm>

<sup>39</sup> Corte IDH. Caso González y otras ("Campo Algodonero") Vs. México. Excepción Preliminar, Fondo, Reparaciones y Costas. Sentencia de 16 de noviembre de 2009. Serie C No. 205., párr. 258

<sup>40</sup> Recomendación general N° 19 La violencia contra la mujer, Comité CEDAW, 24, b; GA/UN, "General recommendation No. 35 on gender-based violence against women, updating general recommendation No. 19, CEDAW", párr. 34

económico, el lugar de residencia. Lo anterior se puede lograr mediante programas de educación y sensibilización.<sup>41</sup>

- c) **Fortalecimiento institucional**, se refiere, por una parte, a la creación e implementación de acciones, planes y/o programas de sensibilización, capacitación y formación sobre igualdad y no discriminación, derechos humanos y perspectiva de género. Por otra parte, requiere de la implementación de mecanismos que garanticen la transparencia en la toma de decisiones de la institución; la rendición de cuentas en los casos en que el funcionariado incurra en un caso de violencia y/o discriminación; así como la disponibilidad y accesibilidad de mecanismos de atención de los que puedan hacer uso las víctimas.<sup>42</sup> Las personas que laboran en una institución deben contar con conocimientos mínimos sobre estos temas y recibir las actualizaciones pertinentes.
- d) **Recopilación y sistematización de información**, ambas son necesarias para documentar e informar sobre el alcance y las consecuencias de la discriminación y/o la violencia al interior de la institución. Además, la información resulta pertinente para la creación de políticas de prevención,

---

<sup>41</sup> Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer, art. 5; Convención Belem do Pará, art. 8; GA/UN, "Accelerating efforts to eliminate all forms of violence against women: ensuring due diligence in prevention (14/12)", Resolution adopted by the Human Rights Council", 7; Recomendación general N° 3 Campañas de educación y divulgación, Comité CEDAW; "General recommendation No. 35 on gender-based violence against women, updating general recommendation No. 19, CEDAW", 35a, 34b, 37 a,b,c; GA/UN, "Accelerating efforts to eliminate violence against women: preventing and responding to violence against women and girls, including indigenous women and girls (A/HRC/32/L.28/Rev.1)", Human Rights Council", 7e; CIDH sobre la Situación de los Derechos Humanos de la Mujer en Ciudad Juárez, México: El Derecho a No Ser Objeto de Violencia y Discriminación, <http://www.cidh.org/annualrep/2002sp/cap.vi.juarez.htm>, Recomendaciones para mejorar la aplicación de la debida diligencia para prevenir la violencia contra la mujer en Ciudad Juárez e incrementar su seguridad 8; Convención Belem do Pará, art. 8; Recomendación general N° 19 "La violencia contra la mujer", Comité CEDAW, 24d y f; AG/ONU, "Acelerar los esfuerzos para eliminar todas las formas de violencia contra la mujer: prevención de las violaciones y otras formas de violencia sexual y respuesta ante ellas" (23/25), Resolución aprobada por el Consejo de Derechos Humanos, párr. 4b y c; CIDH, "Acceso a la justicia para mujeres víctimas de violencia sexual en Mesoamérica", p. 96; "Declaración de Beijing y Plan de Acción, Cuarta Conferencia de la Mujer", Septiembre 1995, párr. 125 e.

<sup>42</sup> Convención Belem do Pará, art. 8; GA/UN, "Accelerating efforts to eliminate all forms of violence against women: ensuring due diligence in prevention (14/12)", Resolution adopted by the Human Rights Council", párr. 9 y 18; Recomendación general N° 19 La violencia contra la mujer, Comité CEDAW, párr. 24 b; "General recommendation No. 35 on gender-based violence against women, updating general recommendation No. 19, CEDAW", párr. 38; AG/ONU, "Acelerar los esfuerzos para eliminar todas las formas de violencia contra la mujer: recursos para las mujeres víctimas de la violencia (20/12)", Resolución aprobada por el Consejo de Derechos Humanos", párr. 5; Corte IDH, Caso Rosendo Cantú y otra vs. México. Sentencia de 31 de agosto de 2010., párr. 245 y 246; Corte IDH, Campo Algodonero, Sentencia de 16 de noviembre de 2009, párr. 540 – 542.

atención, sanción y erradicación que pueden ser incorporadas en los planes de trabajo anuales.<sup>43</sup>

A continuación, se presentan elementos que deben ser considerados de manera mínima, para que sea efectiva la implementación de acciones de prevención de discriminación y violencia:<sup>44</sup>

- b) **Inclusión:** considerar a todo el personal en las acciones de prevención (indistintamente del sexo-género; la condición de discapacidad, la edad, la jerarquía, etc.)
- c) **Perspectiva de género:** comprender el impacto que las acciones pueden tener en los géneros, específicamente aquellos que se encuentran en situación de desventaja como las mujeres, para visibilizar las formas en que efectivamente se puede reducir la violencia en su contra.
- d) **Objetivos medibles y observables:** tener claro qué se hace, para qué y en cuánto tiempo deben observarse la efectividad de los mismos.
- e) **Recursos:** financieros, humanos y técnicos suficientes para que los objetivos puedan ser cumplidos.
- f) **Participación social:** tomar en cuenta recursos de sociedad civil, organizaciones sociales y otros actores que pueden provenir del sector privados, medios de comunicación que tienen como finalidad la promoción de la igualdad.

---

<sup>43</sup> GA/UN, "Accelerating efforts to eliminate all forms of violence against women: ensuring due diligence in prevention (14/12), Resolution adopted by the Human Rights Council", párr. 16; Recomendación general N° 12 La violencia contra la mujer, Comité CEDAW, Recomendación 4; Recomendación general N° 19 La violencia contra la mujer, Comité CEDAW, párr. 24c; CIDH sobre la Situación de los Derechos Humanos de la Mujer en Ciudad Juárez, México: El Derecho a No Ser Objeto de Violencia y Discriminación, <http://www.cidh.org/annualrep/2002sp/cap.vi.juarez.htm>, Recomendaciones para mejorar la aplicación de la debida diligencia para prevenir la violencia contra la mujer en Ciudad Juárez e incrementar su seguridad 4 y 5; CIDH, "Acceso a la justicia para mujeres víctimas de violencia sexual en Mesoamérica", p. 98; Declaración de Beijing y Plan de Acción, Cuarta Conferencia de la Mujer., Septiembre 1995, 129 a, b, c y d.

<sup>44</sup> GA/UN, "Accelerating efforts to eliminate all forms of violence against women: ensuring due diligence in prevention (14/12)", Resolution adopted by the Human Rights Council, párr. 5, 8, 10-12, 19;"General recommendation No. 35 on gender-based violence against women, updating general recommendation No. 19, CEDAW", 35 b; AG/ONU, "Acelerar los esfuerzos para eliminar todas las formas de violencia contra la mujer: prevención de las violaciones y otras formas de violencia sexual y respuesta ante ellas"(23/25), Resolución aprobada por el Consejo de Derechos Humanos, párr. 4, d; CIDH sobre la Situación de los Derechos Humanos de la Mujer en Ciudad Juárez, México: El Derecho a No Ser Objeto de Violencia y Discriminación, <http://www.cidh.org/annualrep/2002sp/cap.vi.juarez.htm>, Recomendación 2.

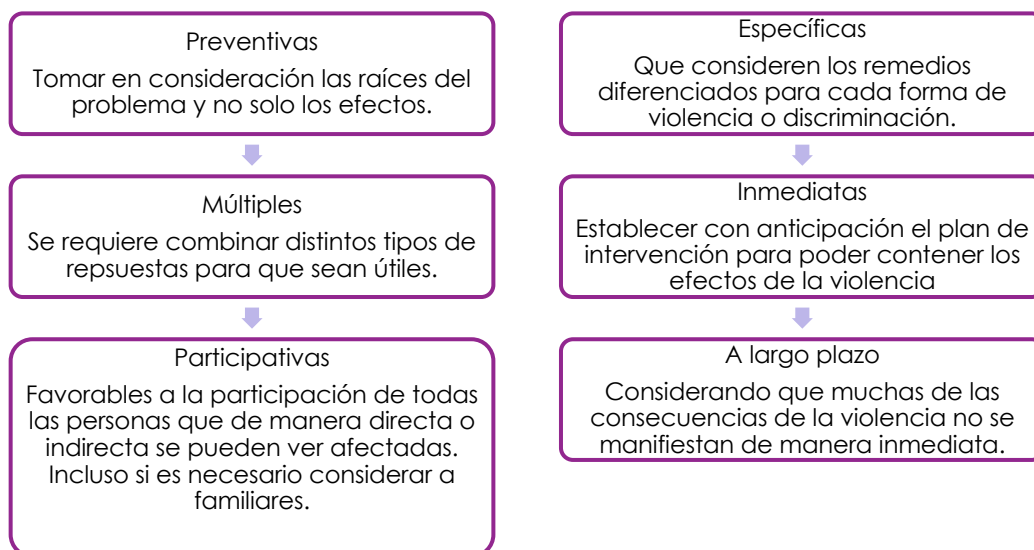
- g) **Rendición de cuentas:** los diagnósticos, planes de acción y resultados deben ser dados a conocer entre el personal, bajo los principios de transparencia y rendición de cuentas.

Los mecanismos de prevención funcionan a partir de la identificación del origen de las situaciones que representan un riesgo, es decir, que pueden desarrollarse en violencia o discriminación dentro de los espacios laborales, y actúan sobre estos orígenes para evitar su evolución o su escala a otras dimensiones.

La manera en que se gestiona el trabajo, su organización y diseño impactan de manera directa en los entornos de discriminación y violencia que se gesta en los espacios laborales. Las políticas preventivas deben considerar este primer hecho y al mismo tiempo reconocer que existen componentes culturales individuales y colectivos que deben ser atendidos por la institución.

## 4.2. Recomendaciones generales sobre las medidas de prevención

Desde los estándares internacionales se pueden encontrar recomendaciones sobre medidas aplicables a la prevención de la violencia en el ámbito internacional. Tal es el caso de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que propone los *planes de acción integral*, con una visión multifacética, cuyas medidas cumplan con las siguientes características:



Para evitar el desgaste que las acciones deficientes contra la violencia pueden generar, cuando éstas no son efectivas o no terminan con la problemática por ser restringidas, circunstanciales o mal definidas, se requiere, de acuerdo con lo que ha señalado el mismo organismo internacional, utilizar enfoques globales que permitan actuar contra la violencia en el ámbito laboral. Esto es, identificar y analizar factores generadores de violencia y posteriormente, explorar las diversas estrategias aplicables.

### 4.3. Medidas de prevención específicas

Son diversas las medidas de prevención a la violencia que puede adoptar esta institución al interior, entre ellas:

#### 4.3.1. Difusión de información

Anteriormente se ha referido que es muy común que las acciones o situaciones de violencia o discriminación se encuentren avaladas (como la *violencia pasiva*) o se hayan normalizado considerando que es natural que las personas actúen de cierta forma o reaccionen de otra. Ello ha generado que la identificación del problema o la aceptación de la existencia de éste sea uno de los mayores problemas a enfrentar para la prevención y erradicación de la violencia y discriminación laboral. Así, se pueden encontrar espacios en donde la violencia y la discriminación son una constante, lo que produce saturación y la repetición de estos en distintos niveles tienen como efecto reducir la sensibilidad sobre el hecho y aumentar el grado de tolerancia sobre este tipo de acciones o situaciones.<sup>45</sup>

Sin embargo, que la violencia o discriminación sean invisibilizadas o normalizadas no inhiben el daño que se genera en las personas que resienten el acto. Por tanto, el primer paso para que sea efectiva una política de prevención y erradicación es

---

<sup>45</sup> Aportes para la sensibilización sobre la violencia de género a nivel local y comunitario. Asociación Civil Trama.- Lazos para el desarrollo, p. 2.

la identificación de las mismas. Para ello, se proponen cuatro elementos que ayudarán a caminar en ese sentido.

- a) Difusión de información sobre la definición de la violencia y discriminación y distintas formas en que éstas se manifiestan. Asimismo, es importante incluir los tipos de violencia y discriminación que existen, las características, los actores que intervienen, las dinámicas de poder que se generan, los ciclos de aquellas. Otra temática indispensable en la difusión de información son los derechos humanos de las personas que laboran dentro de la institución. La educación en el tema produce confianza y poder en las personas para exigir sus derechos y utilizar los mecanismos que existen en este organismo en caso de ser víctimas de algún acto violento o discriminatorio.<sup>46</sup>

Toda esta información será efectiva únicamente si se acompaña de dinámicas o campañas sensibilizadoras que permitan a las personas apropiarse de estos conceptos y, al mismo tiempo, genere un compromiso profundo para denunciar o modificar las dinámicas violentas o discriminatorias que existan en el entorno laboral, es decir, que tengan un papel activo y consciente frente a la problemática.

- b) Socialización del Protocolo con todo el personal de la institución, para asegurar que conozcan los mecanismos que existen para atender cualquier situación de violencia o discriminación que conozcan o vivan. Asimismo, se les debe informar quiénes son las autoridades responsables de resolver las dudas respecto a estos procedimientos de prevención y atención, y los canales por los que pueden acceder a ellas.

---

<sup>46</sup> Amnistía Internacional. *Educación en derechos humanos*. Disponible en <https://www.es.amnesty.org/en-que-estamos/temas/educacion-en-derechos-humanos/>





La existencia del Protocolo por sí mismo **no** generará cambios a menos que se convierta en una herramienta al alcance de todas las personas que integran la institución, sobre todo de aquellas que estén más vulnerables a este tipo de problemáticas.

c) A través del área de Capacitación, Conciliación y Seguimiento se implementa el procedimiento de conciliación, se identifican e implementan programas de capacitación y grupos de reflexión que permiten obtener herramientas a los usuarios para el conocimiento de conceptos y mejora de clima laboral.

Es importante señalar que, en los **casos de hostigamiento sexual o acoso sexual, dada la naturaleza de los mismo, no opera la conciliación entre las partes, sin excepción.**

d) Otras vías de atención disponibles para el personal, además de los existentes en la institución también deben ser dados a conocer, tales como los proporcionados por organismos especializados en la atención de violencia y discriminación, a decir las comisiones de derechos humanos, el Consejo para Prevenir y Sancionar la Discriminación, el Instituto de las Mujeres y/o cualquier otro que por su naturaleza pueda atender estos casos. Asimismo, deberán informarse las vías judiciales –civiles, penales o laborales– y administrativas que se pueden utilizar de manera alternativa para la investigación y en su caso sanción de éstos.

Se reconoce que las conductas de hostigamiento sexual y acoso sexual pueden ser ejercidas hacia personas que no laboran en el Instituto, pero con las que se tienen un vínculo análogo, ya sea por la prestación de un servicio, participación en eventos y/o reuniones, etc. En este sentido, y con el propósito de dar máxima publicidad al Protocolo se dispondrán las medidas necesarias de difusión para conocimiento de las personas externas a la institución.

### Estrategias de difusión sugeridas

Mecanismo	Estrategias propuestas
<b>Información conceptual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Materiales diversos informativos físicos y/o electrónicos.</li> <li>✓ Carteles informativos en las oficinas.</li> <li>✓ Invitaciones a sesiones informativas.</li> <li>✓ Talleres informativos.</li> </ul>
<b>Sensibilización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Campañas de sensibilización.</li> <li>✓ Procesos específicos de sensibilización focalizada para cada área</li> <li>✓ Difusión de videos sobre problemáticas de violencia y discriminación que estén vinculados a sus labores diarias.</li> <li>✓ Talleres de sensibilización.</li> </ul>
<b>Difusión del Protocolo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrega vía electrónica y/o física del Protocolo a todas las personas trabajadoras de la institución.</li> <li>✓ Hacer accesible el Protocolo para personas con discapacidad y lenguas distintas al español, de acuerdo a las necesidades de la institución.</li> <li>✓ Sesión informativa que permita explicar los alcances y uso del Protocolo.</li> </ul>
<b>Difusión de otros mecanismos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Materiales diversos informativos con mecanismos alternativos.</li> <li>✓ Área encargada de difusión que atienda dudas y de asesoría sobre mecanismos alternativos.</li> </ul>

#### 4.3.2. Evaluaciones e informes periódicos de clima laboral

Las situaciones de violencia y discriminación en el trabajo se configuran a través de la interacción entre las personas, la institución en donde interactúan, la estructura organizacional y el clima laboral, el cual termina por tener un papel muy relevante en el desarrollo de las relaciones interpersonales que se gestan en la institución.

#### **Clima Laboral**

Conjunto de características, condiciones, cualidades, atributos o propiedades de un ambiente de trabajo concreto que son percibidos, sentidos o experimentados por las personas que componen la institución pública, privada o la organización, que influyen en la conducta y/o eficacia y eficiencia de las trabajadoras y los trabajadores.

Para poder comprender cuáles son los factores que detonan las situaciones de violencia o discriminación en el ambiente, cuáles dinámicas están normalizadas,

cuáles se toleran y cuáles se rechazan para atenderlas o prevenir que se sigan generando, es indispensable analizar el contexto organizacional.<sup>47</sup>

Es necesario considerar que los espacios laborales representan una parte importante de la vida de las y los trabajadores, gran parte de su tiempo transcurre en ese espacio (en muchos casos, incluso más que en sus propios hogares), por lo que las interacciones entre sus distintos colegas, superiores o personas subordinadas juegan un papel en su estabilidad personal.<sup>48</sup>

Desde esa perspectiva, la violencia y discriminación pueden encontrar un campo de cultivo propicio cuando en el contexto organizacional se carece de sistemas de apoyo y cohesión, cuando el clima es de competencia e individualismo. Esto mismo sucede cuando dentro de la cultura organizacional están arraigadas prácticas y tratos laborales fuertes, exigentes, inflexibles a variaciones internas, o invisibilizarían de los distintos contextos personales, ya que se favorece el surgimiento de dinámicas de exclusión, que se convierten en conductas que manifiesta discriminación.<sup>49</sup>

Los **informes sobre clima laboral** son un mecanismo que tiene como finalidad identificar dichas dinámicas. Deben ser diseñados y aplicados por personal del área de capacitación, conciliación y seguimiento adscrita a la Dirección Jurídica, responsable de la implementación, conclusión y seguimiento del procedimiento de conciliación. Estos informes deben incorporar instrumentos de evaluación que permitan detectar, a través de las preguntas, conductas visibles o invisibles de violencia o discriminación, la manera en que se responde a ellas; la satisfacción del personal en sus lugares de trabajo y las consecuencias que ha tenido el clima laboral que se identifique.

---

<sup>47</sup> Uribe Prado, Jesús Felipe, *et. al.* (2011). "La escala mexicana de acoso en el trabajo (EMAT): Violencia laboral, factores psicosomáticos y clima laboral, un estudio confirmatorio", en *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, Vol. 30. Núm. 2., diciembre, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, p. 162.

<sup>48</sup> *Ibidem*, p. 166.

<sup>49</sup> "Violencia laboral en el trabajo y sus manifestaciones". Observatorio Permanente de riesgos psicosociales, p. 31.

Algunos de los ámbitos a explorarse en estos informes para obtener información básica sobre el clima laboral podrían ser los siguientes:

Rubro	Objetivo
Datos generales de identificación	El instrumento debe ser anónimo para generar confianza y sinceridad en las respuestas. Sin embargo, existen datos que nos ayudan a identificar poblaciones vulnerables como edad, sexo, nacionalidad o etnia, estado civil, y cualquier otro dato de identidad que permita la aplicación de acciones afirmativas o adecuaciones en caso de ser necesario.
Procesos de reclutamiento y selección	Identificar si el acceso a la institución o a algún puesto en específico está condicionado por factores distintos a la formación profesional.
Acceso a capacitaciones y desarrollo	Identificar si el acceso a servicios u oportunidades de desarrollo dentro de la institución tiene condiciones que representan una discriminación directa o indirecta.
Protección de derechos laborales	Identificar patrones organizacionales en donde se estén violentando derechos laborales de las y los trabajadores.
Conciliación de tiempos de trabajo y tiempos personales	Identificar patrones de sobrecarga laboral que tenga efectos negativos (psicoemocionales o físicos) en las personas y en las distintas áreas de trabajo.
Efectividad de los mecanismos de prevención	Medir el nivel de funcionalidad de los mecanismos que se hayan implementado para la prevención de la violencia y la discriminación: conocimiento que tengan de los mecanismos y lo que haya resultado de los mismos.
Efectividad de los mecanismos de resolución de conflictos	Medir el nivel de efectividad de los mecanismos de resolución de conflictos que se hayan implementado para la prevención de la violencia y la discriminación: conocimiento que tengan de los mecanismos y los resultados obtenidos con su implementación.
Igualdad de género:	<p>Identificar desventajas, discriminaciones y obstáculos en el ejercicio de derechos humanos laborales y el acceso a condiciones de trabajo libres de violencia entre mujeres y hombres, que se generen dentro de la institución.</p> <p>Los patrones de desigualdades entre distintos géneros/sexos deberán revisarse desde las prácticas institucionales como los siguientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso de las mujeres a cargos directivos</li> <li>- Protección de derechos de maternidad</li> <li>- Acceso a derechos de paternidad</li> <li>- División de responsabilidades en las áreas de trabajo</li> <li>- Compatibilidad de responsabilidades familiares para hombres y mujeres</li> </ul>
Acoso u hostigamiento laboral	Identificar la incidencia y patrones de conductas violentas que se generan de manera horizontal (entre pares), vertical (supra-subordinación), o incluso diagonal (existen distintos niveles jerárquicos).
Acoso u hostigamiento sexual	Identificar incidencia y patrones de actos de violencia sexual que se generen de manera horizontal (entre pares), vertical (supra-

---

subordinación), o incluso diagonal (existen distintos niveles jerárquicos).

---

En el caso de estos informes también se deben privilegiar la publicidad y rendición de cuentas de los resultados, es decir, que éstos deben ser socializados entre el personal del Instituto. Asimismo, se debe acompañar de un **plan de acción integral de atención a la violencia o discriminación** que incluya programas o campañas para la erradicación de los problemas que se hayan detectado, en las cuales se podrán sumar esfuerzos entre la Dirección Jurídica, la Unidad Técnica de Igualdad de Género y No Discriminación, la Dirección Ejecutiva de Administración, la Dirección Ejecutiva de Capacitación y Educación Cívica, la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral Nacional y la Coordinación Nacional de Comunicación Social

### 4.3.3. Evaluaciones de riesgo

Otra de las funciones que tienen los mecanismos de prevención es la detección de riesgos relacionados a la violencia y la discriminación dentro del entorno laboral. Una herramienta funcional en ese sentido es el **Análisis de Riesgos Psicosociales**<sup>50</sup> que pueden realizarse de manera periódica. A partir de estos análisis el Instituto puede implementar estrategias preventivas de acuerdo con los riesgos específicos encontrados, que incluso pueden resultar en estrategias diferenciadas por área de trabajo.

Las evaluaciones de riesgos son útiles para identificar y analizar las siguientes condiciones:

Situaciones de riesgo especiales de violencias y otros problemas del entorno de trabajo.

Cultura de tolerancia y normalización de la violencia.

Conocimiento sobre procedimientos de atención de estas problemáticas.

Problemas organizacionales: estructura orgánica, funciones, prácticas, procedimientos, los procesos y los recursos necesarios.  
Niveles de comunicación establecidos entre las autoridades de la institución y sus trabajadores y trabajadoras.

Tipos de dirección ejercida en los centros de trabajo.

Características físicas del entorno de trabajo: ruido, colores, olores, iluminación, temperatura, humedad, ventilación, en particular en donde se reúnen muchas personas.

Nivel de ausentismo (así como sus causas) y rotación de personal.

Antecedentes de incidentes violentos.

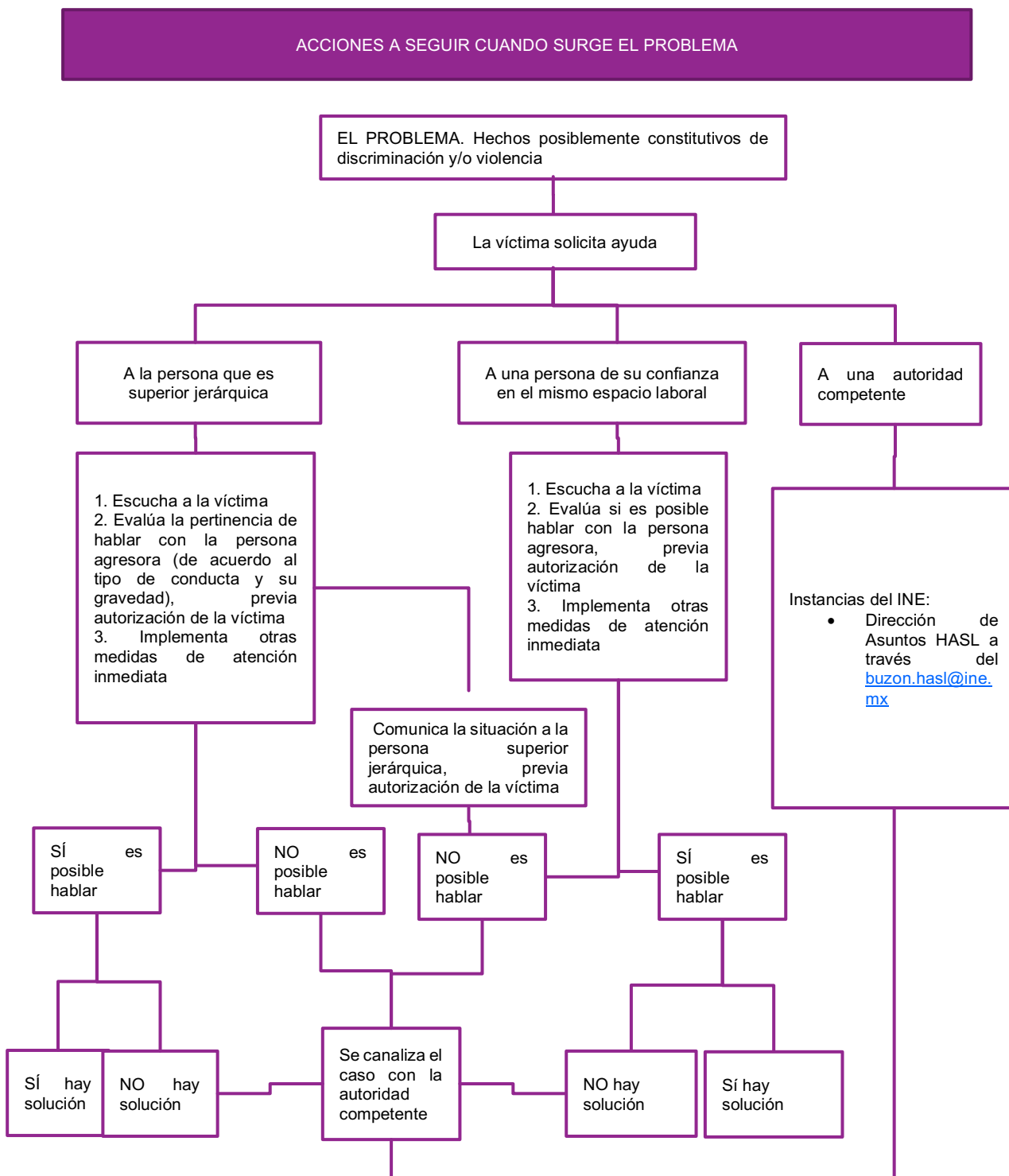
---

<sup>50</sup> Guía del Observatorio Vasco de Acoso para la elaboración de un Protocolo sobre Conductas de Acoso Laboral. Protocolo de Prevención e Intervención Frente al Acoso Laboral. Observatorio Vasco de Acoso; OSALAN y Gobierno Vasco. Departamento de Empleo y Políticas Sociales, p. 15.

A partir de estos resultados periódicos, es necesario elaborar y ajustar las políticas estratégicas e integrales para los planes de acción. Estos planes pueden realizarse en colaboración con diversas áreas como lo son: la Dirección Jurídica, la Unidad Técnica de Igualdad de Género y No Discriminación, la Dirección Ejecutiva de Administración, la Dirección Ejecutiva de Capacitación y Educación Cívica, la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral Nacional y la Coordinación Nacional de Comunicación Social.

Lo revisado en todo este apartado permite modificar el clima laboral y la cultura organizacional con la finalidad de prevenir, es decir, evitar que acontezcan estos episodios. Sin embargo, una vez que la violencia o discriminación tuvo lugar, es necesario activar otro tipo de medidas y mecanismos para la atención diligente de los casos, de tal manera que las personas víctimas y agresoras obtengan el tratamiento adecuado y se solucione el problema.

## 5. ATENCIÓN DE CASOS DE VIOLENCIA O DISCRIMINACIÓN EN ESPACIOS LABORALES





## 5.1 Obligación de atender

La **atención** se activa cuando la prevención no logró evitar que la conducta violenta o discriminatoria tuviera lugar. Representa una obligación que es importante por sí misma para que la persona víctima pueda acceder a servicios que permitan recuperar su bienestar. En este marco, desde el momento en que las autoridades tienen conocimiento de la existencia de una probable víctima de violencia, el primer mecanismo que tienen que activar es el de atención.<sup>51</sup> Los servicios de atención nunca deberán estar sujetos a la realización de una denuncia formal de la violencia o discriminación recibida o la activación de cualquier mecanismo de investigación y/o sanción; por esta razón la atención no necesariamente deriva de un procedimiento administrativo, ministerial o judicial. De esta manera, la atención puede ser autónoma, es decir que no dependa de ningún procedimiento legal, puede ser previa al inicio de cualquier procedimiento, o en última instancia, también se puede dar como resultado éste, cuando las autoridades de justicia o administrativas así lo consideren.

La obligación estatal de atender en caso de que una persona sufra una afectación a sus derechos humanos tiene como finalidad la protección de la persona – independientemente de sus características o condiciones de edad, raza, condición económica, nacionalidad, entre otras– que ha sido discriminada o violentada, o incluso a quienes estuvieron en riesgo de serlo. La atención implica la disposición de servicios de apoyo legal, psicológico, administrativo y social que respondan a sus necesidades inmediatas; así como cualquiera que permita prevenir y protegerles frente al daño presente o futuro, como consecuencia de dicha violencia.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> AG/ONU 23/25. "Acelerar los esfuerzos para eliminar todas las formas de violencia contra la mujer: prevención de las violaciones y otras formas de violencia sexual y respuesta ante ellas". Consejo de Derechos Humanos. 23 período de sesiones, p.4

<sup>52</sup> GA/UN, 32/19 "Accelerating efforts to eliminate violence against women: preventing and responding to violence against women and girls, including indigenous women and girls". Human Rights Council. 32 session, p. 4.

Es importante considerar que los impactos de la violencia y la discriminación no se limitan al ámbito individual, sino que afectan colectivamente lo que produce, tarde o temprano, deterioros en las relaciones y el ambiente organizacional, inclusive puede afectar en la productividad de los equipos de trabajo. Los actos de discriminación o de violencia producen daños y dejan huellas que pueden profundizar con el paso del tiempo. Por tanto, el personal de la institución debe desarrollar habilidades básicas para actuar de manera inmediata y acertada ante cualquier situación de este tipo, en tanto tengan noticia por parte de la víctima o por cualquier otro medio.

## 5.2. ¿Qué puede hacer de forma inmediata una víctima de violencia y/o discriminación?

El silencio puede ser el peor enemigo para erradicar la violencia y/o discriminación. Sus efectos pueden ser contrarios y permitir que lejos de disminuir, aumenten. A continuación, se presentan sugerencias básicas para las víctimas de estos hechos:

### Recabar pruebas

- Si las hay y si le es posible, sin colocarse en mayor riesgo, busque personas testigos. Asimismo resguarde cualquier otra evidencia que usted considere relevante. La falta de pruebas aportadas por el denunciante no es causal para no llevar a cabo una investigación y en su caso dictar una sanción.

### Comunicarse con su superior

- En caso de que las conductas sigan, puede presentar su queja por los canales oficiales o hacer de conocimiento a la persona que es su superior la situación, explicando todo lo que ha pasado y mostrando o relatando las respectivas pruebas, si cuenta con ellas.

### Buscar a la autoridad encargada de atender los casos

- Si lo desea busque a la autoridad encargada de conocer esos casos en la institución, para que le orienten sobre los mecanismos correspondientes. Buscar información es particularmente relevante en casos de hostigamiento o acoso sexual.

Se recomienda que, durante todo el proceso, cualquiera que tenga lugar, se cuente con un apoyo. Esta persona puede ser designada por el mismo Instituto, o bien, alguien en quien la persona víctima confíe, como un compañera o compañero, amiga o amigo, o alguien de la familia. Esta persona le puede aconsejar y acompañar en el proceso de solución. También puede solicitar apoyo a través del buzón.hasl@ine.mx.

### 5.3. ¿Qué puede hacer de forma inmediata una o un jefe, o una persona observadora (testigo) ante una situación de violencia y/o discriminación?

Las personas que atestiguan situaciones de violencia o discriminación o son informadas sobre éstas, también juegan un rol dentro de las dinámicas de atención. Es importante que tomen un papel activo tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

#### Ofrezca apoyo

- Acercarse respetuosamente a la persona que sufrió la violencia o discriminación para preguntarle si requiere algún tipo de apoyo. En todo momento deberá respetar la decisión de la persona.

#### Haga de conocimiento los hechos a la autoridad competente

- Busque apoyo de su superior jerárquico y de las autoridades competentes para atender estos casos en el Instituto.
- Haga de conocimiento los hechos a la autoridad competente.
- Si la situación involucra violencia grave o amenazas, busque de inmediato apoyo del personal de seguridad.

#### Infórmese sobre los procedimientos de atención

- Infórmese de los procedimientos estándar para la atención a casos de violencia en su institución y colabore con el trabajo de los órganos responsables en caso de que usted sea testigo/a de un caso o lidere un equipo en el cual se dé esta situación.

#### Trabaje con su equipo para sanear el clima laboral

- Si hubo una denuncia en su equipo, trabaje activamente para restaurar la confianza en el ambiente y un clima laboral positivo.

#### 5.4. ¿Qué hacer si a usted se le señala como la persona responsable de ejercer violencia y/o discriminación?

En muchas ocasiones la agresión (violencia o discriminación) que se ejerce contra otra persona no se identifica como tal, por tanto, es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para la persona que cometió la agresión:<sup>53</sup>

##### Ser receptivo/a

- Escuche y sea receptivo/a cuando una persona le informe que su conducta fue ofensiva o violenta. Considérela una oportunidad de aclarar la situación con la persona y evitar que ello sea más grave.
- Para tener mayor empatía, busque entender que, desde la perspectiva de la parte ofendida, la conducta de usted tuvo pudo ser ofensiva y está intentando resolver la situación.

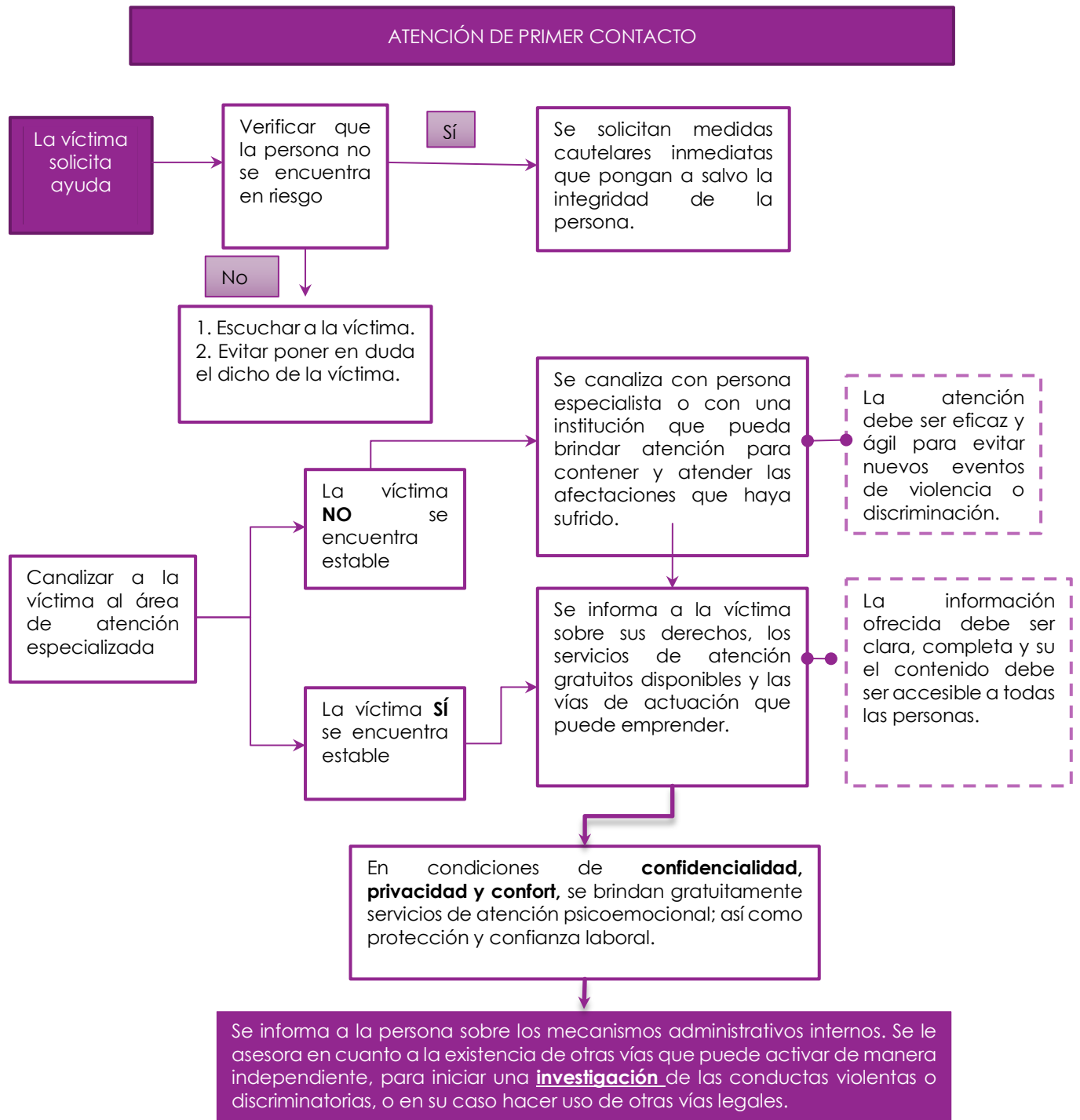
##### Buscar apoyo de superior o autoridad competente

- En caso de que la resolución no sea posible directamente con la persona ofendida, acuda a un superior jerárquico o busque apoyo de las autoridades competentes para resolver este tipo de casos en el Instituto.
- Intente resolver la situación antes de que escale a un problema mayor y a través de procesos informales de solución, en virtud de que son más sencillos, accesibles y rápidos para las y los integrantes de una institución. Sin embargo, tome en cuenta que la parte ofendida puede estar dañada y debe ser sensible ante las formas de resolverlo.

---

<sup>53</sup> Crawley, John; Graham, Katherine (2002). "Mediation for Managers: Resolving Conflict and Rebuilding Relationships at Work," Nicholas Brealey Publishing.

### 5.5. Acciones de atención a víctimas de discriminación y violencia



Como ya se ha dicho, la atención debe activarse frente a cualquier hecho de discriminación o violencia. La atención implica una serie de procesos integrales dirigidos a los daños o efectos que la conducta tiene o tuvo sobre la persona agredida, así como en relación con la persona agresora.

Para la atención a la persona agredida, pueden encontrarse el apoyo legal, psicológico, administrativo y social. El Instituto brinda algunos servicios a través de la Subdirección de Atención Integral de la Dirección de Asuntos HASL, así como la canalización en los casos que no puede ofrecer de forma directa a la persona que los requiera y que se consideren una necesidad de atención inmediata; esto, con la intención de proteger de daños presentes o futuros y cualquiera que se dé como consecuencia de la violencia o discriminación.<sup>54</sup>

La atención a las víctimas de violencia o discriminación comprende dos fases:

1. *Atención primaria o de primer contacto*: medidas que se activan de forma inmediata cuando la víctima acude a pedir ayuda a las autoridades competentes para atender una problemática laboral. No es necesario iniciar algún procedimiento formal de denuncia o queja.

Como se señaló anteriormente, en algunos casos el Instituto no cuenta con la infraestructura para brindar, por sí mismo, algunos servicios, tales como la atención médica o de servicio social, asimismo, no cuenta con facultades de representación jurídica; sin embargo, sí se orienta a la persona en cuanto a dónde debe acudir para recibir los servicios necesarios, o activar otros mecanismos fuera del INE.

El primer contacto recae en la Dirección de Asuntos HASL, toda vez que el personal cumple con los principios y *finés de atención a víctimas*.

---

<sup>54</sup> GA/UN, 32/19 "Accelerating efforts to eliminate violence against women: preventing and responding to violence against women and girls, including indigenous women and girls". Human Rights Council. 32 session, p. 4.

2. *Atención secundaria*: medidas que se activan una vez que la víctima decide iniciar el procedimiento formal de denuncia o queja. Estas medidas serán aquellas que se determinen para garantizar el adecuado tratamiento, multidisciplinario e individualizado, que deriva de la identificación previa de necesidades. Los servicios de atención secundaria deben contar con condiciones físicas, psicológicas y de seguridad para llevar a cabo los procedimientos.

Estos servicios de atención secundaria corresponden a la Subdirección de Atención Integral, y otros a la Subdirección de Capacitación, Conciliación y Seguimiento, de la Dirección de Asuntos HASL, conforme a los procedimientos que cada área atiende.

### 5.1. Principios de atención a víctimas que deben atender las autoridades

A nivel internacional se han desarrollado diversos estándares para la atención de personas víctimas de conductas de violencia<sup>55</sup> y representan una serie de principios que deben estar presentes siempre que se realice el tratamiento a casos de violencia o discriminación. Estos se aplican de manera independiente a las condiciones del caso o las personas involucradas, sin importar si el hecho ha sido ya comprobado, o bien, que ya exista un procedimiento iniciado. El área de Atención Integral del Instituto garantiza la confidencialidad de la información a través del aviso de privacidad y el consentimiento informado que siempre deben hacerse de conocimiento, de manera accesible, a través de quienes brindan información para la revisión de un caso.

---

<sup>55</sup> Estos estándares se pueden consultar en convenciones internacionales como la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, la Convención de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer; documentos de organizaciones internacionales como, Poner fin a la violencia contra la mujer de la Organización de Naciones Unidas, *Accelerating efforts to eliminate violence against women* del Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, *Combating violence against women: minimum standards for support services* del Consejo Europeo, en Estrasburgo; Sentencias de la Corte Interamericana de Derechos Humanos como el Caso Rosendo Cantú y otra Vs. México; también se pueden encontrar buenas prácticas que sostienen estos estándares como los *Estándares de calidad para servicios públicos y privados que atienden a personas afectadas por violencia de género* del Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables de Perú.

<p><b>Respeto, dignidad e integridad</b></p> <p>Brindar servicios y protección apropiada que priorice bajo cualquier situación, la dignidad de las personas usuarias del servicio, tanto en el trato como en el apoyo a las decisiones que la probable víctima tome respecto al tratamiento de su caso.</p> <p>Esta decisión deberá derivarse de una correcta información sobre todos los servicios y las vías de actuación, y deberá regirse por una actitud de completo respeto a la decisión.</p>	<p><b>Seguridad</b></p> <p>Debe dirigirse a los ámbitos físico, psicoemocional y laboral.</p> <p>Los servicios de atención deben contar con condiciones de privacidad y confort.</p> <p>Existen una serie de condiciones de seguridad y privacidad asociados al espacio físico de la atención a las víctimas.</p>	<p><b>Confidencialidad</b></p> <p>Debe basarse en políticas de privacidad y confidencialidad en todo momento, sin importar la etapa del servicio.</p> <p>Las políticas de confidencialidad y reserva de la información deben ser explicadas a la víctima.</p> <p>La víctima deberá otorgar autorización expresa del uso de la información y deberá regirse bajo las normas aplicables para el uso de datos.</p>	<p><b>No discriminación</b></p> <p>El trato deberá ser igualmente amable, respetuoso y libre de cualquier prejuicio o estereotipo.</p> <p>La atención debe adecuarse a la diversidad de personas usuarias que pueden acudir y dirigirse a las necesidades de cada una, dependiendo de la edad, el origen étnico, su situación económica, etc.</p>
<p><b>Gratuidad</b></p> <p>Este servicio debe ser ofrecido de manera gratuita.</p> <p>No puede generarse un cargo monetario al usuario o solicitarle contraprestación por el uso del servicio, incluidos trámites y formularios.</p>	<p><b>Perspectiva de género</b></p> <p>Comprende el análisis de la violencia y discriminación como causa y como consecuencia de la desigualdad que sufren las mujeres.</p> <p>El lenguaje en la comunicación debe ser incluyente.</p> <p>La atención a mujeres debe encaminarse a su empoderamiento.</p> <p>La perspectiva de género debe ser usada en estos servicios de atención para prevenir y educar desde los procesos sociales, hasta el proceso individual.</p>	<p><b>Participación y consulta</b></p> <p>La atención debe promover que la presunta víctima sea protagonista de su propio procedimiento de atención.</p> <p>La acción del área de atención está limitada a la voluntad de la propia víctima.</p>	<p><b>Trabajo interdisciplinario</b></p> <p>El servicio de atención parte de la premisa de que la presunta víctima cuenta con una serie de necesidades que requieren distintas especialidades para ser cubiertas.</p> <p>La atención deberá atender a las necesidades de la víctima.</p>



### 5.5.2. Lo que DEBE HACER la autoridad competente que conoce de un caso de discriminación y/o violencia

Es primordial tener en cuenta que la atención debe realizarse con fines de aseguramiento a las personas con relación a su vida y su integridad física y psicoemocional, al mismo tiempo que se les brindan herramientas de autoprotección. Además de lo anterior, se debe dar seguimiento a los procedimientos formales de su competencia que decida iniciar la víctima en caso de que así sea.<sup>56</sup>

Para lograr estos objetivos, es preciso que desde la atención primaria que se da en la Dirección de Asuntos HASL se cumpla con lo siguiente:

#### Dar contención e información

El área que atiende casos de violencia y discriminación deben activar de manera inmediata los servicios que son requeridos. Es preciso contar con al menos una persona experta en atención de víctimas del área de psicología, para dar contención emocional, o bien, canalizar a la víctima con una institución que pueda brindarla. Lo anterior con la finalidad de proveer a la persona usuaria de servicios, lo necesario para la recuperación del evento, y poder generar la estrategia de atención y seguimiento. La contención deberá brindarse con los siguientes parámetros:

1. Debe brindarla personal especializado.
2. Deben detectarse las necesidades primarias de la persona usuaria.
3. Se debe otorgar toda la información sobre los procedimientos que se pueden seguir y los servicios de atención que se ofrecen, de manera clara y completa.
4. Se debe establecer contacto con los servicios especializados que son requeridos de acuerdo con las necesidades detectadas, por ejemplo, servicios médicos.
5. La labor principal será resguardar la integridad de la persona usuaria que está denunciando.
6. El personal de contención o quien sea designado para tal efecto, debe dar acompañamiento a la persona usuaria durante el tiempo que duren los servicios y/o procedimientos que se sigan.

Este servicio lo brinda la Subdirección de Atención Integral de la Dirección de Asuntos HASL del INE.

---

<sup>56</sup> "Protocolo y Ruta Crítica para la atención Integral y coordinada para las mujeres víctimas de violencia de género en el Estado de San Luis Potosí." INMUJERES. Instituto de las Mujeres de SLP, 2016, p. 74.

### Brindar atención integral y especializada

La atención integral es un conjunto de servicios que permiten garantizar la seguridad, resguardo de la integridad física, emocional, social y de justicia de la víctima; así como protección y confianza laboral. Puede considerar: acompañamiento, atención psicológica y administrativa. Los servicios requeridos se determinarán conforme al análisis de necesidades previamente realizado y la persona usuaria del servicio aceptará las que decida:

1. Debe ser integral pero ajustado a las necesidades de cada persona en cada caso. En caso de que el Instituto no cuente con los servicios especializados requeridos, debe acudir a organismos públicos que presten dicha atención.
2. Implica brindar la atención de servicios requeridos por la persona usuaria. No se le puede obligar a recibir ningún tipo de servicio.
3. No cuestionar el dicho de la persona usuaria.
4. Brindar los servicios de manera gratuita.
5. Los servicios deberán brindarse por el tiempo determinado para el caso.
6. La información ofrecida debe ser clara y completa.
7. La información y el contenido deben ser accesibles a todas las personas que laboran en la institución, principalmente para cualquier población en situación de discriminación.

Algunos de los servicios de atención integral los brinda el INE de forma directa, como lo relativo a servicios psicológicos y asesoría en cuanto a los procedimientos de atención y solución de conflictos en el Instituto. En cuanto a otros servicios como los médicos, llevan a cabo la canalización respectiva. Finalmente, se brinda una asesoría jurídica general en cuanto a otros procedimientos que puede activar la persona fuera del Instituto; sin que esto implique acompañamiento o representación jurídica en esas instancias por parte de la institución.

### Procurar el empoderamiento

La autoridad debe brindar información y herramientas que permitan a las personas usuarias conocer, defender y exigir el respeto y la protección de sus derechos.  
Respeto a su opinión y autodeterminación.

### Brindar atención expedita

Atención eficaz y ágil que permita actuar con inmediatez para evitar nuevos eventos de violencia o discriminación, así como para contener y atender las afectaciones que la víctima haya sufrido.

### Brindar medidas cautelares inmediatas

1. La atención integral debe establecer las medidas cautelares inmediatas que pongan a salvo la integridad de la persona usuaria, a reserva de lo que más adelante se decreta en el procedimiento que se decida llevar. Estas medidas cautelares serán temporales, dependiendo del curso que tome el caso.
2. Las medidas dependen del tipo de hecho violento o discriminatorio, así como de las facultades de la autoridad que las decreta, y tienen como finalidad la protección de la persona, por lo que, no pueden generarle un detrimento mayor a sus derechos.

### Dar información y/o acompañamiento en procedimientos internos

1. Una vez que le fueron brindados los servicios de atención integrales y la etapa de crisis fue contenida, se debe informar a la persona usuaria sobre las posibilidades de actuación interna o externa para iniciar el o los procedimientos que decida llevar.
2. Esta información se otorga de manera clara y completa, generando la confianza necesaria para que la persona pueda tomar una decisión informada y convencida.
3. Deben explicársele de manera detallada los procedimientos administrativos internos para el seguimiento de su caso.

5.5.3. Lo que DEBE EVITAR la autoridad competente o la o el superior jerárquico que conoce de un caso de discriminación y/o violencia.

Cualquier persona obligada a la atención en cualquiera de sus fases y servicios debe evitar **revictimizar**. La revictimización sucede cuando se presentan algunas de las siguientes situaciones:

- Hacer preguntas intrusivas que podrían colocar a la persona afectada como responsable de los hechos victimizantes, por ejemplo: ¿por qué?, ¿por qué no denunció antes?, ¿por qué no salió corriendo?, ¿por qué no se defendió?, etc.
- Calificar la reacción de la víctima, máxime utilizando comparaciones sobre lo que la personas entrevistadora hubiera hecho en su lugar.
- Poner en duda el dicho de la víctima.

- No guardar confidencialidad sobre el caso.
- Asumir que sabe lo que necesita la víctima.

La repetición constante de los hechos también puede implicar una revictimización, por tanto, es importante que los detalles de lo sucedido sean escuchados y documentados por la Subdirección de Atención Integral de manera directa. Esta información servirá de base para la continuación del procedimiento. Solamente en caso de que exista información adicional que no haya sido recopilada en un inicio y resulte necesaria para el procedimiento, la persona afectada volverá a ser entrevistada únicamente para efectos de profundizar en esa información.



La atención integral no es un procedimiento que busque juzgar el acto o decidir si existió responsabilidad de alguna autoridad, por lo que en ningún momento podrán emitir un juicio sobre el acontecimiento.

## 6. MEDIDAS CAUTELARES

Las medidas cautelares<sup>57</sup> son aquellas que impone una autoridad provisionalmente, con la finalidad de salvaguardar la integridad y evitar daños irreparables. En casos en donde la integridad, salud o incluso la vida se vean en riesgo, la autoridad instructora que tiene conocimiento de los hechos y del posible riesgo, debe, conforme al alcance de sus facultades, dictar las medidas cautelares que protejan a las personas de daños irreparables.

El estándar para otorgar la medida cautelar está vinculado precisamente con la existencia de razones fundadas para pensar que los derechos a la vida, integridad personal o libertad están en riesgo; sin embargo, estos deben observarse de manera amplia. En el caso de la violencia laboral, las medidas cautelares deben considerar evitar la consumación de la conducta infractora o el daño irreparable a los derechos de la persona, e impedir que se sigan produciendo efectos perjudiciales para la persona presuntamente afectada.

Las medidas cautelares también pueden imponerse para evitar la obstaculización del procedimiento, evitar actuaciones que puedan incidir en la resolución o evitar daños que puedan poner en riesgo el cumplimiento de las actividades institucionales.

Por lo anterior, es importante identificar los derechos y bienes protegidos para determinar el alcance de la medida impuesta. Las medidas cautelares son provisionales, es decir, son aplicables mientras subsista el riesgo y hasta que se dicte la resolución final del procedimiento iniciado y sin prejuzgar ni constituir indicio de responsabilidad.

---

<sup>57</sup> Así se denominan también en la Ley General de Víctimas.

Son principios observables para la implementación de las medidas cautelares:

- a. **Protección:** se debe privilegiar siempre la integridad de las personas que puedan estar en riesgo.
- b. **Principio de necesidad y proporcionalidad:** las medidas deben de responder al nivel de riesgo en que se encuentre la persona.
- c. **Principio de confidencialidad:** toda la información relacionada con las medidas será reservada únicamente para los fines de los procedimientos respectivos.
- d. **Principio de oportunidad y eficacia:** las medidas deben ser oportunas, específicas, adecuadas y eficientes para la protección de la víctima, y se deben garantizar durante el tiempo que garantice su objetivo.

Las medidas cautelares pueden ser propuestas por la Subdirección de Atención Integral y decretarse durante el desarrollo de la investigación, sustanciación o ejecución de sanción del procedimiento laboral sancionador.

Las medidas cautelares que se pueden imponer son las siguientes (artículo 315 del Estatuto):

### Reubicación temporal

- A. De la persona presuntamente agraviada, siempre y cuando así lo acepte.
- B. De la persona probable responsable.

Plazo determinado por la autoridad instructora.

### Suspensión temporal

De la persona presuntamente responsable, hasta por el tiempo que dure el procedimiento.  
Se deben respetar la presunción de inocencia y el derecho al mínimo vital.

## 7. SANCIONES Y MEDIDAS DE REPARACIÓN

Los procedimientos laborales sancionadores buscan resolver sobre la comisión de conductas derivadas de las denuncias sobre violencia y discriminación, a efecto de sancionar a las personas responsables de haber ejercido dichos actos a otras personas; así como implementar las medidas de reparación correspondientes.

### 7.1. Sanciones

Las **sanciones**, máxime cuando se trata de violencia en razón de género, deben buscar inhibir la conducta violenta o discriminatoria, de conformidad con lo establecido en el Estatuto. Para ello se recomienda:

Al imponer sanciones...	
Prevenir la repetición	Las sanciones tienen un efecto individual sobre la persona que la recibe, al mismo tiempo que envía un mensaje general para inhibir la repetición la conducta dañina.
Reeducar y sensibilizar	La sanción de un problema social complejo, como la violencia o la discriminación en el ámbito laboral, también debe buscar modificar la perspectiva sociocultural de la persona agresora. Por este motivo, es pertinente que brinden herramientas para erradicar comportamientos que devienen de dichas condiciones culturales. Para ello puede recomendarse acciones como tomar talleres, cursos, capacitaciones en el tema de igualdad, no violencia y no discriminación.
Proporcionalidad con el daño y las consecuencias causadas	Deben revisarse (art. 355 del Estatuto): <ol style="list-style-type: none"> <li>Los factores que influyeron en el hecho para determinar el grado de responsabilidad</li> <li>La intención y conocimiento de la prohibición de la conducta.</li> <li>Los efectos que la conducta tuvo sobre la persona víctima, y también en el clima laboral de la institución que se vio afectado.</li> </ol>

## 7.2. Medidas de reparación

Las medidas de reparación tendrán que conocer el tipo y grado de daño sufrido a raíz del evento discriminatorio para proponer medidas de reparación integrales, a través de la implementación de campañas de sensibilización, la reubicación de la persona afectada, entre otras.

Las teorías de reparación del daño han abierto el abanico de tipos de reparaciones que pueden orientarse a resarcir el daño, restablecer la situación de las personas a como estaba antes del hecho ocurrido, restituir el ejercicio de derechos y medidas que reestablezcan la dignidad de la víctima, y desde luego, la reparación pecuniaria cuando sea necesario.

Son medidas de reparación conforme a la Ley General de Víctimas:

- a) Rehabilitación
- b) Satisfacción
- c) Garantías de no repetición
- d) Indemnización o pago por el daño (no aplicable en los procedimientos internos del Instituto)

Para determinar las medidas de reparación se debe llevar a cabo un análisis de los hechos por quien sustancia el procedimiento administrativo. Las medidas de reparación deben atender las necesidades reales de la persona víctima, por lo que no es necesario la aplicación de todas las medidas en todos los casos. Las medidas de reparación deben ser socializadas y acordadas con la víctima y la Dirección Ejecutiva correspondiente, previamente a ser decretadas.

Es importante decretar medidas de reparación integral cuando del análisis del caso se advierta que el hecho discriminatorio y/o violento se debió a factores externos que fomentaron la conducta de la persona agresora, tales como: el clima laboral, la estructura organizacional, la tolerancia a la violencia o la discriminación, así como la condición de desventaja de la víctima por el grupo al que pertenece, entre otras.



## 8. PROCEDIMIENTOS DE ATENCIÓN AL INTERIOR DEL INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL PARA ATENCIÓN A LOS CASOS DE VIOLENCIA Y/O DISCRIMINACIÓN

La Dirección de Asuntos HASL es el área facultada para atender los distintos tipos de problemas que surgen en el INE, con motivo de la interacción laboral; así como de diseñar de forma independiente o conjunta con otras áreas del Instituto, algunas medidas para su prevención.

La formación profesional del personal de la Dirección de Asuntos HASL, y la atención y servicios que brindan sus distintas áreas, están diseñados para cumplir con los estándares de protección de los derechos humanos que han sido descritos en el presente Protocolo y los contemplados en el Estatuto y Lineamientos.

Existen distintas formas para solicitar apoyo, asesoría o interponer formalmente una queja/denuncia con motivo de un conflicto, o una situación de discriminación y/o violencia entre el personal del Instituto:

- [buzon.hasl@ine.mx](mailto:buzon.hasl@ine.mx)
- Oficialía de partes de la Dirección Jurídica del INE
- Contacto directo por correo o vía telefónica con las distintas áreas de la Dirección de Asuntos HASL

Basta con que la o las personas interesadas soliciten los servicios, sin necesidad de precisar de qué tipo de problemática se trata, pues la clasificación del mismo es parte de la labor que lleva a cabo el personal de la Dirección de Asuntos HASL, una vez que se establece el contacto.

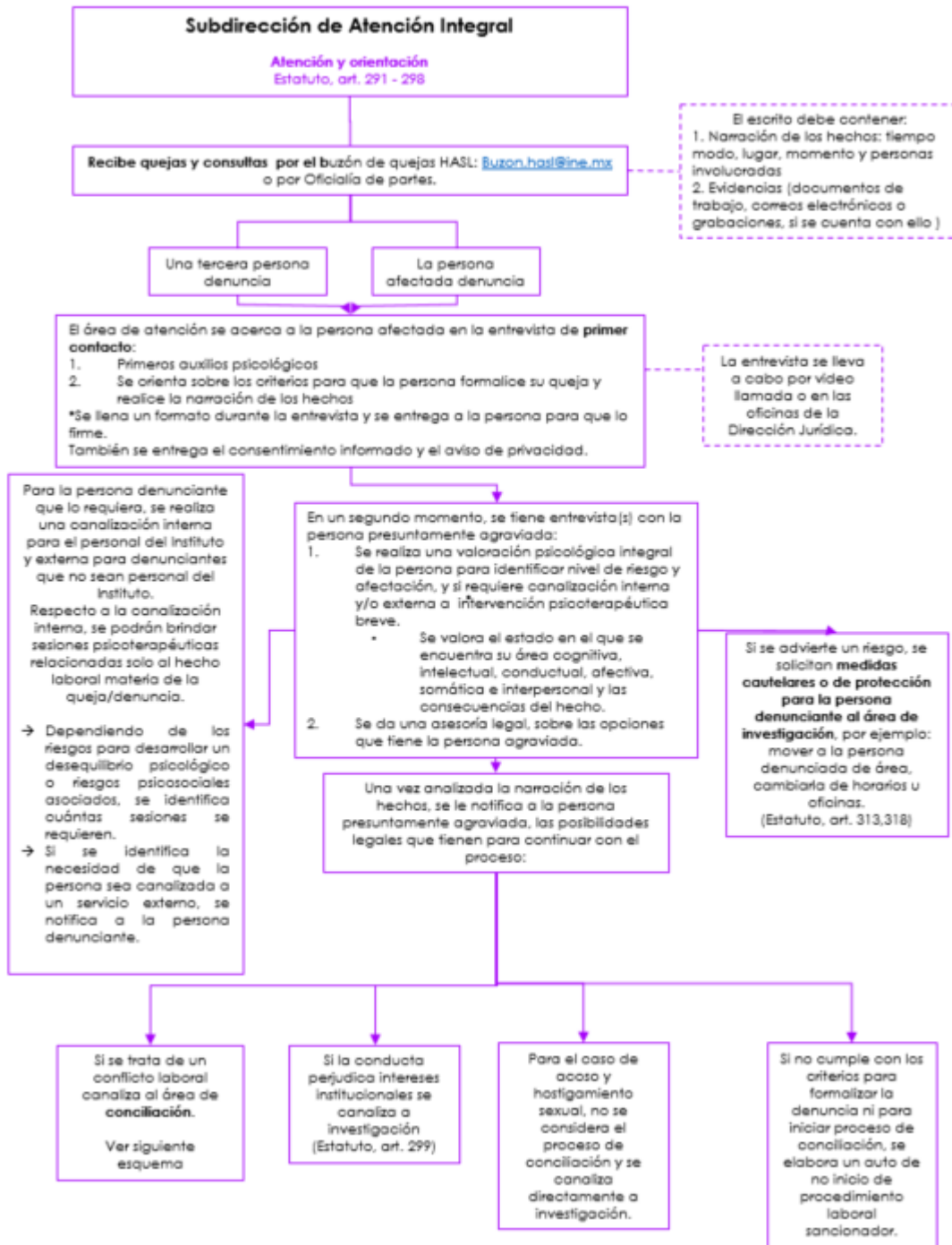
Las principales facultades de las cuatro Subdirecciones de la Dirección de Asuntos HASL son las siguientes:

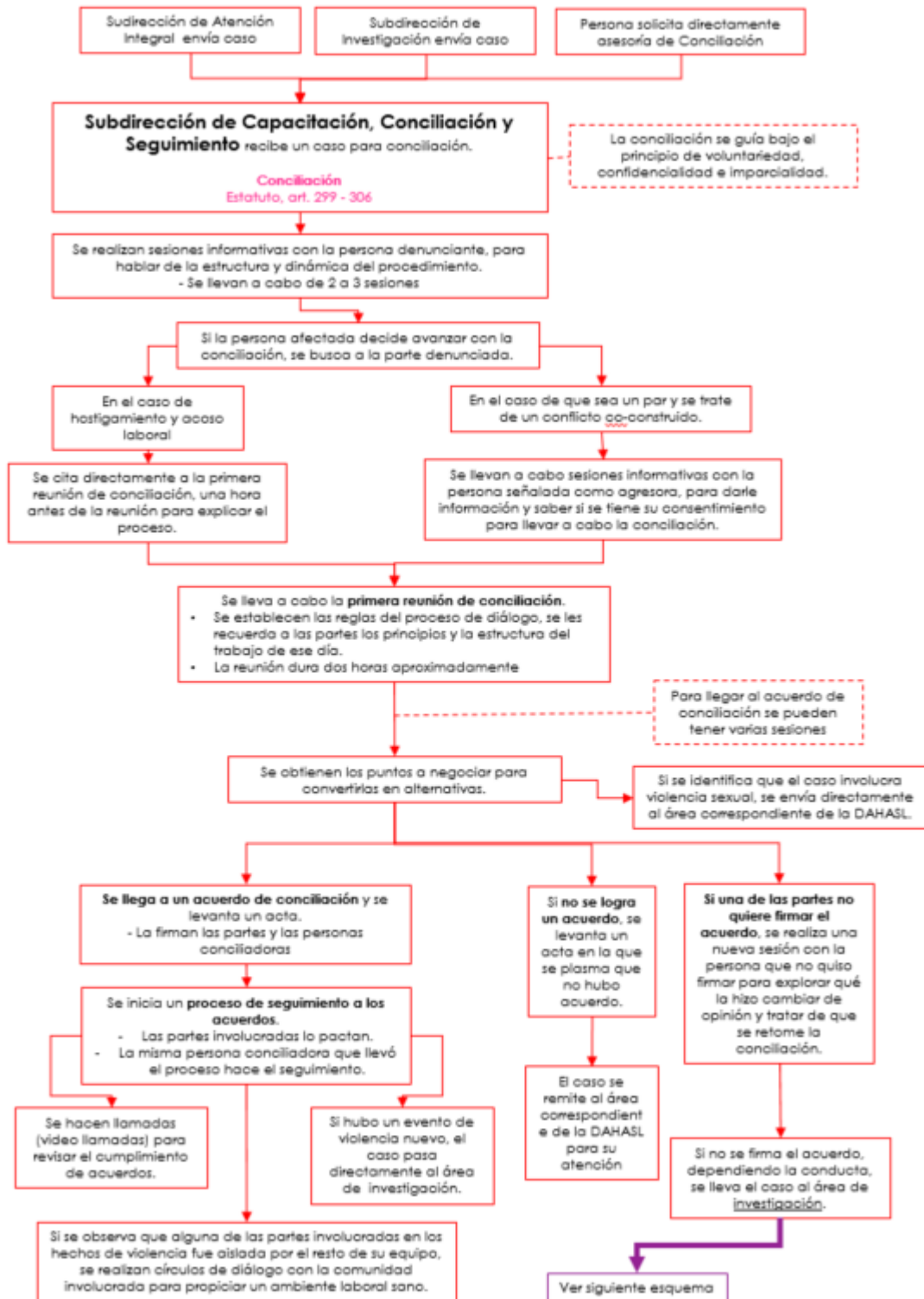
<p><b>Subdirección de Atención Integral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer contacto</li> <li>• Entrevista inicial</li> <li>• Orientación psicológica</li> <li>• Orientación legal</li> <li>• Seguimiento psicológico</li> <li>• Clínicas</li> </ul> <p>* Su intervención no requiere la interposición de una queja o denuncia formal</p>	<p><b>Subdirección de Capacitación, Conciliación y Seguimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Procesos de conciliación**</li> <li>• Seguimiento</li> </ul> <p>* Su intervención es distinta al procedimiento de investigación</p> <p>** En los casos de hostigamiento sexual o acoso sexual, no opera la conciliación entre las partes, sin excepción.</p>
<p><b>Subdirección de Investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación preliminar de probables conductas infractoras</li> <li>• Medidas cautelares</li> <li>• Auto de inicio o no inicio</li> </ul> <p>* Su intervención sí requiere la interposición de una queja o denuncia formal contra personal del instituto.</p>	<p><b>Subdirección de Sustanciación</b> Procedimiento laboral sancionador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir contestación de la probable persona infractora</li> <li>• Admisión y desahogo de pruebas</li> <li>• Dar término para alegatos</li> <li>• Elaborar proyecto de resolución</li> </ul> <p>* Su intervención se actualiza una vez iniciado el procedimiento laboral sancionador.</p>

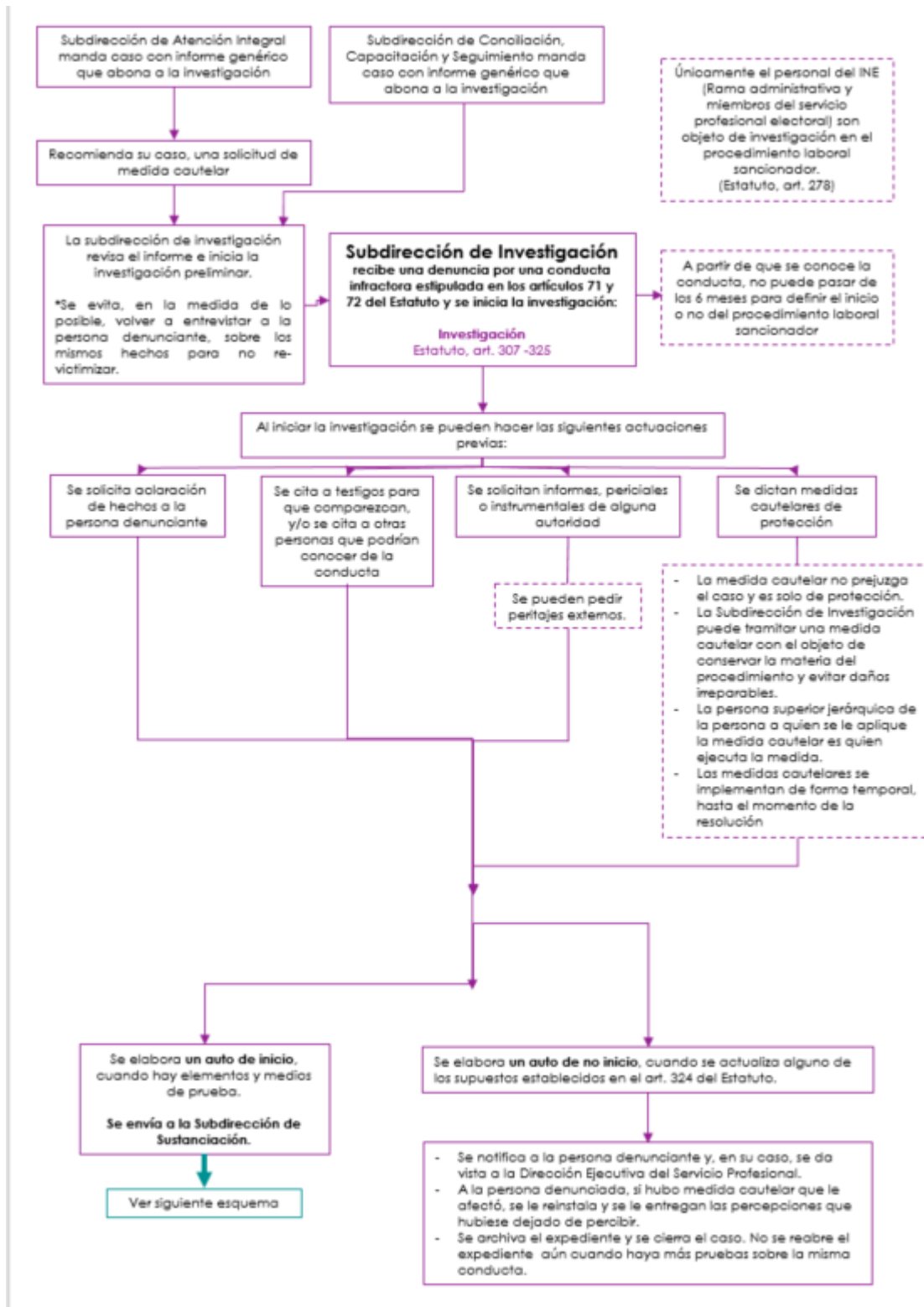
A continuación, se esquematizan las características generales de los procesos que llevan a cabo cada una de estas áreas para la prevención y atención de conflictos, y probables conductas infractoras.

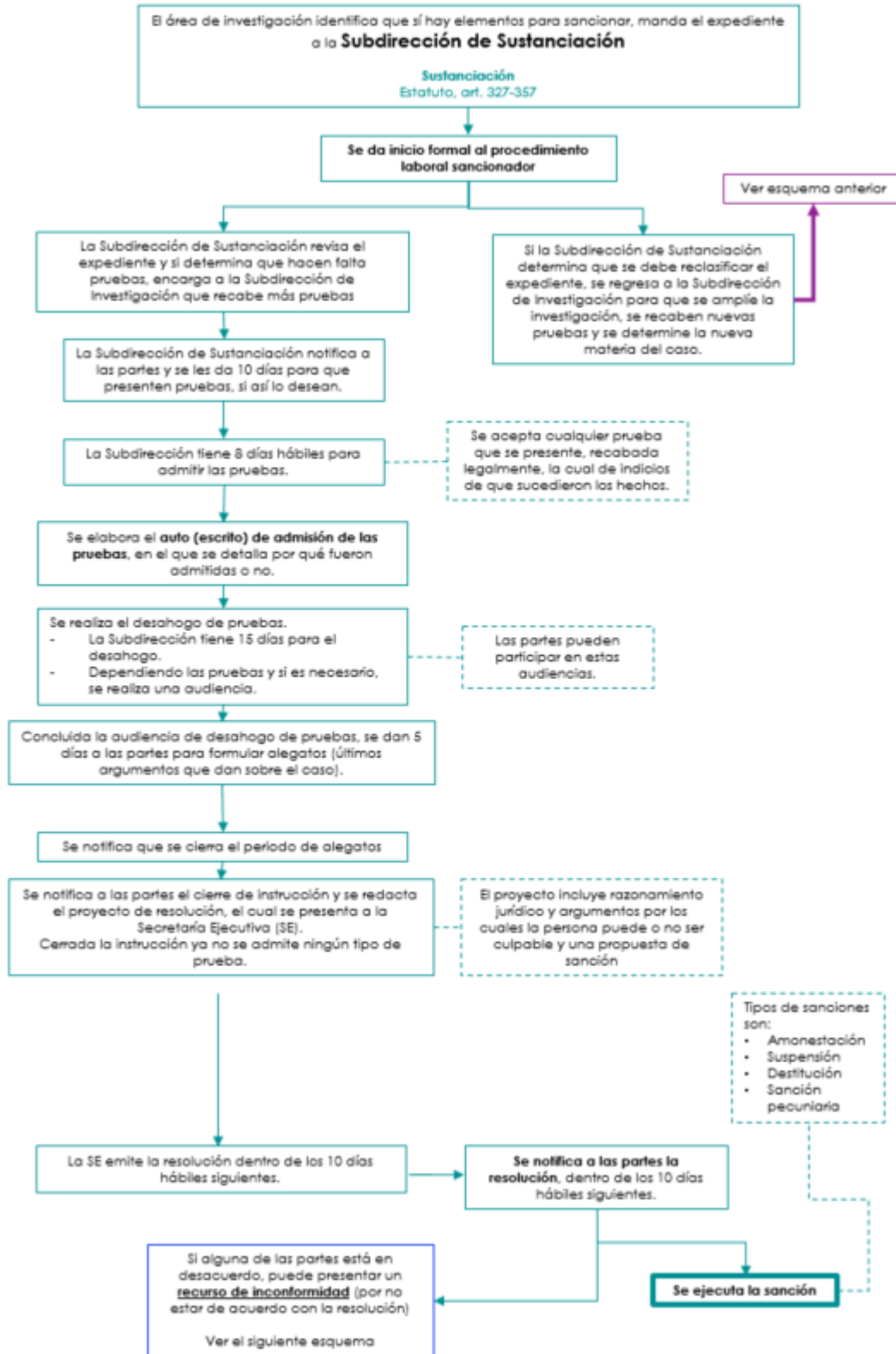
Definiciones de los esquemas:

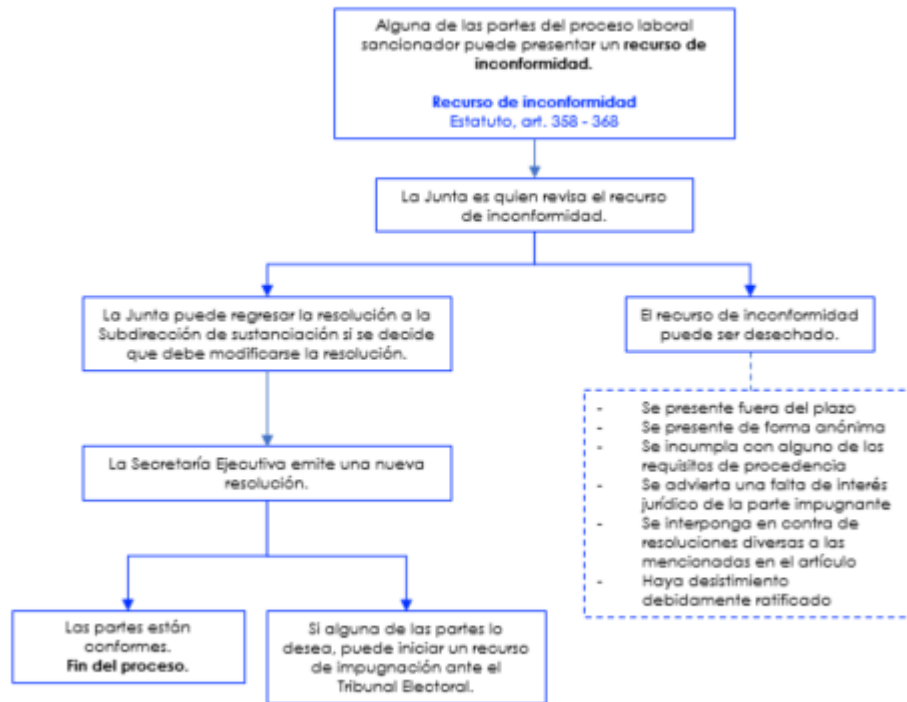
- Estatuto – Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del Personal de la Rama Administrativa.
- Lineamientos - Lineamientos para regular el procedimiento de conciliación de conflictos laborales, el laboral sancionador y el recurso de inconformidad.
- Personal: las y los miembros del Servicio Profesional Electoral Nacional y el personal de la Rama Administrativa del Instituto.
- Conductas infractoras: las que trasgredan o actualicen los supuestos establecidos en lo dispuesto por los artículos 71 y 72, respectivamente.













**Nota 1.** El procedimiento laboral sancionador no está diseñado para dirimir controversias relativas a la relación laboral entre trabajador y patrón (INE) o sobre relaciones contractuales por prestación de servicios, sino resolver sobre la imposición de sanciones derivadas de la acreditación de conductas infractoras que se denuncien atribuibles a personal del INE. Si la resolución, no sanciona al denunciado, la queja no sentará precedente. En caso de responsabilidades administrativas, la autoridad hará de conocimiento las mismas al Órgano Interno de Control.

**Nota 2.** De acuerdo al artículo 289 del Estatuto de INE, son aplicables de manera supletoria al procedimiento laboral sancionador, la Ley General de Responsabilidades Administrativas, la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado, la Ley Federal del Trabajo, Código Federal de Procedimientos Civiles, la Ley General del Sistema de Medios de Impugnación en Materia Electoral, y los Principios Generales del Derecho.

## 9. Informe de la Dirección de Asuntos HASL.

La Dirección de Asuntos HASL rendirá un informe respecto a los asuntos atendidos y campañas implementadas, en las sesiones ordinarias de la Comisión de Igualdad de Género y No Discriminación, a efecto de elaborar y ajustar las políticas estratégicas e integrales para los planes de acción, en colaboración con diversas áreas como lo son: la Unidad Técnica de Igualdad de Género y No Discriminación, Dirección Ejecutiva de Administración, Dirección Ejecutiva de Capacitación y Educación Cívica, Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral Nacional, Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores y Comunicación Social.

En su oportunidad, el informe que se rinda a la Comisión de Igualdad de Género y No Discriminación integrará, entre otros, la información estadística relacionada sobre el número de solicitudes, dudas, consultas, registro de denuncias o quejas, así como el trámite de las mismas.

## 10. Directorio de Instituciones

Institución	Tipo de apoyo	Datos de contacto
Instituto Nacional de las Mujeres	Atención psicológica orientación jurídica por violencia de género.	Directorios de apoyo por estados: <a href="https://www.gob.mx/inmujeres/articulos/redes-de-apoyo?idiom=es">https://www.gob.mx/inmujeres/articulos/redes-de-apoyo?idiom=es</a>  Teléfono: (55) 5322-6030
Comisión Nacional de los Derechos Humanos	Presentación de queja por violaciones a derechos humanos (Procedimiento extra jurisdiccional) Orientación jurídica Violaciones a derechos humanos.	<a href="https://www.cndh.org.mx/">https://www.cndh.org.mx/</a>  Teléfono: 800 715 2000  Para presentar una queja: <a href="https://atencionciudadana.cndh.org.mx/">https://atencionciudadana.cndh.org.mx/</a>
Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED)	Presentación de queja o denuncia por discriminación Orientación	<b>quejas@conapred.org.mx</b>  Teléfono: 01 800 543 0033 y (55) 5262 1490 extensiones 5410, 5418, 5419, 5421, 5423 y 5442  Vía electrónica: <a href="https://www.conapred.org.mx/index.php?contenido=pagina&amp;id=67&amp;id_opcion=112&amp;op=112">https://www.conapred.org.mx/index.php?contenido=pagina&amp;id=67&amp;id_opcion=112&amp;op=112</a>

## BIBLIOGRAFÍA

Arroyo Vargas, Roxana y Valladares, Lola (2005). Derechos humanos y violencia sexual contra las mujeres, *Violencia Sexual contra las Mujeres*, Edición Gilma Andrade Moncayo, Proyecto regional Corte Penal Internacional y Justicia de Género, La Morada, Corporación Promoción de la Mujer, Serie Documentos Técnico-Jurídicos.

Aportes para la sensibilización sobre la violencia de género a nivel local y comunitario. Asociación Civil Trama. - Lazos para el desarrollo.

Amnistía Internacional. *Educación en derechos humanos*. Disponible en <https://www.es.amnesty.org/en-que-estamos/temas/educacion-en-derechos-humanos/>

Baños Necedal Axel Agustín, *Antropología de la violencia*, Instituto de Investigaciones Antropológicas, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto Nacional de Antropología e Historia, Estudios de antropología biológica, Volumen XII.

Castellano Caridad, María, et. al. *Resolución de conflictos para el fomento de una cultura de paz: importancia de los medios de comunicación alternos en Colombia*. En *Revista Lasallista de investigación*. Vo. 14. Núm. 1. Enero-junio 2017.

CICR, "Violencia sexual en conflictos armados" disponible en <https://www.icrc.org/spa/resources/documents/faq/sexual-violence-questions-and-answers.htm#1.%20%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20violencia%20sexual>

CIDH, "Acceso a la justicia para mujeres víctimas de violencia sexual en Mesoamérica", OEA/Ser.L/V/II., Doc. 63, 9 diciembre

Contreras, J. M.; Bott, S.; Guedes, A.; Dartnall, E. (2010). Violencia sexual en Latinoamérica y el Caribe: análisis de datos secundarios. Iniciativa de Investigación sobre la Violencia Sexual. [http://www.oas.org/dsp/documentos/Observatorio/violencia\\_sexual\\_la\\_y\\_caribe\\_2.pdf](http://www.oas.org/dsp/documentos/Observatorio/violencia_sexual_la_y_caribe_2.pdf)

CNDH, Diagnóstico de hostigamiento y acoso sexual en la administración pública federal (2015-2018), México, disponible en <https://igualdaddegenero.cndh.org.mx/Content/doc/Publicaciones/Diagnostico-Hostigamiento-Acoso-Sexual-APF.pdf>

Comprender y abordar la violencia contra las mujeres. Violencia sexual. Washington, DC: OPS, 2013. WHO/RHR/12.37

Compilación de Legislación y Jurisprudencia. Tesis aislada constitucional. 07-08-2020. Acoso laboral (mobbing) y trato discriminatorio. En los procedimientos sustanciados ante las comisiones de derechos humanos basta que se acredite indiciariamente la conducta configurativa de acoso laboral para que corresponda al denunciado la carga procesal de demostrar los hechos y las circunstancias que excluyan o impidan considerar que esa conducta es violatoria de derechos fundamentales. En <https://www.poderjudicialchiapas.gob.mx/archivos/manager/5827D793-2E41-4709-AEB8-8BC74AAC680C.pdf>

Cloke, Kenneth; Joan Goldsmith (2000). Resolving Conflict at Work, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Crawley, John; Graham, Katherine (2002). Mediation for Managers: Resolving Conflict and Rebuilding Relationships at Work, Nicholas Brealey Publishing.

Cuadernillo Informativo de PRL. Protocolo: Violencia en el trabajo. Secretaria de Salud Laboral UGT. Madrid.

*Combating violence against women: minimum standards for support services.*  
Council of Europe. Strasbourg, 2008.

Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, Recomendación  
General 19 La violencia contra la mujer, 29 de enero de 1992.

Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, Recomendación  
general núm. 35 sobre la violencia por razón de género contra la mujer, por  
la que se actualiza la recomendación general núm. 19, (CEDAW/C/GC/35),  
26 de julio de 2017.

Diario Oficial de la Federación. 11-06-2003. Ley Federal para Prevenir y Eliminar la  
Discriminación. Última Reforma DOF 20-05-21

Diario Oficial de la Federación. 01-02-2007. Ley General de Acceso de las Mujeres  
a una Vida Libre de Violencia. Última Reforma DOF 01-06-21

Diario Oficial de la Federación. 9-01-2013. Ley General de Víctimas. Última Reforma  
DOF 20-06-2021

Espinosa, Rosario (2011). Manual del participante: Comunicación y negociación  
efectiva. México: Centro de Colaboración Cívica A.C. y Friedrich Ebert  
Stiftung

GA/UN, 32/19 *Accelerating efforts to eliminate violence against women: preventing  
and responding to violence against women and girls, including indigenous  
women and girls.* Human Rights Council. 32 session.

Guía del Observatorio Vasco de Acoso para la elaboración de un Protocolo sobre  
Conductas de Acoso Laboral. Protocolo de Prevención e Intervención Frente  
al Acoso Laboral. Observatorio Vasco de Acoso; OSALAN y Gobierno Vasco.  
Departamento de Empleo y Políticas Sociales.

González Arreola, Alejandro; VÁZQUEZ Valencia, Luis Daniel; Archundia Bañuelos, Virginia; Rangel Martínez, Georgina; Castilla Juárez, Karlos (2011). *Mecanismos de resolución alternativa de conflictos (MRAC)*. Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal.

González Alcántara, Juan Luis (Coord.) (2015). *Código Civil Federal Comentado*, México, Universidad Nacional Autónoma de México.

Herrán Salvati, Eric (2008). *Grupos en situación de vulnerabilidad y definición de acciones afirmativas*. En Estudio sobre la reforma de la ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación. Colección de estudios. Núm. 7. CONAPRED.

Langton, Robbins and Jugde (2010). *Organizational Behavior*, 5ª ed., Canadá, Pearson Education Canada.

Morales, José Francisco, Cantisano, Gabriela Topa, & Depolo, Marco. (2011). Acoso laboral y conductas incívicas: una perspectiva desde la psicología social. *Espacios en blanco. Serie indagaciones*, 21(1). Recuperado en 03 de agosto de 2016, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1515-94852011000100005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1515-94852011000100005&lng=es&tlng=es)

Organización Mundial de la Salud (2011) *Violencia contra la mujer: violencia de pareja y violencia sexual contra la mujer*. Nota descriptiva N°. 239. Actualización de septiembre de 2011. Ginebra, Organización Mundial de la Salud.

Observación: CEDAW-GR-30 *Mujeres en prevención de conflicto y en situaciones de conflicto y posteriores a conflicto*. Comité sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer.

European Institute of Gender Equality, <http://eige.europa.eu/gender-based-violence/what-is-gender-based-violence>

OIT, "Acoso sexual en el lugar de trabajo", [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---declaration/documents/publication/wcms\\_decl\\_fs\\_115\\_es.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_decl_fs_115_es.pdf)

OIT. Género, salud y seguridad en el trabajo. Hoja informativa 4: El hostigamiento o acosos sexual. Disponible en [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_227404.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_227404.pdf)

OIT (2006). *Violence at work*, 3ª edición, Ginebra, Organización Internacional del Trabajo.

OMS (2013). *Comprender y abordar la violencia contra las mujeres. Violencia sexual*, Washington,DC, OPS. WHO/RHR/12.37

OIT. *Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para la mejora del rendimiento*. Centro Internacional de Formación de la OIT. 2013. Pp. 179 a 195

OIT. *Acabar con la violencia y el acoso contra las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo. Informe V. Conferencia Internacional del Trabajo, 107ª reunión, 2018*. ILC. 107/V/1.

ONU (2006). *Poner fin a la violencia contra la mujer: De las palabras a los hechos*. Parra de Párraga, Eleonora, et al. (2008). *Comunicación y conflicto El arte de la negociación en Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*.

ONU (2016). *Observación general núm. 3 (2016), sobre las mujeres y las niñas con discapacidad*. Comité sobre los derechos de las personas con discapacidad. CRPD/C/GC/3. 25 de noviembre de 2016;

ONU (2005). *Observación general No. 18: El derecho al trabajo*. Comité DESC. 24 de noviembre de 2005;



- ONU (1992). *Recomendación general No. 19. La violencia contra la mujer: 29/01/92. CEDAW. 29 de enero de 1992.*
- ONU (2017). *Recomendación General No. 35. Sobre la violencia por razón de género contra la mujer, por la que se actualiza la recomendación general no. 19. CEDAW.CEDAW/C/CG/35. 26 de julio de 2017.*
- PROFECO. *Mecanismo de intervención para la atención de casos de violencia laboral.*
- Protocolo y Ruta Crítica para la atención Integral y coordinada para las mujeres víctimas de violencia de género en el Estado de San Luis Potosí. INMUJERES. Instituto de las Mujeres de SLP. 2016.*
- Pacheco, Ruth. *Competencias claves para la comunicación organizacional.* En Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI, junio, Núm. 090, Centro Internacional de Estudios Superiores para América Latina, Quito, Ecuador.
- P. Robbins, Stephen. *Comportamiento organizacional.* México, Pearson Educación. 2004.
- Uribe Prado, Jesús Felipe, et. al. *La escala mexicana de acoso en el trabajo (EMAT): Violencia laboral, factores psicosomáticos y clima laboral, un estudio confirmatorio.* En Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 30. Núm. 2., diciembre 2011, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- STPS, *Modelo de protocolo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral en los centros de trabajo, México, Marzo 2020, disponible en [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/539287/Protocolo\\_Violencia\\_Laboral\\_0603-1amGMX\\_1\\_.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/539287/Protocolo_Violencia_Laboral_0603-1amGMX_1_.pdf)*
- Suprema Corte de Justicia de la Nación (2020). *Protocolo para Juzgar con Perspectiva de Género.* México, SCJN.

Suprema Corte de Justicia de la Nación (2013). Reseña del Amparo Director 47/2013 Primera Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación. Acoso Laboral o Mobbing, México, D.F., SCJN.

Suprema Corte de Justicia de la Nación (2018). Primera Sala. Tesis 1a./J. 44/2018 (10a.). Derechos fundamentales a la igualdad y a la no discriminación. Metodología para el estudio de casos que involucren la posible existencia de un tratamiento normativo diferenciado. Disponible en <https://sjf.scjn.gob.mx/SJFSem/Paginas/Reportes/ReporteDE.aspx?idius=2017423&Tipo=1>

Sentencia recaída al amparo en revisión 24/2018, del 18 de abril de 2018.

Vela Barba, Estefanía (2017). "La discriminación en el empleo en México", Instituto Belisario Domínguez.

Violence Against Women in Latin America and the Caribbean: A comparative analysis of population-based data from 12 countries. Washington, DC: PAHO, 2012.

*Violencia laboral en el trabajo y sus manifestaciones.* Observatorio Permanente de riesgos psicosociales.

Zavala Yoe, Larizza; Rivas Lira, Raúl Alberto; Andrade Palos, Patricia; Reidl Martínez, Lucy María. Validación del instrumento de estilos de enfrentamiento de Lazarus y Folkman en adultos de la Ciudad de México, en Revista Intercontinental de Psicología y Educación, vol. 10, núm. 2, julio-diciembre, Universidad Intercontinental. México, 2008, pp. 159-182