

# PROTOCOLO PREVENTIVO Y RESTAURATIVO

para abordar la  
discriminación, la violencia  
laboral y el acoso por razón  
de género en organizaciones  
de la sociedad civil



# PROTOCOLO PREVENTIVO Y RESTAURATIVO

para abordar la  
discriminación, la violencia  
laboral y el acoso por razón  
de género en organizaciones  
de la sociedad civil



## Protocolo preventivo y restaurativo para abordar la discriminación, la violencia laboral y el acoso por razón de género en organizaciones de la sociedad civil

El Protocolo Modelo es resultado de un proceso de investigación-acción participativa y de reflexión crítica que ocho organizaciones de la sociedad civil mexicana han llevado a cabo desde 2019:

Ambulante

ARTICLE 19 Oficina para México y Centroamérica

EQUIS Justicia para las Mujeres

Fondo Semillas

Fundar, Centro de Análisis e Investigación

Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir

R3D Red en Defensa de Derechos Digitales

Serapaz, Servicios y Asesoría para la Paz

Invitamos a todas las organizaciones defensoras de derechos humanos a utilizar este protocolo modelo desde sus realidades institucionales e implementarlo de forma adecuada para juntas avanzar en el cambio cultural de nuestro sector y en la consolidación de espacios libres y seguros para todas y todos.

### Equipo consultor

Chris Gruenberg y Katia Ornelas (coordinadores)

### Corrección de estilo

Lucía Melgar

### Fotografías

Jesika Sánchez

AMBULANTE



**fundar**  
Centro de Análisis e Investigación



Segunda edición: abril de 2026

Hecho en México

El proyecto para el desarrollo del Protocolo Modelo se realizó con el apoyo y financiamiento de la Fundación Ford.

Forma recomendada de citar.

Ambulante (et.al.) 2026. *Protocolo preventivo y restaurativo para abordar la discriminación, la violencia laboral y el acoso por razón de género en organizaciones de la sociedad civil*. Ambulante, 53 pp. Ciudad de México.

**AVISO DE DEVOLUCIÓN:** el Protocolo Modelo fue diseñado para provocar un cambio sectorial y crear una comunidad de aprendizaje, basada en la participación y la colaboración. Por eso, esperamos y pedimos por favor que las organizaciones que recuperen y adapten el Protocolo Modelo nos escriban al correo [aportes.protocolomodelo@outlook.com](mailto:aportes.protocolomodelo@outlook.com) para confirmar la adopción del Protocolo Modelo y compartir la experiencia.

# CONTENIDO

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>PRINCIPIOS GENERALES</b>                                              | <b>07</b> |
| Enfoque integrado                                                        | 07        |
| Enfoque cultural                                                         | 08        |
| Enfoque preventivo                                                       | 09        |
| Enfoque antipunitivista: justicia restaurativa y justicia transformativa | 09        |
| Enfoque interseccional                                                   | 10        |
| Enfoque participativo: el modelo de intervención del testigo proactivo   | 12        |
| Consentimiento afirmativo                                                | 12        |
| Alcance espacial y temporal                                              | 13        |
| <b>DEFINICIONES</b>                                                      | <b>14</b> |
| Discriminación                                                           | 14        |
| Conflicto laboral                                                        | 14        |
| Incivismo laboral                                                        | 15        |
| Violencia laboral                                                        | 16        |
| Hostigamiento y acoso sexual                                             | 16        |
| Acoso laboral                                                            | 18        |
| Las partes en conflicto. La persona ofensora. Y la persona ofendida      | 18        |
| <b>PREVENCIÓN PRIMARIA</b>                                               | <b>20</b> |
| Enfoque antipunitivo: restaurativo y transformativo                      | 23        |
| Enfoque interseccional                                                   | 24        |
| Enfoque participativo: testigo proactivo                                 | 25        |
| <b>PREVENCIÓN SECUNDARIA</b>                                             | <b>26</b> |
| Enfoque restaurativo y transformativo                                    | 26        |
| Enfoque interseccional                                                   | 28        |
| Enfoque participativo: intervención del testigo proactivo                | 29        |
| <b>PREVENCIÓN TERCIARIA</b>                                              | <b>31</b> |
| Enfoque restaurativo y transformativo                                    | 31        |
| Enfoque interseccional                                                   | 32        |
| Enfoque participativo: testigo proactivo                                 | 32        |
| Anexos                                                                   | 33        |



“

La fuerza que adquiere el conflicto y lo tergiversa como abuso se llama escalada. La escalada es una especie de cortina de humo para encubrir la influencia del agente en los acontecimientos, sus propias contribuciones al conflicto.

---

Sarah Schulman

“

Quiero invitarnos a ser excelentes en el arte de estar en conflicto.

---

Adrienne Marie Brown

”

”

“

Restauración del latín *restauratio* significa <acción y efecto de reparar, renovar o recuperar>. Sus componentes léxicos son: el prefijo re-(hacia atrás, de nuevo), *statuare* (hacer que se pare, establecer, determinar), más el sufijo -ción (acción y efecto).

---

Ítalo Latorre-Gentoso

”

“

En espacios radicales, la *Justicia Restaurativa* se utiliza como una estrategia para responder a la violencia interpersonal al mismo tiempo que para la transformación de las condiciones de poder.

---

Mariame Kab

”

“

Las razones para usar los círculos combinan ideales democráticos con la practicidad. Sabemos que las decisiones que se toman de manera cercana a las personas afectadas tienen el potencial de alcanzar resultados deseables y sostenibles.

---

Jeniffer Ball, Wayne Caldwell, Kay Pranis.

”

“

La Justicia Transformativa puede entenderse como un proyecto político para imaginar, crear y sostener comunidades seguras y co-responsables.

---

Johana Turner

”

# LA NUEVA VERSIÓN DEL PROTOCOLO

con base en la experiencia y el  
aprendizaje

A partir de las valiosas lecciones aprendidas de más de 50 casos atendidos entre 2019 y 2025, identificamos un patrón de respuestas institucionales que priorizaban la prevención secundaria y terciaria mediante medidas reactivas y algunas de ellas punitivas. Para cambiar esta tendencia, hemos desarrollado una nueva versión del Protocolo modelo. Esta evolución es el resultado de un análisis profundo y exhaustivo que reveló la necesidad de implementar un enfoque más proactivo, preventivo y restaurativo, estableciendo dos cambios fundamentales en la forma de abordar la violencia laboral:

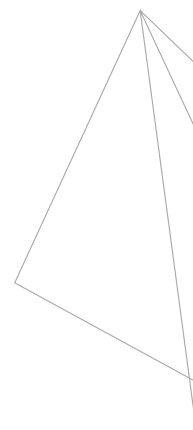
## 1 PREVENCIÓN PRIMARIA: ELIMINAR EL RIESGO Y DEESCALAR EL CONFLICTO

El nuevo Protocolo busca fortalecer la prevención primaria abordando los factores de riesgo psicosocial y gestionando los conflictos laborales de manera temprana para desescalar la espiral de violencia laboral.

## 2 PREVENCIÓN SECUNDARIA: RESTAURAR LOS VÍNCULOS Y REPARAR EL DAÑO

El nuevo Protocolo prioriza un enfoque restaurativo y transformativo. El objetivo es reparar el daño y restaurar los vínculos laborales, en lugar de recurrir a respuestas punitivas. Este enfoque busca que la persona ofensora se responsabilice de sus acciones y que, a través del diálogo, se construyan soluciones para evitar la repetición de la conducta potencialmente dañina.

Asimismo, con el objetivo de procesar y sistematizar de forma más metódica y didáctica los aprendizajes y el conocimiento acumulado, hemos elaborado cuatro guías prácticas que se incorporan al nuevo Protocolo modelo. Estas guías definen marcos conceptuales y ofrecen herramientas prácticas para fortalecer la prevención primaria y secundaria de la violencia laboral mediante prácticas restaurativas y transformativas. Estas herramientas han sido diseñadas para quienes deseen profundizar en el conocimiento y potenciar la implementación del nuevo Protocolo.



# PRINCIPIOS GENERALES

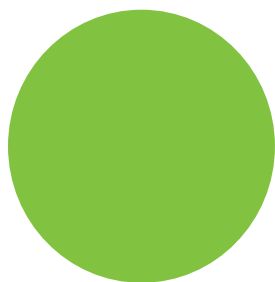


## ENFOQUE INTEGRADO

El presente Protocolo preventivo y restaurativo para abordar la discriminación, la violencia laboral y el acoso por razón de género en organizaciones y colectivos de la sociedad civil (en adelante, el Protocolo preventivo y restaurativo) es un modelo diseñado con la intención de brindar un punto de partida a otras organizaciones sociales para que puedan desarrollar sus propios protocolos, tomando en cuenta las necesidades institucionales particulares. Este Protocolo se basa en un conjunto de teorías feministas, investigaciones empíricas en salud y seguridad laboral, en gestión integrativa del conflicto y en una sistematización de buenas prácticas internacionales y locales, incluyendo en particular los protocolos de Fundar, Centro de Análisis e Investigación y Artículo 19, con el objetivo de reunir en él todos los componentes necesarios para lograr un enfoque integral. Para complementar los enfoques preventivos, restaurativos y transformativos del nuevo Protocolo modelo, se han elaborado cuatro guías para su implementación.

### PROMOVER

un cambio en los valores, las estructuras, los procesos y las prácticas institucionales que reproducen la discriminación, el acoso y el hostigamiento sexual y laboral como un hecho natural e inevitable.



1 Krug, Etienne, Mercy, James, Dahlberg, Linda & Zwi, Anthony. (2003). "World Report on Violence & Health". Biomédica: Revista del Instituto Nacional de Salud. Ginebra: WHO.

2 La incorporación del enfoque de la Justicia Restaurativa para atender el acoso y el hostigamiento sexual y laboral responde, por un lado, al fracaso del sistema de justicia penal que no logra procesar los casos debido a la falta de confianza por parte de la ciudadanía (reflejada en los altos índices de subregistro de delitos que no se denuncian), y debido a los altos índices de corrupción e impunidad que existen en los casos en que sí se denuncian los delitos ante el sistema legal; fracaso también evidente en el incremento de la violencia machista reflejada sobre todo en la comisión de feminicidios. Este enfoque también se incorpora tomando en cuenta la evidencia de que los procesos basados en la Justicia Restaurativa favorecen la prevención de violencia doméstica, la no revictimización y en general dan una mayor satisfacción a las víctimas que participan en ellos. En cuanto al potencial para prevenir la violencia doméstica, puede mencionarse el estudio de impacto realizado por James Gilligan y Bandy Lee (2005) al programa para reducir la violencia doméstica en el condado de San Francisco, California, Resolve to Stop the Violence Project. Según esta evaluación, los programas de Justicia Restaurativa pueden reducir la reincidencia de violencia doméstica en un 46%. Con base en esta evidencia, se concluye que el paradigma de la Justicia Restaurativa tiene un potencial significativo para la prevención de la violencia machista.

El modelo no está pensado como un conjunto de cláusulas aisladas que se pueden seleccionar y usar arbitrariamente. Por el contrario, para lograr una política integrada contra la violencia laboral se recomienda incluir el contenido de este modelo de manera comprensiva, modificando por supuesto cláusulas específicas para adaptarlo a los códigos de ética y a las políticas institucionales particulares de cada organización

## ENFOQUE CULTURAL

[Nombre de la organización] considera el presente protocolo como una herramienta clave para promover un cambio en los valores, las estructuras, los procesos y las prácticas institucionales que reproducen la discriminación, el acoso y el hostigamiento sexual y laboral como un hecho natural e inevitable. Para lograr este objetivo, [nombre de la organización] impulsará mediante este protocolo un cambio de la cultura laboral en tres dimensiones:

### 1. HACIA UNA CULTURA LABORAL PREVENTIVA

[Nombre de la organización] reconoce que la mayoría de los esfuerzos de las organizaciones para abordar la violencia laboral han sido reactivos, pues se han centrado en intervenciones posteriores a la violencia laboral en un intento de mitigar las consecuencias negativas a largo plazo. Estas respuestas, aunque intuitivas, importantes y necesarias para apoyar a las personas afectadas y reparar el daño, no abordan las causas primarias de la violencia laboral.

En cambio, una cultura preventiva es proactiva por definición y tiene como objetivo estratégico, conforme al Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), abordar las causas subyacentes de la violencia laboral, enfocándose en los factores organizacionales y fortaleciendo la capacidad de las organizaciones para evaluar, monitorear y eliminar los factores de riesgo psicosocial con el fin de prevenir la violencia laboral antes de que ocurra.

### 2. HACIA UNA CULTURA LABORAL RESTAURATIVA Y TRANSFORMATIVA

[Nombre de la organización] reconoce las limitaciones que han mostrado hasta ahora los modelos de gestión organizacional para crear una cultura laboral no punitivista, orientada a prevenir la escalada de conflictos, libre de y laboral. En cambio, los enfoques de la justicia restaurativa y transformativa, que van más allá del mero cumplimiento de normas y de la imposición de sanciones, tienen el potencial de promover un proceso de cambio de patrones de convivencia interpersonal y de normas institucionales para contribuir a la prevención de conflictos y su escalamiento, y de prácticas de abuso de poder, mediante diferentes acciones y estrategias en los tres niveles de prevención, conforme se establece en este protocolo.

### 3. HACIA UNA CULTURA LABORAL ANTI PATRIARCAL

[Nombre de la organización] reconoce que la gravedad y persistencia de la discriminación, el y laboral en el espacio de trabajo son el resultado de relaciones asimétricas de poder basadas en estereotipos y normas de género patriarcales.

Para crear una nueva cultura laboral anti patriarcal es necesario reconocer, enfrentar y deconstruir los patrones de desigualdad de género y de privilegios que normalizan, invisibilizan y perpetúan el acoso y el hostigamiento sexual y laboral en el espacio de trabajo.

## ENFOQUE PREVENTIVO

[Nombre de la organización] reconoce la importancia de aplicar el enfoque de salud pública de la Organización Mundial de la Salud (OMS)<sup>1</sup> y el enfoque integrado del Convenio 190 de la OIT para prevenir la violencia laboral. El enfoque de salud pública implementa una estrategia de prevención en tres niveles. La prevención primaria es proactiva y tiene la finalidad de abordar las causas subyacentes de la violencia laboral, enfocándose en la organización y modificando el entorno de trabajo para controlar los factores de riesgo y prevenir la violencia antes de que ocurra; la prevención secundaria es reactiva, centrada en las personas y aplica intervenciones después de que la violencia ya ocurrió; mientras que la prevención terciaria también es reactiva, se centra en las personas y ofrece respuestas de largo plazo para abordar las consecuencias negativas de la violencia laboral ya sucedida, mitigando su impacto, restaurando la salud y previniendo la repetición de la conducta potencialmente dañina.

## ENFOQUE ANTIPUNITIVISTA:

### JUSTICIA RESTAURATIVA

### Y JUSTICIA TRANSFORMATIVA

[Nombre de la organización] se compromete a incorporar el paradigma de la justicia transformativa y restaurativa de manera transversal en los tres niveles de prevención, debido a que éstos tienen mayor potencial que el del enfoque punitivo<sup>2</sup> para prevenir los conflictos, el abuso y el y laboral en sus distintas manifestaciones. Desde 1) la prevención y 2) la atención de casos, así como 3) para garantizar de manera más efectiva el involucramiento de la comunidad y la institución para lograr un cambio en la cultura laboral hacia organizaciones más co-responsables y restaurativas.

La justicia restaurativa es el término por el cual se conoce un conjunto de valores, principios y prácticas que buscan promover el respeto y la responsabilidad en las relaciones humanas. Más que un modelo o programa, es un paradigma que representa una nueva y más amplia aproximación a la complejidad de las relaciones humanas desde un punto de vista comunitario, que permite fortalecer valores y prácticas democráticas y construir relaciones interpersonales y colectivas basadas en el respeto, que contribuyan a una cultura preventiva, así como ir a la raíz de lo que hay detrás del surgimiento de conflictos, abuso y violencia. En las situaciones en que se ocasionan daños, la justicia restaurativa ofrece acciones y estrategias para que las personas involucradas, pero especialmente las personas afectadas, identifiquen y pongan al centro lo que necesitan para su restauración. Los tres principales valores que promueve este paradigma son: el respeto, la responsabilidad y la centralidad de las relaciones. Dado que el abuso y la violencia son multidimensionales, estructurales y relacionales, una vez que se ha ocasionado un daño, se requiere identificar: 1. ¿quién(es), qué persona(s) ha(n) recibido los daño(s)?, 2. ¿cuáles son sus necesidades?, y 3. ¿quién(es) son responsable(s) y tiene(n) la obligación de atender esas necesidades, con el fin de restaurar las relaciones y los daños?, de tal manera que la justicia restaurativa promueva la responsabilidad de los actores correspondientes, para atender las necesidades develadas y reparar los daños causados, mediante procesos de exigencia y rendición de cuentas. Por esta razón, los procedimientos propios de la justicia restaurativa involucran: 1) a las personas afectadas y a las personas

En cuanto a la reducción de la revictimización y la mayor satisfacción para las víctimas, podemos mencionar el estudio de impacto Restorative Justice: the Evidence (2007), realizado por Lawrence W Sherman y Heather Strang. Estos investigadores concluyen que, en comparación con los procesos judiciales, el uso de procesos basados en la Justicia Restaurativa para procesar delitos reduce sustancialmente la reincidencia y disminuye los síndromes de estrés post-traumático en las víctimas. En general éstos son procesos que dan mayor satisfacción tanto a las víctimas como a las personas que han causado daños. Véanse International Labour Organization (ILO), United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women), (2019). "Handbook: Addressing Violence and Harassment against Women in the World of Work" (2019), NY: ILO, UN Women; "Towards an End to Sexual Harassment: The Urgency and Nature of Change in the Era of #MeToo" (2018), NY: UN Women; National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2018). "Sexual Harassment of Women: Climate, Culture, and Consequences in Academic Sciences, Engineering, and Medicine", Washington, DC: The National Academies Press.





más cercanas a ellas (incluyendo amistades y familiares), 2) a las personas que han ejercido abuso y ocasionado daños, así como a quienes forman parte de su entorno más cercano (aquéllas con quienes tienen vínculos más fuertes), y 3) a la comunidad de referencia más próxima para las personas involucradas. La comunidad compone el entramado de relaciones que también se han visto directa o indirectamente afectadas por el episodio de conflicto, abuso o violencia y, por lo tanto, han de involucrarse en el proceso como instancias de acompañamiento y rendición de cuentas.

Por otra parte, el enfoque de la justicia transformativa<sup>3</sup> se incorpora para asegurar que en cada situación de conflicto, abuso, acoso o/y hostigamiento sexual y laboral tanto las personas responsables como la institución y las personas a cargo de ésta se comprometan con la rendición de cuentas y la no repetición en cuanto a las prácticas culturales y políticas institucionales<sup>4</sup> que contribuyen a mantener o fomentar las asimetrías de poder y el abuso entre las personas que forman parte de la organización.

Por esta razón, los enfoques restaurativo y transformativo, más comunitarios y con un espectro más amplio de acción, y no el enfoque punitivista, son los que facilitan atender y entender los daños causados, y los que contribuyen a transformar las condiciones organizacionales, por lo que resultan más idóneos para atender las diferentes manifestaciones de conflicto escalado, acoso, hostigamiento y demás prácticas dañinas cotidianas, que están enraizadas en la cultura social y organizacional y que desvalorizan cuerpos, vidas, voluntades y sentimientos de las personas.

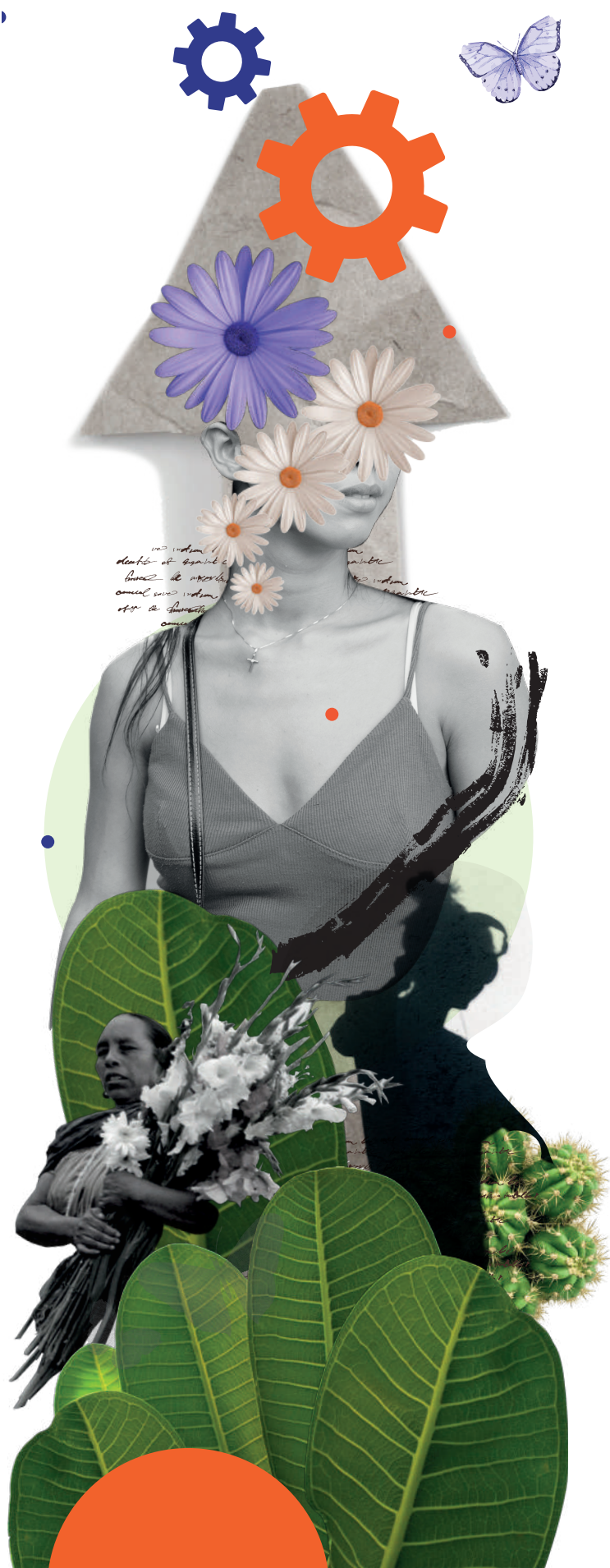
La incorporación de este enfoque y los procesos de justicia restaurativa y justicia transformativa no eximen a las organizaciones de las responsabilidades administrativas, laborales y penales relativas a su obligación de denunciar la comisión de un delito, ni limitan el derecho de las personas ofendidas a procesar situaciones de acoso u hostigamiento sexual o laboral ante las vías jurisdiccionales.

## ENFOQUE INTERSECCIONAL

[Nombre de la organización] entiende el término *interseccionalidad* como la noción de que las identidades o categorías sociales, como preguntarse sobre el concepto de raza, la etnia, la edad, la clase, el género, la orientación sexual, no operan de manera unidimensional sino que se superponen e intersectan moldeando la identidad individual e inciden en la experiencia concreta de acoso y el hostigamiento sexual y laboral en el espacio de trabajo.

3 Según Johona Turner en el capítulo "Creating Safety for Ourselves" del libro *Colorizing Restorative Justice: Voicing Our Realities* (2020), la Justicia Transformativa surge en el contexto de los EEUU de la necesidad, detectada por parte de comunidades y organizaciones de base de personas afroamericanas y de color, de contar con mecanismos fuera del sistema de justicia legal, para generar una rendición de cuentas al interior de sus comunidades y organizaciones con el fin de hacerlas co-responsables de la protección y seguridad de las mujeres de color y personas de la comunidad queer ante la violencia basada en género. El término de justicia transformativa también puede ser entendido como un "proyecto político para imaginar, crear y sostener comunidades seguras y co-responsables".

4 Para la creación de una cultura organizacional que rinda cuentas sobre el acoso sexual al interior del ámbito laboral, ver la guía para crear protocolos que incorporan la Justicia Transformativa para la atención de la violencia sexual *Creating a Transformative Justice Informed Sexual Harassment Protocol* escrito por Ejeris Dixon.



Desde el enfoque interseccional, el concepto de diversidad se amplía, trasciende el sistema binario de género e incorpora otras identidades sociales, cuestionando el esencialismo de las categorías masculino y femenino. Este enfoque reconoce las opresiones comunes y compartidas entre las mujeres, a la vez que hace visible que cada una de ellas experimenta los privilegios y las opresiones de manera diferente y específica, con base en categorías como la edad, la clase, la orientación sexual, la identidad de género, la etnia o la diversidad funcional. Reconoce también que no todos los hombres experimentan los privilegios y la opresión de manera idéntica.

Para [nombre de la organización] la inclusión institucional del enfoque interseccional de la discriminación permite reconocer y visibilizar la experiencia de aquellos grupos que están expuestos a mayores riesgos de y laboral en el espacio de trabajo: las mujeres jóvenes, lesbianas, bisexuales, transgénero, no binarias, con estatus de inmigrante, con diversidad funcional, indígenas y racializadas; asimismo, reconoce que aquellos hombres que cuestionan y no se adaptan a las exigencias de la masculinidad hegemónica (heterosexual, cisgénero, blanca y profesional) también pueden ser víctimas de discriminación, y laboral.

En la práctica, esto significa que la discriminación interseccional, conforme al Convenio 190 de la OIT, constituye un factor de riesgo psicosocial que aumenta la probabilidad, la frecuencia y la gravedad del acoso y del hostigamiento sexual y laboral contra aquellos grupos que no se adaptan a las normas de género patriarcales y, en consecuencia, incrementa la obligación de [nombre de la organización] de reforzar la protección de éstos.

5 International Labour Organization (ILO), United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women) (2019). "Handbook: Addressing Violence and Harassment against Women in the World of Work", NY: ILO, UN Women; UN Women (2018). "Towards an End to Sexual Harassment: The Urgency and Nature of Change in the Era of #metoo", NY: UN Women; National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2018). "Sexual Harassment of Women: Climate, Culture, and Consequences in Academic Sciences, Engineering, and Medicine", Washington, DC: The National Academies Press; Fenton, R.A., Mott, H.L., McCartan, K. & Rumney, P.N.S. (2016). A Review of Evidence for Bystander Intervention to Prevent Sexual and Domestic Violence in Universities, London, Public Health England; Senn, C. Y., & Forrest, A. (2016). " 'And Then One Night When I Went to Class...': The impact of Sexual Assault Bystander Intervention Workshops Incorporated in Academic Courses", *Psychology of Violence*, 6(4), 607, EUA; Coker, A. L., Bush, H. M., Brancato, C. J., Clear, E. R., & Recktenwald, E. A., "Bystander Program Effectiveness to Reduce Violence Acceptance: RCT in High Schools". *Journal of Family Violence*, 34(3), 153-164, 2019.

## ENFOQUE PARTICIPATIVO: EL MODELO DE INTERVENCIÓN DEL TESTIGO PROACTIVO

Las investigaciones que se enfocan en las y los testigos proactivos son una forma prometedora de ayudar a prevenir la discriminación, el y laboral en el espacio de trabajo.<sup>5</sup> Al recurrir a teorías e investigaciones socio-psicológicas, así como a las buenas prácticas del campo de la prevención de la violencia sexual y el racismo, los programas de capacitación de testigos proactivos les enseñan a potenciales testigos formas seguras, oportunas, positivas y efectivas de prevenir o intervenir cuando exista un riesgo de y laboral. El enfoque del testigo proactivo asigna a las personas integrantes de la organización roles específicos que pueden adoptar para prevenir el y laboral, que incluyen cuestionar los estereotipos y prejuicios que promueven el y laboral e identificar y detener las situaciones de riesgo para evitar que escalen. Desde este enfoque también se fortalecen capacidades para que las y los testigos proactivos se conviertan en aliados y aliadas de las personas ofendidas para acompañarlas y apoyarlas tomando en consideración su seguridad, sus necesidades y sus deseos.

El modelo de intervención del testigo proactivo (MIT) se enfoca en la participación colectiva antes que en la experiencia individual de las personas ofensoras u ofendidas. Esto implica un compromiso institucional de [nombre de la organización] para que cualquier integrante de la organización que sea testigo de una situación de y laboral cuente con la capacitación, motivación y legitimación institucional para poder intervenir de manera segura, positiva, oportuna y efectiva antes, durante y después del episodio de y laboral. De esta manera, el MIT se focaliza en identificar y reforzar los factores institucionales, grupales e individuales que incentivan, estimulan y promueven la participación, transformando a los testigos pasivos en testigos proactivos contra el acoso y el hostigamiento sexual y laboral.

De esta manera, el MIT tiene como principal objetivo superar los defectos y las debilidades del modelo tradicional que concentró en la persona ofendida la responsabilidad de activar los procedimientos formales de denuncia. Como lo demuestra la realidad, este modelo falló sistemáticamente durante los últimos 30 años porque la mayoría de las personas ofendidas optó por no denunciar por temor a las represalias de la persona ofensora y a la revictimización institucional. En la práctica esto ha implicado que las respuestas más comunes de las personas ofendidas fueran, y sigan siendo, evitar al acosador, negar la gravedad del problema, o simplemente soportar y someterse al acoso sexual, con graves consecuencias para su salud mental y física, lo que además garantiza o favorece la impunidad de las personas ofensoras y perpetúa la violencia y la discriminación.

## CONSENTIMIENTO AFIRMATIVO

Para deconstruir los mitos y las presunciones que justifican el acoso y el hostigamiento sexual y así poder determinar la presencia o la ausencia de consentimiento en una conducta de naturaleza sexual en el espacio de trabajo, [nombre de la organización] define como principio general y orientador para la conducta de todas las personas a las que involucra este protocolo que el consentimiento debe ser afirmativo. El consentimiento afirmativo implica un acuerdo mutuo, explícito, afirmativo, voluntario, consciente, específico y revocable para participar en una conducta de naturaleza sexual entre dos personas:

**Mutuo:** para participar en una conducta de naturaleza sexual, cada persona involucrada debe asegurarse de tener el consentimiento afirmativo de la otra persona, expresado de manera verbal o física.

**Afirmativo:** el consentimiento nunca debe presuponerse ni asumirse a partir de factores situacionales: la vestimenta, la apariencia, el horario o el lugar donde las personas se encuentran. El silencio, una negativa no expresada o la ausencia de resistencia física no significa que el consentimiento haya sido otorgado. Por eso debe ser explícito.

**Voluntario:** libre de cualquier tipo de coerción, fuerza, amenaza o intimidación, implícita o explícita.

**Consciente:** el consentimiento no puede darse cuando una persona está incapacitada, dormida, inconsciente, o intoxicada bajo los efectos del alcohol o drogas.

**Específico:** el consentimiento se restringe a una determinada conducta de naturaleza sexual, por lo que no implica consentir otras conductas en el futuro.

**Revocable:** el consentimiento no es un evento inmediato sino un proceso continuo que se puede retirar en cualquier momento. Por lo tanto, aun cuando anteriormente haya sido otorgado, éste puede revocarse de manera explícita en cualquier momento y la conducta deberá detenerse de inmediato.

## ALCANCE ESPACIAL Y TEMPORAL

Conforme al Convenio 190 de la OIT, el Protocolo preventivo y restaurativo emplea una definición del lugar de trabajo más amplia que la del lugar de trabajo físico y fijo tradicional. Las disposiciones de este protocolo aplican para todas las personas que trabajan e ingresan en [nombre de la organización], para las comunidades y organizaciones sociales con las que se comparten espacios y se articulan proyectos, así como para terceras personas: proveedoras, consultoras, colaboradoras, voluntarias, beneficiarias e integrantes del órgano de gobierno. La aplicación de este protocolo se extiende más allá del espacio físico de trabajo, cubriendo los desplazamientos o viajes por motivos profesionales, así como eventos, actividades sociales o capacitaciones vinculadas al trabajo, así como en el marco de comunicaciones de carácter profesional realizadas por medios digitales. Este protocolo establece que no existe un plazo o límite de tiempo para presentar la denuncia.



# DEFINICIONES

## DISCRIMINACIÓN

La Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación establece en su artículo 1º fracción III que la discriminación se define como:

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. También se entenderá como discriminación la homofobia, misoginia, cualquier manifestación de xenofobia, segregación racial, antisemitismo, así como la discriminación racial y otras formas conexas de intolerancia.

## CONFLICTO LABORAL

El Protocolo preventivo y restaurativo define el conflicto como una relación entre dos o más partes interdependientes, que tienen, o piensan que tienen, metas o aspiraciones incompatibles,<sup>6</sup> y esta percepción define sus actitudes y comportamientos hacia la(s) otra(s) parte(s).<sup>7</sup> El conflicto puede implicar una relación simétrica entre individuos. Cuando los conflictos no se gestionan de manera colaborativa y no se atienden las causas subyacentes, tienden a estar latentes, a intensificarse y a escalar. En ese momento, las actitudes y comportamientos entre las partes pueden cambiar y convertirse en un caso de violencia laboral. Por sí mismo, un conflicto en el ámbito laboral no constituye

### CUANDO UN

conflicto no se aborda de manera adecuada, se transforma en un factor de riesgo psicosocial y puede escalar hacia dinámicas de acoso laboral.



violencia laboral. De hecho, un conflicto bien gestionado puede ser positivo, porque fomenta la creatividad, la innovación y la mejora de procesos. En cambio, cuando un conflicto no se atiende a tiempo o de manera adecuada, se transforma en un factor de riesgo psicosocial y puede escalar hacia dinámicas de acoso laboral.

Por esta razón, [nombre de la organización] reconoce que el conflicto es un fenómeno inevitable y por lo tanto forma parte de la vida organizacional, dado que los conflictos pueden brindar oportunidades de mayor entendimiento, crecimiento y mejora en el clima organizacional y en procesos de trabajo. Por ello, [nombre de la organización] se compromete a gestionar los conflictos de manera proactiva y colaborativamente, no a evitarlos. Con este fin, [nombre de la organización] se compromete a capacitar a su equipo en las habilidades básicas para atender conflictos y a diseñar intervenciones eficaces para abordar los conflictos en el nivel de la prevención primaria y así evitar que escalen a formas más intensas y agresivas de violencia laboral

## INCIVISMO LABORAL

El incivismo laboral se refiere a aquellas conductas de maltrato interpersonal<sup>8</sup> de baja intensidad que no llegan al nivel de violencia laboral. Son conductas sutiles, de baja intensidad y generalmente con una intención ambigua de dañar, que violan las normas de respeto mutuo en el entorno de trabajo. Aunque no siempre son abiertamente agresivas ni constituyen violencia laboral en sentido estricto, estas conductas se perciben como hostiles y generan un clima negativo, deterioran las relaciones interpersonales y, como los conflictos no resueltos, pueden escalar hacia formas más graves de violencia y

6 Dean G. Pruitt and Jeffrey Z. Rubin (1986). *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*, New York: Random House.

7 Fisher, et al, (2007). *Working with Conflict: Skills and Strategies for Action*. London: Zed Books Ltd.

8 La Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 contempla el incivismo dentro de la definición genérica de "malos tratos" como "aquellos actos consistentes en insultos, burlas, humillaciones y/o ridiculizaciones del trabajador, realizados de manera continua y persistente (más de una vez y/o en diferentes ocasiones)" en el numeral 7.2, inciso g) 3).

acoso laboral.<sup>9</sup> Por esta razón, el incivismo se considera como un factor de riesgo psicosocial, junto con los conflictos mal gestionados.<sup>10</sup>

## VIOLENCIA LABORAL

El Convenio 190 de la OIT define la violencia y el acoso en términos generales en los siguientes términos:

La expresión *violencia y acoso* en el mundo del trabajo designa un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género. La expresión *violencia y acoso por razón de género* designa la violencia y el acoso que van dirigidos contra las personas por razón de su sexo o género, o que afectan de manera desproporcionada a personas de un sexo o género determinado, e incluye el acoso sexual.

<sup>9</sup> Andersson, Lynne & Pearson, Christine. (1999). "Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace", *The Academy of Management Review*, 24 (3) 452-471. <https://doi.org/10.2307/259136>

<sup>10</sup> Moreno Jiménez, Bernardo; Báez León, Carmen (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*, Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).

## HOSTIGAMIENTO Y ACOSO SEXUAL

Según la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, en su artículo 13, y la Ley Federal del Trabajo en su artículo 3° bis, el hostigamiento y el acoso sexual se definen como:

- a. Hostigamiento sexual:** 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.
- b. Acoso sexual:** una forma de violencia en la que, si bien no existe la subordinación, hay un ejercicio abusivo del poder que conlleva un estado de indefensión y de riesgo para la víctima, independientemente de que se realice en uno o varios eventos.

De acuerdo con el artículo 135 de la Ley Federal del Trabajo fracción XI, queda prohibido a las personas trabajadoras "acosar sexualmente a cualquier persona o realizar actos inmorales en los lugares de trabajo." Acorde al artículo 47 de la misma Ley:

son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón: II. Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamien-

**SI QUIERES  
SABER MÁS**

sobre los  
principales tipos  
de hostigamiento  
y acoso sexual,  
te recomendamos  
revisar la  
información  
detallada en el  
Anexo 1.

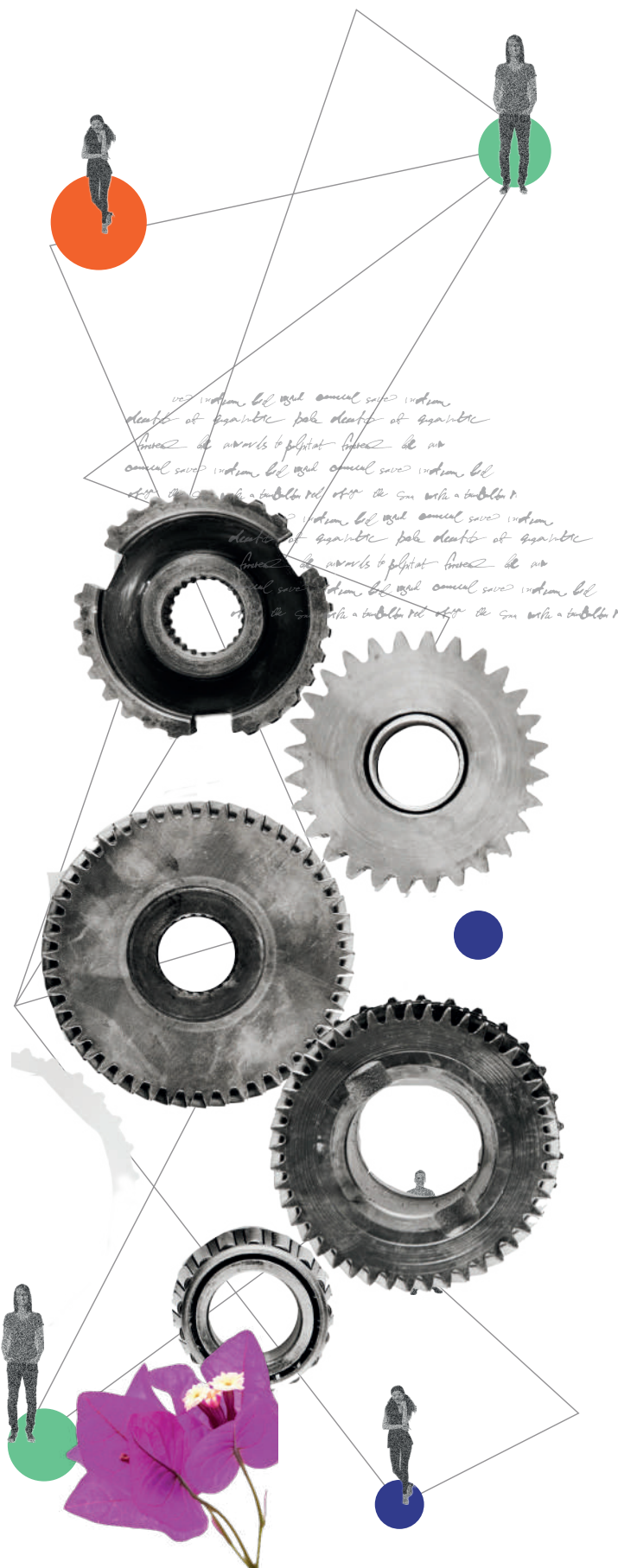
tos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, o en contra de clientes y proveedores del patrón, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia, o VIII. Cometer el trabajador actos inmorales o de hostigamiento y/o acoso sexual contra cualquier persona en el establecimiento o lugar de trabajo.

Con la finalidad de consolidar un ambiente laboral digno, de acuerdo con el artículo 133 de la Ley Federal del Trabajo, queda prohibido a los patrones o sus representantes:

XIII. Permitir o tolerar actos de hostigamiento y/o acoso sexual en el centro de trabajo; XIV. Exigir la presentación de certificados médicos de no embarazo para el ingreso, permanencia o ascenso en el empleo; XV. Despedir a una persona o coaccionarla directa o indirectamente para que renuncie por estar embarazada, por cambio de estado civil o por tener el cuidado de hijos menores.

Así mismo, de acuerdo con el artículo 51 de la misma Ley, son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador:

II. Incurrir el patrón, sus familiares o cualquiera de sus representantes, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, hostigamiento y/o acoso sexual, malos tratamientos u otros análogos, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos. III. Incurrir el patrón, sus familiares o trabajadores, fuera del servicio, en los actos a que se refiere la fracción anterior, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo, y IX. Exigir la realización de actos, conductas o comportamientos que menoscaben o atenten contra la dignidad del trabajador.



## ACOSO LABORAL

El acoso laboral es una forma de violencia que se presenta en una serie de eventos que tienen como objetivo intimidar, excluir, opacar, amedrentar o consumir emocional o intelectualmente a la víctima, causándole un daño físico, psicológico, económico y/o laboral-profesional. Consiste en acciones de intimidación sistemática y persistente, tales como: descrédito, insultos, humillaciones, devaluación, marginación, indiferencia, comparaciones destructivas, rechazo, restricción a la autodeterminación y amenazas; conductas que llevan o pueden llevar al trabajador o la trabajadora a la depresión, al aislamiento, y/o la pérdida de su autoestima.

El acoso laboral se puede presentar en forma horizontal, vertical ascendente o vertical descendente, ya sea en el centro de trabajo o fuera de este, siempre que esté vinculado a la relación laboral.<sup>11</sup>

## LAS PARTES EN CONFLICTO,

### LA PERSONA OFENSORA,

### Y LA PERSONA OFENDIDA

El Protocolo preventivo y restaurativo fue diseñado con un lenguaje intencionalmente no punitivo para alinearse con el enfoque preventivo de salud pública y los principios de la justicia restaurativa y transformativa. La elección de los términos responde a una clara distinción entre el conflicto y la violencia laboral, y entre la prevención primaria y la secundaria, con el fin de evitar la terminología punitiva y estigmatizante que a menudo se reproduce en los protocolos tradicionales.

**Prevención primaria:** Este se enfoca en abordar los conflictos interpersonales y las conductas incívicas como factores de riesgo psicosocial antes de que escalen. Dado que aún no existe una dinámica de abuso o daño, se evita el uso de términos como "víctima" o "agresor" para no criminalizar el conflicto. Por ello, se opta por el concepto de "las partes" en conflicto, que sitúa a las personas en un plano de igualdad y facilita la búsqueda de soluciones integrativas, la cooperación y el diálogo. Este enfoque reconoce que ambas partes contribuyen a la dinámica del conflicto.

**Prevención secundaria:** cuando la situación ha escalado a una conducta de abuso, violencia o acoso laboral y ha causado daños, el lenguaje debe reflejar esta realidad sin reproducir la connotación punitiva. El Protocolo preventivo y restaurativo utiliza los términos "persona ofensora" y "persona ofendida" en lugar de "agresor" y "víctima".

### SI QUIERES SABER MÁS

sobre los  
principales tipos  
de acoso laboral,  
te recomendamos  
revisar la  
información  
detallada en el  
Anexo 2.

11 Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2020). *Protocolo modelo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral*, México, STPS; STPS (2018). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, *Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo-Identificación, Análisis y Prevención*, México: STPS.

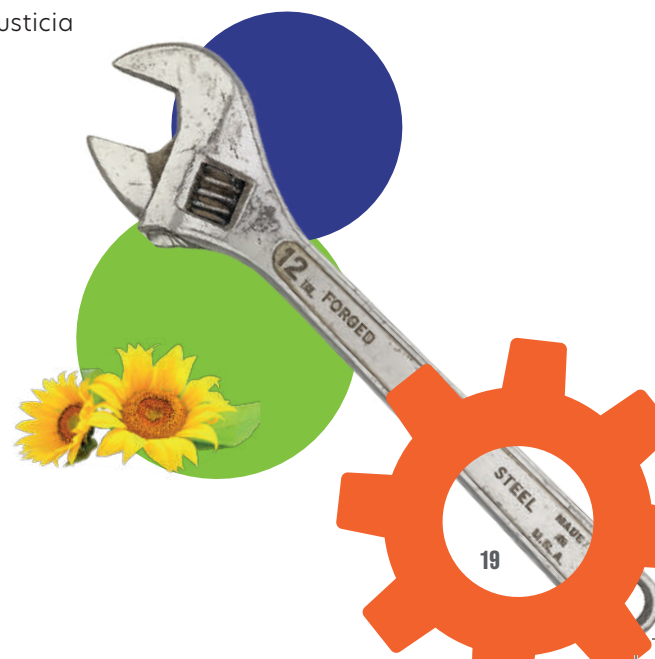
Esta elección de lenguaje es fundamental porque:

1. Empodera a la persona ofendida: al referirnos a la persona ofendida, se le reconoce como un individuo completo y no se le define por la experiencia del daño, a diferencia del término "víctima", que puede implicar una falta de agencia.
2. Evita la estigmatización: el término "agresor" tiene una carga legal y social que puede dificultar la participación de la persona ofensora en un proceso restaurativo y transformativo.
3. Se centra en la acción, no en la persona: el término "persona ofensora" enfatiza el comportamiento (causar una ofensa o daño) en lugar de definir a la persona por ese acto.

En resumen, la precisión del lenguaje en este protocolo busca desescalar la violencia desde su origen, fortaleciendo la prevención primaria. En los casos en que la violencia ya ha ocurrido, el Protocolo preventivo y restaurativo utiliza una terminología que promueve la justicia restaurativa y transformativa, facilitando el diálogo, la rendición de cuentas y la reparación del daño sin recurrir a la estigmatización y la criminalización.

No obstante, es importante señalar que la utilización de "persona ofendida" no invalida ni ignora la experiencia de la persona que ha sufrido el daño. Por el contrario, este enfoque busca empoderar a la persona afectada, reconociendo que su experiencia es única. Por lo tanto, y dependiendo de la gravedad de la conducta y del deseo expreso de cada persona, se reconoce que se le puede definir y nombrar como "víctima" en el proceso si así lo desea.

Esto asegura que la terminología sirva a las necesidades de la persona afectada y no al revés, lo que es coherente con el principio central de la justicia restaurativa y transformativa.



# PREVENCIÓN PRIMARIA



Para fortalecer la prevención primaria, el Protocolo preventivo y restaurativo se centra en la identificación, monitoreo y eliminación de los factores de riesgo psicosocial, que son la base de la violencia laboral (ver en detalle las Guías 1 y 2). El Protocolo preventivo y restaurativo, de acuerdo con la OIT y Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 (NOM 035),<sup>12</sup> define los factores psicosociales como las interacciones entre el trabajo, su entorno, la organización y las capacidades

de las personas trabajadoras. Estos factores pueden influir de manera tanto positiva como negativa en la salud y el bienestar:

- Factores de riesgo psicosocial: son elementos que aumentan la probabilidad de sufrir un problema de salud o bienestar, como la violencia laboral.
- Factores de protección psicosocial: son aquellos que reducen esta probabilidad, contribuyendo a la salud, el bienestar y la motivación en el trabajo.

### LA ESPIRALIZACIÓN DE VIOLENCIA LABORAL

Tradicionalmente, la implementación de protocolos se ha centrado sobre todo en las formas de violencia laboral más intensas (directas, activas y físicas), aunque menos frecuentes, como la violencia física, y no en las conductas menos intensas (indirectas, pasivas y verbales), pero más frecuentes, como las conductas inciviles. Por esta razón, la OIT (2018; 5) ha recomendado que para:

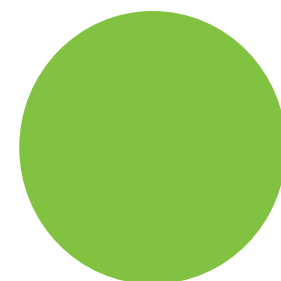
abordar la violencia en el lugar de trabajo hay que ocuparse de diversos aspectos, además de la agresión física en sí. Los homicidios y las demás agresiones físicas forman parte de un **continuo** que también incluye la violencia doméstica, el acecho, las amenazas, el acoso, la intimidación, el abuso emocional, el amedrentamiento y otras formas de conducta que generan ansiedad, miedo y un clima de desconfianza en el lugar de trabajo.

El Protocolo conceptualiza la violencia laboral, no como un evento aislado, sino como un proceso continuo que puede escalar en intensidad, frecuencia y duración, tomando la forma de una espiral. Desde esta perspectiva, el Protocolo preventivo y restaurativo aplica el modelo de espiral<sup>13</sup> para abordar los mecanismos y puntos clave del proceso de escalada de la violencia laboral: el origen, el quiebre y la salida. Así, el protocolo combina y complementa de manera innovadora el modelo de espiral con el enfoque de salud pública, lo que permite diferenciar estratégicamente entre la prevención primaria, secundaria y terciaria durante el proceso de escalada (ver en detalle la Guía 2):

**Prevención primaria:** abarca desde el punto de origen de la espiral hasta su punto de quiebre (la fase precoercitiva o irreflexiva con intencionalidad ambigua). En este nivel, la incivilidad y el conflicto laboral se definen como factores de riesgo psicosocial.

**Prevención secundaria:** va del punto de quiebre en adelante (la fase coercitiva con intencionalidad explícita). En este nivel, la violencia laboral se define como un riesgo psicosocial.

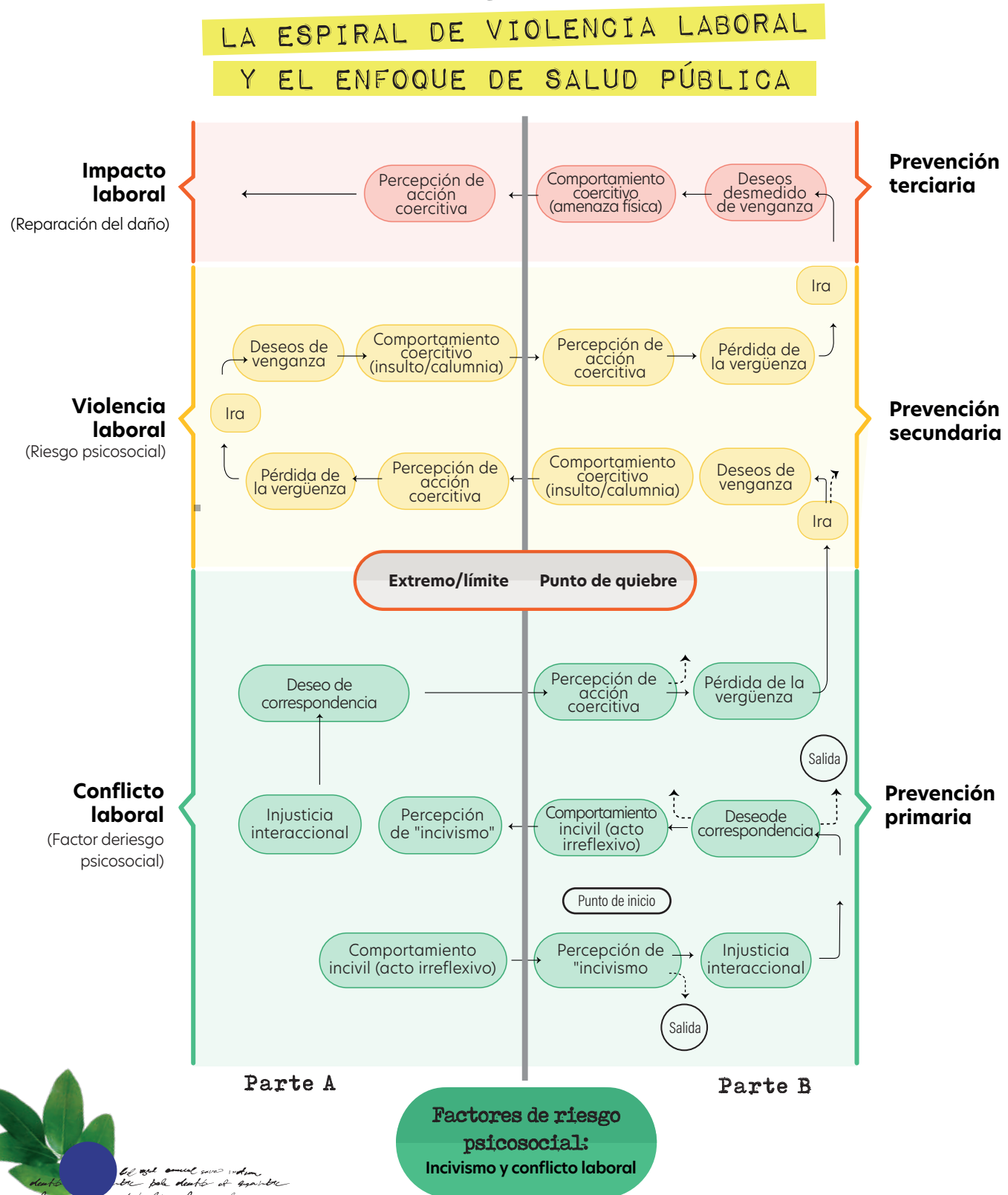
**Prevención terciaria:** comienza desde la última fase de la violencia laboral, abordando el impacto negativo de largo plazo. En este nivel, la violencia laboral ya ocurrió y el objetivo es reparar el daño causado y prevenir la repetición de la conducta.



12 Organización Internacional del Trabajo y Organización Mundial de la Salud. (1984). Informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo, novena reunión Ginebra, 18-24 de septiembre de 1984.

13 Andersson, Lynne & Pearson, Christine. (1999). "Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace", *The Academy of Management Review*. 24(3), 452-471. <https://doi.org/10.2307/259136>

Figura 1



De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT)<sup>14</sup> la falta de gestión o la gestión inadecuada de la incivildad y el conflicto es un factor de riesgo psicosocial. Por ello, el Protocolo preventivo y restaurativo los sitúa en el centro de las políticas de prevención primaria, distinguiéndolos de la violencia laboral. Con esta perspectiva se busca interrumpir la escalada de la espiral en su etapa inicial, abordando el conflicto y la incivildad como factores de riesgo psicosocial y para construir un entorno laboral más saludable, seguro e inclusivo.

### POLÍTICA DE PREVENCIÓN

Con el objetivo de fortalecer la prevención primaria de la violencia laboral, el Protocolo preventivo y restaurativo recomienda la implementación de un programa especializado en el monitoreo de los factores de riesgo psicosocial, basado en numeral 8 de la NOM 035 (ver Anexo 3). Este numeral exige a las organizaciones desarrollar un programa para tomar medidas de prevención y acciones de control de los factores de riesgo psicosocial y promover un entorno organizacional favorable, fijando una serie de acciones preventivas para cada factor de riesgo psicosocial.

Este programa especializado deberá formar parte de una política institucional de prevención que deberá incluir como mínimo los siguientes cuatro ejes de acción:

1. Garantizar que el programa forme parte integral de la planeación estratégica, planeación anual y del seguimiento programático.
2. Garantizar el acceso al protocolo y la información relacionada con éste, ya sea a través de la página web, en los cursos de inducción para las nuevas personas integrantes del equipo, en los contratos laborales y en los diferentes convenios y colaboraciones con las contrapartes de [nombre de la organización], así como ahí donde se considere conveniente para que los contenidos del protocolo orienten las prácticas cotidianas de [nombre de la organización].
3. Garantizar la capacitación general a todo el equipo, y la formación especializada de acuerdo con las funciones que se asignan en este protocolo
4. Garantizar la asignación de recursos financieros suficientes para la operación de este protocolo.

### ENFOQUE ANTIPUNITIVO:

### RESTAURATIVO Y TRANSFORMATIVO

[Nombre de la organización] se compromete a garantizar la incorporación institucional de prácticas restaurativas y transformativas y, de manera general, todas aquellas que creen condiciones y factores de protección, que contribuyan a prevenir la escalada de conflictos, el abuso y la violencia, para generar cambios de percepción, actitudes, y nuevos entendimientos acerca de lo que [nombre de la organización] requiere para lograr un clima laboral preventivo y seguro. Las actividades y estrategias **en el**

### SI QUIERES SABER MÁS

Si quieres saber más sobre cómo gestionar la incivildad y el conflicto para desescalar la espiral de violencia laboral y fortalecer la prevención primaria, te recomendamos revisar la información detallada en las Guías 1 y 2.

14 OIT (2022). Entornos de trabajo seguros y saludables, libres de violencia y acoso, Ginebra: ILO Ginebra; OIT (2016). Estrés en el trabajo: Un reto colectivo, Ginebra: ILO, OIT (2008). Informe V (1) Acabar con la violencia y el acoso contra las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo, Ginebra: ILO; OIT (2024). Prevenir y abordar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo con medidas de seguridad y salud, Ginebra: ILO.

**marco de la prevención primaria**, encaminadas a la creación y mantenimiento de una cultura laboral favorable en los centros de trabajo se detallan en la **Guía 3** del presente protocolo, e incluyen los siguientes ámbitos:

**1. Estrategias que contribuyan a la **construcción de comunidad****, lo cual incluye:

- Actividades tendientes a la formación de un sentido de equipo con un propósito e identidad en común para todas las personas.
- Problematicar y cuestionar los postulados y prácticas que sostienen una estructura social y laboral de tipo patriarcal al interior de las organizaciones.
- Explorar los sentidos comunes relacionados con el consentimiento, la discriminación, el acoso, el hostigamiento laboral y sexual, con el fin de generar de manera clara y precisa definiciones colectivas.
- Expresar y generar entendimiento sobre los impactos que produce la cultura patriarcal de dominación, tanto en mujeres como en varones, así como en personas que no se identifiquen como varón ni como mujer.
- Explorar nuevos entendimientos cimentados en la equidad e igualdad de géneros para construir o, en su caso, reconstruir una trama de relaciones basadas en el respeto, la responsabilidad y la equidad entre personas de géneros diversos, desde el principio de igualdad al interior de las organizaciones.

**2. Estrategias que contribuyan a la **gobernanza interna****, es decir, todos aquellos espacios y procesos organizacionales que pueden beneficiarse de procesos de diálogo de corte más horizontal, la participación activa, de decisiones basadas en consensos, de planes colectivos, entre otras actividades, y

**3. Estrategias que contribuyan a la **atención primaria a factores de riesgo psicosocial****, tales como actividades que prevengan la escalada de conflictos y tensiones.

Asimismo, cada organización podrá crear diferentes tipos de grupos de trabajo o comités que desarrollen estrategias y acciones al interior de ésta para conservar la seguridad y la creación de una cultura de rendición de cuentas por parte de todas las personas integrantes de la organización ante situaciones de conflicto, abuso, acoso y hostigamiento laboral y sexual.

## ENFOQUE INTERSECCIONAL

[Nombre de la organización] se compromete a incorporar institucionalmente el enfoque interseccional para poder identificar, cuestionar y modificar los mitos que permiten naturalizar el acoso y el hostigamiento sexual y laboral en el espacio de trabajo.

Este protocolo define estos mitos como un conjunto de creencias y actitudes basadas en estereotipos y prejuicios que permiten transferir la culpa de la persona ofensora a la persona ofendida, justificando y aprobando tácitamente el acoso y el hostigamiento sexual y laboral como un componente natural de la cultura laboral.

En la etapa de prevención primaria, el enfoque interseccional también puede ser una herramienta efectiva y poderosa para identificar y cuestionar aquellos mitos basados en la intersección de la raza o etnia, la clase, la orientación sexual y el género. La falta de una rigurosa perspectiva interseccional en la prevención del acoso y el hostigamiento sexual y laboral en el espacio de trabajo puede llegar a reproducir y reforzar estos mitos racistas, clasistas, misóginos, homofóbicos y transfóbicos, justificando la violencia y culpando a la persona ofendida.

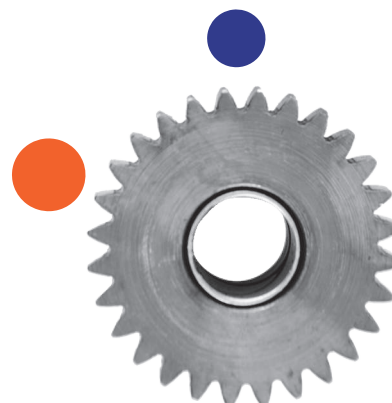
## ENFOQUE PARTICIPATIVO: TESTIGO PROACTIVO

[Nombre de la organización] se compromete a garantizar la capacitación en el modelo de intervención del testigo proactivo a todo el equipo con el objetivo de promover y apoyar la intervención segura y efectiva de quienes integren la organización antes de que los hechos de violencia ocurran. En esta etapa de prevención primaria, la intervención de la persona testigo proactivo es una acción clave para abordar los factores de riesgo psicosocial y prevenir que escalen (por ejemplo: conflictos interpersonales, incivilidad y microagresiones). La persona testigo proactivo puede intervenir en la prevención primaria de la violencia laboral mediante las siguientes prácticas restaurativas:

1. Abordar las microagresiones y conductas inciviles mediante preguntas y declaraciones afectivas.
2. Facilitar el diálogo en los conflictos interpersonales para evitar que escalen, mediante prácticas restaurativas proactivas.
3. Mediar en los conflictos interpersonales para evitar que escalen.
4. Promover y construir apoyo social mediante prácticas restaurativas

### EN LA PREVENCIÓN PRIMARIA

La intervención de la persona testigo proactivo es una acción clave para abordar los factores de riesgo psicosocial y prevenir que escalen.



# PREVENCIÓN SECUNDARIA



**EL NUEVO PROTOCOLO CONSIDERA** el procedimiento restaurativo y transformativo como el proceso principal, éste se llevará a cabo siempre que haya una voluntad inequívoca de las partes, en especial de la persona ofendida. El proceso de investigación punitivo, por tanto, se ha considerado un procedimiento alternativo. No obstante, la persona ofendida tiene garantizado su derecho a desistir del proceso restaurativo en cualquier momento y sin sufrir represalias, y a continuar por las vías administrativas y judiciales que correspondan.

**ENFOQUE RESTAURATIVO:  
Y TRANSFORMATIVO**

[Nombre de la organización] se compromete a que su respuesta principal para atender los conflictos que escalen y los daños en las personas, así como para generar responsabilidad y cambios personales y organizacionales, consistirá en la incorporación institucional de procesos de justicia restaurativa y transformativa.

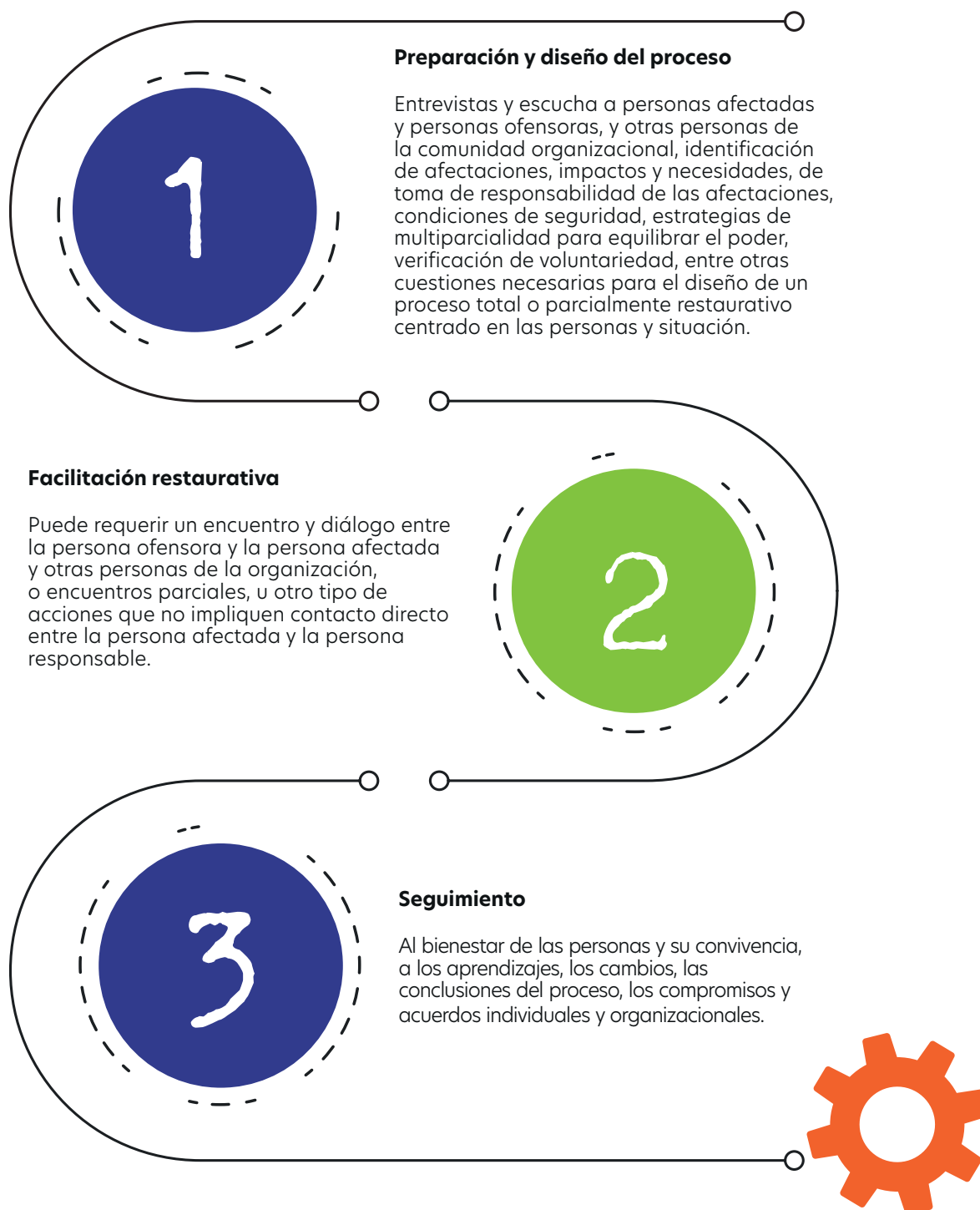
En estos procedimientos se respetará la voluntariedad de las partes en cuestión, en particular de la persona afectada, con el debido acompañamiento por parte de la organización. En el momento que así lo decida, la persona afectada podrá desistir de este procedimiento sin consecuencias o represalias, y continuar por las vías administrativas y judiciales que correspondan.

Estos procedimientos serán facilitados por personas con experiencia práctica en dichos campos y podrán llevarse a cabo bajo las metodologías que forman parte de éstos, siempre tomando en cuenta 1) una etapa de preparación, 2) una etapa de diálogo y encuentro, y finalmente, 3) una etapa de seguimiento a los acuerdos de reparación del daño.

Figura 2

## PROCEDIMIENTO RESTAURATIVO Y TRANSFORMATIVO

### FASES DE UN PROCESO RESTAURATIVO





### CARACTERÍSTICAS:

El procedimiento basado en la justicia restaurativa y transformativa se desarrolla en detalle en la **Guía 4** del presente protocolo. Algunos de sus lineamientos e ideas básicas son:

- Se garantizará la participación y la atención de las necesidades e impactos de las personas afectadas como eje central en el proceso de justicia.
- Se velará porque no existan condiciones que puedan revictimizar a la persona que ha recibido daños antes, durante y después del proceso. En caso de que durante el encuentro se detecte un desequilibrio de poder en contra de la persona que ha recibido daños, la persona facilitadora llevará a cabo estrategias para visibilizarlo y restablecer el equilibrio de poder entre las personas participantes, cuidando en todo momento su seguridad y dignidad.
- El resultado del proceso de justicia restaurativa y transformativa buscará siempre contribuir y atender de manera sustancial a que se satisfagan las necesidades de las personas afectadas en cuanto a participación, seguridad, información, reconocimiento, empoderamiento, dignidad, sanación, reintegración, entre otras,
- En cuanto a las personas que hayan ejercido abuso y causando daños, el proceso de justicia restaurativa y transformativa promoverá de manera no estigmatizante espacios para que rindan cuentas sobre los daños ocasionados y se comprometan a la no repetición. Algunas alternativas de rendición de cuentas pueden ser: una disculpa por escrito, una disculpa pública, participación en talleres sobre violencia sexual o discriminación y los límites del consentimiento, no participación por un tiempo determinado en reuniones o programas en que participe o esté presente la persona que recibió los daños, entre otras.
- Será fundamental que en el proceso participen otras personas de la organización como co-responsables para que el resultado se pueda sostener en el tiempo con el acompañamiento de más personas de la organización.

## ENFOQUE INTERSECCIONAL

[Nombre de la organización] se compromete a aplicar el enfoque interseccional en la prevención secundaria. Existe una narrativa dominante centrada en un patrón de conductas de hombres heterosexuales con roles de liderazgo y larga trayectoria profesional que acosan y hostigan sexual y laboralmente a mujeres heterosexuales jóvenes en el espacio de trabajo. Esta narrativa ayuda a encubrir e invisibilizar muchas otras experiencias rutinarias basadas en la intersección de clase, raza, etnia, orientación sexual y género, lo que favorece la reproducción de una cultura laboral de impunidad y privilegios.

En la etapa de prevención secundaria, el enfoque interseccional permite visibilizar las experiencias de aquellas personas que son acosadas y hostigadas sexual y laboralmente porque representan una amenaza para el orden hetero-cis-patriarcal dentro

de la organización. Desde esta perspectiva interseccional, el Protocolo preventivo y restaurativo no aborda el acoso y el hostigamiento sexual y laboral como una conducta aislada, desviada y anormal, sino como una manifestación de patrones sociales de desigualdad de género y de privilegios sociales basados en la raza, la etnia, la clase y/o la diversidad funcional, entre otros factores.

## ENFOQUE PARTICIPATIVO:

### INTERVENCIÓN DEL TESTIGO PROACTIVO

[Nombre de la organización] se compromete a garantizar la capacitación en el modelo de intervención del testigo proactivo a todo el equipo con el objetivo de apoyar de manera segura y efectiva a la persona ofendida en la etapa de prevención secundaria. El testigo proactivo tiene un papel clave que jugar en la etapa de la prevención secundaria ya que su intervención oportuna y efectiva implica una respuesta inmediata frente a una situación de violencia para evitar que ésta siga escalando.

En la etapa de prevención secundaria la persona testigo proactivo puede recurrir a un amplio repertorio de acciones para involucrarse de manera segura y efectiva a través de cuatro tipos de intervenciones, organizadas en dos dimensiones: 1) la inmediatez del hecho y 2) el grado de involucramiento de la intervención:

#### ALTA INMEDIATEZ / ALTO INVOLUCRAMIENTO

- La persona testigo proactivo le exige a la persona acosadora que pare de acosar u hostigar.
- La persona testigo proactivo apoya públicamente a la persona ofendida para denunciar a la persona acosadora u hostigadora.
- La persona testigo proactivo busca a otros testigos proactivos para denunciar la conducta de acoso u hostigamiento.

#### ALTA INMEDIATEZ / BAJO INVOLUCRAMIENTO

- La persona testigo proactivo desvía la atención de la persona acosadora u hostigadora fuera de la situación de acoso u hostigamiento.
- La persona testigo proactivo aleja a la persona ofendida de la situación de acoso u hostigamiento.
- La persona testigo proactivo interrumpe el incidente.

#### BAJA INMEDIATEZ / ALTO INVOLUCRAMIENTO

- La persona testigo proactivo hace la denuncia a través de un procedimiento formal/institucional.
- La persona testigo proactivo asiste a la persona ofendida cuando él/ella presenta la denuncia.



- La persona testigo proactivo aborda y cuestiona a la persona ofensora después del incidente.

**BAJA INMEDIATEZ / BAJO INVOLUCRAMIENTO**

- La persona testigo proactivo asesora de manera privada a la persona ofendida para evitar a la persona ofensora.
- La persona testigo proactivo intenta de manera encubierta alejar a la persona acosadora de la persona ofendida.
- La persona testigo proactivo asesora a la persona ofendida para que denuncie el incidente, pero sin involucrarse personalmente.



# PREVENCIÓN TERCIARIA

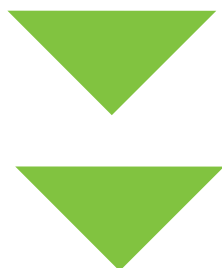


## ENFOQUE RESTAURATIVO

## Y TRANSFORMATIVO

[Nombre de la organización] se compromete a garantizar la incorporación institucional del enfoque restaurativo<sup>15</sup> y transformativo para atender de manera integral las necesidades de la persona que recibió los daños, generar responsabilidad en la persona que ocasionó los daños, y reconocer la co-responsabilidad de [nombre de la organización] en el proceso de reintegración de la persona que recibió los daños y de quien los ocasionó cuando no implique un despido de la comunidad laboral. Estos enfoques también podrán usarse en los procesos de corte punitivo (ver Anexo 5). Asimismo, será necesario que la organización articule de manera colectiva los esfuerzos pertinentes para encontrar la manera más apropiada de reparar los daños, garantizar la no repetición y llevar a cabo un proceso de reflexión posterior al procedimiento, ya sea éste formal o de justicia restaurativa y transformativa, con el fin de incorporar los aprendizajes y favorecer que esto se traduzca en cambios organizacionales para la construcción de una narrativa institucional más integral sobre la conducta ofensiva y sus efectos.

<sup>15</sup> Mediante prácticas parcialmente o totalmente restaurativas.



## ENFOQUE INTERSECCIONAL

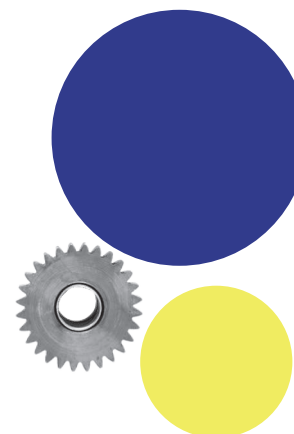
[Nombre de la organización] se compromete a aplicar el enfoque interseccional en la etapa de prevención terciaria ya que se trata de un proceso crítico para las personas afectadas por experiencias de acoso y hostigamiento sexual laboral en la intersección de clase, raza, etnia, orientación sexual y género. En general, los procesos institucionales de reparación del daño tienden a generalizar las identidades como unidimensionales y las necesidades como idénticas.

En esta etapa, el enfoque interseccional permite reconocer y visibilizar que las personas afectadas por experiencias basadas en la intersección de clase, raza, etnia, orientación sexual y género están expuestas, a lo largo del proceso de reparación, a enfrentar mayores obstáculos institucionales para recibir la asistencia necesaria, a sufrir mayor estigmatización y trauma asociados con el acoso y el hostigamiento laboral y sexual, y a correr mayor riesgo de revictimización.

## ENFOQUE PARTICIPATIVO: TESTIGO PROACTIVO

[Nombre de la organización] se compromete a garantizar la capacitación en el modelo de intervención del testigo proactivo a todo el personal con el objetivo de promover y apoyar la intervención segura y efectiva de quienes integran el equipo en la etapa de prevención terciaria, cuando la situación de violencia ya ocurrió. En esta etapa es cuando la persona testigo proactivo puede intervenir para disminuir las consecuencias a largo plazo de la violencia, reduciendo su impacto, previniendo la repetición y evitando la revictimización.

16 SCJN (2012). Acuerdo General de Administración número iii/2012, del Comité de Gobierno y Administración de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, mediante el cual se emiten las bases para investigar y sancionar el acoso laboral y el acoso sexual en la Suprema Corte de Justicia de la Nación.



## ANEXOS

Guía 1: acoso y hostigamiento sexual**TIPOLOGÍA DE CONDUCTAS:**

Existen dos categorías generales de hostigamiento y acoso sexual:<sup>16</sup>

- **Chantaje sexual (quid pro quo):** requerimientos de favores sexuales a cambio de un trato preferencial —o promesa de este— en su situación actual o futura en el empleo, cargo o comisión; como amenaza respecto de esa situación, o como condición para su aceptación o rechazo en un empleo, cargo o comisión.
- **Acoso sexual ambiental:** acercamientos corporales u otras conductas de naturaleza sexual indeseadas u ofensivas para quien las recibe, utilización de expresiones o imágenes de naturaleza sexual que razonablemente resulten ofensivas o humillantes para quien las recibe.

**TABLA 1. TIPOLOGÍA (NO EXHAUSTIVA)**

| TIPO      | CONDUCTAS                                                                                                                    |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FÍSICO    | Violencia física                                                                                                             |
|           | Tocamientos                                                                                                                  |
|           | Pellizcos                                                                                                                    |
|           | Caricias                                                                                                                     |
|           | Acercamientos innecesarios                                                                                                   |
|           | Abrazos o besos indeseados                                                                                                   |
|           | Familiaridad innecesaria (tal como rozar deliberadamente a alguien)                                                          |
|           | Conductas tipificadas como delitos                                                                                           |
| VERBAL    | Comentarios y preguntas sobre el aspecto, el estilo de vida y/o la orientación sexual                                        |
|           | Llamadas de teléfono o mensajes ofensivos                                                                                    |
|           | Comentarios o bromas sugerentes (incómodas, seductoros)                                                                      |
|           | Comentarios condescendientes o paternalistas                                                                                 |
|           | Invitaciones no deseadas para sexo o persistentes peticiones para salir a citas                                              |
|           | Preguntas intrusivas acerca del cuerpo o la vida privada de otra persona, insultos o burlas de naturaleza sexual y amenazas. |
| NO VERBAL | Silbidos                                                                                                                     |
|           | Gestos de connotación sexual                                                                                                 |
|           | Presentación de objetos pornográficos                                                                                        |
|           | Miradas lujuriosas                                                                                                           |
|           | Fotos, afiches, protectores de pantalla ofensivos                                                                            |
|           | Correos electrónicos y/o mensajes de texto sexualmente explícitos                                                            |
|           | Uso de las diversas redes sociales electrónicas o digitales con fines sexuales                                               |
|           | Acceder a sitios de internet sexualmente explícitos                                                                          |
|           | Aproximaciones inapropiadas en redes sociales                                                                                |

## Guía 2: acoso laboral

**TABLA 2. TIPOLOGÍA (NO EXHAUSTIVA)**

| TIPO                                           | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MEDIDAS INSTITUCIONALES</b>                 | Asignar los trabajos peores o más degradantes                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                | Asignar trabajos innecesarios, monótonos o repetitivos, sin valor ni utilidad alguna                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                | Asignar tareas por debajo de las cualificaciones, habilidades o competencias habituales de la persona                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                | No indicar ningún tipo de trabajo                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                | Imponer exceso de trabajo (presión injustificada o establecer plazos imposibles de cumplir)                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                | Usar tácticas de desestabilización: cambios de puesto sin previo aviso, intentos persistentes de desmoralizar o retirar ámbitos de responsabilidad sin justificación                                                                                                                                                                            |
| <b>AISLAMIENTO SOCIAL</b>                      | Restringir las posibilidades de comunicación por parte del superior o de las compañeras/los compañeros                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                | Traslado a un puesto de trabajo aislado                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                | Ignorar a la persona o no dirigirle la palabra                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                | Crear división entre compañeras/os de trabajo al enfrentarlas/os o confrontarlas/os                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>ATAQUES A LA VIDA PRIVADA DE LA PERSONA</b> | Críticas constantes a la vida privada o íntima de la persona ofendida                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                | Terror a través de llamadas telefónicas, mensajes, o redes sociales                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                | Atribución de fallos psicológicos y de falsas enfermedades                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                | Burlas acerca de algún defecto personal                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                | Imitación de los gestos o la voz de la persona ofendida                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                | Ataques a las actitudes y creencias políticas y/o religiosas                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                | Descalificación de la apariencia, forma de arreglo y de vestir de la persona con gestos de reprobación o verbalmente                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>VIOLENCIA FÍSICA</b>                        | Amenazas de violencia física                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                | Maltrato físico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>AGRESIONES VERBALES</b>                     | Gritos o insultos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                | Críticas permanentes al trabajo de las personas                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                | Amenazas verbales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>AGRESIONES PSICOLÓGICAS</b>                 | Mortificar a otros miembros de la organización con críticas negativas incesantes o privar de responsabilidades a las personas que muestren grandes competencias o aptitudes profesionales                                                                                                                                                       |
|                                                | Evaluar su trabajo de forma inequitativo de forma sesgada                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                | Desvalorizar sistemáticamente su esfuerzo o éxito profesional o atribuirlo a otros factores o a terceros                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                | Amplificar y dramatizar de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                | Menospreciar o menoscabar personal o profesionalmente a la persona                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                | Ningunear, ignorar, excluir, fingir no verle o hacerle "invisible"                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                | Descalificar en privado y en público cualquier cosa trascendente o intrascendente que diga la persona acosada                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                | Hacer constantes invitaciones a desarrollar otra actividad en otro centro de trabajo                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                | Llevar a cabo sesiones de amplia duración, de dos horas, mensuales o bimestrales, en las que se tensiona a la persona ofendida en todo sentido, con frases como "no sirves para el trabajo", "qué haces aquí", a las que la persona requerida acude sabiendo ya para qué la llaman y por cuánto tiempo, con lo que la discapacitan laboralmente |

### Guía 3: programa especializado en el control de los factores de riesgo psicosocial para prevenir la violencia laboral

El programa especializado se basa en la adaptación y ampliación del numeral 8 de la NOM 035. Este numeral exige a las organizaciones desarrollar un programa para tomar medidas de prevención y acciones de control de los factores de riesgo psicosocial y promover un entorno organizacional favorable, mediante una serie de acciones preventivas para cada factor de riesgo psicosocial.

Para realizar la adaptación del numeral 8 NOM 035, el Protocolo preventivo y restaurativo se basó en:

- Las principales Guías técnicas de la OIT (1984, 2016, 2018, 2019, 2020, 2022, 2024).
- El Convenio 190 de la OIT sobre violencia y acoso en el trabajo.
- La Recomendación 206 de la OIT sobre violencia y acoso en el trabajo.

En línea con este marco técnico y normativo, el programa introduce cambios significativos en el numeral 8 de la NOM 035 para fortalecer la prevención primaria de la violencia laboral: en primer lugar, la conceptualización de la violencia laboral como riesgo psicosocial y, en segundo lugar, la inclusión de la discriminación interseccional, los estereotipos de género, la justicia organizacional, los conflictos interpersonales y las conductas inciviles como factores de riesgo psicosocial emergentes.

Posteriormente, la Guía amplía el numeral 8 de la NOM 035 mediante la integración de un conjunto de prácticas preventivas del protocolo modelo. La integración de esta segunda variable permite alinear las acciones recomendadas por dicho numeral con las prácticas del protocolo modelo, fortaleciendo el programa para la prevención primaria de la violencia laboral.

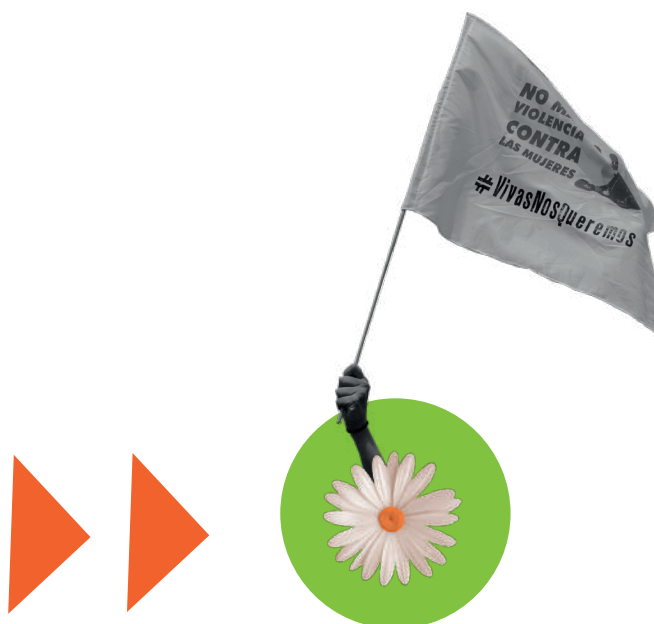


TABLA 3. PROGRAMA PARA LA PREVENCIÓN PRIMARIA DE LA VIOLENCIA LABORAL BASADO EN LA NOM 035

| FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL                                                   | ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | PRÁCTICAS DEL PROTOCOLO MODELO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EN LO QUE SE REFIERE AL LIDERAZGO Y LAS RELACIONES EN EL TRABAJO DEBERÁN INCLUIR | Acciones para promover la gestión integrativa de los conflictos interpersonales y las conductas incívicas en el trabajo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Prácticas restaurativas: círculos y reuniones espontáneas enfocadas en los conflictos interpersonales y las conductas incívicas como factores de riesgo psicosocial para desescalar la espiral de violencia laboral.<br><br>Intervención del testigo proactivo para fomentar el apoyo social.                                                                                     |
|                                                                                  | Acciones para prevenir la discriminación interseccional, desnaturalizar los estereotipos de género y fomentar el civismo laboral.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Inclusión del enfoque interseccional para visibilizar la experiencia de aquellos grupos que están expuestos a un mayor riesgo de violencia laboral. Prácticas restaurativas de preguntas y declaraciones afectivas para cuestionar la reproducción de estereotipos y sesgos implícitos.<br><br>Intervención del testigo proactivo como testigo reflexivo, educador y declarativo. |
|                                                                                  | Mecanismos para fomentar la comunicación entre supervisores y personas trabajadoras, así como entre las personas trabajadoras.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Prácticas restaurativas para promover el diálogo y mejorar la comunicación intragrupal: círculos espontáneos y reuniones espontáneas.<br><br>Aplicación de reglas de la justicia interpersonal e informacional.                                                                                                                                                                   |
|                                                                                  | Establecer y difundir instrucciones claras a las personas trabajadoras para la atención de los problemas que impiden o limitan el desarrollo de su trabajo, cuando estos se presenten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Difusión del protocolo modelo con relación a la gestión de los factores de riesgo y de protección psicosocial.<br><br>Aplicación de reglas de la justicia informacional.                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                  | Capacitación y sensibilización de los directivos y supervisores para la prevención de los factores de riesgo psicosocial y la promoción de entornos organizacionales favorables, según aplique.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Capacitación anual en el protocolo modelo, focalizada en la prevención primaria de la violencia laboral, las prácticas restaurativas, el enfoque interseccional y la intervención del testigo proactivo.                                                                                                                                                                          |
| EN RELACIÓN CON LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL                                       | <b>Acciones a favor de la justicia procedimental:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar un mayor control de los procesos mediante la expresión de las opiniones.</li> <li>• Fomentar un mayor control de las decisiones mediante la participación en los resultados.</li> <li>• Aplicación consistente de los procesos para asegurar la coherencia en el tiempo y entre las personas.</li> <li>• Eliminar sesgos para asegurar procedimientos sin prejuicios ni estereotipos.</li> <li>• Asegurar la precisión de los procedimientos utilizando información oportuna, veraz y objetiva.</li> </ul> | Aplicar las acciones a favor de la justicia organizacional mediante la gestión integrativa de los conflictos y las prácticas restaurativas: círculos espontáneos, reuniones espontáneas, círculos restaurativos y juntas restaurativas.                                                                                                                                           |

|                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la correctibilidad a través de procedimientos que ofrecen la posibilidad de recurrir los resultados.</li> <li>• Mejorar la representatividad a través de procedimientos inclusivos que consideren las necesidades de todos los subgrupos.</li> <li>• Promover la ética mediante procedimientos que respeten y cumplan las normas de la organización.</li> </ul> |                                                                                                                                                                        |
|                                                                                 | <b>Acciones a favor de la justicia distributiva:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la asignación equitativa de resultados en función de las contribuciones.</li> <li>• Promover la asignación de resultados de manera igualitaria.</li> <li>• Promover la asignación de resultados de acuerdo con las necesidades.</li> </ul>                                                                 |                                                                                                                                                                        |
|                                                                                 | <b>Acciones a favor de la justicia interpersonal:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el respeto mediante procedimientos aplicados de manera honesta y educada.</li> <li>• Promover la dignidad mediante la aplicación de procedimientos que eviten comentarios hostiles o humillantes.</li> </ul>                                                                                              |                                                                                                                                                                        |
|                                                                                 | <b>Acciones a favor de la justicia informacional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la veracidad mediante explicaciones sinceras y honestas sobre los procedimientos.</li> <li>• Ofrecer justificaciones exhaustivas sobre los procedimientos.</li> </ul>                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                        |
| <b>EN LO QUE SE REFIERE AL CONTROL DE TRABAJO DEBERÁN COMPRENDER:</b>           | Actividades para involucrar a las personas trabajadoras en la toma de decisiones sobre la organización de su trabajo; para que participen en la mejora de las condiciones de trabajo y la productividad, siempre que el proceso productivo lo permita y cuenten con la experiencia y capacitación para ello; y en sus soluciones.                                                                                 | Prácticas restaurativas para promover la participación en la toma de decisión y mejorar el intercambio de información: círculos y reuniones restaurativas espontáneas. |
|                                                                                 | Acciones para acordar y mejorar el margen de libertad y control sobre su trabajo por parte de las personas trabajadoras y el patrón, y para impulsar que estas desarrollen nuevas competencias o habilidades, considerando las limitaciones del proceso productivo.                                                                                                                                               | Aplicación de reglas de la justicia procedimental e informacional.                                                                                                     |
|                                                                                 | Reuniones para abordar las áreas de oportunidad de mejora, a efecto de atender los problemas en el lugar de trabajo y determinar sus soluciones.                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                        |
| <b>EN LO RELATIVO AL APOYO SOCIAL DEBERÁN INCLUIR ACTIVIDADES QUE PERMITAN:</b> | Establecer relaciones entre trabajadores, supervisores, gerentes y patrones para que puedan obtener apoyo los unos de los otros.                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Todas las prácticas restaurativas enfocadas en la creación de capital social.                                                                                          |
|                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Aplicación de reglas de la justicia interpersonal.<br>Intervención del testigo proactivo como testigo reflexivo, educador y declarativo.                               |
|                                                                                 | Realizar reuniones periódicas (semestrales o anuales) de seguimiento a las actividades establecidas para el apoyo social y, en su caso, extraordinarias si ocurren eventos que pongan en riesgo la salud de la persona trabajadora o al centro de trabajo.                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                        |
|                                                                                 | Promover la ayuda mutua y el intercambio de conocimientos y experiencias entre las personas trabajadoras.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                             |                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>RESPECTO AL RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO DEBERÁN CONTAR CON MECANISMOS QUE PERMITAN</b>                                 | Reconocer el desempeño sobresaliente (superior al esperado) del personal;                                                                                                                   | Prácticas restaurativas: círculos y reuniones espontáneas.                               |
|                                                                                                                            | Difundir los logros de las personas trabajadoras sobresalientes.                                                                                                                            | Aplicación de reglas de la justicia distributiva e interpersonal.                        |
|                                                                                                                            | En su caso, expresar al trabajador/a sus posibilidades de desarrollo.                                                                                                                       |                                                                                          |
| <b>EN RELACIÓN CON LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN QUE SE PROPORCIONA A LAS PERSONAS TRABAJADORAS SE DEBERÁ PROMOVER QUE</b> | El patrón, supervisor o jefe inmediato se comuniquen de forma directa y con frecuencia con los/las trabajadores/as sobre cualquier problema que impida o retrase el desarrollo del trabajo. | Prácticas restaurativas: círculos y reuniones espontáneas.                               |
|                                                                                                                            | Los cambios en la organización o en las condiciones de trabajo se difundan entre el personal.                                                                                               | Aplicación de reglas de la justicia informacional e interpersonal.                       |
|                                                                                                                            | El personal pueda expresar sus opiniones sobre la solución de los problemas o la mejora de las condiciones de su trabajo que permitan mejorar su desempeño.                                 |                                                                                          |
| <b>RESPECTO A LA CAPACITACIÓN QUE SE PROPORCIONA A LAS PERSONAS TRABAJADORAS SE DEBERÁ CUMPLIR CON</b>                     | Analizar la relación capacitación-tareas encomendadas.                                                                                                                                      | Prácticas restaurativas: círculos y reuniones espontáneas.                               |
|                                                                                                                            | Dar oportunidad a los/las trabajadores/as para señalar sus necesidades de capacitación conforme a sus actividades.                                                                          | Gestión integrativa de conflictos.<br>Aplicación de reglas de la justicia informacional. |
|                                                                                                                            | Realizar una detección de necesidades de capacitación al menos cada dos años e integrar su resultado en el programa de capacitación.                                                        |                                                                                          |

#### Guía 4: prevención secundaria: procedimiento de investigación y sanción

Para dar resolución a los casos que deriven en una denuncia, se propone seguir la siguiente la ruta:

1. La conformación del comité
2. Procedimiento de denuncia
3. Documentación
4. Atención y notificación
5. Investigación
6. Comunicación de la resolución

#### **INTEGRACIÓN DEL COMITÉ<sup>17</sup>**

Para la investigación y sanción de los hechos definidos en el Protocolo preventivo y restaurativo se recomienda constituir un comité de personas expertas. Se sugiere, a modo de ejemplo, un modelo de comité que puede ser constituido por tres personas bajo los siguientes arreglos institucionales:



- I. Una persona del órgano de gobierno, con participación honorífica, elegida por quienes integran la Asamblea.
- II. Una persona del equipo de [nombre de la organización], con participación honorífica, elegida por quienes integran el equipo operativo de [nombre de la organización].
- III. Una persona externa a [nombre de la organización], experta en violencia de género, en discriminación y en hostigamiento y acoso sexual, así como en los enfoques de justicia restaurativa y transformativa, con participación remunerada. En general, esta persona no participa del Comité de manera permanente, sino a partir de la presentación de una denuncia.

Las personas que integren el Comité lo podrán conformar por un período de tres años, salvo al instituirse éste, pues se busca garantizar un proceso escalonado de configuración que permita cumplir con el objetivo primordial de participación diversa de las personas que integran [nombre de la organización]. Se priorizará la rotación del equipo y sólo se permitirá la reelección en periodos no consecutivos.

Todas las personas tienen la obligación de hacer del conocimiento del Comité los asuntos en los que consideren tener conflicto de interés y abstenerse de participar en las discusiones y decisiones correspondientes,<sup>17</sup> según sea el caso, hasta en tanto se califique la excusa presentada. El Comité discutirá sobre la existencia del conflicto, sin la presencia del o la integrante respectiva, y calificará por mayoría la excusa presentada.

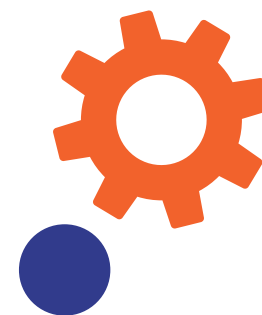
Todo miembro del Comité tiene el derecho y la obligación, desde el momento en que asume su cargo, de recibir de manera continua y especializada capacitación en los contenidos de éste, con la finalidad de que las funciones asignadas se cumplan de acuerdo con los estándares más altos de derechos humanos, con perspectiva de género y desde un enfoque interseccional. Toda persona que integre el Comité firmará un acuerdo de confidencialidad sobre las acciones que realice durante su estadía en el mismo.

## DENUNCIA

Denuncia es toda comunicación que informa a las autoridades de [nombre de la organización] sobre uno o varios hechos que violan lo establecido en este protocolo, ya sea que ocurra en las instalaciones de [nombre de la organización] o fuera de ella, incluyendo medios digitales, siempre y cuando esté involucrada una persona integrante de la organización.

Puede denunciar cualquier persona que forme parte de la organización, de sus órganos de gobierno, o cualquier persona externa, ya sea porque es víctima de una violación de sus derechos o porque ha tenido conocimiento de que se violan los derechos aquí establecidos contra una persona integrante de [nombre de la organización] o por parte de otra persona integrante de [nombre de la organización].

La denuncia puede ser presentada en el correo electrónico del Comité: denuncia@XXX.org.mx, en la liga establecida en la página de [nombre de la organización],



17 Esta sección sólo aplica para la implementación del procedimiento adversarial de investigación y sanción.

18 Exceptuando los casos en que el interés principal sea la rendición de cuentas de las personas en posición de autoridad. Además, esta participación se dará conforme al rol que se determine y sin la posibilidad de tomar decisiones unilaterales.

### NOTA EXPLICATIVA

esta sección deberá ser adaptada al diseño, la práctica y la cultura institucional de cada organización. La forma del nuevo comité, o del comité ya existente, debe ser flexible, adaptativa y no burocrática.

o ante cualquier integrante del equipo de la organización, en calidad de testigo proactivo, quien deberá transmitir de inmediato la información al Comité (siempre con la aprobación de la presunta persona ofendida). Para garantizar un proceso confidencial y directo, el correo electrónico y el enlace de la página de [nombre de la organización] serán revisados diariamente por el/la integrante del equipo operativo del Comité.

En caso de que sea notoria y evidente una probable violación a los derechos establecidos en este protocolo o se identifiquen datos a partir de las acciones de prevención, como puede ser la evaluación de desempeño de las personas integrantes del equipo, deberá informarse de manera inmediata al Comité, para que éste, sustentando su criterio, dé inicio a la atención e investigación de los hechos.

El Comité podrá recibir denuncias anónimas, y sobre ellas iniciará una investigación, sin embargo, el alcance de dicha investigación se restringirá a la información de que pueda disponer sin la participación de quien denuncia.

Cada vez que el Comité reciba una denuncia o información de lo que podría constituir una denuncia, avisará a la Dirección Ejecutiva.

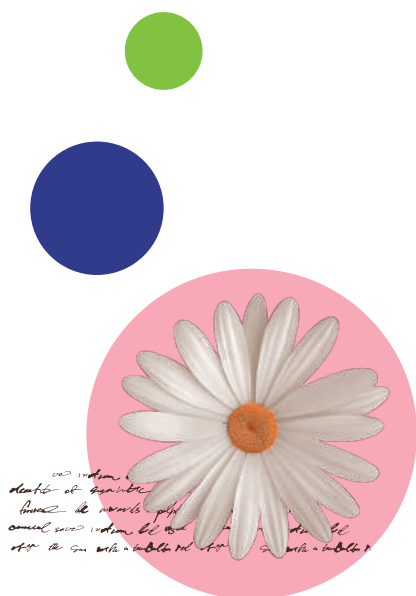
No se establece un tiempo límite para denunciar los hechos relativos a este protocolo, sin embargo, debe tenerse en cuenta que la investigación que se realice sólo podrá tener consecuencias administrativas o laborales para las personas, si quienes se ven involucradas mantienen una relación con [nombre de la organización] o siguen formando parte de ella. En todo caso, la información se tomará en cuenta con fines de evaluación y no repetición en la organización.

Son principios generales para la atención e investigación de las denuncias relativas a los derechos señalados en este protocolo:

- 1. La presunción de buena fe:** como punto de inicio para la investigación se presume que la persona que denuncia dice la verdad.
- 2. La presunción de inocencia:** como punto de inicio para la investigación se presume que la persona denunciada es inocente.
- 3. La confidencialidad:** durante el proceso de atención e investigación se garantiza para todas las partes la presunción de buena fe y de inocencia, por lo que no se difundirá ni hablará del proceso hasta que se tenga una resolución y se determine en ella la forma de su difusión.
- 4. El principio pro-persona:** de acuerdo con el artículo 1º Constitucional, se garantizará a las personas la máxima protección de sus derechos dentro de un orden social sustentado en los derechos humanos.

## DOCUMENTACIÓN

A partir de la presentación de una denuncia, cualquiera que sea la forma en que se presente, el Comité abrirá un expediente en el que se documentarán los hechos denunciados y toda acción que se realice respecto a aquélla.



El expediente, mientras el caso esté activo, será resguardado por las personas integrantes del Comité. Una vez implementada la resolución y cerrado el caso, se resguardará en el área de administración como parte de la documentación institucional confidencial.

## ATENCIÓN Y NOTIFICACIÓN

Una vez recibida la denuncia, el Comité realizará, en un plazo no mayor a tres días hábiles, una reunión con la o las presuntas personas ofendidas para identificar la situación en la que se encuentra(n) en términos de necesidades y recursos, con el fin de definir las propuestas de atención, o en su caso, las medidas de protección, así como el contenido de la información que se comunicará a la o las personas denunciadas (ver Anexo 6).

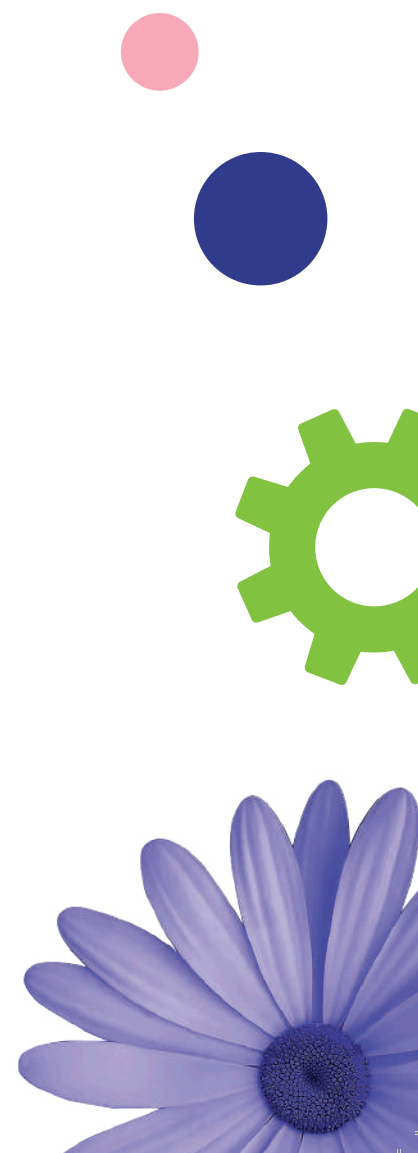
En los casos denunciados en que se advierta la necesidad de brindar una atención psicosocial y/o médica, el Comité registrará esto y propondrá a la o las presuntas personas ofendidas alternativas externas a [nombre de la organización] para recibir dicha atención. Para ello, existirá un directorio de profesionales con los cuales [nombre de la organización] tenga un convenio previo para que dicha atención se brinde guardando el principio de confidencialidad.

En un plazo no mayor a tres días hábiles a partir de la primera entrevista con la o las presuntas personas ofendidas, el Comité informará a la presunta persona ofensora que existe dicha denuncia, así como las condiciones y tiempos para su respuesta, entrevista, e inicio de investigación. Para ello, el Comité redactará un escrito con la información suficiente de los hechos denunciados, que incluya el nombre de quien denuncia, el tiempo, modo y lugar de la denuncia, con la finalidad de poder articular una respuesta. El escrito de hechos de denuncia se presentará junto con una carta de confidencialidad y apercibimiento de no represalias, que deberá ser firmada por la o las presunta/s persona/s ofensora/s e integrarse al expediente.

Además, en el proceso de atención se podrán definir las medidas de protección que se consideren pertinentes para garantizar la integridad y un proceso de empoderamiento de la o las presuntas personas ofendidas y testigos en tanto se realice la investigación, priorizando su integridad, fortaleciendo sus redes de apoyo y consolidando condiciones de prevención para impedir el incremento de la discriminación o violencia denunciada. La resolución deberá determinar si se extienden, modifican o se extinguen las medidas de protección.

Para determinar las medidas de protección se valorarán los siguientes elementos:

1. Riesgo y condiciones de seguridad de la presunta persona ofendida y testigos.
2. La situación de vulnerabilidad de la presunta persona ofendida y testigos.
3. El contexto donde han sucedido los hechos.
4. Relación de jerarquía y potencial afectación a los derechos y libertades de la presunta persona ofendida y testigos.



5. La frecuencia, espacios y riesgo de interacción entre las personas involucradas.

6. La naturaleza de la violencia en relación a su duración y al impacto en la presunta persona ofendida (y testigos).

Con el objetivo de garantizar la confidencialidad en el proceso, se solicitará a la o las presuntas personas ofendidas y a la presunta persona ofensora que, en un plazo no mayor a tres días hábiles a partir de la primera entrevista con quien denuncia y del mismo plazo a partir de que es notificada la persona denunciada, presenten una lista de las personas que saben de los hechos por su propia comunicación, con el objetivo de que la Dirección Ejecutiva pueda informarles del inicio del proceso de atención e investigación, y de la necesaria confidencialidad para avanzar en el proceso. La reunión con las personas que tienen conocimiento de los hechos deberá realizarse dentro de los siguientes tres días hábiles y cada una de ellas deberá firmar una carta de confidencialidad del caso, misma que se integrará al expediente. En caso de incumplir los lineamientos referentes a la confidencialidad, habrá sanciones por incumplimiento.

Si de los hechos que tiene conocimiento el Comité se infiere que pueden constituir delitos que se persiguen de oficio, éste dará aviso inmediato a la Dirección Ejecutiva quien, a su vez, informará de ello a las autoridades correspondientes, sin que esto obstaculice el proceso de investigación interna por el Comité. [Nombre de la organización] brindará el acompañamiento necesario a la persona ofendida en dicho proceso penal.

## INVESTIGACIÓN

Una vez presentada la denuncia e iniciada la atención, cuando haya sido notificada la parte denunciada y apercibidas de confidencialidad todas las personas que tienen conocimiento de los hechos y de la denuncia, el Comité iniciará las acciones de investigación, misma que deberá realizarse en un tiempo no mayor a treinta días hábiles.

Se debe de tener en cuenta que, de acuerdo con la **Ley Federal del Trabajo (LFT)**, el plazo que tiene un empleador para despedir a un/a trabajador/a por acoso u hostigamiento sexual es de 30 días (naturales). Esta información se encuentra en el **Artículo 47, fracción II**, de la LFT, el cual establece que la relación laboral se puede rescindir sin responsabilidad para el patrón si el/la trabajador/a incurre en "actos de hostigamiento y/o acoso sexual contra cualquier persona en el establecimiento o lugar de trabajo". El plazo de 30 días empieza a contar a partir del día siguiente en que el/la empleador/a tiene conocimiento de la causa de rescisión. Es importante cumplir con este periodo, ya que, de lo contrario, el patrón perderá su derecho a despedir al/la empleado/a por esa causa específica.

Para garantizar el debido proceso para todas las partes, la investigación debe como mínimo cumplir con: a) la identificación de las personas involucradas, b) la identificación de los hechos, c) la recolección y análisis de las pruebas, d) la identificación y aplicación de la normatividad aplicable junto con los estándares de derechos humanos

relacionados, principalmente para la evaluación de las pruebas en casos de violencia sexual y discriminación, con perspectiva de género.

Respecto a la perspectiva de género y su implementación en este protocolo, se incluirán por lo menos los siguientes tres elementos:

1. Reconocer la particular situación de desventaja y discriminación en la cual históricamente se han encontrado las mujeres y otras identidades sexo-genéricas, como consecuencia de la construcción que socioculturalmente se ha desarrollado en torno a la posición y al rol que debieran asumir, como un corolario inevitable de su sexo e identidad de género.
2. Remediar los potenciales efectos discriminatorios que el ordenamiento jurídico y las prácticas institucionales pueden tener en detrimento de las personas, principalmente de las mujeres.
3. Cumplir los seis pasos mencionados en la tesis de jurisprudencia 1a./J. 22/2016 (10a.), de rubro: "ACCESO A LA JUSTICIA EN CONDICIONES DE IGUALDAD. ELEMENTOS PARA JUZGAR CON PERSPECTIVA DE GÉNERO," que pueden resumirse en la necesidad de detectar posibles situaciones de desequilibrio de poder entre las partes como consecuencia de su género, seguida de un deber de cuestionar la neutralidad de las pruebas y del marco normativo aplicable, así como de recopilar las pruebas necesarias para visualizar el contexto de violencia o discriminación, y finalmente resolver los casos evitando el uso de estereotipos y prejuicios hetero-cis-patriarcales.

Al finalizar la investigación, dentro del plazo establecido para ello, el Comité emitirá una resolución que deberá señalar como mínimo:

1. Si se encuentra que los hechos denunciados corresponden a violaciones a los derechos y libertades establecidos en la ley y en este protocolo.
2. Si se comprueba la responsabilidad de la o las presuntas personas ofensoras y, en su caso, y la sanción que corresponde.
3. Si se comprueba daño, tanto en la o las personas ofendidas como para la organización y los procesos involucrados y, en su caso, qué reparación corresponde al respectivo daño.

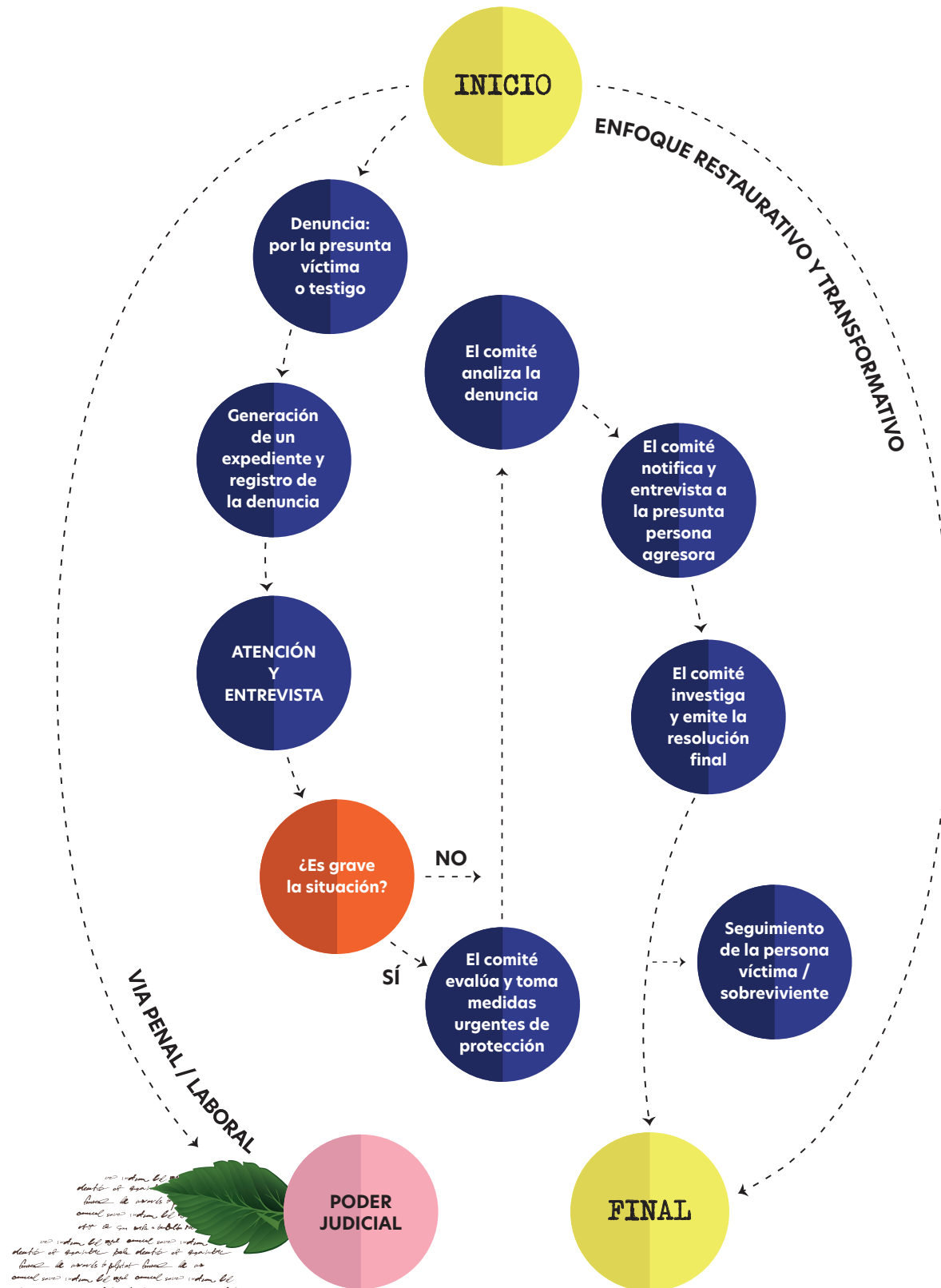
## COMUNICACIÓN DE LA RESOLUCIÓN

La resolución se informará a cada una de las partes involucradas por separado, así como a las personas que firmaron confidencialidad. Según lo establezca la resolución, se informará a la comunidad de [nombre de la organización] ya sea de manera individual o a través del informe de evaluación del Protocolo preventivo y restaurativo señalado en el apartado de prevención. En los casos en que se resuelva una rescisión del contrato laboral, se informará a toda la comunidad dando a conocer la identidad de la persona ofensora.



Diagrama de flujo

## DENUNCIA E INVESTIGACIÓN



## Guía 5: prevención terciaria: sanción y reparación del daño

De acuerdo con los artículos 47 y 991 de la Ley Federal del Trabajo el hostigamiento y el acoso sexual son causas justificadas de rescisión del contrato laboral cuando sea aprobado por la patronal. Según los elementos que identifique el Comité, si existen elementos para mantener la relación laboral, se impondrán las siguientes posibilidades de sanción: notificación, acta administrativa o suspensión sin goce de sueldo por un máximo de ocho días.

En los casos en que la sanción sea la rescisión laboral, podrá plantearse, además, una inhabilitación de un mínimo de tres años y un máximo de seis años para volver a colaborar con [nombre de la organización], siempre y cuando se garantice el normal desarrollo de las relaciones laborales que establece el artículo 49 de la Ley Federal del Trabajo.

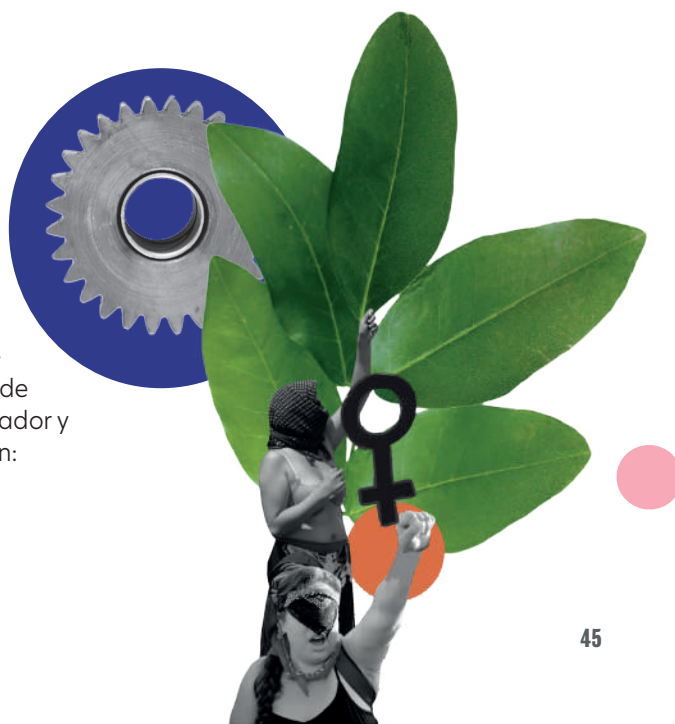
El objetivo de las sanciones es corregir el problema y evitar la repetición, por lo que en cualquiera de las sanciones que no implican la rescisión del contrato, siempre se acompañará de un curso de capacitación sobre el tipo de conducta por la que se sancionó.

Para establecer la sanción se tomará en cuenta la gravedad del daño causado con los hechos denunciados, y la gravedad y/o reincidencia del responsable. De acuerdo con el artículo 992 de la Ley federal del Trabajo y los criterios para juzgar con perspectiva de género, para la imposición de las sanciones, se tomará de manera enunciativa lo siguiente:

- I.** El carácter intencional —o no— de la acción u omisión constitutiva de la infracción.
- II.** La gravedad de la infracción.
- III.** Los daños que se hubieren producido o puedan producirse.
- IV.** La capacidad económica del infractor.
- V.** La reincidencia del infractor.

Las medidas de protección que se implementen en favor de la o las personas ofendidas no se considerarán sanciones y no podrán afectar los derechos laborales de quienes las imponen.

Para la reparación del daño se tomará en cuenta lo establecido por la Ley General de Víctimas y los lineamientos que regulan la aplicación de las medidas administrativas y de reparación del daño en casos de discriminación del Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. Para ello, se reconoce que para este tipo de conductas la reparación del daño debe tener un enfoque transformador y que, entre los elementos para lograrlo de manera integral, destacan:



1. La restitución
2. La rehabilitación
3. La compensación
4. Medidas de satisfacción
5. Medidas de no repetición

## RECURSOS DE REVISIÓN ANTE LA RESOLUCIÓN

En cualquiera de las resoluciones que se emitan, si alguna de las partes involucradas no está de acuerdo con lo decidido, es su derecho solicitar la revisión de la resolución a través de una demanda ante los tribunales laborales o administrativos que correspondan.

De manera particular, en el ámbito laboral, por las posibilidades que contempla su procedimiento, el hecho de que se alcance un acuerdo con el objetivo de no llegar a un juicio, no desacredita ni minimiza la resolución emitida por [Nombre de la organización]. De manera semejante, se tendrá presente que, aunque existiere un laudo laboral contrario a [nombre de la organización], podrá eximirse a la organización de reinstalar a la o las personas cuyo contrato se haya rescindido, siempre que se cumpla lo establecido en el artículo 49, fracción II, de la Ley Federal del Trabajo.

### Guía 6: procedimiento para la entrevista de atención de casos

#### 1. CONSIDERACIONES INICIALES PARA LLEVAR A CABO LA ENTREVISTA

- Definir el lugar adecuado para la entrevista. Éste deberá fijarse conforme a la conveniencia de la persona entrevistada y no de quien investiga. Debe ser un lugar donde no se presenten interrupciones. Dependiendo de las circunstancias del caso, podría ser necesario que no se sitúe en el mismo lugar de trabajo de la persona entrevistada y, por regla general, las entrevistas nunca serán públicas.
- Definir a la o las personas que deban estar presentes en la entrevista. Idealmente, para asegurar un clima de confianza, solamente deberán estar presentes las personas que atienden el caso y la persona que solicita la atención. Si ésta última lo requiriera, podrá presentarse también un familiar, algún representante legal u otro de la elección de la persona entrevistada.



- Se debe asegurar la confidencialidad de la entrevista y de la información proporcionada.
- Formalidad del consentimiento informado. Al iniciar o finalizar la entrevista, la persona que ofrece su testimonio, ya sean las partes o algún testigo, deberá suscribir un documento formal en el que manifieste su consentimiento informado, es decir, en el que consiente aportar información sobre los hechos que se investigan, asentando que comprende los alcances legales del procedimiento. Estos deberán explicarse previamente y se mencionarán en dicho documento. El consentimiento también implica que la persona hace sus declaraciones y firma el documento por su propia voluntad y sin ninguna coerción. La persona que da su testimonio tiene derecho a que se le proporcione una copia de este, en ella deben ser legibles el día, la hora, el lugar, el número o identificación del asunto y los nombres de las personas participantes.
- La persona que atiende el asunto podrá grabar la entrevista siempre y cuando tenga el consentimiento de la persona entrevistada. En general, las entrevistas deben ser personales, no por teléfono ni por otro medio electrónico.

## 2. DURANTE LA ENTREVISTA

**A.** Debe hacerse lo posible para que la persona entrevistada esté cómoda, pues necesita sentir que quien la entrevista:

- La escucha y tiene interés en lo que le dice.
- No la cuestiona ni desacredita lo que está narrando.
- No la culpa por lo sucedido.
- No llega a conclusiones prematuras ni anticipa algunas respuestas.
- Es confiable para llevar a cabo una investigación completa y justa.

**B.** Quien atiende el asunto no podrá juzgar la situación y deberá actuar de manera imparcial, empero podrá asegurarle a la persona afectada que la está escuchando y está tomando notas.

**C.** No debe emitir ninguna opinión sobre los hechos aun cuando la persona entrevistada se lo solicite.

**D.** Bajo ninguna circunstancia deberá sugerir alguna explicación sobre el actuar de la persona denunciada, por ejemplo, indicando a la persona afectada que "entendió mal" lo que la parte denunciada dijo, ni utilizar frases como "¿a poco?" "¡no puede ser!" o "pero si la parte denunciada es muy buena persona con todos".

**E.** Si se observa incomodidad de la persona afectada deberá preguntársele nuevamente si prefiere escribir su testimonio o continuar la entrevista en otro momento.



- F. Si una situación ha durado meses o años antes de la denuncia, la persona que hace la entrevista no debe juzgar ni ser impaciente: existen razones por las que no se ha denunciado hasta ese momento.

### 3. PREGUNTAS CLAVE DE LA ENTREVISTA CON LA PERSONA AFECTADA

Esta etapa es fundamental y de ella dependerá casi la totalidad del procedimiento. Lo más importante es que la persona que realice la entrevista no haga un cuestionario incriminatorio, sino que valore la utilidad de su lenguaje corporal y verbal. Éste debe invitar a la persona entrevistada a dar su testimonio, darle confianza, al tiempo que permitirle explorar y abrir el canal de comunicación, sin formular las preguntas de forma cerrada ni que sugieran la respuesta de lo que se indaga. Nunca deberá insistirse para que la persona afectada dé con precisión una fecha, lugar o detalle de cómo y cuándo sucedieron los hechos, puesto que se trata de una entrevista abierta y, como parte de las afectaciones emocionales que presente, la confusión espacio temporal puede ser un indicador del daño del hostigamiento y acoso en cuestión, lo que no excluye que pueda haber presuntas víctimas que recuerden con precisión y detalle todo lo ocurrido.

Las siguientes preguntas y precisiones ayudarán a obtener la información necesaria de la persona afectada:

#### **Asegurar confidencialidad**

Al dirigirse a la persona afectada deberá dejarse en claro la importancia de la información que está por compartir y se le garantizará la confidencialidad de esta, es decir, se dejará constancia explícita de que, nada de lo que ella narre se hará público y que, además, si no recordara detalles de modo, tiempo y lugar, esto no significará que su petición será desestimada, por lo que no debe forzar o afirmar detalles de los cuales no tenga certeza.

#### **Solicitud de identificación de la persona**

Debe pedirse que la persona indique expresamente su nombre, cargo, lugar de adscripción y tareas o vínculo que guarda con la persona ofensora.

#### **Confirmar que desea rendir testimonio verbal**

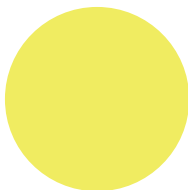
Debe preguntarse claramente a la persona afectada si desea hablar de los hechos o si, por circunstancias de privacidad o comodidad, prefiere hacerlo por escrito.

#### **¿Cómo se llama la persona denunciada? ¿Tiene un vínculo con usted?**

Si no es posible contar con un nombre completo, deberán indagarse otros elementos de contexto como: lugar de adscripción, rango o jerarquía, jefe inmediato o dependientes, vestimenta oficial (si se usara en el empleo) y/o descripción física, si fuera relevante tras la narrativa de hechos.

#### **¿Dónde y cuándo sucedieron los hechos que acude a denunciar?**

Al hablar de un lugar, debe solicitarse el espacio específico y si se cuenta o no con la dirección, cuando los hechos hubieren ocurrido fuera de las instalaciones de la organización; si sucedió en ellas, habrán de solicitarse detalles: lugar dentro de las instalaciones, anexo u oficina. Fuera de las instalaciones, deberá especificarse si fue en la vía pública o en una resi-



dencia privada, incluyendo detalles del día (hábil o no) y la hora, momento o época en que ocurrieron.

Si de la narración de los hechos se desprende que ocurrieron en el trayecto del hogar al trabajo o viceversa, deberá quedar expresamente indicado. Si los hechos no involucran un lugar físico, por tratarse de acoso u hostigamiento por medios electrónicos (telefonía, correo, redes sociales u otros), deberá indicarse dicha situación y lugar de ubicación de dichos aparatos.

#### **¿Qué hizo la persona denunciada?**

Debe pedirse que la persona entrevistada narre los hechos y las conductas de la manera más detallada posible hasta donde recuerde y tenga memoria de ellos.

#### **¿Qué dijo la persona denunciada? ¿Se acuerda de una frase exacta?**

Debe pedirse que la persona narre las expresiones verbales y/o físicas de la manera más detallada posible hasta donde recuerde y tenga memoria de ellas.

#### **¿Recibió alguna amenaza, de cualquier naturaleza, tras los hechos?**

Debe pedirse que la persona narre las expresiones verbales y/o físicas de las amenazas de la manera más detallada posible hasta donde recuerde y tenga memoria de ellas.

#### **¿Hubo testigos?**

Si los hechos se relacionan con acoso u hostigamiento por medios electrónicos (telefonía, correo, redes sociales u otros), deberá indicarse dicha situación, la ubicación de dichos medios o aparatos y si éstos pertenecen a la organización, a la persona afectada o a la persona ofensora. Si pertenecen a la dependencia, esto deberá indagarse para lograr su identificación. Si pertenecen a la persona afectada, se le deberá preguntar si aún cuenta con dichos aparatos y con el respaldo de datos, información, imágenes, mensajes o metadatos que pueda presentar en el procedimiento. Si los hechos ocurrieron en la vía pública, en residencia privada o en la institución, deberá preguntarse a la persona afectada si observó o tiene conocimiento de que se cuente con alguna cámara de video cercana o colocada en el lugar en cuestión.

#### **¿Cómo describiría la relación que tienen las/los testigos con la persona denunciada?**

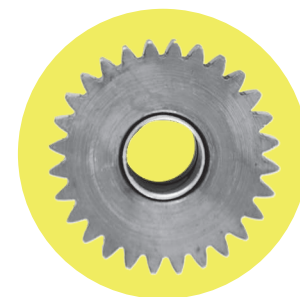
Se recomienda asentar detalles de rango y jerarquía vertical y horizontal; incluso puede ser de utilidad elaborar un organigrama básico del área con ayuda de la persona entrevistada.

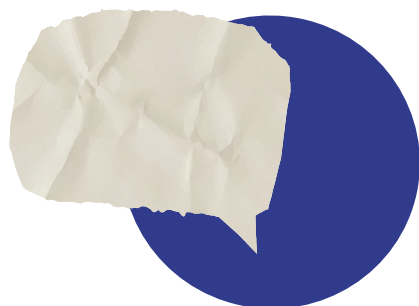
#### **¿Los hechos que está denunciando ocurrieron una sola vez u ocurren de forma reiterada?**

Si las conductas son reiteradas se pedirá a la persona entrevistada que, si le es posible, indique cuántas veces ha ocurrido y cuándo fue la última vez.

#### **¿Sabe si ha habido otras personas afectadas?**

La persona deberá aportar nombres de forma voluntaria, quien hace la entrevista no debe pedirlos. No obstante, deberá preguntársele cómo supo de la existencia de otras personas afectadas. Deberá prestarse es-





pecial atención cuando se trata de personas de la misma jerarquía o área de adscripción.

**¿A quién más le ha comentado sobre el caso? ¿Ha acudido ante alguna otra autoridad para notificar lo sucedido?**

Si la persona afectada informa que nunca ha hablado del caso con nadie, no deberá cuestionarse el motivo de ello, sólo debe tomarse nota de esa circunstancia. En caso de haber acudido a otras instancias, deberá tomarse nota de las acciones que se han llevado a cabo, sus resultados y si la persona les está dando seguimiento; habrá de indagarse por qué la persona decidió acudir a una nueva instancia para atender el caso.

A fin de vincular esta respuesta con la pregunta siguiente, deberá preguntársele si experimenta alguna sensación de temor, peligro o represalia en sus labores o vínculo laboral con esa persona.

**¿Cómo le ha afectado a usted?, ¿cómo se siente en este momento?**

Deberá tomarse especial nota de los síntomas que la persona refiera que le ocurren tanto en su jornada cotidiana como en sus horas de descanso, tales como cansancio o sueño excesivos, si padece insomnio o si por el contrario permanece en un estado híper-alerta, o tiene desórdenes en el consumo de bebidas o alimentos. Habrá de preguntarse si, con motivo de éstos, ha acudido con algún especialista y, de ser así, cuál fue su diagnóstico y si está recibiendo algún tipo de tratamiento.

**¿Cómo se ha visto afectada su rutina laboral? ¿Siente que puede regresar a su lugar de trabajo?**

Es de vital importancia conocer qué tan afectada se ha visto la rutina laboral de la persona y qué tan renuente, desconfiada o temerosa se encuentra de volver a su lugar de trabajo. Esto brindará elementos para reconocer la urgencia de medidas de protección así como las necesidades de intervención para la no repetición de los hechos en el área o dependencia.

**¿Qué es lo que usted quisiera que la organización hiciera?, ¿Cómo piensa que debería solucionarse el problema que está enfrentando?**

Es importante conocer las expectativas de las personas con el fin de ofrecerles una explicación clara y detallada de las acciones que sí pueden llevarse a cabo y de cuáles no. En cuanto a éstas últimas, deberán ofrecerse alternativas al respecto, para la atención, apoyo o acompañamiento y hasta donde pudiera estar facultado el Comité en ese proceso, lo que delimita sus posibilidades de intervención, al tiempo que se le brinda a la persona afectada información clara y suficiente con la finalidad de que pueda tomar las decisiones pertinentes.

#### 4. CIERRE DE LA ENTREVISTA

- Agradecer a la persona afectada por su confianza en el Comité y por dedicarle tiempo a la entrevista.
- Recordarle a la persona afectada que tanto la información como el proceso de su caso se manejarán con estricta confidencialidad; se le expli-

carán los pasos a seguir y se le dirá que se le dará seguimiento apropiado, manteniéndola informada constantemente del estatus que guardan las diligencias. Deberá recordársele que puede acudir a recibir asesoría del Comité las veces que así lo requiera.

- Debe precisarse a la persona afectada quiénes podrán tener acceso a su expediente.

## **Guía 7: para regular y garantizar la confidencialidad y el acceso a la información**

[Nombre de la organización] alienta a las personas ofendidas a buscar apoyo y asesoramiento por parte de algún testigo proactivo o del Comité, para poder recibir la asistencia adecuada y para que [nombre de la organización] pueda responder apropiadamente frente al acoso y el hostigamiento sexual y laboral.

Esta Guía tiene como objetivo que todas las personas que trabajan en [nombre de la organización] conozcan las diferentes opciones de confidencialidad para que puedan tomar decisiones informadas.

La correcta regulación de la confidencialidad es fundamental para garantizar la dignidad de las personas y su derecho a la privacidad a lo largo de todo el procedimiento de investigación. Además, la confidencialidad es un factor clave del proceso para garantizar la integridad de la investigación y prevenir que ninguna de las personas que participa en el procedimiento sea sujeta a intimidación, persecución, discriminación o represalia alguna.

### **REGLAS BÁSICAS DE CONFIDENCIALIDAD ENTRE LA PERSONA PRESUNTA RESPONSABLE Y LA/EL TESTIGO PROACTIVO**

- Cuando la presunta persona ofendida busque apoyo y asistencia de un testigo proactivo, la/el testigo deberá explicarle con claridad a la persona ofendida que la información será totalmente confidencial, a menos que la presunta persona ofendida autorice a revelar su identidad y datos personales ante el Comité u otras personas que trabajan en [nombre de la organización].
- Si la persona ofendida no desea o no está segura de querer presentar una denuncia ante el Comité, la/el testigo proactivo debe siempre respetar la voluntad de la persona ofendida.
- Pero, de cualquier manera, la/el testigo proactivo deberá informar al Comité sobre la conducta, contexto, fecha y lugar, preservando rigurosamente la confidencialidad de la persona ofendida, para que el Comité pueda evaluar la gravedad del problema y detectar patrones, con el objetivo de tomar medidas preventivas para evitar la repetición de la conducta.



### REGLAS BÁSICAS DE CONFIDENCIALIDAD ENTRE LA PRESUNTA PERSONA OFENDIDA Y EL COMITÉ

Para generar confianza en el proceso de investigación el Comité deberá notificar con claridad a la presunta persona ofendida antes de recibir su testimonio: **qué tipo de información será revelada, a quién y porqué:**

1. El Comité deberá explicar con claridad que [nombre de la organización] no puede prometer ni garantizar confidencialidad total porque es necesario un grado mínimo de intercambio de información con las personas que conforman el Comité para poder llevar a cabo la investigación efectiva y sancionar la conducta denunciada, aclarando que esta información nunca se difundirá hacia afuera del Comité mientras dure la investigación y hasta que se resuelva de manera definitiva el caso.
2. El Comité deberá informar a la presunta persona ofendida que, para poder sancionar la conducta denunciada, su nombre y una descripción básica de los hechos deberán ser revelados a la persona denunciada para que ésta tenga la oportunidad de responder y defenderse;
3. El Comité deberá informar a la presunta persona ofendida que [nombre de la organización] no tolerará ningún tipo de represalias, que tomará medidas para prevenirlas y que cualquier represalia será rigurosa y estrictamente sancionada;
4. Si la presunta persona ofendida insiste en la opción de la confidencialidad total para proteger el anonimato, se le deberá reiterar que el anonimato limitará la habilidad de [nombre de la organización] para investigar el hecho y sancionar al presunto ofensor.
5. El Comité, a pesar de las limitaciones que impone la confidencialidad total, deberá aprovechar y usar la información disponible para diagnosticar el problema y tomar medidas preventivas efectivas para evitar la repetición de la conducta.



AMBULANTE

