



PROTOCOLO

PARA PREVENIR Y ATENDER CASOS DE VIOLENCIA EN RAZÓN DE GÉNERO Y DISCRIMINACIÓN EN LOS ESPACIOS LABORALES DEL CONSEJO PARA PREVENIR Y ELIMINAR LA DISCRIMINACIÓN DE LA CIUDAD DE MÉXICO 2024



I. Índice

I. Índice	2
II. Exposición de motivos	3
III. Objetivo	4
IV. Principios y criterios de aplicación	4
V. Alcance material, personal, temporal y territorial	6
VI. Discriminación y violencia en el ámbito laboral	7
VI.1 Discriminación en espacios laborales.....	7
VI.2 Violencia y sus manifestaciones en el ámbito laboral.....	11
Violencia.....	11
Violencia en el ámbito laboral.....	12
Hostigamiento y acoso sexual y laboral.....	15
a) Hostigamiento y acoso laboral.....	15
b) Hostigamiento y acoso sexual en el ámbito laboral.....	16
VI.3 ¿Qué motiva la discriminación y la violencia?.....	21
Contexto y asimetría de poder.....	21
Violencias en razón del género.....	22
Racismo.....	24
Discapacidad.....	25
VII. Diferencias entre conflicto personal, discriminación y violencia	26
VIII. Prevención	28
IX. El proceso de atención	32
IX.1 Del comité que interviene en el proceso de atención previsto en el Protocolo.....	34
IX.2 Las etapas del proceso de atención.....	35
IX.3 Procedimiento de Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos.....	38
IX.4 Procedimiento de investigación.....	42
X. Sobre las responsabilidades del COPRED en el diseño e implementación del Protocolo	46
TRANSITORIOS	58
Referencias	59

II. Exposición de motivos

El Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México (COPRED o Consejo) es un organismo descentralizado sectorizado a la Secretaría de Bienestar e Igualdad Social de la Ciudad de México (SEBIEN) con personalidad jurídica y patrimonio propios. Para el desarrollo de sus atribuciones, la Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México (LPEDCM) señala en su artículo 33 que el Consejo gozará de autonomía técnica y de gestión, así como para desarrollar procedimientos de reclamación o queja.

El Consejo tiene la misión de visibilizar y señalar los prejuicios para eliminarlos a través de procesos de cambio cultural que implican el diseño y la implementación de medidas y políticas para prevenir el trato discriminatorio en los ámbitos público, privado y social con el objetivo de garantizar el acceso igualitario a los derechos y libertades para todas las personas y generar sociedades incluyentes y libres de discriminación.

El COPRED es el órgano encargado de vigilar el cumplimiento de la LPEDCM y ser el coordinador de las acciones que, con enfoque de igualdad y no discriminación, se apliquen en la Ciudad de México. Las responsabilidades de la conducción de las políticas públicas para grupos o personas de manera específica recaen en los distintos entes públicos. Por tanto, funda sus objetivos generales de trabajo en la coordinación interinstitucional e intersectorial, en la necesidad de considerar la igualdad y la no discriminación como condiciones indispensables para la convivencia democrática y en alcanzar niveles de desarrollo justo, democrático e igualitario.

En las últimas décadas se ha reconocido que al interior de las instituciones y organizaciones se siguen reproduciendo estereotipos discriminatorios, racistas, lgbtfóbicos, capacitistas y sexistas. Estas acciones constituyen violencia y acrecientan las brechas de desigualdad, ocasionando con ello afectaciones en las personas y los espacios de trabajo.

Es importante reconocer que estas prácticas responden a sistemas de opresión y violencia basadas en relaciones desiguales y de dominación. Ejemplo de esto es la discriminación basada en el género, la cual ha constituido de manera histórica la exclusión y la violación a derechos humanos de las mujeres. Sin embargo, otros sistemas de opresión también han dejado en estado de vulnerabilidad a las personas de la diversidad sexual, personas indígenas, afrodescendientes, con discapacidad, etcétera.

El presente protocolo busca dar elementos para combatir algunas de las prácticas de discriminación y violencia más recurrentes en las relaciones de trabajo, como el acoso y el hostigamiento sexual o laboral. Se trata de problemáticas que conllevan múltiples manifestaciones de violencias, trastocan la cohesión de los equipos de trabajo y afectan el desarrollo personal en distintas dimensiones —no solo la laboral—, además de las afectaciones a derechos humanos que ocasionan.

Conscientes de la importancia de contar con mecanismos que busquen erradicar dichas conductas, en congruencia con el mandato asignado al Consejo y en sintonía con el reclamo legítimo de justicia de las víctimas, es necesario adoptar un

Protocolo de prevención y atención de la discriminación y violencia en los ámbitos laborales, con énfasis en las que se fundan en razones de género.

Este documento responde también a la reciente obligación establecida en la Ley Federal de Trabajo (artículo 132, fracción XXXI) que consiste en implementar, en acuerdo con las personas trabajadoras, un protocolo para prevenir la discriminación por razones de género y atender los casos de violencia y acoso u hostigamiento sexual.

Para la elaboración de la presente herramienta se tomaron como referentes al “Modelo de protocolo para la prevención, atención y erradicación de la violencia laboral” (STPS, 2020), y al “Protocolo de prevención y actuación en casos de discriminación, acoso y hostigamiento sexual y laboral en organizaciones de la sociedad civil” (Ambulante et al, 2020), que diversas organizaciones de derechos humanos y un equipo de personas consultoras realizaron en el mismo año. Además, el insumo fue construido con aportes del propio personal del COPRED.

III. Objetivo

El Protocolo busca promover un cambio en las estructuras, procesos y prácticas institucionales que reproducen la violencia en razón de género, laboral y de cualquier otra discriminación como un hecho natural e inevitable.

Para lograr este objetivo, se busca impulsar un cambio en la cultura laboral en tres niveles:

- A. **Hacia una cultura laboral antipatriarcal**, a partir del reconocimiento de que la gravedad y persistencia de las violencias ya mencionadas en el espacio de trabajo son el resultado de relaciones asimétricas de poder basadas en estereotipos y normas de género patriarcales.
- B. **Hacia una cultura laboral preventiva**, a partir del reconocimiento del fracaso de las políticas reactivas basadas en la asignación a la víctima de la responsabilidad individual de denunciar las conductas de violencia una vez sucedido el hecho.
- C. **Hacia una cultura laboral restaurativa y transformativa**, a partir del reconocimiento de las limitaciones mostradas hasta ahora por el enfoque punitivista para crear una cultura laboral libre de violencia.

IV. Principios y criterios de aplicación

El uso, aplicación e interpretación de este Protocolo debe atender a un marco mínimo de principios rectores que están alineados con las obligaciones en materia de derechos humanos, entre ellos, el derecho al trabajo, el derecho a una vida libre de violencia, el derecho a la dignidad, el derecho a la igualdad y no discriminación y el derecho de acceso a la justicia.

- **Credibilidad de la víctima:** como punto de inicio de los procedimientos previstos en este Protocolo se presume que la persona que denuncia dice la

verdad.

- **Confidencialidad:** las personas involucradas en cualquier procedimiento o acción que se inicie con motivo de la aplicación de este Protocolo son propietarias de toda la información, datos personales e información derivada de estos. Las autoridades deben garantizar la protección de dicha información, de conformidad con la normativa aplicable. La información que derive de los procedimientos de justicia restaurativa se rige también por este principio con la salvedad de que, por las propias características del proceso, pueda ser utilizada como prueba en un procedimiento formal.
- **Debida diligencia:** es obligación de los entes públicos de la Ciudad de México dar respuesta eficiente, oportuna y responsable ante las violaciones de derechos humanos. Esta obligación, entendida también como un enfoque analítico de las problemáticas laborales, fija el alcance de las acciones y medidas para prevenir, investigar, sancionar y reparar el daño provocado por la discriminación y la violencia en el ámbito laboral, con especial énfasis en las que surgen con motivo de la identidad y expresión de género.
- **Estándar probatorio que otorga valor preponderante del dicho de la víctima:** de conformidad con la Corte Interamericana de Derechos Humanos y la Suprema Corte de Justicia de la Nación, los actos de violencia sexual son agresiones que, en general, se caracterizan por producirse en ausencia de otras personas más allá de la víctima y las personas agresoras. Dada la naturaleza de esta forma de violencia, no se puede esperar la existencia de pruebas gráficas o documentales y, por ello, la declaración de la víctima constituye una prueba fundamental sobre el hecho (Caso Fernández Ortega y Otros vs. México, 2010).
- **Garantía de audiencia:** la persona denunciada, contra quien se inicie cualquiera de los procedimientos marcados en el presente Protocolo, tiene el derecho a saber quién le denuncia y por cuáles hechos, a ser escuchada y defenderse de las acusaciones en su contra.
- **Interseccionalidad:** es una herramienta que aborda múltiples discriminaciones y nos ayuda a entender las maneras en que las construcciones sociales de género se cruzan con las de otras identidades. Estos cruces agudizan las condiciones de desventaja de una persona, forjan contextos de opresión y privilegio y limitan el acceso a derechos y oportunidades de desarrollo.
- **Perspectiva de género:** es una categoría de análisis que visibiliza la asignación social diferenciada de roles y tareas en virtud del sexo, género y orientación sexual; revela las diferencias en oportunidades y derechos que

siguen a esta asignación; evidencia las relaciones de poder originadas en estas diferencias; se hace cargo de la vinculación que existe entre las cuestiones de género, raza, religión, edad, creencias políticas, entre otras; pregunta por los impactos diferenciados de las leyes y políticas públicas basadas en estas asignaciones, diferencias y relaciones de poder, y determina en qué casos un trato diferenciado es arbitrario y en qué casos necesario. (SCJN, 2014).

V. Alcance material, personal, temporal y territorial

Alcance material

Este Protocolo aplica para todas aquellas conductas de discriminación y/o violencia que surjan con motivo de la actividad laboral del Consejo, con especial atención a aquellas que se fundan en razones de género.

Alcance personal

Las disposiciones de este Protocolo son aplicables a todas las personas que laboran en COPRED, bajo cualquier modalidad de contratación, así como a terceras personas relacionadas con esta entidad que, de manera enunciativa pero no limitativa, son las personas usuarias, acompañantes de estas, beneficiarias, voluntarias, proveedoras, consultoras, colaboradoras como la Red Ciudadana por y la No Discriminación, talleristas, facilitadoras y análogas.

Puede presentar su queja cualquier persona que forme parte de la institución, o cualquier persona externa que sea víctima de un acto de discriminación y/o violencia con los alcances definidos en este apartado.

Alcance temporal

Este Protocolo establece que no existe un plazo o límite de tiempo para presentar la queja, considerando que las conductas de violencia de género pueden generar un daño profundo en las personas que las resienten y que, en ocasiones, es difícil procesar dichas violencias y poder denunciarlas, particularmente aquellas de naturaleza sexual por los estigmas que ocasionan hacia las víctimas.

Si bien no se establece un tiempo límite para denunciar los hechos relativos a este Protocolo, debe tenerse en cuenta que la investigación que se realice solo podrá tener consecuencias administrativas o laborales para las personas que mantienen una relación vigente o siguen siendo parte del COPRED.

De ser posible, la información se tomará en cuenta con fines de evaluación, no repetición, y reparación del daño en la institución. Por otro lado, es importante tomar en cuenta que, con el paso del tiempo, se vuelve más complicado contar con otro tipo de pruebas, además del testimonio de la víctima.

Alcance territorial

Su aplicación se extiende más allá del espacio físico de trabajo, cubre los desplazamientos o viajes por motivos profesionales, así como eventos, actividades sociales, capacitaciones vinculadas al trabajo y espacios personales —incluidas

tecnologías de la información y comunicaciones (TICs)— o públicos que implican una invasión a la privacidad personal.

VI. Discriminación y violencia en el ámbito laboral

La discriminación y la violencia en el trabajo son fenómenos que están relacionados entre sí debido a que los motivos por los cuales se ejerce la violencia en el trabajo pueden estar basados en categorías sujetas a discriminación, como lo son el género, la identidad y expresión de género, la apariencia física, la orientación sexual, la discapacidad, la edad, entre otros motivos reconocidos en el artículo 5 de la LPEDCM.

En los espacios laborales se dan múltiples tipos de interacciones sociales, algunas de ellas derivan en conflictos y otras en situaciones de discriminación y/o violencia; por lo tanto, es importante brindar elementos para distinguir la tipología de estos y así poder identificar las vías y mecanismos de solución que requieren. Esto es importante porque su atención necesita de diferentes vías y mecanismos de solución.

Este apartado conceptualiza y ejemplifica cada uno de estos fenómenos con el objetivo de responder las siguientes preguntas: ¿qué es la discriminación y cómo se manifiesta en el trabajo?, ¿qué es la violencia?, ¿en qué consiste el acoso y el hostigamiento sexual?, ¿qué otras formas de violencia se manifiestan en lo laboral?, ¿qué motiva los actos de discriminación y violencia en el trabajo? y ¿cómo se puede diferenciar una violencia o discriminación laboral de un conflicto personal?

VI.1 Discriminación en espacios laborales

Discriminación

La discriminación, es definida por Jesús Rodríguez Zepeda (2023) como:

una conducta, culturalmente fundada y socialmente extendida, de desprecio contra una persona o grupo de personas sobre la base de un prejuicios o estigmas relacionados con una desventaja inmerecida, y que tiene por efecto (intencional o no) anular o limitar tanto sus derechos y libertades fundamentales como su acceso a las oportunidades socialmente relevantes de su contexto social (p.60).

Es decir, la discriminación es un fenómeno que está culturalmente arraigado en la sociedad (familia, escuela, instituciones, reglamentos, políticas, etcétera) e implica un trato diferenciado, no justificado, a las personas o grupos basado en creencias sobre su identidad y/o contexto social y que atenta contra sus derechos humanos. El fenómeno se construye de prejuicios, estereotipos y estigmas, que son el conjunto de ideas que suelen atribuirse a las personas o grupos y que, por lo general, tienen una connotación negativa. Estos elementos son definidos a continuación:

- a. **Prejuicio** - Es una opinión o juicio de carácter individual y negativo que se forma sin motivo y sin el conocimiento necesario o la experiencia directa o real. Por ejemplo: “Asumir que una mujer no puede subir de puesto a uno más alto porque es mamá”. Se desconoce si la mujer tiene una red de apoyo, si alguien más le ayuda a cubrir las responsabilidades de cuidado, si desea dicho puesto, etcétera.
- b. **Estereotipo** - Es una imagen mental simplificada y generalizada que suele atribuirse a una comunidad o grupo de personas. Tiende a volverse una creencia compartida socialmente sobre las características de una persona que otros sectores exageran y asocian a todo un grupo o comunidad. Por ejemplo: “Las mujeres que son madres piden muchos permisos”. Si bien esto puede ser una realidad para muchas mujeres, no hay que perder de vista que las dinámicas laborales no son flexibles y no contemplan lógicas de conciliación de la vida personal y laboral que puedan favorecer las condiciones de las personas trabajadoras
- c. **Estigma** - Es una marca social que desvaloriza a las personas de ciertos grupos poblacionales, atendiendo a un atributo, cualidad o identidad de estas, que se considera inferior, anormal o diferente por no ajustarse con lo socialmente.

Por ejemplo: “Las mujeres tatuadas son irresponsables y por lo tanto no son buenas madres”. Persiste una visión de lo que es “correcto” en términos de los roles de género y de cuidado históricamente establecidos por el machismo.

Estos elementos son alimentados por sistemas hegemónicos, es decir, sistemas predominantes que buscan establecer relaciones de dominio o supremacía, que dictan cuál debe ser el modo de obrar, pensar o comportarse. Un ejemplo de lo anterior es el patriarcado, sistema de relaciones sociales sexo-políticas instaurado por los varones, quienes, de forma individual y colectiva, oprimen a las mujeres en lo singular y como grupo social y, además, se apropian de su fuerza productiva y reproductiva, de sus cuerpos y sus servicios, ya sea con medios aparentemente pacíficos o mediante el uso de la violencia directa.

Ahora bien, las conductas discriminatorias se manifiestan de manera injustificada e irracional; es decir, se trata distinto a las personas en función de sus condiciones, ciertas características o rasgos de su identidad y se les niegan derechos basados en motivos prohibidos por la ley. Por ejemplo, negarle un empleo a alguien por su tonalidad de piel o la religión que profesa es un acto discriminatorio, ya que no existe una justificación para ello.

El trato diferenciado se considera injustificado porque la distinción que se hace no es objetiva ni razonable; es decir, no atiende a fines previstos por la Constitución, tampoco logra demostrar que con la distinción se pueda lograr el fin buscado y que ese fin atiende a la debida protección de algún derecho humano.

La LPEDCM (2020), en su artículo 5, define la discriminación como:

[...] aquella conducta injustificada que tenga por objeto o resultado la negación, exclusión, distinción, menoscabo, impedimento o restricción de los derechos de las personas, grupos y/o comunidades, motivada por su origen étnico, nacional, lengua, género, identidad de género, expresión de rol de género, preferencia sexual u orientación sexual, características sexuales, edad, discapacidades, condición jurídica, social o económica, apariencia física, tono de piel, condición de salud mental o física, incluyendo infectocontagiosa, psíquica o cualquier otra, características genéticas, embarazo, religión, condición migratoria, de refugio, repatriación, apátrida o desplazamiento interno, solicitantes de asilo, otras personas sujetas de protección internacional y en otro contexto de movilidad humana; opiniones, identidad o afiliación política, estado civil, trabajo ejercido, por tener tatuajes, perforaciones corporales u otra alteración física, por consumir sustancias psicoactivas o cualquier otra que atente contra la dignidad humana, libre desarrollo de la personalidad o tenga por objeto anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio, en condiciones de igualdad, de uno o más derechos (LPEDCM, 2020).

De manera resumida, un acto de discriminación se puede identificar a partir de 3 elementos:

1. Un trato diferenciado no justificado.
2. Un trato que tiene su motivación en prejuicios y estereotipos alrededor de la identidad y/o contexto de la persona agredida.
3. La vulneración o afectación del ejercicio de algún derecho o derechos humanos.

Adicionalmente, para el caso de este Protocolo es relevante mencionar la definición de la discriminación en el ámbito laboral de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1958) en su Convenio 111:

[...] cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación.

Dicha práctica puede desarrollarse en una medida escrita e institucional (que puede ser normas jurídicas como leyes, reglamentos, así como en políticas institucionales o lineamientos internos, entre otras), o bien manifestarse en una interacción entre dos o más personas. Tiene dos modalidades:

- **Discriminación directa (por objeto)** - Es el trato que de forma explícita distingue, señala o excluye a una persona con base en los motivos señalados.

Por ejemplo: que expresamente le indiquen a una mujer que no fue seleccionada para un ascenso porque tiene dos hijas y prefieren que el cargo se ocupe por alguien que tiene total disponibilidad de tiempo.

- **Discriminación indirecta (por resultado)** - Surge cuando el trato dado aparentemente es neutral, es decir, no hace distinciones o señalamientos directos hacia una persona; sin embargo, su implementación genera resultados o consecuencias diferenciadas y excluyentes hacia alguna persona o grupo.

Por ejemplo: cuando se emiten las directrices para dar el ascenso a una persona dentro del área y se establece que darán prioridad al currículum, la asistencia y la puntualidad, como criterios de desempate. En la práctica, estos criterios bien podrían evitar que una persona poco responsable con su trabajo obtenga el ascenso, pero también coloca en desventaja a quienes, por razones de género, asumen funciones de cuidado de sus familias y llegan a pedir permisos, a llegar tarde algunos días y no tener tiempo para actividades que les permitan ampliar su currículum.

Así como existen tratos diferenciados injustificados que equivalen a discriminación, existen otros conocidos como “acciones afirmativas” que están justificados y que no se consideran discriminatorios. Esto se debe a que, si bien son conductas que parten de la distinción y el trato preferente, tienen como objetivo lograr que personas o grupos que históricamente han estado en condiciones de desventaja para ejercer sus derechos tengan la posición o condición que les permita lograrlo.

Las acciones afirmativas se refieren a cualquier medida que va más allá de la terminación de una práctica discriminatoria. Entre sus objetivos se encuentran el compensar las condiciones que discriminan a ciertos grupos sociales en desventaja, corregir o compensar discriminaciones presentes o pasadas, impedir que se reproduzca en el futuro, así como revertir sus efectos. Es necesario considerar que las acciones afirmativas tienen un carácter temporal. Están sujetas al resultado que se espera alcanzar; por lo tanto, se suspenderán solo si el problema es solucionado y los resultados son sostenibles.

Las acciones a favor de las mujeres en espacios laborales son ejemplo de lo anterior. Se tratan de medidas adoptadas por los Estados o instituciones que buscan compensar las condiciones de desigualdad que han provocado la exclusión de las mujeres de esos espacios o limitado su participación en condiciones de igualdad. El principio de paridad de participación de las mujeres o la adecuación de distintos procesos en las dinámicas laborales son acciones afirmativas que tienen ese propósito.

VI.2 Violencia y sus manifestaciones en el ámbito laboral

Violencia

A diferencia de la discriminación, el comportamiento violento no se limita a dar un trato distinto que vulnere un derecho, sino que tiene motivaciones vinculadas con el daño, el control y/o la dominación. Este Protocolo se enfoca en la atención de dos problemáticas que surgen con motivo de las interacciones laborales: la discriminación y la violencia, así como una de sus manifestaciones más graves, la violencia en razón de género.

La discriminación y la violencia laboral son fenómenos que están relacionados entre sí debido a que los motivos por los cuales se ejerce la violencia en el trabajo pueden estar basados en categorías sujetas a discriminación, como lo son el género, la identidad y expresión de género, la apariencia física, la orientación sexual, la discapacidad, la edad, entre otros motivos reconocidos en el artículo 5 de la LPEDCM. En ese sentido, las afectaciones de la violencia y la discriminación tienen daños diferenciados en la dignidad de personas que históricamente han sido discriminadas.

La violencia, según el concepto de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM, 2021), es un fenómeno histórico y estructural, presente en diversos ámbitos de la sociedad, así como en las relaciones humanas. La violencia se encuentra tanto en el espacio público como en el privado, en las relaciones laborales, en las relaciones internacionales, en el ámbito escolar y familiar. Consecuentemente su definición dependerá del contexto en el que se encuentre. No obstante, se puede decir que la violencia se relaciona con una acción o acciones de ataque o abuso de unas personas sobre otras, a través de medios físicos o psicológicos.

Un acto violento tiene como elementos característicos: 1) la intención del emisor, es decir, existe una intención de controlar, dominar o modificar un comportamiento; 2) el tipo de fuerza para intentar cambios en el receptor, o sea, las amenazas, intimidaciones, comentarios ofensivos u otros tratos que son el medio a través del cual se violenta; y 3) los resultados, los cuales se relacionan con los efectos del acto, como vulneraciones a los derechos humanos y/o afectaciones en la salud física y psicológica del receptor (Uapa, Cuaied, 2021).

Algunas de las personas que pueden ser participantes de estas conductas de violencia son¹:

- **Presunta víctima:** persona que se presume ha sido afectada directamente en su esfera de derechos al ser objeto de un presunto acto de discriminación y/o violencia.

¹ Nota: Esta conceptualización se retoma con base en los criterios establecidos de manera colectiva y participativa por varias organizaciones de derechos humanos tales como, ARTICLE 19, EQUIS, Festival Ambulante, Fondo Semillas, Fundar, Instituto de liderazgo Simone de Beauvoir, R3D, Serapaz y Amnistía Internacional.

- **Presunta persona agresora:** persona de la que se presumen actos de discriminación y/o violencia hacia una persona de la institución o tercera, ya sea dentro o fuera de esta, siempre que estén vinculados o deriven de una relación laboral.
- **Persona víctima:** persona que ha sido afectada en su esfera de derechos al ser sujeta de un acto de discriminación y/o violencia.
- **Persona agresora:** persona que ha infligido cualquier forma de discriminación y/o violencia hacia una persona integrante de la institución o terceras personas.
- **Víctima y sobreviviente:** este protocolo cuestiona la dicotomía “víctima-sobreviviente” y reconoce la diferencia entre condición y situación de víctima, con el fin de evitar que el concepto de víctima resulte estigmatizante y paternalista. Desde un enfoque de derechos humanos, la importancia normativa y estratégica de definir a una persona en situación de víctima tiene como objetivo reconocer sus derechos frente una agresión y garantizar el compromiso institucional de investigar y sancionar la conducta violenta. Desde esta perspectiva, el presente Protocolo considera que el concepto de víctima es complementario con el concepto de persona sobreviviente, más acorde al enfoque restaurativo y transformativo, resaltando y visibilizando su capacidad de resiliencia, agencia y recuperación frente a la violencia.
- **Persona denunciada:** persona contra la que se dirige una denuncia dentro de este Protocolo.
- **Persona denunciante:** persona que interpone una denuncia mediante este Protocolo.

Adicionalmente, se reconoce la necesidad de ser flexibles cuando la persona denunciante decide nombrarse de una manera distinta a la de víctima o sobreviviente.

Para la construcción de espacios de trabajo seguros, que prevengan y atiendan de manera oportuna casos de violencia laboral, es necesario conocer la definición y los elementos socioculturales que influyen en cada una de estas conductas. Por ello en los siguientes apartados se detallan mejor las definiciones y características de las violencias en el ámbito laboral que son más recurrentes.

Violencia en el ámbito laboral

La violencia en el trabajo es una problemática prevaeciente que afecta a la persona trabajadora agredida y al entorno de trabajo, de ahí la importancia de construir protocolos y mecanismos alternativos de solución que consideren la complejidad del acto violento, sus raíces, contexto y consecuencias para prevenir y atender la violencia con un enfoque de derechos humanos y no discriminación.

Recientemente, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), reconociendo el derecho que toda persona tiene a un espacio de trabajo libre de violencia, establece en su Convenio 190 que la violencia es:

[...] 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 (OIT, 2019).

Esta forma de violencia se da entre personas que tienen un vínculo laboral, independientemente de la relación jerárquica, de manera intencional o por omisión en abuso de poder y puede ocasionar daños a la autoestima, salud, integridad, libertad y seguridad de la persona víctima, impidiendo así su desarrollo y atentando contra sus derechos a la igualdad y trabajo.

En julio de 2022, México ratificó el Convenio sobre la violencia y el acoso núm. 190 (Convenio núm. 190) de la OIT, por lo que trabajar en el marco conceptual que este documento establece es fundamental para la construcción de espacios de trabajo seguros.

Por su parte, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), en su “Modelo de Protocolo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral en los centros de trabajo” también define esta violencia como un acto que puede consistir en un solo evento dañino o en una serie de eventos cuya suma produce el daño. La definición de violencia laboral incluye actitudes como el acoso y hostigamiento laboral (también conocido como *mobbing*), así como el acoso y el hostigamiento sexual.

La manifestación concreta de cualquier tipo de violencias se puede resentir en cuestiones tangibles o intangibles de la propia persona (su cuerpo, sus creencias, su comportamiento); o en sus bienes (objetos, inmuebles, etcétera). El Convenio 190 de la OIT también establece que esta violencia se manifiesta de múltiples formas, y que puede ser perpetrada por una variedad de actores y ocurrir en múltiples espacios. Asimismo, reconoce que la violencia puede ser psicológica, física, sexual y económica.

La Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (LGAMVLV, 2007) ha establecido en México la siguiente tipología:

<p>Violencia psicológica. Daña la salud psicoemocional de la persona; algunos ejemplos son negligencia, abandono, descuido reiterado, celotipia, insultos, humillaciones, devaluación de sus opiniones (su trabajo), marginación, indiferencia, comparaciones destructivas, rechazo y ocultar información</p>	<p>Violencia física. Daño no accidental que se ocasiona al usar la fuerza física, algún tipo de arma u objeto que pueda provocar o no lesiones (internas, externas, o ambas). Ejemplos de esta violencia son los golpes, pellizcos, presionar el cuerpo de una persona contra él de otra o sujetar a una persona contra su voluntad.</p>
<p>Violencia patrimonial. Se provoca en cualquier bien (tangibles o intangibles) que sirve a la víctima para su</p>	<p>Violencia económica. Daño que afecta bienes (tangibles o intangibles) que afectan la supervivencia económica de</p>

<p>supervivencia. Algunos ejemplos son transformar, sustraer, destruir o retener objetos, documentos personales, bienes y valores o recursos económicos que le servían para satisfacer sus necesidades. El daño puede resentirse en bienes de uso común o propios de la víctima. En los espacios laborales esa supervivencia está vinculada tanto con la vida de la persona (subsistencia personal) como con lo necesario para llevar a cabo el trabajo (subsistencia laboral).</p>	<p>la víctima; tiene un sentido más restringido que la violencia patrimonial. Algunos ejemplos de esta violencia en el ámbito laboral se manifiestan como control en el ingreso de las percepciones económicas de la persona (sueldos, bonos, aguinaldo, etcétera) o dar menor sueldo por el mismo o mayor trabajo.</p>
---	---

Violencia sexual. Daño que se resiente en el cuerpo y la sexualidad de la víctima y que atenta contra su libertad, dignidad e integridad física, psicológica y emocional. La violencia sexual siempre es una violencia basada en el sexo y el género de las personas, como se verá en el apartado respectivo.

*Elaboración propia con información de la LGAMVLV.

Respecto a las diversas manifestaciones de la violencia laboral, es importante tomar en cuenta que:

- Un mismo acto puede implicar varias formas de violencia entre las distintas tipologías que señalan las leyes y normas citadas. Por ejemplo, el acoso sexual es violencia sexual que puede ir acompañada de violencia física y emocional, por mencionar algunas.
- No estereotipar la violencia esperando que su manifestación siempre sea visible; esto es particularmente relevante en el ámbito laboral, donde la mayoría de actos de violencia no dejan marcas o huellas visibles.

El Convenio 190 de la OIT reconoce que los actos de violencia provocan cambios y alteración inmediata y a menudo duradera en las personas agredidas y en las relaciones interpersonales, la organización del trabajo y el entorno laboral en su conjunto. La violencia es un comportamiento nocivo que tiene sus orígenes en aprendizajes de las prácticas sociales que pueden llegar a normalizarse; por eso se percibe como sorpresiva, no se espera, más si el acto viene de personas con quienes se tiene algún tipo de vínculo que genera emociones como la confianza, el respeto o la estima.

Resaltamos que las consecuencias de los actos de violencia van más allá del daño personal, modifican conductas y comportamientos de las personas agredidas y su entorno. Las personas hacen cambios en sus vidas con el propósito de ya no volver a ser violentadas o de que la violencia en su contra se detenga. Son cambios obligados que podrían parecer voluntarios, pero no lo son:

- Un ejemplo de las consecuencias se advierte en el acoso sexual: una sensación de autoculpabilización, la víctima puede considerar que es su

forma de vestir la que provoca a quien la agrede y entonces hace cambios en ella esperando que así ya no se le vuelva a acercar.

- Otro ejemplo, ahora en el acoso laboral, consiste en perder el ánimo para ir a trabajar o ser hiper productiva: la persona se va volviendo menos eficiente o intenta satisfacer por todos los medios a quien le agrede, presenta mejores trabajos, se queda más horas en la oficina y, aun así, no obtiene un mejor trato.

Todo proceso de atención a casos de violencia exige trabajar sobre los comportamientos, daños y consecuencias tanto con la persona víctima, como con la persona que ejerce violencias. Asimismo, será importante que la atención a casos también implemente acciones que reparen el daño en el ambiente laboral afectado, entendiendo que la violencia es algo que no solo vulnera a la persona víctima, sino al entorno en el que se desenvuelve y que muy probablemente sea un acto o actos que estén normalizados en el espacio laboral.

Hostigamiento y acoso sexual y laboral

No existe un catálogo cerrado que enliste todas las manifestaciones de discriminación o violencias en los espacios laborales; sin embargo, se han reconocido a nivel normativo y de diseño de políticas públicas dos de las más recurrentes: el hostigamiento y el acoso en sus modalidades sexual y laboral.

a) Hostigamiento y acoso laboral

La Suprema Corte de Justicia de la Nación (2013) define que el acoso laboral o *mobbing* como una “conducta que se presenta dentro de una relación laboral, con el objetivo de intimidar, opacar, aplanar, amedrentar o consumir emocional o intelectualmente a la víctima, con miras a excluirla de la organización o a satisfacer la necesidad, que suele presentar el hostigador, de agredir o controlar o destruir [...]” (p.4-5). Su efecto es el daño en la persona, mermar su autoestima, salud, integridad, libertad o seguridad, entre otros.

El acoso y hostigamiento se caracterizan por:

- La presencia de comportamientos hostiles hacia la víctima;
- La reiteración de esos comportamientos; y
- La generación de un ambiente de trabajo hostil.

En cuanto a su tipología, tiene tres niveles, dependiendo de quien adopta el papel de sujeto activo:

- **Horizontal:** cuando la agresividad o el acto se lleva a cabo entre personas de similar jerarquía laboral, a esto se le conoce como acoso laboral.
- **Vertical descendente:** cuando la agresividad se realiza por parte de una persona con jerarquía laboral superior en contra de una persona de inferior jerarquía, constituyendo así un acto de hostigamiento laboral.

- **Vertical ascendente:** cuando la agresividad se lleva a cabo por parte de quien ocupa una jerarquía laboral inferior en contra de una persona de jerarquía laboral superior.

Algunos ejemplos de comportamientos de acoso u hostigamiento laboral son:

- Con acciones reiteradas de *bullying*, es decir, a través de comportamientos ofensivos y repetitivos a través de acciones crueles, maliciosas, humillantes y vengativas que socavan a otra persona.
- Ejercer violencia física o psicológica con el objetivo de someter a una persona o hacerla de menos (a esto también se le conoce como *mobbing*).
- Intimidar o ejercer violencia con la finalidad de infundir miedo a las personas empleadas con respecto a sus actividades laborales y sus consecuencias.
- Ejercer explotación laboral o cargas excesivas de trabajo. La explotación consiste en una relación desigual entre el trabajo que se realiza y su retribución.

Existen conductas de acoso y hostigamiento laboral que se fundan en razones de género, es decir, en las que el acto de control, dominación o sometimiento se asocia con aquello que se cree que “es” o “debe ser” la persona a partir de los estereotipos de género asignados socialmente.

Igualmente, el acoso y hostigamiento laboral también se puede fundar en las asimetrías de poder en cuanto a la orientación sexual, tonalidad de piel, origen étnico o nacional. En otras palabras, puede sostenerse en las creencias, prejuicios y estereotipos de grupos históricamente discriminados.

Por ejemplo:

- Infravalorar de forma reiterada las opiniones de una mujer trabajadora porque se cree que “las mujeres no piensan, solo sienten”.
- Realizar burlas constantes hacia una persona trans al decirle que “no puede intentar ser lo que no es”.
- Agredir verbalmente a un hombre trabajador que pide permiso para llevar a su hija a la escuela por creer que es un “mandilón”.
- Excluir de ciertas actividades a una persona con discapacidad bajo la creencia de que “no es productiva para el entorno de trabajo” o que “es incómodo hacerla parte de las actividades”.
- Generar cargas excesivas de trabajo para saturar y abrumar a la persona trabajadora.

b) Hostigamiento y acoso sexual en el ámbito laboral

El acoso y el hostigamiento sexual son manifestaciones de violencia sexual que forzosamente constituyen violencia de género. Lo anterior se debe a que las personas aprenden y ejercen su sexualidad siempre teniendo como referentes los mandatos construidos desde el orden social de género binario.

En un sentido general, el hostigamiento y el acoso sexual pueden ser definidos como conductas de naturaleza sexual no recíproca que afectan la dignidad y, desde luego, la libertad sexual de las personas.

A continuación, se describen algunas precisiones conceptuales entre ambas conductas, las cuales fueron elaboradas a partir del Modelo de Protocolo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral en los centros de trabajo de la STPS y de los criterios relevantes de la Suprema Corte de Justicia de la Nación:

- **Hostigamiento sexual:** forma de violencia que surge cuando la coerción sexual se emplea, de manera explícita o implícita, como base para una decisión que afecta algún área de la vida laboral de la víctima, **se da en el ejercicio de poder de relaciones de subordinación real de la persona víctima frente a la persona agresora** en el ámbito laboral.
- **Acoso sexual:** si bien no existe una relación de subordinación, el acoso sexual es **un ejercicio abusivo de poder que coloca en indefensión y riesgo a la víctima (pueden ser uno o varios eventos)**. Se manifiesta en una relación horizontal y genera un ambiente laboral intimidatorio, hostil o humillante para la víctima y hasta para terceras personas.

En un sentido amplio, la configuración del acoso y el hostigamiento sexual implican una **conducta por parte de quien agrede y no aceptada de manera expresa por la persona que la recibe o resiente su impacto (por eso es no recíproca y no deseada)**. Si la intención de la conducta o la violencia no queda clara con una sola ocasión, también puede ser **reiterada**.

Cualquier persona puede ser víctima de violencia sexual; sin embargo, la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (INEGI 2020) indica que son las mujeres quienes, desproporcionalmente, son victimizadas por este tipo de conductas (al menos 90% más que los hombres).

Ese alto nivel de violencia se relaciona con el hecho de que los mandatos de género han forjado estereotipos específicos en cuanto a la libertad sexual de las personas:

- Ejemplo de ello es la construcción social de los hombres como “sujetos sexuales”, es decir, personas que siempre deben tener deseo sexual y que, además, pueden y tienen que mostrarlo explícitamente. Parte de ello explica que no exista o sea menor el reproche social si tienen más de una pareja sexual de forma simultánea o que se les hace creer que tienen un “instinto sexual” incontrolable que debe ser satisfecho. Todo ello sin olvidar que su deseo “debe” ser heterosexual.
- En contraparte, a las mujeres, se les construye como “objetos sexuales”; es decir, como personas que deben estar dispuestas a satisfacer el deseo sexual de otra persona. También se les exige que no muestren o expresen su sexualidad de forma explícita para “no provocar” el deseo de los sujetos sexuales.

Tales creencias fomentan la asimetría de poder en cuanto al ejercicio de la sexualidad de las personas, lo cual se replica en los espacios laborales. Para afirmar que existió aceptación de la persona en la conducta de naturaleza sexual, se deben cumplir los requisitos del estándar sobre el **consentimiento libre y pleno**. Éste se

define como un acuerdo mutuo, afirmativo, voluntario, consciente, específico y revocable que se establece entre dos o más personas para participar en conductas de naturaleza sexual.

- **Mutuo:** para participar de una conducta de naturaleza sexual, cada persona involucrada debe asegurarse de que la o las otras personas han dado su consentimiento afirmativo, expresado de manera verbal o física.
- **Afirmativo:** el consentimiento nunca debe presuponer ni asumirse a partir de factores situacionales como la vestimenta, la apariencia, el horario o el lugar donde las personas se encuentran. El silencio, una negativa (expresa o tácita) o la ausencia de resistencia física significan ausencia de consentimiento libre y pleno, y no, por el contrario, que el consentimiento fue otorgado.
- **Voluntario:** libre de coerción, fuerza, amenazas o intimidación.
- **Consciente:** se refiere a que la persona es capaz de comprender el significado e implicaciones de la conducta, así como de su deseo para participar de ésta. Cuando existan condiciones o factores que afecten el estado consciente de la persona en los términos antes descritos (alguna condición de discapacidad o biológica, la ingesta de sustancias y bebidas que alteran la conciencia como el alcohol, las drogas o determinados medicamentos, etcétera) se presume que no hay consentimiento libre y pleno.
- **Específico:** la existencia del consentimiento se restringe solo al momento y situación en que se ha otorgado para la realización de conductas de naturaleza sexual, por lo que no implica consentir otras conductas en el futuro.
- **Revocable:** el otorgamiento del consentimiento es un proceso continuo que se puede retirar en cualquier momento. Por lo tanto, aun cuando inicialmente haya sido otorgado en un momento y situación, puede revocarse de manera explícita en cualquier momento y la conducta deberá detenerse de inmediato.

Su análisis merece especial atención cuando se trata de una conducta de naturaleza sexual, pues la valoración de los elementos que lo conforman debe hacerse libre de estereotipos de sexo, género y orientación sexual. Una vez definidas las conductas de hostigamiento y acoso laboral, y hostigamiento y acoso sexual en el ámbito laboral, pueden contrastarse sus diferencias.

<p>Hostigamiento sexual</p>	<p>Acoso sexual</p>	<p>Acoso / hostigamiento laboral (mobbing)</p>
<p>Se da en relaciones de subordinación.</p> <p>Son conductas de naturaleza sexual no recíproca y no deseada que afectan a la dignidad y la libertad de la persona. Es reiterada (hay excepciones) y no aceptada expresamente por la víctima. Configura violencia de género.</p>	<p>Se da en relaciones horizontales o que no necesariamente implican subordinación.</p>	<p>Actos o comportamientos que atentan contra el autoestima, salud, integridad, libertad o seguridad de las personas. Ocasionan humillación, frustración, ofensa, miedo, incomodidad o estrés en la persona a la que se dirigen o en quienes lo presencian con el resultado de que interfieren en el rendimiento laboral o generan un ambiente negativo en el trabajo.</p>

*Elaboración propia a partir de definiciones expuestas anteriormente.

Como se puede constatar conforme a las definiciones antes citadas, una similitud entre ambos grupos de conducta es que se dan en el ámbito de relaciones laborales, mientras que una diferencia es que el acoso/hostigamiento laboral no necesariamente es una violencia en razón del género, como sí lo son forzosamente el hostigamiento/acoso sexual.

Para mejorar la distinción entre estas violencias, se presentan los siguientes ejemplos:

<p>Acoso u hostigamiento laboral</p>	<p>Acoso u hostigamiento sexual</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Designar trabajo que no tiene valor o que tiene objetivos inalcanzables con el objetivo de degradar a las personas. • Sobrecargar diferenciadamente a una persona o personas con mucho trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chantaje sexual (<i>quid pro quo</i>): requerimientos de favores sexuales a cambio de un trato preferencial —o promesa de éste— en su situación actual o futura en el empleo, cargo o comisión como amenaza respecto de esa situación o condición para su aceptación o rechazo en un empleo,

<ul style="list-style-type: none"> ● Utilizar tácticas de desestabilización: cambios de puesto sin previo aviso, intentos persistentes de desmoralizar o retirar ámbitos de responsabilidad sin justificación ● Generar aislamiento social a través de: Restringir las posibilidades de comunicación con otras personas del equipo; trasladar a un puesto de trabajo aislado; Ignorar a la persona o no dirigirle la palabra; generar divisiones entre personas del equipo de trabajo al enfrentarlas o confrontarlas. ● Atacar la vida privada de las personas trabajadoras, tales como críticas constantes a su vida personal, generar terror a través de llamadas constantes fuera de horarios de trabajo, burlarse de la apariencia o creencia de las personas. ● Agredir física o verbalmente a las personas del equipo. 	<p>cargo o comisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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. ● Realizar expresiones ciertas o falsas con palabras, frases o sonidos, incluidos los piropos, chiflidos y silbidos, respecto de cualquier manifestación de la sexualidad de la víctima, ya sea sobre su cuerpo, su apariencia o su comportamiento. ● Emitir expresiones que coloquen como objeto sexual a la persona. ● Dar información propia o preguntar a la persona sobre sus preferencias o sobre su vida sexual, así como difundir este tipo de información. ● Hacer propuestas sexuales a la persona. ● Ejecutar señales o movimientos corporales sexualmente sugerentes hacia la persona con cualquier parte del cuerpo. ● Mostrar los genitales. ● Asediar, seguir o impedir la movilidad aproximando o exhibiendo hacia su persona los genitales o cualquier otra parte del cuerpo de la persona agresora. ● Fotografiar o videografiar el cuerpo de la persona.
---	---

*Elaboración propia que retoma algunos ejemplos de la Comisión Nacional de Derechos Humanos (2017) en su publicación “Acoso Laboral (*Mobbing*)”.

VI.3 ¿Qué motiva la discriminación y la violencia?

Los actos de discriminación y violencia tienen también sus raíces en desigualdades y discriminaciones estructurales, donde los sistemas de opresión y las vivencias de grupos históricamente discriminados son parte de las motivaciones y orígenes de la problemática.

Igualmente, el reconocimiento de las conductas de violencia requiere del análisis del contexto en el que se dan, ya que, en la mayoría de los casos, intervienen factores como las asimetrías de poder formales, informales y simbólicas, mismas que son importantes de reconocer para tomar soluciones adecuadas que reparen el daño y garanticen la no repetición.

A continuación, se abundará en explicar en qué consisten estas asimetrías de poder así como algunas de las desigualdades y sistemas de opresión que pueden ser parte de un acto de discriminación y/o violencia en el ámbito laboral.

Contexto y asimetría de poder

El reconocimiento de las conductas de violencia² requiere del análisis del contexto en el que se dan, ya que, en la mayoría de los casos, intervienen factores como las asimetrías de poder formales, informales y simbólicas, las cuales son importantes de reconocer para tomar soluciones adecuadas que reparen el daño y garanticen la no repetición.

Una de las causas de la violencia laboral se relaciona con la existencia de relaciones laborales asimétricas o desiguales en términos de ejercicio del poder. El poder es un componente de cualquier relación personal, se refiere a la capacidad de incidir en el comportamiento de otra persona o de la influencia para que atienda a los deseos y voluntad de quien ejerce el poder.

En los espacios de interacción social —incluido el laboral— se advierten distintas manifestaciones de poder:

- El formal, que crea situaciones de supra o subordinación y viene por mandato de una norma o ley, por ejemplo: un nombramiento, un contrato, un documento oficial que indica la forma en que se constituyen las jerarquías al interior de una organización.
- También está el poder informal, en el que no existe una jerarquía o supra/subordinación establecida en alguna ley o contrato; sin embargo, se crea a partir de alguna característica que se percibe como “superior” o “mejor” en un entorno determinado. Por ejemplo: en los entornos laborales, puede existir poder informal entre personas a partir de tener mayor experiencia en años de trabajo o más estudios académicos.

² Nota: Este rubro parte de una adaptación de teorías del poder generadas por Weber, Foucault y Bourdieu, así como de la Teoría Bifactorial del Poder.

- Otra forma es el poder simbólico, que es aquel que ejerce una persona de *facto* porque otras le permiten que lo haga; esto es común con la aparición de liderazgos entre personas que están en la misma jerarquía. Por ejemplo: en un equipo de trabajo de personas con el mismo puesto, una de ellas toma la iniciativa para organizar las actividades de un proyecto. A diferencia del poder formal e informal, el simbólico tiene un mayor rango de rotación pues puede ser ejercido por cualquier miembro del grupo indistintamente al ser considerados como iguales entre sí.

Todas estas formas de ejercicio de poder que pueden presentarse de forma autónoma o combinada en las interacciones personales dan pauta a asimetrías; es decir, a situaciones en que unas personas tienen más permisiones para ejercer su propio poder, en detrimento del que pueden ejercer otras.

La violencia en contextos de desigualdad en el ejercicio del poder, por lo tanto, obliga a la autoridad a tomar en cuenta de dónde viene la asimetría de poder entre las personas involucradas.

Violencias en razón del género

El orden social de género binario y el sistema patriarcal son dos formas en que se han organizado gran parte de las sociedades a nivel mundial. Son estructuras que se basan en criterios o categorías sociales con las que se clasifica y ordena a las personas en categorías binarias (hombre-masculino/mujer-femenina), y se fijan las reglas para el ejercicio del poder en términos desiguales.

Esas categorías binarias son el sexo (relacionado con diferencias fisiológicas); el género (la diferencia en la función social) y la orientación sexual (la diferencia en el deseo de intimar).

- **Sexo.** Es una categoría que refiere, en principio, a la suma de las características fisiológicas, genéticas, hormonales y anatómicas que se utilizan en el ámbito biomédico para clasificar a las personas como macho, hembra o intersexual.
- **Género.** Es una categoría relacionada al conjunto de ideas y creencias sociales construidas en cada cultura, momento histórico y contexto específico respecto a los atributos (corporales y conductuales) y funciones (roles o tareas) que se cree que debe tener una persona con base en la diferencia sexual que se le asignó al nacer, o en la que se identifica. El orden social hegemónico de género divide a las personas en femenino y masculino.

Dos de sus dimensiones son:

La **identidad de género**, que se refiere a la vivencia interna e individual del género tal como cada persona la siente profundamente. Esa vivencia puede o no corresponder con el sexo asignado al nacer, incluyendo la vivencia personal del cuerpo (que podría involucrar la modificación de la apariencia o la función corporal a través de medios médicos, quirúrgicos o de otra índole, siempre que la misma sea libremente escogida) y otras expresiones de género, incluyendo la vestimenta, el modo de hablar y los modales (Principios de Yogyakarta, 2006).

La **expresión de género**, es la manifestación externa del género de una persona y prevé cuestiones como las posturas, maneras, vestimenta, forma de hablar, de caminar, entre otras. La expresión de género puede ser femenina, masculina o andrógina (cuando no se cumple con los estereotipos y expectativas del género, culturalmente establecidos para lo femenino y masculino).

- **Orientación sexual.** Es la capacidad de cada persona de sentir una atracción emocional, afectiva y/o sexual por personas de un género diferente al suyo, o de su mismo género, o de más de un género, así como a la capacidad de mantener relaciones íntimas y/o sexuales con esas personas (Principios de Yogyakarta, 2006).

Las categorías sobre el sexo, el género y la orientación sexual han sido utilizadas por el orden social de género y el sistema patriarcal para justificar contextos de desigualdad en los que se valoran, reconocen, y por lo tanto se les permite ejercer más poder, a los atributos y roles asignados a la identidad hombre-masculino-heterosexual (llamado también “el sujeto universal”) en comparación con el que reciben las de la identidad mujer-femenina y personas de la diversidad sexual.

Asimismo, y retomando la Guía para la Acción Pública sobre Diversidad Sexual del CONAPRED (2012), resulta importante definir que la diversidad sexual hace referencia a todas las posibilidades que tienen las personas de asumir, expresar y vivir la sexualidad, así como de asumir expresiones u orientaciones, identidades sexuales y de género —distintas en cada cultura y persona—. Es el reconocimiento de que todos los cuerpos, todas las sensaciones y todos los deseos tienen derecho a existir y manifestarse sin más límites que el respeto a los derechos de las otras personas.

La desigualdad fundada la identidad o expresión del género y la pertenencia a algún grupo de la diversidad sexual da paso a la discriminación estructural: así se denomina al conjunto de prácticas sistemáticas, históricas y de poder que niegan el trato igualitario y producen resultados desiguales para ciertos grupos sociales y se reproducen en el seno de las estructuras creadas para el orden social (la familia, la escuela, el Estado, las leyes, la cultura, entre otras).

Se han creado distintos términos para hacer referencia a las combinaciones identitarias respecto del sexo y el género:

- Persona **cisgénero** es aquella en quien coincide su identidad de género con el sexo que se les asignó desde el nacimiento.
- Persona **intersexual** es quien nace con características sexuales (incluyendo genitales, gónadas y patrones cromosómicos) que no se ajustan a las nociones binarias típicas de los cuerpos masculinos o femeninos.
- Persona **trans** es un término paraguas utilizado para describir diferentes variantes de transgresión/transición/reafirmación de la identidad y/o expresiones de género (incluyendo personas transexuales, transgénero, travestis, drags, entre otras), cuyo denominador común es que el sexo asignado al nacer no concuerda con la identidad y/o expresiones de género de la persona (CONAPRED, 2016: 8-9).
- Persona **No binaria** o de género fluido es aquella cuya identidad no puede describirse con los términos binarios asociados con varón/hombre o mujer/hembra; una identidad de género que se ubica en alguna parte del espectro del género.

La **violencia en razón del género**, conforme a lo expuesto hasta ahora, puede ser entendida como un comportamiento de control, dominación o sometimiento que se ejerce en otra persona con base en las creencias que fijan los estereotipos sobre la identidad sexual, de género y la orientación sexual.

De esos estereotipos derivan múltiples significados y mandatos sobre las creencias en torno a lo que “es” o “debe ser” y “parecer” la persona a partir de que se le identifica sexualmente como mujer u hombre. La violencia surge ya sea:

1. Porque se quiere obligar a la persona a cumplir con el estereotipo o
2. porque no cumplió con el estereotipo y eso se le reprocha en múltiples formas.

Racismo

El racismo un sistema de opresión que motiva conductas de odio, rechazo o exclusión de una persona o un grupo de personas por su asignación racial, color de piel, origen étnico o su lengua. El racismo puede reforzar o debilitar en espacios como los medios de comunicación, la familia, la escuela y el trabajo.

Además, es la consecuencia de un sistema de racialización que impone un orden jerárquico en función de las características fenotípicas y culturales de los grupos en el que, las personas blancas de fenotipo europeo se encuentran en lo más alto de la jerarquía y las personas no blancas, indígenas, afrodescendientes y de tonalidades morenas se encuentran subordinadas al primero, lo que las coloca dentro de la estructura social como personas racializadas.

El racismo es una problemática estructural que atraviesa todos los ámbitos de la vida de las personas indígenas, afrodescendientes, morenas y en general personas

no blancas con fenotipo europeo, es decir, dentro de un sistema racializado, la vida social de un individuo y sus oportunidades, incluyendo la educación, el empleo, la vivienda, la atención de la salud y la representación legal están conformadas y limitadas por las asignaciones y las jerarquías raciales de ese sistema (Giddens, 2017, p.278).

Como sistema, el racismo tiene como consecuencia que las personas racializadas que han sido históricamente oprimidas tengan mayores limitantes y dificultades para acceder a oportunidades en el empleo, pues a pesar de que no existan las razas, sí existe el racismo.

Es importante remarcar que el concepto raza se inventó en el siglo XV, por las sociedades europeas que buscaron justificar la colonización y reestructurar las relaciones sociales con base en: diferencias biológicas, la relación con el cristianismo, la inventada idea sobre la “pureza de sangre” y el uso de idiomas europeos. La clasificación por razas fue la base del orden social e institucional del mundo durante siglos, es por eso que, aún cuando ya se demostró científicamente que tal división carece de sentido, el racismo sigue persistiendo en la actualidad como uno de los problemas más comunes vinculados con la identidad de las personas no blancas y no europeas.

El racismo en México, afecta a las personas por la valoración que se hace sobre el idioma, la vestimenta, el tono de piel, los rasgos faciales y la práctica de algunas costumbres; este sistema afecta principal, aunque no exclusivamente, a personas indígenas y afrodescendientes.

Un ejemplo de discriminación y violencia en los espacios laborales tiene lugar cuando, con base en estereotipos racistas, se asignan a las personas morenas tareas de menor responsabilidad y valía, o se hacen burlas sobre su imagen que tienen como objetivo dañar a la persona.

En el ámbito laboral, el racismo reproduce prejuicios y estereotipos contruidos alrededor de las personas racializadas, que lleva a crear desigualdades que las colocan en condiciones de vulnerabilidad, por ejemplo:

En el momento de la contratación se solicita como requisito ser bilingüe y solamente se consideran idiomas europeos como el español, inglés, francés, sin considerar otras lenguas y/o idiomas como el Náhuatl.

Asimismo, es importante considerar que la situación de discriminación y/o violencia en los espacios laborales puede agudizar sus efectos excluyentes o restrictivos, cuando no es solo uno sino varios los factores de desventaja que convergen en la misma persona, por ejemplo

Cuando en la *machoexplicación* no sólo se demerita la opinión de la mujer por su condición sexual y de género, sino porque es una mujer indígena o porque tiene discapacidad.

Discapacidad

Se trata de una condición de vida que resulta de la conjunción de varios factores (artículo 1 CDPD; artículo 2 LGIPD):

La existencia de una deficiencia, disfunción o limitación corporal, cognitiva, mental o sensorial	+	(...) que unida a un contexto que, por su diseño, presenta barreras para que es persona se desarrolle de la manera más autónoma y plena en sociedad	=	(...) da como resultado su exclusión en distintos ámbitos de interacción social
--	---	--	---	--

Los problemas que enfrentan las personas con discapacidad en los espacios laborales se relacionan con un fenómeno denominado “capacitismo” que puede ser definido como: “Una red de creencias, procesos y prácticas que produce un tipo particular de ser y cuerpo que es proyectado como el perfecto, típico de la especie y, por lo tanto, esencial y plenamente humano. La discapacidad se presenta entonces como un estado disminuido del ser humano” (Herrera y Vera, 2021:13):

A lo anterior se suma el hecho de que los contextos físicos, económicos, políticos, educativos, sociales, entre otros, se han diseñado con base en las necesidades e intereses de los cuerpos sin discapacidad (que se consideran funcionales) y no de la diversidad corporal con distintos tipos y niveles de funcionalidad; es así, cómo se genera la exclusión de la persona.

Un ejemplo de la discriminación hacia las personas con discapacidad sería negar el acceso a un empleo a una persona ciega, con base en el estereotipo de que “es imposible que alguien que no ve, pueda usar una computadora”. Esto se funda en la creencia capacitista que todas las personas “deben ver”, sin siquiera darle oportunidad a demostrar si puede desempeñar el trabajo.

Un ejemplo de discriminación y violencia consistiría en darle trabajo a esa persona para cumplir con una cuota laboral, pero aislarle laboralmente, no incluirle en los equipos de trabajo o no tomar en cuenta las actividades que desempeña para recordarle que “está ahí por un acto de compasión”, pero no porque pueda hacer algo valioso para el centro de trabajo.

VII. Diferencias entre conflicto personal, discriminación y violencia

La interacción social que se da con motivo de las relaciones laborales no siempre es armónica; sin embargo, no todo problema que ahí acontece reúne los elementos para ser calificado como discriminación o violencia, pues algunas interacciones pueden ser conflictos personales.

Evert Van de Vliert (1998:351), argumenta que el conflicto puede definirse como la situación donde dos partes o entidades sociales tienen puntos de vista diferentes o tienen intereses apartados. Es así que resulta importante aprender a identificar y

distinguir entre esas tres situaciones porque, aun cuando todas deben ser atendidas, cada una requiere medidas de intervención y solución diferentes.

El conflicto siempre se queda en un nivel de confrontación en el que el interés, en todo caso, se circunscribe solo a intentar incidir o modificar la postura u opinión de la otra persona (si se quiere ver de algún modo, se busca “vencer su postura”), pero nunca se traslada esa intención a un intento de dominar a la persona en sí misma, no hay un interés en someter o controlar (mostrarle “quién vale más” y “quién manda”) y tampoco se advierte un daño, como sí sucede con la violencia y la discriminación.

El conflicto se distingue de la discriminación porque no es un trato diferenciado injustificado que tiene como efecto la limitación o afectación de los derechos de una de las partes, sino una confrontación que se manifiesta por diferencia de posturas, opiniones o actividades de trabajo, pero sin volverse un acto de vulneración a algún derecho dentro del espacio de trabajo.

Ahora bien, un conflicto que no se resuelve en lo inmediato puede convertirse en una situación de discriminación o violencia. Por ese motivo, existen herramientas de prevención de la violencia, como las evaluaciones de clima laboral, que permiten identificar a tiempo este tipo de situaciones y proponer soluciones que llevan al diálogo (aunque no necesariamente a la conciliación de posturas).

Por otro lado, Otoniel Alvarado en su libro “Administración de personal: aproximación al campo educativo” (2011) expone que los conflictos tienen distintas etapas de evolución que es necesario conocer para estar en posibilidad de llegar a soluciones asequibles:

- **Primera etapa** *Contraposición o incompatibilidad de posturas:* Aquí se configuran diversas condiciones que propician un conflicto, como una comunicación deficiente o inexistente entre las personas, características de la estructura de la institución y la presencia de otras variables personales.
- **Segunda etapa**
Conocimiento o personalización: Las personas advierten (reconocen) y sienten que hay condiciones que harán posible el surgimiento de un conflicto.
- **Tercera etapa**
Intención:
Es la visible decisión de las partes involucradas de actuar de determinada manera ante las conductas de las demás personas, como competir, alzar la voz, confrontar, colaborar, ceder, entre otras.
- **Cuarta etapa**
Comportamiento: Se observa el comportamiento de una parte y la reacción de la(s) otra(s). El conflicto es abierto y las personas hacen afirmaciones, actúan y reciben reacciones. En esta etapa es pertinente utilizar algunas técnicas de manejo de conflictos.

Quinta etapa

Resultado:

Se espera que una adecuada solución llevaría a las personas a tener un mayor y mejor desempeño en la institución. De lo contrario, una solución no adecuada puede hacer que la persona o el grupo tengan menor desempeño y que eso configure un contexto propicio para que el conflicto escale a discriminación o violencia.

Saber identificar estas etapas es importante para poder mitigar los efectos negativos del conflicto y evitar que escale a otras formas de discriminación o violencia laboral. Un conflicto atendido a tiempo permite que el trabajo del equipo evolucione y se fortalezca.

Estos son algunos ejemplos de conflicto personal que se pueden manifestar en el entorno laboral:

- Una discusión en una reunión de trabajo entre personas que son pares a partir de diferir en la metodología de un proyecto;
- Una incomodidad durante una reunión de equipo por fallas en la comunicación ante la organización de un evento;
- Comportamiento hostil o percibido como “grosero” entre dos personas que por diferencias políticas u otras que generen que no se lleven bien; y
- Errores en la comunicación, retroalimentación u organización del trabajo cotidiano.

Es importante mencionar que el protocolo no se activa por casos que se identifiquen como conflictos personales.

VIII. Prevención

Esto implica anticipar situaciones de violencia en razón del género y discriminación que se presenten en el Consejo o en una relación con él. La prevención de dichos casos requiere de una estrategia educativa y comunicativa que se adecúe a las necesidades institucionales y coyunturales.

De acuerdo con el Protocolo de Prevención y Atención: Discriminación, Acoso y Hostigamiento Sexual que realizó Article 19 México y Centroamérica, la prevención se divide en tres niveles de acción:

[...] La **prevención primaria** se refiere a las acciones y medidas anteriores a la aparición de la violencia para remover las causas y factores de riesgo, previniendo cualquier daño inicial; la **prevención secundaria** incorpora respuestas inmediatas después de que la violencia ocurrió para evitar un mayor daño; mientras que la **prevención terciaria** se refiere a las respuestas de largo plazo para tratar con las consecuencias de la violencia, minimizando el impacto, restaurando la salud y la seguridad, y previniendo la repetición de la victimización. (Article 19 México y Centroamérica, 2020: p.6).

A continuación se exponen los niveles de prevención:

Prevención primaria

- Impartir cursos de capacitación y sensibilización en materia de género, diversidad sexual, masculinidades, racismo, entre otros temas.
- Generar diálogos al interior de los equipos sobre cómo identificar actos de violencia y discriminación en el entorno laboral.
- Establecer estrategias de mejora del ambiente laboral y buena interacción entre el personal.
- Realizar diagnósticos de ambiente laboral y sesiones de evaluación que arrojen medidas de mejora y necesidades del entorno.
- Capacitar a todo el personal en el modelo de intervención de persona testiga proactiva.
- Incluir en los programas anuales de capacitación acciones educativas para combatir la discriminación, violencia laboral y acoso y hostigamiento sexual, entre otras.

Prevención secundaria

- Responder a una necesidad específica de capacitación para advertir un daño más severo.
- Intensificar campañas de difusión en temas relacionados con los casos atendidos.
- Dar seguimiento a las necesidades identificadas en los diagnósticos y evaluación realizadas en el nivel anterior.
- Realizar círculos de diálogo con las personas involucradas en un caso atendido.

Prevención terciaria

- Capacitación permanente y periódica en materia de derechos humanos, violencia de género y discriminación a todo el personal.
- Establecer acuerdos de trabajo en donde sea prioritario preguntar sobre pronombres con los que se identifica una persona, ya sean usuarias, participantes, visitas, proveedoras, etcétera.
- Evaluar el protocolo de forma periódica, retomando opiniones y experiencias de atención a los casos.
- Mejorar y adecuar las políticas internas para prevenir futuras violaciones de derechos humanos, y lograr así la no repetición del hecho.

Ahora bien, la prevención, en términos generales, es una política que incluirá lo siguiente, con base en al documento de Article 19 citado antes:

1. El presente protocolo será accesible para todas las personas relacionadas con el COPRED, sin importar el tipo de relación. Debe ser visible en la página web, en los cursos de inducción, en los contratos laborales, convenios y colaboraciones, entre otros.
2. El desarrollo de un programa anual de capacitación incluirá a todo el personal del Consejo, a las personas integrantes del Comité de atención a casos, en temas relacionados a la violencia en razón del género y discriminación, así como, en el modelo de personas testigas proactivas y otras capacitaciones pertinentes a estos temas.

3. Los recursos materiales, humanos y financieros serán suficientes para el desarrollo e implementación de las acciones contempladas en el Protocolo.
4. Se garantizará la evaluación y adecuación de los elementos que componen este Protocolo para su mejora constante. Esta evaluación se podrá hacer cada 2 años, a través de una consultoría externa y, deberá ser participativa con las personas que laboran en el Consejo.
5. Se difundirán los elementos que componen el Protocolo mediante campañas que incluyan infografías, folletos, carteles, entre otros, a través de medios físicos y digitales. Las campañas serán accesibles a personas con discapacidad, con un lenguaje claro y de fácil comprensión.

Modelo de intervención de “persona testiga proactiva”

Este modelo es una apuesta innovadora en el ámbito de la prevención de casos de discriminación y violencia en razón de género, pues retoma una visión de trabajo colectivo y comunitario de cuidados en donde las personas que componen al COPRED, pueden ser agentes activos para prever y actuar ante actos discriminatorios, de acoso, hostigamiento y violencia en razón de género, entre otros.

Las personas testigas proactivas pueden ser todas aquellas personas que asuman el compromiso de generar espacios seguros para todas, todos y todes, quienes los ocupan, ya que tienen un rol activo y muy importante para el cambio de dinámicas laborales violentas a unas de cuidado y derechos humanos. No hay un registro de personas testigas proactivas, ya que esta visión parte de que todas las personas del Consejo podemos tener un papel activo en la prevención de actos de violencia y discriminación.

Este modelo de intervención, implica lo siguiente:

- Capacitación en torno al papel que debe tomar una persona testiga proactiva. Reconociendo la importancia de su intervención, pero también de sus limitaciones.
- Evidenciar, combatir, intervenir, ante una situación de violencia en razón de género y discriminación. Por ejemplo:
 - Reconocer que una persona hace *mansplaining* (macho explicación) a sus compañeras de equipo y evidenciar que esos argumentos ya han sido mencionados por una compañera.
 - Intervenir cuando se comparten *stickers* o fotografías de compañeras/os/es sin su consentimiento.
 - Combatir chistes misóginos o racistas que se comparten en un grupo de trabajo.
 - Acercarse a una compañera de trabajo si se percata de una situación de violencia.
 - Debatir ideas prejuiciosas y estereotipadas que se pueden tener sobre una persona o grupo de personas.
 - Intervenir cuando alguien comparte contenido discriminatorio en redes sociales de forma reiterada.

Es muy importante que una persona testiga proactiva sepa también cuáles son los límites de su acción o intervención ante casos de discriminación y/o violencia en razón del género, ya que esta no puede intervenir en contra de lo que la persona afectada o víctima desea, o partir de suposiciones sobre lo que debe pasar o lo que se debe hacer.

Las personas testigas proactivas deben ser conscientes en todo momento de estos límites para no convertirse en “policías de la conducta” y pretender que todas las personas actúen como a ellas les gustaría. Por ejemplo, poner una queja en nombre de otra persona por una situación que conoce o cree conocer, esparcir rumores sobre los procesos de queja que existen en el Consejo, hablar en nombre de todo un equipo o de otras personas, porque se “quejaron” en un espacio de confianza, entre otras acciones.

Tenemos que recordar que las decisiones de las personas víctimas, presuntas víctimas o afectadas siempre son lo que se debe tomar en cuenta en un caso de violencia o discriminación.

Finalmente, para mejorar y crear una cultura institucional de respeto a los derechos humanos, es necesario acompañar estos procesos de adecuadas y constantes capacitaciones en este tema y el papel y límites de las personas testigas proactivas.

Personas de primer contacto

Otra figura importante en el ámbito de la prevención de casos de discriminación y violencia en razón del género, son las **personas de primer contacto**, quienes brindan orientación y asesoría sobre el protocolo y sus procedimientos. Dichas personas recibirán o deberán acreditar capacitación básica sobre igualdad y no discriminación, perspectiva de género, masculinidades alternativas a la hegemónica y atención a personas en situación de víctima.

Las principales funciones de las personas de primer contacto son:

- Acompañar en la escucha de las personas víctimas o afectadas.
- Actuar con debida diligencia, de manera confidencial, abierta, libre de prejuicios y conflictos de interés.
- Orientar a la persona sobre el proceso de denuncia del presente protocolo.
- En caso de requerir, acompañar o asesorar en la elaboración de la denuncia.

Las personas de primer contacto son aquellas que designe la presidencia, mismas que se darán a conocer en los procesos de sensibilización.

A las personas de primer contacto se les podrá consultar de manera indistinta en el lugar y horario laboral asignado en el Consejo, y en caso de urgencia vía telefónica en el momento requerido. Cabe mencionar que las personas designadas pueden ser modificadas con respecto a su perfil y congruencia con el tema, así como deberán recibir capacitación especializada sobre discriminación y violencia en razón del género.

Al acudir con dicha persona en ningún momento supone accionar el procedimiento formal, el cual requiere la presentación de la queja de conformidad con lo señalado en el presente protocolo.

Previo al procedimiento de atención, se podrán buscar alternativas de solución y diálogo con las personas involucradas, las personas de primer contacto o presidencia siempre y cuando no esté en riesgo la integridad y/o el empleo de quien denuncia.

IX. El proceso de atención

Se trata de mecanismo de exigibilidad de los derechos humanos que debe garantizar el acceso a la justicia de las personas víctimas de violencia (incluida la que se funda en razones de género) y/o discriminación. El proceso seguirá el enfoque de la justicia restaurativa y transformadora.

Su objetivo es garantizar que el daño y los intereses de la víctima se coloquen al centro, que las partes involucradas puedan implementar acciones que fomenten un cambio cultural, que se repare el daño ocasionado y garanticen la no repetición. Además, pretende generar mejores relaciones a las que venían entre las partes cuando haya la posibilidad de que suceda.

El COPRED se compromete a garantizar un proceso de justicia restaurativa y transformadora, para lo cual, las personas de primer contacto informarán y asesorarán sobre ello a las personas que deseen presentar una queja.

Los procedimientos de justicia restaurativa y transformadora serán siempre voluntarios y en la persona presunta víctima recaerá, con la debida información recibida por parte del Consejo, el tomar la decisión de optar por esta vía. Como se ha mencionado anteriormente, en el momento que así lo decida, la persona víctima podrá desistir de este procedimiento sin consecuencias o represalias y continuar por la vía administrativa o judicial.

En todo proceso basado en la justicia restaurativa y transformadora se observará lo siguiente:

- Se garantizará la participación y la atención de las necesidades de las personas víctimas como eje central en el proceso.
- Se velará para que no existan condiciones que revictimicen a la persona en situación de víctima antes, durante y después del proceso.
- Partiendo de la base de que en la relación víctima-persona denunciada siempre hay un desequilibrio de poder —formal, informal o simbólico—, se buscarán estrategias para visibilizar y restablecer el balance de poder entre las personas participantes, cuidando en todo momento su dignidad.
- De considerarse oportuno, se impulsará la participación y rendición de cuentas de otras personas de la institución sobre las prácticas individuales e institucionales que cotidianamente tienen (de forma consciente o inconsciente) los cimientos culturales patriarcales y del orden social de género, que son la base de conductas como acoso y el hostigamiento laboral y sexual, con el fin de promover cambios institucionales y culturales dentro del Consejo.
- El resultado del proceso buscará siempre contribuir y atender de manera sustancial a que se satisfagan las necesidades de las personas en situación de víctima (participación, seguridad, información, reconocimiento, empoderamiento, dignidad, sanación, reintegración, entre otros).

- En cuanto a las personas presuntas agresoras, el proceso de justicia restaurativa y transformativa promoverá de una manera reintegrativa y no estigmatizante que se pueda rendir cuentas sobre los hechos ocasionados. Algunas alternativas de rendición de cuentas pueden ser una disculpa por escrito, una disculpa pública, participar en talleres sobre violencias o discriminación y los límites del consentimiento, no participar en reuniones o programas por un tiempo determinado que cuenten con la presencia de la persona en situación de víctima, asumir las terapias de la víctima, entre otras.

En este sentido, la perspectiva busca:

- **Con respecto a las víctimas,** poner a la víctima en el centro, con especial interés en sus necesidades. La definición legal de la falta en términos de este protocolo no pone la institución en el centro, sino las necesidades que van desde la información, historia o narración de hechos, hasta la retoma del control, restitución y/o reparación.
- **Con respecto de los agresores,** se busca que asuman la responsabilidad activa por sus acciones (reconocer el mal, comprender el impacto, instar a tomar acciones para reparar), que se les dé oportunidad de realizar acciones concretas. No se trata de un modelo de confrontación que hace que solo miren los propios intereses de las partes, pues ello genera prejuicios sobre la víctima y distanciamiento, desmotiva la responsabilidad y la empatía. Así, se toman en cuenta sus necesidades y busca que se transforme la vergüenza. La finalidad es la motivación para la transformación.
- **Con respecto de la comunidad,** resulta indispensable que, en los procesos restaurativos, sobre todo por hechos sucedidos dentro del COPRED, se tome en consideración la restauración y transformación de la comunidad. Así, se busca definir los roles específicos que asumir, su atención como víctimas indirectas, las oportunidades para desarrollo de sentido de comunidad y responsabilidad y la motivación comunitaria para transformar los espacios.

El proceso de atención será llevado en función de la naturaleza del caso, a través de dos vías alternativas que podrá elegir la víctima:

1. **El mecanismo alternativo de resolución de conflictos, el cual atiende, según la ley nacional que los regula, a la mediación, la conciliación, y la junta restaurativa.**
2. **El procedimiento de investigación cuya finalidad es la emisión de una resolución en la que se informará, en su caso, la existencia de una sanción administrativa.**

Ambos, se detallarán en los apartados subsecuentes.

El proceso de atención es flexible, es decir, la persona quejosa podrá decidir entre un procedimiento de investigación y de manera subsecuente, sin alguna afectación en el proceso de atención, podrá renunciar a este para entonces empezar con el procedimiento de mecanismos alternativos de solución de

conflictos, o viceversa. Una vez concluido el procedimiento elegido, ya no podrá optar por el otro.

En todo momento se evitará la revictimización; se garantizará el respeto, integridad y dignidad de la persona; la confidencialidad y la participación en la toma de decisiones (artículo 8, inciso D, Convención de Belém do Pará; artículo 40, fracción IX, Ley General para la Igualdad entre Hombres y Mujeres; artículo 15, fracción IV y VI, Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia de la Ciudad de México).

El proceso de atención está orientado hacia el cumplimiento de las obligaciones de debida diligencia y se basa en tres dimensiones:

1. Identificar que los hechos denunciados se ajusten a los objetivos y definiciones de este Protocolo.
2. Responder de manera efectiva cuando ya ocurrieron los hechos de la queja, mediante la investigación.
3. Reparar el daño y prevenir nuevas conductas discriminatorias y/o violentas a través de la garantía de no repetición.

El proceso de atención deberá seguir en todo momento los criterios y principios establecidos en el presente Protocolo. Un proceso restaurativo busca responder:

- ¿Quién ha sido dañada?
- ¿Cuáles son sus necesidades?
- ¿Quién tiene la responsabilidad y cómo debe de atenderlas?

El núcleo de la atención está en las necesidades de las víctimas y la responsabilidad activa del ofensor en la reparación del daño. La sanción puede ser una consecuencia, pero no es primordialmente lo que se busca como infracción al protocolo.

IX.1 Del comité que interviene en el proceso de atención previsto en el Protocolo

El objetivo del Comité es atender Atenderá los casos de discriminación y/o violencia laboral, incluidas las que son en razón de género que se presenten en el COPRED.

Este órgano colegiado se compondrá de 3 integrantes, siendo 1) la persona titular de la Presidencia del Consejo; 2) una persona de la Asamblea Consultiva o Emérita; y 3) una persona externa con experiencia probada en materia de discriminación y violencia de género. Se enfatiza que las personas integrantes del Comité recibirán constantemente capacitación y sensibilización sobre los temas relacionados a este Protocolo.

El cargo de la persona titular de la presidencia del Consejo será durante su encargo, y de la Asamblea Consultiva o Emérita por 2 años y la externa por uno.

Para la operación de los Comités, se contará con el apoyo de la **Unidad de Transparencia del Consejo** en las funciones operativas de cada Comité: 1) la administración del correo; 2) la revisión de correo si hay queja; 3) turnar la queja a la persona titular del Consejo como integrante del Comité respectivo; 4) realizar

notificaciones a la persona presunta víctima, a la persona señalada como presunta agresora y personas testigas u otros; 5) integración, seguimiento y resguardo de expedientes; 6) de ser necesario, realizar las versiones públicas de los casos y un informe anual sobre aquellos de los que tenga conocimiento; y 7) todas aquellas otras que le encomiende el Comité.

Es muy importante saber que en caso de conflicto de interés de la persona externa o de la Asamblea, se designará persona sustituta externa y de la propia Asamblea, respectivamente.

Por otro lado, para el caso de conflicto de interés o involucramiento por parte de la persona titular de la presidencia del Consejo en algún caso en particular, la persona titular de la unidad de transparencia podrá sugerir quién le sustituya, en acuerdo con la persona denunciante.

La persona titular del Consejo podrá tomar, de manera excepcional, las medidas extraordinarias que considere pertinentes para el mejor proveer del caso, de acuerdo a las características del este y en cuya situación debe avisar de ellas a las personas que integran los Comités o enviar un correo a la dirección de queja interna.

En casos urgentes, previo a la convocatoria al Comité, se podrán definir las medidas de protección que se consideren pertinentes a través de la persona titular de la presidencia del Consejo para garantizar la integridad y un proceso de empoderamiento de la o las presuntas víctimas y testigos en tanto se realice la investigación.

Finalmente, la persona titular del Consejo podrá prevenir por una sola vez a la persona denunciante para que allegue mayores datos o información sobre la denuncia presentada y proceder en lo correspondiente. En caso de no ajustarse a los objetivos y definiciones de este Protocolo, podrán buscarse soluciones a la problemática denunciada por otras vías.

IX.2 Las etapas del proceso de atención

1. Generalidades y presentación de la queja

La queja es toda comunicación que informa al Comité para atender casos de discriminación y/o violencia **en el ámbito laboral**, sobre uno o varios hechos que violan lo establecido en este Protocolo, de conformidad con el ámbito material, personal, temporal y territorial establecidos en este instrumento.

La queja deberá enviarse al correo electrónico quejainterna.copred@gmail.com y contener como mínimo:

- a) nombre de la persona denunciante,
- b) correo electrónico o número telefónico y;
- c) narración de los hechos que permitan ubicar que las conductas denunciadas se ajustan a los ámbitos material, personal, temporal y territorial.

La persona denunciante, a solicitud expresa y motivada, podrá solicitar al Comité que su nombre sea reservado.

Se pueden presentar quejas anónimas, las cuales deberán canalizarse al procedimiento de mecanismos alternativos de solución de conflictos y atenderse en esos términos. En este caso no se abrirá procedimiento de investigación para no vulnerar el principio de debida diligencia.

2. Admisión y trámite de la queja

La persona titular de la Unidad de Transparencia comunicará en un plazo no mayor a 2 días hábiles la recepción de la queja a la titular de la presidencia del Consejo, quien deberá pedir a la persona titular de la Unidad de Transparencia que comunique a la persona víctima si la queja se recibe y se procesa o si se requiere ampliar la información.

La persona titular del Consejo deberá enviar al Comité en un plazo no mayor a 5 días hábiles el contenido de la queja, bajo reglas de confidencialidad, para que emitan su voto sobre su procedencia o no. Dicho voto deberá ser fundado y motivado y será enviado por correo electrónico a la dirección de quejas, por cada persona integrante del Comité en un plazo no mayor a 5 días hábiles, y deberá contener una determinación en cualquiera de estos sentidos:

- A. La admisión a trámite;
- B. La solicitud de ampliación de información; o
- C. El rechazo de la queja, cuando no cuente con los elementos mínimos señalados en el párrafo anterior.

Una vez recibidos los votos, la persona titular de la presidencia del Consejo deberá notificarlo a la persona o personas denunciantes. Toda determinación deberá estar fundada y motivada.

3. Documentación

A partir de la admisión de una queja, la persona titular de la presidencia abrirá un expediente en el que se documentarán los hechos denunciados y toda acción que se realice respecto de ésta.

El expediente, mientras el caso esté activo, podrá ser consultado por las personas que integran el Comité, la víctima y la persona denunciada. La Unidad de Transparencia será la encargada del resguardo de los expedientes.

Una vez implementada la resolución y cerrado el caso, se resguardará en el área de Administración como parte de la documentación institucional confidencial de recursos humanos, y será regido por las leyes de acceso a la información y datos personales en la materia y demás aplicables.

4. Análisis del caso

Una vez iniciada la queja, en los términos del punto 2 de este apartado, el Comité realizará, en un plazo no mayor a 15 días hábiles, una reunión virtual o presencial con la o las presuntas víctimas para identificar la situación en que se encuentran,

sus necesidades y recursos, adoptar las medidas de protección que deban dictarse de ser necesario, así como el contenido de la información que se comunicará a la o las personas denunciadas.

Asimismo, se definirá el procedimiento a seguir (procedimiento de Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos o procedimiento de investigación), y el Comité informará, en un lapso no mayor a 5 días hábiles, a la o las personas denunciadas sobre los hechos que se le señalan, a efecto de garantizar su derecho de audiencia e informe lo que a su derecho convenga.

La o las personas denunciadas firmarán una carta de no represalias. De aceptar un procedimiento del Mecanismo Alternativo de Conflictos, se contará con la suscripción de formatos de "Manifestación de Libre Voluntad", "Convenio de Confidencialidad", y la aceptación a las reglas del procedimiento.

En aquellos casos donde se advierta la necesidad de contar con atención psicosocial o médica, el Comité hará ese registro y orientará a la o las personas involucradas sobre alternativas externas al Consejo para recibir dicha atención.

Si los hechos denunciados constituyen algún delito y la persona denunciante quisiera interponer querrela o denuncia ante el Ministerio Público, podrá ser acompañada por algún integrante del Comité correspondiente.

4.1 Medidas de protección

Las medidas de protección son actos que obedecen al interés superior de la víctima. Su naturaleza es precautoria y cautelar. Se dará prioridad a la protección de la integridad personal de la persona víctima, el fortalecimiento de sus redes de apoyo y la consolidación de condiciones de prevención del incremento de la discriminación o violencia denunciada.

Derivado del análisis del caso y sin prejuzgar la veracidad de los hechos, la persona titular de la presidencia del Consejo deberá emitir las medidas de protección correspondientes de manera inmediata previa consulta a la presunta víctima. Éstas serán vigentes a partir del momento de la presentación de la denuncia y hasta que se emita la resolución final.

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

1. Riesgo y condiciones de seguridad de la presunta víctima y personas testigas;
2. Situación de vulnerabilidad de la presunta víctima y personas testigas;
3. Contexto en el que han sucedido los hechos;
4. Relación de jerarquía y potencial afectación a los derechos y las libertades de la presunta víctima y personas testigas;
5. Frecuencia, espacios y riesgo de interacción entre las personas involucradas;
y

6. Naturaleza de la violencia en relación con su duración y el impacto en la persona víctima y testigas.

Las medidas de protección se implementarán con la anuencia de la presunta víctima y tendrán una vigencia determinada. Además, deben ser tendientes a evitar la revictimización, la repetición del daño y a garantizar el acceso a la justicia en sede administrativa, la igualdad jurídica y la no discriminación, de manera enunciativa más no limitativa, comprenden las siguientes:

- a) La reubicación física, cambio de unidad administrativa, o de horario de labores ya sea de la presunta víctima o de la persona presuntamente responsable;
- b) La autorización a efecto de que la presunta víctima realice su labor o función fuera del centro de trabajo, siempre y cuando sus funciones lo permitan;
- c) La restricción a la persona presuntamente responsable para tener contacto o comunicación con la presunta víctima;
- d) Canalizar y orientar a la presunta víctima a otras instancias con la finalidad de que reciba apoyo psicológico, social o médico, entre otras posibilidades; y
- e) Todas las demás medidas que sean eficaces para procurar su integridad.

IX.3 Procedimiento de Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos

Este procedimiento implica la participación voluntaria de las partes involucradas, el compromiso de ajustarse a las reglas a observar en el Mecanismo, y la confidencialidad con la que se maneja la información, para lo cual, se firmarán las actas correspondientes y se integrarán al expediente, en atención al artículo 4 de la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal.

Los principios rectores de los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos los son los siguientes:

- I. **Voluntariedad:** La participación de las personas intervinientes deberá ser por propia decisión, libre de toda coacción y no por obligación;
- II. **Confidencialidad:** La información tratada no podrá ser divulgada;
- III. **Flexibilidad y simplicidad:** Se propiciará un entorno carente de formas estrictas para la idoneidad de la manifestación de las propuestas de las personas intervinientes para resolver por consenso la controversia;

- IV. **Imparcialidad:** Se evitará la emisión de juicios, opiniones, prejuicios, favoritismos, inclinaciones o preferencias que concedan u otorguen ventajas a alguno de las personas intervinientes;
- V. **Equidad:** Se propiciarán condiciones de equilibrio entre las personas intervinientes;
- VI. **Legalidad:** La mediación tiene como límites la voluntad de las partes, la dignidad y los derechos humanos; y

Economía: Se verificará el mínimo de tiempo y desgaste personal, así como de gastos en el procedimiento. Se dará inicio al Mecanismo Alternativo de Solución de Conflicto al contar con los datos de contacto de la persona solicitante, así como los nombres y datos de localización de las personas testigas que hayan de ser invitadas a las sesiones, para su valoración ante el **Comité**.

Para accionar este procedimiento, se podrá solicitar de manera escrita al correo electrónico: quejainterna.copred@gmail.com o verbal en una reunión con la o las personas del Comité correspondiente.

Los Mecanismos Alternativos serán guiados por una persona facilitadora, quien será profesional certificado con conocimientos en la materia, perspectiva de género y no discriminación. Su función es apoyar en la participación de las y los Intervinientes del procedimiento, haciéndoles saber también las reglas a observar, sus derechos y obligaciones.

El procedimiento podrá llevarse a cabo con las metodologías que siempre considere una etapa de preparación, una etapa de diálogo y una etapa de seguimiento a los acuerdos de reparación del daño.

Los mecanismos alternativos de solución de conflictos, se definen de la siguiente manera:

Mediación:

Es el mecanismo voluntario mediante el cual las personas intervinientes, en libre ejercicio de su autonomía, buscan, construyen y proponen opciones de solución a la controversia, con el fin de alcanzar la solución de ésta. La persona facilitadora durante la mediación propicia la comunicación y el entendimiento mutuo entre las y los Intervinientes.

Conciliación:

Es el mecanismo voluntario mediante el cual las personas intervinientes, en libre ejercicio de su autonomía, proponen opciones de solución a la controversia en que se encuentran involucrados.

Además de propiciar la comunicación entre las personas intervinientes, la persona facilitadora podrá, sobre la base de criterios objetivos, presentar alternativas de solución diversas.

Junta restaurativa:

Es el mecanismo mediante el cual la persona víctima u ofendida, la persona señalada y, en su caso, la comunidad afectada, en libre ejercicio de su autonomía,

buscan, construyen y proponen opciones de solución a la controversia, con el objeto de lograr un acuerdo que atienda las necesidades y responsabilidades individuales y colectivas, así como la reintegración de la víctima u ofendida y de la persona imputada a la comunidad y la recomposición del tejido social.

Asimismo, para la conducción del mecanismo se deberán tomar en consideración los contextos y realidades de las personas intervinientes.

Los Mecanismos Alternativos se desarrollarán mediante ciertas etapas que serán determinadas de la siguiente manera:

Sesión preliminar y de preparación. La persona facilitadora se reunirá previamente con todas las personas intervinientes por separado, previo a la sesión conjunta del Mecanismo Alternativo, con el objeto de explicarles las características del procedimiento elegido y las reglas que deberán observar durante la realización de éste.

Durante dicha sesión, y una vez explicado el Mecanismo Alternativo de que se trate, se determinará y preguntará a las personas que en él intervienen, si aceptan o no dicho procedimiento. En caso de aceptar se pasa a la etapa; si una de las partes no llegase a aceptar el desarrollo del procedimiento, éste concluirá notificando a la otra parte el inicio de la etapa de investigación.

De las sesiones de mecanismos alternos. Se realizarán únicamente con la presencia de las personas intervinientes y la persona facilitadora, quien realizará una presentación general y explicará el propósito de la sesión, recordará los principios que rigen el procedimiento y la mecánica del desarrollo de la sesión y herramientas que utilizará.

Seguimiento de los acuerdos. En caso de que el procedimiento derive en acuerdos para la reparación del daño, el Comité designará de manera unánime a una persona, de entre dicho comité, quien será encargada del seguimiento y tendrá la obligación de monitorear e impulsar el cumplimiento de los acuerdos alcanzados por las y los Intervinientes en el Mecanismo Alternativo. El seguimiento puede consistir en:

- I. Apercibimiento a las y los Intervinientes para el caso de incumplimiento del acuerdo;
- II. Llamadas telefónicas;
- III. Recepción o entrega de documentos, pagos, bienes u objetos;
- IV. Citación de las y los Intervinientes y demás personas que sean necesarias;
- V. Envío de correspondencia o comunicación, pudiendo usar medios electrónicos, y
- VI. Cualquier otra medida necesaria para el cumplimiento del acuerdo de conformidad con los principios y disposiciones establecidas por el Comité.

De acuerdo con el artículo 992 de la Ley Federal del Trabajo y los criterios para juzgar con perspectiva de género de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, para efectos de la reparación del daño, se tomará de manera enunciativa lo siguiente:

- La gravedad de la conducta;
- Los daños que se hubieren producido o puedan producirse;
- Las consecuencias ocasionadas en la vida de la o las personas denunciadas;
- La capacidad económica de la o las personas denunciadas; y
- La reincidencia de la persona denunciada.

En caso de cumplimiento de los acuerdos respectivos logrados por las partes, dicho asunto se archivará.

Las formas de concluir el procedimiento son:

- 1) Por solicitud de una o de ambas partes;
- 2) Por solicitud de la persona facilitadora en vista de incumplimiento reiterado a las reglas;
- 3) Por inasistencia injustificada reiterada en dos ocasiones a las reuniones agendadas;
- 4) Por acuerdo entre las partes, el cual podrá ser verbal, o a solicitud de las partes por escrito; y
- 5) Por cumplimientos de los acuerdos.

En caso de que las y los Intervenientes revelen información confidencial, o haya incumplimiento respecto de los acuerdos logrados durante el Mecanismo Alternativo, el Comité continuará con el procedimiento de investigación, siempre y cuando de los hechos denunciados pueda derivarse y la parte denunciante esté de acuerdo.

El Comité dará seguimiento a los acuerdos que le corresponda cumplir a este y al Consejo.

IX.4 Procedimiento de investigación

1. Garantía del debido proceso

Si en la entrevista entre el Comité respectivo y la o las personas que denuncian optan por iniciar el procedimiento de investigación, el Comité, en un plazo no mayor a 5 días hábiles, informará a la o las personas denunciadas, el nombre de quien presenta la queja, así como los hechos de queja con la finalidad de que articule una respuesta por escrito en un plazo no mayor a 5 días hábiles contados a partir del día siguiente a la notificación a efecto de informar lo que a su derecho convenga y garantizar el debido proceso.

2. Investigación del caso y perspectiva de género.

Las acciones de investigación se llevarán a cabo en un plazo breve y razonable que nunca será mayor a 60 días hábiles. Para garantizar el debido proceso para todas las partes, la investigación debe mínimamente cumplir con:

- La identificación de las personas involucradas;
- La identificación de los hechos;
- Recabar y analizar las pruebas; e
- Identificar y aplicar la normativa aplicable junto con los estándares de derechos humanos relacionados.

En todos los casos se deberán garantizar el acceso a la justicia en condiciones de igualdad de conformidad con los artículos 16, 17 y 20 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; artículo 7.1 de la Convención de Belém do Pará; el artículo 17 fracción VII, 34 fracción XI inciso a y 39 fracción III de la Ley General para la Igualdad entre Hombres y Mujeres; artículo 14 fracción I de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de violencia; y el artículo 15 fracción II y 20 fracción II y V de la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia de la Ciudad de México. Para ello, deberá aplicarse la metodología establecida por la Suprema Corte de Justicia de la Nación para juzgar con perspectiva de género, incluso si las partes no lo solicitan.

Esta metodología tiene como objetivo verificar si existe una situación de violencia o vulnerabilidad que, por cuestiones de género, impida impartir justicia de manera completa e igualitaria, y propone tomar en cuenta lo siguiente:

- Identificar si existen situaciones de poder que, por cuestiones de género, den cuenta de un desequilibrio entre las partes de la controversia.
- Cuestionar los hechos y valorar las pruebas desechando cualquier estereotipo o prejuicio de género, a fin de visualizar las situaciones de desventaja provocadas por condiciones de sexo o género.
- En caso de que el material probatorio no sea suficiente para aclarar la situación de violencia, vulnerabilidad o discriminación por razones de género, ordenar las pruebas necesarias para visibilizar dichas situaciones.
- De detectarse la situación de desventaja por cuestiones de género, cuestionar la neutralidad del derecho aplicable, así como evaluar el impacto diferenciado de la solución propuesta para buscar una resolución justa e igualitaria de acuerdo al contexto de desigualdad por condiciones de género.
- Aplicar los estándares de derechos humanos de todas las personas involucradas, especialmente de las infancias.

- Considerar que el método exige que, en todo momento, se evite el uso del lenguaje estigmatizante, por lo que debe procurarse uno incluyente con el objeto de asegurar un acceso a la justicia sin discriminación por motivos de género.

Todos los casos que involucren discriminación y/o violencia sexual ameritarán la aplicación de la perspectiva de género.

De ser necesario, se requerirá información adicional de las partes para el análisis del caso que se denuncia y estar en posibilidad de emitir la resolución correspondiente.

Asimismo, para la investigación deberán atenderse los contextos y realidades de las partes y su pertenencia a poblaciones de atención prioritaria.

3. Resolución

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

1. La fundamentación y motivación de la actuación del Comité;
2. Una breve relación de los hechos y documentos que se encuentren en el expediente;
3. El análisis y valoración de los elementos de pruebas presentados;
4. La resolución por parte del Comité que consistirá en determinar lo siguiente:
 - a. La responsabilidad o no de la persona denunciada;
 - b. La sanción impuesta y/o medidas de reparación derivadas de los hechos denunciados; y
 - c. Los efectos de la resolución.
5. El medio de impugnación que en su caso se pueda interponer contra la resolución impuesta,
6. Lugar, fecha, nombre, cargo y firmas de quienes integran; y
7. En su caso, el voto particular de quien no esté de acuerdo con la resolución.

La resolución se informará a cada una de las partes involucradas por separado y, en caso de que el Comité así lo considere, se podrá adoptar por la implementación de algún Mecanismo Alternativo de Solución de Conflictos al interior del COPRED.

Por otro lado, deberá determinar si se extienden, modifican o extinguen las medidas derivadas de la orden de protección.

4. Sanción y reparación del daño

De acuerdo con el artículo 992 de Ley Federal del Trabajo y los criterios para juzgar con perspectiva de género de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, para la imposición de las sanciones se tomará de manera enunciativa lo siguiente:

- La gravedad de la conducta;

- Los daños que se hubieren producido o puedan producirse;
- Las consecuencias ocasionadas en la vida de la o las personas denunciadas;
- La capacidad económica de la o las personas denunciadas; y
- La reincidencia de la persona denunciada.

El Comité podrá determinar mantener o no la relación que se tenga con el Consejo e imponer una o varias de las siguientes sanciones:

- **Apercibimiento privado o público** - Es una corrección disciplinaria, la cual se identifica como una prevención especial, llamada de atención o advertencia para el servidor público para que haga o deje de hacer determinada cosa, en el entendido que, de persistir en una conducta indebida, sufrirá una sanción mayor.
- **Amonestación privada o pública** - Es una corrección disciplinaria que tiene por objeto mantener el orden, la disciplina y el buen funcionamiento en el servicio público, consistente en la advertencia que se hace a la o las personas denunciadas, haciéndoles ver las consecuencias de la falta cometida, mediante la cual se pretende encauzar su conducta en el correcto desempeño de sus funciones, exhortándolo a la enmienda y conminándolo con que se le impondrá una sanción mayor si reinciden, que a diferencia del apercibimiento, ya no es una simple llamada de atención, pues su objeto es prevenir la posible comisión de un ilícito.

La Ley Federal del Trabajo señala que tanto el apercibimiento y la amonestación pueden ser privado o público, entendiéndose por privado el apercibimiento o amonestación que realiza la autoridad en forma verbal, quedando únicamente constancia documental de su imposición por considerarlo conveniente en el expediente de la persona denunciada, en virtud de la *escasa* importancia del asunto, en tanto que será público, cuando la persona denunciada amerita que el apercibimiento o la amonestación deban quedar por escrito e integrados al expediente laboral y del procedimiento de queja.

El objetivo de las medidas que se adopten es reparar y compensar el daño a la persona denunciante y evitar la repetición por lo que 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 la reparación del daño se tomará en cuenta lo establecido por la Ley de Víctimas de la Ciudad de México y los lineamientos sobre la aplicación de las medidas administrativas y de reparación del daño en casos de discriminación. Para ello, se reconoce que para este tipo de conductas la reparación del daño debe tener un enfoque restaurativo y transformador y que, entre los elementos para lograrlo de manera integral, destacan:

- La restitución;
- La rehabilitación;
- La compensación;
- Medidas de satisfacción; y
- Medidas de no repetición.

Las medidas de protección que se implementen en favor de la o las personas denunciadas no se considerarán sanciones, y no podrán afectar derechos laborales.

En el caso de terceros relacionados con el COPRED, el Consejo podrá tomar las determinaciones o medidas que considere pertinentes y de acuerdo con las disposiciones legales aplicables respecto de la relación que tenga con éstos.

Finalmente, el Comité respectivo dará seguimiento al cumplimiento y ejecución de las sanciones con las áreas correspondientes del Consejo.

5. Recurso de Reconsideración

Las personas que se vean afectadas por alguna resolución emitida respecto de la atención de casos en razón de género, y/o de casos de discriminación y/o violencia en el ámbito laboral, podrán interponer el recurso de reconsideración.

El escrito a través del cual se interpone el recurso de reconsideración se presentará ante la persona titular de la Presidencia del Consejo en su calidad de integrante del Comité respectivo, dentro de los 7 días hábiles siguientes a la fecha de la resolución que motivó la solicitud de reconsideración.

Dicho escrito deberá expresar lo siguiente:

- I. La persona a quien se dirige;
- II. El nombre de quien solicita reconsideración y el lugar que señale para efecto de notificaciones;
- III. El acto que solicita sea reconsiderado y fecha en que se le notificó o tuvo conocimiento del mismo;
- IV. Los agravios que se le causen;
- V. Copia de la resolución o acto que se reconsidera y de la notificación correspondiente, y

- VI. Las pruebas que ofrezca, que tengan relación inmediata y directa con la resolución o acto de reconsideración, debiendo acompañar las documentales con que cuente.

El Comité para la atención de casos en razón de género, y/o Comité para la atención de casos de discriminación y/o violencia en el ámbito laboral, según sea el caso, deberá resolver la reconsideración y notificarlo en un plazo que no excederá de 10 días hábiles. Dicha resolución deberá estar fundada y motivada.

X. Sobre las responsabilidades del COPRED en el diseño e implementación del Protocolo

El diseño, revisión y modificación del Protocolo será responsabilidad de:

- La presidencia del Consejo, quien fungirá como coordinadora de las acciones de diseño, implementación y modificación;
- Una o máximo dos personas del área de atención a casos;
- Una o máximo dos personas de la coordinación de la secretaría técnica;
- Una o máximo dos personas de la subdirección de planeación; y
- Una o máximo dos personas de la subdirección de educación.

Se recomienda que las personas participantes sean titulares de área, aunque también podrán integrarse personas prestadoras de servicios profesionales con experiencia en la implementación de protocolos y cuya participación sea aprobada por la presidencia del Consejo.

El equipo responsable de velar por el diseño, implementación y modificación del protocolo será el encargado de las siguientes actividades:

- Velar porque el Protocolo se encuentre en la página del sitio oficial en Internet del Consejo.
- Revisar el Protocolo para sus respectivas mejoras cada dos años.
- Realizar una estrategia de difusión permanente en colaboración con las personas responsables de comunicación, en materia de prevención de la violencia en razón de género o de cualquier otro tipo de discriminación o violencia laboral al interior de Copred.
- Coordinar la generación de las siguientes herramientas de apoyo a la prevención y evaluación del protocolo:
 - Evaluación de factores de riesgos psicosociales.
 - Mapa de riesgos.
 - Diagnóstico anual de clima laboral.

Asimismo, se deberán de coordinar junto con la **Coordinación de Administración** en lo relativo a:

- La asignación suficiente de recursos materiales, humanos y financieros para acciones de implementación, evaluación, diagnóstico y monitoreo de resultados.
- Se deberá contemplar presupuesto anual para acciones de educación y para el pago de personas expertas que acompañen los casos.
- Incorporar cláusulas de conocimiento y aceptación del protocolo dentro de los contratos internos y externos del Consejo.
- Hacer de conocimiento a todas las personas trabajadoras del COPRED de los manuales, políticas y reglamentos internos que apliquen.

Con la **Subdirección de Educación** se deberán coordinar acciones permanentes de capacitación para la prevención de la discriminación y violencia laboral en el trabajo, así como procesos de sensibilización sobre el protocolo activo. En particular, se podrán llevar a cabo las siguientes acciones:

- Incluir en la capacitación de inducción para el nuevo personal una introducción del Protocolo y el compromiso institucional a favor de la no discriminación y la no violencia.
- Organizar capacitaciones con expertas para la intervención de personas testigas proactivas.
- Capacitar en igualdad y no discriminación (con énfasis en igualdad de género, no discriminación y acoso y hostigamiento laboral y sexual).

Es importante resaltar que las personas trabajadoras de las instituciones públicas de la Ciudad de México también pueden acudir ante el Comité de Ética de la Secretaría de Bienestar e Igualdad Social (SEBIEN) para lo cual, el Copred se compromete a difundir las vías para ello. Esto de conformidad

con el Código De Ética De La Administración Pública y Alcaldías De La Ciudad De México para la prevención y atención de la violencia sexual en los espacios de trabajo y los Lineamientos publicados en Gaceta de la Ciudad de México del 28 de agosto del 2024.

ANEXOS

ANEXO A. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO.

ANEXO B. PROPUESTA DE PRESENTACIÓN DE QUEJA.

Dirigir queja al correo electrónico: quejainterna.copred@gmail.com

Ciudad de México, a XX de XXXXX DE 2024.

DATOS DE LA PERSONA QUE PRESENTA LA QUEJA.

Nombre:	
Área en la que labora:	
Correo electrónico:	
Número telefónico:	

DATOS DE LA PERSONA SOBRE LA QUE SE PRESENTA LA QUEJA.

Nombre:	
Área en la que labora:	
Correo electrónico:	
Número telefónico:	

DECLARACIÓN DE HECHOS.

Narración de hechos:

Fecha en que ocurrieron los hechos:

Lugar:

Frecuencia (si fue una sola vez o varias veces).

Señalar cómo se manifestó el la discriminación y/o violencia.

¿Cómo reaccionó inmediatamente Usted ante la situación?

Mencione si su caso es aislado o conoce de otros.

¿Cómo le afectó en su rendimiento personal durante el tiempo en que se presentaron los hechos?

¿Considera que el hostigamiento que sufrió fue causado por alguna situación en particular?, ¿Cuál?

¿Cómo percibió Usted el ambiente laboral durante los hechos?

ANEXO C. FORMATO DE “MANIFESTACIÓN DE LIBRE VOLUNTAD”

“MANIFESTACIÓN DE LIBRE VOLUNTAD”

(persona quejosa)

C. _____

Ciudad de México, a __ de _____ de 202__

Expediente: _____

Manifiesto mi libre voluntad para participar en un procedimiento del Mecanismo Alternativo de Resolución de Conflictos, y que además tomo conocimiento específicamente sobre ____(la mediación, conciliación o junta restaurativa)____; que se realizará con: C. _____

Toda vez que la persona facilitadora, me ha informado de manera amplia y satisfactoria, en qué consiste dicho procedimiento, sus reglas y la forma en que debo de conducirme en las sesiones en busca de una solución al conflicto que nos aqueja.

Aunado a ello, he sido enterado(a) de que mis datos personales recabados por personal de este Centro de Justicia Alternativa, como son:

Nombre, Sexo, Domicilio, Edad, Estado civil, Ocupación u oficio, Nivel académico o trayectoria educativa, Teléfono fijo particular, Teléfono móvil particular, Correo electrónico personal, Firma, Huella, Identificación oficial vigente y de ésta: fotografía, clave de elector y/o folio, firma y huella, estado, municipio, sección, localidad, emisión, vigencia, así como los que se generen durante el procedimiento del Mecanismo, quedan protegidos con las medidas de seguridad de carácter administrativo, físico y técnico con que cuenta esta institución y no podrán ser divulgados o proporcionados a persona alguna, excepto a petición de autoridad competente.

Además, expreso que se me hizo entrega física, o bien, por correo electrónico de las Reglas del Mecanismo, mismas que me comprometo a cumplir.

Por lo anterior, acepto llevar a cabo el procedimiento de *(la mediación, conciliación o junta restaurativa)* con la(s) persona(s) arriba señalada(s).

Se firma el presente documento firmando al calce para constancia.

C. _____

“MANIFESTACIÓN DE LIBRE VOLUNTAD”

(persona denunciada)

C. _____

Ciudad de México, a __ de _____ de 202__

Expediente: _____

Manifiesto que he atendido por mi propia voluntad la invitación emitida por el Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México para participar en un procedimiento del Mecanismo Alternativo de Resolución de Conflictos, manifestando además tomar conocimiento específicamente sobre ____(la mediación, conciliación o junta restaurativa)____; al que fui invitado(a), a petición de: C. _____

Toda vez que la persona facilitadora, me ha informado de manera amplia y satisfactoria, en qué consiste dicho procedimiento, sus reglas y la forma en que debo de conducirme en las sesiones en busca de una solución al conflicto que nos aqueja.

Aunado a ello, he sido enterado(a) de que mis datos personales recabados por personal de este Centro de Justicia Alternativa, como son:

Nombre, Sexo, Domicilio, Edad, Estado civil, Ocupación u oficio, Nivel académico o trayectoria educativa, Teléfono fijo particular, Teléfono móvil particular, Correo electrónico personal, Firma, Huella, Identificación oficial vigente y de ésta: fotografía, clave de elector y/o folio, firma y huella, estado, municipio, sección, localidad, emisión, vigencia, así como los que se generen durante el procedimiento del Mecanismo, quedan protegidos con las medidas de seguridad de carácter administrativo, físico y técnico con que cuenta esta institución y no podrán ser divulgados o proporcionados a persona alguna, excepto a petición de autoridad competente.

Además, expreso que se me hizo entrega física, o bien, por correo electrónico de las Reglas del Mecanismo, mismas que me comprometo a cumplir.

Por lo anterior, acepto llevar a cabo el procedimiento de *(la mediación, conciliación o junta restaurativa)* con la(s) persona(s) arriba señalada(s).

Se firma el presente documento firmando al calce para constancia.

C. _____

ANEXO D. FORMATO DE “CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD”

“CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD”

Ciudad de México, a __ de _____ de 202__

Expediente: _____

C. _____ y
C. _____, en nuestro carácter de personas participantes en el procedimiento del MECANISMO ALTERNATIVO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, y la persona facilitadora C. _____, con fundamento en lo dispuesto en la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México o la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados según corresponda, su respectivo Reglamento y la legislación aplicable en esta materia, aceptamos por nuestra libre voluntad y para todos los efectos legales a que haya lugar:

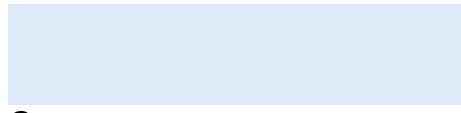
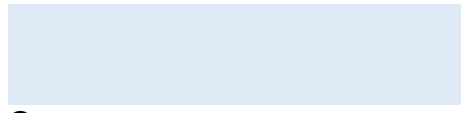
Abstenernos de divulgar o utilizar en beneficio propio o de terceros, toda información que se obtenga en las sesiones del procedimiento del Mecanismo Alternativo de Resolución de Conflictos incluyendo aquella de forma auditiva, digital e impresa. En consecuencia, nos obligamos a cumplir con el Principio de Confidencialidad que lo caracteriza y rige, durante y después de concluido el mismo, sin que los resultados alteren este compromiso.

1. Aunado a ello, hacemos de nuestro conocimiento de que nuestros datos personales que han sido recabados por personal de este Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México, como son: Nombre, sexo, domicilio, edad, estado civil, ocupación u oficio, grado de estudios o trayectoria educativa, teléfono de localización, correo electrónico personal, Firma, huella, identificación oficial vigente y de ésta: fotografía, clave de elector y/o folio, firma y huella, estado, municipio, sección, localidad, emisión, vigencia, si se presenta la cartilla de servicio militar: fotografía, firma, huella digital y número de cartilla, así como los que se generen durante las sesiones del Mecanismo Alternativo de Resolución de Conflictos, quedan protegidos con las medidas de seguridad de carácter administrativo, físico y técnico con que cuenta esta institución y no podrán ser divulgados o proporcionados a persona alguna, excepto a petición de autoridad competente.

2. A toda sesión sólo pueden asistir o concurrir las personas participantes. Por ningún motivo contarán con autorización para ser acompañados de personas ajenas.
3. Las reuniones que se celebren por telepresencia serán videograbadas en su totalidad.
4. Si cualquiera de las personas participantes virtual o de telepresencia, graba audio o video, parcial o totalmente de las sesiones, la persona facilitadora asignada o la documentación que se trabaje, acordamos que dichos materiales tendrán la calidad de haber sido obtenidos de forma ilegal y carecerán de todo valor jurídico o probatorio en instancias judiciales, ministeriales o administrativas, así como para dar vista a la autoridad competente en contra de quien haga uso de ellas o las difunda en las redes sociales, por lo que responderá en la materia respectiva.
5. En el entendido de que, tratándose de información respecto de la comisión de un ilícito penal que se persiga de oficio, o en aquellos casos que la ley lo ordene, la persona facilitadora exenta del deber de confidencialidad.
6. Se podrán expedir copias certificadas exclusivamente de los documentos que se firmen a lo largo del presente procedimiento, cuando sean solicitadas por las partes o las autoridades competentes.

Declaran para todos los efectos legales a que haya lugar los C. C. _____ y _____, que, a su leal saber y entender no existe orden judicial o de autoridad competente que les restrinja efectuar un procedimiento del Mecanismo Alternativo de Resolución de Conflictos

Se firma el presente documento firmando al calce para constancia.

 C. _____	 C. _____
C. _____ Persona facilitadora.	

ANEXO E. REGLAS DEL PROCEDIMIENTO.

“REGLAS DEL MECANISMO ALTERNATIVO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.”

Ciudad de México, a __ de _____ de 202__

Expediente: _____

Durante el procedimiento del Mecanismo Alternativo de Resolución de Conflictos, deberán conducirse las personas participantes de la siguiente forma:

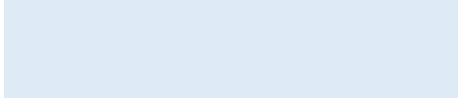
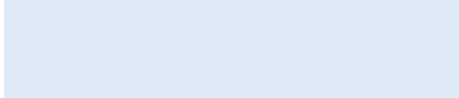
- I. Mantener la confidencialidad del diálogo que se establezca durante el procedimiento;
- II. Manifestar una conducta de respeto y tolerancia entre sí y para con la persona facilitadora;
- III. Hablar con honestidad y franqueza, para mantener una comunicación constructiva;
- IV. Escuchar con atención y no interrumpir cuando alguna persona participante esté hablando;
- V. Procurar que los acontecimientos del pasado no sean un obstáculo para la construcción de una solución y de un futuro diferente;
- VI. Recordar que están por voluntad propia en la sesión y que, por lo tanto, su participación para la solución del conflicto debe ser activa;
- VII. Permitir que la persona facilitadora guíe el procedimiento;
- VIII. Tener disposición para efectuar sesiones privadas cuando la persona facilitadora las solicite o alguno de los participantes las sugiera;
- IX. Permanecer en la sesión hasta que la persona facilitadora la dé por terminada;
- X. Respetar la fecha y hora señaladas para todas las sesiones, confirmar y asistir puntualmente a las mismas, sólo se otorgará una tolerancia de diez minutos de espera para iniciar la sesión correspondiente, tiempo que se descontará de la duración de la misma;
- XI. En caso de fuerza mayor que impida asistir a la persona facilitadora o a alguna de las personas participantes, solicitar al Consejo que se posponga la sesión. En otros casos deberá avisarse el día previo, del

cambio concertado a la otra persona participante y confirmar al Consejo su asistencia en la nueva fecha y hora acordadas, de no avisar al Consejo sobre la imposibilidad de asistir a la sesión programada, sólo se podrá programar otra sesión;

XII. Mantener en silencio, o dejar fuera de las sesiones los teléfonos celulares, aparatos de radio, radiolocalizadores o similares.

Una vez leídas y entendidas las Reglas, los CC. _____ y _____, acordamos, por nuestra libre voluntad y bajo nuestra absoluta responsabilidad, participar en el procedimiento de MECANISMO ALTERNATIVO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, con la finalidad de resolver el asunto que nos reúne, comprometiéndonos a actuar de buena fe, de manera cooperativa, respetuosa, tolerante, creativa y entusiasta; así como a cumplir con las Reglas para Conducirse en el Mecanismo.

Se firma el presente documento firmando al calce para constancia.

 C. _____	 C. _____
---	--

TRANSITORIOS

PRIMERO. El presente protocolo entra en vigor a partir del día siguiente de su publicación en los medios oficiales del Consejo.

SEGUNDO. Las quejas que estén siendo tramitadas con base en el Protocolo anterior, podrán adoptar las disposiciones del presente instrumento en todo lo que beneficie a las partes.

TERCERO. Se abroga el Protocolo para prevenir y atender casos de discriminación y violencia en razón de género en los espacios laborales del Copred de fecha de abril 2022 dejando sin efectos las demás disposiciones que se opongan o resulten contrarias con lo señalado en el presente Protocolo.

CUARTO. Las personas del Consejo señaladas para brindar orientación y canalización para la atención de casos de discriminación y/o violencia en el ámbito laboral y en razón de género tendrán 60 días naturales a partir de la publicación para acreditar el "Curso Prevención y Atención del Acoso Sexual en la Administración Pública de la Ciudad de México", disponible en línea que imparte la Secretaría de las Mujeres; y/o los cursos en línea de "Género y discriminación en la Ciudad de México", así como "Derecho a ¿la igualdad o a la diferencia?", que se encuentran disponibles en la plataforma "En línea con la igualdad" que imparte este Consejo.

QUINTO. Los casos no previstos en el presente Protocolo, o aquello que se considere ambiguo, será dirimido por el propio Comité creado para tales efectos.

PRIMERA VERSIÓN: abril 2022

SEGUNDA VERSIÓN: febrero 2023

VERSIÓN ACTUAL: noviembre 2024

Referencias

Ambulante (et.al.) 2020. Protocolo de prevención y actuación en casos de discriminación, acoso y hostigamiento sexual y laboral en organizaciones de la sociedad civil. Ambulante, 39 pp. Ciudad de México. Disponible en: <https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2020/11/ProtocoloModelo.pdf>

Article 19 México y Centroamérica. (2020) Protocolo de Prevención y Atención: Discriminación, Acoso y Hostigamiento Sexual. Disponible en: https://articulo19.org/wp-content/uploads/2020/11/Protocolo-de-Prevencion-y-Atencion_-Discriminacion-Acoso-y-Hostigamiento-Sexual_V2-2020-1.pdf

Comisión Nacional de los Derechos Humanos (2017). Acoso laboral “Mobbing”. Disponible en: <http://appweb.cndh.org.mx/biblioteca/archivos/pdfs/acoso-laboral-mobbing.pdf>

Comité para la Eliminación de Toda Forma de Discriminación contra la Mujer (1992). Recomendación General No. 19. Disponible en: https://catedraunescodh.unam.mx/catedra/mujeres3/html/cedaw/Cedaw/3_Recom_grales/19.pdf

Comité sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (2017). Recomendación General No. 35 sobre la violencia por razón de género contra la mujer, por la que se actualiza la recomendación general no. 19. Disponible en: <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2017/11405.pdf>

Comité sobre los Derechos Económicos, Sociales y Culturales (2005). Observación General No. 18 sobre el derecho al trabajo. Disponible en: <https://docstore.ohchr.org/SelfServices/FilesHandler.ashx?enc=4slQ6QSmIBEDzFEovLCuW1a0Szab0oXTdlmnsJZZVQfUKxXVisd7Dae%2FCu%2B13J25McUdQlf6uyQ1W3AE%2BzFawOUH0Ya5xIF%2Fpm4TqHirJhNEIzfEcUOUh%2BvCuU8AEY7w>

Comité sobre los Derechos de las personas con discapacidad (2016). Observación General No. 3 sobre las mujeres y las niñas con discapacidad. Disponible en: <https://docstore.ohchr.org/SelfServices/FilesHandler.ashx?enc=6QkG1d%2FFPPRiCAqhKb7yhsnbHatvuFkZ%2Bt93Y3D%2Baa2oLCHc5Ye5y0yX37Gpo%2FkmBZ11QeK Tg7cNEuS%2FzKc3xGM7PD4P8YrjsNLHbSyyH3%2BpDNGpobvX%2B6Zw74L1Z2GWT>

Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (2012). Guía para la acción Pública: Contra la homofobia. Disponible en: https://www.conapred.org.mx/wp-content/uploads/2022/07/ContraLaHomofobia_2012_Ax.pdf

Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México (COPRED). (2023). Lineamientos generales del COPRED para la creación e implementación de mecanismos de atención a la discriminación, acoso y hostigamiento sexual en las empresas. Disponible en: https://copred.cdmx.gob.mx/storage/app/media/20230724_%20Lineamientos%20generales%20DHAS.pdf

Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. (2008) Naciones Unidas.

Giddens, A., Duneir, M., Appelbaum, R., y Carr, D. (2017). Essentials of Sociology, Sexta Edición, New York, Norton & Company.

Herrera, Florencia, y Luis Vera. «Infiltrados(as) en la academia: capacitismo en la universidad desde la experiencia de académicos(as) con discapacidad/diversidad funcional en Chile». Polis, Revista Latinoamericana 20, n.o 59 (2021): 99-121.

Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) (2009). Protocolo de intervención para casos de hostigamiento y acoso sexual. México, INMUJERES. Disponible: http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101154.pdf

Ley General De Acceso De Las Mujeres A Una Vida Libre De Violencia [LGAMVLV]. 1 de febrero de 2007 (México).

Ley General Para La Inclusión De Las Personas Con Discapacidad [LGIPD]. 30 de mayo del 2011 (México).

Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México [LPEDCM]. 24 de febrero de 2011 (México).

Organización Internacional del Trabajo. (1958). Convenio C111 - Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación). Disponible en: https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ilo_code:C111

Organización Internacional del Trabajo. (2019). Convenio C190 - Convenio 190 sobre la Violencia y el Acoso en el mundo del trabajo. Disponible en: <https://c190.lim.ilo.org/>

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2018). Acabar con la violencia y el acoso contra las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo, en el marco de la conferencia Internacional del Trabajo, 107ª reunión. Disponible en: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_554100.pdf

«Principios de Yogyakarta, “Principios sobre la aplicación de legislación internacional de los derechos humanos en relación con la orientación sexual y la identidad de género”», 2007.

Rodriguez Zepeda, J. (2023) Una teoría de la Discriminación. Recuperado en febrero del 2024 de https://divcsh.izt.uam.mx/cefilibe/wp-content/uploads/2023/07/Una_teoría_discriminacion.pdf

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). (2020). Modelo de Protocolo para Prevenir, Atender y Erradicar la Violencia Laboral en los Centros de Trabajo. Disponible en: <https://www.gob.mx/stps/documentos/modelo-de-protocolo-para-prevenir-atender-y-erradicar-la-violencia-laboral-en-los-centros-de-trabajo>

Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN). (2017). Reseña del Amparo Directo 47/2013 sobre acoso laboral y mobbing. Disponible en: https://www.scjn.gob.mx/sites/default/files/resenias_argumentativas/documento/2017-01/res-JRCD-0047-13.pdf

Unidad de Apoyo para el Aprendizaje, Uapa UNAM. (2021). Acerca de la violencia y su conceptualización. Disponible en: https://repositorio-uapa.cuaieed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/2135/mod_resource/content/4/contenido/index.html

Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management, en P.J.D. Drenth, H. Thierry y C.J. de Wolf (eds.), Handbook of Work and Organizational Psychology, vol, 3: Personnel Psychology (2ª ed., 351-376). Hove, East Sussex: Psychology Press



CIUDAD DE MÉXICO
CAPITAL DE LA TRANSFORMACIÓN



COPRED