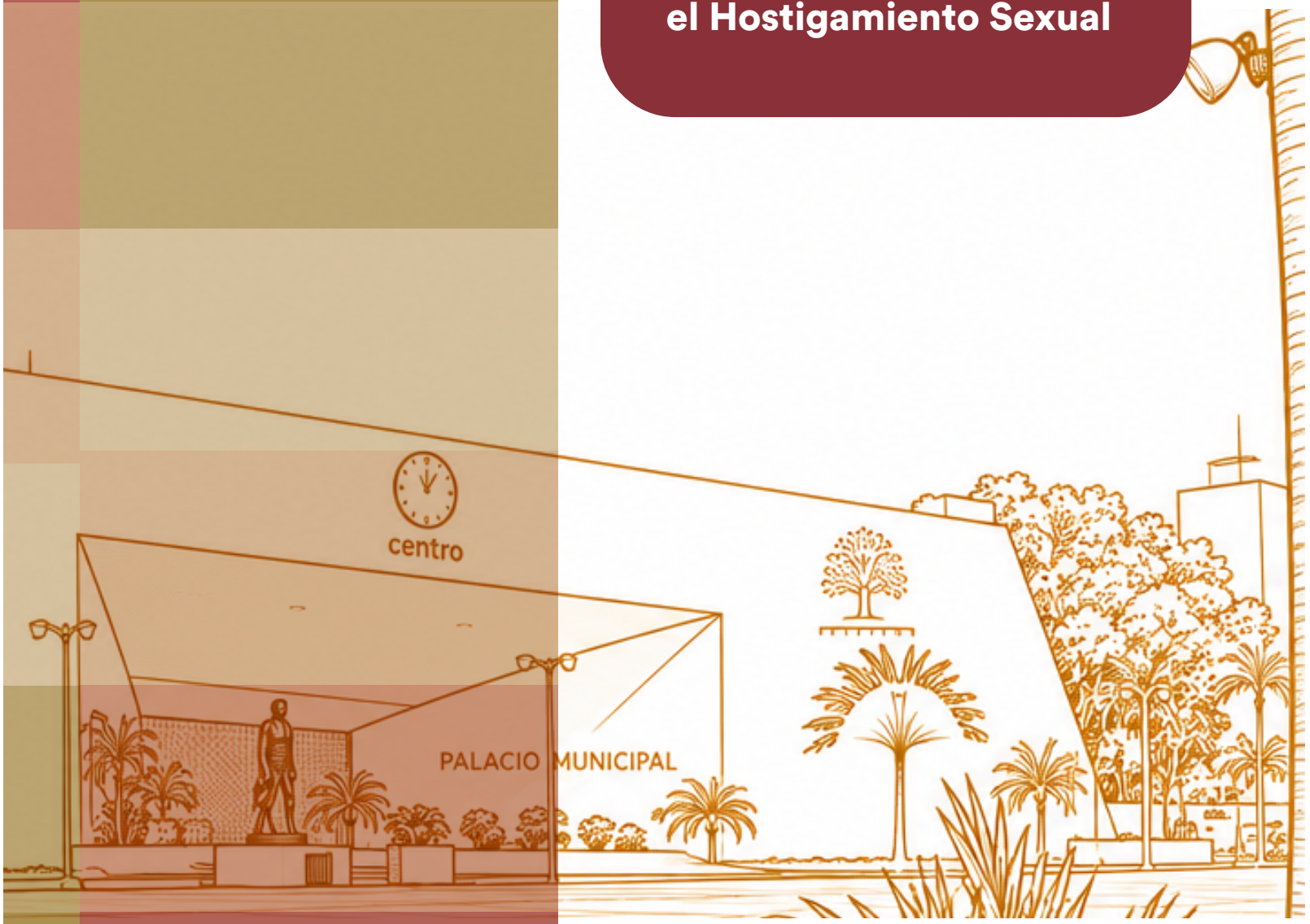
Lineamientos que acompañan al Protocolo Modelo para la Prevención y Atención de la Violencia en Razón de Género, Incluidos el Acoso Laboral, el Acoso Sexual y el Hostigamiento Sexual



En los Centros de Trabajo del Sector Privado con sede en Centro, Tabasco.

CENTRO HONESTIDAD Y RESULTADOS 2024-2027

200 como ciudad 110 de Villahermosa
2026: ¡Celebremos nuestra ciudad!

DAM Dirección de Atención a las Mujeres

LIDES
Liderazgo Igualdad y Desarrollo Sostenible

Lineamientos que acompañan al Protocolo Modelo para la prevención y atención de la violencia en razón de género, incluidos el acoso laboral, el acoso sexual y el hostigamiento sexual, en los Centros de Trabajo del Sector Privado con sede en Centro, Tabasco

Contenido

PRESENTACIÓN 1
OBJETIVO DE LOS LINEAMIENTOS 2
CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS LINEAMIENTOS 3
COMPROMISOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROTOCOLO 4
Compromisos de la organización 4
Compromisos de las personas participantes 4
PAUTAS PARA LA ATENCIÓN DIRECTA DE LAS PERSONAS PRESUNTAS VÍCTIMAS O DENUNCIANTES 6
IMPLEMENTACIÓN OPERATIVA DE LAS MEDIDAS DE PREVENCIÓN 8
Diagnóstico y análisis organizacional 8
Difusión y comunicación 9
Capacitación y formación 12
DISTRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES ENTRE LAS INSTANCIAS COMPETENTES 14
ASPECTOS IMPORTANTES DEL PRIMER CONTACTO 17
INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA COMISIÓN DEL PROTOCOLO 19
Integración 20
Convocatorias y sesiones 21
Quórum, deliberación y votación 21
Ausencias, suplencias y conflictos de interés 21
Participación de personas expertas externas 22
Minutas, acuerdos y resguardo de información 22
Funciones generales 22
PAUTAS PARA REALIZAR ENTREVISTAS 24
Condiciones generales 24
Acompañamiento 25
Registro de las entrevistas 25
Entrevista a la persona denunciada 25
SOBRE EL CONTENIDO MÍNIMO DE LAS QUEJAS Y DENUNCIAS 26
SOBRE LAS MEDIDAS DE PROTECCIÓN 28
SOBRE LAS SANCIONES Y CONSECUENCIAS LABORALES O CONTRACTUALES 30

MÁS SOBRE JUSTICIA RESTAURATIVA 32
APROBACIÓN, DIFUSIÓN, REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN 35
REFERENCIAS 36

PRESENTACIÓN

El Protocolo Modelo elaborado por la Dirección de Atención a las Mujeres (DAM) ofrece a los centros de trabajo del sector privado una base para diseñar, revisar o fortalecer sus mecanismos de prevención y atención de la violencia en razón de género, incluidos el acoso laboral, el acoso sexual y el hostigamiento sexual.

Para facilitar su aplicación, se recomienda que cada organización cuente con Lineamientos. Mientras el Protocolo define los principios, derechos, instancias y etapas generales de actuación, los Lineamientos traducen esas disposiciones en reglas claras para la operación cotidiana: quién realiza cada función, cómo se coordinan y documentan las actuaciones, qué compromisos asumen las personas participantes y cuáles son las pautas mínimas para brindar atención.

El presente documento tiene carácter orientador; no sustituye la normativa interna de cada organización ni pretende imponer una estructura única. Su propósito es señalar los elementos mínimos que conviene considerar para que los Lineamientos sean congruentes con el Protocolo, respondan al tamaño, estructura, capacidades y necesidades de cada centro de trabajo y puedan aplicarse de manera clara, oportuna y consistente.

OBJETIVO DE LOS LINEAMIENTOS

Los Lineamientos son un instrumento operativo complementario al Protocolo. Su función principal es precisar las reglas de actuación de las instancias y personas responsables de implementarlo, sin repetir innecesariamente su contenido ni modificar sus principios, derechos, etapas o plazos.

En particular, conviene que permitan:

- identificar con claridad las áreas, instancias y personas que intervienen en la prevención, orientación, recepción de quejas o denuncias, integración de expedientes, investigación, resolución, aplicación de medidas disciplinarias o consecuencias laborales y seguimiento;
- definir la forma en que se coordinan dichas instancias y se comunican sus determinaciones;
- establecer las obligaciones de confidencialidad, reserva, imparcialidad, diligencia y protección de datos personales;
- fijar pautas mínimas para el primer contacto, la atención directa y la realización de entrevistas;
- regular el funcionamiento de la Comisión del Protocolo o de la instancia colegiada equivalente; y
- prever mecanismos de revisión y actualización que permitan corregir vacíos o dificultades detectadas durante la aplicación del Protocolo.

La denominación, integración y atribuciones de las instancias deberán ajustarse a la estructura, tamaño, capacidades y normativa interna de cada organización. Lo importante es que todas las funciones necesarias estén asignadas de manera expresa y que no existan vacíos, duplicidades o conflictos entre áreas o personas responsables.

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS LINEAMIENTOS

Para facilitar su consulta, se recomienda que los Lineamientos inicien con un apartado breve de disposiciones generales. En él pueden incluirse únicamente los elementos que resulten indispensables para comprender y aplicar el documento.

Entre ellos se encuentran:

- el objeto de los Lineamientos y su relación con el Protocolo;
- las personas, espacios y modalidades a las que son aplicables, en congruencia con el ámbito definido en el Protocolo;
- las referencias a la normativa interna, como el Reglamento Interior de Trabajo, los contratos colectivos, los códigos de ética o de conducta, las políticas y lineamientos internos y las disposiciones sobre protección de datos personales;
- los principios de actuación y enfoques transversales que sea necesario reiterar para orientar la operación;
- las definiciones que no estén contenidas en el Protocolo o que requieran una precisión operativa; y
- los nombres concretos de las áreas, instancias y cargos que desempeñarán las funciones previstas.

Los Lineamientos deben utilizar las mismas categorías y términos del Protocolo. Cuando se adopte una denominación distinta por razones de organización interna, conviene indicar expresamente su equivalencia. También debe evitarse reproducir extensamente disposiciones que ya se encuentran desarrolladas en el Protocolo; basta con remitir a ellas y precisar la regla operativa correspondiente.

COMPROMISOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROTOCOLO

Los Lineamientos pueden expresar los compromisos mínimos que asumen las personas e instancias que participan en la aplicación del Protocolo. Estos compromisos permiten establecer condiciones organizacionales para una actuación seria, profesional y respetuosa de los derechos de todas las partes.

Compromisos de la organización

Se recomienda que la organización se comprometa a:

- designar formalmente a las personas responsables de cada función y comunicar sus datos de contacto;
- proporcionar capacitación inicial y actualización periódica en igualdad de género, violencia en razón de género, atención a personas afectadas, técnicas de entrevista, debida diligencia, protección de datos personales y demás materias vinculadas con el Protocolo;
- garantizar que las personas designadas dispongan del tiempo, los recursos y el respaldo de la organización necesarios para cumplir sus responsabilidades;
- procurar que la participación en las instancias del Protocolo sea compatible con las funciones ordinarias y se realice, en la medida de lo posible, dentro de la jornada laboral;
- habilitar espacios privados, accesibles y adecuados para la atención y las entrevistas;
- contar con servicios internos o mecanismos de canalización para atención psicológica, médica, jurídica o laboral, según corresponda; y
- proteger a las personas participantes frente a represalias y dar seguimiento a las medidas adoptadas.

Compromisos de las personas participantes

Quienes intervengan en la orientación, atención, integración de expedientes, investigación, resolución o seguimiento deben asumir, al menos, los siguientes compromisos:

- conocer y aplicar el Protocolo y los Lineamientos, respetando las competencias, etapas y plazos establecidos;
- participar en las actividades de capacitación y actualización que determine la organización;

- actuar con imparcialidad, diligencia, respeto y perspectiva de género;
- mantener la confidencialidad y reserva de la información a la que tengan acceso, incluso después de concluir su encargo;
- proteger los datos personales y documentos que integren los expedientes, evitando copias, accesos o comunicaciones no autorizadas;
- no difundir rumores, opiniones o información que permita identificar a las personas involucradas;
- informar oportunamente cualquier conflicto de interés, impedimento o circunstancia que pueda afectar su imparcialidad; y
- abstenerse de prometer resultados, anticipar resoluciones o brindar servicios especializados para los que no cuenten con preparación profesional.

Para formalizar estos compromisos, se recomienda que las personas participantes firmen una carta compromiso de confidencialidad, no divulgación, reserva y resguardo de datos personales. El compromiso debe abarcar la información proporcionada por las partes y testigos, la obtenida durante la investigación, las deliberaciones de los órganos colegiados y cualquier documento o registro relacionado con el caso.

PAUTAS PARA LA ATENCIÓN DIRECTA DE LAS PERSONAS PRESUNTAS VÍCTIMAS O DENUNCIANTES

Los Lineamientos pueden establecer pautas mínimas para todas las personas que tengan contacto directo con una persona presunta víctima o denunciante, particularmente durante el primer contacto. La atención debe contribuir a que la persona comprenda sus opciones, pueda tomar decisiones informadas y no sea sometida a cuestionamientos o prácticas que generen revictimización.

Se recomienda incluir las siguientes pautas:

Escucha atenta e imparcial. Permitir que la persona exponga lo que considere relevante, sin interrumpirla innecesariamente y prestando atención a las características y al contexto de los hechos, así como a su posible gravedad.

Trato respetuoso y lenguaje claro. Actuar con calma y paciencia; explicar la información de manera sencilla; verificar que haya sido comprendida y darle oportunidad de formular preguntas.

Respeto al ritmo de la persona. Reconocer su derecho a hacer pausas, interrumpir el relato o continuar en otro momento cuando su estado emocional lo requiera, sin presionarla para que recuerde o detalle hechos que no se encuentre en condiciones de narrar.

Información suficiente y objetiva. Explicar el alcance del Protocolo, las vías disponibles, las etapas generales, las posibles medidas de protección, los servicios de apoyo y, cuando corresponda, las alternativas externas de denuncia.

Apoyo inmediato y contención. Facilitar el acceso a los servicios internos de contención y manejo de crisis, cuando existan, o canalizar a la persona a servicios especializados externos con los que la organización haya establecido mecanismos de colaboración o que resulten accesibles.

No emitir juicios de valor. Evitar expresiones que responsabilicen, desacrediten o cuestionen a la persona por su conducta, su forma de vestir, el tiempo transcurrido, la continuidad de la relación o cualquier otra circunstancia.

No anticipar conclusiones. No afirmar que los hechos están comprobados o descartados, ni insinuar cuál será el resultado del procedimiento.

Privacidad y acompañamiento. Brindar la atención en un espacio privado y accesible, y permitir que la persona esté acompañada por una persona de su confianza, salvo que su presencia interfiera con una actuación específica o exista un conflicto de interés que deba explicarse.

Accesibilidad y ajustes razonables. Proporcionar interpretación, apoyos para la comunicación, formatos accesibles u otros ajustes necesarios para asegurar la participación efectiva de personas con discapacidad o con necesidades específicas de comunicación.

Límites del acompañamiento. Las Personas Orientadoras y demás personal de primer contacto deben explicar con claridad el alcance de su función y evitar brindar atención jurídica, psicológica o médica especializada cuando no cuenten con la preparación correspondiente.

Canalización a autoridades externas. Cuando los hechos puedan constituir un delito o requieran la intervención de otra autoridad, proporcionar información y, cuando corresponda de conformidad con la normativa aplicable, facilitar la canalización a las instancias competentes, sin condicionar el procedimiento interno.

IMPLEMENTACIÓN OPERATIVA DE LAS MEDIDAS DE PREVENCIÓN

Los Lineamientos pueden precisar cómo se implementarán las medidas de prevención previstas en el Protocolo, identificando responsables, periodicidad, mecanismos de seguimiento y canales de comunicación, de acuerdo con la estructura y capacidades de cada organización.

Diagnóstico y análisis organizacional

Para comprender mejor

💡 ¿Cómo pueden realizarse los diagnósticos organizacionales?

De acuerdo con sus capacidades y recursos, las organizaciones pueden recurrir a diagnósticos elaborados por instancias expertas externas o desarrollar ejercicios propios mediante encuestas, entrevistas, grupos focales u otros mecanismos de consulta.

Como referencia, pueden utilizarse instrumentos existentes como la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación y la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial en el trabajo–Identificación, análisis y prevención.

Entre los aspectos que pueden considerarse en estos ejercicios se encuentran:

- La realización de diagnósticos organizacionales y evaluaciones periódicas del ambiente laboral.
- La identificación de factores de riesgo psicosocial, conforme a la normativa aplicable.
- El análisis de las áreas, los procesos o las actividades en los que puedan existir mayores riesgos de violencia.
- La revisión de información relacionada con quejas, denuncias, conflictos laborales o incidentes relevantes.
- La identificación de barreras que dificulten la presentación de quejas o denuncias y el acceso a los mecanismos de atención.
- La detección de prácticas discriminatorias, relaciones asimétricas de poder o conductas que puedan normalizar o favorecer situaciones de violencia.

Difusión y comunicación

Se recomienda difundir el pronunciamiento de cero tolerancia y los materiales relacionados con el Protocolo de manera periódica, así como mantenerlos disponibles permanentemente en los canales de comunicación de la organización.

Estos contenidos pueden incorporarse en los procesos de inducción y capacitación del personal, y darse a conocer a personas directivas, candidatas a un empleo, practicantes, proveedoras, contratistas y demás personas vinculadas con las actividades del centro de trabajo. Cuando resulte pertinente, los contratos, convenios y demás instrumentos de vinculación podrán incluir cláusulas o referencias sobre el cumplimiento del Protocolo y las políticas de prevención de la violencia en razón de género.

Se recomienda que el Protocolo y la información relevante para su aplicación, incluyendo las conductas que la organización considera contrarias a los principios de respeto, igualdad y no discriminación, se encuentren en formatos claros, accesibles y fácilmente consultables.

De acuerdo con los recursos de cada organización, podrán difundirse mediante su sitio electrónico, intranet, correo institucional, plataformas digitales, tableros informativos u otros canales internos, procurando que siempre se encuentre disponible la versión más reciente y formalmente aprobada.

Referencias prácticas

📋 ¿Qué conductas pueden constituir acoso laboral?

Los ejemplos que se presentan a continuación son ilustrativos y no constituyen una lista exhaustiva.

De acuerdo con la LGAMVLV, la violencia laboral es aquella que se ejerce por personas que tienen un vínculo laboral con la víctima, independientemente de la relación jerárquica. Consiste en actos u omisiones realizados en abuso de poder que dañan la autoestima, salud, integridad, libertad o seguridad de la persona afectada, impiden su desarrollo y atentan contra la igualdad. Puede manifestarse mediante un solo acto o a través de una serie de conductas cuya acumulación produzca el daño. Incluye el hostigamiento y el acoso sexual.

En materia de acoso laboral, la Sentencia del Amparo Directo 47/2013 de la SCJN constituye un referente relevante al identificar como elementos característicos aquellas conductas dirigidas a intimidar, amedrentar, desmoralizar, aislar, controlar o desgastar emocional o intelectualmente a una persona, con el propósito de excluirla de la organización o afectar su desempeño, desarrollo o permanencia.

A partir de estos criterios, pueden identificarse conductas como:

- Realizar o promover actos de violencia física, psicológica o económica por motivos relacionados con la edad, sexo, género, discapacidad, apariencia física, forma de vestir, forma de hablar, orientación sexual, identidad de género o cualquier otra condición protegida.
- Utilizar expresiones humillantes, insultantes o degradantes al dirigirse a cualquier persona.
- Desacreditar, devaluar o evaluar de manera inequitativa o sesgada el trabajo, desempeño o capacidades de una persona.
- Invisibilizar deliberadamente las aportaciones, logros o participación laboral o profesional de las personas.
- Aislar o excluir deliberadamente a una persona de reuniones, actividades o flujos de información necesarios para el desarrollo de sus funciones.
- Asignar tareas innecesarias, repetitivas o carentes de utilidad, o imponer cargas de trabajo excesivas o plazos irrazonables sin justificación.
- Implementar tácticas de desestabilización, tales como cambios injustificados de funciones, retiro de responsabilidades o intentos persistentes de desmoralización.

Cuando estas conductas se dirigen hacia una persona por razones asociadas a su sexo, género, identidad o expresión de género, orientación sexual, embarazo, maternidad, lactancia o responsabilidades de cuidado, pueden constituir también violencia en razón de género.

En este sentido, el acoso laboral adquiere una dimensión de género cuando las conductas de exclusión, menosprecio, hostigamiento o control tienen como fundamento o agravante estereotipos, prejuicios o prácticas discriminatorias relacionadas con el género. Si bien estas conductas afectan de manera desproporcionada a las mujeres, también pueden dirigirse contra personas de la diversidad sexual y de género o contra quienes desafían los roles y expectativas tradicionalmente asignados.

Las conductas que pueden constituir acoso laboral se pueden encontrar en documentos como:

– Modelo de Protocolo para Prevenir, Atender y Erradicar la violencia laboral en los centros de trabajo de la STPS.
– Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN), Primera Sala (2014). Tesis aislada 1a. CCLII/2014(10a.), registro digital 2006870.
– 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.
– Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX). Protocolo de Prevención y Actuación ante Incidentes de Violencia Laboral. Disponible en: https://coparmex.org.mx/storage/2025/01/PROTOCOLO-DE-PREVENCION-Y-ACTUACION-ANTE-INCIDENTES-DE-VIOLENCIA-Y-ACOSO-EN-EL-TRABAJO_CPX_Final_2024.pdf

¿Qué conductas pueden constituir hostigamiento sexual y acoso sexual?

De acuerdo con la LGAMVLV, el hostigamiento sexual y el acoso sexual constituyen formas de violencia que atentan contra la dignidad, integridad, libertad y seguridad de las personas.

Entre otras, pueden considerarse hostigamiento y acoso sexual conductas como:

- Realizar gestos, señas, silbidos, miradas o expresiones de connotación sexual no deseadas.
- Tener contacto físico de naturaleza sexual sin consentimiento, incluyendo tocamientos, roces, abrazos, besos, manoseos, acorralamientos o cualquier otro acercamiento corporal no deseado.
- Realizar insinuaciones o invitaciones, solicitar favores de naturaleza sexual o proponer citas o encuentros de carácter sexual.
- Realizar regalos, otorgar tratos preferenciales o mostrar favoritismos indebidos con la finalidad de establecer o promover una relación de carácter sexual.
- Llevar a cabo conductas dominantes, agresivas, intimidatorias u hostiles con el propósito de obtener favores de naturaleza sexual para sí o para terceras personas.
- Espiar a una persona mientras se cambia de ropa o se encuentra en instalaciones sanitarias.
- Condicionar la obtención, permanencia o mejora de un empleo, cargo, beneficio o evaluación laboral a la aceptación de conductas de naturaleza sexual.
- Imponer tareas, medidas disciplinarias o consecuencias negativas en represalia por rechazar insinuaciones, propuestas o solicitudes de carácter sexual.
- Realizar comentarios, burlas, piropos o bromas con connotación sexual sobre el cuerpo, apariencia o vida privada de una persona, ya sea de manera presencial o por medios digitales.
- Formular preguntas sobre la vida sexual, experiencias íntimas o preferencias sexuales de una persona.
- Exhibir o enviar por algún medio de comunicación, carteles, calendarios, mensajes, fotos, afiches, ilustraciones u objetos con imágenes de naturaleza sexual, no deseadas ni solicitadas por la persona receptora.
- Grabar, fotografiar, elaborar o compartir imágenes, audios o videos, reales o simulados, de contenido íntimo o sexual sin consentimiento o mediante engaño.
- Difundir rumores, comentarios o información sobre la vida sexual de una persona con el propósito de afectar su reputación, integridad o entorno laboral.

- Exhibir deliberadamente partes íntimas del cuerpo.

Las conductas que pueden constituir acoso y hostigamiento sexual se pueden encontrar en documentos como:

- 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.
- Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX). Protocolo de Prevención y Actuación ante Incidentes de Violencia Laboral. Disponible en: https://coparmex.org.mx/storage/2025/01/PROTOCOLO-DE-PREVENCION-Y-ACTUACION-ANTE-INCIDENTES-DE-VIOLENCIA-Y-ACOSO-EN-EL-TRABAJO_CPX_Final_2024.pdf

Capacitación y formación

Referencias prácticas

📋 Ejemplos de acciones de capacitación y formación

¿Qué deberían conocer las personas vinculadas al centro de trabajo?

- Cursos de inducción sobre igualdad de género, violencia en razón de género, acoso laboral, hostigamiento sexual y acoso sexual, dirigidos al personal directivo, mandos medios, las personas trabajadoras y a quienes se incorporen al centro de trabajo.
- Talleres, actividades informativas y otros ejercicios orientados a fortalecer el conocimiento y reconocimiento de las distintas formas de violencia y acoso, así como de sus efectos en las personas y en el ambiente laboral.
- Incorporación de contenidos relacionados con igualdad de género, masculinidades no hegemónicas, cultura de paz, autocuidado, prevención de la violencia y no discriminación en las actividades de capacitación, comunicación e integración organizacional.

¿Cómo identificar conductas previstas en el Protocolo y actuar frente a ellas?

- Difusión de información que permita reconocer las distintas manifestaciones del acoso laboral, el hostigamiento sexual, el acoso sexual y la violencia en razón de género, incluidas las conductas de carácter sexual o sexista.
- Información clara sobre los mecanismos de orientación, protección, queja y denuncia disponibles.
- Orientación básica sobre las distintas vías de actuación, incluidas las internas, laborales, administrativas y penales, según la naturaleza de los hechos.
- Aplicación de cuestionarios u otros instrumentos que permitan a las personas identificar conductas, situaciones o factores de riesgo relacionados con la violencia y el acoso.

¿Qué capacitación requieren las instancias responsables del Protocolo?

- Capacitación especializada y continua para las personas integrantes de comités, órganos colegiados y demás instancias responsables de la implementación y seguimiento del Protocolo.

- Capacitación específica para quienes brinden orientación o atención de primer contacto y para las personas que participen en la recepción, investigación, resolución y seguimiento de los casos.

¿Cómo fortalecer la respuesta de la organización?

- Establecimiento de mecanismos de colaboración con instituciones académicas, organizaciones especializadas, autoridades laborales y otros organismos que puedan contribuir al desarrollo de acciones de prevención, capacitación e intercambio de experiencias y buenas prácticas.
- Difusión de los resultados generales de las evaluaciones del Protocolo y de las acciones implementadas para fortalecer su funcionamiento, salvaguardando en todo momento la confidencialidad y la protección de los datos personales.

DISTRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES ENTRE LAS INSTANCIAS COMPETENTES

Los Lineamientos deben identificar todas las funciones organizacionales necesarias para aplicar el Protocolo y asignarlas a las áreas o personas que, de acuerdo con la estructura y normativa interna de cada organización, cuenten con atribuciones y capacidades para desempeñarlas.

Como mínimo, conviene precisar qué instancias, áreas o personas serán responsables de:

Función organizacional	Aspectos que conviene definir
Prevención	Diseñar, coordinar y evaluar acciones de sensibilización, comunicación, capacitación, diagnóstico y mejora organizacional.
Primer contacto y orientación	Brindar escucha inicial, información, orientación, acompañamiento básico y canalización. El Protocolo Modelo recomienda contar con Personas Orientadoras o Consejeras de Primer Contacto y permite habilitar también áreas como Recursos Humanos, Ética e Integridad, Igualdad e Inclusión u otras con competencias claras para esta función.
Recepción y registro de quejas	Recibir y registrar la información, canalizar u orientar y valorar las medidas preventivas que correspondan.
Recepción de denuncias	Recibir formalmente la denuncia, verificar los requisitos que correspondan, registrar el caso y emitir los acuses respectivos. El Protocolo Modelo contempla que esta función pueda recaer en Jurídico, Recursos Humanos, Cumplimiento, Ética e Integridad u otra área especializada, y prevé también la posibilidad de presentación directa ante la Comisión.
Integración y resguardo del expediente	Integrar y ordenar la documentación, proteger los datos personales y resguardar el expediente. El Protocolo Modelo recomienda que esta función esté a cargo de un área o persona con capacidad técnica y jurídica suficiente, como Recursos Humanos, Jurídico, Cumplimiento, Ética e Integridad o la instancia equivalente.

Función organizacional	Aspectos que conviene definir
Medidas de protección	Analizar, determinar, implementar, comunicar, revisar y dar seguimiento a las medidas, según las competencias asignadas. Las Personas Orientadoras u otras instancias pueden recomendarlas cuando identifiquen una situación de riesgo.
Investigación	Realizar entrevistas y demás diligencias con imparcialidad, debida diligencia y respeto a los derechos de las partes. En el Protocolo Modelo esta función puede recaer en la Comisión o instancia equivalente; cuando la capacidad de la organización lo permita, conviene separarla de la aplicación de sanciones o consecuencias laborales o contractuales.
Resolución	Valorar integralmente la información y emitir la resolución, dictamen, recomendación o determinación que corresponda. En el Protocolo Modelo esta función puede recaer en la Comisión o instancia equivalente, de acuerdo con las atribuciones que establezca la normativa interna.
Aplicación de medidas disciplinarias o consecuencias laborales o contractuales	Aplicar y registrar las medidas disciplinarias o consecuencias laborales o contractuales que correspondan conforme a la legislación y normativa interna. Pueden intervenir, según la estructura de la organización, la Dirección General, el Consejo Directivo, Recursos Humanos u otra instancia con atribuciones disciplinarias o administrativas.
Recurso de revisión	Recibir y resolver el recurso previsto en el Protocolo mediante una instancia distinta o con condiciones que garanticen imparcialidad. El Protocolo Modelo contempla, como alternativa, una Comisión Revisora con participación del área jurídica, integrantes de la Comisión y, preferentemente, una persona especialista externa al centro de trabajo.
Seguimiento de las resoluciones	Verificar el cumplimiento de las medidas, recomendaciones o determinaciones emitidas e informar cuando exista incumplimiento u obstaculización. Los Lineamientos deben identificar a la instancia responsable de ejecutar y dar seguimiento a la resolución, como la Dirección General u otra con atribuciones disciplinarias o administrativas.

Función organizacional	Aspectos que conviene definir
Procedimiento alternativo de solución	Verificar que el mecanismo sea procedente conforme a los supuestos previstos en el Protocolo; documentar la participación voluntaria de las partes y el consentimiento previo, libre e informado de la persona denunciante; designar a la persona facilitadora; formalizar los acuerdos y dar seguimiento a su cumplimiento.
Atención especializada	Proporcionar o facilitar atención psicológica, médica, jurídica, laboral o de trabajo social, dentro de las competencias profesionales correspondientes. Estos servicios pueden ser brindados por la propia organización o por instancias externas especializadas.
Registro y evaluación	Generar información estadística no identificable, evaluar el funcionamiento del Protocolo y proponer mejoras. Los Lineamientos deben señalar qué área concentra los registros y qué instancia coordina la evaluación organizacional.

Una misma área puede desempeñar más de una función cuando la estructura de la organización así lo requiera, siempre que la acumulación de atribuciones no comprometa la imparcialidad. Cuando sea posible, conviene separar las funciones de orientación, investigación, decisión y aplicación de medidas disciplinarias o consecuencias laborales o contractuales. En todo caso, debe evitarse que la misma persona investigue, determine la responsabilidad y resuelva el recurso de revisión.

ASPECTOS IMPORTANTES DEL PRIMER CONTACTO

Además de las pautas generales de atención directa, los Lineamientos pueden precisar la forma en que operará el primer contacto, las personas o áreas habilitadas para esta función, sus límites de actuación y los mecanismos de registro y canalización.

Para facilitar el acceso a este servicio y ofrecer alternativas acordes con las necesidades y preferencias de las personas usuarias, se recomienda que la orientación no dependa exclusivamente de una sola persona o canal. Además de las personas orientadoras, podrán habilitarse áreas en Recursos Humanos, Ética e Integridad, Igualdad e Inclusión u otra, que cuente con las competencias necesarias.

En el desempeño de sus funciones, las personas orientadoras deben generar confianza, actuar con respeto, sensibilidad y profesionalismo, evitar juicios de valor y proporcionar información clara, precisa y accesible. También es conveniente que expliquen el alcance y las limitaciones de su intervención, aclarando que no cuentan con facultades para investigar los hechos, determinar responsabilidades o emitir resoluciones.

Como parte de la atención de primer contacto, podrán identificar si la persona requiere servicios médicos, psicológicos, jurídicos o de otra naturaleza especializada. En estos casos, deberán proporcionarle información sobre las instituciones públicas, privadas o de la sociedad civil que puedan brindarle la atención correspondiente.

Se recomienda que las Personas Orientadoras reciban, al menos, una inducción sobre el contenido del Protocolo, sus mecanismos de orientación, queja y denuncia, las medidas de protección disponibles y las instancias internas y externas a las que pueden canalizarse los casos. También deberán contar con herramientas básicas para brindar una escucha respetuosa, identificar posibles situaciones de riesgo y evitar actuaciones que puedan generar revictimización. La organización deberá proporcionar esta capacitación y las condiciones necesarias para el ejercicio de la función dentro de la jornada laboral.

Aspectos para considerar

¿Quiénes pueden desempeñar la función de Primer Contacto?

- Cada centro de trabajo puede definir el mecanismo para designar a las Personas Orientadoras, de acuerdo con su tamaño, estructura y capacidades. Podrán seleccionarse entre las personas trabajadoras que manifiesten interés y cuenten con un perfil adecuado o designarse desde áreas como Recursos Humanos, Jurídico, Cumplimiento o Igualdad e Inclusión.
- La designación puede considerar criterios de confianza, disponibilidad, sensibilidad, capacidad de escucha, imparcialidad y ausencia de conflictos de interés.
- Quienes desempeñen esta función no deben tener antecedentes de responsabilidad por conductas discriminatorias, acoso laboral, hostigamiento sexual, acoso sexual u otras formas de violencia incompatibles con las responsabilidades del encargo.
- Se recomienda que suscriban compromisos de confidencialidad, protección de datos personales y apego a los principios del Protocolo.
- La designación como Persona Orientadora no deberá implicar la ampliación de la jornada laboral ni la realización habitual de actividades fuera del horario de trabajo. La organización deberá prever el tiempo, los ajustes en la carga de trabajo y los recursos necesarios para que esta función se desempeñe dentro de la jornada ordinaria, sin afectar injustificadamente las responsabilidades principales de la persona designada.

INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA COMISIÓN DEL PROTOCOLO

Los Lineamientos permiten precisar el funcionamiento de la Comisión del Protocolo o de la instancia colegiada equivalente cuando la organización opte por contar con ella. El objetivo es asegurar que sus decisiones se adopten con una integración adecuada, conocimiento suficiente de la información relevante, imparcialidad, confidencialidad y registro de los acuerdos.

En organizaciones cuya estructura no permita una Comisión, las funciones podrán asignarse a una instancia responsable de menor tamaño, siempre que existan mecanismos para atender conflictos de interés, resolver desacuerdos y garantizar la continuidad, imparcialidad y capacidad técnica del procedimiento.

Aspectos para considerar

Elementos para la integración y funcionamiento de la Comisión del Protocolo

- Procurar la representación de áreas relevantes para la aplicación del Protocolo, como Recursos Humanos, Jurídico, Cumplimiento, Ética e Integridad, Igualdad e Inclusión, Seguridad y Salud en el Trabajo u otras relacionadas con el bienestar y las relaciones laborales. Cuando exista representación sindical o de las personas trabajadoras, podrá valorarse su participación conforme a la normativa interna aplicable.
- Considerar la participación de personas especialistas externas, particularmente en derechos humanos, igualdad de género, relaciones laborales, atención a víctimas o investigación de casos. Su intervención podrá ser permanente o solicitarse para asuntos específicos, de acuerdo con las necesidades y capacidades de la organización.
- Favorecer una integración paritaria e interdisciplinaria, conformada por personas con capacitación en derechos humanos, igualdad de género, perspectiva de género, debida diligencia, atención sin revictimización y debido proceso.
- Evitar que formen parte de la atención o decisión de un caso las personas que tengan una relación jerárquica directa, personal, familiar, afectiva, profesional o económica con alguna de las partes, o cualquier otro interés que pueda comprometer su imparcialidad.
- Definir expresamente quién ejercerá la presidencia o coordinación de la Comisión y las atribuciones asociadas al cargo. Entre otras funciones, podrá corresponderle recibir los expedientes, convocar a las sesiones, coordinar los trabajos, solicitar la adopción de medidas urgentes de protección y comunicar los acuerdos, dictámenes o recomendaciones emitidos.

- Prever al menos una persona suplente por cada integrante, procurando conservar la integración paritaria e interdisciplinaria. Las suplencias permitirán garantizar la continuidad de los trabajos ante ausencias temporales o conflictos de interés.
- Establecer criterios claros para la designación de las personas integrantes y, cuando corresponda, de especialistas externos. La designación podrá realizarla la Dirección General, la representación de la parte empleadora o la instancia que determine la normativa interna.
- Definir la duración de los nombramientos y prever mecanismos de renovación escalonada que permitan conservar experiencia y continuidad. La organización deberá asignar a las personas integrantes el tiempo, la capacitación y los recursos necesarios para desempeñar sus funciones.
- Regular el funcionamiento de la Comisión mediante lineamientos específicos que establezcan, entre otros aspectos, la periodicidad de sus sesiones, las reglas de quórum y votación, el tratamiento de conflictos de interés, el resguardo de expedientes y las obligaciones de confidencialidad.
- Precisar el alcance de sus determinaciones. La Comisión podrá investigar y emitir dictámenes, recomendaciones o resoluciones, según las atribuciones que le otorgue la normativa interna; la aplicación de sanciones o consecuencias laborales deberá corresponder a la instancia facultada por la organización y realizarse conforme a la legislación y disposiciones internas aplicables.

Integración

Conviene precisar:

- qué áreas o cargos integran la Comisión y si participan con voz y voto o únicamente con voz;
- quién preside y quién ejerce la secretaría técnica o función equivalente;
- si existe voto de calidad y en qué supuestos puede ejercerse;
- las reglas para la designación, duración del encargo y sustitución de las personas integrantes;
- los criterios para procurar una integración paritaria e interdisciplinaria que incorpore las funciones relevantes de la organización y, cuando sea posible, un número impar de personas con suplencias; y
- los requisitos mínimos de capacitación o experiencia que deben reunir quienes participen.

Convocatorias y sesiones

Los Lineamientos deben señalar quién convoca a las sesiones ordinarias y extraordinarias, con cuánta anticipación y por qué medio. La convocatoria debe incluir el orden del día o, cuando la confidencialidad lo exija, una referencia general al asunto que motiva la sesión, evitando incorporar datos personales innecesarios.

También puede definirse si las sesiones podrán celebrarse de manera presencial, virtual o híbrida, así como las condiciones mínimas para verificar la identidad de las personas participantes, preservar la confidencialidad, garantizar la deliberación y resguardar la documentación.

Quórum, deliberación y votación

Se recomienda determinar el quórum necesario para sesionar y adoptar acuerdos. La regla debe asegurar una participación plural y evitar que una sola área concentre la decisión. Cuando la Comisión esté integrada por representantes de distintas funciones organizacionales, puede requerirse la presencia de al menos una persona representante de las áreas esenciales.

Debe precisarse si las decisiones se adoptan por mayoría simple, mayoría calificada o consenso; cómo se registran los votos particulares; y en qué casos una persona puede abstenerse. La abstención no debe utilizarse para eludir responsabilidades y debe quedar debidamente justificada.

Ausencias, suplencias y conflictos de interés

Los Lineamientos deben establecer el medio y el plazo para informar que una persona no podrá asistir a una sesión. Como referencia, puede solicitarse aviso con al menos 24 horas de anticipación, salvo causa imprevista o urgente.

Las suplencias deben formalizarse previamente y tener carácter temporal, salvo que exista un cambio en la titularidad del cargo por separación, renuncia o cambio de adscripción. La persona suplente debe contar con la información y capacitación necesarias y asumir las mismas obligaciones de confidencialidad, imparcialidad y diligencia que la persona titular.

Toda persona integrante debe informar cualquier relación personal, laboral, jerárquica, profesional, económica, afectiva o de otra naturaleza que pueda afectar su imparcialidad o generar una percepción razonable de falta de imparcialidad. Los Lineamientos deben indicar quién determina la procedencia del impedimento y cómo se cubre temporalmente la participación correspondiente.

Participación de personas expertas externas

La Comisión puede requerir la opinión técnica de una persona externa o de un área especializada. Los Lineamientos pueden definir quién puede solicitarla, el alcance de su participación, si participará con voz pero sin voto y las obligaciones de confidencialidad y protección de datos que deberá asumir. Su intervención tendría que limitarse al tema para el cual fue convocada y no sustituir las atribuciones de la Comisión.

Minutas, acuerdos y resguardo de información

Debe identificarse a la persona responsable de elaborar las minutas o actas, registrar los acuerdos y comunicar las determinaciones a las instancias que deban ejecutarlas. Las minutas deben contener la fecha, la modalidad, las personas asistentes, los asuntos tratados, los acuerdos, las áreas o personas responsables y los plazos de cumplimiento, evitando incorporar información personal que no sea indispensable.

La documentación utilizada durante las sesiones debe circular únicamente por medios corporativos o canales autorizados por la organización y quedar bajo resguardo de la instancia que determinen los Lineamientos, en congruencia con el Protocolo y la normativa aplicable. Los Lineamientos deben impedir el uso de cuentas personales, dispositivos no autorizados o reproducciones innecesarias del expediente.

Funciones generales

Sin perjuicio de las atribuciones específicas que establezca cada organización, las personas integrantes de la Comisión pueden tener las siguientes funciones:

- asistir y participar de manera informada en las sesiones;
- revisar oportunamente la información necesaria para la deliberación;
- formular preguntas y solicitar diligencias o información adicional cuando sea indispensable;
- recomendar o revisar medidas de protección, dentro del ámbito de sus atribuciones;
- emitir su voto de manera fundada y libre de estereotipos o prejuicios;
- aprobar recomendaciones, resoluciones o acuerdos, según corresponda;
- abstenerse de intervenir cuando exista un conflicto de interés;
- dar seguimiento a los acuerdos que les sean asignados; y

- proponer acciones organizacionales de prevención y medidas de no repetición derivadas del análisis de los casos, sin revelar datos personales.

Quien presida la Comisión puede tener, entre otras, las siguientes funciones:

- convocar y presidir las sesiones;
- dirigir y moderar las deliberaciones, garantizando la participación libre e igualitaria de las personas integrantes;
- verificar la existencia de quórum y el cumplimiento de las reglas sobre conflictos de interés;
- someter los asuntos a votación y declarar los resultados;
- asegurar que los acuerdos identifiquen responsables y plazos; y
- dar seguimiento general a su cumplimiento, con apoyo de la secretaría técnica o de la instancia operativa correspondiente.

La secretaría técnica o función equivalente puede encargarse de preparar las convocatorias, integrar la documentación, elaborar las minutas, resguardar los registros, comunicar los acuerdos y llevar el control de su cumplimiento.

PAUTAS PARA REALIZAR ENTREVISTAS

De acuerdo con el Protocolo Modelo, la instancia responsable de integrar el expediente, como Recursos Humanos, Jurídico, Cumplimiento, Ética e Integridad o la instancia especializada equivalente, debe procurar que este contenga la información y documentación necesarias para su análisis, incluidas, cuando corresponda, entrevistas y otros medios de prueba que puedan recabarse en esa etapa.

Asimismo, durante la investigación, la Comisión del Protocolo o la instancia que cada organización determine podrá realizar las diligencias adicionales, incluidas entrevistas a la persona denunciante, a la persona denunciada o a testigos. Por ello, los Lineamientos establecen reglas que favorezcan la calidad de la información y protejan los derechos de quienes participan.

Es recomendable que las entrevistas se realicen en espacios que garanticen privacidad y condiciones adecuadas para que las personas puedan expresarse libremente. Deberá evitarse la confrontación directa entre la persona denunciante y la persona denunciada, especialmente en casos de hostigamiento sexual y acoso sexual.

Condiciones generales

La entrevista debe realizarse en un espacio tranquilo, neutral, privado y accesible, con el menor número posible de interrupciones. Puede utilizarse una modalidad virtual cuando existan razones justificadas y se cuente con condiciones de privacidad, identificación y seguridad de la información. No se recomienda realizar entrevistas de investigación únicamente por vía telefónica.

Antes de iniciar la entrevista, debe explicarse su propósito, el uso que se dará a la información, las reglas de confidencialidad y los derechos de la persona entrevistada.

Las preguntas deben ser claras, pertinentes y no sugestivas. Deben evitarse interrogatorios repetitivos, confrontaciones innecesarias o preguntas que reproduzcan estereotipos de género o que resulten en revictimización.

La persona entrevistada puede solicitar pausas, aclaraciones o ajustes razonables. También debe informársele cómo podrá aportar documentos, mensajes, registros u otros elementos relacionados con los hechos.

No debe comunicarse a una persona entrevistada el contenido detallado de otras declaraciones ni especularse sobre el rumbo o resultado del procedimiento.

Acompañamiento

La persona denunciante o denunciada podrá estar acompañada por una persona de su confianza durante las actuaciones previstas en el Protocolo, en los términos que establezcan los Lineamientos. Quien acompaña tiene la función de brindar apoyo; no debe responder por la persona entrevistada, interrumpir el desarrollo de la entrevista ni influir en sus respuestas.

Cuando la persona acompañante también haya sido señalada como testigo, su entrevista deberá realizarse por separado. La misma regla debe aplicarse a cualquier otra persona cuya presencia pueda afectar la obtención libre de la información.

Registro de las entrevistas

Se recomienda documentar las entrevistas mediante constancias escritas que reflejen su contenido esencial, la fecha, la modalidad, el lugar, las personas presentes y cualquier incidencia relevante. La persona entrevistada debe tener oportunidad de leer la constancia, solicitar correcciones o precisiones y firmarla. Cuando no sea posible recabar la firma, deberá dejarse asentada dicha circunstancia y, en su caso, el motivo.

Cuando se utilicen grabaciones de audio o video, debe recabarse previamente el consentimiento expreso de todas las personas participantes y cumplirse las disposiciones aplicables en materia de protección de datos personales.

Los Lineamientos pueden prever que la persona entrevistada solicite copia de la constancia o de la información que haya proporcionado, siempre que ello sea compatible con la protección de datos de terceras personas y con la integridad del procedimiento.

Entrevista a la persona denunciada

La entrevista a la persona denunciada debe conducirse con imparcialidad y respeto al debido proceso. Antes de recibir su declaración, deberá explicársele el motivo de la entrevista, los hechos que se le atribuyen en términos suficientemente claros, sus derechos y obligaciones, la posibilidad de aportar información, ofrecer pruebas y señalar testigos, así como la prohibición de realizar represalias o interferir en el procedimiento.

La información deberá comunicarse sin revelar datos que no sean necesarios para el ejercicio de su defensa ni poner en riesgo a la persona denunciante, testigos u otras personas. Las medidas de protección que se encuentren vigentes deberán observarse y explicarse como acciones preventivas que no anticipan responsabilidad.

SOBRE EL CONTENIDO MÍNIMO DE LAS QUEJAS Y DENUNCIAS

Los Lineamientos pueden incorporar formatos o referencias prácticas que faciliten la recepción y registro de quejas y denuncias, procurando que su presentación sea accesible, sencilla y confidencial.

Referencias prácticas

📋 Información mínima recomendable para integrar una queja

- Nombre de la persona que presenta la queja.
- Medio de contacto para recibir orientación, información o seguimiento.
- Descripción de los hechos o conductas que motivan la queja.
- Lugar, fecha o periodo aproximado en que ocurrieron los hechos.
- Datos disponibles para identificar a la persona señalada y, en su caso, a otras personas involucradas.
- Relación de los hechos con el centro de trabajo o las actividades laborales.
- Cualquier otro elemento o información que la persona considere relevante.

📋 Contenido de la denuncia

Se recomienda que la denuncia se presente por escrito o por medios electrónicos, ya sea en formato libre o mediante el formato que establezca el centro de trabajo para ello. Su presentación deberá ser accesible, sencilla y confidencial, y podrá contener la siguiente información:

- Nombre completo de la persona denunciante y de la persona denunciada. Cuando la denuncia sea presentada por una tercera persona, deberá señalarse, en la medida de lo posible, la identidad de la persona presuntamente afectada. La organización podrá valorar la reserva de la identidad de quien informa, considerando las circunstancias del caso, la protección de las personas involucradas y el derecho de defensa.
- Relación laboral, profesional, comercial o de cualquier otra naturaleza entre la persona denunciante y la persona denunciada, así como la vinculación de ambas con la empresa o el centro de trabajo. Podrá indicarse, por ejemplo, el puesto, área, centro de trabajo, nivel jerárquico o tipo de contratación.
- Datos o medios de contacto de la persona denunciante para recibir comunicaciones relacionadas con el procedimiento, tales como teléfono, correo electrónico u otro canal autorizado.
- Narración clara y, de ser posible, cronológica de los hechos denunciados, incluyendo las circunstancias de modo, tiempo y lugar en que ocurrieron.

- Nombre y datos de contacto de las personas que hayan presenciado los hechos, tengan conocimiento directo de ellos o puedan aportar información relevante.
- Pruebas o elementos disponibles, tales como documentos, correos electrónicos, mensajes, audios, fotografías, videograbaciones, registros de llamadas, entrevistas, testimonios, documentos médicos o psicológicos, dictámenes o cualquier otro medio relacionado con los hechos.
- En su caso, solicitud de medidas de protección o manifestación de circunstancias que puedan representar un riesgo para la integridad, seguridad, estabilidad laboral o condiciones de trabajo de la persona denunciante o de quienes intervengan en el procedimiento.
- Firma, aceptación electrónica o cualquier otro mecanismo que permita identificar la voluntad de la persona denunciante de presentar la denuncia.

SOBRE LAS MEDIDAS DE PROTECCIÓN

Las medidas deben ser definidas con claridad, precisando su contenido, la forma en que serán implementadas, su duración y las condiciones bajo las cuales podrán modificarse, ampliarse o dejarse sin efectos.

Referencias prácticas

📋 **Medidas de protección que pueden contemplarse**

- Restricción de contacto o interacción entre las personas involucradas dentro de las instalaciones o espacios en los que se desarrollen actividades relacionadas con el centro de trabajo.
- Restricción de comunicación directa o indirecta, incluyendo llamadas, mensajes, correos electrónicos, redes sociales, plataformas de trabajo o comunicaciones realizadas por conducto de terceras personas.
- Separación temporal de las personas involucradas en reuniones, proyectos, actividades, comisiones, viajes de trabajo o espacios compartidos.
- Cambio temporal de área, ubicación física, turno, horario, funciones, línea de supervisión o modalidad de trabajo, procurando que la medida recaiga preferentemente en la persona denunciada y que no implique afectaciones injustificadas para la persona denunciante.
- Autorización temporal de trabajo a distancia, horarios flexibles, permisos o ajustes en la jornada, cuando resulten adecuados para proteger a la persona afectada y esta manifieste su conformidad.
- Designación de una persona distinta para supervisar, evaluar, asignar tareas o autorizar permisos a la persona denunciante, cuando la persona denunciada ejerza funciones de mando o supervisión sobre ella.
- Suspensión temporal de facultades de dirección, supervisión, evaluación o toma de decisiones respecto de la persona denunciante o de posibles testigos.
- Restricción temporal de acceso de la persona denunciada a determinadas oficinas, áreas, instalaciones, sistemas, expedientes o canales de comunicación, cuando resulte necesario para proteger a las personas involucradas o preservar la investigación.
- Cambio temporal de la persona responsable de realizar evaluaciones de desempeño, promociones, renovaciones contractuales, asignación de incentivos o cualquier decisión que pudiera afectar la situación laboral de la persona denunciante.
- Acompañamiento de la persona denunciante durante determinados traslados, reuniones o actividades laborales.

- Resguardo de documentos, correos electrónicos, registros, grabaciones, archivos digitales, cámaras de seguridad u otros elementos que puedan resultar relevantes para la investigación.
- Otorgamiento de permisos temporales con goce de sueldo cuando exista un riesgo grave y no resulte posible implementar de manera inmediata otra medida eficaz.
- Suspensión temporal de la persona denunciada, con respeto a la legislación laboral y a las disposiciones internas aplicables, cuando la gravedad del riesgo haga necesaria su separación provisional del centro de trabajo.

SOBRE LAS SANCIONES Y CONSECUENCIAS LABORALES O CONTRACTUALES

La aplicación de sanciones o consecuencias laborales o contractuales deberá articularse con la Ley Federal del Trabajo, el Reglamento Interior de Trabajo, los contratos individuales o colectivos, los códigos, políticas y demás disposiciones internas aplicables. Los Lineamientos pueden precisar la instancia responsable de ejecutar las medidas determinadas.

Referencias prácticas

📋 Criterios para adoptar sanciones

La Ley Federal del Trabajo establece la obligación de las personas empleadoras de implementar, de acuerdo con las personas trabajadoras, un protocolo para prevenir la discriminación por razones de género y atender los casos de violencia, acoso u hostigamiento sexual. Las consecuencias derivadas del procedimiento deberán articularse con la propia Ley, el Reglamento Interior de Trabajo, el contrato individual o colectivo, las políticas internas y los demás instrumentos aplicables.

Para determinar las medidas o sanciones que correspondan, pueden considerarse, entre otros, los siguientes criterios:

- La naturaleza y gravedad de la conducta.
- El carácter verbal, físico, sexual, psicológico, digital o de otra naturaleza de los hechos.
- La duración, frecuencia, reiteración o sistematicidad de la conducta.
- La intencionalidad, cuando sea posible determinarla, sin que su ausencia excluya automáticamente la responsabilidad por los efectos de la conducta.
- El daño o las afectaciones ocasionadas a la persona afectada, al entorno laboral o a otras personas.
- La existencia de relaciones de subordinación, dependencia, supervisión o asimetrías de poder.
- El grado de responsabilidad derivado del puesto, las funciones de mando o la capacidad de influir en las condiciones laborales de otras personas.
- El aprovechamiento de una posición jerárquica, de confianza o de autoridad.
- La existencia de antecedentes acreditados o de reincidencia.
- La participación de una o varias personas en la conducta.

- La existencia de represalias, amenazas, intimidación, encubrimiento, alteración de pruebas u obstaculización del procedimiento.
- La conducta posterior de la persona responsable, incluida la continuación de los hechos o el incumplimiento de las medidas de protección.

Entre las medidas o sanciones que pueden establecerse están:

- Apercibimiento o amonestación por escrito.
- Registro de la amonestación en el expediente laboral, conforme a las disposiciones internas y de protección de datos personales aplicables.
- Capacitación obligatoria y especializada en igualdad, derechos humanos, prevención de la violencia, liderazgo o manejo respetuoso de equipos, como medida complementaria.
- Suspensión temporal del trabajo como medida disciplinaria, cuando se encuentre prevista en el Reglamento Interior de Trabajo.
- Retiro de facultades de supervisión, evaluación o toma de decisiones respecto de la persona afectada, cuando resulte jurídicamente procedente y no implique afectaciones para esta última.
- Remoción de funciones de mando, representación o confianza, siempre que sea compatible con las condiciones contractuales y la normativa laboral aplicable.
- Cambio de área, línea de supervisión o funciones de la persona responsable, cuando resulte legalmente viable y no se utilice como sustituto de una sanción proporcional.
- Pérdida de incentivos, beneficios o facultades discrecionales, únicamente cuando esta consecuencia esté prevista en las políticas, contratos o disposiciones aplicables y no afecte derechos laborales adquiridos.
- Rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para la persona empleadora, cuando la conducta actualice alguna de las causas previstas en la Ley Federal del Trabajo y se cumplan los requisitos legales correspondientes. La realización de actos de hostigamiento sexual o acoso sexual contra cualquier persona en el establecimiento o lugar de trabajo puede constituir una causa de rescisión.

Cuando la persona responsable pertenezca a otra empresa que comparta instalaciones, proyectos o actividades con el centro de trabajo, deberán establecerse mecanismos de coordinación para proteger a la persona afectada, preservar la investigación y promover la adopción de consecuencias por parte de quien tenga facultades para aplicarlas.

MÁS SOBRE JUSTICIA RESTAURATIVA

La justicia restaurativa constituye una forma de responder a situaciones de violencia, discriminación, afectaciones a los derechos de las personas o conflictos dentro de una comunidad. Se centra en reparar el daño causado y restaurar, en la medida de lo posible, el bienestar de las personas involucradas. Este enfoque refleja una concepción relacional de la justicia, al resaltar la importancia de restablecer el respeto, la igualdad y la dignidad en las relaciones afectadas por los hechos.

De esta forma, la justicia restaurativa busca atender de manera integral las necesidades de las personas afectadas, incluidas aquellas de carácter físico, emocional, psicológico, social y material; promover la asunción de responsabilidades; fortalecer las garantías de no repetición; y contribuir a la transformación de las condiciones, prácticas o dinámicas que favorecieron la ocurrencia de los hechos.

Para comprender mejor

💡 Más sobre la justicia restaurativa

La justicia restaurativa parte de que las situaciones de violencia no solo constituyen un incumplimiento de las normas organizacionales, sino que también generan afectaciones concretas en las personas, las relaciones laborales y el ambiente de trabajo. Por ello, además de las medidas disciplinarias o consecuencias que correspondan, puede promover acciones orientadas al reconocimiento de las afectaciones, la reparación del daño y la reconstrucción de condiciones de convivencia respetuosa.

Desde esta perspectiva, se busca que la persona responsable de una conducta violenta reconozca el impacto de sus actos, asuma la responsabilidad por las consecuencias generadas y participe activamente en las acciones necesarias para reparar el daño y prevenir su repetición.

En casos de hostigamiento sexual y acoso sexual, las medidas de justicia restaurativa no deben entenderse como mecanismos orientados a 'perdonar y olvidar', ni utilizarse para minimizar los hechos o sustituir las responsabilidades que correspondan.

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). Módulo 8: Justicia restaurativa. Serie de Módulos Universitarios E4J sobre Prevención del Delito y Justicia Penal. Disponible en: https://www.unodc.org/e4j/es/crime-prevention-criminal-justice/module-8/key-issues/1--concept--values-and-origin-of-restorative-justice.html

Las medidas de reparación que se presentan en este apartado podrían aplicarse únicamente cuando resulte procedente el procedimiento alternativo de solución, de conformidad con los criterios y restricciones establecidos en el Protocolo.

Referencias prácticas

📋 **Algunos ejemplos de medidas de reparación frente a la violencia en razón de género**

Se pueden dividir en tres grandes ejes de acción:

1. Medidas de reparación directa para la persona afectada

- Restablecimiento de derechos y condiciones laborales: acciones dirigidas a corregir afectaciones en horarios, funciones, evaluaciones, oportunidades de promoción, remuneraciones u otras condiciones laborales que hayan resultado perjudicadas por los hechos.
- Acceso a atención integral: gestión, facilitación o, cuando resulte procedente, cobertura de servicios psicológicos, médicos, jurídicos o especializados requeridos para atender las afectaciones derivadas de los hechos.
- Reconocimiento del daño y compromiso de no repetición: elaboración de documentos o acuerdos mediante los cuales la persona responsable reconozca la conducta y sus consecuencias y asuma compromisos concretos para evitar su repetición. Estos podrán incluir mantener un trato estrictamente profesional, utilizar los canales de comunicación establecidos, respetar los límites personales y observar las condiciones de interacción laboral que se determinen.
- Disculpas privadas o públicas: podrán considerarse únicamente cuando la persona afectada las solicite o acepte expresamente y existan condiciones que eviten su exposición o revictimización. Deberán estar precedidas por un proceso que permita constatar la comprensión de la conducta y del daño causado.

2. Medidas de responsabilidad y cambio de conducta

- Procesos de capacitación y reeducación: participación en talleres, cursos o procesos especializados sobre igualdad de género, prevención de la violencia, cultura del consentimiento, relaciones respetuosas, masculinidades no hegemónicas u otros contenidos relacionados con la conducta.
- Procesos de seguimiento y evaluación: cuando resulte pertinente, estas medidas podrán complementarse con mecanismos de seguimiento, acompañamiento especializado o evaluaciones orientadas a verificar el

cumplimiento de los compromisos asumidos y la modificación de conductas de riesgo.

3. Medidas de reparación comunitaria y transformación organizacional

- Diagnósticos y revisión de riesgos: consultas, encuestas, grupos focales o análisis de las áreas, procesos y relaciones laborales en las que se hayan identificado prácticas o condiciones que favorezcan la violencia, el acoso o la discriminación.
- Acciones de sensibilización y fortalecimiento del ambiente laboral: actividades dirigidas a promover los derechos humanos, la igualdad, el respeto y una convivencia libre de violencia.
- Acciones de mejora organizacional: revisión y fortalecimiento de políticas, procedimientos, canales de atención, prácticas de liderazgo, mecanismos de supervisión y capacidades de las instancias responsables.

Es conveniente que la conducción del procedimiento esté a cargo de personas facilitadoras externas al centro de trabajo o, en su defecto, de personas que cuenten con capacitación especializada en mecanismos alternativos de solución de controversias, igualdad de género y atención a la violencia.

Los acuerdos alcanzados se formalizan por escrito; es recomendable que estos tengan suficiente claridad sobre los compromisos asumidos por las partes, los plazos para su cumplimiento y los mecanismos de seguimiento correspondientes. Dichos acuerdos deben ser firmados por las personas participantes.

El procedimiento puede darse por concluido anticipadamente cuando alguna de las partes manifieste su voluntad de no continuar; cuando se presenten conductas irrespetuosas, intimidatorias o agresivas hacia cualquiera de las personas participantes o hacia la persona facilitadora; cuando exista incumplimiento reiterado de las condiciones establecidas para su desarrollo; o cuando la instancia competente advierta circunstancias que hagan improcedente su continuación. En estos supuestos, el caso podría canalizarse nuevamente al procedimiento ordinario previsto en el Protocolo.

APROBACIÓN, DIFUSIÓN, REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Para que los Lineamientos tengan utilidad práctica, conviene establecer el procedimiento interno mediante el cual serán aprobados y difundidos, así como la instancia responsable de resolver dudas sobre su aplicación e interpretación para efectos administrativos, sin alterar las disposiciones del Protocolo.

Una vez aprobados, deben ponerse a disposición de las personas a las que resulte aplicable el Protocolo, en formatos accesibles, y difundirse de manera específica entre las áreas y personas responsables de su implementación. Cuando corresponda, también deberán comunicarse a proveedores, contratistas, clientes u otras personas externas vinculadas con las actividades del centro de trabajo.

También se recomienda revisar los Lineamientos de manera periódica y siempre que:

- se modifique el Protocolo o la normativa aplicable;
- cambie la estructura o distribución de atribuciones de la organización;
- se identifiquen vacíos, duplicidades o dificultades recurrentes;
- las evaluaciones o los casos atendidos muestren la necesidad de fortalecer medidas de protección, confidencialidad o coordinación; o
- se incorporen nuevas modalidades de trabajo, prestación de servicios, operación o uso de tecnologías que requieran reglas específicas.

La revisión debe apoyarse en la información derivada de los registros y mecanismos de seguimiento previstos en el Protocolo Modelo, en la experiencia de las áreas participantes y, cuando resulte pertinente, en la opinión de las personas trabajadoras y de otros grupos vinculados con el centro de trabajo. Cualquier actualización debe difundirse oportunamente y acompañarse de la capacitación necesaria.

REFERENCIAS

Ambulante et al. *Protocolo de prevención y actuación en casos de discriminación, acoso y hostigamiento sexual y laboral en organizaciones de la sociedad civil*. 2020.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencias*. Texto vigente.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Ley Federal del Trabajo*. Texto vigente.

Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX). *Protocolo de Prevención y Actuación ante Incidentes de Violencia y Acoso en el Trabajo*. 2024.

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). Educación para la Justicia (E4J). Módulo 8. Justicia restaurativa.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. *Modelo de Protocolo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral en los centros de trabajo*. 2023.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo—Identificación, análisis y prevención*. 2018.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social / Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo. *Modelo de Protocolo para Prevenir, Atender y Erradicar la Violencia Laboral en los Centros de Trabajo*. 2020.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Instituto Nacional de las Mujeres y Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. *Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación*. 2015.

Suprema Corte de Justicia de la Nación. *Acoso laboral (mobbing). Su noción y tipología.* Tesis aislada 1a. CCLII/2014 (10a.), Registro digital 2006870. 2014.

