

Primera evaluación del
Protocolo para prevenir, atender y
sancionar casos de hostigamiento y
acoso sexual y/o laboral



REPORTE QUE PRESENTA:

**DRA. LEONOR GUADALUPE DELGADILLO
GUZMÁN**

REPORTE FINAL EN EXTENSO

DICIEMBRE, 2015.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tuvo por objetivo diseñar y aplicar la primera evaluación del Protocolo para la prevención, atención y sanción del hostigamiento y acoso sexual o laboral en el INE. La investigación abarcó una muestra del personal del Instituto, tanto miembros del servicio profesional electoral, como personal administrativo, así como personal contratado de manera temporal durante el proceso.

El tipo de investigación fue mixto, cualitativo y cuantitativo, además de revisar los marcos normativos nacionales e internacionales de actuación asociados directamente con la prevención, atención y sanción del hostigamiento y acoso sexual o laboral en el INE. El documento fue dividido en tres secciones:

PRIMERA: los hallazgos del estudio cualitativo realizado con el estudio de 17 casos, con base en tres categorías de análisis: 1. Vivencias de hostigamiento y acoso sexual y laboral; 2. Aproximación al Protocolo HASL; 3. Percepción sobre las políticas y procedimientos de prevención, atención y sanción en los casos de HASL.

SEGUNDA: los resultados del estudio cuantitativo realizado con una muestra de 1,329 a partir del diseño de dos escalas, EVILA (Escala de Violencia Laboral) e INEPROT (Instrumento de Evaluación del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual o laboral, HASL); el EVILA es un instrumento de evaluación del clima laboral a través del registro de adecuadas e inadecuadas prácticas en el trabajo por parte del personal; el INEPROT, por su parte, es una escala que registra la evaluación que el personal del INE arroja sobre la prevención, atención y sanción del Protocolo sobre hostigamiento y acoso sexual o laboral del mismo Instituto. A partir de los datos obtenidos tras la aplicación de los dos instrumentos señalados, se obtuvieron bases de datos específicas que arrojaron líneas base tanto del clima laboral como de la evaluación del Protocolo HASL, cuyo análisis y manejo técnico permitió la obtención de los diagnósticos respectivos, estadísticamente significativos; propuestas de mejora en la normativa e implementación, que retomó los resultados de la evaluación para mejorar el logro del objetivo general del Protocolo.

TERCERA: el estudio de análisis normativo y mejoras de implementación, realizado a través de la comparación con otros protocolos nacionales e internacionales.

En cada sección se señalan recomendaciones bajo la caracterización de los derechos humanos, criterios pro persona, perspectiva de género y no discriminación. Elementos que en su conjunto vertebraron esta primera evaluación del protocolo HASL en el INE.

ANTECEDENTES

Estadísticas internacionales de hostigamiento y acoso sexual y laboral

La violencia laboral ya sea por hostigamiento o acoso se representa por acciones u omisiones, es decir, malas prácticas por superiores jerárquicos o por pares de trabajo, reflejándose en muertes a causa de accidentes o enfermedades laborales. Según reportes de la Organización Internacional del Trabajo, cada 15 segundos un trabajador muere a causa de la violencia laboral (OIT, 2015). Cada día mueren 6.300 personas a causa de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo – más de 2,3 millones de muertes por año. Anualmente ocurren más de 317 millones de accidentes en el trabajo, muchos de estos accidentes resultan en absentismo laboral. El coste de esta adversidad diaria es enorme y la carga económica de las malas prácticas de seguridad y salud se estima en un 4 % del Producto Interior Bruto global de cada año. La producción de malas prácticas en el trabajo repercute en el debilitamiento de salud laboral.

European Agency for Safety and health at Work (2010) recoge datos sobre la prevalencia de los problemas de intimidación y acoso laboral, extraídos de estadísticas nacionales e internacionales referidas a países europeos, así como recopila los principales resultados de estudios científicos en relación con los antecedentes y las repercusiones del acoso laboral para el trabajador, su familia y para la propia organización.

Según se desprende del informe, entre un 5% y un 20% de los trabajadores europeos sufre violencia y el acoso laboral, -el porcentaje varía dependiendo del país, el sector y la metodología empleada-. Por otro lado, aunque el 40% del personal directivo encuestado se muestra preocupado ante la violencia y el acoso psicológico en el lugar de trabajo, tan sólo el 25% ha implantado medidas correctoras, y en la mayor parte de los países de la Unión Europea, este porcentaje no supera el 10%. Los datos apuntan que los problemas de violencia y acoso laboral son más comunes en los sectores relacionados con la salud, el trabajo social y la educación; el 50% del personal directivo considera este fenómeno como un grave problema de seguridad y salud en el trabajo. Según un informe recién publicado por el Observatorio Europeo de

la Vida Laboral creado por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo, las distintas formas de acoso muestran tendencias divergentes en la Unión Europea (*Eurofound*, 2015). Mientras la violencia física tiende a disminuir, otras formas de comportamiento social adverso (*adverse social behavior*, ASB) persisten. En el conjunto de la Unión, en el año 2010 el 14% de los/las trabajadores/as manifestaron haber sufrido algún tipo de ASB. Sin embargo, es difícil extraer conclusiones definitivas, porque las distintas formas de acoso pueden interrelacionarse y solaparse, creando dificultades para distinguir las unas de otras.

Estadísticas nacionales de hostigamiento y acoso sexual y laboral

Enfocando la mirada en otro punto del orbe, la revista Forbes de México (Shavin, 2014), publicó las estadísticas presentadas por la empresa consultora de capacitación VitalSmarts, en un estudio realizado a 2,283 empleados estadounidenses, los resultados mostraron que “96% de los encuestados dice que ha experimentado *bullying* laboral”. “El 89% de esos/as *bullies* ha estado acosando a sus compañeros/as durante más de un año”, “el 54% lo ha padecido durante más de cinco años. El 80% de los/las agresores/as intimida a cinco o más personas.”

Uno de los análisis realizados por VitalSmarts muestra las diferentes aristas en las que se presenta la violencia, analizando también las tendencias de intimidación propias del lugar de trabajo de hoy. De los encuestados, “62% vio sabotaje de la obra o la reputación de otros [...] 52% vio amenazas o intimidación [...] y 4% vio intimidación física”. Finalmente alrededor del 20% de los que respondieron la encuesta informó que el acoso laboral les costó más de siete horas a la semana, que el estudio valuó en 8,800 dólares en salarios anuales perdidos (Shavin, 2014).

En el ámbito nacional, una de las encuestas publicadas por el periódico *El Financiero* (2014) plantea que el 44% de los profesionistas mexicanos ha sido víctima de *mobbing* o acoso laboral, porcentaje del cual la mitad son mujeres, mientras que 65% ha sido testigo de ese tipo de abuso en contra de algún compañero/a de trabajo.

Al cuestionar a los participantes sobre el origen del acoso, 45% afirmó que lo realizan en mayor medida sus superiores, 32% compañeros de trabajo y 23%

compañeros de su área laboral (El Financiero, 2014). De acuerdo con estadísticas del Instituto Nacional de las Mujeres y la Secretaría de la Función Pública, en 258 dependencias gubernamentales hubo 26,000 casos de acoso sexual y sólo 8,000 fueron denunciados (Macías, 2012).

De 70% de las empleadas mexicanas que han sufrido un tipo de acoso sexual, 60% decide renunciar antes de acudir a denunciar o concretar el acto del acoso sexual. Mientras que 25% de estas mujeres es despedida por no dar cumplimiento a las peticiones del acosador (Macías, 2012).

Datos estadísticos de la OCCMundial mostraron las siguientes cifras a propósito del *mobbing* en empleados/as: 70% de las personas profesionistas consideran que ambos sexos están igualmente expuestos a sufrir intimidación laboral, a pesar de que a nivel mundial esta práctica suele ser 2.5 veces más frecuente en mujeres que en hombres. 54% de los(as) participantes considera que el acoso es ejercido por compañeros(as), mientras que el 46% señaló proviene de un superior (CNN, 2012).

Ante la pregunta de si ellos(as) habían ejercido alguna vez alguna forma de *bullying* en contra de un compañero/a de trabajo, 82.2% afirmó nunca haberlo hecho, 16.9% haberlo realizado alguna vez y .8% aceptó hacerlo en forma regular. 70% de los/las profesionistas considera que el *mobbing* es un problema importante en México.

La encuesta señala que 5 de cada 10 profesionistas consideran que el acoso laboral es un problema que se da en mayor medida a “espaldas” de la persona y otras formas de acoso que persisten, aunque son menos frecuentes, son conductas de abuso frente al grupo de trabajo, cara a cara y cibernético. Las 5 principales formas de **acoso laboral** o **mobbing** según los(as) encuestados(as) son:

1. Burlas o insultos; 2. Bromas pesadas; 3. Exclusión (ignorar a la persona y no dejarla participar); 4. Humillación; 5. Exceso o sobre carga de trabajo

Estas formas de hostigamiento y acoso laboral se encuentran contempladas en el artículo 1. De la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2015), párrafo tres,

Garantía de libertad o no discriminación. Queda prohibida toda discriminación de origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición

social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos o libertades de los demás.

CONSIDERACIONES TEÓRICAS DEL ESTUDIO

Investigación apoyada en la sociología fenomenológica (Schütz, 1964, 1993, 2003), la perspectiva de género (Cazés, 2005) y el modelo de violencia de Galtung (1998).

CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS DEL ESTUDIO

Objetivos

1. Instrumento y mecanismo de detección y medición de la modificación de los climas laborales en términos de violencia.
2. Instrumento y mecanismo de medición del impacto de la prevención, atención y sanción en forma de evaluación
3. Datos de línea base de climas laborales en términos de violencia y de la evaluación del Protocolo.
4. Propuesta de mejoras en la normativa e implementación, que retome los resultados de la evaluación para mejorar el logro del objetivo general del Protocolo.

Tipo de estudio

Mixto, cualitativo, cuantitativo y documental normativo.

Diseño

De tipo evaluativo, transversal.

Técnicas de indagación

Documental, entrevista semi-estructurada y escalas psicométricas, susceptibles de ser utilizadas como encuestas.

Etapas de investigación¹

1ª Etapa, de orden cualitativa en la que se aplica la entrevista semi-estructurada al personal identificado con experiencias de HASL,

2ª Etapa, cuantitativa en la que se aplica a una muestra estratificada por rama y sexo, los instrumentos diseñados para cubrir los objetivos INEPROT y EVILA.

3ª Etapa, análisis del Protocolo HASL en contraste con otros protocolos internacionales y nacionales

1ª. Etapa

Estudio cualitativo

Participantes

Diecisiete casos remitidos por la UTIGyND a la Dra. Leonor Guadalupe Delgadillo Guzmán, especialista en la materia de acoso y hostigamiento sexual y laboral para ser entrevistados, se trataba de personal del INE que refirieron ser víctimas de malas prácticas propias del HASL.

¹ La presentación esquemática de las etapas no remite necesariamente a un proceso mecánico lineal de su ejecución, es meramente con motivos de presentación para tener claridad de la investigación; el desarrollo del estudio fue dinámico e interactivo en sus distintas etapas.

Categorías de análisis

Vivencias de hostigamiento y acoso sexual y laboral; aproximación al Protocolo HASL; percepción sobre las políticas y procedimientos de prevención, atención y sanción en los casos de HASL.

Técnica de indagación

Entrevista semi-estructurada. La sistematización de los datos se lleva a cabo bajo tres ejes de datos, a saber, 1. Aproximación al Protocolo HASL; 2. Experiencias y conocimiento sobre situaciones de HASL en el INE; 3. Percepción sobre las políticas y procedimientos de atención en los casos de HASL.

Registrando la fecha de la entrevista, datos generales del entrevistado/a vinculados a variables de vulnerabilidad², como rango de edad, sexo, antigüedad en el INE/IFE; rama en la que labora.

Técnica de análisis

Mixto, deductivo-inductivo (Morse, 1994).

² Vulnerabilidad.- Puede definirse como la capacidad disminuida de una persona o un grupo de personas para anticiparse, hacer frente y resistir a los efectos de un peligro natural o causado por la actividad humana, y para recuperarse de los mismos. Es un concepto relativo y dinámico. La vulnerabilidad casi siempre se asocia con la pobreza, pero también son vulnerables las personas que viven en aislamiento, inseguridad e indefensión ante riesgos, traumas o presiones. La exposición de las personas a riesgos varía en función de su grupo social, sexo, origen étnico u otra identidad, edad y otros factores. La otra cara de la moneda es la capacidad, que puede describirse como los recursos de que disponen las personas, familias y comunidades para hacer frente a una amenaza o resistir a los efectos de un peligro. Estos recursos pueden ser físicos o materiales, pero también pueden encontrarse en la forma en que está organizada una comunidad o en las aptitudes o atributos de las personas y/o las organizaciones de la misma (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, s/f).

Criterios de Verificabilidad

Credibilidad, dependencia, transferibilidad y confirmabilidad (Ruíz, 1989; Ruíz, 1996).

2ª. Etapa

Estudio Cuantitativo

Diseño

Evaluativo/transversal

Variables

Independientes: sexo, escolaridad, estado civil, paternidad/maternidad, edad, rama, lugar de trabajo, antigüedad en el IFE/INE

Dependientes INEPROT

- Atención del HASL
- Dominio de información del Protocolo HASL
- Difusión del contenido del Protocolo HASL
- Aspectos negativos relacionados con la toma de acciones

Dependientes EVILA

- Prácticas laborales adecuadas
- Prácticas laborales inadecuadas

Instrumentos

INEPROT

Se estructuró de acuerdo a las dimensiones de prevención, atención y sanción (elaborado por Delgadillo, Maiz, Unzueta, Guerra y Ruiz, 2015).

EVILA

Se estructuró atendiendo a las prácticas laborales adecuadas e inadecuadas. Se depuró de acuerdo a los datos recogidos en las entrevistas, a la revisión técnica de la UTIGyND, focalizado al personal eventual, es decir, a las personas que se integran al INE durante los procesos electorales (elaborado por Delgadillo, Maiz, Unzueta, Guerra y Ruiz, 2015).

En suma, entre el INEPROT y el EVILA se cuenta con herramientas estadísticamente significativas, compuestas en su totalidad por 49 reactivos, en escala de medición intervalar, que pueden ser contestados de forma rápida, en un tiempo promedio de 25 minutos.

Se manejó consentimiento informado, que se encuentra en la presentación del instrumento vía digital, para lo cual se ocupó una plataforma electrónica con su correspondiente link.

Criterios de validez y confiabilidad

Estos índices fueron obtenidos en la corrida de los datos bajo los criterios técnicos estadísticos necesarios, obteniendo el coeficiente de validez y el coeficiente de confiabilidad correspondientes a cada escala.

Análisis estadísticos

Para validar, análisis factorial exploratorio, prueba KMO y prueba de esfericidad de Bartlett. Para confiabilidad, se aplicó el estadístico alfa de cronbach. Para la normalización de los puntajes se ajustaron las distribuciones a una distribución normalizada t . Análisis descriptivos de proporciones, y para las comparaciones se ocupó la X^2 , de acuerdo a las variables sociodemográficas establecidas: sexo, escolaridad, estado civil, paternidad/maternidad, edad, rama, lugar de trabajo, antigüedad en el IFE/INE. Presentando únicamente las comparaciones estadísticamente significativas.

A partir de las dos escalas se trabajó en la construcción de un indicador y su línea base.

Población

Personal del INE, integrado por personas del Servicio Profesional Electoral Nacional y personas de la Rama Administrativa.

De manera adicional se estudió también a las personas que se contratan de manera eventual durante procesos electorales.

Muestra

Se trabajó con una muestra aleatoria simple, el personal que participó en el estudio fue seleccionado a través de la Dirección de Estadística del Distrito Federal, tomando en consideración dividir al personal con plaza presupuestal en tres muestras con la misma proporción de participantes a efecto de desarrollar otros dos proyectos paralelos. Finalmente la muestra se conformó por 2,942 participantes, de los cuales 1,329 contestaron.

Para la Evaluación del Protocolo se envió un correo electrónico a los y las participantes, presentando a la responsable del estudio, el objetivo de evaluar el Protocolo y las indicaciones para dar respuesta a los cuestionarios.

El sistema de levantamiento de datos se abrió el día tres de diciembre, el primer participante que contestó se registró a las 12:58. El sistema fue cerrado el 8 de diciembre a las 18:00 horas.

Junto con las escalas se trabajó la construcción de un indicador y de una línea base.

INDICADOR PARA EL CLIMA LABORAL

Indicador: Porcentaje de prácticas adecuadas y porcentaje de prácticas no adecuadas del personal del INE

Forma de cálculo: se asignan valores a las respuestas emitidas por el personal del INE dentro de la hoja de respuesta de acuerdo con los criterios de ponderación establecidos en el instrumento. Se realiza la transformación en puntajes estandarizados t y se asocia dicho número con el criterio interpretativo propio del factor que corresponda. Se realiza el conteo de frecuencias a partir de la respuesta obtenida por cada uno de los y las trabajadores y se divide entre el total de ellos para finalmente multiplicarlo por cien.

Descripción: el indicador revela la proporción de casos evaluados dentro de los diferentes criterios de adecuación e inadecuación establecidos en el instrumento.

Unidad de medida: Porcentaje

Tipo: Frecuencia

Frecuencia de aplicación: Anual

Línea de base, porcentaje de casos que se clasifican dentro de las diferentes categorías de adecuación e inadecuación establecidas en el instrumento.

Meta: ascendente de las buenas prácticas y descendente de las malas prácticas.

Tipo de meta: de mejora, ascendente-descendente según corresponda al tipo de práctica.

3ª. Etapa

Análisis del Protocolo HASL en contraste con otros protocolos internacionales y nacionales

Se retomaron otros Protocolos cuyo contenido presenta aportaciones susceptibles de ser integradas al Protocolo de Hostigamiento y Acoso sexual o laboral del Instituto Nacional Electoral: Consejería de Economía y Hacienda (España, 2015); Secretaría de Salud Laboral de Madrid (2010); Estado de Colombia (2015); Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Presidencia de la Nación, Organizaciones Empresariales con la violencia laboral, Oficina de asesoramiento sobre violencia laboral (2015); Gobierno del Estado de Colima (2012); Instituto de las mujeres del Estado de San Luis Potosí (2012); Secretaría de Turismo (2013); Instituto Nacional de las Mujeres (2009); Suprema Corte de Justicia de la Nación (s/f).

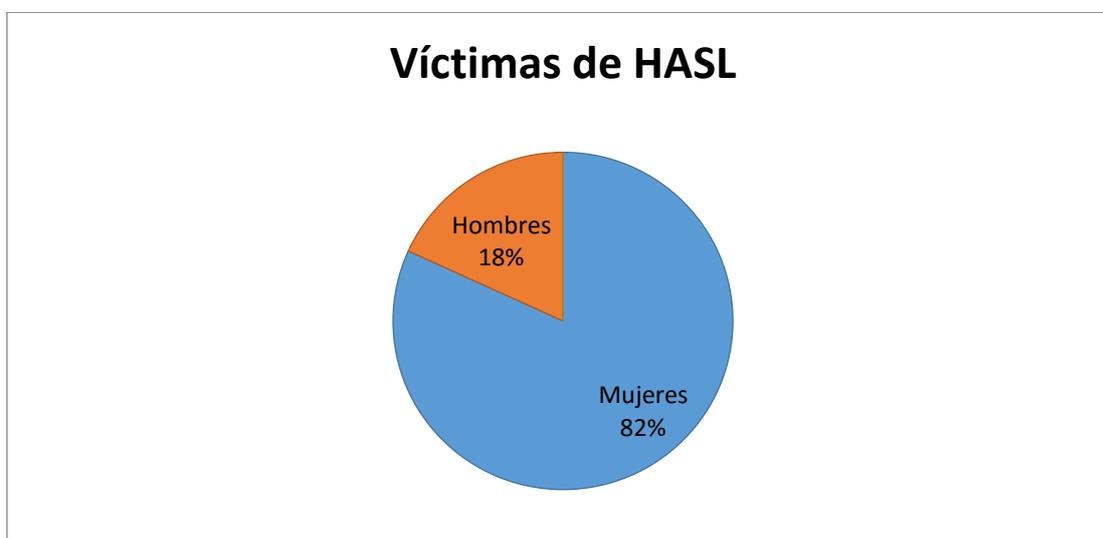
Análisis del marco normativo del INE

Se revisó la normatividad vigente del INE, Estatuto del servicio profesional electoral y del personal del Instituto Federal Electoral (INE, 2010), Reglamento Interior del Instituto Federal Electoral (2011), Código ético (INE, s/f), Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales (LGIPE, 2014), Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (2008), Registro de Criterios Orientadores que sistematiza los razonamientos lógico-jurídicos en que se ha sustentado la resolución de los Procedimientos Disciplinarios (INE, 2014).

1ª. FASE DEL ESTUDIO

PATRONES ENCONTRADOS EN LOS DATOS CUALITATIVOS

Del análisis de las entrevistas se desprende que la mayoría de las personas quejasas son mujeres (9 de 17). El total de las mujeres entrevistadas refieren haber sido víctimas de HASL. Solo 2 de los 8 hombres entrevistados dicen haber sufrido de HASL en su actual cargo. De las 9 mujeres entrevistadas, solamente una tiene más de 5 años de antigüedad mientras que, de los 8 hombres entrevistados 6 tienen más de 5 años de antigüedad. Del personal entrevistado encargado de recibir, atender y/o sancionar casos de HASL, el 100% son hombres. Lo anterior revela una condición de vulnerabilidad en las mujeres, cuyas posiciones laborales son de menor jerarquía en comparación con la de los hombres. Todas las mujeres entrevistadas, independientemente de la rama a la que pertenecen y el puesto que ocupan, dijeron haber sido víctimas de HASL y haber presentado queja.



También es notorio que la violencia se presenta en mayor proporción en las relaciones entre prestadores de servicios, es decir, sin nombramiento de una plaza presupuestal del INE, quienes laboran de forma temporal, y en consecuencia presentan una condición de vulnerabilidad laboral.

Sobre el tipo de violencia que con mayor frecuencia se presenta, sin importar el nivel o rama a la que se pertenezca, es la violencia psicológica

(desvalorización, indiferencia, control, coerción, manipulación, chantaje), seguido de la violencia verbal (gritos, insultos), violencia física (cargas de trabajo excesivas, que atentan contra la salud física), discriminación (por género, por la forma de vestir, por no tener vehículo propio, etcétera), violencia económica (en algunos casos se les exigió a los prestadores de servicios adquirir por su cuenta programas de cómputo necesarios para realizar su trabajo, otras veces trasladarse al mismo lugar en repetidas ocasiones para recabar firmas pagando de su propio bolsillo el transporte).

Entre los casos más extremos, se encuentran dos de hostigamiento sexual y uno de acoso sexual, la gravedad reside en que además de ser conductas reprobadas y sancionadas por el INE, también son constitutivas de delitos y perseguidos por la vía penal.

Llama la atención que en ninguno de los casos se ha llegado a una sanción formal, es decir, documentada, la mayoría de las personas entrevistadas están inconformes con la atención y solución que ha dado el INE a las denuncias presentadas. La mayoría de las quejas que se han formalizado son quejas presentadas por prestadores de servicios. La mayoría de las quejas presentadas por el personal de la rama administrativa (RA) y la rama de servicio profesional electoral nacional (SPEN) no se han formalizado (clasificación tomada de los reportes trimestrales de la UTIGyND). De los casos entrevistados, tres fueron de la SPEN, ocho de la RA y seis de prestadores de servicio.

GENERALES

	RAMA	ANTIGÜEDAD	SEXO	EDAD	QUEJA INFORMAL	QUEJA FORMAL	HS	HL	AS	AL
P1	RA	10 MESES	HOMBRE	29-40						
P2	RA	6 AÑOS	HOMBRE	29-40	X					X
P3	RA	15 AÑOS	HOMBRE	29-40						
P4	RA	16 AÑOS	HOMBRE	41-50						
P5	SPE	22 AÑOS	HOMBRE	41-50				X		
P6	RA	5 AÑOS	HOMBRE	29-40						
P7	SPE	13 AÑOS	MUJER	29-40	X		X	X		X
P8	PS	6 MESES	HOMBRE	29-40	X	X		X		
P9	PS	6 MESES	MUJER	29-40	X	X		X		
P10	PS	6 MESES	MUJER	29-40	X	X		X		
P11	PS	6 MESES	MUJER	29-40	X	X		X		
P12	PS	6 MESES	MUJER	18-28	X	X		X		
P13	PS	6 MESES	MUJER	29-40	X	X		X		
P14	SPE	6 MESES	MUJER	18-28	X	X			X	
P15	RA	6 MESES	MUJER	41-50	X			X		X
P16	RA	3 AÑOS	MUJER	29-40	X	X	X	X		
P17	RA	13 AÑOS	HOMBRE	41-50				X		

Equivalencias de siglas:

PS	PRESTADOR DE SERVICIOS
RA	RAMA ADMINISTRATIVA
SPE	SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL
HS	HOSTIGAMIENTO SEXUAL
HL	HOSTIGAMIENTO LABORAL
AS	ACOSO SEXUAL
AL	ACOSO LABORAL

HOSTIGAMIENTO

	TIPO DE VIOLENCIA						
	FISICA	VERBAL	PSICOLOGICA	SEXUAL	ECONOMICA	GÉNERO	DISCRIMINACIÓN
P5		X	X				
P7		X	X	X		X	
P8	X	X	X		X		X
P9	X	X	X		X	X	X
P10	X	X	X		X	X	X
P11	X	X	X		X	X	X
P12	X	X	X		X	X	X
P13	X	X	X		X	X	X
P15		X	X		X	X	X
P16		X	X	X		X	
P17	X	X	X		X		X

ACOSO

	TIPO DE VIOLENCIA						
	FISICA	VERBAL	PSICOLOGICA	SEXUAL	ECONOMICA	GÉNERO	DISCRIMINACIÓN
P2		X	X				
P7		X	X	X		X	
P14		X	X	X		X	
P15		X	X		X		X

INDICADORES PORCENTUALES

	Victimización	Antigüedad + de 5 años	RA	SPE	PS
Del total de hombres entrevistados	25%	75%	62.5%	25%	12.5%
Del total de mujeres entrevistadas	100%	11%	33.3	11.2%	55.5%

ANÁLISIS GENERAL DEL ESTUDIO CUALITATIVO PREVENCIÓN, ATENCIÓN Y SANCIÓN

PREVENCIÓN

A pesar de la creación e implementación del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso laboral y/o sexual, **prevalecen en el INE prácticas laborales inadecuadas que alimentan una contracultura organizacional violenta**, de discriminación y desigualdad género. **Los medios que se han utilizado para difundir el Protocolo son limitados**, no solamente por que el personal no lee los impresos, también porque, el simple hecho de conocer las conductas que son constitutivas de HASL no cambia la mentalidad de los/las agresores/as, ni necesariamente les conduce a una toma de conciencia³.

Se ha mal entendido como campaña de prevención, el conceptualizar la violencia y divulgar información para tener la capacidad de reconocer si se es víctima de ella, proporcionar un número y un correo a donde poder presentar una queja en caso de que se violen los derechos, esto no es una campaña completa y efectiva⁴, prevenir significa anticiparse y evitar que ocurra, para ello es necesario identificar las causas de la violencia y reducir los factores que la desencadenan⁵.

Para que una **campaña de prevención de la violencia sea efectiva**, es necesario que sea **vivencial, en la que se aprenda el cómo generar empatía y compañerismo**, sin importar el puesto o cargo, el sexo, la antigüedad, la escolaridad, entre otras características psico-sociales⁶.

³ Este hallazgo justifica el inciso “a” de la dimensión de prevención del anexo técnico, que versa en lo siguiente: Pertinencia y armonización de la campaña de prevención de HASL y difusión del Protocolo con las mejores prácticas en la materia. También se relaciona a los incisos “b” y “c” de la misma dimensión; evaluación de los procedimientos de implementación de la campaña de prevención del HASL y difusión del Protocolo, y evaluar el nivel de adopción de una cultura de prevención de HASL, respectivamente.

⁴ Párrafo relacionado a los incisos “b” y “c” de la dimensión de prevención del anexo técnico; evaluación de los procedimientos de implementación de la campaña de prevención de HASL y difusión del Protocolo, y evaluar el nivel de adopción de una cultura de prevención de HASL.

⁵ Vinculado al inciso “d” de la dimensión de prevención del anexo técnico; proponer mecanismos de mayor eficiencia y eficacia para la prevención del HASL y difusión del Protocolo.

⁶ Este planteamiento se relaciona con la dimensión de prevención en el inciso “d”, del anexo técnico.

PRÁCTICAS INADECUADAS Y SU ASOCIACIÓN AL PROCEDIMIENTO

De las entrevistas se encontró que muchos de **los conflictos surgen cuando el personal tiene una mayor carga de trabajo** y no es de extrañarse, pues el estrés es una de las principales causas de la violencia secundaria, aquella que surge de las condiciones del entorno (Ostrosky, 2008).

También, **es más frecuente la violencia ejercida por las personas superiores jerárquicas contra las personas a su cargo**, esto se explica simplemente por la relación de jerarquía; los/las jefes/as tienen autoridad sobre sus subordinados(as) para exigirle el cumplimiento de su trabajo, ante la carga de trabajo y la situación de estrés, **la forma o el modo de exigir este cumplimiento, en muchos casos es hostil**, rebasa la exigencia laboral y se convierte en violencia, **sumado a esto las personas subordinadas pueden mostrar conductas pasivo-agresivas**, por ejemplo el **tortuguismo o la torpeza intencionada**, sacando de quicio a los/las jefes(as), provocando sutilmente la violencia. De ninguna manera se debe entender este último comentario como un intento de criminalizar a la víctima, únicamente se busca dar sentido y explicar la dinámica de las relaciones laborales violentas.

Si bien es cierto que, la sobre carga de trabajo y el estrés laboral son factores de riesgo para generar violencia laboral, las personas agresoras no se vuelcan por igual sobre todos/as sus subordinados(as), por ello el ejemplo anterior, cuando las persona subordinada responde de forma sutil a las agresiones, o la persona agresora de manera persistente desahoga su frustración con la misma persona, el conflicto deja de ser un conflicto de bajo riesgo laboral, para tornarse en una situación de claro o alto riesgo, con una víctima blanco en específico y con violencia reiterada.

En los casos de hostigamiento, los datos muestran que el personal que agrede tiene la ventaja sobre el personal que es agredido, por el simple hecho de que en cuestiones laborales el/la subordinado/a tiene que rendir cuentas al jefe/a, cuando la relación entre estas dos figuras se ha deteriorado, será muy difícil lograr una solución pacífica al conflicto sin la intervención de una figura neutral que tenga autoridad sobre ambos.

La mayoría de las y los participantes en las entrevistas refieren **situaciones de trato y asignación de tareas desigual; mientras que a algunas personas se les otorgan privilegios, a otras que ocupan el mismo**

puesto se les discrimina y se les asigna trabajo de más, otras veces por el contrario, pasan **todo el día en el lugar de trabajo sin realizar ninguna actividad**, incluso hubo participantes que comentaron que en ocasiones, cuando no había nada que hacer *“para hacerles desquitar el sueldo”* les **asignaban tareas absurdas y que nada tenían que ver con aquello para lo que se les había contratado**, como por ejemplo; limpiar cables, o meter hojas blancas en sobres, para sacarlas inmediatamente después de haberlas metido, ante sus quejas, se les comentaba que los estaban *“fogueando”* para cuando llegara el trabajo pesado⁷.

La distribución desigual de tareas no solo provoca inconformidad del personal subordinado hacia los/las jefes/as, también genera **rivalidades entre iguales**. Una posible solución para este tipo de situaciones, es la **elaboración o reelaboración de manuales de descripciones de puestos**, en los cuales se especifique claramente cuáles son las actividades que le corresponde realizar a cada persona prestadora de servicios en función de su puesto de trabajo, esto sumado a **cursos de inducción al puesto**. **Con ello se esperaría una disminución significativa de conflictos derivados de la confusión de roles y/o la distribución desigual de tareas**⁸. Así mismo se recomienda la implementación de talleres que fomenten el compañerismo y el trabajo en equipo.

Otra queja frecuente de las personas entrevistadas fue por **actos de discriminación**, algunas de las agresiones nada tenían que ver con el desempeño de las labores, en ocasiones era motivo de reproche por parte de los/las jefes(as) inmediatos, la forma de vestir, las preferencias, el género, el sexo, la edad y/o la profesión de los/las subordinados/as, según refirieron las personas entrevistadas, eran **habituales los comentarios despectivos hacia las mujeres, atribuyéndoles características negativas asociadas por asignación social al género femenino** (*las mujeres son ineficientes, las mujeres son quejumbrosas, las mujeres trabajan mal, etc.*).

⁷ Este hallazgo se relaciona al inciso “c” de la dimensión de prevención del anexo técnico. Algunas prácticas violentas están normalizadas y consideradas por algunas personas que colaboran en el INE como parte de una cultura institucional; algunas prácticas violentas se repiten como si fueran novatadas, rituales de “derecho de piso”.

⁸ Párrafo relacionado al inciso “d” de la dimensión de prevención; proponer mecanismos de mayor eficiencia y eficacia para la prevención del HASL y difusión del Protocolo.

Esto confirma la existencia de contraculturas que limitan el impacto del Protocolo, dicho esto en plural, porque se habla de una organización a nivel federal, que cuenta en su estructura con oficinas centrales y descentralizadas, en palabras de algunos/as entrevistados/as “*vicios arraigados*”; a pesar de la campaña global de sensibilización en pro de la igualdad de género, aún existen personas y/o grupos de **personas que se resisten a aceptar la igualdad en el ejercicio de derechos y obligaciones de hombres y mujeres, arbitrariamente se concede mayor importancia a creencias por encima de las normas, políticas y reglamentos, del análisis de las entrevistas**⁹.

Se hace evidente que **en el INE sigue habiendo una marcada tendencia a ejercer violencia por parte de los hombres hacia las mujeres**, observándose en menor proporción violencia ejercida de mujer a mujer, de hombre a hombre, y de mujer a hombre. Pero atendiendo a los registros de las quejas reportadas por la UTIGyND, es una realidad que la mayoría de las denuncias las han hecho mujeres, siendo incluso que el número de mujeres que trabajan para el Instituto es significativamente menor al de los hombres. La mayoría de las denuncias por hostigamiento y acoso sexual fueron presentadas por mujeres. Parte de la **campaña de prevención, se sugiere esté enfocada en la capacitación a través de cursos, diplomados, talleres, etcétera, en los que participe todo el personal y no únicamente quienes se encargan de atender las quejas, debiéndose incluir temas sensibles y dinámicas vivenciales**¹⁰.

También en relación a las contraculturas, algunas de las personas entrevistadas, relacionadas a la atención de quejas, refieren que **no se les proporciona al personal quejoso información de instituciones ajenas al INE que pudieran dar atención y seguimiento a las quejas**, pues en base a su criterio (contrario al Protocolo y estatuto), por ser el INE una institución pública, no es conveniente dar a conocer que al interior existen casos de violencia. Siendo que algunas de las quejas presentadas derivan de situaciones tan delicadas como son el acoso sexual y/o la discriminación, constitutivas de

⁹ Se relaciona al inciso “c”, del anexo técnico; evaluar el nivel de adopción de una cultura de prevención de HASL.

¹⁰ Relacionado al inciso “d” del anexo técnico: proponer mecanismos de mayor eficiencia y eficacia para la prevención de HASL y difusión del Protocolo.

delitos. Además, independientemente de que se llegue o no a un acuerdo entre las partes, dependiendo la severidad de la práctica laboral inadecuada, es prudente informar a las autoridades (siempre que la víctima de su consentimiento) de lo contrario se incurre en delitos por omisión. También es importante que se consideren medidas de reparación de daño (atención médica y psicológica) en los casos que se demuestre alguna afectación derivada de la situación laboral.

Adicionalmente a los temas como la igualdad de **género, derechos humanos, relaciones humanas, comunicación asertiva, inteligencia emocional, motivación**, entre muchos otros, se recomienda capacitar al personal en **liderazgo situacional**, para aquellos casos en los que se requiera trabajar por largas jornadas y la exigencia laboral sea excesiva, o bien que se trabaje con grupos grandes y/o en periodos extraordinarios¹¹. La repetición de los datos sugieren que prevalece la **falsa creencia de que las personas que son buenos líderes deben actuar como dictadores(as)**, que no importa cómo lo hagan, deben lograr explotar el potencial de los/las empleados(as), detrás del mito, la realidad es que este tipo de dinámicas afectan la capacidad productiva del personal, además de poner en riesgo su salud física y emocional. **Se ha demostrado que, la mejor manera de potencializar la capacidad de producción de los recursos humanos, es la motivación.**

ATENCIÓN

En cuanto a la atención es **indispensable fortalecer los mecanismos de investigación**; hasta el momento, en términos institucionales, se dispone de entrevistas con las partes involucradas y posibles testigos, videos de las cámaras de seguridad, pero quienes atestiguan de la violencia no siempre se prestan para declarar. **Existen puntos ciegos a donde no llegan las cámaras, y la declaración del/a agresor/a puede ser mucho más completa y creíble que la de la víctima, sin que esto signifique que los hechos no hayan ocurrido.** Las investigaciones se pueden fortalecer si se toman **elementos adicionales como medios de prueba**, por ejemplo; **evaluaciones psicológicas** para valorar la **credibilidad del testimonio**, evaluaciones para determinar el nivel de

¹¹ Párrafo relacionado al inciso “d” del anexo técnico.

daño psicológico, estrés ambiental, estrés laboral, estrés postraumático y otros elementos que desde la bibliografía científica pueden ser interpretados como indicadores de una posible situación de victimización¹². Es de suma importancia capacitar al personal encargado de atender las quejas para actuar en todo momento con empatía hacia el personal quejoso, tomando en cuenta que “posiblemente” este siendo o haya sido victimizado. También es necesario para todos los casos, particularmente aquellos en los que no haya testigos, que el personal encargado de atender e investigar las quejas, tenga la capacidad de identificar los indicadores frecuentes en personas que han sufrido determinado tipo de violencia (p.ej. Acoso y/o hostigamiento sexual, violencia laboral, etc.).

Un aspecto importante es que **no existe ninguna medida de protección para quienes presentan una queja**, el proceso de investigación puede durar meses y mientras tanto, **la posible víctima se expone a que los actos violentos continúen o incluso se intensifiquen**, la mayoría de las personas entrevistadas que presentaron quejas, coinciden en el hecho de que **los/las agresores/as se enteraron antes de que la queja se formalizara**, de que había una denuncia en su contra, y quién los había denunciado, **algunas personas terminaron por arrepentirse de haber denunciado**. Aunque **en teoría el procedimiento de denuncia es discreto y confidencial** para terceros que no estén involucrados, en **la realidad, no hay un adecuado manejo confidencial de la información**, lo que lleva a suponer que hay personal de las áreas encargadas de atender las quejas que contaminan el proceso de confidencialidad, ya sea por **desconocimiento acerca de cómo tratar esos temas, por falta de ética y/o complicidad con los victimarios**¹³. Es de suma importancia implementar medidas cautelares efectivas que aseguren la integridad del personal quejoso durante y después del proceso, así como profesionalizar al personal encargado de atender las quejas, sobre la importancia de la confidencialidad en el manejo de los datos y sobre las responsabilidades en las que pueden incurrir al violentarla.

¹² Relacionado a los incisos “e”, “h”, “l” del anexo técnico: Revisar la armonización de los mecanismos de atención a la normativa nacional e internacional y a las mejores prácticas en la materia, evaluar la pertinencia de los mecanismos actuales para la atención de casos, y proponer mejores prácticas en materia de atención de casos que se presentan regularmente.

¹³ Relacionado al inciso “i” del anexo técnico; evaluar la aplicación de los procedimientos como generadores de confianza y para la debida atención de los problemas en la materia.

Es indispensable para **mejorar la atención** de casos de HASL en el INE, dotar a la UTIGyND de **más personal con los perfiles de abogado/a y psicólogo/a**, que atiendan al personal sin importar a que rama pertenezcan¹⁴. Hasta el momento, según los reportes trimestrales del comité de seguimiento de casos de HASL, no se ha aplicado ninguna sanción, pues no se han encontrado suficientes pruebas para confirmar la responsabilidad de los agresores, esto sugiere, que las áreas encargadas de atender e investigar, no han sido eficientes. Por otro lado, también se deben **señalar sanciones para los casos de omisión de responsabilidades y para quienes violen la confidencialidad y discreción en el manejo de la información**¹⁵.

Otra queja frecuente es que al momento de presentar la denuncia, **el área encargada de dar respuesta trata de persuadir al quejoso/a de que desista de su queja**; esto explica porque la mayoría de las quejas no se formalizan, en general, se aprecia que **no hay confianza por parte del personal de que su problema será resuelto**, por el contrario, muchas personas creen que de presentar una queja podrían terminar por perder su empleo¹⁶ (un grupo de personas que sufrieron de HASL, esperaron varios meses, casi hasta que terminó su contrato, antes de presentar su denuncia).

También se puede observar de los reportes trimestrales, que a pesar de que las quejas no han sido resueltas, la mayoría de quienes han presentado una denuncia responden de manera favorable a la encuesta de satisfacción, lo que permite especular que **se sienten acorralados por un sistema perverso que no los lleva a ninguna parte**. El personal quejoso responde a la encuesta de satisfacción una vez que ha presentado la queja, en ese primer momento, puede sentir que ha sido escuchado y responder de manera favorable, pero su problema todavía no se ha resuelto, se recomienda, que se responda a la encuesta de satisfacción hasta que se haya emitido una resolución y no antes.

¹⁴ Relacionado al inciso "l" del anexo técnico: proponer mejores prácticas en materia de atención de casos que se presentan regularmente.

¹⁵ Propuesta relacionada a los incisos "n" y "p" del anexo técnico: evaluar la idoneidad de la norma para la sanción, y proponer mejores prácticas en materia de sanciones para atender los casos una vez que se presentan.

¹⁶ Se relaciona al inciso "g" del anexo técnico: evaluar las condiciones para la atención de las víctimas y al inciso "i"; evaluar la aplicación de los procedimientos como generadores de confianza para la debida atención de los problemas en la materia.

SANCIÓN

En cuanto a las sanciones, refieren los entrevistados que **ninguna de las quejas presentadas ha concluido en sanción**. En el proceso de denuncia hay muchos filtros (contacto inicial, queja informal, queja formal, entrevistas, investigaciones), coinciden las personas entrevistadas, que el proceso es desgastante y el tiempo de espera es excesivo, para que después de todo el esfuerzo, las agresiones queden impunes, da la impresión de que estos filtros precisamente sirven para contener a los/las ofendidos/as hasta que se desisten de su queja, **no será posible abatir la violencia mientras siga existiendo tolerancia hacia los/las agresores/as**. Tanto en el Protocolo como en el Estatuto, se refieren las posibles sanciones que pueden aplicarse para quienes ejercen HASL, pero **no se establece claramente y de manera puntual qué sanción debe aplicarse en relación a la transgresión que se haya cometido**, por tanto esta decisión queda abierta al criterio del juzgador, quien en base a su juicio personal puede determinar **sanciones desproporcionadas y diferentes para casos similares**¹⁷.

Un problema evidente es que **el Instituto se deslinda de la responsabilidad de aplicar sanciones** en caso de que el/la agresor/a sea contratado en calidad de **prestador de servicios**, siendo que es el INE quien directamente los contrata y que en determinados periodos o procesos, por ejemplo, en procesos electorales, representan la mayor parte del personal. El problema reside en que durante estos periodos se cometen violaciones a los derechos humanos que encuadran claramente con delitos específicos y es precisamente la situación laboral la que los origina, entonces el INE corre el riesgo de ser demandado como patrón¹⁸.

Es necesario tomar medidas para resolver este tipo de problemas, para lo cual se propone atender al Violentómetro INE diseñado expofeso para el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral, que conduzca al personal responsable de dar el dictamen correspondiente de la queja a una mayor claridad y precisión, atendiendo a posibles agravantes o en su caso atenuantes.

¹⁷ Hallazgos relacionados a la dimensión de sanciones del anexo técnico, particularmente a los incisos “m” y “n”; evaluar el impacto de las normas y los procedimientos relacionados con las conductas de hostigamiento y acoso sexual o laboral, y evaluar la idoneidad de la norma para la sanción, respectivamente.

¹⁸ Párrafo vinculado al inciso “n” del anexo técnico.

Una segunda propuesta en torno a eso es el **reforzamiento profesional de los perfiles de puestos para evitar la contratación de personas que sean propensas de cometer actos violentos** a través de **evaluaciones psico-diagnósticas**. Una vez contratado el personal será necesario mantener una ruta constante de capacitación **en materia de liderazgo situacional (Ver anexo), perspectiva de género, no discriminación, y principio pro-persona**.

El conjunto de los hallazgos cualitativo arroja la necesidad de señalar como una reforma de alcance operativo el que **la UTIGyND actúe más allá de la prevención**, brindando acompañamiento y capacitando de manera permanente al personal que atiende las quejas y denuncias, **debiendo vincularse** con la Contraloría General, **hasta la atención y cierre de las quejas**¹⁹. Algunos de los/as entrevistados/as comentaron que en parte la negativa de dar seguimiento a sus casos residía en que la queja presentada era en contra de altos mandos y por diferentes razones no se aplicaba el procedimiento o la sanción correspondiente. Refiere una de las entrevistadas en particular, que ella insistió en la aplicación de la sanción, una vez que se habían comprobado los hechos, pero tanto en la DESPE, Contraloría y Dirección Jurídica evadían esa responsabilidad, la mandaban de un lugar a otro y le decían que a ellos no les correspondía aplicar la sanción. Ya sea que no esté **claramente definido a quien le corresponde sancionar a los altos mandos**, o que **el personal encargado de aplicar sanciones desconozca sus alcances** o simplemente que **evaden sus responsabilidades** por diferentes motivos, se fortalece la **falsa creencia de que algunas personas son intocables, y en consecuencia el hostigamiento y el acoso quedan impunes**²⁰.

¹⁹ Párrafos vinculados al inciso “l” del anexo técnico, en la dimensión de atención; proponer mejores prácticas en materia de atención de casos que se presentan regularmente.

²⁰ Relacionado al inciso “n” del anexo técnico; evaluar la idoneidad de la norma para la sanción.

|

2ª. FASE DEL ESTUDIO

INSTRUMENTO Y MECANISMO DE DETECCIÓN Y MEDICIÓN DE LA MODIFICACIÓN DE LOS CLIMAS LABORALES EN TÉRMINOS DE VIOLENCIA

ESCALA DE VIOLENCIA LABORAL (EVILA)

La presente Escala de violencia laboral (EVILA) tiene por objetivo detectar y medir el clima laboral en términos de violencia en el Instituto Nacional Electoral (INE), haciendo un primer ejercicio en el año 2015 con el compromiso de replicar el estudio de manera continua para conocer la modificación del clima laboral a partir de la difusión, el conocimiento y aplicación del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual o laboral.

La EVILA fue diseñada partiendo de una cuidadosa revisión teórica al respecto de prácticas adecuadas e inadecuadas en los lugares de trabajo, tanto en instituciones públicas como privadas, incorporando además información relevante obtenida a partir de las entrevistas dirigidas al personal eventual que laboró durante el último proceso electoral, específicamente de enero a julio de 2015.

Sin embargo y tomando en consideración la importancia que subyace a la evaluación del clima laboral, se realizaron una serie de análisis estadísticos para garantizar que dicha herramienta cuente con las propiedades de validez y confiabilidad. Asimismo se procedió a la normalización de los puntajes de la escala para poder en un primer ejercicio obtener una línea base que permita realizar comparaciones posteriores acerca del clima laboral presente en el Instituto Nacional Electoral. Se presentan a continuación los resultados de dichos trabajos.

VALIDACIÓN

Como criterio de validez del instrumento se eligió el método por constructo, que consiste en poner a prueba la estructura teórica inicial del instrumento al contrastarlo con evidencias empíricas que den sustento a la propuesta o por el contrario, se obtengan nuevas concepciones sobre el fenómeno de exploración y su constitución en términos reales (Kerlinger y Lee, 2002). Para tal efecto se utilizó el análisis factorial exploratorio.

Participantes

Considerando el criterio teórico para la validación de un instrumento mediante el método del análisis factorial en el que se estima un mínimo de diez observaciones por reactivo (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2003), se seleccionó de forma aleatoria a un total de 225 participantes de los cuales 55.1% fueron hombres (n= 101) y 44.9% mujeres (n=101) cuyas características fueron las siguientes (ver tabla 1).

Tabla 1
Características de los participantes

VARIABLE	VALOR	Hombres		Mujeres	
		n	%	n	%
Escolaridad	Carrera técnica	11	8.9	21	20.8
	Licenciatura	73	58.9	48	47.5
	Maestría	11	8.9	9	8.9
	Otro	5	4	7	6.9
	Preparatoria	20	16.1	12	11.9
	Secundaria	4	3.2	4	4
Estado civil	Soltero	28	22.6	53	52.5
	Casado	96	77.4	48	47.5
Paternidad/Maternidad	Con hijos	96	77.4	73	72.3
	Sin hijos	28	22.6	28	27.7
Edad	Grupo etario 1 (18-30 años)	10	8	12	11.9
	Grupo etario 2 (31-59 años)	108	87.1	88	87.1
	Grupo etario 3 (60 o más)	6	4.8	1	1
Rama	Administrativa	67	54	75	74.3
	Personal del Servicio Profesional Nacional Electoral	57	46	26	25.7
Lugar de trabajo	Oficinas centrales	25	20.2	30	29.7
	Órganos desconcentrados	99	79.8	71	70.3
Antigüedad	1-5 años	18	14.5	19	18.8
	6-10 años	24	19.4	18	17.8
	11-15 años	18	14.5	18	17.8
	16-20 años	21	16.9	24	23.8

Para comprobar la adecuación del tamaño de la muestra se utilizaron las pruebas de Kaiser Meyer Olkin (KMO) y de esfericidad de Bartlett, observándose resultados satisfactorios que fundamentaron la realización del análisis factorial exploratorio (ver tabla 2).

Tabla 2

Pruebas de adecuación muestral

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.926
	Aprox. Chi-cuadrado	2965.145
Prueba de esfericidad de Bartlett	Gl	190
	Sig.	.000

Al observarse que la muestra fue adecuada, se realizó el análisis factorial exploratorio mediante el método de componentes principales y con rotación VARIMAX, obteniéndose una solución inicial de tres factores basada en el criterio de Kaiser (autovalores mayores a uno), sin embargo, debido a la claridad conceptual y el quiebre de la varianza (53.322%) se eligieron los dos primeros que a través de 16 ítems reflejan prácticas inadecuadas (factor 1) y prácticas adecuadas (factor 2) (ver tabla 3).

Tabla 3

Matriz de componente rotado

Ítem	Factor	
	1	2
12. Algunos(as) integrantes del personal del INE se burlan del compañero(a) que no sabe algo	.817	
10. Algunos(as) integrantes del INE hacen insinuaciones sexuales no deseadas a otros(as) integrantes	.767	
15. Algunos(as) superiores jerárquicos(as) en el INE, ridiculizan a sus subordinados(as)	.730	
7. Algunos integrantes del personal del INE, hacen de las mujeres y de las personas con una preferencia sexual distinta a la heterosexual, una cuestión morbosa de conversación	.723	
18. Algunos(as) integrantes del personal del INE reciben promesas de beneficios laborales a cambio de favores sexuales	.701	
13. Algunos(as) integrantes del personal del INE descalifican el trabajo de otros(as) compañeros(as)	.695	
11. Algunos(as) integrantes del personal del INE agreden con indirectas	.693	
5. Algunos integrantes del personal del INE manipulan información sobre el trabajo de ciertos(as) compañeros(as) para que cometan errores	.637	
3. En el INE se escuchan conversaciones de naturaleza sexual	.617	
14. Algunos(as) integrantes del personal del INE aplican la ley del hielo como forma de violencia	.617	
1. En el INE, quienes son considerados atractivos(as) tienen más ventajas laborales que quienes no	.616	
16. Algunos(as) integrantes del personal del INE son amenazados(as) con perder su trabajo	.574	
19. El ambiente de trabajo en el INE es agradable		.822
20. La comunicación entre los integrantes del personal del INE es cordial		.802
17. En el INE predomina un ambiente colaborativo de trabajo		.785
4. El ambiente de trabajo en el INE favorece la integración de equipos de trabajo		.667
Varianza explicada	46.609	9.713
Varianza total		56.322

Confiabilidad

Con la finalidad de obtener el índice de confiabilidad del instrumento se utilizó el método de consistencia interna a través del estadístico Alpha de Cronbach, obteniéndose grados satisfactorios de confiabilidad por factor y total (Ver tabla 4).

Tabla 4

Confiabilidad por factor y total

Factor	Elementos	Alpha
1. Prácticas inadecuadas	12	.927
2. Prácticas adecuadas	4	.916
Total	16	.938

Con base en los resultados anteriores se obtuvo un **instrumento válido y confiable** compuesto por 16 reactivos capaces de detectar las prácticas adecuadas y no adecuadas dentro del instituto.

NORMALIZACIÓN DE PUNTAJES

Teniendo como objetivo la adecuada calificación de las respuestas del EVILA se procedió a la normalización de los puntajes teniendo como referencia el grupo utilizado para su validación. La asignación de puntajes se hizo en función del factor en cuestión, así para el primero los valores asignados fueron ascendentes mientras que para el segundo se dispusieron de forma descendiente, lo anterior con la finalidad de garantizar que el incremento de puntos asignados en ambos factores manifiesta un incremento del tipo de prácticas que se estén evaluando (ver tabla 5).

Tabla 5

Asignación de puntajes por factor

Respuesta	Factor 1	Factor 2
	Puntaje	Puntaje
Nunca	1	6
Casi nunca	2	5
Algunas veces	3	4
Frecuentemente	4	3
Muy frecuentemente	5	2
Siempre	6	1

a) Factor uno “prácticas inadecuadas”

Para obtener la puntuación total directa fue necesario realizar una suma simple de cada uno de los puntajes obtenidos en los reactivos que componen al factor uno (min.=12, máx.=12), posteriormente fueron calculados el puntaje general promedio (28.24) y la desviación estándar (11.46) de los mismos para finalmente adecuar los puntajes a una distribución normalizada t (media= 50, D.E.= 10), obteniéndose los siguientes puntajes (ver tabla 6).

Tabla 6

Puntajes directos a puntajes t del factor uno "Prácticas inadecuadas"

Puntaje directo	Puntaje t	Puntaje directo	Puntaje t	Puntaje directo	Puntaje t	Puntaje directo	Puntaje t
12	36	28	50	44	64	60	78
13	37	29	51	45	65	61	79
14	38	30	52	46	65	62	79
15	38	31	52	47	66	63	80
16	39	32	53	48	67	64	81
17	40	33	54	49	68	65	82
18	41	34	55	50	69	66	83
19	42	35	56	51	70	67	84
20	43	36	57	52	71	68	85
21	44	37	58	53	72	69	86
22	45	38	59	54	72	70	86
23	45	39	59	55	73	71	87
24	46	40	60	56	74	72	88
25	47	41	61	57	75		
26	48	42	62	58	76		
27	49	43	63	59	77		

Con fundamento en la media y la desviación estándar establecidas se procedió a categorizar los resultados, obteniéndose cinco rangos de interpretación útiles para la tipificación de las prácticas inadecuadas dentro del Instituto (ver tabla 7).

Tabla 7

Criterios de interpretación del factor uno “Prácticas inadecuadas”

Puntaje t	Criterio de interpretación	Interpretación
36 – 39	Poco inadecuadas	En el INE casi nunca se presentan burlas entre compañeros(as), se hacen insinuaciones sexuales no deseadas, los y las superiores jerárquicos(as) ridiculizan a sus subordinados(as), algunos integrantes del personal hacen de las mujeres y de las personas con una preferencia sexual distinta a la heterosexual, una cuestión morbosa de conversación, se reciben promesas de beneficios laborales a cambio de favores sexuales, se hacen descalificaciones al trabajo de otros(as) compañeros(as), se agreden con indirectas, se manipula información sobre el trabajo de ciertos(as) compañeros(as) para que cometan errores, se escuchan conversaciones de naturaleza sexual, se dan ventajas laborales a quienes se les considera atractivos, se amenaza al personal con perder su trabajo
40 – 60	Inadecuadas	En el INE algunas veces se presentan burlas entre compañeros(as), se hacen insinuaciones sexuales no deseadas, los y las superiores jerárquicos(as) ridiculizan a sus subordinados(as), algunos integrantes del personal hacen de las mujeres y de las personas con una preferencia sexual distinta a la heterosexual, una cuestión morbosa de conversación, se reciben promesas de beneficios laborales a cambio de favores sexuales, se hacen descalificaciones al trabajo de otros(as) compañeros(as), se hacen agresiones con indirectas, se manipula información sobre el trabajo de ciertos(as) compañeros(as) para que cometan errores, se escuchan conversaciones de naturaleza sexual, se dan ventajas laborales a quienes se les considera atractivos se amenaza al personal con perder su trabajo.
61 – 70	Mayoritariamente inadecuadas	En el INE frecuentemente se presentan burlas entre compañeros(as), se hacen insinuaciones sexuales no deseadas, los y las superiores jerárquicos(as) ridiculizan a sus subordinados(as), algunos integrantes del personal hacen de las mujeres y de las personas con una preferencia sexual distinta a la heterosexual, una cuestión morbosa de conversación, se reciben promesas de beneficios laborales a cambio de favores sexuales, se hacen descalificaciones al trabajo de otros(as) compañeros(as), se hacen agresiones con indirectas, se manipula información sobre el trabajo de ciertos(as) compañeros(as) para que cometan errores, se escuchan conversaciones de naturaleza sexual, se dan ventajas laborales a quienes se les considera atractivos se amenaza al personal con perder su trabajo.
71 – 79	Muy inadecuadas	En el INE muy frecuentemente se presentan burlas entre compañeros(as), se hacen insinuaciones sexuales no deseadas, los y las superiores jerárquicos(as) ridiculizan a sus subordinados(as), algunos integrantes del personal hacen de las mujeres y de las personas con una preferencia sexual distinta a la heterosexual, una cuestión morbosa de conversación, se reciben promesas de beneficios laborales a cambio de favores sexuales, se hacen descalificaciones al trabajo de otros(as) compañeros(as), se hacen agresiones con indirectas, se manipula información sobre el trabajo de ciertos(as) compañeros(as) para que cometan errores, se escuchan conversaciones de naturaleza sexual, se dan ventajas laborales a quienes se les considera atractivos se amenaza al personal con perder su trabajo.
80 - 88	Totalmente inadecuadas	En el INE siempre se presentan burlas entre compañeros(as), se hacen insinuaciones sexuales no deseadas, los y las superiores jerárquicos(as) ridiculizan a sus subordinados(as), algunos integrantes del personal hacen de las mujeres y de las personas con una preferencia sexual distinta a la heterosexual, una cuestión morbosa de conversación, se reciben promesas de beneficios laborales a cambio de favores sexuales, se hacen descalificaciones al trabajo de otros(as) compañeros(as), se hacen agresiones con indirectas, se manipula información sobre el trabajo de ciertos(as) compañeros(as) para que cometan errores, se escuchan conversaciones de naturaleza sexual, se dan ventajas laborales a quienes se les considera atractivos se amenaza al personal con perder su trabajo.

b) Factor dos “prácticas adecuadas”

Para obtener la puntuación total directa del factor dos “prácticas adecuadas” se realizó el mismo procedimiento que para el factor uno, es decir, se calculó el puntaje total de cada uno de los participantes mediante una sumatoria simple de los puntajes asignados por cada respuesta (min.=4, máx.=24), posteriormente fueron calculados el puntaje general promedio (11.45) y la desviación estándar (4.35) de los mismos para adecuar los puntajes a una distribución normalizada t (media= 50, D.E.= 10), obteniéndose los siguientes puntajes (ver tabla 8).

Tabla 8

Puntajes directos a puntajes t del factor dos “Prácticas adecuadas”

Puntaje directo	Puntaje t	Puntaje directo	Puntaje t
4	33	15	58
5	35	16	60
6	37	17	63
7	40	18	65
8	42	19	67
9	44	20	70
10	47	21	72
11	49	22	74
12	51	23	76
13	54	24	79
14	56		

Una vez calculados los puntajes t y con base en la media y la desviación estándar antes mencionada, se procedió a clasificarlos en rangos para su interpretación cualitativa, encontrándose cuatro rangos de adecuación (ver tabla 9).

Tabla 9

Criterios de interpretación del factor dos “Prácticas adecuadas”

Puntaje t	Criterio de interpretación	Interpretación
33 – 37	Poco adecuadas	En el INE casi nunca el ambiente de trabajo es agradable, la comunicación entre el personal es cordial, predomina un ambiente colaborativo de trabajo, el ambiente de trabajo favorece la integración de equipos de trabajo.
40 – 60	Adecuadas	En el INE algunas veces el ambiente de trabajo es agradable, la comunicación entre el personal es cordial, predomina un ambiente colaborativo de trabajo, el ambiente de trabajo favorece la integración de equipos de trabajo.
63 – 70	Muy adecuadas	En el INE frecuentemente el ambiente de trabajo es agradable, la comunicación entre el personal es cordial, predomina un ambiente colaborativo de trabajo, el ambiente de trabajo favorece la integración de equipos de trabajo
72 – 79	Idealmente adecuadas	En el INE siempre el ambiente de trabajo es agradable, la comunicación entre el personal es cordial, predomina un ambiente colaborativo de trabajo, el ambiente de trabajo favorece la integración de equipos de trabajo

CONFIGURACIÓN FINAL

Con conocimiento de que la configuración última del instrumento debe mostrar variación en los reactivos que le componen para evitar sesgos en la respuesta del participante, los reactivos fueron redistribuidos de la siguiente manera (ver tabla 10).

Tabla 10

Configuración final y valores de respuesta de EVILA

Número de reactivo inicial	Número de reactivo final	Factor de pertenencia	Reactivo	Opciones de respuesta					
				Nunca	Casi nunca	A veces	frecuentemente	Muy frecuentemente	siempre
				Valor asignado					
1	1	1	En el INE, quienes son considerados atractivos(as) tienen más ventajas laborales que quienes no	1	2	3	4	5	6
3	2	1	En el INE se escuchan conversaciones de naturaleza sexual	1	2	3	4	5	6
4	3	2	El ambiente de trabajo en el INE favorece la integración de equipos de trabajo	6	5	4	3	2	1
5	4	1	Algunos integrantes del personal del INE manipulan información sobre el trabajo de ciertos(as) compañeros(as) para que cometan errores	1	2	3	4	5	6
7	5	1	Algunos integrantes del personal del INE, hacen de las mujeres y de las personas con una preferencia sexual distinta a la heterosexual, una cuestión morbosa de conversación	1	2	3	4	5	6
17	6	2	En el INE predomina un ambiente colaborativo de trabajo	6	5	4	3	2	1
10	7	1	Algunos(as) integrantes del INE hacen insinuaciones sexuales no deseadas a otros(as) integrantes	1	2	3	4	5	6
11	8	1	Algunos(as) integrantes del personal del INE agreden con indirectas	1	2	3	4	5	6
19	9	2	El ambiente de trabajo en el INE es agradable	6	5	4	3	2	1
12	10	1	Algunos(as) integrantes del personal del INE se burlan del compañero(a) que no sabe algo	1	2	3	4	5	6
13	11	1	Algunos(as) integrantes del personal del INE descalifican el trabajo de otros(as) compañeros(as)	1	2	3	4	5	6
20	12	2	La comunicación entre los integrantes del personal del INE es cordial	6	5	4	3	2	1
14	13	1	Algunos(as) integrantes del personal del INE aplican la ley del hielo como forma de violencia	1	2	3	4	5	6
15	14	1	Algunos(as) superiores jerárquicos(as) en el INE, ridiculizan a sus subordinados(as)	1	2	3	4	5	6
16	15	1	Algunos(as) integrantes del personal del INE son amenazados(as) con perder su trabajo	1	2	3	4	5	6
18	16	1	Algunos(as) integrantes del personal del INE reciben promesas de beneficios laborales a cambio de favores sexuales	1	2	3	4	5	6

ADMINISTRACIÓN

La administración de la EVILA puede ser individual o colectiva, según los espacios y los recursos con los que se cuente, incluso puede ser aplicada a través de una plataforma electrónica, haciéndola llegar al personal que labora en el INE a su correo institucional. El tiempo de cumplimentación es de aproximadamente 10 minutos. La EVILA cuenta con una escala de respuesta tipo Likert con 6 opciones de respuesta que van del Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Frecuentemente, Muy frecuentemente hasta el Siempre.

CALIFICACIÓN

La prueba realiza la evaluación de dos aspectos: las prácticas adecuadas y las no adecuadas dentro del Instituto, así, la evaluación tendrá que realizarse de forma independiente por cada factor.

Una vez que el evaluado termine de contestar la prueba se seleccionaran los reactivos correspondientes al factor uno (1, 2, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 15, 16) y se asignará un puntaje a cada respuesta (nunca= 1, casi nunca= 2, algunas veces= 3, frecuentemente= 4, muy frecuentemente 5 y siempre =6). Posterior a ello se sumarán los puntos y se obtendrá el puntaje directo del factor uno, mismo que tendrá que transformarse con base en la tabla de puntajes t correspondiente al ya mencionado factor (ver tabla 6). Una vez obtenido el puntaje t será necesario encontrar el criterio cualitativo que describa tal puntaje (ver tabla 7).

En lo tocante al factor dos, se realizarán los mismos procedimientos de calificación considerando únicamente que la asignación de puntajes directos es inversa (nunca= 6, casi nunca= 5, algunas veces= 4, frecuentemente= 3, muy frecuentemente= 2 y siempre= 1) (ver tablas 8 y 9).

INSTRUMENTO Y MECANISMO DE MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LA PREVENCIÓN, TINCIÓN Y SANCIÓN EN FORMA DE EVALUACIÓN

INEPROT

INSTRUMENTO EVALUATIVO DEL PROTOCOLO

Para lograr el objetivo de evaluar la operación del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual o laboral, en las condiciones actuales y así proporcionar la línea base para los siguientes ejercicios se diseñó el Instrumento Evaluativo del Protocolo (INEPROT).

Los reactivos que componen dicho instrumento se diseñaron a partir de una revisión cuidadosa del Protocolo, obteniendo así reactivos que evalúan el conocimiento del personal del INE sobre las prácticas de prevención, las acciones que están implicadas en el proceso de atención a las quejas presentadas por hostigamiento y/o acoso sexual o laboral y finalmente el conocimiento que el personal tiene sobre las sanciones que se han aplicado o podrían aplicarse a quienes no se apeguen a lo señalado en el Manual de buenas prácticas establecidas para la equidad, en el Código de ética, en el Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, para finalmente poder justificar adecuadamente los ajustes y las condiciones más favorables para operar la prevención y la atención.

Además de la creación del instrumento fue necesario el procesamiento de los datos recolectados por el mismo para obtener los criterios de validez y confiabilidad indispensables para cualquier instrumento de evaluación. Asimismo se establecieron las normas de puntuación y los criterios de interpretación para obtener indicadores capaces de ser contrastados en ejercicios posteriores. Se presentan los resultados a continuación.

VALIDACIÓN

Para obtener la validez del INEPROT se utilizó el método de validación por constructo cuya finalidad es contrastar la estructura teórica inicial del instrumento con los resultados obtenidos de manera empírica y tener así una estructura que se adecue a la realidad (Kerlinger y Lee, 2002), siendo el análisis factorial exploratorio el procedimiento estadístico necesario para tal tarea.

Participantes

Se trabajó con una muestra aleatoria simple que garantizó el cumplimiento del criterio para la validación de instrumentos y que establece un mínimo de 10 observaciones por reactivo (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2003), obteniéndose un total de 437 participantes de los cuales 42.3% fueron mujeres (n= 185) y 57.7% hombres (n= 252). Las características sociodemográficas de dicha muestra fueron las siguientes (ver tabla 11).

Tabla 11

Características de los participantes

VARIABLE	VALOR	Hombres		Mujeres	
		n	%	N	%
Escolaridad	Carrera técnica	25	9.9	47	25.4
	Licenciatura	152	60.3	84	45.5
	Maestría	24	9.5	17	9.2
	Otro	7	2.8	10	5.4
	Preparatoria	39	15.5	25	13.5
	Secundaria	5	2	2	1.1
Estado civil	Soltero	52	20.6	98	53
	Casado	200	79.4	52	20.6
Paternidad/Maternidad	Con hijos	205	81.3	134	72.4
	Sin hijos	47	18.7	51	27.6
Edad	Grupo etario 1 (18-30 años)	15	6	20	10.8
	Grupo etario 2 (31-60 años)	212	84.1	163	88.2
	Grupo etario 3 (61 o más)	25	9.9	2	1
Rama	Administrativa	133	52.8	137	74.1
	Personal de Servicio Profesional	119	47.2	48	25.9
	Nacional Electoral				
Lugar de trabajo	Oficinas centrales	57	22.6	54	29.2
	Órganos desconcentrados	195	77.4	131	70.8
Antigüedad	1-5 años	31	12.3	31	16.8
	6-10 años	37	14.7	27	14.6
	11-15 años	40	15.9	40	21.6
	16-20 años	47	18.7	31	16.8
	21-25 años	97	38.5	56	30.3

Para comprobar la adecuación de la muestra respecto del análisis factorial exploratorio se calcularon las medidas Kaiser-Meyer Olkin y la de esfericidad de Bartlett obteniéndose resultados que permitieron la ejecución de dicho análisis (ver tabla 12).

Tabla 12

Pruebas de adecuación muestral

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.910
	Aprox. Chi-cuadrado	3368.386
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	820
	Sig.	.000

Al encontrarse que la muestra resultó adecuada para la ejecución del análisis factorial exploratorio, se procedió a realizar éste mediante el método de componentes principales con rotación VARIMAX. Se encontraron 8 factores con autovalores mayores a uno (criterio de Kaiser) sin embargo, debido al quiebre de la varianza (58.702%) y la claridad conceptual de cada uno, se seleccionaron los cuatro primeros que permiten explicar la atención brindada por el INE en caso de hostigamiento y acoso sexual y/o laboral (factor uno), el dominio de información por parte del trabajador (factor dos), la difusión realizada acerca del contenido del Protocolo (factor 3) y aspectos negativos relacionados con la toma de acciones (factor cuatro) (ver tabla 13).

Tabla 13

Matriz de componente rotado

Ítem	Factor			
	1	2	3	4
39. Considera usted que las sanciones aplicadas por el INE a quienes ejercen hostigamiento y acoso sexual y/o laboral son adecuadas	.859			
24. Considera usted que la atención que se brinda a quienes presentan una queja por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral es eficiente	.849			
22. Considera usted que el procedimiento para investigar las quejas por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral es adecuado	.845			
30. Considera usted que el tiempo de espera para resolver una queja formal por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral es adecuado	.805			
29. El quejoso(a) recibe apoyos institucionales suficientes para el seguimiento de su caso	.798			
27. Considera usted que en caso de presentar una queja por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral su problema será resuelto	.789			
6. Considera que el INE cuenta con políticas institucionales efectivas para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral	.779			
26. Considera usted que quienes reciben las quejas de hostigamiento y acoso sexual y/o laboral están capacitados(as) para atenderlas	.777			
36. Considera usted que el INE protege la confidencialidad del personal que presenta su queja hasta el momento que se notifica formalmente al presunto(a) agresor(a)	.754			
2. El INE aplica la normativa para proteger los derechos laborales del personal dentro del espacio laboral	.737			
18. Considera usted que el INE capacita al personal para prevenir la violencia laboral	.719			
25. Considera usted que el INE cuenta con suficiente personal para atender y dar seguimiento a las quejas por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral	.717			
38. Considera usted que si personal del INE ejerce hostigamiento y acoso sexual y/o laboral seguramente será sancionado	.676			
35. Considera usted que el personal jerárquico superior apoya a sus colaboradores en caso de presentar una queja para que resuelvan sus casos	.667			
16. Considera usted que la difusión del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral ha tenido, en general, un impacto favorable en el personal	.637			
28. Las quejas de hostigamiento y acoso sexual y/o laboral son manejadas con perspectiva de género	.630			
40. El INE le ha proporcionado información acerca de las sanciones que pueden aplicarse a quienes ejercen violencia laboral	.625			
1. El INE ha proporcionado a sus trabajadores(as) información suficiente acerca de sus derechos y obligaciones laborales	.602			
41. Se ha enterado usted de sanciones aplicadas por el Instituto a quienes han ejercido algún tipo de violencia laboral	.532			
19. Su superior jerárquico(a) inmediato(a) le ha proporcionado información acerca del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral	.505			
12. Conoce usted los diferentes tipos de violencia laboral	.877			
11. Sabe usted a qué se refiere el término violencia laboral	.865			
13. Conoce usted las formas en las que el hostigamiento y el acoso sexual y/o laboral se presenta en los espacios de trabajo	.809			
4. Reconoce usted claramente la diferencia entre exigencia laboral y acoso u hostigamiento	.604			
17. Sabe usted a qué se refiere la perspectiva de género	.539			
8. Se le ha explicado a usted cómo presentar una queja por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral		.692		
9. Ha recibido usted folletos, postales y boletines vía electrónica para tener información acerca del Protocolo para prevenir, atender y sancionar casos de hostigamiento sexual y/o laboral		.677		
7. Se ha realizado difusión acerca de las medidas institucionales para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral		.579		
10. Como personal del Instituto hemos comentado las ventajas y desventajas del Protocolo para prevenir atender y sancionar casos de hostigamiento sexual y/o laboral		.510		
31. Considera usted que el personal responsable de atender las quejas de hostigamiento y acoso sexual y/o laboral desaniman al personal que se queja para continuar sus casos			.806	
32. Considera usted que el seguimiento de una queja por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral es desgastante para el quejoso(a)			.794	
21. Considera usted que los quejosos(as) se sienten desamparados(as) a pesar de la existencia del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral			.509	
20. Considera usted que si presenta una queja puede ser perjudicado(a) en el trabajo o hasta perderlo			.505	
Valor Eigen	15.30	3.69	2.46	2.61
Varianza explicada	37.32	9.01	5.6	6.38
Varianza total				58.702

Confiabilidad

Para obtener la confiabilidad del INEPROT se utilizó el método de la consistencia interna a través del estadístico Alpha de Cronbach obteniéndose aceptables y altos índices por factor y total (Ver tabla 14).

Tabla 14

Confiabilidad por factor y total

Factor	Elementos	Alpha
1. Atención	20	.971
2. Dominio de información	5	.862
3. Difusión del contenido del Protocolo	3	.808
4. Aspectos negativos relacionados con la toma de acciones	4	.762
Total	33	.962

Con base en los resultados obtenidos se observa que la escala diseñada cumple con los criterios de confiabilidad y validez solicitados a toda prueba que pretenda otorgar conocimiento acerca de la realidad para la que fue creada.

Normalización de puntajes

Para la creación de criterios interpretativos derivados de la aplicación del INEPROT fue necesaria la normalización de sus puntajes. Para el cálculo de éstos fue asignado un valor de acuerdo con la respuesta obtenida y con el factor correspondiente, siendo necesaria la inversión de los valores en el cuarto factor dada su naturaleza negativa. Para ambos casos, la respuesta “no sé” adquiere el valor cero (ver tabla 15).

Tabla 15

Asignación de puntajes por respuesta

Respuesta	Valor	
	Factores 1, 2, 3	Factor 4
No sé	0	0
Totalmente en desacuerdo	1	4
En desacuerdo	2	3
De acuerdo	3	2
Totalmente de acuerdo	4	1

El cálculo del puntaje por factor se realizó mediante la asignación de valores a cada una de las respuestas otorgadas por los participantes. Posteriormente se realizó la sumatoria de dichos puntajes y se calcularon la media y la desviación estándar por factor con la finalidad de obtener la puntuación z y poder adecuar las respuestas a una distribución normalizada t (media =50, D.E.= 10) .A continuación se muestran las transformaciones de los puntajes por factor.

a) Factor uno “atención”

Con base en el cálculo de los puntajes del factor uno (atención), cuyo valor mínimo y máximo es 0 y 80 correspondientemente, se obtuvo la media (56.3675) y la desviación estándar (14.66793). Los puntajes fueron ajustados a una distribución normal t (ver tabla 16).

Tabla 16

Puntajes directos a puntajes t del factor uno “atención”

Puntaje directo	Puntaje t						
0	12	21	26	42	40	63	55
1	12	22	27	43	41	64	55
2	13	23	27	44	42	65	56
3	14	24	28	45	42	66	57
4	14	25	29	46	43	67	57
5	15	26	29	47	44	68	58
6	16	27	30	48	44	69	59
7	16	28	31	49	45	70	59
8	17	29	31	50	46	71	60
9	18	30	32	51	46	72	61
10	18	31	33	52	47	73	61
11	19	32	33	53	48	74	62
12	20	33	34	54	48	75	63
13	20	34	35	55	49	76	63
14	21	35	35	56	50	77	64
15	22	36	36	57	50	78	65
16	22	37	37	58	51	79	65
17	23	38	37	59	52	80	66
18	24	39	38	60	52		
19	25	40	39	61	53		
20	25	41	40	62	54		

Una vez realizada la transformación de los puntajes se procedió a categorizar los rangos obtenidos con base en la media y desviación estándar de la distribución t, observándose cinco categorías que explican los diferentes grados de atención brindados por el Instituto en casos de hostigamiento y acoso sexual y/o laboral (ver tabla 17).

Tabla 17

Criterios de interpretación para el factor uno “atención”

Puntaje t	Criterio de interpretación
12 – 20	Desconocimiento de las medidas de atención
21 – 30	Medidas de atención sumamente deficientes
31 – 39	Medidas de atención deficientes
40 – 60	Medidas de atención adecuadas
61 – 66	Medidas de atención óptimas

b) Factor dos “dominio de información”

En lo referente al segundo factor “dominio de información” se observó un puntaje mínimo de 0 y un máximo posible de 20. La media fue de 16.9132 y la desviación estándar de 2.48075. Así, el ajuste de los puntajes a la distribución t fue la siguiente (ver tabla 18).

Tabla 18

Puntajes directos a puntajes t del factor dos “Dominio de información”

Puntaje directo	Puntaje t	Puntaje directo	Puntaje t
0	<1	11	26
1	<1	12	30
2	<1	13	34
3	<1	14	38
4	<1	15	42
5	2	16	46
6	6	17	50
7	10	18	54
8	14	19	58
9	18	20	62
10	22		

Para la interpretación de los puntajes obtenidos se construyeron cuatro rangos que explican el dominio de conocimientos básicos para la identificación del hostigamiento y acoso laboral y/o sexual que tienen los participantes (ver tabla 19).

Tabla 19

Criterios de interpretación para el factor dos “dominio de información”

Puntaje t	Criterio de interpretación
<1 – 26	Desconocimiento de la información
30 – 38	Dominio bajo
42 – 58	Dominio adecuado
62	Dominio alto

c) Factor tres “difusión del contenido del Protocolo”

El factor tres, compuesto por 4 ítems, tiene posibilidad de obtener un puntaje mínimo 0 y un máximo de 16 de acuerdo con los valores asignados a las opciones de respuesta previamente descritas. La distribución observada en los participantes tuvo una media de 12.1014 y una desviación estándar igual a 2.80856. Con base en dichos datos, se normalizaron los puntajes ajustándolos a una distribución t (Media= 50, D.E.=10) (ver tabla 20).

Tabla 20

Puntajes directos a puntajes t del factor tres “difusión del contenido del Protocolo”

Puntaje directo	Puntaje t	Puntaje directo	Puntaje t
0	7	9	39
1	10	10	43
2	14	11	46
3	18	12	50
4	21	13	53
5	25	14	57
6	28	15	60
7	32	16	64
8	35		

Para la comprensión de los puntajes t del factor tres se crearon rangos y criterios de interpretación que denotan el nivel de difusión que ha tenido el Protocolo entre las y los trabajadores del INE (ver tabla 21).

Tabla 21

Criterios de interpretación para el factor tres “difusión del contenido del Protocolo”

Puntaje t	Criterio de interpretación
7 – 28	Desconocimiento del contenido
32 – 39	Difusión baja
43 – 60	Difusión adecuada
64	Difusión efectiva

d) Factor cuatro “aspectos negativos relacionados con la toma de acciones”

El último factor de la escala refiere a situaciones negativas derivadas de las acciones realizadas por el personal del INE a favor de la denuncia del hostigamiento y acoso sexual y/o laboral dentro del instituto. Los puntajes en dichos reactivos tuvieron que ser invertidos, obteniéndose una media de 10.9238 y una desviación estándar igual a 2.8409. Con base en dichos valores se procedió al ajuste de los puntajes en una distribución normalizada t (ver tabla 22).

Tabla 22

Puntajes directos a puntajes t del factor cuatro “aspectos negativos relacionados con la toma de acciones”

Puntaje directo	Puntaje t	Puntaje directo	Puntaje t
0	12	9	43
1	15	10	47
2	19	11	50
3	22	12	54
4	26	13	57
5	29	14	61
6	33	15	64
7	36	16	68
8	40		

Con el objetivo de brindar una interpretación cualitativa a los puntajes obtenidos en el factor número cuatro y fundamentándose en la distribución t, se crearon cuatro rangos que explican los posibles resultados (ver tabla 23).

Tabla 23

Criterios de interpretación para el factor cuatro “aspectos negativos relacionados con la toma de acciones”

Puntaje t	Criterio de interpretación
12 – 19	Desconocimiento de aspectos negativos
22 – 36	Fuerte percepción de aspectos negativos
40 – 57	Percepción de aspectos negativos
61 – 68	Percepción mínima de aspectos negativos

CONFIGURACIÓN FINAL

Para disminuir el sesgo en la respuesta de los participantes como efecto de la familiaridad con los reactivos, éstos fueron reordenados, integrándose el diseño final del instrumento de la forma siguiente (ver tabla 24).

Tabla 24

Configuración final y valores de respuesta del INEPROT

Número de reactivo inicial	Número de reactivo final	Factor de pertenencia	Reactivo	Opciones de respuesta				
				No sé	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
				Valor asignado				
39	1	1	Considera usted que las sanciones aplicadas por el INE a quienes ejercen hostigamiento y acoso sexual y/o laboral son adecuadas	0	4	3	2	1
24	2	1	Considera usted que la atención que se brinda a quienes presentan una queja por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral es eficiente	0	4	3	2	1
22	3	1	Considera usted que el procedimiento para investigar las quejas por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral es adecuado	0	4	3	2	1
30	4	1	Considera usted que el tiempo de espera para resolver una queja formal por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral es adecuado	0	4	3	2	1
12	5	2	Conoce usted los diferentes tipos de violencia laboral	0	4	3	2	1
8	6	3	Se le ha explicado a usted cómo presentar una queja por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral	0	4	3	2	1
31	7	4	Considera usted que el personal responsable de atender las quejas de hostigamiento y acoso sexual y/o laboral desaniman al personal que se queja para continuar sus casos	0	1	2	3	4
29	8	1	El quejoso(a) recibe apoyos institucionales suficientes para el seguimiento de su caso	0	4	3	2	1
27	9	1	Considera usted que en caso de presentar una queja por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral su problema será resuelto	0	4	3	2	1
6	10	1	Considera que el INE cuenta con políticas institucionales efectivas para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral	0	4	3	2	1
26	11	1	Considera usted que quienes reciben las quejas de hostigamiento y acoso sexual y/o laboral están capacitados(as) para atenderlas	0	4	3	2	1
11	12	2	Sabe usted a qué se refiere el término violencia laboral	0	4	3	2	1
9	13	3	Ha recibido usted folletos, postales y boletines vía electrónica para tener información acerca del Protocolo para prevenir, atender y sancionar casos de hostigamiento sexual y/o laboral	0	4	3	2	1
32	14	4	Considera usted que el seguimiento de una queja por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral es desgastante para el quejoso(a)	0	1	2	3	4

36	15	1	Considera usted que el INE protege la confidencialidad del personal que presenta su queja hasta el momento que se notifica formalmente al presunto(a) agresor(a)	0	4	3	2	1
2	16	1	El INE aplica la normativa para proteger los derechos laborales del personal dentro del espacio laboral	0	4	3	2	1
18	17	1	Considera usted que el INE capacita al personal para prevenir la violencia laboral	0	4	3	2	1
25	18	1	Considera usted que el INE cuenta con suficiente personal para atender y dar seguimiento a las quejas por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral	0	4	3	2	1
13	19	2	Conoce usted las formas en las que el hostigamiento y el acoso sexual y/o laboral se presenta en los espacios de trabajo	0	4	3	2	1
7	20	3	Se ha realizado difusión acerca de las medidas institucionales para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral	0	4	3	2	1
21	21	4	Considera usted que los quejosos(as) se sienten desamparados(as) a pesar de la existencia del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral	0	1	2	3	4
38	22	1	Considera usted que si personal del INE ejerce hostigamiento y acoso sexual y/o laboral seguramente será sancionado	0	4	3	2	1
35	23	1	Considera usted que el personal jerárquico superior apoya a sus colaboradores en caso de presentar una queja para que resuelvan sus casos	0	4	3	2	1
16	24	1	Considera usted que la difusión del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral ha tenido, en general, un impacto favorable en el personal	0	4	3	2	1
28	25	1	Las quejas de hostigamiento y acoso sexual y/o laboral son manejadas con perspectiva de género	0	4	3	2	1
4	26	2	Reconoce usted claramente la diferencia entre exigencia laboral y acoso u hostigamiento	0	4	3	2	1
10	27	3	Como personal del Instituto hemos comentado las ventajas y desventajas del Protocolo para prevenir atender y sancionar casos de hostigamiento sexual y/o laboral	0	4	3	2	1
20	28	4	Considera usted que si presenta una queja puede ser perjudicado(a) en el trabajo o hasta perderlo	0	1	2	3	4
40	29	1	El INE le ha proporcionado información acerca de las sanciones que pueden aplicarse a quienes ejercen violencia laboral	0	4	3	2	1
1	30	1	El INE ha proporcionado a sus trabajadores(as) información suficiente acerca de sus derechos y obligaciones laborales	0	4	3	2	1
41	31	1	Se ha enterado usted de sanciones aplicadas por el Instituto a quienes han ejercido algún tipo de violencia laboral	0	4	3	2	1
19	32	1	Su superior jerárquico(a) inmediato(a) le ha proporcionado información acerca del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral	0	4	3	2	1
17	33	2	Sabe usted a qué se refiere la perspectiva de género	0	4	3	2	1

CALIFICACIÓN

El INEPROT evalúa cuatro factores referentes a la implementación del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral y la calificación de los mismos tendrá que realizarse de forma independiente. Es por ello los puntajes directos se asignarán con base en la codificación establecida para cada factor (ver tabla 15) y se procederá a obtener el puntaje general directo para cada factor.

Una vez calculados, los cuatro valores resultantes tendrán que ser transformados en puntajes t (ver tablas 16, 18, 20 y 22) y finalmente estos serán interpretados con base en los rangos establecidos para el análisis cualitativo (ver tablas 17, 19, 21 y 23) obteniendo con ello el nivel de penetración del Protocolo en las prácticas laborales de las y los trabajadores del Instituto.

En consonancia con los objetivos de investigación se propone el desarrollo de instrumentos 1. Para la medición del impacto del protocolo (prevención, atención y sanción) y 2. Para la medición del clima laboral en términos de violencia.

A continuación se describen los hallazgos de dicho proceso.

EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL

Objetivo general

Describir la percepción del personal acerca de las prácticas laborales en términos de violencia en el Instituto Nacional Electoral.

Objetivos específicos

- Comparar la percepción²¹ del personal acerca de las prácticas laborales adecuadas en el Instituto Nacional Electoral por sexo, edad, estado civil, antigüedad, lugar de trabajo, Rama de adscripción, situación de paternidad/maternidad y escolaridad.
- Comparar la percepción del personal acerca de las prácticas laborales inadecuadas en el Instituto Nacional Electoral por sexo, edad, estado civil, antigüedad, lugar de trabajo, Rama de adscripción, situación de paternidad/maternidad y escolaridad.

Participantes

Se trabajó con una muestra intencional por cuotas conformada 1329 participantes de los cuales el 57% fueron hombres (n= 757) y 43% mujeres (n= 572). Las características sociodemográficas fueron las siguientes (ver tabla 25).

Tabla 25

Características sociodemográficas de los participantes

VARIABLE	VALOR	Hombres		Mujeres	
		N	%	n	%

²¹ La percepción tendrá que entenderse no solamente a partir de su connotación como elemento psicológico sino que habrá que considerar su estrecha vinculación con elementos de naturaleza sociocultural que permiten adquirir una noción de validez en tanto que poseen referentes empíricos que escapan a la mera subjetividad y que habilitan su contrastación objetiva.

Escolaridad	Carrera técnica	87	11.5	132	23.1
	Licenciatura	439	58	252	44.1
	Maestría	72	9.5	48	8.4
	Otro	24	3.2	34	5.9
	Preparatoria	118	15.6	90	15.7
	Secundaria	17	2.2	16	2.8
Estado civil	Soltero	143	18.9	322	56.3
	Casado	614	81.1	250	43.7
Paternidad/Maternidad	Con hijos	612	80.8	389	68
	Sin hijos	145	19.2	183	32
Edad	Grupo etario 1 (18-30 años)	48	6.3	63	11.1
	Grupo etario 2 (31-60 años)	662	87.5	500	87.4
	Grupo etario 3 (61 o más)	47	6.2	9	1.6
Rama	Administrativa	424	56	333	44
	Personal del Servicio Profesional Nacional Electoral	436	76.2	136	23.8
Lugar de trabajo	Oficinas centrales	187	24.7	169	29.5
	Órganos desconcentrados	570	75.3	403	70.5
Antigüedad	1-5 años	88	11.6	104	18.2
	6-10 años	107	14.1	81	14.2
	11-15 años	153	20.2	127	22.2
	16-20 años	139	18.4	104	18.2
	21-25 años	270	35.7	156	27.3

Instrumento

Se utilizó la escala de violencia laboral (EVILA) que evalúa el clima laboral a partir de las prácticas laborales adecuadas e inadecuadas a través de 16 reactivos. Las opciones de respuesta van desde nunca, casi nunca, a veces, frecuentemente, muy frecuentemente hasta siempre. El instrumento permite explicar el 56.32% de la varianza y posee una confiabilidad Alpha de Cronbach de .938. Los puntajes obtenidos permiten conocer el grado de adecuación de las prácticas laborales.

Procedimiento

El instrumento fue capturado en versión electrónica y enviado de manera personal a la dirección de correo institucional de los participantes, cuidando los criterios de confidencialidad y anonimato de la información proporcionada. Una vez terminado de llenar el formulario, los resultados se concentraron en una base de datos que fue procesada con el software SPSS V. 22. El tiempo de respuesta aproximado fue de 10 minutos.

RESULTADOS EVILA

Se realizaron análisis descriptivos para conocer la percepción de las prácticas laborales adecuadas e inadecuadas dentro del Instituto Nacional Electoral. Se muestran los hallazgos a continuación.

Prácticas inadecuadas - línea base

La aplicación de la EVILA permitió observar que tanto trabajadores y trabajadoras en su mayoría (69.7%) perciben la existencia de prácticas inadecuadas de forma intermitente (se presentan algunas veces). En su conjunto, 17.98% de la muestra considera que las prácticas inadecuadas dentro del Instituto se dan de forma mayoritaria hasta total. Finalmente 16.03% de la muestra percibe que las prácticas laborales son poco inadecuadas (ver gráfico 1).

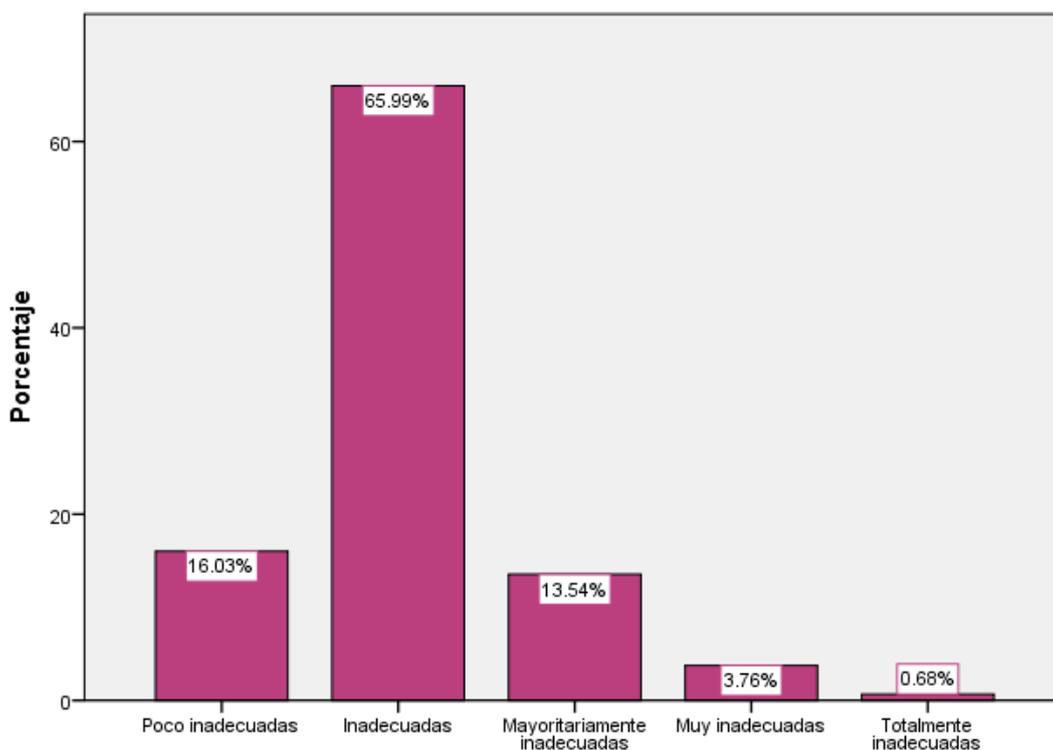


Gráfico 1. Porcentajes sobre prácticas inadecuadas

Prácticas adecuadas – línea base

Acercas de la percepción de las prácticas adecuadas se observó 65.99% de los participantes considera que las prácticas laborales son adecuadas, es decir, en ocasiones el clima es agradable, donde se dan procesos comunicativos y

laborales cordiales y colaborativos que favorecen el trabajo en equipo. 13.62% asumen que las prácticas van desde muy adecuadas hasta idealmente adecuadas. En un sentido diferente, 16.7% de los y las participantes asumen que las prácticas laborales son poco adecuadas (ver gráfico 2).

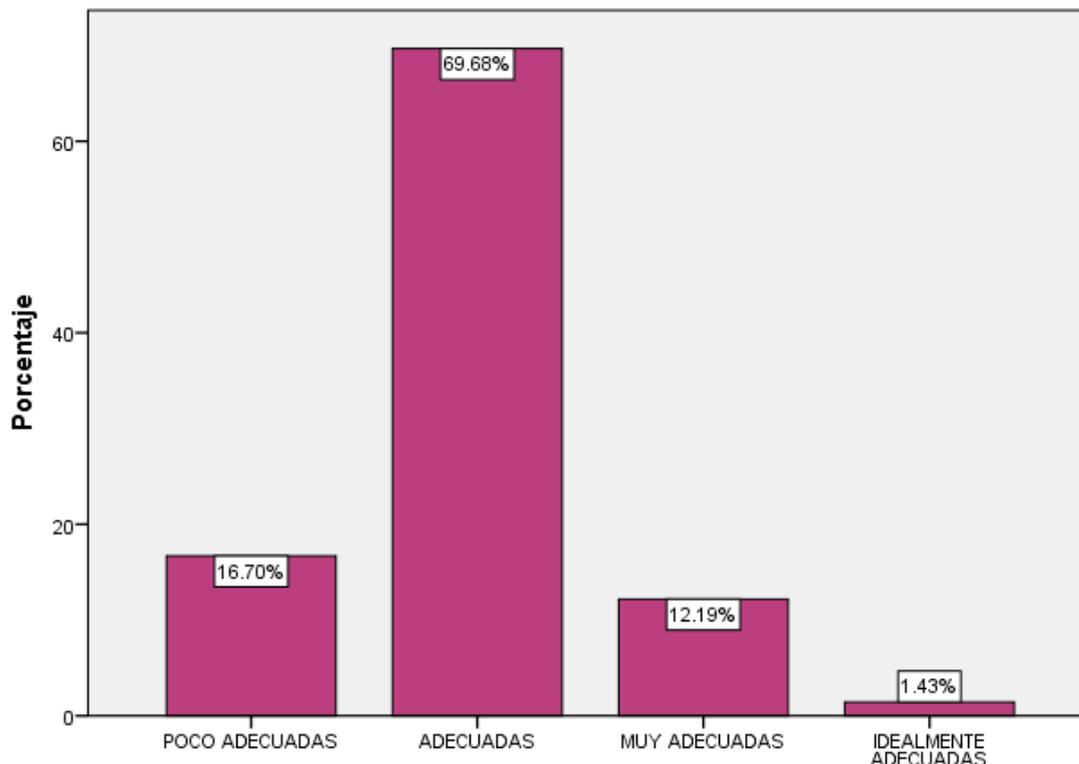


Gráfico 2. Porcentajes sobre prácticas adecuadas

Comparaciones

Con la finalidad de solventar los objetivos específicos de la investigación, se procedió a realizar análisis estadísticos mediante la prueba χ^2 entre los múltiples subgrupos que constituyeron la muestra, considerándose cada uno de ellos como variables independientes y los resultados de la implementación las variables dependientes. Se presentan los hallazgos de acuerdo con las variables independientes.

a) Por sexo

En referencia al sexo, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas [χ^2 (4, N= 1329)= 7.199, p= .126] entre hombres y mujeres respecto de la percepción que se tiene sobre las prácticas inadecuadas, sin embargo en relación con las prácticas adecuadas se observó una interacción significativa [χ^2 (3, n= 1329)= 17.442, p. <.01]. Las mujeres perciben en menor medida prácticas

poco adecuadas (13.5%) y a diferencia de los hombres, un mayor porcentaje de ellas asumen que existen prácticas muy adecuadas (15.6%) (ver tabla 26).

Tabla 26

Tabla de contingencia por sexo y tipo de prácticas adecuadas

Sexo	Prácticas adecuadas				Total
	Poco adecuadas	Adecuadas	Muy adecuadas	Idealmente adecuadas	
Hombre	19.2%	70.1%	9.6%	1.1%	100.0%
Mujer	13.5%	69.1%	15.6%	1.9%	100.0%
Total	16.7%	69.7%	12.2%	1.4%	100.0%

b) Por edad

En referencia a la prueba de independencia por edad y tipo de prácticas inadecuadas se observó una interacción estadísticamente significativa entre dichas variables [χ^2 (8, n= 1329)=23.037, $p<.05$) siendo menor la percepción de tales prácticas laborales en el grupo etario 3 y mayor en el grupo etario 1 (ver tabla 27).

Tabla 27

Tabla de contingencia por edad y tipo de prácticas inadecuadas

Edad	Prácticas inadecuadas				Total	
	Poco inadecuadas	Inadecuadas	Mayoritariamente inadecuadas	Muy Totalmente inadecuadas		
Grupo etario 1	14.4%	67.6%	15.3%	1.8%	0.9%	100.0%
Grupo etario 2	15.2%	66.1%	13.9%	4.1%	0.7%	100.0%
Grupo etario 3	35.7%	60.7%	3.6%			100.0%
Total	16.0%	66.0%	13.5%	3.8%	0.7%	100.0%

Respecto de las prácticas adecuadas se observó que existen interacciones significativas entre dicha variable y la edad de los participantes [χ^2 (6, 1329)= 54.906, $p<.01$] lo que sugiere una mayor percepción de prácticas poco adecuadas por parte del grupo etario 3 y una mejor percepción de las prácticas adecuadas en grupo etario 1 (ver tabla 28).

Tabla 28

Tabla de contingencia por grupos de edad y prácticas adecuadas

Edad	Prácticas adecuadas				Total
	Poco adecuadas	Adecuadas	Muy adecuadas	Idealmente adecuadas	
Grupo etario 1 (18 -30)	14.4%	73.9%	11.7%		100.0%
Grupo etario 2 (31 – 60)	15.2%	70.5%	12.7%	1.6%	100.0%
Grupo etario 3 (60 – más)	51.8%	44.6%	3.6%		100.0%
Total	16.7%	69.7%	12.2%	1.4%	100.0%

c) Por estado civil

Con fundamento en el estado civil de los/las participantes y las prácticas inadecuadas se observó una interacción significativa entre ambas variables [$\chi^2 = (4,1329) = 14.213$, $p < .01$] siendo consideradas de tal forma y en mayor intensidad por parte de las personas solteras (ver tabla 29).

Tabla 29

Tabla de contingencia por estado civil y prácticas inadecuadas

Estado civil	Prácticas inadecuadas					Total
	Poco inadecuadas	Inadecuadas	Mayoritariamente inadecuadas	Muy inadecuadas	Totalmente inadecuadas	
Casado	17.1%	67.1%	12.2%	3.4%	0.2%	100.0%
Soltero	14.0%	63.9%	16.1%	4.5%	1.5%	100.0%
Total	16.0%	66.0%	13.5%	3.8%	0.7%	100.0%

De acuerdo con el estado civil y las practicas adecuadas se observaron interacciones significativas entre ambas variables [$\chi^2 (3, 1329) = 30.260$, $p < .01$] siendo destacable la percepción de prácticas muy adecuadas en las personas solteras (18.1%) (ver tabla 30).

Tabla 30

Tabla de contingencia por estado civil y prácticas adecuadas

Estado civil	Prácticas adecuadas				Total
	poco adecuadas	adecuadas	muy adecuadas	idealmente adecuadas	
Casado	19.2%	70.1%	9.0%	1.6%	100.0%
Soltero	12.0%	68.8%	18.1%	1.1%	100.0%
Total	16.7%	69.7%	12.2%	1.4%	100.0%

d) Por antigüedad

Considerando la antigüedad en el INE y el tipo de prácticas se encontró que la percepción de las tipificadas como inadecuadas muestra una interacción significativa [$\chi^2 (16, 1329) = 33.382, p < .05$], destacando que los y las participantes con antigüedades de 6 a 10 y de 16 a 20 años no manifiestan la percepción de prácticas totalmente inadecuadas (ver tabla 31).

Tabla 31

Tabla de contingencia por antigüedad y prácticas inadecuadas

Antigüedad	Prácticas inadecuadas					Total
	Poco inadecuadas	Inadecuadas	Mayoritariamente inadecuadas	Muy inadecuadas	Totalmente inadecuadas	
1-5	15.6%	60.4%	17.2%	5.7%	1.0%	100.0%
6-10	14.4%	69.7%	12.8%	3.2%		100.0%
11-15	11.1%	66.1%	15.4%	5.7%	1.8%	100.0%
16-20	18.5%	63.0%	15.2%	3.3%		100.0%
21-25	18.8%	68.5%	10.1%	2.1%	0.5%	100.0%
Total	16.0%	66.0%	13.5%	3.8%	0.7%	100.0%

Respecto de las prácticas adecuadas se observa que existe una interacción significativa en relación con la antigüedad en el trabajo [$\chi^2(12, 1329) = 49.629, p < .01$] siendo destacable que las personas con una antigüedad mayor a 20 años manifiestan con mayor intensidad la presencia de prácticas poco adecuadas (ver tabla 32).

Tabla 32

Tabla de contingencia por antigüedad y prácticas adecuadas

Antigüedad	Prácticas adecuadas				Total
	Poco adecuadas	Adecuadas	Muy adecuadas	Idealmente adecuadas	
1-5	12.5%	70.3%	16.7%	0.5%	100.0%
6-10	10.1%	72.9%	16.0%	1.1%	100.0%
11-15	13.2%	69.3%	15.7%	1.8%	100.0%
16-20	14.4%	73.7%	9.5%	2.5%	100.0%
21-25	25.1%	66.0%	7.7%	1.2%	100.0%
Total	16.7%	69.7%	12.2%	1.4%	100.0%

e) Por lugar de trabajo

Se observa que existen interacciones significativas entre el lugar de trabajo y la percepción sobre las prácticas inadecuadas [$\chi^2(3, 1392)= 14.893, p<.01$] resaltando que las prácticas inadecuadas son percibidas en menor medida dentro de los órganos desconcentrados (ver tabla 33).

Tabla 33

Tabla de contingencia por lugar de trabajo y prácticas inadecuadas

Lugar de trabajo	Prácticas inadecuadas				Total	
	Poco inadecuadas	Inadecuadas	Mayoritariamente inadecuadas	Muy Totalmente inadecuadas		
Oficinas centrales	9.6%	64.9%	19.1%	5.9%	0.6%	100.0%
Órganos desconcentrados	18.4%	66.4%	11.5%	3.0%	0.7%	100.0%
Total	16.0%	66.0%	13.5%	3.8%	0.7%	100.0%

En lo relacionado con las prácticas adecuadas se observó que la percepción de éstas es mayor en aquellos que se encuentran en las oficinas centrales [$\chi^2 (3, 1329)= 14.893, p<.01$] (ver tabla 34).

Tabla 34

Tabla de contingencia por lugar de trabajo y prácticas adecuadas

Lugar de trabajo	Prácticas adecuadas				Total
	Poco adecuadas	Adecuadas	Muy adecuadas	Idealmente adecuadas	
Oficinas centrales	10.7%	72.5%	15.2%	1.7%	100.0%
Órganos desconcentrados	18.9%	68.7%	11.1%	1.3%	100.0%
Total	16.7%	69.7%	12.2%	1.4%	100.0%

f) Por Rama

Tomando en consideración la rama de adscripción de los y las trabajadoras, se observaron interacciones significativas [χ^2 (4, 1329)= 12.776, $p < .05$] en función de las prácticas inadecuadas, siendo observable que para aquel personal perteneciente al Servicio Profesional, las prácticas inadecuadas se perciben con mayor (1.3%) y menor intensidad (19.2%) a diferencia de aquellos que pertenecen a la Rama Administrativa. (ver tabla 35).

Tabla 35

Tabla de contingencia por prácticas inadecuadas y Rama

Rama	Prácticas inadecuadas				Total	
	Poco inadecuadas	Inadecuadas	Mayoritariamente inadecuadas	Muy inadecuadas		Totalmente inadecuadas
Administrativa	14.3%	67.1%	13.7%	4.5%	0.3%	100.0%
Personal del Servicio Profesional	19.2%	64.0%	13.2%	2.3%	1.3%	100.0%
Total	16.0%	66.0%	13.5%	3.8%	0.7%	100.0%

Las prácticas adecuadas mostraron también interacciones significativas con la Dirección Ejecutiva de pertenencia [χ^2 (3, 1329)= 20.754, $p < .01$] observándose menor apreciación de ellas en el personal del Servicio Profesional (20.3%) y mayor en la Rama Administrativa (2%) (ver tabla 36).

Tabla 36

Tabla de contingencia por Rama y prácticas adecuadas

Rama	Prácticas adecuadas				Total
	Poco adecuadas	Adecuadas	Muy adecuadas	Idealmente adecuadas	
Administrativa	14.8%	68.8%	14.4%	2.0%	100.0%
Servicio profesional	20.3%	71.2%	8.1%	0.4%	100.0%
Total	16.7%	69.7%	12.2%	1.4%	100.0%

g) Por situación de paternidad/maternidad

No se observaron interacciones significativas respecto de la situación de paternidad/maternidad y las prácticas inadecuadas. No así las evaluadas como adecuadas [$\chi^2(3, 1329) = 16.628, p < .01$] puesto que fueron percibidas de mejor manera por aquellos que no tienen hijos (ver tabla 37)

Tabla 37

Tabla de contingencia por situación de paternidad/maternidad y prácticas adecuadas

Paternidad/maternidad	Prácticas adecuadas				Total
	Poco adecuadas	Adecuadas	Muy adecuada	Idealmente adecuadas	
Con hijos	18.6%	69.4%	10.8%	1.2%	100.0%
Sin hijos	11.0%	70.4%	16.5%	2.1%	100.0%
Total	16.7%	69.7%	12.2%	1.4%	100.0%

h) Por escolaridad

Finalmente se observaron interacciones significativas entre la variable escolaridad y las prácticas no adecuadas ($\chi^2[20, 1329] = 34.621, p < .05$) siendo percibidas en mayor medida por aquellas personas con un nivel escolar más bajo que por aquellos con un grado de estudios superior (ver tabla 38).

Tabla 38

Tabla de contingencia por grado escolar y prácticas inadecuadas

Escolaridad	Prácticas inadecuadas				Totalmente inadecuadas	Total
	Poco inadecuadas	Inadecuadas	Mayoritariamente inadecuadas	Muy inadecuadas		
Carrera técnica	15.1%	61.6%	17.4%	5.5%	0.5%	100.0%
Licenciatura	16.2%	66.1%	12.7%	4.3%	0.6%	100.0%
Maestría	20.0%	63.3%	14.2%	1.7%	0.8%	100.0%
Otro	13.8%	65.5%	17.2%	1.7%	1.7%	100.0%
Preparatoria	16.3%	71.6%	10.6%	1.4%		100.0%
Secundaria	6.1%	66.7%	15.2%	6.1%	6.1%	100.0%
Total	16.0%	66.0%	13.5%	3.8%	0.7%	100.0%

EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO PARA PREVENIR, ATENDER Y SANCIONAR EL HOSTIGAMIENTO Y ACOSO SEXUAL O LABORAL

Objetivo general

Visibilizar los alcances que el Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual o laboral.

Objetivos específicos

- Conocer el grado de dominio de información acerca del hostigamiento y acoso sexual o laboral.
- Conocer el impacto de la difusión del contenido del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual o laboral.
- Conocer el grado de adopción de las medidas orientadas a la atención del hostigamiento y acoso sexual o laboral.
- Conocer la percepción de aspectos negativos relacionados con la toma de acciones referentes al hostigamiento y acoso sexual o laboral.
- Comparar el grado de dominio de información acerca del hostigamiento y/o acoso sexual y laboral por sexo, edad, estado civil, antigüedad, lugar de trabajo, rama adscripción, situación de paternidad/maternidad y escolaridad.
- Comparar el impacto de la difusión del contenido del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual o laboral por sexo, edad, estado civil, antigüedad, lugar de trabajo, rama de adscripción, situación de paternidad/maternidad y escolaridad.
- Comparar el grado de adopción de las medidas orientadas a la atención del hostigamiento y/o acoso sexual y laboral por sexo, edad, estado civil, antigüedad, lugar de trabajo, rama de adscripción, situación de paternidad/maternidad y escolaridad.
- Comparar la percepción de aspectos negativos relacionados con la toma de acciones referentes al hostigamiento y acoso sexual o laboral por sexo, edad, estado civil, antigüedad, lugar de trabajo, rama de adscripción, situación de paternidad/maternidad y escolaridad.

Participantes

Se trabajó con una muestra intencional por cuotas conformada 1329 participantes de los cuales el 57% fueron hombres (n= 757) y 43% mujeres (n= 572). Las características sociodemográficas fueron las siguientes (ver tabla 39).

Tabla 39

Características sociodemográficas de los participantes

VARIABLE	VALOR	Hombres		Mujeres	
		N	%	n	%
Escolaridad	Carrera técnica	87	11.5	132	23.1
	Licenciatura	439	58	252	44.1
	Maestría	72	9.5	48	8.4
	Otro	24	3.2	34	5.9
	Preparatoria	118	15.6	90	15.7
	Secundaria	17	2.2	16	2.8
Estado civil	Soltero	143	18.9	322	56.3
	Casado	614	81.1	250	43.7
Paternidad/Maternidad	Con hijos	612	80.8	389	68
	Sin hijos	145	19.2	183	32
Edad	Grupo etario 1 (18-30 años)	48	6.3	63	11.1
	Grupo etario 2 (31-60 años)	662	87.5	500	87.4
	Grupo etario 3 (61 o más)	47	6.2	9	1.6
Rama	Administrativa	424	56	333	44
	Servicio profesional	436	76.2	136	23.8
Lugar de trabajo	Oficinas centrales	187	24.7	169	29.5
	Órganos desconcentrados	570	75.3	403	70.5
Antigüedad	1-5 años	88	11.6	104	18.2
	6-10 años	107	14.1	81	14.2
	11-15 años	153	20.2	127	22.2
	16-20 años	139	18.4	104	18.2
	21-25 años	270	35.7	156	27.3

Instrumento

Se utilizó el Instrumento Evaluativo del Protocolo (INEPROT) que evalúa el impacto del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y/o acoso sexual y laboral mediante 33 reactivos. Las opciones de respuesta van desde totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo y que incluye además la opción “no sé”. El instrumento permite explicar el 58.70% de la varianza total y posee una confiabilidad Alpha de Cronbach de .962.

Procedimiento

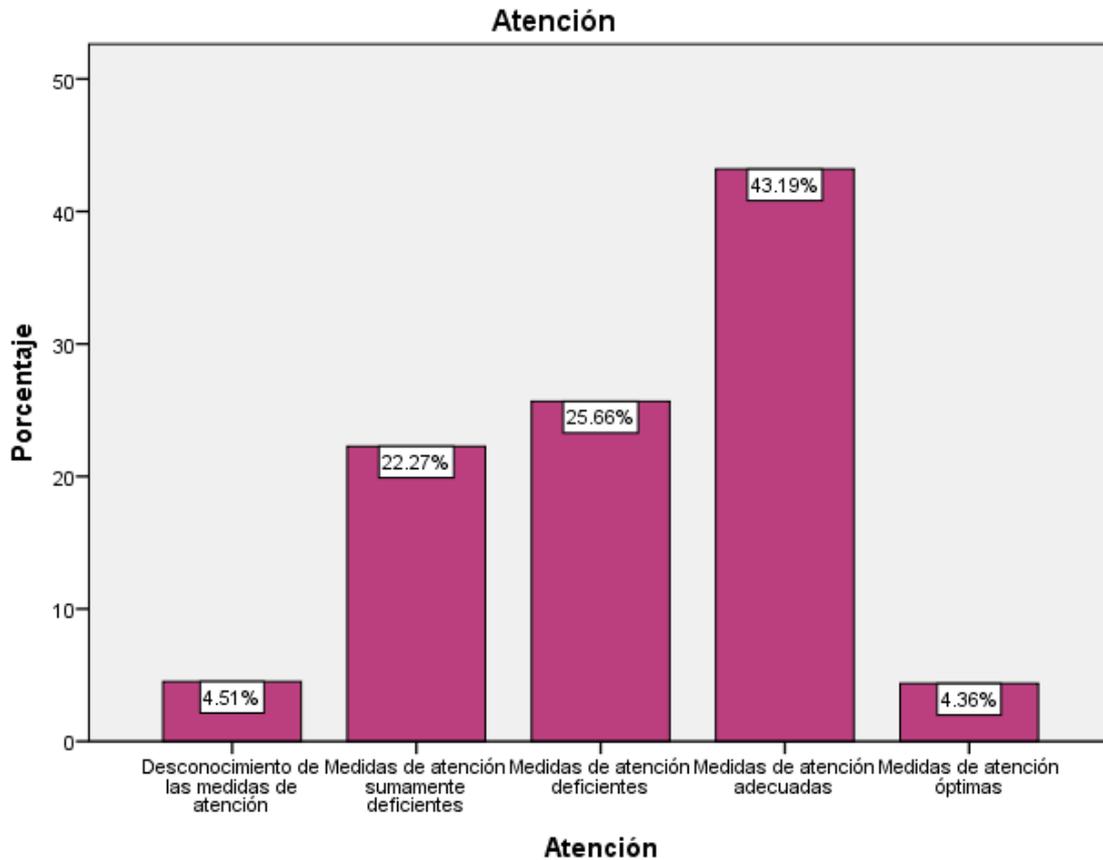
El instrumento fue capturado en versión electrónica y enviado de manera personal a la dirección de correo institucional de los participantes, cuidando los criterios de confidencialidad y anonimato de la información proporcionada. Una vez terminado de llenar el formulario, los resultados se concentraron en una base de datos que fue procesada con el software SPSS V. 22. El tiempo de respuesta aproximado fue de 20 minutos.

RESULTADOS INEPROT

La evaluación realizada a través de la aplicación del Instrumento Evaluativo del Protocolo (INEPROT) permitió obtener la línea base de la primera evaluación del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y/o acoso sexual y laboral, de esta manera, se conoce el impacto que ha tenido el Protocolo desde su entrada en vigor el 2 de julio del 2014 a diciembre de 2015 en el personal del Instituto Nacional Electoral. Partiendo de los datos que a continuación se presentan se estará en condiciones de realizar futuros ejercicios, y poder justificar adecuadamente los ajustes y las condiciones más favorables para operar la prevención y la atención.

Atención del hostigamiento y acoso sexual o laboral – línea base

La siguiente gráfica muestra que el 43.19% de quienes participaron en la primera evaluación del Protocolo refieren que las medidas de atención evaluadas en el factor uno; son adecuadas, lo que significa que consideran que la atención que se brinda a las víctimas busca proteger sus derechos humanos y garantías individuales. Sin embargo, la oportunidad de mejora se encuentra en el 52.44% de los participantes que refirieron desconocimiento de las medidas de atención, medidas de atención sumamente deficientes y medidas de atención deficientes (ver gráfica 3).



Gráfica 3. Atención del hostigamiento y acoso sexual o laboral - Línea base

Prevención del hostigamiento y acoso sexual o laboral – líneas base

a) Dominio de información

La gráfica que se presenta a continuación ilustra los resultados obtenidos en el factor dos “dominio de información” y explica que el 84.05% de las personas que participaron en la primera evaluación del Protocolo no poseen información suficiente para distinguir prácticas desfavorables en el lugar de trabajo y menos reconocerlas como violencia laboral. El 15.95% restante de quienes participaron reporta desconocimiento de la información, lo que indica que no saben a que se refiere el término violencia ni pueden distinguir las prácticas desfavorables tipificadas como violencia.

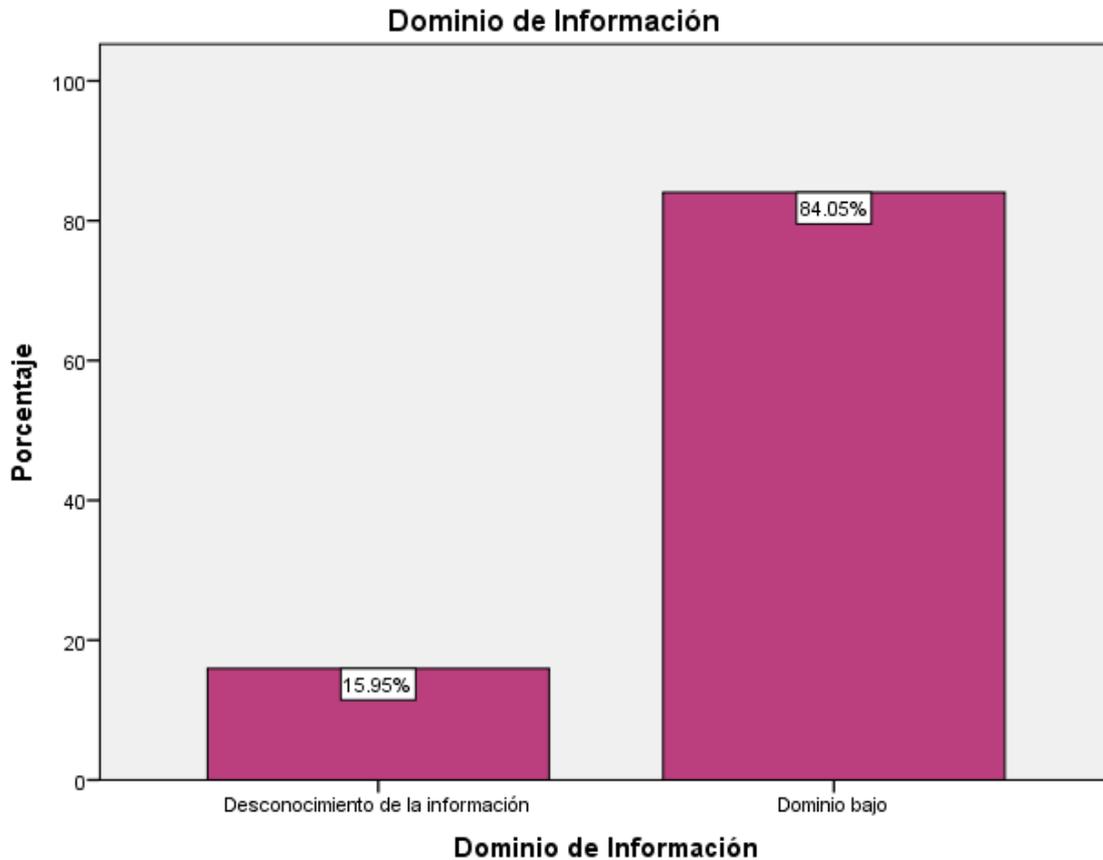


Gráfico 4. Dominio de la información del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual o laboral –línea base

b) Adopción de las medidas orientadas a la prevención del hostigamiento y acoso sexual o laboral –línea base

A continuación se presenta la gráfica que muestra la valoración que el personal hace sobre el factor tres “difusión del contenido del Protocolo”, resaltando que el 71.71% de quienes participaron en el estudio refiere desconocimiento del contenido, lo que se explica como que el personal no ha recibido información acerca del Protocolo para prevenir, atender y sancionar casos de hostigamiento sexual y/o laboral, por lo tanto no sabe cómo presentar una queja por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral. Además de que el 28.29% indica difusión baja del protocolo por lo tanto no cuentan con elementos suficientes para presentar una queja formal por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral de manera adecuada.

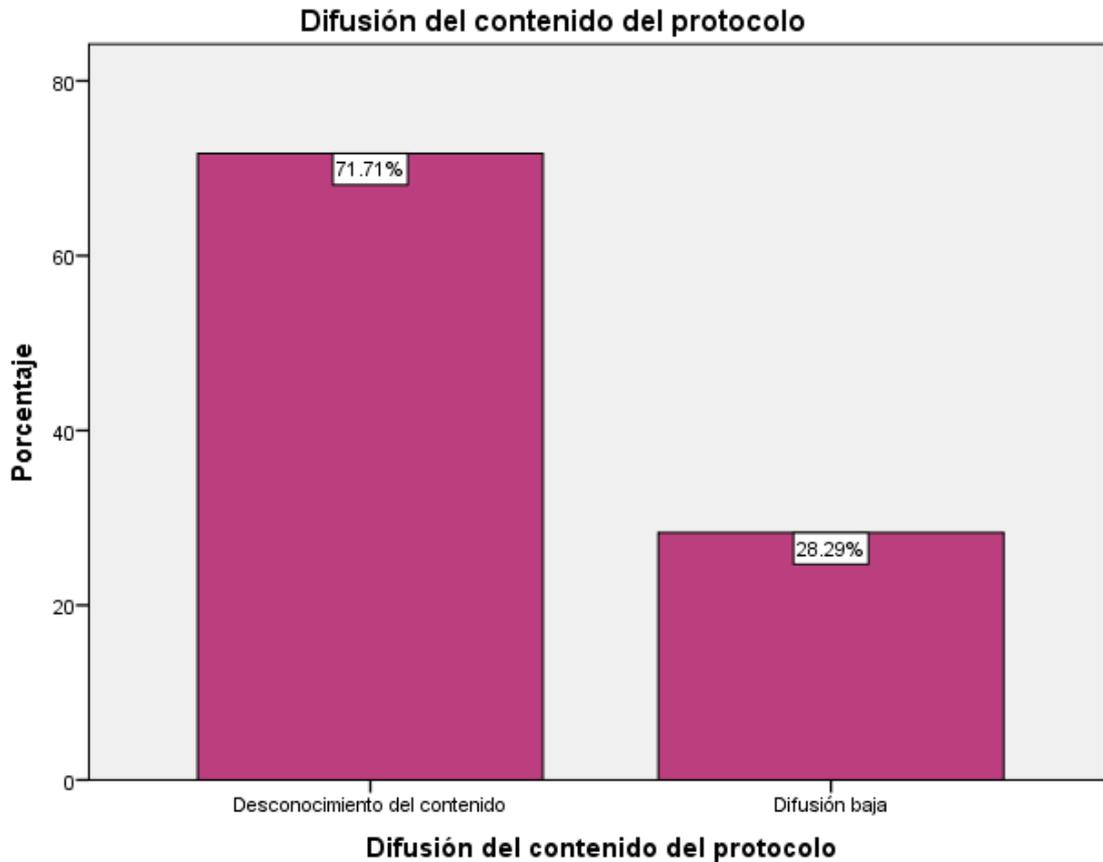


Gráfico 5. Adopción de las medidas orientadas a la prevención del hostigamiento y acoso sexual o laboral

c) Sanción del hostigamiento y acoso sexual o laboral –línea base

El siguiente diagrama muestra los resultados obtenidos en el factor cuatro “aspectos negativos relacionados con la toma de acciones” 96.54% de las personas que participaron en el estudio indica no conocer el trato que se da a las víctimas en el seguimiento de las quejas por hostigamiento y/o acoso sexual o laboral. No obstante el 3.46% de los y las participantes refieren tener una fuerte percepción de aspectos negativos, es decir consideran que los/las quejosos se sienten desamparados(as) a pesar de la existencia del Protocolo, si el personal presenta una queja puede ser perjudicado(a) en el trabajo o hasta perderlo o el seguimiento de una queja por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral es desgastante para la persona quejosa.



Gráfico 6. Percepción de aspectos negativos relacionados con la toma de acciones referentes al hostigamiento y acoso sexual o laboral

DISCUSIÓN

a) Clima laboral

De acuerdo con lo que plantean Cota y Manjarrez (2016) la evaluación del clima laboral tiene que ver directamente con la recuperación de información derivada de la percepción que tienen los y las trabajadoras de la empresa o institución en la que se encuentran laborando. Se asume además que para considerar la existencia de un clima laboral satisfactorio y adecuado, los y las trabajadoras deberán manifestar motivación por realizar sus actividades y satisfacción con la relación laboral, beneficiando con ello a la empresa o institución, misma que cumplirá cabalmente con sus funciones. Así puede asumirse que a mayor presencia de prácticas laborales inadecuadas, el clima dentro del trabajo será inadecuado y en sentido inverso en lo referente a las prácticas laborales asumidas como adecuadas.

De esta manera, resulta indispensable contar con instrumentos capaces de ser sensibles a la percepción de las y los trabajadores así como de entregar resultados válidos y confiables, útiles para adquirir una panorámica acerca de las áreas en las que la Institución es certera y efectiva en el respeto a los derechos de los y las trabajadoras y aquellas en las que existen oportunidades para reflexionar y actuar en pro de los y las mismas.

Es por ello que con base en los objetivos planteados por el presente proyecto, se puede afirmar que se elaboró un dispositivo capaz de detectar la percepción del personal de INE respecto de las prácticas adecuadas e inadecuadas dentro del espacio de trabajo con una gradiente que habilita la identificación de la frecuencia en la que dichas prácticas son percibidas. El instrumento además cuenta con las características de validez y confiabilidad requeridas para considerarse una herramienta eficaz en la evaluación del objeto para el que fue diseñada.

Respecto del objetivo que plantea el establecimiento de una línea base, el diagnóstico establecido por la EVILA acerca del tipo de prácticas reveló que las tipificadas como **inadecuadas** se presentan de **forma frecuente (69.7%** de la muestra) en tanto que **17.98%** del personal evaluado consideró que éstas existen desde mayoritaria hasta totalmente, lo cual representa un área de oportunidad para el Instituto pues tendrán que ser disminuidas a través de

mecanismos en pro del bienestar físico, emocional y laboral de los y las trabajadoras, siendo el diseño y la constante innovación las tareas que han de encaminarse para lograr que el clima sea el más adecuado para su bienestar y en línea con las prácticas que favorecen el respeto a sus derechos.

Por otra parte, las **prácticas adecuadas** fueron percibidas de forma **frecuente o muy frecuente** por un **83.3%** de la muestra, lo cual deja al descubierto que el **16.7%** restante concibe las prácticas laborales dentro del Instituto como **poco adecuadas**, corroborando lo descrito en el párrafo anterior, abriendo con ello una posible línea de trabajo.

Con la finalidad de hacer un análisis más detallado de las prácticas laborales que evidencian el clima laboral dentro del Instituto Nacional Electoral se obtuvieron estadísticos reveladores en relación con los grupos sobre los cuales es posible incidir en vistas a la mejora de las prácticas laborales.

Es así que en lo tocante al sexo de los y las participantes, las mujeres perciben mayores prácticas adecuadas a diferencia de los hombres. Tomando en consideración la constitución de los imaginarios sociales de hombres y mujeres en México donde el género se asume como una experiencia de vida cotidiana entre sexos más que como un eje de análisis de los discursos objetivados a través de las acciones, se puede entender que las mujeres son personas consideradas merecedoras de un trato diferenciado en el trabajo, y quienes tienen una mayor condescendencia en comparación con los hombres, los que mantienen prácticas discursivas y de interrelación basadas en aspectos estereotípicos tradicionales como la competencia, el dominio y la sumisión.

Lo anterior podrá verse manifiesto en realización forzada o coartada de tareas que alargan la jornada y las relaciones de camaradería en la que las ofensas y abusos se ocultan bajo dicha máscara, por aludir algunas.

Respecto de los comparativos por grupos de edad, se encontró las personas del grupo etario 3 (de 61 años o más) tienen una percepción de mejores prácticas laborales, mientras que las personas del grupo etario 1 (de 18 a 30 años) las perciben con mayor intensidad de forma inadecuada. Resulta interesante pensar que dichos resultados pueden atribuirse a múltiples factores tales como la permanencia laboral dentro del instituto y la habituación a las jornadas y tareas asignadas o bien a la posibilidad que encierra el hecho de que gracias a su permanencia y constancia, las personas del grupo etario 3 hayan

adquirido cargos donde la responsabilidad es superior y cuentan con la experiencia para realizar sus tareas un equipo de trabajo sobre el cual se pueden delegar actividades, mientras que las y los más jóvenes, al integrarse en equipos de trabajo pero al no contar con experiencia en el cargo ni personal a su custodia, experimentan una mayor carga de responsabilidad.

Asimismo, en términos de convivencia, las personas del grupo etario 3 poseen un mayor dominio del código establecido para el desarrollo de la misma, condiciones que no han sido asimiladas por las personas jóvenes y que los llevan a tener nociones de inadecuación. Considerando la antigüedad, se observó que existe una mejor percepción de las prácticas por el personal con una antigüedad mayor, lo cual corrobora que con base en la adecuación derivada de la permanencia, las prácticas se asimilan indistintamente de su adecuación o inadecuación.

Lo anterior sugiere que, si bien es cierto que existe un clima laboral donde se observan en su mayoría prácticas adecuadas, los grupos de edad ya mencionados ponen de relieve la posibilidad de encontrar un código de relación que resulta violento pero al que pueden acostumbrarse entre mayor tiempo se permanezca como colaborador del Instituto, lo cual resulta poco favorable para el clima laboral.

En función del estado civil se observó que tanto las personas solteras como casadas manifiestan un clima de trabajo agradable donde existe cordialidad en el trato aunque hay manifestaciones de prácticas mayoritariamente inadecuadas. Lo anterior puede sugerir que si bien la camaradería se asume como una forma de integración al espacio laboral, la dinámica suele traspasar los límites de tal concepción y se transforma en formas inadecuadas de relación.

Las prácticas laborales adecuadas resultan en mayor medida aceptadas por el personal sin hijos, y al respecto se puede aludir a que el compañerismo y el trabajo en equipo resultan una oportunidad de integración y de superación personal, sin embargo, también se abre la puerta a la ejecución de prácticas en las que el personal con mayores responsabilidades pueda abusar de la disponibilidad e inversión de tiempo de aquellos que se integran al Instituto. No sucede lo mismo con aquellos y aquellas que tienen hijos y ven mermado su tiempo de convivencia por realizar trabajo con los compañeros.

Con fundamento en el lugar de trabajo, el personal de los órganos desconcentrados manifiesta una percepción menor de prácticas inadecuadas en comparación con aquel que se encuentra en oficinas centrales. Por otra parte, se observa que la Rama Administrativa muestra un porcentaje más elevado de percepción de las prácticas adecuadas en contraste el personal del Servicio Profesional, quien expresó con mayor énfasis su visión de inadecuación en lo realizado dentro del espacio de trabajo. Ambos datos pueden permitir una aproximación clara y focalizada sobre el conjunto de personas colaboradoras del INE que requieren fortalecer o incentivar las prácticas adecuadas para mejorar el clima laboral.

Finalmente, se observó que las prácticas laborales son percibidas de mejor manera por aquellos que poseen un mayor grado de escolaridad (maestría) a diferencia de quienes poseen el grado de secundaria. Esto podría suponer prácticas inequitativas entre el personal derivadas del alcance que el perfil de aquellos y aquellas con estudios de posgrado pueden tener dentro del instituto a diferencia de quienes poseen un grado educativo básico, posiblemente encubriéndose prácticas discriminatorias fundamentadas en el grado académico.

Con base en dichos hallazgos, se sugiere fomentar de manera general la meritocracia como forma de acceso a los puestos de trabajo y establecer criterios de transparencia en los procesos de selección y formación de equipos de trabajo. Además, se debe fomentar el lenguaje y el trato cordial entre compañeros indistintamente del sexo de ellos, dado que bajo el principio de inclusión, cualquier individuo indistintamente de su condición sexual y/o genérica, es meritorio de respeto, los jerárquicos superiores tendrán que ser sensibilizados respecto del trato al personal que se encuentra a su cargo.

Cabe recordar que las prácticas violentas que socavan las buenas relaciones de trabajo (y por ende trastocan de forma negativa el clima laboral) pueden ser sutiles y encontrarse manifiestas en actos que resultan por demás habituales o incluso que forman parte integral del intercambio simbólico entre quienes integran los diversos equipos de trabajo de Instituto, sin embargo, no debe perderse de vista que en la conquista de los principios que sustentan las buenas prácticas y un clima laboral positivo, no debe permitirse la existencia de estas formas *micro* de violencia, ante las cuales hay que permanecer en

constante vigilancia, cuestionando las pautas de socialización y de relación en el trabajo para posteriormente fomentar mejores prácticas.

b) Evaluación del Protocolo

El Instrumento Evaluativo del Protocolo (INEPROT) sirvió como mecanismo de medición del impacto de la prevención, atención y sanción en forma de evaluación, permitiendo hacer análisis estadísticos entre las variables sociodemográficas y los factores obtenidos en el análisis factorial.

Dado que la primera evaluación del Protocolo fue diseñada bajo el criterio de perspectiva de género un análisis inicial consistió en explorar el conocimiento de las medidas de atención a víctimas de hostigamiento y/o acoso sexual o laboral que tienen hombres y mujeres encontrando que los hombres refieren en mayor grado que las medidas de atención son adecuadas y que las medidas de atención son óptimas, mientras que las mujeres reportan que las medidas de atención son sumamente deficientes o desconocimiento de las mismas estos hallazgos permiten suponer que derivado de los estilos de crianza, a los hombres se les permite en menor medida señalar inconformidad en diferentes aspectos de la vida cotidiana al contrario de lo que sucede con las mujeres, que se les permite mayor libertad para expresar su inconformidad.

Uno de los criterios de no discriminación es el referente a la edad por lo que se realizaron análisis comparando las respuestas dadas por los diferentes grupos etarios y los cuatro factores que explora el INEPROT; atención, dominio de la información, difusión del contenido del Protocolo y aspectos negativos relacionados con la toma de acciones. En el factor uno, intitulado “atención” se destaca que quienes fueron agrupados en el grupo de edad 2, es decir entre 31 y 50 años, reportan mayor desconocimiento de las medidas de atención que los otros dos grupos etarios

Los porcentajes revelan que quienes tienen mayor conocimiento de las medidas de atención son quienes están en el grupo de edad demás de 50 años de edad, seguido de los jóvenes entre 18 y 30 años indican tener también conocimiento de estas medidas, aunque en menor porcentaje que las personas con mayor edad, por lo tanto el grupo con mayor desconocimiento de las medidas de atención son los adultos, que como ya se dijo anteriormente sus edades oscilan entre los 31 y 60 años; derivado de este análisis, se recomienda

invertir recursos en la sensibilización y fortalecer la difusión del Protocolo entre las personas de ese rango de edad, especialmente si se considera que son ellas quienes realizarán el reemplazo generacional llegado el momento.

Continuando con las comparaciones entre los diferentes grupos etarios también cabe destacar que las personas del grupo 3 consideran las medidas de atención como óptimas y adecuadas, mientras que las personas del grupo 1 califican las medidas como deficientes, al tiempo que las personas del grupo 2 refieren que las medidas de atención son sumamente deficientes. A partir de estos datos se puede inferir que las personas del grupo etario 3 refieren que las medidas de atención son óptimas y adecuadas, en primera instancia, porque el tiempo que han trabajado en el Instituto les ha permitido conocer la normatividad que rige al INE con mayor profundidad que los otros dos grupos etarios, y en segundo lugar porque debido a su trayectoria han estado expuestos a situaciones que han implicado toma de decisiones basadas en el conocimiento y aplicación del Protocolo, aun cuando este solo tiene año y medio de su entrada en vigor, derivado de su experiencia están en mejores condiciones de evaluar objetivamente las medidas de atención.

El factor dos, “*difusión del contenido del Protocolo*” está enfocado a la prevención, especialmente considerando que conforme el personal del INE conozca el Protocolo estará en mejores condiciones de advertir las prácticas tipificadas como hostigamiento y acoso sexual o laboral para así evitarlas. Los porcentajes obtenidos entre las variables grupo de edad y difusión del contenido del Protocolo, fortalecen la información obtenida en el factor uno (atención). Las personas del grupo etario 1 (de 18 a 30 años) y las del grupo etario 2 (de 31 a 60 años) refieren en 74.8% y 72.5% respectivamente desconocimiento del contenido del Protocolo, mientras que las personas del grupo etario 3 (61 años o más) indican 50% desconocimiento del contenido y 50% difusión baja. Es de resaltar que ninguno(a) de las personas participantes refirió haber recibido difusión adecuada del contenido del Protocolo, tampoco difusión efectiva, por lo que se sugiere fortalecer los mecanismos de difusión del Protocolo, fortalecer el conocimiento a través de cursos, talleres, publicidad interna además del material impreso que se ha entregado al personal.

Llaman la atención los resultados obtenidos en el análisis realizado entre el grupo de edad y el factor cuatro: *aspectos negativos relacionados con la toma*

de acciones, hallando que las personas refieren una fuerte percepción de aspectos negativos (8.9%) en mayor porcentaje que las personas del grupo etario 2 (3.4%) y las personas del grupo etario 1 (0.9%), sin embargo, no es de sorprender dado el poco conocimiento que indican tener sobre el Protocolo, si hubiera mayor aproximación al contenido del Protocolo estarían en posibilidades de saber que la estructura organizacional del Instituto se basa en principios rectores que pretenden mantener relaciones laborales dignas.

Atendiendo al criterio pro persona en que se basa la primera evaluación del Protocolo se tomó en cuenta el estado civil, como una condición que en ocasiones padece distinción, exclusión o restricción en el lugar de trabajo, pudiendo llegar a comprometer las oportunidades de ascenso, por lo anterior, se realizaron comparaciones entre personas casadas y solteras y los cuatro factores que explora el INEPROT. En el factor uno: *atención* se observó que los y las solteros(as) refieren las medidas de atención como sumamente deficientes (26.2%) y deficientes (28.0%), mientras que los y las casados(as) indican que las medidas de atención son adecuadas (45.9%) y óptimas (5.2%). Estos números hacen suponer que las personas casadas prefieren resaltar los aspectos positivos de su lugar de trabajo con la intención de garantizar su permanencia en la institución por la dependencia económica que tienen hacia un ingreso para el sostén de su familia.

Las observaciones realizadas entre las variables estado civil y el factor dos, *dominio de la información*, refuerzan los datos obtenidos en el factor *atención* al mostrar que los y las personas solteras indican en mayor porcentaje (18.9%) desconocimiento de la información en contraste con los y las casados(as) (14.4%). En este orden de ideas, se corrobora que los participantes de la primera evaluación del Protocolo no conocen las normas que atienden las conductas de hostigamiento y acoso sexual o laboral en el Instituto Nacional Electoral ni las definiciones que describen estos comportamientos.

Continuando con los análisis entre las variables estado civil y el factor tres, *difusión del contenido del Protocolo*, una vez más son las personas solteras quienes indican mayor desconocimiento del contenido con un 76.3%, no obstante el 71.7% del total de las personas que participaron en el estudio, refirió desconocimiento del contenido por lo que se alude una vez más al fortalecimiento de los mecanismos de difusión del contenido del Protocolo.

La antigüedad es una variable que arroja información relevante en los análisis comparativos entre el tiempo que los y las colaboradores han permanecido en el Instituto y el factor uno: *atención*. Observándose que quienes han laborado en el IFE-INE entre 21 y 25 años refieren que las medidas de atención son óptimas (7.7%), en contraste con quienes han trabajado entre uno y 5 años (4.7%), seis y diez años (1.6%) 11 y 15 años (1.1%), 16 y 20 años (4.1%). A la luz de estos porcentajes se puede inferir que el personal con mayor antigüedad considera las medidas de atención de manera más favorable que el resto del personal debido al conocimiento que tiene de las instancias a las que puede acudir en caso de que sea necesario presentar una queja, el proceso a seguir y las posibles sanciones que recibirá la persona en caso de comprobar que está ejerciendo malas prácticas, aun cuando no conozca el Protocolo ya que el tiempo que ha laborado en el Instituto le ha brindado información suficiente al respecto.

El análisis entre la antigüedad y el factor tres, *difusión del contenido del Protocolo*; mostró que quienes refieren mayor desconocimiento del contenido del Protocolo son las personas que han laborado en el IFE-INE entre 6 y 10 años (78.7%), este porcentaje hace suponer que debido al tiempo de permanencia en la Institución el personal que han laborado más de 11 años han tenido más disposición a familiarizarse con la información del Protocolo conscientes de que les será de gran utilidad en la construcción de condiciones dignas para el trabajo.

Continuando con las observaciones entre la antigüedad y el factor cuatro, *aspectos negativos relacionados con la toma de acciones*, se halló que las personas que han laborado en el IFE-INE entre 21 y 25 años, reportan en mayor porcentaje (6.6%) una fuerte percepción de aspectos negativos en comparación con quienes han trabajado entre uno y 20 años. Se sugiere que este grupo de personas dada su permanencia en el Instituto han podido presenciar en mayor medida casos en los que se ha desanimado al personal que se queja para continuar sus casos o que el seguimiento de las quejas por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral es desgastante para la persona quejosa o bien que si alguien presenta una queja puede ser perjudicado(a) en el trabajo o hasta perderlo.

En cuanto a las variables lugar de trabajo y el factor dos, *dominio de la información*, se observó que el personal que labora en Oficinas centrales refiere

en mayor porcentaje desconocimiento de la información (25.6%) en comparación con el personal de Órganos desconcentrados (12.4%), estos porcentajes permiten inferir que quienes trabajan en Oficinas centrales muestran mayor complacencia en lo referente a las normas establecidas en el espacio laboral.

Sin embargo, la falta de conocimiento entre el personal que labora en Oficinas centrales y en Órganos desconcentrados sobre el contenido del Protocolo va aunado al factor tres: *difusión del contenido del Protocolo*, ya que 32% de los participantes de Órganos desconcentrados refieren difusión baja, por lo tanto es menester enfocar los esfuerzos de difusión del Protocolo hacia los órganos desconcentrados valiéndose de los recursos tecnológicos con que cuenta el Instituto.

Es destacable que las variables lugar de trabajo y el factor cuatro, *aspectos negativos relacionados con la toma de acciones*, muestran que el personal de Órganos desconcentrados indica en mayor porcentaje (4.2%) fuerte percepción de aspectos negativos en comparación con el personal de oficinas centrales (1.4%) en consecuencia se propone enfocar los esfuerzos de mejora en la calidad de la atención a quejas presentadas por el personal de Órganos desconcentrados.

Con la finalidad de evaluar el instrumento con el personal de Instituto, tanto de la Rama administrativa y del Servicio Profesional Electoral, se hicieron análisis entre estas variables y el factor dos: *dominio de la información*, se observó que el personal del Servicio Profesional indica en mayor porcentaje dominio bajo de la información (89.1%) que el personal de la Rama administrativa, este elevado porcentaje puede ser atribuible a que el personal del Servicio cuenta con plazas presupuestadas para el INE, mientras que entre el personal de la Rama administrativa solo algunos cuentan con este tipo de plazas. Aludiendo a los criterios de igualdad y no discriminación se torna prioritario implementar herramientas que permitan al personal del Instituto el dominio de la información del Protocolo independientemente de la rama de adscripción.

En este orden de ideas, el personal del Servicio Profesional Electoral refiere en 36.7% difusión baja del Protocolo en comparación con los y las compañeros(as) de rama administrativa que lo hacen en 23.7%, por lo tanto se sugiere dirigir las campañas de difusión del Protocolo con más ahínco hacia el personal del Servicio, máxime si se considera que el personal del Servicio

Profesional refiere en mayor porcentaje (6.6%) en comparación con el personal de la rama administrativa(1.7%) fuerte percepción de aspectos negativos, es de esperar que conforme se logre una óptima difusión y sensibilización sobre el apego a lo estipulado en el Protocolo disminuirá considerablemente la percepción de aspectos negativos.

La condición de paternidad/maternidad es una variable que arroja información relevante cuando se le analiza con el factor uno: *atención*, observando que quienes no tienen hijos(as) indican en mayor porcentaje (27.4%) medidas de atención sumamente deficientes en oposición a quienes tienen hijos(as) quienes reportan en 45.2% medidas de atención adecuadas. Al indagar sobre el dominio de la información del Protocolo (factor dos), una vez más el personal sin hijos(as) refiere en mayor porcentaje (21.3%) desconocimiento de la información en contraste con el personal que tiene hijos(as). Siguiendo esta línea de análisis, en el factor tres: difusión del contenido del Protocolo el personal sin hijos(as) reporta en mayor porcentaje (77.4%) desconocimiento del contenido del Protocolo que el personal con hijos. Se observa que la condición de paternidad/maternidad incentiva las respuestas hacia lo que el Instituto marca como esperable, sugiriendo cierta deseabilidad social de los y las participantes al momento de contestar el instrumento.

3ª ETAPA DEL ESTUDIO

ANÁLISIS DEL PROTOCOLO HASL EN CONTRASTE CON OTROS PROTOCOLOS INTERNACIONALES Y NACIONALES

En esta etapa se procedió a la revisión de protocolos sobre hostigamiento y acoso a nivel internacional y nacional, recuperando aquellos que en su contenido

ofrecían un recurso adicional a aquellos que de sí contiene el Protocolo HASL del INE.

De manera inicial se advierte que en otros países, como tal es el caso de España, han centrado su atención en evitar las conductas violentas dentro de las instituciones, en consecuencia, han invertido en actuar antes de que estas se presenten. El Protocolo para la prevención y actuación frente al acoso laboral en la comunidad autónoma de la región de Murcia (2015) diferencia las conductas típicas de acoso laboral (sin hacer distinción entre acoso y hostigamiento), de otras que se pueden presentar derivadas de la exigencia laboral, que no son consideradas como formas de violencia en el trabajo²²:

Abuso de autoridad:

- Dejar al trabajador/a de forma continuada sin ocupación efectiva, o incomunicado/a, sin causa alguna que lo justifique.
- Dictar órdenes de imposible cumplimiento con los medios que al/la trabajador/a se le asignan.
- Ocupación en tareas inútiles o que no tienen valor productivo.
- Acciones de represalia frente a personas que han planteado quejas, denuncias o demandas frente a la organización, o frente a los/las que han colaborado con los/las reclamantes.

²² Este apartado da respuesta a los incisos “p” de sanción; “s” de aspectos que influyen dentro y fuera de la experiencia.

Trato vejatorio:

- Insultar o menospreciar repetidamente a un/a trabajador/a.
- Reprenderlo reiteradamente delante de otras personas.
- Difundir rumores falsos sobre su trabajo o vida privada.

Conductas que no son consideradas como acoso laboral:

- Modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo sin causa y sin seguir el procedimiento legalmente establecido.
- Presiones para aumentar la jornada o realizar determinados trabajos.
- Conductas despóticas dirigidas indiscriminadamente a varios/as trabajadores/as.
- Conflictos durante las huelgas, protestas, etc.
- Ofensas puntuales y sucesivas dirigidas por varios sujetos sin coordinación entre ellos.
- Amonestaciones que no contengan descalificaciones personales por no realizar bien el trabajo.
- Conflictos personales y sindicales.

Como estrategia de prevención, la Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios de la Región de Murcia ha puesto en marcha “*programas específicos con el fin de sensibilizar y formar al personal*”. Existe **una escuela de formación, que instruye y capacitar al personal de forma permanente, promoviendo una cultura de cero tolerancia a la violencia**, informando a los participantes acerca de los mecanismos de atención y las sanciones aplicables a quienes manifiesten este tipo de conductas, el acoso laboral se considera una falta muy grave. También opera un programa de evaluación de riesgos; que busca identificar los factores que influyen y favorecen la manifestación de este tipo de conductas para aplicar estrategias que permitan minimizar su aparición.

Para destacar la importancia de la prevención, el Protocolo de Murcia explica dos fases del acoso laboral:

Fase 1 (de conflicto): señala que en toda institución surgen conflictos entre el personal (con superiores, compañeros y/o subordinados) que son inevitables y que derivan de la complejidad de las relaciones humanas. Para estos casos en

los centros de trabajo **hay personas capacitadas y encargadas de mediar y resolver los desacuerdos**. Señala el Protocolo en cuestión que si estos conflictos no son resueltos de manera oportuna, se agudizan y pueden dar lugar a situaciones de acoso y/o hostigamiento.

Fase 2 (de acoso laboral): los conflictos no resueltos han dado lugar a comportamientos de hostigamiento y acoso, que generalmente son prolongados, difícilmente se resuelven de manera satisfactoria y pueden traer consecuencias graves a la persona y la institución.

Entre los efectos negativos, el Protocolo de Murcia (2015) menciona los siguientes:

Para la víctima: alteraciones como la ansiedad, estrés, depresión, insomnio, cansancio entre otras. También suele provocar sentimientos de culpa, afectar la autoimagen, dañando la autoestima y la capacidad de relacionarse socialmente. Puede llevar a la persona al abandono del trabajo.

Para la institución: afecta la productividad de su capital humano. El ambiente tenso y hostil bloquea la motivación del personal, favorece al absentismo.

Para la evaluación de los casos por hostigamiento y acoso sexual o laboral resulta importante contar con un Comité de Seguimiento. Para el caso del Instituto Nacional Electoral, se advierte la existencia de un Comité de Seguimiento constituido por mandos superiores, lo que sesga al mismo comité en su estructura²³. En este sentido, se propone establecer una comisión, como en el caso del Gobierno del Estado de Colima (2012) en cuyo Protocolo para la Prevención, Atención y Sanción del Hostigamiento Sexual, Abuso sexual, Discriminación y Violencia en la Administración Pública del Estado, cuentan con un Comité constituido por figuras externas a la administración del gobierno, provenientes de diferentes dependencias, a saber: Instituto Colimense de las Mujeres, en calidad de coordinador del Comité; Secretaría General del gobierno del Estado; Contraloría General el Estado; Sindicato de Trabajadores al Servicio de Gobierno del Estado; Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Estado.

²³ Este contenido responde al inciso "o" sobre sanción.

Lo anterior constituiría un factor clave de éxito sobre el seguimiento y evaluación de los casos reportados como queja; la conformación de esta Comisión, formada por diversos actores de la institución, provenientes de diferentes niveles jerárquicos, generaría credibilidad al Protocolo, ganando transparencia, rendición de cuentas y solidez en el registro, seguimiento y desahogo de los casos, y que en paralelo se establezca acceso abierto a la información, manejando claves de asignación por queja, fecha de ingreso, tipo de práctica inadecuada, línea temporal de seguimiento, con ello se podrían sentar buenas prácticas institucionales que apunten al estado de derecho, propios del estado democrático²⁴.

Igualmente se propone establecer los mecanismos pertinentes para el ofrecimiento de medios de prueba, **efectos, y valoración psicológica** de las presuntas víctimas (Secretaría de Salud Laboral de Madrid, 2010: 30). Estos mecanismos consistirían en aumentar la plantilla profesional de la UTIGyND con abogados/as y psicólogos/as. Por otro lado, operar el establecimiento de **medidas cautelares** una vez activada la denuncia, entre ellas la separación de forma inmediata del agresor con la víctima (Secretaría de Salud Laboral de Madrid, 2010: 29). Ciertamente este aspecto está considerado en el Protocolo HASL del INE, sin embargo, hasta ahora, no ha habido ningún caso documentado con la aplicación del mismo.

Con la intención de establecer un dispositivo sistemático²⁵ de sensibilización, información y formación de prácticas laborales adecuadas en contra del HASL, se propone también, la suscripción de un **acta compromiso, trabajo digno sin hostigamiento y acoso sexual y laboral** del personal de nuevo ingreso y ya incorporado, independientemente de su condición contractual, sobre la necesidad de apegarse a las políticas que tienen por objetivo erradicar las transgresiones a los derechos humanos y laborales, que atentan contra la identidad de las personas, afectando su salud psicofísica, vida laboral, y social. Lo que, en caso de suceder, resulta contrario a lo establecido por la Carta Magna de México, convenios suscritos a nivel internacional en esta

²⁴ Este apartado da respuesta al inciso “m” sobre sanción.

²⁵ Este apartado da respuesta al inciso “c” y “d” sobre prevención.

materia, y legislación normativa al respecto (Ministerio de Trabajo y col., 2015: 31).

En el caso de la Secretaría de Turismo en México (2013, Programa sectorial de Turismo 2013-2018, programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación para las mujeres 2013-2018, Protocolo para prevenir y atender el hostigamiento y el acoso sexual y/o laboral, p. 114) como medida cautelar se tiene dispuesto para el agresor no comunicarse por ningún motivo con la persona que presentó la queja, enfatizando que cualquier acción de amenaza o represalia puede ser considerada como un acto de hostigamiento, acoso sexual y/o laboral en sí mismo, que pudiera agravar la situación. Sin acusársele, se le da a conocer que la Secretaría no tolera este tipo de acciones, mismas que están reguladas por la Ley, y en caso de ejercerlas deberá cesarlas de manera inmediata. Informándole al mismo tiempo, sobre las medidas y sanciones que pueden tener lugar. Ambas medidas pueden ser adoptadas por el INE, en virtud de aparecer como disposiciones pertinentes de neutralización de la violencia²⁶.

En Colombia (2015: 15) el *Protocolo para la prevención del acoso laboral y del acoso sexual laboral*, ha dispuesto la conformación de un comité de convivencia laboral que opera con un procedimiento interno confidencial, conciliatorio y efectivo para prevenir las conductas de acoso laboral²⁷.

Por su parte, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2015:14) en Argentina se apunta que las **causas de violencia laboral** son:

- Sobrecarga o disminución en la asignación de tareas.
- Falta de información de la normativa laboral.
- Falta de formación de cuadros medios.
- Obturación de canales de comunicación.
- Dirección con liderazgos negativos.
- Formas de ascensos no transparentes.
- Inexistencia de espacios de debate que posibiliten la opinión de los trabajadores.

²⁶ Este apartado responde al inciso “e” sobre atención.

²⁷ Este apartado responde al inciso “d” sobre prevención.

Entre los indicadores de violencia laboral identificados por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2015:15) en comento, se manifiestan signos o señales que, de acuerdo con la esta institución, anunciarían la presencia de situaciones de violencia en el lugar de trabajo: aumento de licencias por enfermedad; aumento de accidentes de trabajo; aumento de reclamos laborales; aumento de renunciaciones; incremento del ausentismo; insatisfacción con el trabajo; falta de claridad en las directivas laborales; dificultad en la integración en las tareas; utilización de frases descalificadoras y discriminatorias; distribución desigual de recursos técnicos, recursos económicos y recursos humanos; evaluación inequitativa; formación de subgrupos radicalizados; aislamiento social dentro del ámbito laboral; quejas reiteradas sobre el trato de los superiores hacia los trabajadores; ausencia de mecanismos de corrección de la desigualdad existente entre el poder de negociación del empleador y los trabajadores; impedimento de acceso a la capacitación.

Entre las consecuencias de **malas prácticas organizacionales** (Ministerio de Trabajo y col., 2015:17) se pueden identificar en tres distintos actores sociales:

En el/la Trabajador/a

Afecta su salud psicofísica, y puede producir consecuencias negativas en sus relaciones sociales en general y familiares en particular.

En la Organización

Produce malestar entre trabajadores/as, disminución en la productividad, desaprovechamiento de capacidades, pérdidas económicas y desprestigio social de la institución.

En la Sociedad

Consolida la discriminación, favorece la desacreditación en las instituciones y en la justicia.

En un ejercicio pendular entre organizaciones saludables y organizaciones tóxicas, es digno de tomar en cuenta las características de cada una de ellas para identificar los elementos que en el INE se tienen y comparten y viven en el

día a día de la vida laboral (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2015:20):

Organizaciones saludables	Organizaciones tóxicas
La salud tiene un valor estratégico en la organización. La salud del personal es un fin en sí mismo y no un medio para alcanzar otro fin.	Organización poco efectiva, cuyos resultados son realmente insatisfactorios, en la que el personal se desempeña en un estado de tensión continua y el estrés es algo habitual.
Consiguen un ambiente físico de trabajo sano y seguro, con menos accidentes laborales de tipo físico, como caídas, contagios de enfermedad, etcétera.	Sus metas son a corto plazo. Esto genera el desgaste de los trabajadores y la destrucción de los recursos humanos a mediano y largo plazo en pos de lograr sus objetivos. En palabras claras: los agotan en extremo y los enferman.
Desarrollan un ambiente social de trabajo inspirador para el personal, en donde están a gusto y trabajando entre pares y los/las superiores jerárquicos.	Aumenta el ausentismo y genera pérdidas irrecuperables, tanto económicas como sociales.
Obtienen y ofrecen productos y servicios saludables, de excelente calidad.	Prevalece el miedo y las personas no son felices. Se vive y se trabaja en un ambiente hostil que –en casos extremos– llega a la violencia (pasando por la intimidación y otras prácticas abusivas).
Establecen buenas relaciones con el entorno organizacional, dando una imagen positiva de la organización en su sector, con responsabilidad social corporativa.	

Siguiendo la exposición del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2015) un entorno laboral saludable se distingue porque los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo. En este orden de ideas se realizan de manera sistemática esfuerzos planificados y proactivos para mejorar la salud del personal mediante buenas prácticas laborales asociadas a las tareas (diseño y rediseño de puestos), el ambiente social (canales de comunicación abierta) y la organización (estrategias de conciliación trabajo/vida privada).

Lo anterior puede verse reforzado con acciones preventivas, entre las que se encuentran de acuerdo con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2015:20. 21), están:

- Averiguar si el problema se extiende a otros trabajadores de la organización.
- Adoptar las medidas necesarias para que cese la situación de violencia.
- Crear y proveer un espacio de escucha a los trabajadores.

- Capacitar a los mandos superiores y medios sobre la temática de violencia laboral.
- Cuidar y apoyar al personal afectado por la violencia en el lugar de trabajo.
- Elaborar políticas y planes para combatir la violencia en el lugar de trabajo.
- Encargar a los/las directivos/as de todos los niveles la responsabilidad de aplicar políticas y procedimientos de lucha contra la violencia laboral.
- Fomentar activamente la conciencia sobre los riesgos y las consecuencias destructoras de la violencia laboral.
- Evaluar habitualmente la incidencia de la violencia laboral y los factores que favorecen la violencia en el trabajo o la generan.
- Crear una dinámica de trabajo cooperativo. La violencia es un problema común para trabajadores y empresarios, y como tal debe ser abordada de forma global y conjunta.
- Desarrollar campañas de sensibilización y difusión sobre violencia laboral, a lo que se le añadiría con perspectiva de género, no discriminación y principios pro-persona.

Es importante identificar el alto riesgo que existe de confundir los conflictos laborales, exigencias organizaciones, estrés laboral y *burn out* como fuentes o en su defecto consecuentes de la violencia laboral. Lo que puede llevar a distorsiones y malas interpretaciones, **sin que por ello la institución no descuide la capacitación continua de tales aspectos para fortalecer el perfil de estilo de afrontamiento ante tales efectos.** Los **conflictos laborales** se caracterizan por ser divergencias o dificultades de relación entre las personas o por reclamos relativos a las condiciones laborales. Los problemas y sus causas o motivos son explícitos o pueden identificarse fácilmente, ejemplos, jefe difícil, roces, tensiones, incidentes aislados, reclamos laborales. Las **exigencias organizacionales**, se presentan a través de situaciones orientadas a satisfacer exigencias de la organización guardando el respeto debido a la dignidad del personal y sus derechos patrimoniales excluyendo toda forma de abuso de derecho (cambios de puesto, sector u horario, periodos de mayor exigencia para los trabajadores, siempre que sean conformes al contrato de trabajo y a reales

necesidades de la organización, debidamente comunicadas y no como acciones destinadas a degradar y eliminar progresivamente al/la trabajador/a.

El **estrés laboral** se identifica como la respuesta fisiológica, psicológicas y de comportamiento de una persona que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas. Se trata de una consecuencia de la actividad o tarea y se manifiesta en una serie de alteraciones psicológicas y físicas. Por su parte el **burn out**, conocido también como síndrome de agotamiento profesional, se manifiesta en episodios de despersonalización y sentimientos de baja realización personal (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2015:17, 18).

Con base en lo anterior, se procede a presentar algunas recomendaciones para mejorar la operación e impacto del Protocolo de hostigamiento y acoso sexual o laboral en el INE.

Recomendaciones en términos reglamentarios para ser insertadas al estatuto²⁸

- 1. Vincular formalmente** a la Unidad Técnica de Igualdad de Género y No Discriminación, UTIGyND, con la Contraloría General, como órgano de control del INE. Otorgándole autoridad a la primera para recibir, y sustanciar las quejas en coordinación con la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral Nacional, DESPEN, y la Dirección Ejecutiva de Administración, DEA. La UTIGyND bajo este nuevo esquema de vinculación reglamentaria podrá dar seguimiento a las quejas, ya sea que proceda o no, lo que en consecuencia posibilitará un seguimiento sistemático de las resoluciones sobre las quejas presentadas, habida cuenta de la vigilancia sobre la aplicación de las sanciones señaladas en la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales; Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral; Código de Ética del Instituto Federal Electoral; Código Penal Federal; Ley Federal del Trabajo.

PREVENCIÓN, ATENCIÓN Y SANCIÓN

1. Invertir a la Unidad Técnica de Igualdad de Género y No Discriminación con mayor peso de intervención en materia de hostigamiento y acoso laboral o sexual, dejándola de restringir a la ideación y aplicación de políticas preventivas de violencia laboral, llevándole al nivel de autoridad instructora. Ello, en virtud de no advertir a la fecha ninguna resolución formal que aplique sanción. Igualmente, ninguno de los casos con queja formal desde que se activó el Protocolo de HASL ha sido canalizado a alguna institución competente para la atención especializada de la queja, aun cuando el Protocolo así lo establece. Y de las quejas registradas durante el tercer trimestre del 2015 ninguna llegó a ser formalizada. Datos que son dignos de llamar la atención considerando que en lo general, el perfil profesional del personal del INE, cuenta con cierta escolarización, preparación académica. Este conjunto de elementos respaldados en datos crudos, conduce al

²⁸ Este apartado aborda el inciso "k" de atención.

establecimiento de una duda razonable sobre la evaluación y sustanciación de las quejas por parte de la DESPEN y de la DEA, debilitando la política y el Protocolo de atención al HASL, revelando en consecuencia, la necesidad inmediata de fortalecer la acción de la UTIGyND, hasta el nivel de atención, seguimiento y dictamen formal de los casos, y no sólo en la prevención, recolocándola como ya se señaló, en calidad de autoridad instructora.

2. Dotar a la UTIGyND de un equipo interdisciplinario²⁹, un/a abogado/a y un/a psicólogo/a para intervenir en la impartición de asesoría, y de evaluación sobre la acreditación de la queja, a través del ofrecimiento de medios de prueba. Lo anterior, en virtud de encontrar en los hallazgos cualitativos que la mayor parte del personal quejoso presentó su demanda de atención HASL, conforme al procedimiento señalado en el Protocolo, ya sea por buzón o vía telefónica, y al no contar con los suficientes medios de prueba sus quejas fueron desechadas. Esta situación alienta todo un proceso psicosocial de estigmatización sobre la presunta víctima y de impunidad sobre el presunto agresor/a. La consecuencia de esta situación en los casos entrevistados fue el incremento de la violencia por parte del agresor/a, resultando contraproducente en algunos casos el haber presentado la denuncia.
3. Establecer el equipo interdisciplinario señalado en el numeral inmediato anterior, favorecerá una difusión clara y reflexiva sobre la **distinción entre acoso laboral y exigencias propias del empleo**. En este sentido, constituyen actos de acoso laboral, ya sea un evento o eventos "...en el entorno del trabajo o con motivo de éste, con independencia de la relación jerárquica de las personas involucradas, que atenten contra la autoestima, salud, integridad, libertad o seguridad de las personas; entre otros: la provocación, presión, intimidación, exclusión, aislamiento, ridiculización, o ataques verbales o físicos, que pueden realizarse de forma evidente, sutil o discreta, y que ocasionan humillación, frustración, ofensa, miedo, incomodidad 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.

²⁹ Este apartado responde al inciso "l" de atención.

“Así, serán siempre constitutivas de acoso laboral las expresiones, actitudes y conductas discriminatorias. La discriminación se define como cualquier distinción o exclusión injusta, arbitraria o desproporcionada en razón del sexo, género, orientación sexual, origen social, origen étnico, origen nacional, posición económica, discapacidad, religión y opinión política.

“Determinadas decisiones de gestión como aislar a las personas, asignar cargas irracionales y desproporcionadas de trabajo, o bien, relevarlas de sus labores y darles otras de menor cuantía se presumen configurativas de acoso laboral, el cual puede constituirse sin necesidad de probar intencionalidad de parte de la persona presunta acosadora.

“Cuando se hable de asignación no razonable o desproporcionada de trabajo, será necesario distinguir entre una carga excesiva o meritoria de trabajo y la intención de victimizar a una persona en específico asignándole cargas de trabajo que no se justifican, que subestiman o sobrestiman sus capacidades como persona trabajadora o que no obedecen a un criterio equitativo.

“La distribución de las cargas de trabajo en el área será equitativa cuando las capacidades de las personas subordinadas sean iguales. Si estas capacidades difieren, será razonable dejar más responsabilidad en quien sea capaz de manejarla.

“La irracionalidad y la desproporción en las cargas de trabajo deben evaluarse según el área específica, la naturaleza del trabajo que enfrenta y las tareas necesarias para su concreción.

“Deben descartarse como constitutivos de acoso laboral los regaños o “llamadas de atención” razonables o equilibrados, aunque éstos generen cierto “castigo”. Por ejemplo, una persona empleada en el archivo de cierta oficina ha traspapelado documentación cuyo pronto acceso es indispensable para el funcionamiento de dicha área. La persona al mando la reprende y decide asignarle otra tarea dentro de la oficina.

“Tampoco son constitutivas de acoso las expresiones irascibles de un jefe o jefa, siempre y cuando no sean excesivas o notoriamente desproporcionadas y no tengan un destinatario ni destinatarios específicos constantes.

“La existencia del acoso no implica necesariamente la existencia del daño, sino que sólo es preciso acreditar la conducta y su potencialidad para causarlo, pues el daño que provoca el acoso está mediado por las instrumentaciones personales del receptor o receptora de la conducta³⁰.

“Por ejemplo, un jefe o jefa llega gritando y golpeando los escritorios de todos y cada uno de sus subalternos. Esta conducta provocará temor en algunos de ellos; mientras que a otros puede tenerles sin cuidado. Sin embargo, la conducta es, por sí misma, apta para generar temor; no importa que esto no ocurra forzosamente en todos los caso o que éste se produzca en todas las personas.” (Suprema Corte de Justicia de la Nación, s/f: 10-12).

Esta información señalada de manera textual, puede ser recuperada para incluirse en las campañas de sensibilización, en los cursos, talleres y conferencias que se programen impartir al personal del INE.

- 4. Formar una Comisión técnica de seguimiento integral de HASL³¹, además del Comité de seguimiento para casos de hostigamiento y acoso sexual o laboral para que funja como comisión técnica en el seguimiento de las quejas formalmente presentadas.** Constituida por personal del Instituto Nacional Electoral y por alguna figura externa como la Comisión Nacional de Derechos Humanos. Se sugiere que esta comisión técnica esté conformada por cinco miembros; cuatro del INE, uno por parte de la UTIGyND, el segundo por parte de la Contraloría General, el tercero y cuarto, miembros de la DESPE y la DEA respectivamente; el quinto miembro por parte de la Comisión Nacional de Derecho Humanos, todos con voz y voto para dar fe sobre la sustanciación. Los dos miembros del INE deberán estar respaldados en el reconocimiento de su trayectoria de servicio de carrera, junto con la capacitación necesaria en materia de hostigamiento y acoso sexual y laboral, con perspectiva de género. Esta comisión técnica deberá ser remplazada cada cuatro años, para evitar riesgos de alianzas

³⁰ Este planteamiento es debatible en tanto que desconoce la posible vulnerabilidad psicosocial del/de la receptor/a de la violencia.

³¹ Este apartado retoma el inciso “I” de atención.

monopólicas y desleales del ejercicio de poder y toma de decisión que se les lega.

Lo anterior, sustentado en la normativa señalada en el Estatuto, que enfatiza el papel de la Contraloría General, a saber:

Artículo 244. La Contraloría General estará facultada para recibir denuncias y determinar si proceden, para lo cual investigará los hechos a fin de allegarse, en su caso, de elementos probatorios que acrediten presuntas conductas indebidas del personal del Instituto.

“En el supuesto de que los hechos constituyan violaciones a las disposiciones previstas en el artículo anterior, la Contraloría General substanciará, en su caso, el procedimiento administrativo de responsabilidades e impondrá la sanción que corresponda, de conformidad con lo dispuesto por el Título Segundo del Libro Séptimo del Código, informando en su oportunidad a la Junta.

“En caso de que los hechos constituyan violaciones a las disposiciones del Estatuto, el expediente será turnado a la autoridad instructora para que investigue y, en su caso, inicie el procedimiento disciplinario para la imposición de sanciones previstas en el Estatuto.

Y de lo señalado en el título Segundo

De las responsabilidades de los servidores públicos del Instituto Federal Electoral

Capítulo Primero

De las responsabilidades administrativas

Artículo 379

1. Para los efectos del presente capítulo, serán considerados como servidores públicos del Instituto el consejero presidente, los consejeros electorales del Consejo General y de los consejos locales y distritales, el secretario ejecutivo, el contralor general, los directores ejecutivos, el director general de la Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos, los jefes de unidades administrativas, los vocales ejecutivos de los órganos desconcentrados, los funcionarios y empleados, y, en general, toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en el Instituto Federal Electoral, quienes serán

responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones.

La **labor de la Comisión Técnica de seguimiento integral de HASL** tendría por objetivos:

1. Sustanciar las quejas de acuerdo a lo establecido en el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, en el Estatuto del Servicio profesional electoral y del personal del Instituto Federal Electoral (2010)
2. Aplicar la normatividad en apego a la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales, Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral (2010), el Reglamento del INE (2011) y el Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual o laboral (2014).
3. Publicar en el portal del INE los avances de las quejas activas, en términos generales sobre su estatus de avance, desde su presentación formal hasta su formal dictamen.

RECOMENDACIONES EN MATERIA DE PREVENCIÓN³²

1. **Establecer cartas compromisos de No al hostigamiento y acoso sexual o laboral**, por parte del personal del INE al momento de su ingreso, o bien, tratándose de personal en activo, hacerle entrega de la misma, para permear un mecanismo preventivo en contra del hostigamiento y acoso sexual o laboral, al tiempo de fortalecer con él el fortalecimiento de buenas prácticas en materia de prevención, atención al hostigamiento y acoso sexual o laboral, tal y como está establecido en el Protocolo de esta materia estructurado por el mismo INE. Dejando en claro en dicho documento que al suscribirlo reconoce que existen medidas de apremio y sanción para quienes cometan prácticas discriminatorias y de abuso de poder (Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual o laboral, 2014). Comprometiéndose a reportar al área que sustanciará el procedimiento aquellos actos de

³² Este apartado responde a los incisos “a”, “b”, “c” y “d” de prevención.

hostigamiento y acoso que atestigüe Este mecanismo preventivo se recomienda sea de aplicación al personal de la DEA y de la DESPE, así como al personal auxiliar en procesos electorales, es decir, personal contratado por honorarios bajo contratos temporales.

La carta compromiso deberá ser entregada junto con la documentación de contratación para que quede integrada en su expediente correspondiente.

Lo anterior atendiendo a lo señalado en el artículo 236 del Estatuto: **El personal del Instituto y personal auxiliar, tanto de los órganos desconcentrados y de las oficinas centrales**, lo referido alude también al personal prestador de servicios, **que tenga conocimiento de la comisión de una infracción atribuible al personal de carrera deberá informarlo a la autoridad instructora de manera inmediata, remitiendo los elementos de prueba con que cuente.**

2. Inducir el conocimiento sobre el Protocolo para prevenir, atender y sancionar al hostigamiento y acoso sexual o laboral, a través:

- Lectura crítica sobre el Protocolo para prevenir, atender y sancionar al hostigamiento y acoso sexual o laboral; Código de Ética del Instituto Federal Electoral; Declaración de Política de No Discriminación, a favor de la Equidad Laboral y de una Cultura Democrática en el Instituto Federal Electoral. Enfatizando la necesidad de revisar exhaustivamente las conductas descritas de forma enunciativa y no limitativa del aspecto sexual y laboral, horizontal o verticalmente en términos jerárquicos. Así como lo correspondiente al procedimiento para registrar formalmente una queja por motivo de hostigamiento y acoso sexual o laboral. Documentando el aprendizaje obtenido de estos referentes en términos de su desempeño laboral a través de escrito libre de máximo tres cuartillas de puño y letra, suscrito al final del mismo, y con registro de la fecha, lugar y motivo (mejora del propio desempeño laboral).

El documento escrito por el/la empleado/a deberá ser entregada a su jefe/a inmediato/a, quien sostendrá una reunión de retroalimentación, partiendo de la lectura de dicho documento, y tocando como puntos claves: 1. Qué te dejó esta información; 2. De qué manera crees que puedas apoyar al área con los elementos que nos rigen; 3. Cómo me

puedes apoyar como tu superior jerárquico ante el hostigamiento y acoso que se pueda producir en nuestra área de trabajo; 4. Cómo crees que pueda yo apoyarte ante una situación de HASL.

Una vez realizado este procedimiento, el/la superior jerárquico deberá dar aviso a la UTIGyND y a la Dirección de Recursos Humanos. Entregando el documento a la UTIGyND, para que forme parte de un banco de evidencia sobre las medidas operativas institucionales que se establecen para acercar al personal del INE al Protocolo de HASL y a su normatividad correspondiente.

Lectura crítica sobre el marco normativo para la atención y sanción del hostigamiento y acoso sexual o laboral, comprendidas en la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales y en el Estatuto del servicio profesional electoral y del personal del Instituto Federal Electoral, indicando al personal direcciones electrónicas, URL, para que acceda a la información, y estableciendo una fecha de término para su lectura que deberá ser establecida por el/la superior jerárquico. Una vez cumplimentada la tarea, el/la colaborador/a deberá entregar como evidencia documento escrito de su puño y letra a su superior jerárquico, quien dará la lectura correspondiente y sostendrá una segunda reunión de trabajo, cubriendo los siguientes puntos: 1. Qué dudas tiene sobre lo revisado; 2. Para que le puede servir esta información; 3. Por qué cree que es importante que como colaboradores del INE se tenga conocimiento de ella. El documento deberá ser entregado a la UTIGyND vía electrónica como evidencia de haber cumplimentado la tarea, aviso que deberá ser integrado igualmente al banco de evidencia sobre las medidas operativas institucionales que se establecen para acercar al personal del INE al Protocolo de HASL y a su normatividad correspondiente.

- Los documentos señalados en el numeral dos de este listado, serán muestra fiel de los procesos institucionales para inducir el aprendizaje sobre las buenas y las malas prácticas organizacionales, que pueden favorecer o deteriorar la convivencia laboral. El documento será un escrito libre de máximo tres cuartillas de puño y letra, suscrito al final del mismo,

y con registro de la fecha, lugar y motivo (concienciación de los efectos legales del desempeño laboral).

3. Capacitar al personal del INE en general, sobre la prevención, atención y sanción del hostigamiento y acoso sexual o laboral, a través de cursos, talleres, conferencias, presenciales o en línea, con ejercicios vivenciales para asentar en la subjetividad de los colaboradores la importancia de las prácticas laborales adecuadas. El personal al concluir su capacitación deberá turnar al área de UTIGyND su constancia correspondiente para que sea integrada al banco de evidencia institucional sobre las medidas operativas que se establecen en materia de capacitación sobre el abatimiento al HASL.
4. Contar con un catálogo de instituciones públicas a las que pueda acudir el personal quejoso para dirimir su querrela, como lo son la Procuraduría General de Justicia de cada Entidad, Comisión Nacional de los Derechos Humanos, Consejo Nacional para la Prevención de la Discriminación.
5. **Capacitar a los mandos medios y altos en materia de liderazgo situacional** para que tengan cabal conocimiento y desarrollo de habilidades en la conducción pertinente del personal a su cargo, junto con otros talleres más como, manejo del estrés, comunicación asertiva, integración de grupos de trabajo.
6. **Mantener de manera sistemática las estrategias en materia de prevención de la violencia por razón de género**, como programa institucional a corto, mediano y largo plazo: sensibilización al personal en general del INE con perspectiva de género y no discriminación; visibilizar la intolerancia institucional hacia las conductas de hostigamiento y acoso sexual o laboral, por razón del género o cualquier otro elemento psicosocial de discriminación, desde una visión relacional entre posible víctima y posible persona agresora; instrumentar la política de prevención, control y vigilancia, constante y permanente, evaluable periódicamente y ajustable según los resultados obtenidos. Elementos que en su conjunto aluden a las estrategias contempladas en el Protocolo para la prevención, atención y sanción del hostigamiento y acoso sexual o laboral (2014).
7. Entregar a los titulares de los órganos ejecutivos del Instituto Nacional Electoral al momento de tomar protesta, documento ejecutivo sobre el

marco ético y normativo de desempeño como funcionario de alto cargo. Indicándoles vínculos electrónicos para consulta rápida y directa para que pueda revisarlos bajo una dinámica de acceso abierto los 365 días con horario abierto, como lo son: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales; Reglamento Interior del Instituto Federal Electoral; Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, Código de Ética del Instituto Federal Electoral.

8. Comunicar formalmente a los titulares de los órganos ejecutivos del Instituto Nacional Electoral sobre su calidad como servidores públicos que los obliga a desempeñarse de acuerdo a lo que dicta:

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo,

Art. 108. Para los efectos de las responsabilidades a que alude este Título se reputarán como **servidores públicos** a los representantes de elección popular, a los miembros del Poder Judicial Federal y del Poder Judicial del Distrito Federal, los funcionarios y empleados y, en general, a toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en el Congreso de la Unión, en la Asamblea Legislativa del Distrito Federal o en la Administración Pública Federal o en el Distrito Federal, así como a los **servidores públicos de los organismos a los que esta Constitución otorgue autonomía**, quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones.

Artículo 243. Corresponde a la Contraloría General la aplicación respecto del personal de carrera, en lo que se refiere a las causas de responsabilidad previstas en el Título Segundo del Libro Séptimo del Código, así como las que deriven de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos y, de las normas, lineamientos y disposiciones administrativas que regulen el control y el ejercicio del gasto público y el uso, administración, explotación y seguridad de la información de la infraestructura informática y de comunicaciones del Instituto, en cuanto a los procedimientos administrativos de responsabilidades e imposición de las sanciones correspondientes (Estatuto, 2010).

RECOMENDACIONES EN MATERIA DE ATENCIÓN³³

1. Evaluar anualmente la funcionalidad del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual o laboral a través de instrumentos estadísticamente significativos.
2. Evaluar anualmente el clima laboral en el personal del Instituto Nacional Electoral como dimensión de validez concurrente sobre la funcionalidad del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual o laboral.
3. **Se recomienda modificar el Artículo 21**, fracción II del Estatuto que dice:

La DESPEN establecerá mecanismos para:

II. Recibir y sustanciar las quejas o denuncias que le presenten sobre el personal de carrera.

Propuesta:

La DESPEN establecerá mecanismos para:

II. Recibir y sustanciar las quejas o denuncias que le presenten sobre el personal de carrera, **a excepción de aquellas que versen en materia de hostigamiento y acoso sexual y laboral, que serán registradas, recibidas, y atendidas hasta su resolución por la Unidad Técnica de Igualdad de Género y No Discriminación, en virtud de la especialización de su materia en términos legales, políticos, profesionales y psicológicos en vinculación con la Contraloría General y asistida por la Comisión Técnica de hostigamiento y acoso sexual o laboral.**

4. Una vez recibida la queja formalmente, **se recomienda implementar comunicado formal** y sin acusársele al presunto agresor/a, que el INE no tolera acciones de hostigamiento o acoso sexual y laboral, según sea el caso, mismas que están reguladas por la Ley, y en caso de ejercerlas deberá cesarlas de manera inmediata. Informándole al mismo tiempo, sobre las medidas y sanciones que pueden tener lugar.
5. Retomar el numeral VII "Dictar medidas cautelares", señaladas en el Manual de buenas prácticas para investigar y sancionar el acoso laboral y/o el acoso sexual en la Suprema Corte de justicia de la Nación (s/f: 24),

³³ Este apartado responde a los incisos "e", "f", "g", "h", "i", "j", "k", "l" de atención.

Durante la investigación o el procedimiento de responsabilidad administrativa, se dictarán medidas cautelares de protección a favor de la parte ofendidas que consistirán, entre otras, en reubicaciones, cambios de horarios y las demás que sean eficaces para garantizar su integridad. En virtud de que se precisan tales medidas, no se registran de manera general, tal y como ocurre en el Protocolo de Hostigamiento y Acoso Sexual o Laboral, 2014: 76).

6. Atender a lo señalado por el artículo 248, 249 y 250 del Estatuto (2010), a saber:

Capítulo Tercero

Del inicio de oficio o a instancia de parte

Artículo 248. El procedimiento disciplinario podrá iniciarse de oficio o a instancia de parte.

Artículo 249. El procedimiento disciplinario iniciará de oficio:

- I. Cuando la autoridad instructora, de manera directa, tenga conocimiento de la infracción, y
- II. Cuando otro órgano, área o unidad del Instituto que conozca de la infracción lo comunique a la autoridad instructora. Dicha comunicación deberá efectuarse por escrito en un plazo máximo de cinco días hábiles a partir de que haya tenido conocimiento y deberá acompañarse de acta circunstanciada. Asimismo, dicho órgano, área o unidad, deberá preservar las pruebas relacionadas con la presunta infracción.

Artículo 250. El procedimiento disciplinario iniciará a instancia de parte, cuando medie la presentación de queja o denuncia que satisfaga los siguientes requisitos:

- I. Autoridad a la que se dirige;
- II. Nombre completo del denunciante y domicilio para oír y recibir notificaciones; en caso de que el denunciante sea personal del Instituto, deberá señalar el cargo o puesto que ocupa y el área de adscripción;
- III. Nombre completo, cargo o puesto y adscripción del probable infractor;
- IV. Hechos en que se funda la queja o denuncia;

- V. Pruebas que acrediten los hechos referidos;
- VI. Fundamentos de Derecho, y
- VII. Firma autógrafa.

En caso de la presentación de una queja o denuncia en forma oral, el personal del instituto deberá informar y proporcionar al denunciante los requisitos establecidos en el presente artículo, así como el instrumento formal en el que se deberán consignar dichos requisitos.

- 7. Indicar al personal quejoso el tipo de pruebas que pueden ser ofrecidas para sustanciar su queja, señaladas en el artículo 259, del Estatuto, a saber

Artículo 259. Podrán ser ofrecidas y, en su caso, admitidas en el procedimiento disciplinario, las siguientes pruebas:

- I. Documentales públicas y privadas;
- II. Testimonial;
- III. Técnicas;
- IV. Pericial;
- V. Presuncional, e
- VI. Instrumental de actuaciones.

RECOMENDACIONES EN MATERIA DE SANCIÓN³⁴

Apegarse cabalmente al Artículo 243 del Estatuto, que a la letra dice, Corresponde a la Contraloría General la aplicación respecto del personal de carrera, en lo que se refiere a las causas de responsabilidad previstas en el Título Segundo del Libro Séptimo del Código, así como las que deriven de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos y, de las normas, lineamientos y disposiciones administrativas que regulen el control y el ejercicio del gasto público y el uso, administración, explotación y seguridad de la información de la infraestructura informática y de comunicaciones del Instituto, en cuanto a los procedimientos administrativos de responsabilidades e imposición de las sanciones correspondientes (Estatuto, 2010).

³⁴ Este apartado responde los incisos “m”, “n”, “o”, “p”, de sanción y “r”

Se recomienda aplicar los criterios orientadores de sanción del IFE (2014) para el personal auxiliar eventual, en virtud de mediar un contrato civil.

Según el Registro de Criterios Orientadores (Instituto Federal Electoral, 2014: 3) “[...] La porción normativa del referido precepto constitucional focaliza el ámbito laboral del Instituto Federal Electoral, en el cual éste se comporta, no como ente estatal de derecho público, sino como patrón, en cuya calidad está facultado para corregir o sancionar las faltas o violaciones a las normas en que incurran sus servidores o trabajadores, derivado del incumplimiento a las obligaciones a su cargo y/o de la transgresión a las prohibiciones para ellos establecidas.

“[...] La Secretaría Ejecutiva, quien funge como autoridad resolutora, tiene a su cargo la resolución de los procedimientos disciplinarios a los cuales se sujetan los miembros del Servicio Profesional Electoral, con fundamento en los artículos 247 y 272 del Estatuto, a quienes puede aplicar por las faltas en que incurran las sanciones –medidas disciplinarias– de **amonestación**, **suspensión** en el desempeño de sus funciones sin goce de sueldo hasta por ciento veinte días, **destitución** del cargo o puesto y **multa** hasta de tres meses de salario integrado o, bien, *puede absolver de la aplicación de sanciones*.

FALTAS EN ASPECTOS ELECTORALES, relacionadas con:	OBLIGACIONES/PROHIBICIONES INOBSERVADAS (Estatuto)	GRAVEDAD DE LAS FALTAS
FALTAS O INFRACCIONES ADMINISTRATIVAS relacionadas con:		
Clima laboral (maltrato, hostigamiento laboral, agresiones, riñas)	444, I, II, XVIII, y XXIII; 445, V, XXV, XXVI, XXVII y XXVIII	DETERMINABLE (274 Estatuto)
Hostigamiento sexual	445, I, II, IV, VII, XII, XIX, XXII y XXIII; 445, XI, XV	DETERMINABLE (274 Estatuto)
Gestión administrativa y manejo de información	444, I, III, VIII, XII, XIV, XVIII, XX, XXI, y XXIII; 445, V, VI, VII, IX, X, XIII, XXV	DETERMINABLE (274 Estatuto)
Disciplina	444, I, II, VIII, XII, XIV, XVIII, XX, XXI y XXIII; 445, V, VI, VII, IX, X, XIII, XXV	DETERMINABLE (274 Estatuto)
Documentación apócrifa y/o con alteraciones	444, I, II, XIII, XIX y XXIII; 445, XI, y XVIII	GRAVE

Estatuto (2010)

Artículo 274. Para determinar la sanción deberán valorarse, entre otros, los siguientes elementos:

- I. La gravedad de la falta en que se incurra;
- II. El nivel jerárquico, grado de responsabilidad, los antecedentes y las condiciones económicas del infractor;
- III. La intencionalidad con que realice la conducta indebida;
- IV. La reincidencia en la comisión de infracciones o en el incumplimiento de las obligaciones;
- V. La reiteración en la comisión de infracciones o en el incumplimiento de las obligaciones, y
- VI. Los beneficios económicos obtenidos por el responsable, así como el daño y el menoscabo causado al Instituto.

De acuerdo con el IFE (2014: 5, 13) “[...] La calificación de la conducta infractora es relevante para individualizar la sanción a imponer, teniendo en cuenta los principios de mínima intervención y de proporcionalidad, que estriban en causar al infractor la menor afectación posible en su esfera jurídica al imponerle una sanción y que ésta debe ser acorde a su responsabilidad y a sus condiciones personales [...] Las **sanciones podrán agravarse en caso de dolo o intención**, si estos elementos no forman parte de la descripción de la conducta infractora, así como la reincidencia. .

“Respecto a las sanciones, es posible imponer en el procedimiento disciplinario la amonestación, la multa, la suspensión de labores sin goce de sueldo y la destitución.” IFE (2014: 5).

En el proyecto del IFE (2014: 5) sobre el Registro de Criterios Orientadores “[...] para la resolución de Procedimientos Disciplinarios, se realizó un análisis el histórico de las sanciones impuestas en los procedimientos disciplinarios por la autoridad resolutora. Se discutieron 74 procedimientos, en 22 de ellos la conducta infractora fue calificada como **levísima**, en 21 casos como leves, siete como **superior a leve**, 15 como **equidistante entre leve y grave**, 8 como **graves** y 1 caso como **particularmente grave**”.

Amonestación aplicada según el nivel de la falta (IFE, 2014).

Nivel de la Falta	No. De casos	Sanción
Levísima	22	Amonestación
Leve	1	2 días de suspensión
	12	3 días de suspensión
	1	4 días de suspensión
	6	5 días de suspensión
	1	10 días de suspensión
Superior a leve	1	Amonestación pública
	1	Siete días de suspensión
	1	Ocho días de suspensión
	3	10 días de suspensión
	1	15 días de suspensión
Equidistante entre leve y grave	1	Cinco días de suspensión
	2	Seis días de suspensión
	1	Siete días de suspensión
	1	Ocho días de suspensión
	1	Nueve días de suspensión
	4	10 días de suspensión
	5	15 días de suspensión
Graves	2	30 días de suspensión
	2	45 días de suspensión
	4	Destitución
Particularmente grave	1	Destitución

Se desconoce de este análisis histórico la causa que motivó la sanción, lo cual hubiese sido enriquecedor para trabajar sobre un antecedente concreto de **violentómetro** institucional a propósito del hostigamiento y acoso sexual o laboral. Sin embargo, se procedió a estructurar una propuesta específica al respecto.

Ver anexo 10

El reto es cumplimentar lo señalado por el IFE (2014: 10, 12) “Desarrollar un modelo que refleje una relación entre la calificación de la falta y la imposición de la sanción que genere certeza a los sujetos regulados [...] En cualquiera de los casos [...] si la infracción causara un daño o menoscabo al Instituto, o generara un beneficio para el infractor, se podría imponer adicionalmente la sanción de **multa**, hasta por tres meses de salario integrado del miembro del Servicio, expresable en días de salario mínimo general vigente en el Distrito Federal”.

“[...] se debe determinar de forma general si la falta fue LEVÍSIMA, LEVE o GRAVE.

“A. En infracciones que se traduzcan sólo en el incumplimiento de una formalidad o de una disposición normativa que imponga alguna obligación o prohibición, sin afectación a las actividades del Instituto Federal Electoral, la falta podrá estimarse como LEVÍSIMA.

“B. En infracciones que conlleven afectación a las actividades o funciones del Instituto Federal Electoral, o a los principios rectores de éste, la falta podrá estimarse como LEVE o GRAVE, de acuerdo a la trascendencia de la norma violada, de la importancia de la afectación y del bien jurídico tutelado.

“C. Las sanciones a imponerse de acuerdo a los parámetros antes establecidos, se aplicarán a partir de sus niveles mínimos considerando la gravedad de la falta, el tipo de falta (en aspectos electorales o disciplinarios) y la existencia de elementos que justifiquen cada vez una mayor sanción, como por ejemplo, el dolo o intención con que se desplegó la conducta infractora y la reincidencia. Atendiendo en cada caso específico a las **atenuantes** o **agravantes**.

El IFE (2014: 13) concluyó que el criterio que debía prevalecer para la imposición de sanción debía seguir los rangos derivados del ejercicio lógico-jurídico desarrollado para establecer los Criterios Orientadores en la resolución de Procedimientos Disciplinarios, a saber:

CALIFICACIÓN	RANGO
LEVÍSIMA	AMONESTACIÓN
LEVE	1 9
ORDINARIA	10 26
ESPECIAL	27 51
MAYOR	52 120
PARTICULARMENTE GRAVE	DESTITUCIÓN

Indudablemente que con la creación e implementación del Protocolo, el INE ha demostrado su compromiso para erradicar la violencia de sus espacios laborales, pero aún se siguen presentando incidentes. El Protocolo es susceptible de fortalecerse para que alcance un mejor nivel; apoyándose de la experiencia que han tenido otros países en la implementación de protocolos de este tipo.

De la evaluación del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el HASL en el INE (2014), se ha encontrado que las medidas implementadas por el Instituto requieren ser fortalecidas. A pesar de la creación e implementación del Protocolo, permea en el INE malas prácticas profesionales, en otras palabras, una subcultura de violencia, que muestra cómo los dispositivos de prevención no han alcanzado para mitigar este problema. De continuar este escenario se corre el riesgo de que se mantenga una contracultura que antagonice con la cultura organizacional de las buenas prácticas. Manteniéndose y reforzándose figuras psicosociales adversas que comprometen la salud y el bienestar personal, como lo son: *bossing*, *burn out*, estrés laboral, formación de subgrupos radicalizados, aislamiento social.

FORTALEZAS IDENTIFICADAS

- Tiempo de atención de primer contacto, eficiente (1er Reporte Trimestral, 2015: 16).
- Los registros estadísticos de las quejas, en lo general, se han ido afinando en las variables sociodemográficas: rama, sexo, edad, antigüedad y relación jerárquica, distinción entre hostigamiento y acoso.
- Permanencia de la UTIGyND desde la activación del Protocolo.

- Procesos de construcción de instrumentos de evaluación participativas del Protocolo HASL, que incluyen a diversos actores de la institución a partir del presente estudio.
- Integración en el Portal del INE de la WEB de los formularios correspondientes para formalizar la denuncia, tal y como está implementado por el Gobierno de Chile (2010).
- Entrega de conocimiento al personal del INE en materia de hostigamiento y acoso sexual o laboral, lo que se realiza con campañas de sensibilización, aunado con talleres, cursos, conferencias vivenciales, dirigidos al personal en general, a cargos de jefatura y a actores susceptibles de denuncia e investigación y sanción.

DEBILIDADES IDENTIFICADAS

PREVENCIÓN

En los perfiles de puestos deben incluirse criterios de contratación como la capacidad para la resolución de conflictos, asertividad, facilidad para las relaciones humanas, entre otros. Además de los medios de difusión impresos y electrónicos es necesario poner en práctica campañas de sensibilización; igualmente cursos de capacitación a través de cursos, diplomados, talleres, vivenciales para que el personal participante no sólo incorpore el saber sino también el sentir y el hacer en relación al HASL.

Otra observación es que se deben definir y conceptualizar todas las formas de violencia, incluyendo las más sutiles, que en muchos casos son el origen de otras más graves. Es necesario diferenciar y definir claramente otras conductas que pudieran estar siendo motivo de quejas y que no necesariamente son acoso u hostigamiento, sino parte de la exigencia laboral. Es importante proporcionar esta información a todo el personal del INE, incluyendo a los prestadores de servicios que laboran temporalmente. Si bien, por el momento no es posible aplicar sanciones a los prestadores de servicios, si son aplicables los mecanismos de prevención y atención.

El Contenido de los medios de difusión se ha enfocado en proporcionar información a las víctimas acerca de los medios a través de los cuales puede presentar una queja una vez que ha ocurrido la transgresión, pero poca

información va dirigida a frenar a los victimarios. Sería útil integrar información acerca de las sanciones que amerita la violencia, dentro y fuera del Instituto, esto alertaría a los agresores de las consecuencias institucionales y legales que pudiera tener su conducta, también sería prudente buscar la vinculación del INE con Ministerios Públicos, CNDH, INMUJERES, entre otras instituciones que puedan asesorar, investigar y dar seguimiento a las denuncias en las que el Instituto se encuentre limitado.

La prevención debe ser a la vez práctica y sensible; se deben realizar ejercicios periódicamente que permitan al personal interiorizar la teoría, para lograr una adecuada toma de consciencia de los efectos tóxicos de la violencia, tanto para el personal como para la institución. También debe prestarse atención en conocer los orígenes de la violencia; los factores psicosociales y ambientales que la generan, a fin de reconocer los espacios labores y grupos más vulnerables, para poner en práctica estrategias específicas en cada situación y caso. Es recomendable que exista en cada espacio de trabajo una persona o personas encargadas de mediar en la solución de conflictos, para que estos no se agraven, en caso de no ser suficiente la intervención, el mediador podrá fungir como testigo de los antecedentes del caso.

No se suscribe ningún documento compromiso de trabajo digno sin hostigamiento y acoso sexual y laboral del personal de nuevo ingreso y ya incorporado, independientemente de su condición contractual. Documento que indique expresamente la necesidad de apegarse a las políticas que tienen por objetivo erradicar las transgresiones a los derechos humanos y laborales.

No se cuenta con mecanismos que se enfocan en las causas de violencia laboral tal y como sucede en Argentina (Ministerio de Trabajo y col., 2015):

- Sobrecarga o disminución en la asignación de tareas
- Falta de información de la normativa laboral
- Falta de formación de cuadros medios
- Obturación de canales de comunicación
- Dirección con liderazgos negativos
- Inexistencia de espacios de debate que posibiliten la opinión de los trabajadores

No se deja en claro al personal del INE que los procesos profesionales y de servicios propios de la institución diferencia entre **violencia laboral o conflictos laborales cuando** (Ministerio de Trabajo y col., 2015):

- Divergencias o dificultades de relación entre las personas
- Reclamos relativos a las condiciones laborales
- Los problemas y sus causas o motivos son explícitos o pueden identificarse fácilmente, ejemplos: jefe difícil, roces, tensiones, incidentes aislados o reclamos laborales.
- Exigencias organizacionales, situaciones orientadas a satisfacer las exigencias de la organización, guardando respeto debido a la dignidad del trabajador y sus derechos patrimoniales, excluyendo toda forma de abuso de derecho, ejemplos: cambios de puesto, cambios de sector, cambios de horarios, periodos de mayor exigencia, siempre que estos sean conformes al contrato de trabajo, y a reales necesidades de la organización, debidamente comunicadas y no como acciones destinadas a degradar y eliminar progresivamente al trabajador.

ATENCIÓN

Se observan inconsistencia en la descripción de datos, número de casos reportados en el Estado de México (Informe 1er trimestre, 2015: 16).

Puntos ciegos, no se indaga el por qué, cuando se trata del mismo agresor, no existe una queja colectiva (Informe 1er trimestre, 2015: 16).

La confianza que tenga el personal en la capacidad del Instituto para atender, investigar y sancionar las quejas es determinante, en la prevención, se debe garantizar a las partes involucradas la discreción y confidencialidad de sus datos, como medida precautoria que evite el estigma de los quejosos.

Se produce lo que bien podría llamarse *relevo profesional de violencia*, las personas agresoras señaladas por los entrevistados(as) prácticamente todos son jefes que en su momento ocuparon los puestos de los colaboradores que ahora dirigen.

No se aplican medios de prueba de corte psicológico, a las presuntas víctimas.

Se carece de una Comisión instructora formada por cinco miembros, cuatro del INE, encabezada por la UTIGyND, un miembro de la DEA, otro miembro de la DESPEN, un miembro de la Contraloría General, y un miembro externo de la Comisión Nacional de Derechos Humanos, produciendo de manera consecuente transparencia, rendición de cuentas y solidez en el registro de casos, acceso a la información (abierto) por parte de los interesados/as para sentar de manera auténtica buenas prácticas que apunten al estado de derecho, propios del estado democrático.

No se aplican medidas cautelares una vez activada la denuncia, con las que se aleje de forma inmediata al presunto agresor(a) de la presunta víctima, toda vez que se trate de un agresor(a) con varias quejas registradas en su servicio profesional, independientemente de su nivel jerárquico, o antigüedad.

Inconsistencia en la continuidad de atención de las áreas asignadas desde la activación del Protocolo, en el 3er trimestre del año 2014, Los casos recibidos por la UTIGyND, a través del buzón general, se canalizaron para su atención a la DEA y a la DESPEN según la Rama a la que pertenecían las personas que presentaron la queja; en el 4º trimestre del año 2014, algunos casos fueron atendidos por la Dirección Jurídica, otros por la DEA y otros por la DESPEN; en el primer trimestre del 2015, únicamente la DEA y la DESPEN atendieron las quejas.

SANCIÓN

Un grave problema que enfrenta el INE en su lucha contra la violencia es que por normativa no puede sancionar a las y los prestadores de servicios, que eventualmente representan la mayor proporción de personal y el sector más vulnerable, esto permite a los agresores conducirse con la libertad de su propia voluntad sin que exista ningún límite institucional. Resolver esta limitante debe ser un objetivo central para mitigar el problema de la violencia, la ausencia de sanciones cuando se ha identificado una transgresión a la norma se llama “impunidad”; algunas conductas reconocidas en el Protocolo como formas de acoso y/o hostigamiento también son reconocidas por las leyes mexicanas como delitos (discriminación y acoso sexual), lo ideal sería **aplicar la normatividad del Instituto en apego a las leyes vigentes** para que realmente operen las

sanciones para todo el personal, o por lo menos tomar medidas alternativas como la **no recontractación** de quienes se ha demostrado que han ejercido HASL junto con la canalización directa de casos a instituciones que si puedan aplicar sanciones.

Los registros estadísticos realizados por la DEA y DESPEN e integrados para su presentación posteriormente por la UTIGyND presentan inconsistencias en los criterios de presentación de los datos, lo que imposibilita análisis estadísticos comparativos finos.

El personal de Servicio Profesional cuenta con un Acuerdo de desempeño en el que *el superior jerárquico y el evaluado definen las acciones y los plazos que deberá cumplir el evaluado para alcanzar las metas asignadas, con el propósito de contar con un instrumento de planeación actualizable de forma permanente* (INE, 2014), pero no así el personal de la Rama Administrativa, mecanismo que es trabajado de manera general con el personal por el Gobierno de Chile (2010).

Estrategias recomendadas para fortalecer la prevención de HASL:

- Tomar medidas para extender la aplicación del Protocolo, en relación a las sanciones para los prestadores de servicios (eventuales).
- Incluir en la difusión del Protocolo información acerca de las sanciones institucionales y legales que ameritan las diferentes formas de HASL.
- Aunado a lo anterior agregar información acerca de instituciones distintas al INE que están facultadas para atender y/o sancionar casos de violencia.
- Capacitar al personal en materia de derechos humanos, manejo y solución de conflictos, asertividad, liderazgo proactivo, motivación, entre otros temas relacionados a la evitación de la violencia.
- Incluir como criterios de recontractación (cuando aplique) los elementos anteriores y no haber sido acusado de ejercer HASL durante su contrato previo.
- Impartir cursos de inducción al puesto (incluyendo prestadores de servicios/eventuales), para dejar en claro cuáles serán las actividades permanentes, periódicas y eventuales que deberá realizar cada trabajador en función de su puesto de trabajo, esto evitaría que los superiores de

forma permanente tengan que estar encima de los subordinados dando instrucciones, disminuyendo así la probabilidad de que surjan conflictos.

- Generar confianza en el personal de que las denuncias serán resueltas de forma eficiente y los conflictos se resolverán satisfactoriamente.
- Garantizar la discrecionalidad y confidencialidad en el manejo de los datos de los quejosos y testigos.
- Mientras se investigan las quejas la víctima y el/la agresor/a no deberán permanecer en la misma unidad de trabajo.
- Es recomendable que exista una figura en cada unidad de trabajo que tenga facultades de mediador y testigo.
- En cuanto a la atención; algunas de las expresiones más sutiles de la violencia que están reconocidas en el Protocolo pueden ser difíciles de comprobar, por ejemplo; gestos, miradas, comentarios, insinuaciones, amenazas, etc., de ello que muchas victimizaciones queden impunes por falta de pruebas. En este sentido pudieran utilizarse cámaras para monitorear las prácticas de interacción del personal. Ciertamente, habrá que asumir la existencia de puntos ciegos y que no siempre habrá testigos, para lo cual, sería necesario contar con el apoyo de personal especializado en hacer investigaciones, por ejemplo; peritos en materia de psicología que puedan evaluar la posibilidad de que exista una situación de HASL, mediante el reconocimiento de sus efectos o consecuencias, deben estar también capacitados para evaluar la credibilidad de los testimonios, basándose en la psicología del testimonio y así poder atender aquellos casos en los que únicamente se disponga de los dichos de las partes involucradas.

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO CUALITATIVO

En atención a los testimonios recogidos por medio de las entrevistas del estudio cualitativo, **se recomienda tomar en consideración el número de quejas en contra de una misma persona** para proceder a realizar una intervención al respecto, en virtud de la repetición (IFE, 2014: 13), por medio de capacitación, equipos de trabajo, manejo del conflicto, comunicación efectiva, además de liderazgo situacional.

De acuerdo a los hallazgos cualitativos, el **Código de Ética del Instituto Federal Electoral** se ha visto quebrantado en los valores de respeto (gritos, tronido de dedos, chiflidos), justicia (indebida ponderación de las situaciones y eventos, poner a compañeros/as subordinados a limpiar los cables con gasolina, exhibir al personal quejoso antes de formalizar su queja frente al presunto agresor/a, y frente a terceros), igualdad (trato no digno ni amable a compañeros/as), tolerancia (rechazo por razón del género, edad, vestimenta, recursos económicos, por rango jerárquico).

Se recomienda ocupar la tecnología digital para sustanciar las entrevistas, sobre todo cuando se trate de primer contacto, entrevistas, o bien asesorías, opciones, *Facetime*, *Skype*, en la modalidad de video-llamadas.

Se recomienda aplicar los criterios orientadores de sanción del IFE (2014) para el personal auxiliar eventual, en virtud de mediar un contrato civil.

En cuanto a la prevención hace falta diseñar e implementar una campaña sensible (vivencial), que no consista únicamente en repartir folletos, trípticos, pegar carteles y mandar correos, es necesario tomar medidas que permitan tomar consciencia de las consecuencias que pueden traer las prácticas violentas, tanto para el Instituto como para el personal. También se considera prudente revisar y actualizar los manuales de descripción de puestos y dar a conocer claramente al personal cuáles son sus funciones, derechos y obligaciones en relación a su puesto de trabajo, evitando así la distribución desigual de tareas a personas que ocupan el mismo puesto.

- Diseño de cursos de capacitación y/o sensibilización; inducción al puesto, relaciones humanas, violencia laboral, equidad, asertividad, inteligencia emocional, entre otros temas.

- Cursos, talleres, conferencias, etcétera, donde participe el personal de todos los niveles y rangos (jefe y subordinado en el mismo curso).
- Revisión y actualización de manuales de descripción de puestos.
- Incluir en los impresos información que alerte a los agresores sobre las posibles consecuencias institucionales y legales a las que pueden hacerse acreedores por realizar prácticas violentas.
- Capacitar al personal en general sobre liderazgo situacional.
- Crear trayectorias de formación en perspectiva de género, y desactivación del hostigamiento y acoso sexual o laboral.

En relación a la atención, de lo referido durante las entrevistas se desprenden las siguientes conclusiones; es necesario reducir los tiempos de espera, el INE cuenta con poco personal para atender las quejas, además hace falta especialización en relación a los procesos de investigación, los medios de prueba son bastante limitados, en la mayoría de los casos únicamente se dispone de los dichos de las partes, y en pocos casos se cuenta con testigos y otros elementos. Por otro lado, es indispensable garantizar la confidencialidad y discrecionalidad en el manejo de la información y en su caso, la reparación del daño.

- Contratar personal especializado en atención e investigación de quejas. El personal en las áreas encargadas de atender las quejas debe ser proporcional a las necesidades.
- Capacitar al personal de manera constante.
- Incluir periciales en psicología como estrategia de investigación y utilizar el resultado de dichas evaluaciones como medio de prueba.
- Considerar los antecedentes de los agresores como medios de prueba (otras quejas presentadas en su contra).
- Dar a conocer al personal en general las sanciones que amerita revelar información confidencial.
- Fomentar la cultura de denuncia, generando confianza en el personal de que sus quejas serán atendidas y resueltas conforme a derecho.
- Que los permisos para que los testigos asistan a las diligencias se tramiten por oficio (con su previo consentimiento).

- Tomar medidas cautelares para los quejosos y testigos durante y después del proceso.
- Canalizar a instituciones especializadas ajenas al INE, aquellos casos que rebasen la capacidad de investigar que tiene el Instituto.
- Asignar las funciones de prevención, atención y sanción a un solo departamento (UTIGyND).
- Formar mediadores por área de ser posible en cada espacio de trabajo al interior del país, neutralizando su escalada hacia el hostigamiento y/o acoso.
- Puntualizar que la normativa y las políticas institucionales están por encima de toda creencia.

Respecto a las sanciones, los datos sugieren que, en ninguno de los casos se ha formalizado sanción alguna, pues las áreas encargadas de investigar las quejas no han sido capaces de encontrar “elementos suficientes” para probar que se ha ejercido algún tipo de violencia en contra del personal quejoso. En total acuerdo con lo referido en la página 20 del reporte del tercer trimestre del 2015, el hecho de que *“el personal del INE conozca que no se ha presentado sanción alguna contra las personas probables agresoras en el tiempo transcurrido”*, genera desconfianza hacia el Protocolo y las áreas encargadas de atención de quejas. Es necesario establecer de manera puntual que sanción amerita cada tipo de conducta violenta, el presente reporte puede servir de base para identificar las conductas tipificadas como HASL que se presentan con mayor frecuencia y las consecuencias que ocasiona cada una de ellas.

- Establecer de manera puntual que sanción amerita cada conducta tipificada.
- Modificar la normativa de tal forma que las sanciones apliquen para toda persona que ejerza HASL, ya sea que trabaje para el INE de forma temporal o permanente, incluyendo los prestadores de servicios y personal de confianza.
- Instituir sanciones severas para quienes tienen acceso a información confidencial y la hagan de conocimiento público.

CONCLUSIONES ESTUDIO CUANTITATIVO

Con base en los resultados obtenidos se puede considerar que se cumplieron los objetivos planteados para la presente fase pues se construyeron dos instrumentos capaces de evaluar las prácticas laborales dentro del Instituto así como la percepción que tienen los trabajadores respecto de la implementación del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral. Ambos poseen los criterios de validez y confiabilidad que garantizan la evaluación concreta de aquello para lo que fueron diseñados y la posibilidad de encontrar resultados similares en aplicaciones posteriores. Asimismo fueron diseñados los criterios de evaluación que permiten obtener un puntaje concreto e interpretable de los constructos analizados por ambos instrumentos.

Respecto de los resultados recogidos por el EVILA se puede observar que existe una tendencia a considerar que las prácticas inadecuadas ocurren de algunas veces a frecuentemente, mientras que las buenas prácticas ocurren de forma inversa, es decir, algunas veces a casi nunca. Estas tendencias se ven matizadas por los análisis comparativos pues los hombres perciben en menor medida las prácticas negativas que las mujeres, lo mismo que aquellos que tienen mayor antigüedad en comparación con sus compañeros de recién afiliación al Instituto. En el mismo sentido, los y las participantes que se encuentran en situación de maternidad/paternidad reportan una menor percepción de las prácticas negativas dentro del lugar de trabajo.

Así, puede considerarse que a medida en que aumenta la familiaridad con las prácticas institucionales formales-informales, la percepción de los actos violentos disminuye y dicho efecto se ve incentivado por el sostenimiento de una familia, siendo prioritario para los hombres quienes en mayor medida participan del trabajo en el Instituto (Delgadillo y Mercado 2010).

En lo concerniente a la percepción que se tiene respecto del Protocolo, los resultados manifiestan una tendencia generalizada a considerarla pertinente, es decir, las condiciones de aplicación han sido suficientes y reconocidas por los y las colaboradoras del Instituto, aunque cabe destacar que existe una tendencia a hacerlo en mayor medida en aquellos hombres padres de familia que laboran en los órganos desconcentrados, en la rama de servicios profesionales con una antigüedad superior.

Sin embargo, con base en los criterios descriptivos se observó que en términos de las medidas tomadas por el Instituto para atender el acoso y el hostigamiento sexual la tendencia sugiere una inconformidad de los trabajadores, no así en lo tocante a la información, la adquisición de conceptos clave y las acciones tomadas para su resolución. De manera puntual se observó que los hombres padres de familia y con mayor antigüedad poseen tendencias mayores hacia el acuerdo con los cuatro factores planteados.

Finalmente se puede establecer que los resultados otorgados por ambas escalas pueden otorgar la posibilidad de predicción respecto del comportamiento de las variables estudiadas, lo cual resulta de interés en la evaluación de objetivos encaminados hacia la reducción de prácticas laborales que sostengan y/o fomenten la violencia entre colaboradores y colaboradoras.

-

REFERENCIAS

- Cámara de Diputados de H. Congreso de la Unión. (2015). *Código Penal Federal*. DE: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/9_120315.pdf.
- Cazés, D. (2005). *Diversidad feminista. La perspectiva de género*. Guía para diseñar, poner en marcha, dar seguimiento y evaluar proyectos de investigación y acciones públicas y civiles. México: Consejo Nacional de Población y Universidad Nacional Autónoma de México.
- CNN Expansión. (2012). *El mobbing afecta a 50% de empleados*. DE: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2012/08/08/mexicanos-sufren-bullying-en-el-trabajo>
- Código de Ética del Instituto Federal Electoral. (s/f). Instituto Federal Electoral. DW: http://norma.ine.mx/documents/27912/276762/2010_1CodigodeEtica.pdf/84fd5893-f95c-47e1-b90f-254f2660b78a, consultado el 12/12/2015.
- Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales. (2008). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios; Centro de Documentación, Información y Análisis. DOF 14 de enero, 2008. DE: http://norma.ife.org.mx/documents/27912/234587/2008_COFIPE.pdf/56e9c54e-2481-48f9-9122-a8231dc3806b
- Comisión Nacional de Derechos Humanos. (2013). *Programa de Asuntos de la Mujer y de Igualdad entre Mujeres y Hombres, PAMIMH*. DE: http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/programas/mujer/Material_difusion/semforo_PAMIMH.pdf, consultado el 30 de noviembre 2015.
- Consejería de Economía y Hacienda. Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios. (2015). *Protocolo para la Prevención y Actuación Frente al Acoso Laboral en la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia*. DE: http://www.ffis.es/ups/prl/Folleto_Acoso_Laboral.pdf, consultado el 12 de Noviembre de 2015, de
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. DE: http://www.ccinshae.salud.gob.mx/descargas/constitucion/66_D_4131_07-07-2015.pdf, consultada el 4 de diciembre de 2015.

- Cota, J. y Manjarrez, V.M. (2016). Evaluación del clima laboral en el área de obras de una institución de educación superior. *Ciencia y técnica administrativa*, 1 (15), ISSN 1666-1680.
- Declaración de Política de No Discriminación, a favor de la Equidad Laboral y de una Cultura Democrática en el Instituto Federal Electoral. (s/f). DE: http://www.ine.mx/archivos3/portal/historico/contenido/Politicass_de_No_Discriminacion/, consultado el 10 de diciembre 2015.
- Delgadillo, L., y Mercado, A. (2010). *Violencia laboral, una realidad incómoda*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- El Financiero (2014). <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/44-de-los-profesionistas-en-mexico-ha-sufrido-acoso-laboral.html>, consultado el 2 de diciembre 2015.
- Estado de Colombia. (2015). *Protocolo para la prevención del acoso laboral y del acoso sexual laboral, mediante la divulgación de los mecanismos y procedimientos de denuncia*. Colombia.
- European Agency for Safety and Health at Work. (2010). European risk observatory report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DE: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/violence-harassment-TERO09010ENC>
- Eurofound. (2015). The tripartite EU agency providing knowledge to assist in the development of social and work-related policies. DE: <http://www.eurofound.europa.eu/news/news-articles/eurofound-2015-annual-programme-of-work>, consultado el 12 de diciembre 2015.
- Federación Internacional de Sociedad de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. (s/f). *¿Qué es la vulnerabilidad*. DE: <http://www.ifrc.org/es/introduccion/disaster-management/sobre-desastres/que-es-un-desastre/que-es-la-vulnerabilidad/>
- Galtung, J. (1998). *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución*. Gobierno Vasco: Comisión Europea.
- Gobierno del Estado de Colima. (2012). *Protocolo para la Prevención, Atención y Sanción del Hostigamiento Sexual, Abuso Sexual, Discriminación y Violencia en la Administración Pública del Estado de Colima*. México: Gobierno de Colima.

- Hair, H., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (2003). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice-Hall
- Instituto de las mujeres del Estado de San Luis Potosí. (2012). Mujeres víctimas de violencia familiar y de género. Área de Atención ciudadana, Unidad jurídica y psicología. Gobierno del estado de San Luis Potosí. DE: cedoc.inmujeres.gob.mx.
- Instituto Federal Electoral. (2010). *Estatuto del servicio profesional electoral y del personal del Instituto Federal Electoral*. Diario Oficial, viernes 15 de enero 2010. DE: http://norma.ine.mx/documents/27912/276800/2009_2EstatutoSPEyPIFE.pdf/ddea0a37-161c-4af4-88c1-91d25b1d12df
- Instituto Federal Electoral. (2011). Reglamento Interior del Instituto Federal Electoral. DE: http://www.ine.mx/docs/IFE-v2/DESPE/DESPE-ConcursoIncorporacion/ConcursoIncorporacion2010/PrimeraConvocatoria/documentos/5_reglamento_interior.pdf, consultado el 7 de diciembre 2015.
- Instituto Federal Electoral. (2014). Registro de Criterios Orientadores que sistematiza los razonamientos lógico-jurídicos en que se ha sustentado la resolución de los Procedimientos Disciplinarios, conforme al artículo 241 del Estatuto del Servicio profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral. Sesión extraordinaria del 4 de febrero 2014.
- Instituto Nacional Electoral. (2014). *Protocolo para Prevenir, Atender y Sancionar el Hostigamiento y Acoso Laboral y/o Sexual*. Recuperado el 2015, de http://www2.ine.mx/archivos3/portal/historico/recursos/IFE-v2/DS/DS-CG/DS-SesionesCG/CG-acuerdos/2014/Julio/CGor201407-02/CGor201407-2_ap_8_a1_act.pdf, consultado el 13 de octubre 2015.
- Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES). (2009). *Protocolo de intervención para casos de hostigamiento y acoso sexual*. México: www.inmujeres.gob.mx. Consultado el 11 de diciembre 2015.
- Instituto Politécnico Nacional. (2010). *Violentómetro*. Unidad Politécnica de Gestión con Perspectiva de Género. DE: <http://www.genero.ipn.mx/Test/Paginas/Violent%C3%B3metro.aspx>
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw Hill.

- Ley Federal de Transparencia y acceso a la información pública gubernamental. (2014). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Secretaría General. Secretaría de Servicios Parlamentarios. DE: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/244_140714.pdf, consultada el 30 de noviembre, 2015.
- Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales (LGIPE). (2014). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Secretaría General. Secretaría de Servicios Parlamentarios. DE: http://norma.ife.org.mx/documents/27912/310245/2014_LGIPE.pdf/5201e72c-0080-4acb-b933-5137ef1c0c86, Consultado el 30 de noviembre, 2015.
- Macías, V. (2012). DE: <http://eleconomista.com.mx/sociedad/2012/07/22/acoso-laboral-siete-cada-10-mujeres>, consultado el 4 de diciembre 2015.
- Measom, C. (2015). Liderazgo situacional vs liderazgo característico. *La voz de Houston*, pág. 1. (25 de Agosto de 2015) Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/liderazgo-situacional-vs-liderazgo-caracterstico-10486.html> [consultado el día 9 de Diciembre de 2015].
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Presidencia de la Nación, Organizaciones Empresariales contra la violencia laboral, Oficina de asesoramiento sobre violencia laboral (2015). *Manual de Conscientización y Prevención sobre Violencia laboral en las organizaciones empresariales*. Argentina. DE: http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2015/07/150630_manual_manual.pdf
- Morse, J. (1994). "Designing Funded Qualitative Research", en Norman K. Denzin e Yvonna S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, EUA, pp. 220-235.
- Muñiz González, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI*. España: Centro de Estudios Financieros. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/liderazgo-situacional-modelo-kenneth-blanchard.html>, consultado el día 9 de Diciembre de 2015.
- OIT. (2015). DE: <http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang-es/index.htm>, consultado el 4 de diciembre 2015.
- Ostrosky, F. (2008). *Mentes asesinas*. México: Quinto Sol.

- Patarroyo, Y. (s/f). *Aula interactiva*. Obtenido de <http://aulainteractiva.org/liderazgo-situacional-480>, consultado el día 9 de Diciembre de 2015.
- Ruíz, J. (1989). *Métodos de investigación cualitativa*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- Ruíz, J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- Schütz, A. (1964). *Estudios sobre teoría social*, Brodersen Arvid (comp.), Amorrortu editores, Buenos Aires.
- Schütz, A. (1993). *La construcción significativa del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva*, Paidós, España.
- Schütz, A. (2003). *El problema de la realidad social, Tomo I*, Amorrortu Editores, Argentina.
- Shavin, N. (2014). ¿Cómo luce el acoso laboral en 2014? Forbes, México. Junio, 2014.
- Secretaría de Salud Laboral de Madrid. (2010). *Protocolo de Violencia en el Trabajo. Madrid: Unión General de Trabajadores de Madrid, dependiente de la Secretaría de Salud Laboral*.
- Secretaría de Turismo. (2013). *Programa sectorial de Turismo 2013-2018, programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación para las mujeres 2013-2018, Protocolo para prevenir y atender el hostigamiento y el acoso sexual y/o laboral*. México: Secretaría de Turismo a nivel nacional.
- Suprema Corte de Justicia de la Nación. (s/f). Manual de Buenas Prácticas para investigar DE: <https://www.scjn.gob.mx/Documents/MANUAL%20DE%20BUENAS%20PRACTICAS.pdf>, consultado el 10 de diciembre 2015.
- Vicente Díaz, J. C. (2014). *Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard*. España: Personal. Obtenido de <http://sharingideas-josecavd.blogspot.mx/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html>, consultado el día 9 de diciembre 2015.

ANEXOS

ANEXO 1

ANÁLISIS POR PARTICIPANTE

PERSONAL ENTREVISTADO ENCARGADO DE ATENDER Y SANCIONAR CASOS DE HASL:

PARTICIPANTE 1:

Fecha: 01 de octubre de 2015

Lugar: Torre Zafiro II

Sexo: Hombre

Antigüedad: 10 meses

Rama: RA

Duración de la entrevista: 65 minutos

1. Aproximación al Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral

Refiere que conoce bien las políticas institucionales para prevenir, atender y sancionar el HASL en el INE; ha recibido información a través de folletos, carteles, correos electrónicos y ha estudiado el Protocolo porque parte de su trabajo es sancionar a quienes se demuestra que ejercen HASL. No menciona haber recibido algún tipo de capacitación adicional.

Reconoce claramente la diferencia entre hostigamiento y acoso sexual y/o laboral.

2. Experiencias y conocimiento sobre situaciones de hostigamiento y acoso sexual y laboral en el INE

Afirma que existen conflictos en el ambiente laboral como en cualquier lugar de trabajo. Comenta no haber sido víctima de HASL en el INE y en lo personal no ha sabido de ningún caso, a pesar de que parte de sus funciones es sancionar. Refiere que de “oídas” se ha enterado de algunos casos de “Hostigamiento y Acoso Laboral”, principalmente de tratos autoritarios hacia el personal operativo contratado por honorarios (no aplica sanción), más frecuente hacia mujeres y ejercido por mandos superiores, quienes generalmente tienen más de 10 años

laborando para el Instituto. Se ha enterado de que las quejas más frecuentes se deben a malos tratos, cargas excesivas de trabajo, intimidación y humillaciones. Ha sabido de algunos casos en los que se han aplicado sanciones temporales. Considera que el acercamiento conocimiento que tiene el personal en general acerca del Protocolo es básico.

3. Percepción sobre las políticas y procedimientos de atención en casos de HASL

Considera que han sido creadas para regular las relaciones laborales, incluyendo deberes, derechos y obligaciones. *“El Protocolo esta direccionado a resolver la problemática de HASL para dar una atención especializada a las víctimas”*. Cree que son adecuadas porque se deben atender este tipo de problemáticas.

Refiere que la prevención no es eficiente, porque *“hace falta implementar medidas que permitan la interiorización de la cultura institucional que se pretende promover”*, también menciona que hace falta un manual de buenas prácticas que genere un clima laboral adecuado, *“que la política de prevención este dirigida a varios aspectos y no únicamente a la divulgación del Protocolo”*.

En cuanto a la atención; comenta que los mecanismos no son efectivos, que el primer contacto debería realizarlo un especialista porque es muy difícil demostrar que se ha sido víctima de HASL, sugiere que los denunciantes deberían recibir atención psicológica para no basar las investigaciones únicamente en los dichos, por el momento no se cuenta con este tipo de procedimientos pero sería deseable.

Muchas quejas no se formalizan porque los colaboradores temen que su caso no se resuelva y sufran represalias, *“algunos piensan que es el inicio de un trámite burocrático [...] para las victimas el tiempo de espera puede llegar a ser excesivo”*. Una vez que se presenta una queja se dispone de 4 meses para demostrar que se ha cometido el ilícito, si vence el plazo se desecha. Formalizar la queja implica informar al agresor de que se ha presentado una denuncia en su contra.

Refiere que supo de una recomendación por parte de “X” institución para fortalecer la *“exhaustividad de la investigación y la atención especializada”*,

también comenta que es necesario capacitar al personal de los distintos niveles aunque no necesariamente se encarguen de atender casos de HASL.

Señala que el Protocolo se encuentra en una etapa inicial, que por el momento hay poca información acerca de cómo está operando, por el momento observa que los problemas están en la aplicación, la normativa está bien pero no hay acciones concretas, todo se queda en lo teórico.

4. Impresiones interpretativas como entrevistador frente al caso

El entrevistado tiene un conocimiento amplio sobre el Protocolo por el puesto que desempeña, sin embargo, a pesar de ser encargado de sancionar a los agresores, nunca le ha tocado aplicar una sanción, esto implica que muchas de las quejas se quedan en la etapa de investigación y el HASL no llega a comprobarse.

Ha sugerido que el Protocolo prácticamente está operando como versión piloto y que hace falta realizar ajustes; destaca la falta de procedimientos y personal especializado para investigar las quejas de HASL, los medios de difusión son insuficientes y/o inadecuados, los colaboradores del INE conocen muy poco acerca del Protocolo.

Aunque en teoría existen tiempos definidos para responder, atender e investigar las quejas, la realidad es que dichos tiempos no se respetan, o más bien, cuando se cumplen los plazos, las áreas encargadas de investigar, presentan reportes incompletos y/o improcedentes, que terminan por ser desechados.

PARTICIPANTE 2

Fecha: 01 de octubre de 2015

Lugar: Torre Zafiro II

Sexo: Hombre

Antigüedad: 6 años

Rama: RA

Duración de la entrevista: 55 minutos

1. Aproximación al Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral

Refiere que conoce medianamente el Protocolo; ha recibido información a través de folletos, carteles, correos electrónicos y lo ha revisado en el portal del INE. También ha tomado cursos, talleres y diplomados, ha recibido pláticas sobre violencia e igualdad de género, ya que su puesto de trabajo implica brindar asesoría jurídica e investigar las denuncias de los quejosos. Conoce las políticas y procedimientos para la prevención, atención y sanción del HASL.

2.- Experiencias y conocimiento sobre situaciones de hostigamiento y acoso sexual y laboral en el INE

Comentó haber sido víctima de “Acoso Laboral” en 2009, antes de que existiera el Protocolo, en ese entonces acudió a su jefe inmediato, quien realizó una mediación entre el ofendido y el ofensor (del mismo nivel) para lograr un acuerdo, ambos colaboradores permanecieron en el mismo lugar de trabajo y no continuó el Acoso, el ofendido quedó parcialmente satisfecho.

En su actual puesto, ha atendido y se ha enterado de muchos casos de HASL, predominan los de “Hostigamiento Laboral”. Las quejas más frecuentes son por cargas excesivas y desproporcionadas de trabajo, maltrato, discriminación, horarios extenuantes y acoso sexual. Identifica como vulnerables a los adultos mayores y a las mujeres, dice que frecuentemente ocurre de superior a subordinado y de mujer a mujer en los casos de “Hostigamiento Laboral” y de hombre a mujer en los casos de “Acoso Sexual”, de forma indistinta en diferentes áreas y niveles.

Ha sabido de personas que no denuncian por temor a represalias y otros que terminan por renunciar (hayan o no presentado queja). Un caso que considera grave, es el de una mujer que fue despedida inmediatamente después de regresar de su incapacidad por parto (con motivo de las faltas). Considera que existen casos de HASL en el INE, producto de *“vicios arraigados que se han dado durante muchos años, en diferentes áreas, conflictos interpersonales que se vuelven laborales”*.

3. Percepción sobre las políticas y procedimientos de atención en los casos de HASL

Considera que el Protocolo ha sido funcional, en el sentido de que ahora se lleva un registro de casos y *“el HASL ha sido denunciado de forma libre y procurando*

salvaguardar los derechos de los denunciantes". Pero reconoce que falta mucho por hacer, que se dan muchos casos de HASL en el INE, que los medios de difusión que se utilizan no son suficiente para prevenir el HASL, sugiere que la difusión *"debería de ser de manera presencial y por bloques, para todos y no solo para quienes estamos encargados de atender"*, muchos colaboradores no denuncian porque están familiarizados con la violencia y algunos ni siquiera son conscientes que están siendo víctimas de abusos.

En cuanto a los procedimientos de atención; menciona que hace falta personal y reforzar las investigaciones, su departamento únicamente cuenta con 3 personas (psicólogos) que brindan orientación a quienes deciden formalizar una queja, pero de estas 3 personas, solo uno es encargado de recibir las quejas. El tiempo de espera *"puede ser un poco amplio"*. Piensa que en ocasiones el psicólogo indebidamente persuade a los quejosos de que no formalicen su denuncia. Muchas otras quejas no se formalizan porque los ofendidos tratan de evitar conflictos con los jefes y represalias, o incluso perder el trabajo.

Han sido muy pocos los casos en los que se ha logrado demostrar que se está ejerciendo o se ha ejercido HASL y la solución más frecuente ha sido el cambio de adscripción del quejoso, algunos colaboradores incluso optan por pedir un cambio de adscripción antes que presentar una queja. Comenta que se anhela poder incorporar periciales en psicología como parte de las investigaciones.

4. Impresiones interpretativas como entrevistador frente al caso

El evaluado conoce el Protocolo, lo percibe como una medida institucional favorable que pretende mejorar las relaciones laborales entre los colaboradores del INE, pero considera que apenas comienza a tomar forma y a dar resultados. Con la creación del Protocolo, se ha conceptualizado y se han institucionalizado procedimientos para prevenir, atender y sancionar el HASL, pero el Protocolo no se conoce lo suficiente, los recursos y procedimientos con los que cuenta la institución para investigar (testigos, cámaras, entrevistas) son limitados, en ocasiones la denuncia inicial no es lo suficientemente sólida y la presunta víctima tiene que demostrar que se ha cometido el ilícito, el proceso puede ser tedioso para los denunciantes además de causar la impresión de que no va a llegar a ningún lado, por el contrario, su situación podría empeorar.

El Protocolo no ha llevado en ningún caso hasta una sanción, prácticamente se compone de una serie de filtros en los que se trabaja con los denunciantes hasta que terminan por abandonar la queja. Sería recomendable robustecer las investigaciones capacitando al personal o contratando a personal capacitado, que sea capaz de identificar y demostrar de manera eficaz los casos de HASL, para puedan aplicar las sanciones correspondientes y exista un freno a las agresiones.

El evaluado comentó durante la entrevista que el Protocolo no aplica “en su totalidad” para el personal contratado por honorarios como prestador de servicios, para estos casos aplica únicamente la prevención y la atención, pero no es posible iniciar un proceso administrativo porque estas personas no pertenecen al INE de manera formal. Es indispensable buscar alternativas de solución a los casos de HASL que se presentan entre prestadores de servicios.

Refiere el evaluado que no es factible proporcionar información de instituciones como la CNDH o INMUJER, entre otras, debido a que el INE es una institución política; esto deja ver que existen malas prácticas que debilitan el impacto del protocolo, en el caso del entrevistado, quien está directamente encargado de atender e investigar quejas, se pone de manifiesto que concede mayor importancia a sus creencias, que a la normativa del instituto, pues él mismo protocolo establece en... que parte de la atención es proporcionar información pertinente acerca de instituciones ajenas que pudieran atender y tomar medidas para los casos de violaciones a los derechos de las personas.

PARTICIPANTE 3:

Fecha: 01 de octubre de 2015

Lugar: Torre Zafiro II

Sexo: Hombre

Antigüedad: 15 años

Rama: RA

Duración de la entrevista: 50 minutos

1. Aproximación al Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral

Conoce el Protocolo de manera regular, tiene identificada la función y finalidad del mismo así como algunas deficiencias del mismo, comenta los procedimientos que engloba y los mecanismos de actuación.

2. Experiencias y conocimiento sobre situaciones de hostigamiento y acoso sexual y laboral en el INE

Experiencias personales no ha tenido como víctima y niega haberlo hecho como victimario, conocimiento si ha tenido ya que se encuentra encargado del área de quejas de la DEA. Junto con otras compañeras, comenta que la mayoría de las denuncias son relacionadas al Hostigamiento Laboral, debido al mal entendido de la relación laboral que existe en el instituto y que en menor proporción se presentan los casos de Hostigamiento Sexual; hubo un caso que realmente le impactó por lo explícito de las imágenes de contenido sexual, le enviaron a una compañera a su celular, fotografías de los genitales del hostigador, comenta que no tiene conocimiento de las sanciones recibidas para los casos que son atendidos en la DEA.

3. Percepción sobre las políticas y procedimientos de atención en los casos de HASL

Buenos aunque no suficientes, ya que comenta que lo ideal sería que hubiera personal especializado en la atención a víctimas y la designación de un espacio para la creación de un organismo o centro de atención a los casos de Hostigamiento y Acoso Sexual y Laboral.

4. Impresiones interpretativas como entrevistador frente al caso

Es una persona que a pesar de tener tantos años en el instituto se escandalizaba con algunos casos y trataba de justificar otros, del tal forma que hace suponer es pieza clave en la deserción de denuncias formales dentro del instituto.

Participante 4:

Fecha: 11 de noviembre de 2015

Lugar: Vía telefónica

Sexo: Hombre

Antigüedad: 16 años

Rama: SPE

Duración de la entrevista: 65 minutos

1. Aproximación al Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral

La difusión del Protocolo se ha dado a través de diferentes medios, desde publicación de frases en los recibos de nómina, publicaciones impresas y actualmente se está trabajando en la realización de un video.

Cuando se publicó que el Protocolo había entrado en vigor se incrementaron las denuncias, actualmente las víctimas han expresado que se sienten acompañados(as). De acuerdo a lo establecido en el protocolo se entabla comunicación con la víctima para hacer la primera entrevista creando un ambiente de confianza, al final de la entrevista se le dan opciones, si es que desea presentar una denuncia formal puede redactarla ahí mismo o en su caso, el Departamento de procedimientos Administrativos, espera a que se presente la denuncia escrita. En caso de existir posibilidades eminentes de que el victimario(a) tome represalias contra la víctima se elabora un oficio pidiéndole al agresor(a) que se abstenga de atentar contra la integridad y la dignidad de la víctima.

Cuando se cita a los(as) testigos, se les entrevista de manera más inquisitiva, se solicita la presentación de documentos, se está pendiente de la existencia de contradicciones en dichos, se integra el expediente que se presenta al Director ejecutivo, quién determina si se aplica una sanción. Cuando

se notifica al responsable que se ha presentado una queja en su contra, este tiene la obligación de presentar pruebas para demostrar su inocencia. Las amonestaciones han sido suspensiones que van de 3 a 30 días.

2. Experiencias y conocimiento sobre situaciones de hostigamiento y acoso sexual y laboral en el INE

La mayoría de las denuncias presentadas se refieren a conflictos personales, durante los procesos electorales aumentan las denuncias, puede deberse a que el periodo de tiempo que se pasa en el lugar de trabajo con las mismas personas es mayor que cuando no hay proceso, por lo tanto la constante convivencia provoca diferencias entre las personas.

Refiere un caso emblemático de un funcionario, quien se caracterizaba por un nivel de excelencia en el trabajo, sin embargo, su autoritarismo lo llevo a tener problemas con 5 integrantes de su equipo de trabajo, 3 de ellos(as) presentaron una denuncia, manifestaban discriminación ya que recurrentemente emitía comentarios referentes a las personas de edad avanzada, teniendo en su equipo un colaborador de 60 años. Después de determinar que se tenían elementos suficientes para fincar responsabilidad fue citado en la DESPEN para ser interrogado, en algún momento de la entrevista pareció perder la cordura, mostrándose incómodo y casi agresivo. Cuando se empezó el procedimiento la principal quejosa se desistió de la denuncia, argumentando que él había cambiado mucho, tratándolos de manera más respetuosa.

3. Percepción sobre las políticas y procedimientos de atención en los casos de HASL

Respecto al tiempo para atender una denuncia no hay opciones para disminuirlo, probablemente si la estructura estuviera reforzada con más personal que pudiera desplazarse las investigaciones se harían más rápido.

Cuando se dan casos de acoso laboral las víctimas generalmente solicitan se restablezcan sus condiciones de trabajo, en los casos de acoso sexual presentan denuncias y después deciden no seguir en la denuncia porque no tienen pruebas, en ocasiones la víctima espera que el victimario, en muchos casos el superior jerárquico, cambie cuando se entere que se ha presentado una queja en su contra.

4. Impresiones interpretativas como entrevistador frente al caso

El participante se mostró muy dispuesto a la entrevista, conoce el protocolo ya que dada la naturaleza de sus actividades laborales, se ve en la obligación de aplicar la normativa planteada en él, es una persona comprometida con su trabajo con interés porque se realicen mejoras al Protocolo y sobre todo se aplique para proteger a quienes se enfrentan a alguna situación de vulnerabilidad en el espacio laboral.

Comentó que hace falta personal en los departamentos encargados de atender y dar seguimiento a las quejas, por ello se hace difícil reducir los tiempos y dar una mejor atención; es necesario fortalecer los departamentos con más personal y capacitación, los tiempos de espera excesivos y la falta de elementos de prueba constituyen un factor para que el personal víctima de HASL decida no presentar su queja y/o en caso de presentarla decidan no continuar con el proceso. Mencionó varios casos en los que las víctimas decidieron no continuar con el proceso y formalizar su denuncia, pues no disponían de pruebas suficientes para demostrar su dicho.

Refiere el entrevistado que en ocasiones los quejosos no están interesados en que se castigue al agresor, únicamente buscan advertirle que no están dispuestos a seguir tolerando abusos y ponerle un freno a la violencia; la mediación pudiera funcionar como estrategia en algunos casos, siempre y cuando se disponga del consentimiento previo de la víctima.

PARTICIPANTE 5:

Fecha: 01 de octubre de 2015

Lugar: Torre Pedregal II

Sexo: Hombre

Antigüedad: 22 años

Dirección: SPE

Duración de la entrevista: 65 minutos

1. Aproximación al Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral

Refiere que participó en la conformación del Protocolo en el 2013. Dicho protocolo surge derivado de una política Internacional, que bajó al gobierno federal con la intención de que cada una de las dependencias federales cuente con un Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral. En términos generales tiene la intención de atender conflictos de intereses, para tener políticas claras de mediación y conciliación, además de erradicar conductas negativas creando una cultura organizacional de respeto.

Dado que labora en el área de Normatividad, en su área trabajan 5 abogados que se dedican a atender las quejas sobre HASL, esta es la única instancia con personal especializado, la capacitación que han recibido hasta ahora le parece suficiente para cubrir las demandas y actividades que el Protocolo requiere, sin embargo el psicólogo, quien es el primer contacto que el quejoso tiene con el proceso de queja no está especializado en la materia de acoso y hostigamiento laboral.

El Protocolo se ha difundido a través de medios electrónicos, publicaciones impresas y conferencias, pero el personal se entera de su existencia hasta que se ven involucrados en un conflicto.

Puntualiza que existen instituciones ajenas al INE ante las cuales puede recurrir una posible víctima de acoso y/o hostigamiento como pueden ser el Ministerio Público, la Comisión Nacional de Derechos Humanos, Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED) y el Centro de Atención a Víctimas del Delito (CAVID).

2. Experiencias y conocimiento sobre situaciones de hostigamiento y acoso sexual y laboral en el INE

Identifica que el hostigamiento se ejerce de un superior jerárquico a un subordinado y el acoso son las prácticas que se dan entre pares u homólogos. Expone que los mecanismos de atención son efectivos ya que permiten a la víctima abrir el abanico de situaciones a la que se ven expuestos los quejosos. La resolución de una queja varía entre 2, 4 y 6 meses de acuerdo a la complejidad de la denuncia, algunas quejas no han prosperado o hay un desistimiento de la víctima, en otros casos se han encontrado intenciones de molestar al jefe. Con la finalidad de que las quejas prosperen se busca mantener

comunicación con el quejoso aun cuando ya no labore en el INE, en la mayoría de los casos las quejas no se formalizan por falta de seguimiento del quejoso.

La solución a las quejas presentadas no ha sido tan acertada, entre las opciones que se han presentado están los cambios de área de trabajo, imposiciones de sanción, cita que debido a cuestiones políticas y presupuestarias no se ha trabajado en el desarrollo de medidas de sanción más específicas. Apunta que no existen medidas de protección a las posibles víctimas durante el proceso.

Identifica que quienes laboran en las juntas locales y distritales son quienes presentan más quejas, igual que los pertenecientes a la Rama Administrativa son quienes presentan más denuncias contra quienes pertenecen al Servicio Profesional, aun cuando en este último rubro el ejercicio del poder es más marcado.

3. Percepción sobre las políticas y procedimientos de atención en los casos de HASL

Menciona que alguna vez fue víctima de HASL, sucedió mientras laboraba en un puesto operativo, señala haber sido acosado por su jefe y no haber denunciado por falta de cultura para atender este tipo de situaciones, a lo largo de su trayectoria por el antes IFE, ahora INE, refiere haber visto varios casos de acoso y hostigamiento sexual y laboral, el caso más grave que recuerda haberse enterado es el de acoso de un jefe a un subordinado, previo al protocolo, entre las prácticas de hostigamiento señala relegar al subordinado, congelarlo, ignorarlo y/o exhibirlo.

Uno de los entrevistados alude que entre las sanciones que se han aplicado a los agresores se encuentran suspensiones de 15 días al agresor, lo que contrasta con los datos de los reportes trimestrales integrados por la UTIGyND, lo que ilustra el cómo se distorsiona la información en rededor de la atención a las quejas que presenta el personal.

El área encargada de atender las quejas se denomina de Relaciones y Subdirección de programas laborales. El procedimiento a seguir cuando se presenta una queja primero es la contención del especialista en materia psicológica, abrir un expediente único, buscar y reunir las pruebas, hacer una remisión al estatuto, es decir la misma mecánica que los juicios. En cuanto a la

investigación de los casos, se apoyan principalmente de la narrativa, entrevistas al personal que está cerca del quejoso, para determinar esquemas de trabajo, el perfil laboral para determinar si se le asignan tareas fuera de sus funciones.

4. Impresiones interpretativas como entrevistador frente al caso

Al principio de la entrevista daba la impresión de sentirse incómodo, probablemente porque no sabía cuál era el objetivo de la reunión, conforme avanzamos en la entrevista empezó a relajarse y a proporcionar más información, llegando incluso a realizar comentarios de su vida personal. El tiempo fue un factor apremiante en la realización de la entrevista ya que por cuestiones laborales no se presentó a la hora fijada y lo hizo previo a su hora de comida, al finalizar la entrevista comentó que tenía que irse de manera inmediata de lo contrario no tendría tiempo para comer.

La persona entrevistada refiere que él mismo ha sido víctima de HASL durante su permanencia en el Instituto, en su momento no se atrevió a denunciar por falta de cultura. Su trabajo implica atender e investigar quejas, por tanto debe conocer ampliamente los procedimientos.

Intuye como factores que influyen en el hecho de que muchas quejas no se formalicen, que quienes reciben las quejas como primer contacto (psicólogos) no están suficientemente capacitados, muchos quejosos desisten en el proceso y no dan seguimiento a sus denuncias, posiblemente porque el proceso es largo y desgastante, refiere el entrevistado, que dura entre 2 y 6 meses, además de que se le solicita al quejoso que demuestre los hechos denunciados, los únicos medios de prueba son los dichos de las partes y de los testigos, en caso de que los haya, y si los hay, no siempre se prestan para tal efecto, el hecho de que los testigos nieguen haber presenciado conductas violentas, perjudica al quejoso, pues se puede entender que este último dice mentiras. Un aspecto importante sobre el que se debe de trabajar, es que no existen medidas de protección para los quejosos durante las investigaciones, esto puede estar operando como un freno para las denuncias.

Participante 6:

Fecha: 1 de Octubre del 2015

Lugar: Torre Pedregal II

Sexo: Hombre

Antigüedad: 5 años

Rama: RA

Duración de la entrevista: 65 minutos

1. Aproximación con el protocolo de HASL

El entrevistado conoció las políticas para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral, a través de sesiones de consejo, vía electrónica, a través de impresos y además asistió a una conferencia donde se le dio capacitación en relación al Protocolo. Comenta que no todo el personal tiene el mismo acercamiento, la capacitación y las conferencias únicamente se imparten a quienes tienen funciones relacionadas al procedimiento de atención de quejas.

2. Experiencias y conocimiento sobre situaciones de HASL en el INE

Refiere que en lo personal, no ha sido víctima, ni testigo de HASL, pero por su trabajo se ha enterado de muchos casos, la mayoría por hostigamiento y acoso laboral, y de hostigamiento y acoso sexual en menor frecuencia. Cuando se le pregunta si se han presentado quejas dentro de su departamento, respondió que si se han dado varios casos y que a él *“le gustaría que su jefa lo acosara, está muy bien”*.

3. Percepción sobre las políticas y procedimientos de atención en casos de HASL

Opina que las políticas *“están muy bien”* porque facilitan dar atención a asuntos de este tipo, comenta que el Protocolo es un manual de buenas prácticas, que permite hablar y tomar medidas con los jefes de departamento para informarlos acerca de lo que está bien y lo que no está bien. También se incluyen medidas disciplinarias y administrativas para quienes transgredan estas políticas. Refiere que dichas políticas y particularmente el Protocolo buscan erradicar las conductas violentas y en su caso sancionarlas, con la finalidad de lograr un ambiente laboral sano.

En cuanto al procedimiento menciona que en un primer momento, después de que se realiza la queja a través del buzón o vía telefónica, se realiza

una entrevista inicial de contención, en el departamento que corresponda, después se realiza una entrevista de investigación, posteriormente, si la queja se formaliza, se le notifica al presunto agresor, posteriormente se llega a una etapa de ofrecimiento de pruebas y finalmente se llega a una resolución.

Refiere que el tiempo de espera es excesivo, que debería ser menor, cuando mucho tendría que durar cuando mucho 2 meses. No existen mecanismos ni estrategias suficientes para la atención de HASL, solo se da información a superiores jerárquicos. Debería existir una sensibilización de superiores jerárquicos, presentarse en el área de trabajo y preguntar sobre el acoso. Muchas veces las víctimas no denuncian por temor a represalias, otras veces no se realizan bien las diligencias y por eso las quejas no prosperan.

Dice que en lo particular no ha impuesto ninguna sanción, pero se ha enterado de casos en los que se ha amonestado a agresores, con suspensiones de hasta 20 días.

4. Impresiones interpretativas como entrevistador frente al caso

El entrevistado tiene un conocimiento muy superficial acerca de la realidad violenta que se vive dentro del Instituto, considera que el Protocolo es una herramienta útil con detalles mínimos por corregir, sin embargo, lo referido por los otros entrevistados hablan de una situación diferente. Por otro lado comentó que se ha enterado de muchos casos, incluso dentro de su departamento, hizo un comentario ofensivo en relación a que le gustaría que su jefa lo acosara, esto pone en evidencia que la violencia de género se ejerce principalmente hacia las mujeres, este dato se confirma en la información obtenida de las otras entrevistas. La persona entrevistada pertenece a un departamento encargado de imponer sanciones, comentó durante la entrevista que se ha enterado de suspensiones de hasta 20 días, sin embargo, en los reportes trimestrales se observa que ningún caso ha concluido en sanción.

PARTICIPANTE 7:

Fecha: 01 de octubre de 2015

Lugar: Torre Pedregal II

Sexo: Mujer

Antigüedad: 13 años

Rama: RA

Duración de la entrevista: 60 minutos

1. Aproximación al Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral

La entrevistada sabe de la existencia del Protocolo, de las políticas y normas que sigue. Comenta que se ha difundido mediante carteles, folletos y frases en los recibos de pago. Antes cuando no existía un Protocolo, ni un código de ética, lo que se hacía era acudir a la Dirección General, sin embargo no se hacía nada para mejorar, y algunas ocasiones se despedían a las víctimas. Refiere que el Protocolo no aplica para todos y no se está difundiendo en todos los cargos, “parece que solo se difunde a un 1%”. Está enterada de lo que se maneja en el Protocolo, puesto que fue una de las contribuyentes a la elaboración.

2. Experiencias y conocimiento sobre situaciones de hostigamiento y acoso sexual y laboral en el INE

Refiere que ha sido víctima del acoso laboral cuando aún no existía el Protocolo y la ayuda que le dieron fue mínima. Comenta que en el área donde labora el clima laboral es muy tenso y los compañeros están compitiendo entre sí, lo que provoca que las relaciones sean muy superficiales.

Señala un caso particular, en el que varias mujeres fueron acosadas sexualmente por el jefe de departamento, pero las mujeres no se decidieron a presentar una queja formal por miedo a las represalias, entonces después de 2 años el caso fue expuesto y acaba de ser resuelto.

3. Percepción sobre las políticas y procedimientos de atención en los casos de HASL

Comenta que el Protocolo está muy bien elaborado, sin embargo, falta más difusión y generar confianza en el personal para que se atrevan a seguir un procedimiento de queja contra el abuso. La entrevistada conoce medianamente el Protocolo ya que se les está impartiendo un curso a los mandos medios y superiores. Así como también conoce las políticas que se llevan a cabo en el Protocolo. Comenta que se ha solicitado la posibilidad de que las entrevistas las realicen psicólogos, especialistas en violencia laboral.

4. Impresiones interpretativas como entrevistador frente al caso

La persona entrevistada manifiesta que conoce bien el Protocolo, conoce las políticas del Instituto, en relación a la prevención, y atención de los casos de HASL, pues ella misma contribuyó en la elaboración del Protocolo.

Fue víctima de hostigamiento sexual y laboral, y a pesar de conocer bien los procedimientos de atención, no se atrevió a denunciar, pues no tuvo confianza de que su problema fuera resuelto, incluso tuvo temor de recibir represalias. Además comentó en ese tiempo estar enterada de otros casos de hostigamiento sexual, en los que las víctimas tampoco se atrevieron a denunciar.

Un dato importante que se desprende de esta entrevista es la falta de confianza por parte del personal, aunque se ha dado a conocer el Protocolo muchas víctimas de HASL no se atreven a denunciar.

PERSONAL ENTREVISTADO VÍCTIMAS DE HASL:

PARTICIPANTE 8:

Fecha: 25 de octubre de 2015

Lugar: Vía Telefónica

Sexo: Hombre

Antigüedad: 6 meses

Rama: Prestador de servicios

Duración de la entrevista: 85 minutos

1. Aproximación al Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral

Refiere que conoce muy poco acerca del Protocolo. Laboró para el INE del 16 de enero al 15 de julio del 2015 en el Programa de Resultados Electorales Preliminares (PREP), durante su permanencia recibió información relacionada con la existencia del Protocolo a través de folletos y/o panfletos, comentó haber

visto carteles pegados en diferentes áreas de trabajo, pero dice no haber prestado atención hasta que su situación laboral se tornó sumamente estresante.

Después de revisar la información que contenían los folletos, tuvo un segundo acercamiento, se comunicó al buzón de quejas INE y pasados algunos días recibió como respuesta que su caso no podía ser atendido porque debido a su tipo de contratación el Protocolo no aplicaba en su caso; al igual que otros colaboradores que se encontraban en la misma situación buscó por su cuenta y consultó el Protocolo en la página del INE.

2. Experiencias y conocimiento sobre situaciones de hostigamiento y acoso sexual y laboral en el INE

Dice haber sido víctima de HASL, específicamente de Hostigamiento Laboral por parte de 3 de sus 5 Jefes inmediatos (los otros 2 fueron testigos pasivos). Las principales conductas violentas que describe fueron; gritos, groserías, despotismo, amenazas, intimidación, los callaban, les hablaban con chiflidos, carga de trabajo excesiva, distinta y adicional a la que se le asignaba a sus homólogos (no le recibían los reportes), trato preferencial hacia algunas personas, comentarios discriminatorios (por ejemplo; en una ocasión, por su vestimenta y sentarse en el piso le dijo su jefa inmediata que parecía pordiosero).

También fue testigo y se enteró de otros casos de HASL, al igual que él “algunos” de sus compañeros de trabajo fueron Hostigados por los jefes inmediatos (presentaron una queja colectiva), repitiéndose las mismas conductas. Refiere que su jefa inmediata (quien ejercía el Hostigamiento) comentó haber pasado por la misma situación el periodo anterior, cuando ocupaba el mismo puesto que el entrevistado. Supo de otros casos de Hostigamiento Sexual y Laboral, entre los más graves se enteró que algunas personas **ante la impotencia se vieron obligadas a renunciar.**

3. Percepción sobre las políticas y procedimientos de atención en los casos de HASL

Refiere que la información que le proporcionó el instituto fue insuficiente, considera que los medios de difusión del Protocolo no son efectivos porque no hay una capacitación respecto a sus derechos y obligaciones, únicamente

recibió capacitación en cuestiones técnicas relacionadas al ejercicio de sus labores.

Su percepción hacia las políticas institucionales es negativa, comenta que las políticas *“pueden ser muy nobles, pero no se aplican”*, considera *“injusto y lamentable”* que el Protocolo no aplique para todos los colaboradores, pues *“Al final de cuentas trabajamos para el INE y se trata de derechos universales”*, dice que en su opinión las políticas institucionales únicamente sirven para cumplir con requisitos, *“pero se quedan en la letra, en el poster, el folleto, solo sirven para cumplir con un mando”*.

En cuanto a la prevención del HASL refiere que no existe una concientización ni en las víctimas, ni en los victimarios; Comentó que muchos colaboradores toleran la violencia, por temor a perder el trabajo, porque están acostumbrados y/o por conformismo, cree que los victimarios no son conscientes de estar ejerciendo algún tipo de violencia, consideran tales extremos como parte de una dinámica normal y necesaria para que los subordinados hagan su trabajo, pero leyendo los folletos que distribuye el INE se cumplen los criterios para hablar de HASL.

Considera que la atención fue rápida, pues le respondieron el correo aproximadamente en una semana, pero no eficiente, pues solamente respondieron para decirle que no podían hacer nada respecto a su situación debido a su tipo de contrato, no hubo investigación, ni seguimiento a su queja.

Comentó que antes de presentar la queja se acercó al jefe inmediato de sus jefes inmediatos (quienes ejercían el HASL), pero este le respondió que tratara de sobre llevar las cosas, incluso trato de persuadirle de que no hiciera nada porque perdería su tiempo. Después de presentar la queja y/o tratar de responder a las agresiones su situación empeoró, se le exigía más en el trabajo, en ocasiones le hacían esperar sin tener que realizar ninguna actividad, para después de algunas horas decirle que podía retirarse. No se enteró de ninguna sanción.

4. Impresiones interpretativas como entrevistador frente al caso

Los medios de difusión del protocolo son insuficientes y/o inefectivos, se pueden fortalecer. Pensando en la prevención; me parece que los impresos exclusivamente llaman la atención de los ofendidos, y muchos colaboradores

del INE no leen los folletos hasta que sospechan que están siendo víctimas de HASL, para entonces la transgresión ya se habrá cometido.

La difusión del Protocolo se fortalecería si en los impresos se incluyera información que alertara a los victimarios de las posibles consecuencias de ejercer HASL, por ejemplo; ¿sabes que la discriminación es un delito? En el Protocolo se menciona que varias de las conductas consideradas como HASL, también están tipificadas jurídicamente como delitos, por ejemplo; discriminación y hostigamiento sexual (artículo 149 Ter. Y artículo 259 Bis. Del Código Penal Federal, Respectivamente), pero esa información no es tan accesible.

La prevención no debe basarse únicamente en la divulgación de información través de documentos, es recomendable que exista una parte sensible, inducción y capacitación del personal en respecto a sus derechos, obligaciones y límites en sus relaciones de trabajo, sea cual sea el tiempo que duren sus contratos.

Por otro lado, los folletos, carteles, postales, e incluso la capacitación, no servirán de nada si el Protocolo no aplica para la mayoría de las personas que son contratadas por el Instituto en calidad de prestadores de servicios. Realmente lo que por normativa no puede hacer el Instituto es sancionar, porque en teoría los prestadores de servicios no pertenecen al INE, pero si es obligación del Instituto brindar información pertinente para ayudar a los quejosos a identificar si realmente están siendo víctimas de HASL y en su caso canalizarlos a instituciones que puedan atender y dar seguimiento a sus quejas, sería prudente que esta información estuviera a la vista.

También se puede observar, que no existe una planeación de las actividades que los prestadores de servicios deberán de realizar, las actividades son asignadas de manera espontánea y/o por ocurrencia, esto abre la posibilidad de que los jefes inmediatos, arbitrariamente o en base a sus preferencias sobrecarguen de trabajo a algunos prestadores de servicios, mientras que otros no tengan actividades por realizar.

PARTICIPANTE 9:

Fecha: 29 de octubre de 2015

Lugar: el acordado entre el entrevistador(a) y la/el participante

Sexo: Mujer

Antigüedad: 6 meses

Rama: Prestadora de servicios

Duración de la entrevista: 105 min

Entrevistador(a): Equipo consultor

1. Aproximación al Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y/o acoso sexual y laboral.

La participante refiere no haber tenido ninguna aproximación al Protocolo ya que solo laboró en el INE durante 6 meses. Manifiesta no haber recibido ningún tipo de inducción al puesto, recibió una breve capacitación de un mes, donde únicamente se le dejó en claro a quien tenía que obedecer y que tenía que estar a disposición en caso de que fuera requerido.

Describe que en el proceso de reclutamiento se le informó que el INE durante el periodo electoral se requiere disponibilidad de horario. Comenta que recibió durante la capacitación se le informó acerca de cuestiones prácticas, además de otra información adicional poco relevante en relación a la prevención, atención y sanción en casos de violencia.

Inicialmente el grupo era de 30 personas, con edades que oscilan entre los 20 y los 40 años, cualquier situación que se presentará, podrían consultar con el jefe directo, quien se supone, en caso de presentarse algún conflicto, este escucharía a las partes involucradas y ayudaría a resolverlo la contingencia. En algún momento, en el espacio de trabajo se presenta personal administrativo con folletos, carteles y postales, relacionados al tema del Hostigamiento y Acoso Sexual y/o laboral, sin embargo no se da ninguna explicación respecto al contenido de los impresos.

Recibió folletos, trípticos y notó que habían carteles pegados en relación a la prevención del Hostigamiento y Acoso Sexual y/o Laboral (HASL), pero no los leyó hasta que fue víctima de HASL.

2. Experiencias y conocimiento sobre situaciones de hostigamiento y acoso sexual y laboral en el INE

Durante el período de capacitación una compañera se dio de baja, al parecer la causa fue que no realizó una actividad como debería de ser, por lo que fue

señalada y en lo sucesivo fue blanco de abusos por parte del personal que da la capacitación, quienes verbalizaban expresiones como: “¿Que eres tonta?” “¿no sabes hacerlo?”, dicha compañera parecía ser el conejillo de indias, cualquier cosa era directamente con ella, “compañera pase al frente” “compañera, ¿a qué se refiere esto?”. De manera general se les comenta que “en cualquier momento se puede prescindir de sus servicios” “nadie es imprescindible”, “aquí sus estudios no sirven para nada”, “si tienen licenciatura, maestría o doctorado, aquí no sirve de nada”, “Y si les parece, porque tenemos miles de currículos para poder reemplazarlos”. Una vez que se presentan estas situaciones, hablan con el jefe de área explicándole que existen modos de decir las cosas, quien se presenta al día siguiente regañándolos, diciéndoles que: “al que le parezca bien que se quede y quién no se puede retirar en este momento”. Se revela una discriminación por edad, un capacitador les decía: “que por ser jóvenes, piensan que lo saben todo”, en particular al entrevistado le dijo; “no tienes experiencia, yo llevo aquí más tiempo que tú”.

Los días laborales empiezan a las 9:00 horas sin hora de salida, el trabajo es intermitente, ya que podía pasar el día sin que hubiera tareas para realizar, solo estaban en espera de órdenes, sin embargo no podían realizar otras actividades, incluso se les prohibía estar platicando aun cuando no tenían nada que hacer.

Durante las jornadas laborales la jefa gritaba para dar instrucciones, hacia gesticulaciones, les tronaba de dedos, hacia comentarios discriminatorios hacia los jóvenes, lanzaba amenazas acerca de perder el empleo, por falta de eficiencia, se mostraba intolerante.

Identifica como características comunes en los agresores; que son personas que tienen un rango superior o han estado en procesos anteriores, son personal permanente, de entre 40 y 55 años.

Aquellos a quienes coordinan a distancia, también padecen y ejercen hostigamiento laboral; no se pueden retirar hasta que el coordinador a cargo dé la orden de salida, podrían ser las diez, once o doce de la noche y tenían que continuar allí, aunque no tuvieran ninguna actividad que realizar, hasta que se diera la indicación de salida. Las tareas no empezaban a repartirse sino hasta las seis, siete u ocho de la noche, dando así inicio al día laboral, y una salida nocturna; además una vez terminada la tarea se debía pasar a revisión para visto

bueno, sin embargo dependía de si le caías bien al coordinador, si le caías bien eras de los primeros, sino eras de los últimos en salir, aunque fueras el primero en llegar a revisión. Así fue como un compañero, que fue señalado, y desde ese momento era el último en pasar a revisión, le pedían documentación que no tenía nada que ver con el trabajo que se realizaba en ese momento, recibía gritos, exhibiciones, amenazas, este compañero llegó a somatizar. Este caso fue marcado ya que durante el proceso electoral hubo un día que la jornada laboral empezó a las nueve de la mañana como es habitual, pero terminó a las tres de la mañana del día siguiente, el compañero mencionado, se empezó a sentir mal físicamente, refirió estar mareado, tener vómito, en días posteriores se manifestó en ausentismo y malestar general.

Comenta que el clima laboral era pesado, existía moral ambigua, ambivalente, y controlada, ya que se mencionaba el trabajo en equipo, los ánimos de éxito y repentinamente estaba prohibido platicar con otras áreas o levantarse de su lugar de trabajo, las situaciones laborales se tornaban personales, había constantes descalificaciones, exclamaciones que incluyen palabras altisonantes (“este pendejo que va a saber”).

Narra que los jefes hacían comentarios del tipo: “deberían de estar agradecidos por tener un empleo, ya que como está la situación no se pueden dar el lujo de perder un empleo tan bien pagado”, dando a entender que deberían aguantar todo lo que les hicieron.

Manifiesta que a pesar de creer que sus casos podían ser atendidos, no realizaron queja alguna durante el tiempo en que se encontraban laborando en el INE, por miedo a perder el empleo o a las represalias, 2 días antes del término del contrato cuando decidieron enviar un correo electrónico explicando la queja, el tiempo de respuesta fue de un día, donde se les comunica que por tratarse de prestadores de servicios su queja no podía ser atendida, se les informa que un Protocolo está siendo elaborado, pero que aún no se encuentra en operación. El documento que elaboraron fue enviado a varias instancias dentro del INE, en total se mandaron once copias, llegando incluso al Consejo General y a la Contraloría General, cada uno, firmado por 7 trabajadores, el resto de los compañeros no quiso firmar ya que a finales de año les llegara una gratificación, la cual temen que no les llegue si firman.

3. Percepción sobre las políticas y procedimientos de atención en casos de HASL

Comenta que las políticas existentes o al menos las que les mencionaron, no se aplican como deberían, existe una disociación entre lo que se habla y lo que se hace. El Hostigamiento y Acoso Sexual y/o Laboral constituyen prácticas cotidianas en las relaciones laborales dentro del instituto.

4. Impresiones interpretativas como entrevistador frente al caso

La persona entrevistada describe situaciones de hostigamiento laboral constante, hacia su persona y personas de su mismo rango y/o jerarquía, las conductas que describe claramente cumplen también los criterios para hablar de discriminación y abusos de autoridad.

De lo referido por la participante se llega a la conclusión de que la violencia se ha vuelto un ejercicio constante, incluso una forma casi natural de relacionarse los jefes con los subordinados (al menos en el nivel y/o rango en que se encontraba la entrevistada), estas prácticas se repiten como en un ciclo vicioso, pues quienes han sido víctimas de HASL en algún periodo, reproducen lo vivido cuando tienen personal a su cargo en periodos posteriores.

Las conductas violentas más frecuentes; son gritos, amenazas, chantaje moral y económico, palabras ofensivas, comentarios discriminatorios, desvalorizaciones. Generalmente de los agresores son los superiores jerárquicos inmediatos. El hecho de que el Protocolo no aplique en su totalidad para resolver conflictos entre los prestadores de servicios, es una limitante para erradicar la violencia laboral del INE.

PARTICIPANTE 10:

Fecha: 29 de octubre de 2015

Lugar: el acordado entre el entrevistador(a) y la/el participante

Sexo: Mujer

Antigüedad: 6 meses

Rama: Prestadora de servicios

Duración de la entrevista: 80 minutos

1. Aproximación al Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral

Refiere que conoce bien el Protocolo; mientras trabajó para el INE recibió información a través de folletos, carteles, correos electrónicos, comenta que este primer acercamiento no fue significativo, porque realmente no prestó suficiente atención a la información vertida en los medios de difusión, hasta que comenzó a ser víctima de HASL.

Cuando empezó a sufrir agresiones leyó los impresos y pudo confirmar que sus derechos se estaban transgrediendo. Posteriormente se comunicó al buzón electrónico de quejas INE y pocos días después recibió un mensaje en el cual le informaban que su queja no podía ser atendida debido a su tipo de contrato (temporal/eventual). Decidió buscar información al respecto y encontró el Protocolo en la página del INE, refiere que lo revisó minuciosamente, pues, de su propia experiencia sabía que el Instituto debía hacer algo para proteger a sus colaboradores.

2. Experiencias y conocimiento sobre situaciones de hostigamiento y acoso sexual y laboral en el INE

Además de ser víctima de “Hostigamiento Laboral”, fue testigo de diferentes casos de HASL y se enteró de muchos otros. Después de exponer su caso en un correo electrónico dirigido al buzón de quejas INE, presentó una queja colectiva junto a otras personas que colaboraron con el INE como personal temporal, del 16 de enero al 15 de julio del 2015.

Las principales conductas violentas hacia su persona, fueron; malos tratos en general, gritos, les hablaban con groserías, con chiflidos, desvalorizaciones, la forma en que se dirigían hacia ellos era agresiva. Algunas de estas conductas remiten a hablar de discriminación; había un marcado trato desigual hacia las mujeres, en ocasiones algunos de los jefes inmediatos hicieron comentarios despectivos hacia las mujeres, *“las mujeres no dan una”, “por eso no me gusta trabajar con mujeres”*, entre otros. Otras veces, la discriminación apuntaba a la escolaridad, dirigiéndose en particular a los profesionistas recién egresados, los jefes inmediatos decían a los subordinados: *“no crean que porque ya son licenciados van a hacer lo que quieran, aquí los vamos a bajar de su banquito”*. Entre otros comentarios *“no me gusta cómo te vistes, debes traer ropa formal-casual”*. Sin existir un parámetro, más que el criterio del jefe inmediato.

De manera general describe un trato desigual; mientras con algunas personas (de igual rango) los jefes inmediatos y subsecuentes tenían consideraciones, con otros eran en demasía exigentes; algunas ocasiones escuchó que a los jefes inmediatos se les había dado la instrucción de decirles a sus subordinados que podían retirarse a descansar (entre 12:00 pm y 3:00 AM), y bajo su criterio, los jefes inmediatos dejaban a algunos retirarse, a otros los hacían permanecer hablándoles en forma prepotente, sin que tuvieran ninguna actividad pendiente por realizar.

Supo de casos de “Hostigamiento Sexual”, comentarios sugerentes, piropos que describe como “*incómodos*” al solo ser escuchados, trato preferencial a mujeres que ella describe como “*atractivas*” y que usaban ropa escotada y/o ajustada, y privilegios en particular hacia una colaboradora que se involucró con uno de los jefes inmediatos. Es prudente describir una situación particular en este último caso; la colaboradora que se involucró con uno de los jefes inmediatos respondió a uno de los correos que enviaron los quejosos, sin que esto fuera parte de sus labores, la evaluada lo percibió como “*abuso y complicidad*”. Dice que no existe confidencialidad en el proceso de atención de quejas, pues algunos de sus jefes se enteraron de la queja, sin que se tomaran medidas de protección.

Refiere que las principales características de la víctimas, eran; su sexo (mujeres), edad (entre 20 y 30 años), recién egresados de la Universidad, que aparentaban un carácter pasivo y sumiso. Respecto a los agresores refiere que la mayoría de los victimarios comentaron en diferentes ocasiones que ellos habían pasado por lo mismo cuando ocuparon el puesto de los quejosos, la mayoría de los victimarios eran hombres de entre 40 y 45 años de edad. La persona de la que recibió más agresiones directas, fue una mujer de aproximadamente 40 años, a quien describe como “*iracunda, intolerante e impulsiva*”, según sabe, todos los victimarios habían colaborado anteriormente para el INE en periodos anteriores (PREP). Los superiores de los victimarios, algunas veces fueron testigos pasivos de la violencia. Menciona que a partir de las quejas hubo represalias; comentarios sutiles, se les etiquetó de conflictivos, las exigencias aumentaron y también la hostilidad.

3. Percepción sobre las políticas y procedimientos de atención en casos de HASL

Considera que engloban de manera general políticas que se exigen a todas las instituciones, que sirven para cumplir con un mero requisito, porque el Protocolo no aplica para todos los colaboradores/as. Por otro lado, “piensa” que el INE es una institución “*noble*” con quienes tienen un puesto de base.

Piensa que no existe ninguna estrategia de prevención efectiva, que la distribución de folletos, carteles y correos electrónicos no proporciona la información suficiente y pertinente para poner freno al HASL. Únicamente les dejaban los folletos en su espacio de trabajo, sin dar ningún tipo de información de persona a persona, la capacitación y/o inducción, únicamente estuvo dirigida hacia cuestiones técnicas y operativas (también fue insuficiente, no se les explicó de forma clara y detallada en qué consistiría su trabajo).

Dice no haber encontrado información en el Protocolo acerca de los procesos de atención y seguimiento de quejas, por tanto refiere “*no son transparentes*”. Menciona que a pesar de que se presentan muchos casos de HASL, la mayoría de las veces, no se denuncia, porque el personal no tiene confianza de que se resuelva su problema, por el contrario, muchas personas temen perder su trabajo y prefieren ser tolerantes con la violencia. Opina, que esta creencia no es infundada, los superiores de los jefes inmediatos protegen a los agresores, acusa a los esquemas de subordinación y al conformismo cultural. Comentó que la respuesta fue rápida, pero no solucionaron nada.

4. Impresiones interpretativas como entrevistador frente al caso

Al parecer no existe en el INE “*una cultura de respeto, igualdad, no discriminación y no violencia*” como se establece en el Protocolo. Realmente no existen en el INE mecanismos efectivos para prevenir el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral (HASL). Se ha manejado como parte de la campaña de prevención, la difusión de información a través de impresos y medios electrónicos, pero únicamente han servido para que las víctimas puedan reconocerse como tales y sepan a donde pueden acudir, este tipo de dispositivos no permiten anticiparse a la violencia y evitar que se produzca. Se debe complementar la prevención con otras estrategias; por ejemplo: agregar información que alerte a los victimarios acerca de las consecuencias que les puede traer el ejercer HASL.

Los prestadores de servicios son vulnerables de sufrir todo tipo de agresiones, pues entre las principales características que se han identificado en los agresores, está el hecho de que anteriormente han trabajado para el INE en calidad de prestadores de servicios y han sido ellos mismos víctimas de HASL, para posteriormente reproducir la violencia que han vivido, en algunos casos los agresores saben que aunque se les denuncie, el instituto no puede sancionarlos. Si algunas políticas internas impiden al INE aplicar sanciones a los prestadores de servicios, el Protocolo si aplica en cuanto a las medidas de prevención; es necesario capacitar a los prestadores de servicios, en materia de derechos humanos, relaciones humanas, liderazgo, entre otros temas, para promover un entorno laboral libre de violencia.

La atención también aplica para las personas que trabajan en el INE en calidad de prestadores de servicios, es indispensable tomar medidas para reparar el daño y/o las consecuencias de trabajar en un entorno violento, por ejemplo; el estrés laboral o estrés postraumático. Lo ideal sería que el Protocolo aplicara en su totalidad para todas las personas que trabajan para el INE, independientemente de su tipo de contratación.

PARTICIPANTE 11:

Fecha: 29 de octubre de 2015

Lugar: el acordado entre el entrevistador(a) y la/el participante

Sexo: Mujer

Antigüedad: 6 meses

Rama: Prestadora de servicios

Duración de la entrevista: 75 minutos

1. Aproximación al Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral

No tiene conocimiento del Protocolo, solo de los folletos, carteles y otros impresos, tiene conocimiento del buzón de quejas. Refiere no haber recibido ningún tipo de capacitación ni inducción en relación a la prevención de la violencia laboral.

2. Experiencias y conocimiento sobre situaciones de hostigamiento y acoso sexual y laboral en el INE

Directamente tuvo experiencias de Hostigamiento Laboral; comenta que su jefe directo ejercía violencia pasándole mal la información que debía mandar a los Estados, también obstaculizaba de diferentes maneras el ejercicio de su trabajo para hacerla quedar como ineficiente y el llevarse el crédito, además se le exigía permanecer en el lugar de trabajo no era necesario. El trato fue despótico y prepotente, se queja de malos modos.

3. Percepción sobre las políticas y procedimientos de atención en los casos de HASL

Solo conoce el buzón de quejas, pero comenta que en la respuesta emitida por este fue negativa ya que no se podía proceder al ser personal por honorarios. Considera como una grave omisión, el hecho de que el INE no ofrezca ningún tipo de protección a los prestadores de servicios ante situaciones violentas derivadas de las relaciones laborales, pues cree que son las dinámicas y la cultura del instituto, las que favorecen la violencia.

4. Impresiones interpretativas como entrevistador frente al caso

La persona evaluada refiere que no está satisfecha con la atención proporcionada por el Instituto; después de realizar su queja, la respuesta fue desfavorable, se le informa que por el hecho de ser prestadora de servicios y no pertenecer de manera formal al INE, su queja no podía ser atendida. Se repite en las diferentes entrevistas el trato despótico y prepotente por parte de los jefes inmediatos y la incapacidad del Instituto para responder a este tipo de quejas.

Una de las quejas más frecuentes ha sido la distribución desproporcional de tareas; algunos prestadores de servicios terminaban su jornada antes que otros, sin que necesariamente hubieran terminado antes el trabajo, otras veces, se les pedía a algunos colaboradores permanecer en el lugar de trabajo, sin que tuvieran ninguna actividad por realizar.

Participante 12:

Fecha: 29 de Octubre del 2015

Lugar: Lugar acordado entre el entrevistador y el entrevistado

Sexo: Mujer

Antigüedad: 6 meses

Rama: Prestadora de Servicios

Duración de la entrevista: 55 minutos

1. Aproximación con el protocolo de HASL

Refiere haber tenido conocimiento del Protocolo solo cuando se acercaba el final del proceso electoral y el término del contrato cuando varios compañeros se organizaron para presentar una queja formal ante la UTIGyND, la cual fue firmada por 11 prestadores de servicios. En las instalaciones del INE llegó a ver carteles y propaganda sobre la prevención del hostigamiento y acoso sexual y laboral pero nadie le dio a conocer de viva voz las políticas y procedimientos.

2. Experiencias y conocimiento sobre situaciones de HASL en el INE

Al parecer la participante fue quien padeció mayor número de episodios hostigamiento laboral durante el proceso electoral de su equipo de trabajo. Comenta que desde la capacitación se sintió sometida a bastante estrés por parte del equipo capacitador ya que constantemente le hacían comentarios sobre su forma de vestir, nunca le quedo claro cómo debía ir vestida ya que la indicación era: ropa formal- casual. En cuanto a su desempeño, tampoco le quedo claro cuáles eran las expectativas, cuando le solicitaban alguna información ella la mandaba según las especificaciones y constantemente recibía retroalimentación a través de su correo electrónico con comentarios como: la información está incompleta o no se recibió en tiempo adecuado.

El episodio que refiere detonante de una mala relación laboral con su jefe inmediato surgió a partir de que otra coordinadora de capacitadores le pido a la participante información del proceso y la participante no vio inconveniente en enviársela sin avisarle a su jefe inmediato. Desde ese momento su superior inmediato le hizo saber que antes de realizar cualquier actividad le debería notificar a él. Días después hubo reunión con el equipo de trabajo y el superior jerárquico inmediato le indico que ella debería permanecer después de la junta para aclarar algunas cuestiones laborales, a lo que la participante pidió se le diera un trato igual que al resto del equipo y se negó a permanecer más tiempo como se lo habían indicado, a lo que su superior jerárquico le contesto que si no permanecía en el lugar de trabajo él mismo se encargaría de hacerle la vida imposible, la participante refiere que así fue. Durante los 6 meses que trabajo en el proceso electoral la participante era de las primeras en llegar al lugar de trabajo, de las últimas en salir ya que le revisan sus reportes después que al resto del equipo.

Presuntamente el jefe inmediato mantenía una relación sentimental con alguna integrante del equipo de trabajo quien gozaba de ciertos beneficios, como no salir a altas horas de la noche del trabajo, disponer de su tiempo de comida, no tener que atender cargas de trabajo excesivas.

Después de una discusión con su superior jerárquico decidió enviarle un correo, manifestándole que el clima laboral estaba propiciando malas relaciones de trabajo, que además, estaba afectando su rendimiento y su bienestar, el correo fue contestado por la novia del jefe inmediato, indicándole que no

encontraba mayor complicación en el clima laboral y que estaba en entera disposición de tener una buena relación laboral.

3. Percepción sobre las políticas y procedimientos de atención en casos de HASL

Indica que las políticas de atención a casos de hostigamiento y acoso sexual y laboral solo aplican para quienes laboral en el Instituto de manera permanente y no para los prestadores de servicios

4. Impresiones interpretativas como entrevistador frente al caso

La entrevistada aparenta y manifiesta estar afectada por lo vivido durante el tiempo que trabajo para el INE. Refiere estar interesada en que se erradiquen las malas prácticas en el Instituto, para evitar que alguien más viva la misma situación.

Se muestra desilusionada de que la queja que presentaron ella y sus compañeros de trabajo no recibiera la respuesta esperada, como la intención de hacer una investigación sobre los modos que tienen los jefes inmediatos de dirigir al personal a su cargo; nuevamente en esta entrevista se observa que no hay una adecuada inducción a los puestos de trabajo y que no están claramente definidas las funciones que deberá desempeñar cada persona en relación a su puesto de trabajo, esto genera discriminación y favoritismos, se aprecia una problemática derivada de la cultura organizacional.

Al igual que otros entrevistados de diferentes ramas y niveles, comenta que recibió propaganda relacionada al HASL, pero nunca hubo interacción persona a persona y no leyó los impresos hasta tiempo después de haber comenzado a ser víctima de violencia.

PARTICIPANTE 13:

Fecha: 30 de octubre de 2015

Lugar: Vía telefónica

Sexo: Mujer

Antigüedad: 6 meses

Rama: Prestadora de servicios

Duración de la entrevista: 68 minutos

1. Aproximación al Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral

Tiene un conocimiento básico sobre el Protocolo; aunque dice haber recibido información a través de folletos y carteles, nunca le dieron a conocer las políticas, ni los procedimientos, únicamente se enteró de aquellas conductas consideradas como HASL, un número y un buzón de quejas. Después de ser víctima de HASL busco información en la página del INE y encontró el Protocolo.

2. Experiencias y conocimiento sobre situaciones de hostigamiento y acoso sexual y laboral en el INE

Refiere que durante su permanencia en el INE (16 de enero al 15 de julio del 2015) fue víctima, testigo y se enteró de otros casos de HASL. Junto a varios colaboradores de igual jerarquía presentaron una queja a través del buzón de quejas del Instituto, recibieron respuesta pocos días después, para informarles que por su tipo de contrato el Protocolo no aplicaba en su caso, que de cualquier manera podían darle seguimiento a su queja, comenta que algunos de los quejosos recibieron correos con comentarios hostiles e intimidatorios, de manera personal recibieron amenazas. Además de presentar la queja acudieron al superior inmediato de quien ejercía al HASL, pero este respondió de manera indiferente, sugiriendo que así se trabajaba en el INE.

Las principales conductas violentas fueron; la carga excesiva, desproporcionada y desigual en el trabajo, los malos tratos, gritos, groserías, les tronaban los dedos, les chiflaban, no tenían un horario fijo y algunas veces se les pedía permanecer en el lugar de trabajo hasta las 3:00 AM, sin realizar ninguna actividad, otras veces se les exigía realizar actividades innecesarias como limpiar cables con gasolina o meter hojas blancas en sobres y después sacarlas, era común que a las mujeres les exigieran más que a los hombres, a las mujeres en ocasiones sin causa justificada se les pedía que volvieran a hacer los reportes, refiere que en una ocasión uno de sus 5 jefes inmediatos les dijo a ella y otras colaboradoras que por el hecho de ser mujeres eran ineficientes.

Señala que las víctimas eran principalmente mujeres con contrato temporal, la mayoría menores de 30 años y que nunca antes habían trabajado para el INE. Los agresores eran personas aparentemente mayores de 35 años,

que ya habían trabajado anteriormente para el INE y que manifestaban que así se hacían las cosas en el Instituto. También fue testigo de casos de “*Hostigamiento y Acoso Sexual*”. Las conductas identificadas fueron miradas, gestos y comentarios morbosos, una compañera se involucró con el jefe más allá de lo laboral y obtuvo privilegios.

3. Percepción sobre las políticas y procedimientos de atención en casos de HASL

Menciona que no conoce los procedimientos porque desde el primer contacto le informaron que no se podía dar atención a su queja, no hubo seguimiento en su caso. Considera que los medios de difusión y mecanismos de prevención no son efectivos, porque durante su permanencia recibió escasa información y vivió constantemente el “Hostigamiento Laboral”, además fue testigo de muchos otros casos de HASL.

Cree que las políticas y procedimientos de atención son ineficaces, porque no aplican para la mayoría de los colaboradores (temporales), sugiere que no habrá un cambio significativo mientras no se puedan imponer sanciones para los agresores. Menciona que las políticas de las que se jacta el INE para prevenir, atender y sancionar el HASL únicamente sirven para protegerse ellos y cumplir con un requisito.

Refiere que Instituto al menos debería de ofrecer apoyo psicológico a las víctimas porque el ambiente laboral es sumamente estresante, hace falta capacitación del personal en cuanto a relaciones humanas y derechos humanos, comentó que las actividades son asignadas de forma improvisada e inequitativa, dependiendo del criterio de los jefes.

En términos generales considera que el Protocolo es una pésima herramienta porque no protege los derechos de las personas que trabajan para el INE, aunque sea de forma temporal. Solo es teoría “*no intervienen, se dedican únicamente a pegar carteles*”. Hace falta fortalecer los criterios de contratación.

4. Impresiones interpretativas como entrevistador frente al caso

La persona entrevistada se muestra inconforme con la atención que se le dio a su caso, decepcionada del Instituto Nacional Electoral. En base a lo referido, se considera como una de las principales debilidades del Protocolo es que no aplica

para los prestadores de servicios, que son la mayoría y los que presentan un mayor número de quejas. Difícilmente la difusión del Protocolo y otras medidas preventivas darán buenos resultados si no se hace algo para modificar esta situación. Tal vez no sea posible aplicar sanciones, a menos que se modifique la normativa para tal efecto, pero de momento se pueden identificar las características de los agresores para evitar la contratación y/o recontratación de quienes se ajusten a dichos perfiles.

Los medios de difusión que se utilizan no son efectivos, los empleados no leen los folletos hasta que son víctimas de hostigamiento y acoso sexual y/o laboral. Identificar las conductas consideradas como HASL no es suficiente para detener a los agresores, es necesario disponer y dar a conocer medidas disciplinarias que apliquen para cada caso, proporcionales a la conducta violenta que ejerzan.

Un elemento muy importante en la prevención es establecer de manera formal; los horarios, las actividades, las políticas y las normas a las que deberá sujetarse un colaborador en función de su puesto de trabajo, esto evitaría los privilegios y las desigualdades.

Podría ser útil incluir en los carteles un reglamento respecto a las relaciones laborales, junto al número y correo de atención de quejas. Es necesario capacitar al personal de forma sensible y no únicamente a través de impresos, cursos, talleres, foros, etc., esto facilitaría una concientización en cuanto a la igualdad de derechos, más allá de las relaciones jerárquicas y laborales.

PARTICIPANTE 14:

Fecha: 01 de octubre de 2015

Lugar: Torre Pedregal II

Sexo: Mujer

Antigüedad: 6 meses

Rama: SPE

Duración de la entrevista: 65 minutos

1. Aproximación al Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral

Refiere haber tenido el primer contacto con el Protocolo solo después de vivir una situación de acoso sexual, fue el jefe del Departamento quien le informó de su existencia. Trató de buscarlo en la página del INE para consultarlo y le fue difícil encontrarlo, por lo que lo buscó a través de un navegador externo (google). Refiere que a pesar de su formación profesional no le parece un documento accesible para su lectura.

2. Experiencias y conocimiento sobre situaciones de hostigamiento y acoso sexual y laboral en el INE

Narra su experiencia personal, teniendo pocos días de haber reingresado al INE, se encontraba en el área de fotocopiado reproduciendo varios documentos que contienen información confidencial, por lo que no podían ser vistos por otras personas, al principio pidió al operador técnico de la fotocopidora que le enseñara a usar la máquina, la interacción entre ella y el operador fue cordial y respetuosa, momentos más tarde cuando ella siguió sacando copias escucho el ruido que hace un teléfono celular cuando se toman fotografías con este, a través del reflejo del vidrio alcanzo a ver que el operador técnico que anteriormente le había enseñado a usar la fotocopidora se encontraba tomándole fotos a la parte trasera de su cuerpo, al sentirse descubierto el operador técnico dio media vuelta y se alejó del lugar, la participante comentó lo sucedido con su jefe y compañeros de trabajo, quienes le comentaron de la existencia del Protocolo, después de consultarlo optó por presentar una queja formal ante la Dirección de Personal.

Refiere que el tiempo transcurrido entre la presentación de la queja y las citas para la diligencia dieron oportunidad al agresor para manipular las pruebas presentadas ya que transcurrieron 5 meses, comenta que cambiaron varias veces las fechas para las diligencias, esto entorpeció el proceso, ya que los testigos deben solicitar permiso al superior jerárquico para ausentarse de su lugar de trabajo y rendir su declaración.

Reseña además el caso de una compañera que casi diario recibía mensajes de texto en su celular acerca de cómo se veía, mensajes explícitos de carácter sexual, sin saber a quién correspondía el teléfono de donde provenían los mensajes. Después de una investigación se descubrió que era su superior

jerárquico quien a través del celular de un tercero le mandaba los mensajes, a la compañera se le acuso de difamación y no hubo reparación del daño.

3. Percepción sobre las políticas y procedimientos de atención en los casos de HASL

El personal del INE no acaba de comprender la dimensión del hostigamiento o acoso sexual y/o laboral, no existe un área especializada que se encargue de atender las quejas, el Protocolo no se está llevando como debería, por falta de conocimiento del mismo.

4. Impresiones interpretativas como entrevistador frente al caso

Se muestra con disposición de hablar sobre su caso, pero a la vez se observa desilusión, primero por las situaciones que se dan entre compañeros dentro de la institución y segundo por el tiempo de espera en el proceso de atención a su queja. Se nota afectada por el suceso ya que al hablar de los hechos, los ojos se le cristalizan, a pesar de mostrarse sumamente segura de sí misma, seguridad derivada de su conocimiento en el manejo de asuntos y del argot jurídico.

Los principales medios de difusión del Protocolo, han sido los folletos, trípticos, carteles, pero al parecer, estas medidas no han sido suficientes para lograr un conocimiento de todo el personal acerca de la existencia del Protocolo. De esta entrevista se extrae que prevalece en el INE una cultura de violencia, que los procedimientos de denuncia e investigación de quejas, son obsoletos, el tiempo de espera es excesivo, refiere la entrevistada que pasó mucho tiempo antes de se citara al agresor, además de que se le anticipó parte del procedimiento y esto le dio tiempo de alterar las pruebas, comenta también que las diligencias se llevaban a cabo de forma espontánea y las fechas podían cambiar de un momento a otro, esto dificultaba que los testigos pudieran acudir. Una recomendación para evitar este tipo de situaciones es que se solicite el permiso para los testigos vía oficio.

Participante 15:

Fecha: 19 de Noviembre del 2015

Lugar: Vía telefónica

Sexo: Mujer

Antigüedad: 6 Meses

Rama: RA

Duración de la entrevista: 67 minutos

1. Aproximación con el protocolo de HASL

Refiere la entrevistada que recibió material impreso en relación al hostigamiento y acoso sexual y/o laboral, pero no le dio importancia y no los revisó hasta que fue víctima de HASL. No sabía de la existencia del Protocolo hasta que busco por su cuenta información acerca de políticas de las que pudiera apoyarse para cambiar su situación, encontró el Protocolo en un servidor externo. Manifiesta que el Protocolo lo conocen únicamente quienes han sido víctimas de HASL.

2. Experiencias y conocimiento sobre situaciones de HASL en el INE

Presentó una queja contra su jefe inmediato, por hostigamiento laboral; gritos, burlas, despotismo, discriminación, violencia económica (le condicionaban los viáticos), actualmente se encuentra en tratamiento psicológico.

Comenta que trabajar para el INE fue sumamente estresante, los malos tratos eran frecuentes e injustificados, el agresor constantemente le decía que las cosas se hacían como él las ordenaba, que al que no le gustara se podía ir, parte de su trabajo consistía en trasladarse para entregar documentos y recabar sellos y firmas, en una ocasión tuvo que hacer los movimientos en taxi porque no disponía de otro medio de transporte, cuando su jefe la vio llegar en el taxi le reclamó a gritos, que como era posible que un colaborador del INE anduviera en taxis, el jefe le dijo a otro compañero que no era posible que pasaran esas cosas, que por eso pedían que se contratara gente con coche propio, además les condicionaban el pago.

Además de ser víctima de HASL, la entrevistada supo de muchos otros casos de agresiones, verbales, psicológicas y hasta físicas (jaloneos y empujones), entre los casos más extremos, se enteró de un caso de hostigamiento sexual, en el que se le dio al agresor un cargo de más alto rango con la finalidad de cambiarlo de lugar de trabajo, se ha enterado de que ha habido despidos para algunos quejosos por motivo de sus denuncias. De los casos de los que tuvo conocimiento, la mayoría de las víctimas tienen un bajo

rango y poco tiempo de trabajar para el Instituto (género indistinto), por el contrario, los victimarios son principalmente personas que tienen muchos años trabajando en el INE y son personas de edades entre los 50 y 55 años de edad (género indistinto).

3. Percepción sobre las políticas y procedimientos de atención en casos de HASL

Considera que las políticas únicamente son una pantalla para dar credibilidad a la Institución, cumplir con un requisito que se le exige al INE, pero que en realidad, al interior del Instituto, no sirven para nada, porque no se les da cumplimiento, comenta que hay mucha corrupción al interior y el trato que le den a cada trabajador, depende en gran medida de sus relaciones e influencias. Recibió propaganda, pero considera que no hay estrategias de prevención, porque la mayor parte del personal no conoce el Protocolo.

En cuanto a la atención, cree que el procedimiento es deficiente, porque no existe un área especializada para atender situaciones de violencia y no se han fomentado las buenas practicas. Ella presento su queja ante la junta distrital e hicieron caso omiso, minimizaron su problema, posteriormente, buscó información y encontró el Protocolo, presentó su queja por correo y no recibió respuesta por ese medio, días después, se comunicaron con ella vía telefónica y le pidieron que se trasladara al D.F. (ella vive en Hidalgo) para someterse a una entrevista, ratificar su queja y continuar con el procedimiento, por razones personales y económicas no pudo hacerlo y mejor decidió no formalizar su queja. Con respecto a lo anterior, piensa que el INE debe tomar medidas adicionales, como establecer órganos de vigilancia ajenos a la institución y sanciones fuertes para quien ejerza HASL, hasta donde ella sabe, ningún agresor ha sido sancionado. A ella se le confrontó con su victimario (delante de terceras personas) en la oficina del mismo, y este la amenazó diciéndole que se atuviera a las consecuencias, las agresiones empeoraron y mucha gente se burló de ella. Considera que muchas quejas no han prosperado por falta de pruebas, muchas quejas no se formalizan, porque el personal no confía en que su problema será resuelto, por el contrario, se piensa que puede haber consecuencias negativas.

Refiere que se le hace muy injusto que el Protocolo no aplique para los prestadores de servicios, a pesar de que ella no se encuentra en esa situación,

considera que es una violación a los derechos laborales, pues los prestadores de servicios al final de cuentas si son contratados por el INE.

Los tiempos de atención son variables y excesivos, en el caso de la entrevistada tiene más de un año de haber presentado la queja y aun no se le ha dado solución, no se atienden quejas en las localidades, únicamente por correo o vía telefónica. Hace falta capacitar al personal y realizar una campaña de prevención en la que se proporcione la información de manera personal.

4. Impresiones interpretativas como entrevistador frente al caso

Como en la mayoría de los casos, la persona entrevistada fue víctima de HASL por parte de su jefe inmediato, no conocía el Protocolo hasta que las agresiones se volvieron intolerables, al presentar su queja, hubo varios factores que la orillaron a no continuar con el proceso; tiempo, distancia, dinero, amenazas, desconfianza. Las principales agresiones coinciden con las declaraciones de los demás entrevistados; gritos, ofensas, discriminación, abusos de autoridad. Un elemento importante en esta entrevista, es la falta de discreción durante el proceso, se le avisó al agresor de la denuncia en su contra, antes de que esta se formalizara y se confrontó a las partes involucradas delante de terceras personas (que nada tenían que ver con el proceso), a partir de ello la entrevistada sufrió de burlas y agresiones por parte de compañeros de igual jerarquía.

No se da atención en las localidades o en los estados, todas las quejas se atienden en el D.F., hace falta personal en los estados para evitar una mayor afectación a las víctimas. En este sentido también es importante señalar que es necesario buscar medidas para reparar el daño, algunas de las personas entrevistadas, están actualmente en tratamiento psicológico, otras tuvieron que invertir recursos durante el proceso de atención e investigación de sus quejas.

Participante 16:

Fecha: 20 de Noviembre del 2015

Lugar: Lugar acordado entre el entrevistador y el entrevistado

Sexo: Mujer

Antigüedad: 3 años

Rama: RA

Duración de la entrevista: 55 minutos

1. Aproximación con el protocolo de HASL

Conoce el Protocolo porque ella participaba en el seguimiento al trabajo administrativo y seguimiento de quejas. También recibió folletos, carteles, trípticos y tomó cursos, aunque aclara que los cursos no son para todos, únicamente son para quienes se encargan de atender y dar seguimiento a las quejas.

2. Experiencias y conocimiento sobre situaciones de HASL en el INE

La entrevistada sufrió de hostigamiento sexual y laboral por parte de su jefe inmediato; proposiciones de tipo sexual, presión, amenazas, chantaje, gritos, etc. además fue testigo y se enteró de muchos otros casos de HASL (discriminación, abusos de autoridad, hostigamiento y acoso sexual, malos tratos, disminución de sueldos).

Presentó una queja conforme al procedimiento que establece el Protocolo, le respondieron 2 meses después, posteriormente formalizó su queja y además acudió a instituciones ajenas (CNDH e inició un proceso penal), cuando dejó de trabajar para el INE le llamaron solicitándole presentarse a una entrevista, refiere que la persona que la entrevistó fue sumamente hostil, no mostró ningún tipo de empatía, ni tomó anotaciones, le pidió firmar unas hojas y no le permitió leerlas.

Señala la necesidad de implementar medidas de protección para los quejosos durante y después del proceso, comenta que en principio ella fue víctima de hostigamiento sexual, después de presentar su queja, el jefe dejó de hacer insinuaciones de tipo sexual y comenzó a ejercer hostigamiento laboral, haciendo comentarios personales, en principio le quitaron su espacio de trabajo (su escritorio), hasta que al final terminaron despidiéndola.

Supo de casos extremos en los que algunas víctimas sufrieron infartos, somatizaciones, estrés, ansiedad, crisis, angustia y otros problemas de salud. No se enteró de ninguna sanción. Refiere que hay muchos conflictos en las relaciones laborales entre el personal del INE.

3. Percepción sobre las políticas y procedimientos de atención en casos de HASL

Refiere que la mayor parte del personal desconoce el Protocolo y las políticas institucionales para prevenir, atender y sancionar el HASL. Considera que son inadecuadas porque los tiempos de espera son excesivos y además se le pide a la víctima que demuestre su dicho. La capacitación en cuanto a la prevención de HASL no llega a todos los niveles, pareciera que suponen que los altos mandos son personas conscientes, que no necesitan sensibilización en esos temas, siendo que por el contrario, el mayor número de quejas de las que ella se enteró, fueron contra altos mandos. Recomienda fortalecer el proceso de investigación con periciales en materia de psicología.

Cree que mucha gente decide no presentar quejas o se desisten de continuar con el proceso porque no creen que vayan a llegar a ninguna parte, incluso algunos temen ser despedidos. *“la jerarquización y la falta de derechos fomentan una cultura de violencia”*.

4. Impresiones interpretativas como entrevistador frente al caso

HASL

Está insatisfecha con la atención proporcionada, termino incluso por perder su trabajo, piensa que en parte esto se debió a que la persona que ejercía el hostigamiento sexual en su contra fue un funcionario de alta jerarquía, por encima de los departamentos encargados de atender las quejas, se les hizo más fácil despedirla que sancionar al funcionario. Refiere también que aunque se divulga mucha información, únicamente se hace de forma impresa y no se trabaja personalmente, por cuestiones culturales no se leen los impresos. También refiere que es injusto que el Protocolo no aplique para todos, esto constituye una política discriminatoria porque se está haciendo distinción entre empleados de primera y segunda clase.

Al parecer no hay mecanismos efectivos de prevención, atención e investigación de quejas; en cuanto a la prevención, se debe promover una cultura de respeto, equidad y no discriminación, a través de una campaña sensible, vivencial, cursos, talleres, grupos focales. La atención podría fortalecerse buscando alternativas y otros medios de prueba adicionales a las entrevistas, testigos y otras evidencias, como peritajes psicológicos que permitan la identificación de indicadores de una posible situación de victimización (daño psicológico, estrés laboral, estrés ambiental, etc.).

PARTICIPANTE 17:

Fecha: entrevista extraordinaria

Lugar: Lugar acordado entre el participante y el equipo consultor

Sexo: Hombre

Antigüedad: 13 años

Rama: RA

Duración de la entrevista: 90 minutos

1. Aproximación al Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral

El participante no conoce el Protocolo. Refiere que ha recibido propaganda relacionada al hostigamiento y acoso sexual y o laboral, pero no le ha dado lectura. Comenta que además de los impresos no ha recibido ningún tipo de capacitación en relación a la prevención de la violencia.

2. Experiencias y conocimiento sobre situaciones de hostigamiento y acoso sexual y laboral en el INE.

Refiere que desde hace aproximadamente 1 año y medio comenzó a ser víctima de hostigamiento por parte de su nuevo jefe, quien constantemente se dirige a él con insultos, gritos y malos tratos. La violencia no es exclusiva contra su persona, sus compañeros de trabajo de igual puesto también sufren el mismo tipo de agresiones, el jefe constantemente les dice que son unos “pendejos” que no pueden hacer las cosas bien.

Comenta que antes de que llegara este personaje, el personal de seguridad tenía consignas de trabajo por escrito, donde se establecía claramente cuáles eran las actividades que debía realizar, los horarios y las funciones en específico de cada elemento de seguridad. A partir de que llegó el nuevo jefe se retiraron las consignas y ahora las instrucciones las da el jefe de manera verbal y por ocurrencia, en un momento da una determinada instrucción, para que momentos más tarde cambie drásticamente de opinión y les dé una instrucción contraria, prácticamente, manifiesta el entrevistado, ellos están a disposición del

jefe inmediato y no de las necesidades del instituto. Dice el entrevistado que en el estacionamiento solo hay 5 cajones para visitas, de manera que era un problema acomodar los coches, cuando ya no tenemos espacio, se nos da la instrucción de mandar los coches al estacionamiento alterno, aproximadamente 200 metros más adelante, pero si alguna de estas personas es influyente, se comunica con el jefe vía telefónica, y este, da la orden de dejarlo pasar, aun cuando ya no hay espacio, de manera que se vuelve necesario pedirle que deje las llaves por si algún otro coche fuera a salir, pero al final todo termina en problemas y discusiones con las diferentes partes involucradas. Comenta que ha soportado estos malos tratos por la necesidad que tiene de conservar su trabajo, además de que no quiere perder su antigüedad.

Ha sido removido de su lugar de trabajo en varias ocasiones, con cambios de horario y gastos extras por el desplazamiento, sin recibir ningún tipo de compensación, ni notificación por escrito. También, en varias ocasiones ha sido nombrado de manera informal, como encargado, pero según el estado anímico del jefe inmediato, asigna y después quita esas funciones a los diferentes trabajadores

Refiere que él está enterado de que por ley, los empleados no deben trabajar más de 45 horas a la semana, siendo que él trabaja hasta 96 horas algunas semanas, sin embargo, no tiene forma de comprobarlo, pues las personas que trabajan bajo esa dinámica, no checan su entrada y salida como lo hacen los demás, ellos firman una lista en una libreta, misma que se retira terminando la jornada, así que de manera oficial, él trabaja 45 horas, pero la realidad es distinta; dice no recibir ningún tipo de compensación por las horas extras. Otras veces, adicional a su horario de trabajo, cuando hay reuniones extraordinarias entre funcionarios, el personal de seguridad tiene que quedarse hasta que terminen sus reuniones, antes de que llegara este nuevo jefe, les pagaban los gastos extras de transporte y comida, o en caso de que no hubiera recurso económico, se utilizaban los vehículos oficiales para llevarlos a su casa, actualmente, no recibe ningún apoyo. Algunas veces ha tenido que quedarse a dormir en el lugar de trabajo, porque no cuenta con recursos para irse a su casa, varias veces le han robado sus pertenencias de los lockers.

Comenta que por ser el INE una institución pública, no se le puede negar el acceso a nadie, el jefe le pide que no deje entrar a nadie sin gafete, que en ese caso los regrese, siendo que existen listas de registro para el personal que no lleve gafete, pero considera que su jefe inmediato disfruta viendo como sus subordinados se enfrascan en discusiones.

Refiere que en dos ocasiones no le han permitido tomar las vacaciones que por ley le corresponden, solo le dicen que por la naturaleza de su puesto, el personal de seguridad no puede tomar vacaciones al igual que lo hacen los demás empleados, no existe descripción de puestos, ni se le ha proporcionado copia de su contrato. Comenta que hace aproximadamente 1 año, cuando la UTIG y ND comenzó a difundir propaganda, mucha gente acudió para denunciar, pero no hubo respuesta favorable por parte de los responsables, el considera prudente llevar la fiesta en paz y no denunciar, pero los problemas del trabajo, le están afectando en su vida familiar. Se queja de que a pesar de que las autoridades conocen de la situación de violencia que vive el personal, no le dan la debida atención y seguimiento, jamás les han convocado a reunión.

Se enteró de la existencia de la contraloría por referencia de los compañeros, sabe que a su jefe inmediato, le han levantado varias actas administrativas, pero al final de cuentas no hacen nada por resolver el problema, el jefe simplemente niega estar hostigando a sus subordinados.

En varias ocasiones ha tratado de hablar con su jefe para limar asperezas, argumentando que él no está pidiendo nada de lo que no tenga derecho, pero el jefe responde que las cosas se tienen que hacer como él las ordena, que de no ser así, puede ir buscando otro trabajo.

Refiere que son varios compañeros los que se encuentran en la misma situación. Ha tratado de seguir el procedimiento que se le indica, pero cuando trata de presentar su queja, le dicen que necesita presentar pruebas (videos, imágenes, mensajes de texto, e-mails, etc.), siendo que el reglamento le prohíbe tomar fotos o video dentro de las instalaciones.

3. Percepción sobre las políticas y procedimientos de atención en casos de HASL

Desconoce a ciencia cierta las políticas institucionales y el contenido del Protocolo, aunque sabe de su existencia. Piensa acertadamente que debe existir alguna política o reglamento que proteja a los trabajadores de los abusos y las prácticas violentas, pero refiere que en su opinión no han aplicado, que todo se queda en papel o en palabras, pero las prácticas hablan de una realidad totalmente diferente. Piensa que es absurdo que se le pida al personal quejoso que demuestre los hechos, siendo que para ello existen áreas o departamentos especializados. Además no tratan por igual a todas las personas quejasas, hay mucha discriminación hacia el personal de nivel bajo (operativos).

4. Impresiones interpretativas como entrevistador frente al caso

El entrevistado desconoce sus derechos, manifiesta su inconformidad porque su situación laboral ha afectado su salud, refirió durante la entrevista que desde hace casi un año ha tenido que hacer visitas al medio pues comenzó a sufrir de hipertensión y otros problemas de salud derivados de su situación de estrés.

Ha buscado la manera de presentar una queja pero las áreas responsables lo han rechazado por falta de pruebas, algunas de las agresiones que denuncia constituyen graves violaciones a los derechos humanos y laborales. Al parecer el instituto no es “culpable”, pues existe el Protocolo y existen normas que protegen los derechos de los trabajadores, pero el personal que tiene gente a su cargo no ha tomado consciencia, ni pone en práctica aquellas acciones consideradas en la normativa para fomentar una cultura de paz, aunque el INE no es culpable, si es “responsable” de tomar medidas para corregir las acciones u omisiones de su personal, que ponen en riesgo la salud y atentan contra las garantías individuales.

Anexo 2

GUIA DE ENTREVISTA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO PARA PREVENIR, ATENDER Y SANCIONAR EL HOSTIGAMIENTO Y ACOSO SEXUAL O LABORAL

Fecha:	
Hora Inicio:	
Hora final:	
Aplicador:	

FICHA DE IDENTIFICACIÓN	
Departamento o área:	Género:

Puesto:	Antigüedad:
Rango de edad: () 29 a 40	() 41 a 50
() 51 o más	

- 1) ¿Conoce las políticas institucionales para atender problemas entre compañeros de trabajo?
- 2) ¿Qué nos puede decir acerca de ellas?
- 3) ¿Qué objetivos persiguen?
- 4) ¿Qué opina respecto a estas políticas?
- 5) ¿Sabe si existen estrategias de prevención?
- 6) ¿Cómo fue que las conoció?
- 7) ¿Existen conflictos en el ambiente laboral?
- 8) ¿Alguna vez ha sido víctima de HASL?
- 9) ¿Ha sabido de algún caso de HALS?
- 10) ¿Cuál ha sido el caso más grave del que se ha enterado?
- 11) ¿Qué sanciones se han aplicado a los agresores?
- 12) ¿Hay algún área o departamento particularmente encargado de atender las quejas?
- 13) ¿Quién es el encargado dentro de su departamento de atender las quejas?
- 14) ¿Cuál es el procedimiento a seguir cuando se presenta una queja?
- 15) ¿Cuál es el procedimiento a seguir para investigar una queja?
- 16) ¿Cuáles han sido las quejas más frecuentes?
- 17) ¿Identifica alguna condición particular que aumente la vulnerabilidad en los empleados? (tipo de contrato, genero, edad, departamento, rango, raza, etc.).
- 18) ¿Puede identificar alguna característica peculiar en los supuestos agresores? (departamento, rango, tipo de contrato, edad, genero, etc.).
- 19) Siendo que muchas conductas (descritas en el protocolo como) violentas son difíciles de probar (miradas, gestos, actitudes, etc.). ¿Qué medidas adicionales se toman para identificar a las posibles víctimas? (técnicas, instrumentos, análisis de la información).
- 20) ¿Cuál ha sido la solución a las quejas presentadas?
- 21) ¿Por qué cree que algunas las quejas no han prosperado?
- 22) ¿Qué motivos considera que contribuyen a que una queja se formalice o no se formalice?
- 23) ¿Cuál es el seguimiento que se le da a las quejas formales?

24) ¿Considera que el tiempo de espera para dar solución a una queja es adecuado?

25) ¿Qué medidas de protección se ofrecen a las posibles víctimas durante el proceso?

26) ¿Cuáles son las instancias ajenas a la institución ante las cuales puede recurrir una posible víctima en caso de que lo requiera?

27) ¿Considera que los mecanismos para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual o laboral son eficientes? () SI () No ¿Por qué?

28) ¿Considera que los mecanismos y estrategias de prevención son suficientes? ¿Por qué?

29) ¿Considera que los mecanismos de atención son efectivos? ¿Por qué?

30) ¿Qué entiende por hostigamiento laboral?

31) ¿Qué entiende por acoso laboral?

ADICIONALES: “En caso de haber mencionado el protocolo” en alguna de sus respuestas podemos hacer mención del mismo.

32) ¿Qué tanto conoce el protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual o laboral (HASL)?

33) ¿Considera que el personal de las diferentes áreas conoce lo suficiente el protocolo, como para ejercer sus derechos y obligaciones respecto a la convivencia laboral?

34) ¿Cuáles son los medios de difusión individuales y colectivos del protocolo?

35) ¿Para quienes aplica el Protocolo HASL?

36) ¿Para quienes no aplica el protocolo HASL?

37) ¿Ha sabido de algún caso en el que exigiendo la aplicación del Protocolo no se haya hecho?

38) ¿Qué opina de que el protocolo no aplique para algunos colaboradores?

39) En base a su experiencia ¿Que debilidades puede identificar en los protocolos con los que cuenta la institución para prevenir, atender y sancionar el HASL?

40) ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar la calidad de las relaciones laborales?

41) ¿Hay algo más que desee agregar?

¡Gracias por su participación!

Observaciones:

Anexo 3

CONSENTIMIENTO INFORMADO, ESTUDIO CUALITATIVO

Fecha: _____

Respetable señor(a) _____ (se colocan siglas para identificar) por medio de este documento le solicito su participación voluntaria en un proyecto de investigación que se lleva a cabo dentro de la institución en la que dignamente colabora. El principal objetivo de la presente es obtener información importante para mejorar la calidad en las relaciones laborales y lograr una sana convivencia.

Su participación consiste en permitirnos hacerle una entrevista, así mismo le aseguramos que en caso de participar, sus datos personales serán totalmente confidenciales y que la información que proporcione no servirá a propósitos distintos de los que persigue la investigación.

Si desea participar, por favor escriba su nombre y firma en los espacios correspondientes.

Nombre del participante (siglas)

Firma del participante

Firma del investigador(a)

Anexo 4

SOBRE EL LIDERAZGO SITUACIONAL

Tiene sus bases en la teoría de Fiedler de 1951, primera teoría de su tipo, establecía que el rendimiento de los grupos de trabajo, va en función de la combinación efectiva del modo de comunicación entre el líder y sus subordinados, Vicente Díaz (2014), más adelante el modelo de liderazgo situacional es retomado por Paul Hersey y Ken Blanchard en 1977, Measom (2015), el liderazgo situacional va más allá de lider, ya que este debera adecuarse a la situación y a la preparación de los subordinados, para así poder interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores, adaptando diferentes tipos de liderazgo obedeciendo a la situación que se presente, para llevar a éste equipo a su desarrollo y entregar resultados de la tarea encomendada.

Vicente Díaz (2014) menciona que la aplicación del modelo de Hersey y Blanchard tiene básicamente seis fases, es a través de ellas, como se podrá dar solución a las tareas que se planteen:

1. Identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles.
2. Establecer las habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.
3. Evaluar el nivel de competencia (habilidades/conocimientos) de cada integrante del equipo.
4. Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.
5. Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto (adecuación de sus habilidades/conocimientos y motivación a los requerimientos de ese puesto).
6. Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.

Los conceptos que se manejan son fáciles de entender y se pueden aplicar en las situaciones laborales que se presenten a lo largo del día, sin embargo, el

nivel de estudios, la edad, experiencia y el género, pueden llegar a ser un obstáculo al interior del grupo de trabajo.

Durante los procesos dentro de las grandes organizaciones, se presentan contingencias o eventos inesperados, cambios, debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo, esto es lo que opina Muñiz González (2010) del liderazgo situacional.

El comportamiento del líder es lo que dará impulso al equipo de trabajo para poder realizar las tareas que se asignen, existen dos tipos de comportamientos el directivo y el de apoyo Patarroyo, (2015) y Muñiz González (2010).

El/la directivo/a se enfoca en el cumplimiento de tareas sin importar el equipo, define funciones y tareas de los subordinados, señala el qué, cómo y cuándo se realizan, además de controlar los resultados.

El de apoyo se enfoca en el desarrollo del equipo en conjunto, fomenta la participación en la toma de decisiones, en conjunto a la cohesión, apoyo y motivación del grupo. En el liderazgo situacional se manejan 4 estilos de liderazgo:

- **Control:** aquí las competencias son insuficientes y el interés es alto, por parte del colaborador; el líder mantiene una participación en cuanto a tareas es muy activa, con poca implicación personal, controlar la actividad ya que carecen de habilidad y motivación, mediante órdenes precisas y supervisión cercana él y sólo él dice qué, cómo, cuándo y dónde.
- **Supervisión:** aquí el/la colaborador/a tiene cierto interés y ciertas competencias sobre la tarea a desarrollar; el líder mantiene la dirección y apoya al mismo tiempo, da el porqué de las decisiones que se toman, permite aclaraciones, está motivado para poder enseñar a la par se trata de convencerlo con los actos y que se identifiquen con la visión que se tiene.
- **Asesoramiento:** aquí es el momento recomendado para colaboradores que han desarrollado sus competencias, y tienen cierto interés por lo que hacen, pero necesitan más apoyo y permisos en lo que hacen para alcanzar un nuevo nivel en su desarrollo; el líder no les puede controlar, porque al menor

despiste hacen lo que quieren; ni enseñar, porque ya saben; ni delegar, porque no harían lo correcto; así que sólo puede tratar de involucrarles de nuevo ya que es personal formado y muy preparado, por lo que es importante recuperarles. La comunicación que se mantiene es bastante activa, mantiene una motivación y alienta al colaborador, comparte sus decisiones con ellos para implicarles.

- **Delegación:** el/la colaborador/a ha obtenido un alto desempeño en sus competencias y demuestra un alto interés por lo que realiza; el líder observa y supervisa a distancia, fomenta el funcionamiento autónomo del colaborador cómo valora la experiencia, conocimiento y dominio de sus habilidades, demuestra su confianza.

CONSENTIMIENTO INFORMADO, ESTUDIO CUANTITATIVO

EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO PARA PREVENIR, ATENDER Y SANCIONAR CASOS DE HOSTIGAMIENTO Y ACOSO SEXUAL Y/O LABORAL

El presente cuestionario tiene como objetivo evaluar el Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y laboral para realizar mejoras que favorezcan las condiciones de trabajo del personal del INE.

Para cumplir el objetivo de esta evaluación, el INE ha contratado a la Dra. Leonor Guadalupe Delgadillo Guzmán, especialista en la materia, además de fungir como profesora-investigadora de la plantilla docente de la Universidad Autónoma del Estado de México. En caso de disponerlo, para cualquier duda o comentario, podrá contactarla en el siguiente correo, delgadilloleonor@gmail.com”

Para la evaluación del Protocolo, usted ha sido seleccionado/a por medio de un muestreo estadístico aleatorio, el registro de sus respuestas se mantendrá en completo anonimato y bajo estricta confidencialidad.

Para poder realizar la encuesta digital se debe contar con una conexión a Internet; el sistema de registro de encuesta digital, le permitirá contestar desde dónde se encuentre, en el horario que más le acomode, en virtud de que se trata de un sistema abierto durante las 24 horas del día. El cuestionario podrá cumplimentarlo en promedio en 25 minutos, es muy importante que lo responda en una sola sesión para guardar el registro de su participación. El sistema estará abierto a partir del ____ de Diciembre, remitiéndose un recordatorio el día ____ de Diciembre, por si acaso no ha tenido la oportunidad de contestarlo, cerrándose el día ____ de Diciembre, a las 22:00 horas del centro del país. Le pedimos que conteste sincera y espontáneamente. Su participación es muy importante.

INSTRUCCIONES

De cada situación elija la respuesta que más se aproxime a su realidad en los últimos 12 meses, Considere que las situaciones descritas van en función de su área de trabajo. Recuerde, no existen respuestas correctas o incorrectas ¡Gracias!

Anexo 6

ESCALA DE VIOLENCIA LABORAL - EVILA

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Marque con una X lo correspondiente.

Conteste lo que se solicita.

Folio: _____

Fecha de aplicación:
 ____/____/____

Sexo: (Hombre) (Mujer) Edad:_____ años Estado civil: (Soltero) (Casado)

Escolaridad:	<input type="checkbox"/> Carrera técnica	Paternidad/Maternidad: (Con hijos) (Sin hijos)
	<input type="checkbox"/> Preparatoria	
	<input type="checkbox"/> Secundaria	
	<input type="checkbox"/> Licenciatura	
	<input type="checkbox"/> Maestría	
	<input type="checkbox"/> Otro	

Dirección Ejecutiva:	<input type="checkbox"/> Administrativa
	<input type="checkbox"/> Servicio profesional

Lugar de trabajo:	<input type="checkbox"/> Oficinas centrales	Antigüedad (en años):
	<input type="checkbox"/> Órganos desconcentrados	
	<input type="checkbox"/> 1-5	
	<input type="checkbox"/> 6-10	
	<input type="checkbox"/> 11-15	
	<input type="checkbox"/> 16-20	
	<input type="checkbox"/> 21-25	

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan una serie de situaciones referentes a las prácticas laborales en el INE. Se le solicita responderlas relleno SOLO UN alveolo por cada oración y con la opción que mejor describa su experiencia de trabajo dentro del Instituto tratando en todo momento de ser lo más honesto(a) posible. Recuerde que su participación es muy importante, considere que sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad.

OPCIONES DE RESPUESTA

Respuesta	Abreviación
Nunca	N
Casi nunca	CN
Algunas veces	AV
Frecuentemente	F
Muy frecuentemente	MF
Siempre	S

Ejemplos:

	N	CN	AV	F	MF	S
Las condiciones de trabajo son adecuadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados tienen derecho a un receso	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>				

EVILA – HOJA DE RESPUESTAS

	N	CN	AV	F	MF	S
1. En el INE, quienes son considerados atractivos(as) tienen más ventajas laborales que quienes no	<input type="radio"/>					
2. En el INE se escuchan conversaciones de naturaleza sexual	<input type="radio"/>					
3. El ambiente de trabajo en el INE favorece la integración de equipos de trabajo	<input type="radio"/>					
4. Algunos integrantes del personal del INE manipulan información sobre el trabajo de ciertos(as) compañeros(as) para que cometan errores	<input type="radio"/>					
5. Algunos integrantes del personal del INE, hacen de las mujeres y de las personas con una preferencia sexual distinta a la heterosexual, una cuestión morbosa de conversación	<input type="radio"/>					
6. En el INE predomina un ambiente colaborativo de trabajo	<input type="radio"/>					
7. Algunos(as) integrantes del INE hacen insinuaciones sexuales no deseadas a otros(as) integrantes	<input type="radio"/>					
8. Algunos(as) integrantes del personal del INE agreden con indirectas	<input type="radio"/>					
9. El ambiente de trabajo en el INE es agradable	<input type="radio"/>					
10. Algunos(as) integrantes del personal del INE se burlan del compañero(a) que no sabe algo	<input type="radio"/>					
11. Algunos(as) integrantes del personal del INE descalifican el trabajo de otros(as) compañeros(as)	<input type="radio"/>					
12. La comunicación entre los integrantes del personal del INE es cordial	<input type="radio"/>					
13. Algunos(as) integrantes del personal del INE aplican la ley del hielo como forma de violencia	<input type="radio"/>					
14. Algunos(as) superiores jerárquicos(as) en el INE, ridiculizan a sus subordinados(as)	<input type="radio"/>					
15. Algunos(as) integrantes del personal del INE son amenazados(as) con perder su trabajo	<input type="radio"/>					
16. Algunos(as) integrantes del personal del INE reciben promesas de beneficios laborales a cambio de favores sexuales	<input type="radio"/>					

EVILA – HOJA DE CALIFICACIÓN

Utilizando la tabla de transformación que se especifica a continuación:

Respuesta	Abreviación	Factor 1	Factor 2
		Puntaje	Puntaje
Nunca	N	1	6
Casi nunca	CN	2	5
Algunas veces	AV	3	4
Frecuentemente	F	4	3
Muy frecuentemente	MF	5	2
Siempre	S	6	1

1. Registre el puntaje correspondiente a cada una de las respuestas de EVILA en los espacios vacíos (Puntaje) y súmelos para obtener el puntaje total.

Factor 1	
Reactivo	Puntaje directo
1	
2	
4	
5	
7	
8	
10	
11	
13	
14	
15	
16	
TOTAL	

Factor 2	
Reactivo	Puntaje directo
3	
6	
9	
12	
TOTAL	

2. Ubique el puntaje directo de cada factor en las **tablas de puntaje t (tablas 1 y 2)** para cada factor.

TABLA 1**Puntajes t – Prácticas inadecuadas**

Puntaje directo	Puntaje t						
12	36	28	50	44	64	60	78
13	37	29	51	45	65	61	79
14	38	30	52	46	65	62	79
15	38	31	52	47	66	63	80
16	39	32	53	48	67	64	81
17	40	33	54	49	68	65	82
18	41	34	55	50	69	66	83
19	42	35	56	51	70	67	84
20	43	36	57	52	71	68	85
21	44	37	58	53	72	69	86
22	45	38	59	54	72	70	86
23	45	39	59	55	73	71	87
24	46	40	60	56	74	72	88
25	47	41	61	57	75		
26	48	42	62	58	76		
27	49	43	63	59	77		

TABLA 2**Puntajes t – Prácticas adecuadas**

Puntaje directo	Puntaje t	Puntaje directo	Puntaje t
4	33	15	58
5	35	16	60
6	37	17	63
7	40	18	65
8	42	19	67
9	44	20	70
10	47	21	72
11	49	22	74
12	51	23	76
13	54	24	79
14	56		

3. Una vez obtenido el puntaje t de ambos tipos de prácticas, utilice el siguiente cuadro para conocer la interpretación del tipo de prácticas adecuadas e inadecuadas observadas.

Prácticas inadecuadas	
Puntaje t	Interpretación
36 – 39	Poco inadecuadas
40 – 60	Inadecuadas
61 – 70	Muy inadecuadas
71 – 79	Severamente inadecuadas
80 - 88	Totalmente inadecuadas

Prácticas adecuadas	
Puntaje t	Interpretación
33 – 37	Poco adecuadas
40 – 60	Adecuadas
63 – 70	Muy adecuadas
72 – 79	Idealmente adecuadas

4. Registre el puntaje directo, el puntaje t así como la interpretación obtenida para ambos tipos de prácticas en la **hoja de resultados**.
5. Para obtener la tendencia de la respuesta del trabajador, marque con una X en la gráfica siguiente sobre los guiones que se encuentran al costado de las columnas de los puntajes t para cada tipo de prácticas y una las dos marcas con una línea para conocer la tendencia de los resultados.

EVILA – HOJA DE RESULTADOS

Folio: _____

Fecha de aplicación: ____ / ____ / ____

Tipo de prácticas	Puntaje general	Puntaje t	Interpretación
Inadecuadas			
Adecuadas			

Prácticas inadecuadas			Prácticas adecuadas		
Criterio	Puntaje directo	t	t	Puntaje directo	Criterio
Poco inadecuadas	12	36 -	- 33	4	Poco adecuadas
	13	37 -	- 35	5	
	14	38 -	- 37	6	
	15	39 -			
	16	40 -			
Inadecuadas	17	41 -	- 40	7	Adecuadas
	18	42 -	- 42	8	
	19	43 -	- 44	9	
	20	44 -			
	21	45 -			
	22	46 -			
	23	47 -	- 47	10	
	24	48 -	- 49	11	
	25	49 -			
	26	50 -	- 51	12	
	27	51 -			
	28	52 -			
	29	53 -			
	30	54 -	- 54	13	
31	55 -				
32	56 -	- 56	14		
33	57 -				
34	58 -	- 58	15		
35	59 -				
36	60 -	- 60	16		
37	61 -				
38	62 -				
39	63 -	- 63	17		
40	64 -				
Mayoritariamente inadecuadas	41	65 -	- 65	18	Muy adecuadas
	42	66 -			
	43	67 -	- 67	19	
	44	68 -			
	45	69 -	- 70	20	
	46	70 -			
Muy inadecuadas	47	71 -			Idealmente adecuadas
	48	72 -	- 72	21	
	49	73 -			
	50	74 -	- 74	22	
	51	75 -			
	52	76 -	- 76	23	
	53	77 -			
Totalmente inadecuadas	54	78 -	- 79	24	
	55	79 -			
	56	80 -			
	57	81 -			
	58	82 -			
59	83 -				
60	84 -				
61	85 -				
62	86 -				
63	87 -				
64	88 -				
65	89 -				
66	90 -				
67	91 -				
68	92 -				
69	93 -				
70	94 -				
71	95 -				
72	96 -				

Anexo 7

INSTRUMENTO EVALUATIVO DEL PROTOCOLO - INEPROT

Folio: _____

Fecha de aplicación:

_____/_____/_____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Marque con una X lo correspondiente.

Conteste lo que se solicita.

Sexo:	() (Hombre)	() (Mujer)	Edad:_____ años	Estado civil:	() (Soltero)	() (Casado)
Escolaridad:	()	Carrera técnica	Paternidad/Maternidad:	() (Con hijos)	() (Sin hijos)	
	()	Preparatoria		Dirección Ejecutiva:	()	Administrativa
	()	Secundaria	()		Servicio profesional	
	()	Licenciatura	()		1-5	
	()	Maestría	()		6-10	
()	Otro	()	11-15			
Lugar de trabajo:	()	Oficinas centrales	Antigüedad (en años):	()	16-20	
	()	Órganos desconcentrados		()	21-25	

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan una serie de cuestiones referentes al Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral. Se le solicita responder a cada una rellenoando SOLO UN alveolo por cada oración y con la opción que mejor describa su apreciación al respecto tratando en todo momento de ser lo más honesto(a) posible. Recuerde que su participación es muy importante, considere que sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad.

OPCIONES DE RESPUESTA

Respuesta

No sé

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

INEPROT – HOJA DE RESPUESTAS

	No sé	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Considera usted que las sanciones aplicadas por el INE a quienes ejercen hostigamiento y acoso sexual y/o laboral son adecuadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Considera usted que la atención que se brinda a quienes presentan una queja por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral es eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Considera usted que el procedimiento para investigar las quejas por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral es adecuado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Considera usted que el tiempo de espera para resolver una queja formal por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral es adecuado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Conoce usted los diferentes tipos de violencia laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Se le ha explicado a usted cómo presentar una queja por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Considera usted que el personal responsable de atender las quejas de hostigamiento y acoso sexual y/o laboral desaniman al personal que se queja para continuar sus casos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. El quejoso(a) recibe apoyos institucionales suficientes para el seguimiento de su caso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Considera usted que en caso de presentar una queja por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral su problema será resuelto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Considera que el INE cuenta con políticas institucionales efectivas para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Considera usted que quienes reciben las quejas de hostigamiento y acoso sexual y/o laboral están capacitados(as) para atenderlas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Sabe usted a qué se refiere el término violencia laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ha recibido usted folletos, postales y boletines vía electrónica para tener información acerca del Protocolo para prevenir, atender y sancionar casos de hostigamiento sexual y/o laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Considera usted que el seguimiento de una queja por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral es desgastante para el quejoso(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Considera usted que el INE protege la confidencialidad del personal que presenta su queja hasta el momento que se notifica formalmente al presunto(a) agresor(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. El INE aplica la normativa para proteger los derechos laborales del personal dentro del espacio laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Considera usted que el INE capacita al personal para prevenir la violencia laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	No sé	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
18. Considera usted que el INE cuenta con suficiente personal para atender y dar seguimiento a las quejas por hostigamiento y acoso sexual y/o laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Conoce usted las formas en las que el hostigamiento y el acoso sexual y/o laboral se presenta en los espacios de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Se ha realizado difusión acerca de las medidas institucionales para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Considera usted que los quejosos(as) se sienten desamparados(as) a pesar de la existencia del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Considera usted que si personal del INE ejerce hostigamiento y acoso sexual y/o laboral seguramente será sancionado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Considera usted que el personal jerárquico superior apoya a sus colaboradores en caso de presentar una queja para que resuelvan sus casos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Considera usted que la difusión del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral ha tenido, en general, un impacto favorable en el personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Las quejas de hostigamiento y acoso sexual y/o laboral son manejadas con perspectiva de género	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Reconoce usted claramente la diferencia entre exigencia laboral y acoso u hostigamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Como personal del Instituto hemos comentado las ventajas y desventajas del Protocolo para prevenir atender y sancionar casos de hostigamiento sexual y/o laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Considera usted que si presenta una queja puede ser perjudicado(a) en el trabajo o hasta perderlo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. El INE le ha proporcionado información acerca de las sanciones que pueden aplicarse a quienes ejercen violencia laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. El INE ha proporcionado a sus trabajadores(as) información suficiente acerca de sus derechos y obligaciones laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Se ha enterado usted de sanciones aplicadas por el Instituto a quienes han ejercido algún tipo de violencia laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Su superior jerárquico(a) inmediato(a) le ha proporcionado información acerca del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y/o laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Sabe usted a qué se refiere la perspectiva de género	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INEPROT – HOJA DE CALIFICACIÓN

Utilizando la tabla de puntajes que se especifica a continuación:

Respuesta	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 2
	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje
No sé	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	1	1	1	4
En desacuerdo	2	2	2	3
De acuerdo	3	3	3	2
Totalmente de acuerdo	4	4	4	1

1. Registre el puntaje correspondiente a cada una de las respuestas del INEPROT en las casillas vacías de la siguiente tabla:

Factor 1		Factor 2	
Reactivo	Puntaje	Reactivo	Puntaje
1		5	
2		12	
3		19	
4		26	
8		33	
9		TOTAL	
10			
11			
15			
16			
17			
18			
22			
23			
24			
25			
29			
30			
31			
32			
33			
TOTAL			

Factor 3	
Reactivo	Puntaje
6	
13	
20	
27	
TOTAL	

Factor 4	
Reactivo	Puntaje
7	
14	
21	
28	
TOTAL	

2. Ubique el puntaje directo de cada factor en las tablas de transformación a puntajes t (tablas 1, 2, 3 y 4) para cada factor.

INEPROT - TABLAS DE TRANSFORMACIÓN A PUNTAJES T

Tabla 1

Factor 1 “Atención”

Puntaje directo	Puntaje t						
0	12	21	26	42	40	63	55
1	12	22	27	43	41	64	55
2	13	23	27	44	42	65	56
3	14	24	28	45	42	66	57
4	14	25	29	46	43	67	57
5	15	26	29	47	44	68	58
6	16	27	30	48	44	69	59
7	16	28	31	49	45	70	59
8	17	29	31	50	46	71	60
9	18	30	32	51	46	72	61
10	18	31	33	52	47	73	61
11	19	32	33	53	48	74	62
12	20	33	34	54	48	75	63
13	20	34	35	55	49	76	63
14	21	35	35	56	50	77	64
15	22	36	36	57	50	78	65
16	22	37	37	58	51	79	65
17	23	38	37	59	52	80	66
18	24	39	38	60	52		
19	25	40	39	61	53		
20	25	41	40	62	54		

Tabla 2

Factor 2 “Dominio de información”

Puntaje directo	Puntaje t	Puntaje directo	Puntaje t
0	<1	11	26
1	<1	12	30
2	<1	13	34
3	<1	14	38
4	<1	15	42
5	2	16	46
6	6	17	50
7	10	18	54
8	14	19	58
9	18	20	62
10	22		

Tabla 3
Factor 3 “Difusión del contenido del Protocolo”

Puntaje directo	Puntaje t	Puntaje directo	Puntaje t
0	7	9	39
1	10	10	43
2	14	11	46
3	18	12	50
4	21	13	53
5	25	14	57
6	28	15	60
7	32	16	64
8	35		

Tabla 4
Factor 4 “aspectos negativos relacionados con la toma de acciones”

Puntaje directo	Puntaje t	Puntaje directo	Puntaje t
0	12	9	43
1	15	10	47
2	19	11	50
3	22	12	54
4	26	13	57
5	29	14	61
6	33	15	64
7	36	16	68
8	40		

3. Una vez obtenido el puntaje t de los cuatro factores, utilice las tablas 4, 5, 6 y 7 para conocer la interpretación del puntaje por cada factor.

Tabla 4
Interpretación – Factor 1 “Atención”

Puntaje t	Criterio de interpretación
12 – 20	Desconocimiento de las medidas de atención
21 – 30	Medidas de atención sumamente deficientes
31 – 39	Medidas de atención deficientes
40 – 60	Medidas de atención adecuadas
61 – 66	Medidas de atención óptimas

Tabla 5
Interpretación Factor 2 – Dominio de información

Puntaje t	Criterio de interpretación
<1 – 26	Desconocimiento de la información
30 – 38	Dominio bajo
42 – 58	Dominio adecuado
62	Dominio alto

Tabla 6
Interpretación Factor 3 – Difusión del contenido del protocolo

Puntaje t	Criterio de interpretación
7 - 28	Desconocimiento del contenido
32 - 39	Difusión baja
43 - 60	Difusión adecuada
64	Difusión efectiva

Tabla 7
Interpretación Factor 4 - aspectos negativos relacionados con la toma de acciones

Puntaje t	Criterio de interpretación
12 – 19	Desconocimiento de aspectos negativos
22 – 36	Fuerte percepción de aspectos negativos
40 – 57	Percepción de aspectos negativos
61 – 68	Percepción mínima de aspectos negativos

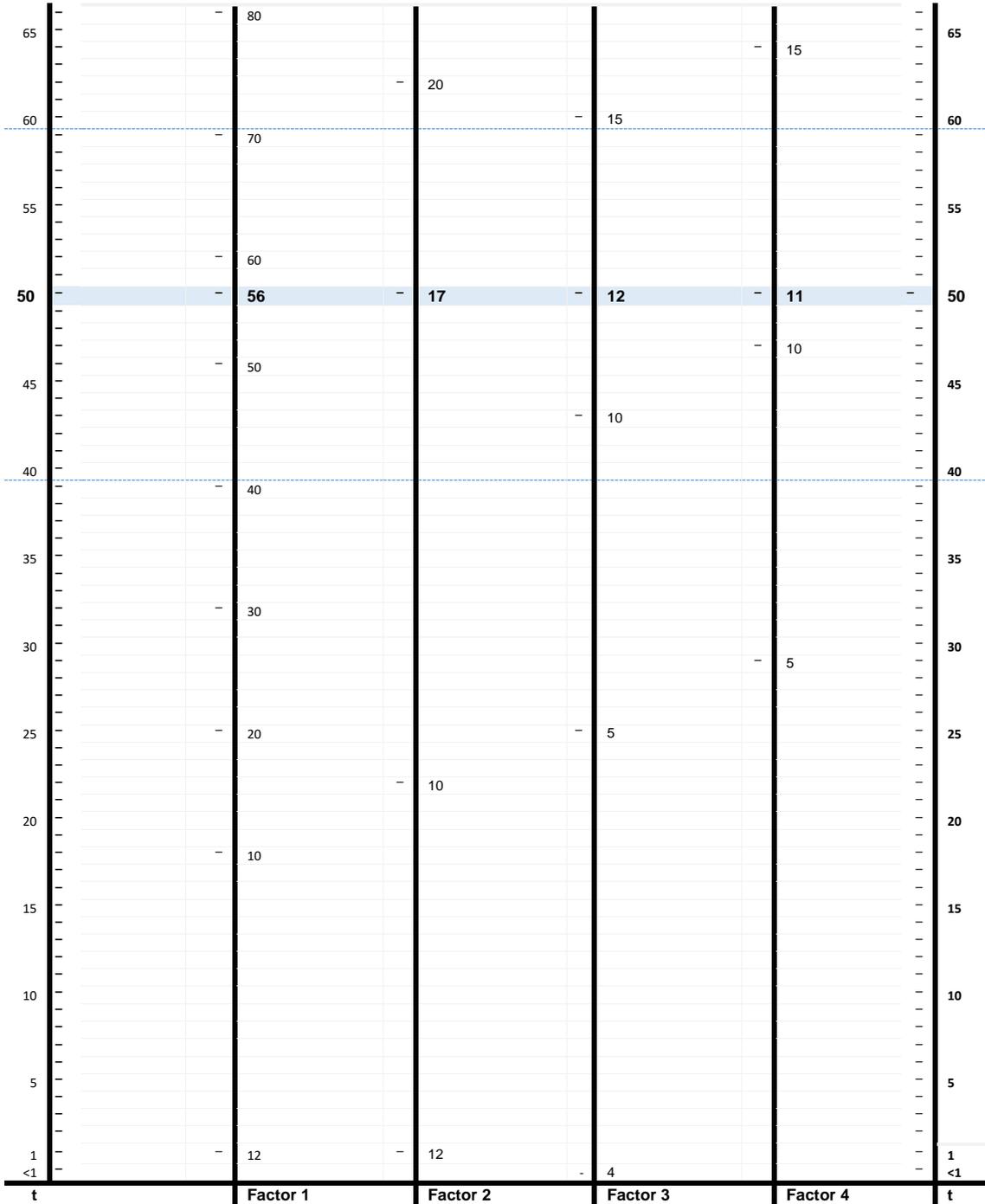
4. En la hoja de resultados registre en los espacios vacíos el puntaje general y t así como el criterio de interpretación.
5. Marque con una X el puntaje t correspondiente para cada factor en la gráfica y trace una línea entre ellos para conocer la tendencia en la respuesta.

INEPROT – HOJA DE RESULTADOS

Folio: _____

Fecha de aplicación: ____ / ____ / ____

Factor	Puntaje general	Puntaje t	Criterio de Interpretación
Atención			
Dominio de información			
Difusión del contenido del Protocolo			
Aspectos negativos relacionados con la toma de decisiones			



Anexo 8

INDICADOR BASICO ADICIONAL

La construcción de indicadores resulta un recurso de lectura de impacto fundamental en órganos autónomos cuya función finca antecedentes de seguimiento y evidencia que una vez integrados muestran el o los cambios logrados a partir del programa o proyecto establecido, en este caso, el Protocolo de Hostigamiento y Acoso Sexual y Laboral.

El indicador básico, debe estructurarse en función de la tarea de la UTIGyND, como instancia legítima para recibir y remitir quejas a las áreas responsables. Es importante tener presente, en este sentido que, un indicador básico revela la forma de captar operativamente la expresión conceptual que aborda, señalando tanto el medio como la fuente para su lectura, para el caso que el presente estudio ocupa, este indicador quedaría como sigue:

Cantidad de casos resueltos y número de quejas,

$$\text{INDICADOR BÁSICO HASL} = \frac{\text{\# de Casos resueltos con dictamen formal}}{\text{\# de Quejas}}$$

Partiendo de un año "0", como línea base, estableciendo una periodicidad mínima trimestral y máxima anual, junto con un año meta de mejora, que puede ser establecido de acuerdo al criterio táctico institucional de 5 a 10 años.

También de manera particular se trabajó el indicador de clima laboral, con base en la escala del EVILA (elaborado por Delgadillo, Maiz, Unzueta, Guerra y Ruiz, 2015).

Anexo 9
REGISTROS ESTADÍSTICOS
CUADROS GENERALES DE CASOS REPORTADOS POR PRESUNTAS
VÍCTIMAS

Presuntas víctimas por sexo

Trimestre 2014	Sexo	
	Hombre	Mujer
3º.	3	7
4º.	14	16

Trimestre 2015	Sexo	
	Hombre	Mujer
1º	8	25
2º	34	66
3º	15	25

Presuntas víctimas por edad

3er Trimestre 2014					
Rama	Rangos de edad				Totales
DESPE	21-28	29-40	41-50	51 o más	
	0	1	1	0	2
DEA	0	1	3	1	5
UTIGyND	0	3	0	0	3
Total	0	5	4	1	10

4o Trimestre 2014					
Rama	Rangos de edad				Totales
DESPE	21-28	29-40	41-50	51 o más	
	0	4	5	4	13
DEA	0	1	3	1	5
Dirección Jurídica	0	3	0	0	3
Total	0	8	8	5	21

1er trimestre 2015									
	Rango de edad								
	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	Total
DESPE	1	3	6	6	6	3	2		27
DEA		1			1	1		1	4
Total	1	4	6	6	7	4	2	1	30

2do. Trimestre de 2015									
RAMA	Rango de edad								Totales
	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	
DESPE	10	20	16	12	5	3	9	5	80
DEA		2		1		1	1		5
Total	10	22	16	13	5	4	10	5	66

En el caso de la DESPE, 14 personas no proporcionan su edad y en caso de la DEA, una persona, Sin embargo los datos no concuerdan con los datos de la tabla general anterior. Como se muestra en la siguiente tabla, donde se encuentra el total de quejas que ingresaron:

2do. Trimestre de 2015.								
Área	Buzón general	Buzón específico del funcionario	Vista presencial	Primera vista	Presentación por escritorio de queja formal	Llamada telefónica	Otro	Total
DEA	1	0	2	1	1	1	0	6
DESPE	54	29	0	13	0	0	1	97
TOTAL	55	29	2	14	1	1	1	103

En la tabla se muestran los 103 casos recibidos durante el periodo del 1 de Abril al 30 de Junio de 2015, siendo 97 casos del área de DESPE Y 6 casos de DEA.

3er. Trimestre de 2015										
RAMA	Rango de edad.									Totales
	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	60 o más	
DESPE	5	10	1	5	4	5	2	2	2	36
DEA	0	0	1	1	0	1	0	0	0	3
Total	5	10	2	6	4	6	2	2	2	39

* Se da un dato por perdido, el total de quejas son 40, como se muestra en la siguiente tabla de medios de denuncia.

Área	Buzón general	Buzón específico de funcionaria/o	Visita presencial	Primera entrevista	Presentación por escrito de queja formal	Llamada telefónica	Otro	Total
DEA				2	2			4
DESPE	24	3					9	36

Total	24	3	0	2	2	0	9	40
-------	----	---	---	---	---	---	---	----

PRESUNTOS AGRESORES POR SEXO

TRIMESTRE 2014	SEXO	
	HOMBRE	MUJER
3º.	S/I	S/I
4º.	18	5

TRIMESTRE 2015	SEXO	
	HOMBRE	MUJER
1º.	19	14
2º.	77	23
3º.	10	29

1er Trimestre 2015					
RAMA	RANGOS DE EDAD				Totales
DESPE	21-28	29-40	41-50	51 o más	
	1	6	10	12	29
DEA	0	1	2	1	4
					33

2do trimestre de 2015										
RAMA	Rango de edad.									Totales
	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	60 o más	
DESPE	1	10	14	17	24	7	18	3	1	75
DEA	0	0	0	0	0	2	2	0	0	4

	1	10	14	17	26	9	18	3	1	98
--	---	----	----	----	----	---	----	---	---	----

Dos personas de la Dirección Ejecutiva de Administración no proporcionaron los datos de edad de la persona probable agresora porque no tenían conocimiento. La información no concuerda con los datos de la tabla general.

3er trimestre de 2015									
RAMA	Rango de edad.								Totales
	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	60 o más	
DESPE	0	4	10	9	1	2	5	4	35
DEA	0	0	1	1		1	0	0	3
Totales	0	4	11	10	1	3	5	4	38

Información general desglosado por Rama Administrativa

INFORME DE LA DEA																
	Sexo		Quejas			Antigüedad		Rango de edad							Total	
	H	M	I	F	S			26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60		60-65
	3er.trimestre 2014	1	4	5	0			0	Sin datos		1		3			1
4to.trimestre 2014	2	2	4	0	0	Sin datos		1		3					4	
1er.trimestre 2015	1	3	4	0	0	Sin datos		1		1	1			1	4	
2do.trimestre 2015	1	5	6	0	0	Sin datos		2		1	1	1			5	
3er.trimestre 2015	1	3	4	0	0	Sin datos			1	1		1			3	
Total	6	17	23	0	0			5	1	9	2	3		1	21	

INFORME DE LA DESPE																
	Sexo		Quejas			Antigüedad	Rango de edad							Total		
	H	M	I	F	S		26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60		60-65	
3er.trimestre 2014	1	1	2	0	0	Sin dato		1		1						2
4to.trimestre 2014	13	12	25	11	0	Sin dato	4	6	5	3		6				25
1er.trimestre 2015	7	22	29	0	0	Sin dato	1	3	6	6	6	3	2			29
2do.trimestre 2015	33	66	99	0	0	Sin dato	10	20	16	12	5	3	9	5		80*
3er.trimestre 2015	14	22	36	0	0	Sin dato	5	10	1	5	4	5	2	2		36
Total	68	123	191	11	0		20	40	28	27	15	17	13	7		160

*Una persona no quiso proporcionar su edad.

** 14 personas no quisieron proporcionar su edad.

INFORME DE LA UTIGyND														
	Sexo		Quejas			Antigüedad	Rango de edad						Total	
	H	M	I	F	S		26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55		60-65
3er.trimestre 2014	2	1	3	0	0	Sin dato		3						3
Total	2	1	3	0	0			3						3

INFORME DE LA DJ (Dirección Jurídica)														
	Sexo		Quejas			Antigüedad	Rango de edad						Total	
	H	M	I	F	S		26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55		60-65
4to.trimestre 2014	1		1	0	0	Sin dato		1						1
Total	1		1	0	0			1						1

Anexo 10

VIOLENTÓMETRO 		
Unidad Técnica para la Igualdad de Género y No Discriminación DEA: (55) 57 28 25 90 IP. 372590 DESPEN: (55) 57 28 26 44 IP.372644 buzon.quejasydenuncias@ine.mx		
SIN RIESGO EVIDENTE	Chiflar	
	Gritar	
	Gestos ofensivos	
	Burlarse	
	Tronar los dedos	
	Descalificar	
	Mostrarse intolerante	
	Bromas ofensivas	
	Piropos ofensivos	
	Privilegiar a personas que visten ropa ajustada o escotada	
	Privilegiar a hombres y/o mujeres con atractivo físico	
	PRESENCIA DE RIESGO	Chantajear; consecuencias laborales por no ceder a cuestiones personales
		Excluir
Exhibir públicamente		
Exhibir material pornográfico		
Realizar miradas morbosas directas		
Intimidar		
Humillar		
Insultar		
Ridiculizar		
Hacer comentarios sexuales ofensivos		
Ejercer un trato autoritario		
Dar mal las instrucciones en la asignación de tareas		
ALTO RIESGO		Ejercer represalias
	Negar arbitrariamente derechos laborales	
	Amenazar con perder el trabajo	
	Discriminación	
	Imponer cargas excesivas o absurdas de trabajo	
	Asignar tareas fuera del horario laboral	
	Presionar para aceptar invitaciones de carácter sexual	
	Realizar llamadas o mensajes de naturaleza sexual no deseadas	
Realizar contacto físico innecesario y no deseado		

En el año 2009 la Unidad de Género del Instituto Politécnico Nacional a partir de la Unidad Politécnica de Gestión con Perspectiva de Género realizó una investigación para conocer la dinámica de las relaciones de noviazgo entre estudiantes de entre 15 y 25 años, mediante la aplicación de una encuesta a una muestra mayor a 14 mil jóvenes de nivel escolar medio superior y superior; arrojando como resultado que en nombre del amor se ejerce violencia en sus diferentes formas y tipos.

Como resultado de esta investigación se creó un instrumento de medición, el violentómetro (Instituto Politécnico Nacional, 2010), con 3 niveles, identificados por 3 colores distintos, incrementando la intensidad de la violencia que se ejerce. El violentómetro del IPN se tomó como modelo para elaborar el presente violentómetro para el Instituto Nacional Electoral, así mismo, las conductas consideradas como hostigamiento y acoso sexual y/o laboral, fueron retomadas del Protocolo para prevenir, atender y sancionar el HASL (Instituto Nacional Electoral, 2014:12-15).

Una problemática identificada en la revisión y análisis del Protocolo del INE es que no estaba claramente definido que sanciones aplicaban para cada conducta específica de HASL, más bien el/la juzgador/a tiene la libertad de utilizar su criterio y elegir una de las opciones de sanción establecidas en el Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral (2010:31). El Estatuto señala en su artículo 274, que para determinar las sanciones se deben valorar entre otros elementos la gravedad de las faltas; el problema reside en que no se hace mención de ninguna medida para determinar la intensidad de las mismas, no se dispone de parámetros formales o concretos para decidir que sanción aplicar en cada caso. Por lo anterior se considera pertinente establecer criterios que permitan determinar la gravedad de las faltas y que sanción amerita cada conducta.

Algunas de las conductas que son consideradas en el Protocolo como HASL, fueron clasificadas en nivel bajo o “sin riesgo evidente”, pues no necesariamente implican una agresión directa hacia alguien en particular, más bien son impersonales y forman parte de una cultura tendiente a normalizar la violencia, formas cotidianas de relacionarse, no siempre quien las ejerce es consciente del daño que ocasiona, pero estas conductas no dejan de ser nocivas, se intensifican y son el origen de otras formas de violencia más graves. Para estos casos se considera pertinente aplicar la amonestación como sanción, salvo en los casos en los que el/la agresor/a haya tomado como blanco a otra persona y ejerza estas conductas de manera reiterada e intencional, para dichos casos, se recomienda aplicar una sanción más severa, como la suspensión, o la destitución temporal o definitiva, cuando a pesar de haber sido amonestado y/o suspendido el agresor persista en ejercer HASL.

Marcadas en color naranja, se encuentran las conductas consideradas de nivel medio, que corresponden a conductas con presencia de riesgo (violentómetro) para las cuales se recomienda aplicar como sanción, la suspensión temporal; dichas conductas no necesariamente constituyen una agresión en contra de alguien en particular, pero pueden ocasionar un desgaste físico y emocional para las víctimas, son más graves que las anteriores. Al igual que en la categoría anterior, es pertinente elevar la sanción si el agresor ejerce HASL de manera persistente e intencional.

En el tercer nivel, se encuentran las conductas consideradas en un nivel alto de violencia, se trata de conductas de alto riesgo y algunas con presencia de riesgo, pero perpetradas por superiores en contra de subordinados/as; son meritorias de la máxima sanción que puede aplicar el Instituto (destitución), pues constituyen graves violaciones a los derechos humanos y/o laborales, o son constitutivas de delitos tipificados jurídicamente y castigados por la vía penal, como son; la discriminación (Código Penal Federal, 2015:37,38, 82) y el hostigamiento y/o abuso sexual.

Algunas conductas consideradas de nivel medio se hacen meritorias de la máxima sanción, en el caso de que sean perpetradas por los/las jefes/as, abusando de su superioridad jerárquica, también se recomienda incrementar la sanción para los casos de reincidencia, de intencionalidad comprobada, de abuso de autoridad (o posición jerárquica), de antecedentes de otras denuncias. Según el Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral (2010:31), se deben tomar en cuenta los elementos mencionados para determinar las sanciones que apliquen para cada caso.

Para los casos en los que el conflicto entre las partes no afecte directamente al Instituto y las conductas violentas no representen delitos y/o violaciones a los derechos humanos o laborales, se puede buscar la conciliación, mediante la intervención de un/a funcionario/a conciliador/a (ajeno/a a la controversia), tal y como se establece en los artículos 295, 296, 297 y 298 del Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral (2010:33)

GRADO DE VIOLENCIA	CONDUCTAS	PERPETRADOR	SANCIÓN MERITORIA
Nivel Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Chiflar • Gritar • Gestos ofensivos • Burlarse • Tronar los dedos para apresurar • Descalificar • Mostrarse intolerante • Bromas ofensivas • Piropos ofensivos 	Homologo	Amonestación (Mínima)
	<ul style="list-style-type: none"> • Chiflar • Gritar • Gestos ofensivos • Burlarse • Tronar los dedos • Descalificar • Mostrarse intolerante • Bromas ofensivas • Piropos ofensivos • Privilegiar a personas que usan ropa ajustada o escotada. • Privilegiar a hombres y mujeres con atractivo físico 	Superior jerárquico	
Nivel Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Chantajear • Exhibir públicamente • Exhibir material pornográfico • Realizar miradas morbosas directas • Intimidar • Humillar • Insultar • Ridiculizar • Hacer comentarios sexuales ofensivos • Ejercer un trato autoritario 	Homologo	Suspensión (Media)
	<ul style="list-style-type: none"> • Excluir • Exhibir públicamente • Exhibir material pornográfico • Realizar miradas morbosas directas • Intimidar • Hacer comentarios sexuales ofensivos • Ejercer un trato autoritario 	Superior jerárquico	
	<ul style="list-style-type: none"> • Humillar • Insultar • Ridiculizar • Dar mal las instrucciones intencionalmente al asignar tareas 	Superior jerárquico	

Nivel Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Chantajear; consecuencias laborales por no ceder a peticiones personales 		Destitución (Máxima)
	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer represalias • Discriminación • Presionar para aceptar invitaciones de carácter sexual • Realizar llamadas o mensajes de naturaleza sexual no deseadas • Realizar contacto físico innecesario no deseado 	Homologo	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer represalias una vez que se ha sancionado por otra transgresión • Amenazar con quitar el trabajo • Negar derechos laborales • Discriminación • Imponer cargas excesivas o absurdas de trabajo • Asignar actividades fuera del horario laboral • Presionar para aceptar invitaciones de carácter sexual • Realizar llamadas o mensajes de naturaleza sexual no deseadas • Realizar contacto físico innecesario no deseado 	Superior jerárquico	

ANEXO TÉCNICO PARA LA CONTRATACIÓN DE UN SERVICIO PROFESIONAL QUE DISEÑE Y APLIQUE LA PRIMERA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO PARA LA PREVENCIÓN, ATENCIÓN Y SANCIÓN DEL HOSTIGAMIENTO Y ACOSO SEXUAL O LABORAL EN EL INE, FOCALIZANDO AL PERSONAL EVENTUAL Y A LAS PERSONAS QUE PARTICIPAN DURANTE EL PROCESO ELECTORAL FEDERAL.

OBJETO DE LA CONTRATACIÓN

Contratación de un servicio profesional que diseñe y aplique la primera evaluación del protocolo para la prevención, atención y sanción del hostigamiento y acoso sexual o laboral en el INE, focalizando al personal eventual y a las personas que participan durante el Proceso Electoral Federal

Para la contratación del servicio antes referido deberá realizar lo siguiente:

- Desarrollar instrumentos para la evaluación del Protocolo (desde la planeación e implementación) que se pueda replicar para diferentes ejercicios, y que visibilice el alcance de los objetivos del Protocolo (prevención, atención y sanción);
- Estar focalizado principalmente en el personal eventual y con las personas que se integran durante el proceso electoral (por ejemplo, capacitadores-asistentes electorales, supervisores electorales, consejeros/as electorales locales y distritales) tomando en cuenta la vulnerabilidad que podrían sufrir frente a las conductas de HASL por el tipo de contratación o relación que tienen con el INE Sin embargo, podrá evaluar el instrumento con el personal de Instituto, tanto de la Rama Administrativa como del Servicio Profesional Electoral Nacional, de honorarios y cualquier otra modalidad de contratación laboral que exista en el INE;
- Contener una evaluación de las mejores prácticas en casos similares, que permitan realizar propuestas de mejora al propio instrumento

normativo, así como su aplicación frente al reto de modificación del Estatuto del INE, para su alineación a la reforma electoral;

- La evaluación debe estar basada en los derechos humanos y bajo los criterios pro persona y con perspectiva de género y no discriminación.

Los objetivos específicos y las áreas sobre las cuales se solicita la evaluación son:

Prevención	a) Pertinencia y armonización de la campaña de prevención del HASL y difusión del Protocolo con las mejores prácticas en la materia.
	b) Evaluación de los procedimientos de implementación de la campaña de prevención del HASL y difusión del Protocolo.
	c) Evaluar el nivel de adopción de una cultura de prevención del HASL.
	d) Proponer mecanismos de mayor eficiencia y eficacia para la prevención del HASL y difusión del Protocolo.
Atención	e) Revisar la armonización de los mecanismos de atención a la normativa nacional e internacional y a las mejores prácticas en la materia.
	f) Evaluar el impacto de las normas y los procedimientos relacionados con las conductas de hostigamiento y acoso sexual o laboral.
	g) Evaluar las condiciones para la atención a las víctimas.
	h) Evaluar la pertinencia de los mecanismos actuales para la atención de casos.
	i) Evaluar la aplicación de los procedimientos como generadores de confianza y para la debida atención de los problemas en la materia.
	j) Evaluar las condiciones para establecer medios de atención a distancia.

	k) Proponer esquemas normativos alineados a la legislación más avanzada en derechos humanos y a una vida libre de violencia.
	l) Proponer mejores prácticas en materia de atención de casos que se presentan regularmente.
Sanción	m) Evaluar el impacto de las normas y los procedimientos relacionados con las conductas de hostigamiento y acoso sexual o laboral.
	n) Evaluar la idoneidad de la norma para la sanción.
	o) Evaluar los procedimientos en términos de eficacia para la inhibición de este tipo de conductas.
	p) Proponer mejores prácticas en materia de sanciones para atender los casos una vez que se presentan.
Aspectos que influyen dentro y fuera de la experiencia institucional	q) Integrar una encuesta sobre el conocimiento y la percepción que tienen las mujeres y los hombres que laboran en el INE sobre el Protocolo y su implementación.
	r) Evaluación del Comité de Seguimiento de los casos de HASL.
	s) Evaluación de buenas prácticas de organizaciones similares al INE, susceptibles de ser adaptadas.

El servicio deberá producir por lo menos los siguientes entregables derivados de la evaluación:

- Instrumento y mecanismo de detección y medición de la modificación de los climas laborales en términos de violencia.
- Instrumento y mecanismo de medición del impacto de la prevención, atención y sanción en forma de evaluación
- Datos de línea base de climas laborales en términos de violencia y de la evaluación del Protocolo.

- Propuesta de mejoras en la normativa e implementación, que retome los resultados de la evaluación para mejorar el logro del objetivo general del Protocolo.

La finalidad principal de la evaluación es generar las mejoras en la operación del Protocolo en las condiciones actuales para contar con una primera evaluación que proporcione la línea base para los siguientes ejercicios, y poder justificar adecuadamente los ajustes y las condiciones más favorables para operar la prevención y la atención.

Uno de los requisitos del diseño de la evaluación es gestar su propuesta junto con el personal involucrado que participa en la prevención, la atención y la sanción.

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO PROFESIONAL

- **ENTREGABLE**

El servicio deberá integrar un informe con los datos y evidencias de toda la información cuantitativa y cualitativa que se produzca, con un apartado de conclusiones y las propuestas metodológicas que se han señalado. También deberá de presentarse dicha información en una versión de resumen ejecutivo.

- **CONDICIONES GENERALES PARA LA CONTRATACIÓN**

El proveedor de servicios especializados deberá contar con personal especializado en la perspectiva de género y con experiencia demostrable en procesos de evaluación.

Quien postule para desarrollar el proyecto también deberá demostrar la experiencia en el estudio, investigación, análisis o la definición de estrategias contra la violencia, la violencia de género o la violencia en el contexto laboral.

Se deberá hacer una análisis de la normativa y los procedimientos, así como de su aplicación con el personal responsable de ello, además de una estudio de caso con personal permanente, temporal y prestadores de servicios.

Se deberá hacer la entrega de los productos de acuerdo con los requisitos solicitados y la revisión de los entregables, los cuales siempre se ajustarán a lo descrito en el presente anexo técnico y las aclaraciones que se deriven de las reuniones de trabajo entre el proveedor y la Unidad Técnica de Igualdad de Género y No Discriminación (en adelante UTIGyND).

Edificio C tercer piso en Viaducto Tlalpan No. 100 Col. Arenal Tepepan, Delegación Tlalpan C.P. 14610 México, D.F.

El servicio debe estar listo para editar información a partir de la firma del contrato y hasta el 30 de octubre de 2015.

- **LAS FECHAS PARA ENTREGAR LOS PRODUCTOS DEL SERVICIO SOLICITADOS EN ESTE ANEXO SON:**

Actividad	Fecha límite de entregas
1ª entrega y ajustes solicitados	Última semana de septiembre 2015
2ª entrega y ajustes solicitados	Última semana de octubre 2015

- **CONDICIONES PARA LAS ENTREGAS**

Las entregas acordadas se realizarán de manera electrónica mediante los correos oficiales que se establezcan para ello, en las fechas y horas establecidas y cumpliendo las características y cualidades acordadas con la UTIGyND.

Cuando se requiera reunión por parte de la UTIGyND, se llevará a cabo en las instalaciones de la misma. Se programarán reuniones mensuales de manera ordinaria para la coordinación necesaria.

- **DURACIÓN DE LA CONTRATACIÓN**

El contrato con el servicio profesional especializado será a partir de la firma del contrato y hasta el 15 de diciembre de 2015.

- **FORMA DE PAGO**

El pago se realizará en una sola exhibición contra la entrega en tiempo, forma y a entera satisfacción de la UTIGyND y validado por el administrador del contrato, y con fundamento en el artículo 60 del Reglamento, la fecha de pago al proveedor, no podrá exceder de los 20 (veinte) días naturales contados a partir de la entrega de la factura, que cumpla con los requisitos fiscales según lo estipulado en los artículos 29 y 29ª del Código Fiscal de la Federación, previa prestación de los servicios.

ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO

Con fundamento en el artículo 68 del Reglamento del Instituto en materia de adquisiciones de bienes muebles, arrendamientos de muebles y servicios, el responsable de administrar y vigilar el cumplimiento del contrato será la encargada de despacho o titular de la UTIGyND.

GLOSARIO

Equidad laboral: es la aplicación del principio de igualdad de oportunidades y trato en materia de empleo y ocupación con el objeto de eliminar cualquier discriminación (Estatuto, 2010: 49).

Miembro del Servicio o personal de carrera: aquél que haya obtenido su nombramiento en una plaza presupuestal y preste sus servicios de manera exclusiva en un cargo o puesto del Servicio Profesional Electoral, en los términos del presente Estatuto (Estatuto, 2010).

Personal del Instituto: miembros del Servicio Profesional Electoral y personal administrativo del Instituto (Estatuto, 2010).

Personal administrativo: La persona física que habiendo obtenido su nombramiento en una plaza presupuestal, preste sus servicios de manera regular y realice actividades que no sean exclusivas de los miembros del Servicio (Estatuto, 2010: 49).

Personal auxiliar: la persona física que presta sus servicios al Instituto para participar en los procesos electorales o bien en programas o proyectos institucionales inherentes al mismo, de conformidad con la suscripción de un contrato en términos de la legislación civil federal (Estatuto, 2010: 49).

Prestador de servicios: la persona física que presta sus servicios al Instituto con cargo a la partida de servicios personales del Clasificador por objeto del Gasto del Instituto, para participar en los programas o proyectos institucionales e índole administrativa, de conformidad con la suscripción de un contrato en términos de la legislación civil federal (Estatuto, 2010:49).