

# Un modelo de intervención acerca del hostigamiento sexual y el acoso sexual entre personas servidoras públicas

---

Itziar Irais Morales Montes  
Instituto Nacional de Antropología e Historia

## Resumen

La investigación demuestra que la capacitación a personas servidoras públicas basada en diagnósticos es una condición esencial para impulsar la erradicación de la violencia sexual en los centros de trabajo. A pesar de la entrada en vigor del protocolo aplicable en la Administración Pública Federal, la denuncia es baja. Por ello, esta investigación pretende divulgar un modelo de intervención realizado para impulsar el reconocimiento de conductas constitutivas de hostigamiento y acoso sexual, y contrarrestar la condición de injusticia epistémica en que las trabajadoras de una dependencia federal permanecen. Dada la naturaleza de la investigación aplicada, se opta por hacer un diagnóstico en el que se detectan las experiencias, percepciones y sensaciones, así como los contextos que propician dichos comportamientos; y propuestas para mejorar el clima laboral en un centro de trabajo del Instituto Nacional de Antropología e Historia. Los datos se recogieron a través de una encuesta electrónica, solicitudes de información y análisis de documentación. Se encontró que el acceso a información puede derivar en acciones preventivas, mayor número de denuncias ante instancias competentes y disminución de conductas lascivas. Una política institucional enfocada en la promoción de la cultura de igualdad de género puede mejorar el clima laboral.

Palabras clave: acoso sexual, encuesta electrónica, conductas lascivas, violencia sexual, dependencia federal, modelo de intervención.

## Abstract

Research shows that training for public officials based on diagnostics is an essential condition for promoting the eradication of sexual violence in workplaces. Despite the implementation of the applicable protocol to Federal Public Administration, reporting remains low. Therefore, this research aims to dissem-

inate an intervention model designed to enhance the recognition of constitutive behaviors of sexual harassment and bullying (SHB) and to counteract the state of epistemic injustice faced by female employees in a federal agency. Given the applied nature of the research, a diagnostic approach is employed to identify experiences, perceptions, and feelings, as well as the contexts that foster SHB, alongside proposals for improving the workplace environment at a center of the National Institute of Anthropology and History (INAH). Data were collected through an electronic survey, information requests, and document analysis. It was found that access to information can lead to preventive actions, an increased number of reports to competent authorities, and a reduction in lewd behaviors. An institutional policy focused on promoting a culture of gender equality can enhance the workplace environment.

Keywords: sexual harassment, electronic survey, lewd behaviors, sexual violence, federal agency, intervention model.

## Introducción

En México, el problema de la violencia de género contra las mujeres se asocia con cambios en las relaciones de poder dentro de familias, hogares y comunidades, sobre todo cuando existe resquemor hacia las que se distancian de estereotipos de género. De acuerdo con la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (LGAMVLV), la violencia sexual son actos degradantes o dañinos del cuerpo y/o sexualidad de la víctima; es una expresión de abuso de poder, ocurre en el espacio público o privado e implica la supremacía masculina sobre la mujer, al denigrarla y concebirla como objeto (Cámara de Diputados, 2024: 5). Que ocurra en el ámbito laboral, sin tomar en cuenta la relación jerárquica entre las personas involucradas, también es una representación del abuso de poder. Sin duda, el aumento de la participación femenina en el mercado de trabajo contribuye a hacer visibles las formas y tipos de violencia, en el marco de una relación laboral, aunque para la visión patriarcal implica la incursión indebida en el espacio público, el cual, históricamente, estuvo destinado sólo a varones.

La violencia sexual en los centros de trabajo no es de reciente manifestación. Parte de la prevalencia radica en que, con anterioridad, tales comportamientos, actitudes y palabras se llegaron a considerar normales y, sobre todo, se silenciaban y ocultaban. En cambio, en la actualidad, las exigencias de movimientos feministas han logrado que, en las leyes y normas, tales conductas sean denominadas como hostigamiento sexual y acoso sexual (HAS). Que las trabajadoras, por condición de género y jerarquía, presencien conductas y actitudes sexualizadas (micromachismos) y sean víctimas de bromas, señas, gestos y comentarios sexistas, no es casuístico, sino consecuencia de la desigualdad de género, la cual les dificulta avanzar en el ámbi-

to laboral, socava su integridad, afecta su autoestima, daña su salud, atenta contra su libertad y seguridad y les niega el derecho a vivir una vida libre de violencia.

A fin de establecer un mecanismo estandarizado de atención a víctimas de conductas HAS, en 2016, la Secretaría de Gobernación emitió el Protocolo para la Prevención, Atención y Sanción del Hostigamiento Sexual y Acoso sexual (en adelante protocolo). Este instrumento tiene la finalidad de erradicar la impunidad que propicia la ocurrencia de HAS en la Administración Pública Federal (APF). El fin es favorecer que las personas servidoras públicas denuncien conductas constitutivas de HAS. Sin embargo, para que las presuntas víctimas inicien el procedimiento es indispensable contrarrestar la situación de injusticia epistémica en que las trabajadoras se encuentran. Indagar acerca del conocimiento o desconocimiento del protocolo, entre personas servidoras públicas adscritas al Centro INAH Estado de México, es el objetivo para diseñar un modelo de intervención basado, fundamentalmente, en un diagnóstico cuyo eje metodológico es una encuesta electrónica.

El HAS es un problema que afecta mayoritariamente a las mujeres, aunque también a varones que se alejan de los mandatos machistas. Una motivación para abordar la problemática es tener elementos para reflexionar acerca de la idoneidad del protocolo vigente; es decir, la cuestión no es negar o minimizar lo que está sucediendo en el INAH para protegerlo o evitar hacer evidentes las omisiones que son de conocimiento público, sino cambiar el comportamiento y la cultura machista para terminar con el HAS en los centros de trabajo, así como finalizar con la distribución de poder sesgada y rígida que prevalece.

Asimismo, contribuir a garantizar que las acciones y mensajes sean congruentes y certeros; es decir, que las políticas institucionales de género y la declaración de Tolerancia Cero sean coherentes, de tal forma que las denuncias de HAS no sean descartadas, ni haya ausencia de consecuencias significativas para los abusadores.

## Antecedentes

Por una parte, en la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares 2021 (Endireh) se estima que en México trabajan más de 40 millones de mujeres de 15 años y más; y de ellas, 20% afirma haber enfrentado algún incidente de violencia a lo largo de su vida; la más frecuente es la sexual (intimidación, acoso, hostigamiento y abuso sexual, violación e intento de violación), seguida por la psicológica y la física (INEGI, 2021). Se indica que 36% de los agresores son compañeros de trabajo, 17% patrones o jefes y 10% supervisor, capataz, coordinador. El 80% de las agresiones ocurre en instalaciones laborales, 12% en la calle o lugar público cercano al trabajo y 3% en un lugar público lejano al trabajo.

La estimación del conocimiento de la existencia de protocolos o medidas para la atención de violencia contra las mujeres en el ámbito laboral es preocupante. De todas las mujeres trabajadoras el 73% (más de 29 millones) desconocen el contenido sobre prevención, atención, sanciones, instancias, procedimientos y registros; el 7% desconoce la existencia de protocolos y el 20% afirma tener conocimiento sobre las medidas y protocolos (INEGI, 2021).

En la premisa *las mujeres son violentadas* se omite señalar que los varones, mayoritariamente, son quienes ejercen violencia de género contra ellas y personas feminizadas, debido a la carga de prejuicios, estereotipos y estigmas sociales relacionados con el papel de las mujeres y de ellos en la sociedad. Aún más, que agredan a trabajadoras dentro de instalaciones de empleo, a pesar de la existencia de protocolos, sanciones, instancias y capacitaciones, valida el cuestionar cuán eficientes son los mecanismos vigentes.

Por otra parte, en la Endireh se señala que el 11% del total de delitos ocurridos, 27 millones en 2022, son denunciados ante el Ministerio Público o fiscalía estatal (INEGI, 2023). Es decir, la cifra negra, en general, es alta. El 29% de quienes fueron víctimas de delito consideran que denunciarlo es una pérdida de tiempo; el 14% manifiesta desconfianza en la autoridad; el 13% porque no tienen pruebas del delito ocurrido; el 11% considera que el delito es de poca importancia; el 9% afirma que los trámites son largos y difíciles; el 7% no denunció por miedo al agresor, y el 4% tampoco debido a la actitud hostil de la autoridad.

A la luz de las cifras anteriores, cabe señalar que en torno a los delitos de violencia sexual continuamente se construyen narrativas afirmando que el problema del HAS se reduce a una malinterpretación personal, restando importancia a las secuelas psicoemocionales, laborales, físicas para las víctimas. Así, se producen y reproducen mitos de violación, acoso y hostigamiento sexual, aduciendo que las mujeres y varones tienen diferencias en la percepción, sin considerar que, en realidad, desarrollan estrategias de evitación y autoprotección, que utilizan en situaciones percibidas como inseguras en la vida cotidiana (Valadez y Ríos, 2014). Esto es, se intenta establecer que la problemática social y política no es grave o menor, por lo tanto, es silenciada y pretende ser olvidada.

Se trata de un problema que no es exclusivo de ciertos ámbitos y medios, sino que se expande a todas las esferas donde las interacciones sociales tienen cabida. La sociedad informada que usa canales digitales para intercambiar conocimientos, experimenta expresiones de hostigamiento y acoso sexual o ciberacoso, en el contexto de las redes sociales (Evangelista y Mena, 2017). Desde el imaginario colectivo, al que las instituciones y autoridades no son ajenas, primero se duda de la veracidad de las narraciones de las mujeres; después, a ellas se les designa como culpables por las agresiones que sufrieron,

es decir, las víctimas son revictimizadas; y, por último, se mengua la magnitud del problema e, incluso, se silencia.

En el mundo del trabajo asalariado las condiciones de precariedad que caracterizan a la cultura organizacional son un ambiente ideal para que la discriminación, exclusión y modalidades y tipos de violencia contra las mujeres se diversifiquen (Zúñiga, 2017). En este contexto se debe tener en cuenta que el aumento de la participación laboral femenina demanda acciones y reflexiones tempranas para prevenir e identificar el HAS laboral.

Las organizaciones y los actores involucrados en las relaciones laborales, tales como sindicatos, jefaturas, gremios, autoridades y demás agrupaciones, todavía se mantienen alejados, ajenos y omisos al problema de la violencia sexual laboral; esto es, el pacto de silencio es la estrategia para legitimar la jerarquía masculina en el mundo del trabajo remunerado. Sea hostigamiento sexual, acoso sexual, intento o violación sexual, esta forma de violencia no es observada, ni reconocida como una dificultad que, sobre todo, las trabajadoras afrontan y les impide el avance profesional y laboral. En consecuencia, ellas realizan actos de insumisión frente a los eventos cotidianos de desigualdad y discriminación de clase, de etnia y de género (Zúñiga, 2015).

Conviene señalar que las expresiones de violencia no están aisladas de otras, sino que son el campo de cultivo idóneo para que se produzcan, reproduzcan y pervivan. De este modo, las condiciones y cambios que el mundo laboral ha experimentado en los últimos años generan ambientes agresivos y de alta presión para los trabajadores, con las consecuencias que ello deriva en lo personal y en lo institucional (Ibarra *et al.*, 2015). Así, existe asociación entre diversas formas de violencia laboral y el hostigamiento sexual con la organización del trabajo y la estructura laboral, la que es clave para comprender la subordinación y desvalorización del trabajo femenino (Scarone, 2014). Si a las mujeres trabajadoras se les impide el ejercicio de su derecho a vivir una vida libre de violencia en los centros de trabajo, entonces también implica la negación del derecho a la libertad, dignidad, integridad, seguridad y salud.

Por ello, se busca expandir el conocimiento multidisciplinario del HAS para crear nuevos modelos de gestión, en los que todos los agentes sociales se involucren en la prevención y control del fenómeno del acoso y hostigamiento sexual (Pérez y Rodríguez, 2016). Desde las ciencias sociales, es conveniente desarrollar investigaciones aplicadas que muestren las circunstancias sociales, económicas, educativas, emocionales, físicas y jerárquicas que inciden en el aumento de sufrir violencia sexual en los espacios de trabajo (Cuenca, 2015). Por esto, con el propósito de contrarrestar la injusticia epistémica de las trabajadoras por desigualdad de género, se requiere reforzar su horizonte de comprensión para que ellas doten de sentido sus experiencias sociales.

*Acoso sexual* es un concepto resultado del esfuerzo de académicas feministas norteamericanas, quienes, en su condición de profesoras, abogadas, alumnas, trabajadoras y víctimas, desde la década de 1970 enunciaron diversos eventos con características similares ocurridas en espacios académicos-laborales de la Universidad de Cornell. De acuerdo con Fricker (2017), la movilización de esas mujeres surgió a raíz de la experiencia vivida por Carmita Wood, quien había trabajado ocho años en el departamento de física nuclear de Cornell, donde, sin explicación de por medio, pasó de ser ayudante de laboratorio a realizar labores administrativas. Wood afirmó que había un distinguido profesor que parecía ser incapaz de apartar las manos de ella. Señala:

[...] aquel hombre ilustre se zarandeaba la entrepierna cada vez que se acercaba a su escritorio y le miraba la correspondencia, o se restregaba directamente contra sus pechos al intentar alcanzar unos documentos. Una noche [...], la arrinconó en el ascensor y le estampó en la boca unos cuantos besos no deseados. Tras el incidente [...], dejó de marcharse por ese camino y empezó a utilizar las escaleras del edificio con el fin de evitar que se repitiera un encuentro igual, pero la tensión de las incursiones furtivas de él y los esfuerzos de ella por mantener a raya al científico [...] desencadenaron en ella infinidad de síntomas físicos [...] Solicitó el traslado a otro departamento y, como se lo denegaron, abandonó el trabajo [...] solicitó una prestación por desempleo. Cuando el encargado de tramitar las solicitudes le preguntó por qué había dejado su trabajo [...] se mostró confusa al describir los detestables episodios. Estaba avergonzada y abochornada. Ante la insistencia [...] respondió que había sido por razones personales. La solicitud de prestación por desempleo fue denegada (Fricker, 2017: 241-242).

La condición de desigualdad limita que probables víctimas del delito de acoso y/u hostigamiento sexual en espacios laborales enuncien y denuncien lo ocurrido. El hostigamiento sexual es una derivación generada en reflexiones recientes, como un ejemplo de abuso de poder, aunque no exista superioridad jerárquica. En este sentido, Vicki Schultz (1998) expuso la teoría del acoso sexual como respuesta al paradigma de la dominación del deseo sexual, que se limitaba a considerar expresiones y conductas sexuales no deseadas, realizadas por hombres poderosos hacia trabajadoras subordinadas y la motivación sería el deseo sexual incontenible. En cambio, señala:

El acoso está vinculado a formas más amplias de discriminación y desigualdad basadas en el sexo, porque algunos hombres acosan a mujeres [...] para preservar su posición dominante en el lugar de trabajo y el sentido de virilidad asociado a ello [...] el comportamiento sexualizado es una herramienta de acoso frecuente; [...] no es intrínsecamente degradante o discriminatoria (Schultz, 2020: 8).

De acuerdo con Sonia Frías (2011), el ámbito laboral de la APF ocupa el segundo lugar en prevalencia de HAS entre mujeres, sólo después de las fábricas. De hostigamiento sexual y acoso sexual en centros de trabajo de la APF existe una vertiente de investigación que pone énfasis en las personas involucradas, reacciones, repercusiones, denuncias y motivos por los que las mujeres agredidas no interponen denuncias o quejas (Frías, 2020). Las trabajadoras son actrices fundamentales en la APF. En el *Censo Nacional de Gobierno Federal* (INEGI, 2024) se muestra que las mujeres constituyen el 51% del total de personas servidoras públicas adscritas a instituciones de la administración pública.

Conocer la efectividad del protocolo es objeto de estudio de investigaciones llevadas a cabo por instituciones gubernamentales. De un análisis comparativo entre 2014 y 2018 se concluyó que la disfunción en el procedimiento para denunciar repercutió en severas deficiencias durante el procesamiento de casos (CNDH, 2018). Después, en una serie estadística se dan a conocer cifras de denuncias presentadas, resoluciones, acciones adoptadas y sanciones derivadas de hostigamiento sexual y acoso sexual (Inmujeres, 2017-2022). Al respecto, véase la gráfica 1.

Gráfica 1. Histórico de denuncias por HAS en instituciones de la APF, 2014-2022.



Fuente: elaboración propia, con base en información de CNDH (2018) e Inmujeres (2017-2022).

Lo anterior refleja que cada vez más personas recurren al protocolo para denunciar conductas constitutivas de HAS. Sin embargo, en el INAH, de las 6 743 personas adscritas a la institución, pocas presentan denuncias. Así, en 2020 se registró 1 caso, en 2021 se registraron 2 casos y en 2022 se mantuvo el mismo número de denuncias presentadas ante el Comité de Ética (Inmujeres, 2022: 11). El bajo registro puede ser consecuencia de la entra-

da en vigor y correcta implementación del protocolo; es decir, el precedente de emitir sanciones a quienes agreden, así como el establecimiento de la norma jurídica, podrían ser factores clave para inhibir conductas lascivas en los espacios laborales. Por otro lado, las agredidas pueden considerar inviable denunciar para evitar un procedimiento que puede ser revictimizante y los costos pueden ser altos para la víctima, incluso llegar a perder el empleo.

## Diagnóstico

El modelo de intervención llevado a cabo entre personas servidoras públicas adscritas a las Oficinas Toluca del Centro INAH Estado de México tiene fundamento en la metodología de Paz Guarderas y Juan Covi (2020). La propuesta considera el juicio de expertas para definir las conductas constitutivas de HAS. La carencia de información acerca de dicho comportamiento en el servicio público, así como detectar problemáticas, deficiencias u omisiones, fueron las razones que motivaron la elaboración de un diagnóstico, que consistió en la búsqueda de información documental mediante solicitudes de información a través de la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT) y una encuesta electrónica, válida en el contexto del instituto.

## Primera etapa

Consistió en compilar información y elaborar un marco contextual del Centro INAH Estado de México, donde se llevó a cabo el diagnóstico y la intervención.

El INAH es un organismo público centralizado dependiente de la Secretaría de Cultura, cuya creación fue decretada por el general Lázaro Cárdenas del Río el 3 de febrero de 1939. Se encarga de la investigación, conservación, protección y difusión del patrimonio cultural del orden prehistórico, antropológico, arqueológico e histórico de México. El instituto "es la primera institución en la que se materializó y dinamizó una política cultural de Estado, con un marco legal específico y una dimensión nacional" (Prieto, 2019: 18). Tiene por objetivos:

Fomentar la investigación científica de alta calidad en materia de antropología, arqueología, historia, restauración, museología, paleontología y áreas afines. Formar profesionales de alta calidad especializados en las disciplinas antropológicas, históricas, museológicas, de conservación y áreas afines. Fortalecer las acciones tendientes a la protección y conservación del patrimonio cultural. Difundir el patrimonio cultural y el resultado de las acciones de investigación, formación y conservación (INAH, 2009: 11).

En cada entidad federativa existe una representación federal que replica la misión nacional. Al Centro INAH Estado de México están adscritas 151

personas servidoras públicas: 93 varones y 58 mujeres, quienes están asignadas a uno de los 20 centros de trabajo. En las Oficinas de Toluca se concentra la mayor diversidad de puestos, funciones y tipos de contratación, dadas las características de las actividades laborales, relacionadas con tareas administrativas. La plantilla la constituyen 68 personas servidoras, 37 mujeres y 31 varones.

## Segunda etapa

Consistió en la selección de la construcción, evaluación y manejo de un instrumento ajustado al contexto institucional. Se decidió elaborar una encuesta electrónica como instrumento para la recolección de datos, e incluyó a las 68 personas servidoras públicas, 31 varones y 37 mujeres, que tienen relación laboral directa con el instituto. Una razón metodológica para diseñar la encuesta electrónica obedece a la continuidad de las condiciones sanitarias persistentes por la pandemia de Covid-19, con las que las actividades a distancia se priorizaron. Cabe mencionar que todas las labores presenciales del centro de trabajo se reanudaron hasta agosto de 2022, debido a que la mayor parte se efectuaban mediante teletrabajo.

La encuesta electrónica fue diseñada en concordancia con el contexto concreto de la institución y del centro de trabajo, tales como tipo y alcances del estudio, población objetivo e intervención. La finalidad fue esbozar la identificación de HAS laboral, satisfacción con la frecuencia y vías de difusión del protocolo e instancias para denunciar; registrar experiencias, atestiguamientos o ejecución de HAS en el centro de trabajo; conocer la identificación de conductas lascivas, y el interés, frecuencia, disponibilidad y vía adecuada para recibir sensibilización y capacitación.

El instrumento diseñado contiene generalidades como invitación para cooperar, resaltando la necesidad e importancia; el significado del estudio; el compromiso mutuo en el uso y manejo de los datos proporcionados. La secrecía de las respuestas estuvo garantizada, porque únicamente la autora tuvo acceso a la plataforma donde los formularios fueron depositados. Se incluyeron tópicos para elaborar perfiles sociodemográficos de las personas participantes. Es conveniente precisar que el instrumento es anónimo y contiene datos de edad, sexo, estado civil, tipo de contratación, escolaridad y antigüedad en el centro de trabajo, a efecto de conocer el perfil sociodemográfico de las personas participantes.

El orden de las preguntas está diseñado para mantener la motivación en responder el cuestionario a través de preguntas precodificadas y cerradas y de opción múltiple. Se establecieron preguntas abiertas para identificar contextos que propicien HAS, experiencias y percepciones de conductas lascivas acontecidas en el espacio laboral y, sobre todo, la reflexión acerca de las sen-

saciones que provoca en quienes las presencian y sus propuestas para mejorar el clima laboral. Por último, se solicitó la identificación del procedimiento establecido en el protocolo, las instancias para denunciar HAS y las iniciativas de capacitación y sensibilización. De acuerdo con la metodología de Guarderas y Covi (2020), es preciso aplicar la técnica de juicio de expertas. En este sentido se recurrió a profesoras investigadoras, titulares e invitadas, de la Especialidad en Género, Violencia y Políticas Públicas de la Universidad Autónoma del Estado de México, quienes, en conjunto, llevamos a cabo la validación y corrección del contenido del instrumento.

### Tercera etapa

Corresponde a la categorización de las respuestas para poder elaborar los datos. Principalmente, cada cuestionario respondido fue revisado por la autora y, en una hoja aparte, las respuestas se contabilizaron de acuerdo con las categorías. Como es insoslayable en toda investigación, la categorización de datos, según la frecuencia de respuesta que entraban en cada categoría, se procedió a la interpretación de los resultados. Cabe destacar que parte del diseño de la encuesta electrónica se enfoca en la medición de actitudes; específicamente se utiliza la escala Lickert, referida como una que consiste en ítems o juicios ante los cuales se solicita la reacción (Padua, 2013: 163). De esta forma, las preguntas se presentan y a las personas participantes se solicita responderlas según el grado del acuerdo o desacuerdo que les provoca la cuestión. Se hace énfasis en este aspecto porque a quienes participaron se les solicitó indicar el grado de satisfacción respecto a la información y capacitación que el INAH les proporciona respecto a la prevención de conductas de hostigamiento y acoso.

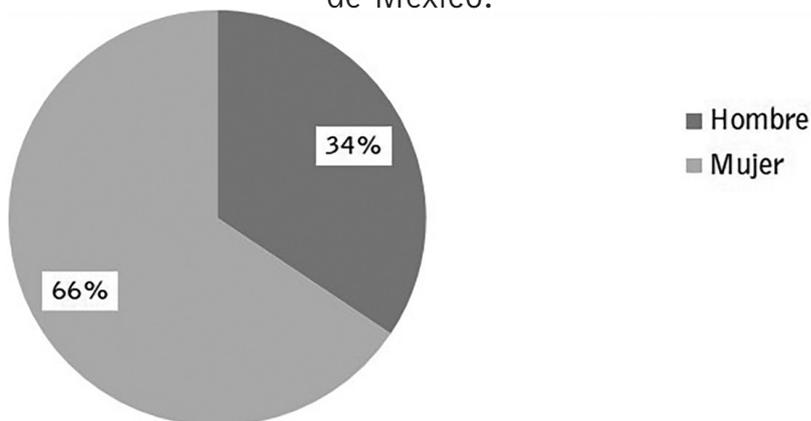
Por último, se llevó a cabo el análisis de los datos obtenidos en la encuesta electrónica y con base en el diagnóstico —marco contextual, solicitudes de información y cuestionario digital—, elaborar la intervención. Cabe mencionar que el formulario estuvo disponible del 16 de mayo al 16 de julio de 2022. En ese tiempo se registró que en el estudio participó el 47% del total (68) de personas invitadas a colaborar.

### Características de las personas que participaron en el estudio

En total se registraron 32 respuestas, equivalente a 47.05% del total personas servidoras públicas. De personas encuestadas, 21 son mujeres (66%) y 11 hombres (34%), como se muestra en la gráfica 2.

En relación con el estado civil (gráfica 3), 16 personas están casadas/os, 12 son solteras/os, 2 son viudas y 2 convivientes, es decir, hacer vida con alguien más sin estar casada/o.

Gráfica 2. Distribución por sexo de personas servidoras públicas encuestadas adscritas a las Oficinas Toluca del Centro INAH Estado de México.



Fuente: elaboración propia, con base en encuesta.

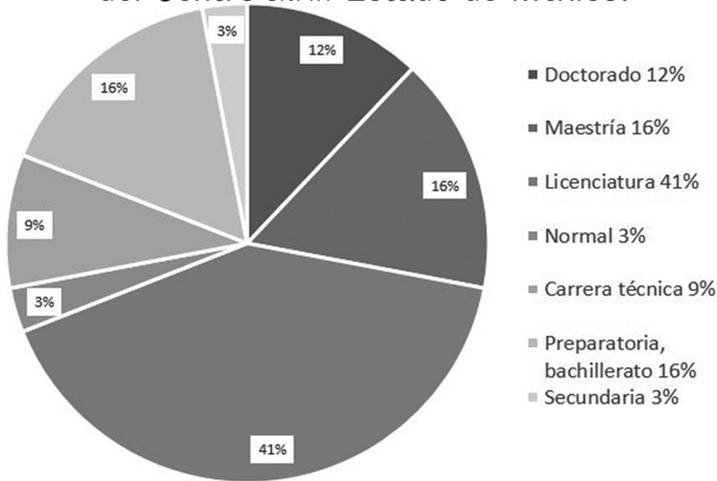
Gráfica 3. Estado civil de personas servidoras públicas encuestadas adscritas a las Oficinas Toluca del Centro INAH Estado de México.



Fuente: elaboración propia, con base en encuesta.

La escolaridad varía desde secundaria hasta doctorado (gráfica 4). Dos terceras partes (72%) tienen estudios profesionales o posgrado, mientras que 25% cuenta con educación media superior y 3% con educación básica.

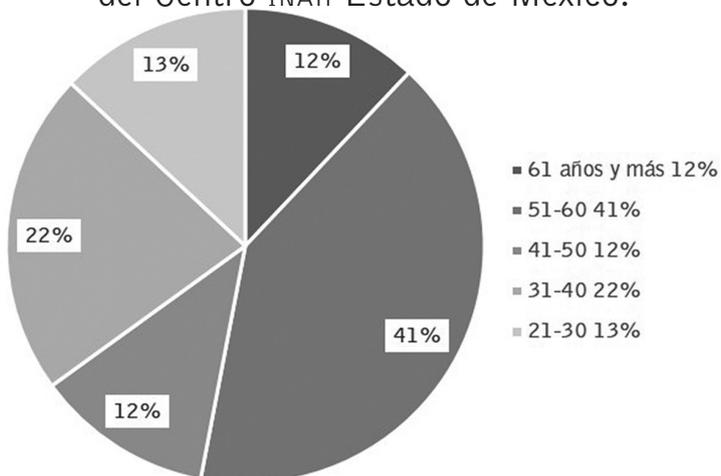
Gráfica 4. Escolaridad de personas servidoras públicas encuestadas adscritas a las Oficinas Toluca del Centro INAH Estado de México.



Fuente: elaboración propia, con base en encuesta.

La gráfica 5 muestra que la mayor parte de personas encuestadas tienen entre 51 y 60 años.

Gráfica 5. Edad de personas servidoras públicas encuestadas adscritas a las Oficinas Toluca del Centro INAH Estado de México.



Fuente: elaboración propia, con base en encuesta.

Del tipo de contratación, 50% son de base, 31% son compactados, 13% son mando medio y superior y 6% apoyo a confianza (gráfica 6).

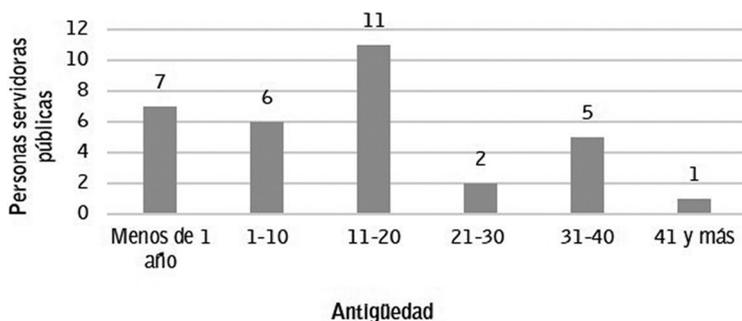
**Gráfica 6. Tipo de contratación de personas servidoras públicas encuestadas adscritas a las Oficinas Toluca del Centro INAH Estado de México.**



Fuente: elaboración propia, con base en encuesta.

La antigüedad laboral en el Centro INAH Estado de México es variable. Así, la persona servidora pública más longeva tienen 41 años de servicio y la de reciente contratación, 3 meses. El grupo más numeroso lo componen quienes cuentan entre 11 y 20 años de servicio, como se muestra en la gráfica 7.

**Gráfica 7. Años de servicio de personas servidoras públicas encuestadas adscritas a las Oficinas Toluca del Centro INAH Estado de México.**

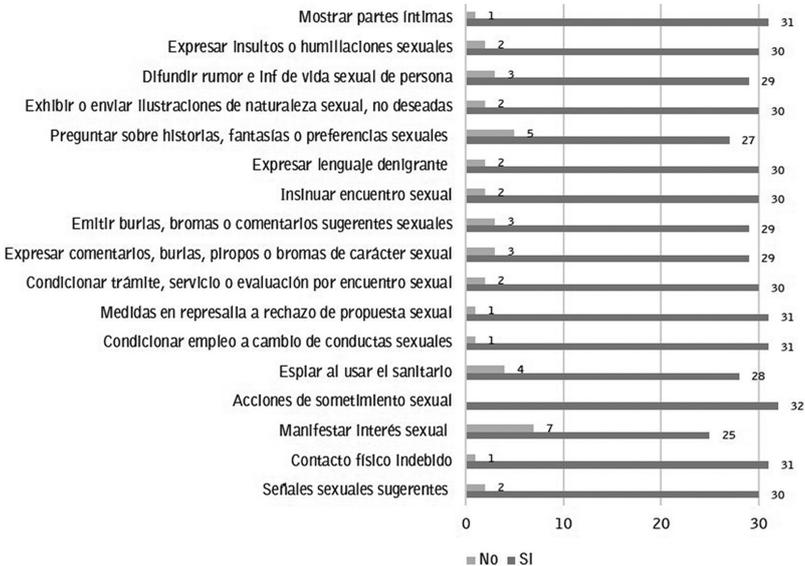


Fuente: elaboración propia, con base en encuesta.

## Resultados del diagnóstico

- Todas las personas participantes reportan tener conocimientos sobre el significado de HAS en el espacio laboral. Si bien no consideran la jerarquía, cargo o puesto como un factor diferenciador en la ejecución, sí lo mencionan como un medio para alcanzar un fin; y lo identifican como comportamientos indeseables.
- De las 32 personas participantes, 68% niegan haber sido víctima o atestiguar conductas constitutivas de HAS laboral, 22% atestiguó comportamientos indebidos y 10% se reconoce como víctima (todas son mujeres).
- Se solicitó indicar las conductas consideradas HAS laboral, como prueba de vulneración de la regla de respeto entre personas servidoras públicas para registrar la denuncia (gráfica 8).

Gráfica 8. Conductas consideradas HAS laboral entre personas servidoras públicas encuestadas adscritas a las Oficinas Toluca del Centro INAH Estado de México.

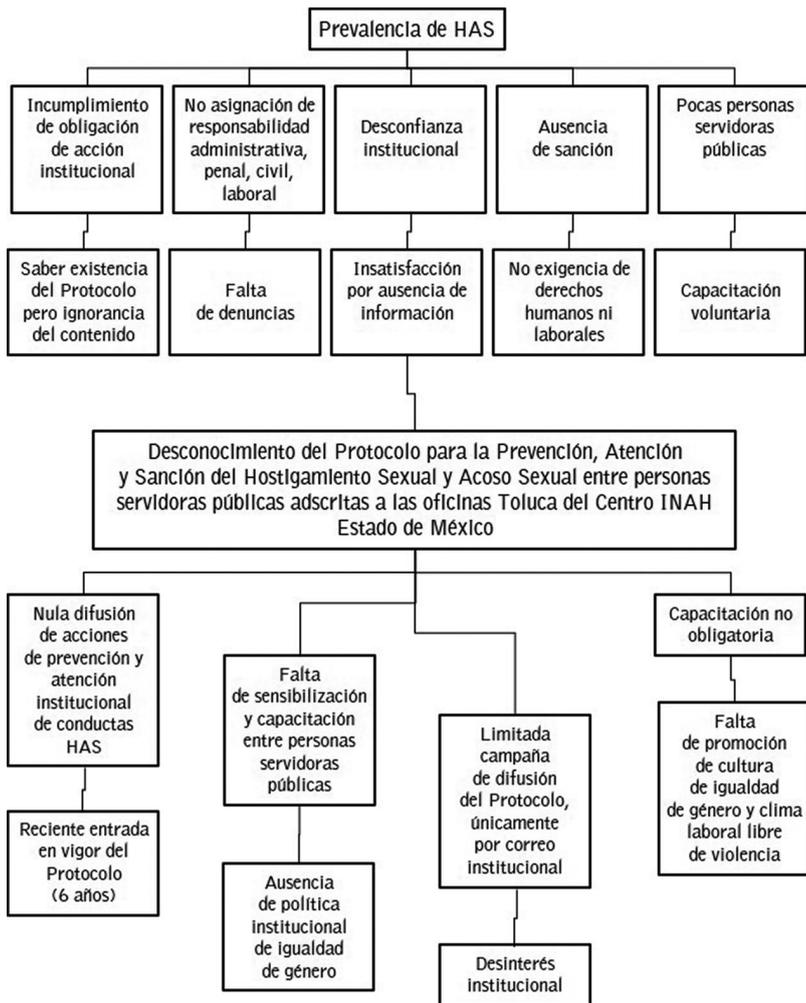


Fuente: elaboración propia con base en encuesta.

- En relación con la condición de conocimiento de existencia del protocolo, 65% afirma conocer que existe un procedimiento definido, que existe una campaña de difusión a través del correo institucional, la cual consiste en

una cordial invitación a leerlo. Es decir, es decisión personal atender o no la sugerencia de su lectura y comprensión. Así, 60% nunca ha leído el pronunciamiento de “Cero Tolerancia”. En este sentido, el 60% manifiesta sentirse poco o nada satisfecho con las vías de comunicación del tema y del mecanismo para denunciar.

Figura 1. Árbol de problemas.



Fuente: elaboración propia, con base en diagnóstico (Morales, 2023) y solicitudes de información 330018322000340, 330018322000341, 330018322000342 de la PNT.

- El 63% niega recibir capacitación en materia de igualdad y no discriminación entre mujeres y hombres, tampoco en cultura de igualdad y clima laboral libre de violencia.
- Del total de personas participantes en la encuesta electrónica, el 80% manifiesta interés por recibir, cada semestre, un curso presencial o mediante alguna plataforma virtual. Y afirman que es viable recibir trípticos, guías y libros, así como audios, videos y sugerencias de películas de manera mensual, bimestral y semestral.

Con base en datos obtenidos mediante solicitudes de información a través de la PNT y los resultados del diagnóstico, se elaboró un árbol de problemas (véase la figura 1). Tal técnica gráfica permite tener una visión general de una problemática: en la parte inferior se ubican las causas (raíces); en la superior, las consecuencias (ramas y follaje); y al centro el principal problema identificado (tronco).

Conviene recordar que el número total de personas en relación laboral con el INAH asciende a 6 743. Si se considera que cada persona obtiene una constancia, entonces podría decirse que, en 2023, solamente el 9% del total acreditó al menos un curso. Y, del total de personas servidoras públicas, únicamente el 0.94 % cursó y aprobó el denominado "Protocolo para la prevención, atención y sanción del hostigamiento sexual y acoso sexual", impartido por la Secretaría de la Función Pública (SFP).

## Propuesta e intervención

Con base en los datos obtenidos en el diagnóstico, se diseñó el Taller de sensibilización: Conociendo el Protocolo para la Prevención, Atención y Sanción de Hostigamiento Sexual (HS) y Acoso Sexual (AS), como un medio para ampliar el horizonte del conocimiento. Se optó por esa herramienta didáctica, porque

Sensibilización: constituye la primera fase de la capacitación y está dirigida al 100% de las y los servidores públicos de las dependencias y entidades públicas federales. Dada la intención preventiva con que fue elaborado el PROTOCOLO, la sensibilización se concibió como una actividad educativa indispensable para transformar las percepciones, opiniones y actitudes discriminatorias que vulneran la integridad de las personas, atentan contra su derecho a vivir una vida libre de violencia; y posibilitan la vigencia y reproducción de prácticas de HS y AS en los ambientes laborales de la APF. De igual forma, se espera dar a conocer las disposiciones que se establecen para la prevención y atención de los casos que se denuncien, lo cual, sin duda alguna, crea condiciones de información para hacer exigible el derecho a una vida libre de violencia, brindando certeza a la actuación de las partes (Inmujeres, 2017: 11).

El objetivo es fundar cambios benéficos que impacten en mejores relaciones sociales mediante el cuestionamiento de comportamientos, percepciones, sensaciones, juicios de valor, actitudes, creencias, opiniones y falsedades en torno al HAS laboral. Además, conocer las disposiciones o alcances estipulados en el protocolo, sobre todo la revisión del procedimiento de recepción, atención y sanción de denuncias, como condición fundamental para exigir el derecho a una vida libre de violencia y no discriminación.

En total se desarrollaron tres sesiones (10, 12 y 14 de octubre) con duración de 120 minutos. En el diseño original se consideraron cinco sesiones con duración de 2 horas/120 minutos por día. Sin embargo, se solicitó que el taller fuera reducido debido a la carga laboral. Si bien las 68 personas servidoras públicas adscritas fueron invitadas mediante el correo institucional, de forma verbal, a través de mensaje en WhatsApp y se colocaron invitaciones impresas en las áreas comunes, únicamente asistieron 12 mujeres; es decir, sólo el 17% participó.

La creación del taller se basó en postular actividades específicas para motivar la iniciativa y compañerismo de las participantes. Los materiales fueron seleccionados o elaborados y presentados ex profeso para cumplir con los objetivos de cada sesión, así como con las expectativas que las trabajadoras expresaron a través del diagnóstico.

Los materiales, como videos, lecturas cortas, trípticos, gráficas, resúmenes de censos y encuestas, canciones, fotografías, compendio de dichos, frases y chistes sexistas, escalas gráficas, de medición —acosómetro y violentómetro—, publicaciones en redes sociodigitales y evaluaciones, fueron seleccionados y elaborados deliberadamente para las trabajadoras asistentes.

Los temas desarrollados a lo largo de las sesiones retomaron las ideas principales para comprender el sistema sexo-género, roles y estereotipos de género, perspectiva de género; violencia de género contra las mujeres, tipos y modalidades, ciclo de la violencia; violencia laboral y sexual en el trabajo, la magnitud y las secuelas para las trabajadoras; normatividad en el contexto regional, nacional e institucional; ruta crítica para la denuncia, instancias, procedimiento, y sanción y registro de casos.

Cabe señalar que, al término de la tercera sesión, a las trabajadoras participantes del taller se les solicitó su evaluación del evento en cuanto a desarrollo —objetivos, temas adecuados, forma de trabajo, atención a dudas, conocimientos adquiridos—, desempeño de la facilitadora —autora de este artículo, dominio de los temas, retroalimentación, interacción con las participantes, relación cordial y de respeto—, y logística —convocatoria, puntualidad, funcionalidad del espacio físico dispositivos tecnológicos—. A continuación se presentaron cuestionamientos acerca de diversas temáticas abordadas. Los resultados obtenidos destacados son:

- La importancia de tener acceso a información, como forma de evitar agresiones. El conocimiento de los derechos humanos y laborales se considera fundamental en caso de ser víctima, a efecto de tener posibilidad de denunciar. Y la identificación de conductas que han sido presenciadas en el centro de trabajo, las cuales eran consideradas inofensivas o normales hasta antes de participar en el taller.
- En relación con las áreas de oportunidad, las participantes expresaron descontento por la falta de compromiso del personal, masculino y de autoridades, para asistir al taller e involucrarse en el tema. Reflexionaron en la breve duración porque opinan que es un problema que debe ser expuesto y prevenido. Consideraron que se requieren más sesiones para profundizar en los temas, así como mayor promoción del taller.
- Las alternativas propuestas para evitar el HAS laboral en las Oficinas Toluca del Centro INAH Estado de México fueron: identificar y denunciar cualquier tipo de comportamiento indeseable, porque el silencio por ignorancia, sin intención, contribuye a ocultar el problema. Hacer partícipe a todo el personal, incluyendo a las autoridades de todos los niveles, cargos y funciones. Difundir en todos los centros de trabajo del INAH los materiales expuestos.

## Consideraciones finales

El análisis de la violencia sexual en los centros de trabajo implica continuar con las reflexiones de que tanto el HS como el AS son actos violatorios de los derechos humanos, porque son formas de discriminación basada en el género, independientemente del sexo, en un contexto de relaciones desiguales, como es el mercado laboral. Es conveniente enfatizar que ambos delitos denotan abuso de poder, aunque sean sobrellevados, normalizados y silenciados. Abordar a profundidad el HAS requiere de adoptar nuevos enfoques que incluyan las voces de las mujeres trabajadoras sobrevivientes.

En el estudio se presentan datos empíricos acerca de la necesidad de diseñar una línea temática y formativa en temas de género e igualdad entre mujeres y varones acorde con la realidad económica y organizativa, así como con el perfil profesional y técnico del personal que forma parte del INAH y en particular del Centro INAH Estado de México. Los resultados obtenidos en ese centro de trabajo pueden ser una muestra representativa de lo que ocurre en otros espacios laborales. Por ello, es imperativo desarrollar otros ejercicios a partir de los cuales se conozca el estado que guarda el conocimiento o desconocimiento del protocolo, así como las percepciones acerca del HAS. Con base en la experiencia investigativa se reafirma la imperiosa necesidad de elaborar diagnósticos y estudios exploratorios que indaguen las problemáticas detectadas y otras subyacentes que aún no son visibles.

En general, el protocolo aún es desconocido para las personas servidoras públicas del Centro INAH Estado de México. Una causa puede atribuirse a la entrada en vigor en 2016, aunado a que no se trata de un instrumento jurídico de uso frecuente, de acuerdo con la misión y visión institucional. Así, que sólo el 1% de la plantilla activa en el instituto haya acreditado un curso acerca del protocolo es evidencia del desinterés y apatía por prevenir y erradicar el HAS laboral a través del conocimiento de dicho instrumento, tanto por parte de las autoridades como de quienes integran el Comité de Ética y de los trabajadores y las trabajadoras.

A través de las solicitudes de información remitidas a la PNT se sabe que en el INAH no existe una política ex profesa que capacite al personal en materia de violencia sexual laboral. Sin embargo, es indispensable que se reconozca y se consolide como una alternativa viable para evitar hechos de HAS. En este sentido, algunas universidades públicas en México han sido proactivas en prevenir, atender y erradicar el HAS en las comunidades estudiantiles y laborales. Porque, sin duda, han focalizado la atención en las causas del desconocimiento de los mecanismos de denuncia (Escalera y Amador, 2021).

Asimismo, se identificó que la ausencia de una política institucional, aunado al desinterés en materia preventiva, repercute en la falta de difusión y promoción de la cultura de igualdad de género, mejoramiento del clima laboral, entendido como libre de violencia, y, aún más, en una amplia y efectiva campaña de divulgación y reflexión del protocolo, ya que por parte del Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés del INAH, sólo se difunden, mediante el correo electrónico institucional, ciertas infografías creadas por el Inmujeres y la Secretaría de la Función Pública.

Es preciso señalar que una consecuencia directa del desconocimiento del protocolo consiste en la imposibilidad de denunciar conductas de hostigamiento y acoso sexual. Es decir, que las personas servidoras públicas desconozcan que determinadas acciones, actitudes, palabras, frases y comentarios, señas y percepciones lascivas, no solicitadas ni consentidas, no son dignas ni normales y tampoco deben ser consideradas como naturales; es una representación del rol activo que desempeñan los patrones culturales. Así, aguantar, tolerar y no asignar responsabilidades frente a comportamientos que denotan el ejercicio del abuso de poder por parte de varones en contra de mujeres en los espacios, es un indicador del patriarcado mexicano, el cual refuerza la dominación masculina en todos los ámbitos de la vida de las mujeres.

Una vía para potenciar el conocimiento del protocolo es la profesionalización —sensibilización, capacitación y certificación— de las personas servidoras públicas. Esto es, diseñar campañas periódicas, materiales didácticos, brindar espacios confortables y dar las facilidades laborales, forman parte de las acciones concretas para fomentar la cultura de igualdad de género. Así-

mismo, que el INAH asuma una postura enérgica, coherente y solidaria frente a las presuntas víctimas, así como dar a conocer información pertinente en relación con el estado y resolución de las denuncias, asignar responsabilidades en materia laboral y, aún más, fomentar la cultura de la denuncia, son algunas de las acciones afirmativas con las cuales puede cumplir con sus obligaciones y facultades. La viabilidad de la estrategia basada en la formación de las personas servidoras públicas radica en que si las conductas constitutivas de HAS son identificadas, entonces podrán interponerse las denuncias pertinentes, ante lo cual el INAH deberá actuar y evitar ser omiso.

## Referencias bibliográficas

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2024, *Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*, recuperado de: <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGAMVLV.pdf>>, consultado el 14 de septiembre de 2024.
- Comisión Nacional de los Derechos Humanos, 2018, *Diagnóstico de Hostigamiento sexual y Acoso sexual en la Administración Pública Federal 2015-2018*, México, CNDH, recuperado de: <<https://igualdaddegenero.cndh.org.mx/Content/doc/Publicaciones/DiagnosticoHostigamiento-Acoso-Sexual-APF.pdf>>, consultado el 5 de junio de 2024.
- Cuenca, Cristina, 2015, "Factores precipitantes del acoso sexual laboral en España", *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 77, núm. 4, octubre-diciembre, pp. 525-554, recuperado de: <<http://revistamexicanadesociologia.unam.mx/index.php/rms/article/view/52665>>, consultada el 20 de junio de 2024.
- Escalera, Luz y Sandra Amador, 2021, "Conocimiento de las acciones de prevención y denuncia del acoso sexual entre estudiantes de trabajo social de una institución de educación superior en México", *Ciencia y Sociedad*, vol. 46, núm. 1, enero-marzo, pp. 9-22, recuperado de: <<https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciso/article/view/2113/2516>>, consultada el 31 de mayo de 2024.
- Evangelista, Angélica y Ramón Mena, 2017, "Hostigamiento y Acoso Sexual (HAS) en redes sociodigitales", *Revista Digital Universitaria*, vol. 18, núm. 1, pp. 2-12, recuperado de: <<http://revista.unam.mx/vol.18/num1/art05>>, consultada el 25 de abril de 2024.
- Frías, Sonia, 2011, "Hostigamiento, acoso sexual y discriminación laboral por embarazo en México", *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 73, núm. 2, pp. 329-365, recuperado de: <<https://revistamexicanadesociologia.unam.mx/index.php/rms/article/view/28678/26666>>, consultado el 12 de junio de 2024.
- \_\_\_\_\_, 2020, "Hostigamiento y acoso sexual. El caso de una institución de procuración de justicia", *Estudios Sociológicos*, vol. 37, núm. 112, enero-abril,

- pp. 103-139, recuperado de: <<https://estudiossociologicos.colmex.mx/index.php/es/article/view/1745/1852>>, consultada el 17 de junio de 2024.
- Fricker, Miranda, 2017, *Injusticia epistémica*, Barcelona, Herder.
- Guarderas, Paz y Juan Covi, 2020, *¿Cómo se mide el acoso sexual? Aportes para determinar la prevalencia del acoso sexual en instituciones de educación superior*, Quito, Universidad Politécnica Salesiana.
- Instituto Nacional de Antropología e Historia, 2009, *Conocimientos básicos del INAH*, México, INAH, recuperado de: <[https://gobiernodigital.inah.gob.mx/Proyectos/servicio\\_profesional\\_carrera/temp/conocimientos\\_basicos\\_INAH.pdf](https://gobiernodigital.inah.gob.mx/Proyectos/servicio_profesional_carrera/temp/conocimientos_basicos_INAH.pdf)>, consultada el 13 de mayo de 2024.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2021, *Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (Endireh) 2021. Tabulados básicos*, México, INEGI, recuperado de: <<https://www.inegi.org.mx/programas/endireh/2021/#tabulados>>, consultada el 12 de junio de 2024.
- \_\_\_\_\_, 2023, *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (Envipe) 2023. Tabulados básicos*, México, INEGI, recuperado de: <<https://www.inegi.org.mx/PROGRAMAS/ENVIPE/2023/#tabulados>>, consultada el 1 de julio de 2024.
- \_\_\_\_\_, 2024, *Censo Nacional de Gobierno Federal 2023*, México, INEGI, recuperado de: <[https://en.www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cngf/2023/doc/cngf\\_2023\\_resultados.pdf](https://en.www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cngf/2023/doc/cngf_2023_resultados.pdf)>, consultada el 2 de julio de 2024.
- Instituto Nacional de las Mujeres, 2017, *Informe estadístico de registro de casos de Hostigamiento Sexual y Acoso Sexual en la Administración Pública Federal 2017*, s.l., s.e, recuperado de: <[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/683404/informe\\_HAS\\_2017.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/683404/informe_HAS_2017.pdf)>, consultada el 1 de julio de 2024.
- \_\_\_\_\_, 2018, *Informe estadístico de registro de casos de Hostigamiento Sexual y Acoso Sexual en la Administración Pública Federal 2018*, s.l., s.e, recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/683405/informe\\_HAS\\_2018.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/683405/informe_HAS_2018.pdf), consultada el 21 de junio de 2024.
- \_\_\_\_\_, 2020, *Denuncias de Hostigamiento Sexual y Acoso Sexual en la Administración Pública Federal 2020*, s.l. s.e, recuperado de: <[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/683407/informe\\_HAS\\_2020.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/683407/informe_HAS_2020.pdf)>, consultada el 24 de junio de 2024.
- \_\_\_\_\_, Secretaría de la Función Pública y Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres, 2019, *Denuncias de Hostigamiento Sexual y Acoso Sexual en la Administración Pública Federal 2019*, s.l., s.e, recuperado de <<https://www.gob.mx/cms/uploads/atta>

chment/file/683406/informe\_HAS\_2019.pdf>, consultada el 23 de junio de 2024.

\_\_\_\_\_, 2021, *Denuncias de Hostigamiento Sexual y Acoso Sexual en la Administración Pública Federal 2021*, s.l., s.e, recuperado de: <[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/787826/Informe\\_HSAS\\_2021.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/787826/Informe_HSAS_2021.pdf)>, consultada el 23 de junio de 2024.

\_\_\_\_\_, 2022, *Denuncias de Hostigamiento Sexual y Acoso Sexual en la Administración Pública Federal 2022*, s.l. s.e, recuperado de: <[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/876474/Informe\\_de\\_casos\\_HAS\\_2022.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/876474/Informe_de_casos_HAS_2022.pdf)>, consultada el 24 de junio de 2024.

Ibarra, Luz, Ana Escalante y Gabriela Mendizábal, 2015, "El acoso laboral entre los trabajadores universitarios", *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, vol. 4, núm.7, enero-junio, pp. 1-21, recuperado de: <<https://www.ricsh.org.mx/index.php/RICSH/article/view/29/87>>, consultada 14 de mayo de 2024.

Morales, Itziar, 2023, Taller de sensibilización "Conociendo el Protocolo para la Prevención, Atención y Sanción del Hostigamiento Sexual y Acoso Sexual", Toluca, Universidad Autónoma del Estado de México, recuperado de: <<http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/138290>>, consultada el 30 de mayo de 2024.

Padua, Jorge, 2013, *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*, México, FCE/El Colegio de México.

Pérez, Rocío y Carmen Rodríguez, 2016, "Una propuesta de intervención corresponsable sobre el acoso sexual laboral", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 34, núm. 1, pp. 107-127, recuperado de: <<https://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/view/52008>>, consultada el 3 de marzo de 2024.

Prieto, Diego, 2019, "Liminar. El futuro de nuestra memoria", en *Instituto Nacional de Antropología e Historia: 80 años*, México, Secretaría de Cultura-INAH, pp. 18-32

Scarone, Mireya, 2014, "Violencia laboral intramuros. Hostigamiento sexual y otras formas de violencia contra la mujer en las maquiladoras de Sonora y Baja California", *Región y Sociedad*, número especial 4, pp. 129-154, recuperado de: <<https://regionysociedad.colson.edu.mx:8086/index.php/rys/article/view/87/271>>, consultada el 31 de marzo de 2024.

Schultz, Vicki, 1998, "Reconceptualizing sexual harassment", *The Yale Law Journal*, vol. 107, núm. 6, pp. 1692-1805.

\_\_\_\_\_, 2020, "Reconceptualizar el acoso sexual, de nuevo", en Ana Alterio y Alejandra Martínez (coords.), *Feminismos y derecho. Un diálogo interdisciplinario en torno a los debates contemporáneos*, México, SCJN, pp. 3-74.

- Valadez, Alfonso y Laura Ríos, 2014, "Percepciones de acoso y hostigamiento contra las mujeres: un estudio exploratorio", *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, vol. 17, núm. 2, pp. 624-645, recuperado de: <<https://www.revistas.unam.mx/index.php/rep/article/view/47111>>, consultada el 17 de julio de 2024.
- Zúñiga, Mercedes, 2015, "Violencia y subjetividad de mujeres trabajadoras en el noroeste de México", en Olivia Solís y Norma Gutiérrez (coords.), *Perspectivas de género. Historia, actualidades y retos desde la óptica interdisciplinaria*, Universidad Autónoma de Querétaro, pp. 1128-1135.
- \_\_\_\_\_, 2017, "Trabajo, trabajadoras y cultura organizacional. Entre el *mobbing* y el acoso sexual", *El Cotidiano*, núm. 206, noviembre-diciembre, pp. 91-98, recuperado de: <[https://elcotidianoenlinea.com.mx/articulo.asp?id\\_articulo=3707](https://elcotidianoenlinea.com.mx/articulo.asp?id_articulo=3707)>, consultada el 13 de mayo de 2024.