

**somos +
prevención**

por un país
libre de violencia
de género

**en la Cámara
de Comercio
+ prevenimos
la violencia
de género**

PROYECTO VIOLENCIA DE GÉNERO CONTRA LAS MUJERES FORTALECER LA PREVENCIÓN DESDE EL SECTOR PRIVADO

ENTRE EL DISCURSO Y LOS HECHOS: Develando los costos invisibles del hostigamiento sexual laboral en la empresas privadas de Perú



Unidad Ejecutora del Proyecto UE-AECID/ CCL
Violencia de Género contra las mujeres:
Fortalecer la prevención desde el sector privado.

COORDINADORA DE PROYECTO:

- Patricia Huahuasonco Silva

EQUIPO DE APOYO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA:

- Yusith Vega – Jefe del Centro de Desarrollo Empresarial – Director del Proyecto
- Josué Boero – Coordinador de Proyectos Institucionales
- Eduardo Tamariz – Sistemas de Gestión de calidad

Un reconocimiento especial al apoyo brindado por los miembros de la Comisión de Desarrollo de la Mujer Empresaria de la Cámara de Comercio de Lima, Presidida por la Dra. Yolanda Torriani.

INVESTIGACIÓN A CARGO:

Instituto de Investigación (IDIN) de la Universidad San Martín de Porres (USMP)

- Dr. Arístides Vara Horna (Líder de equipo)
- Dra. Zaida Asencios Gonzalez
- Mg. Liliana Quipuzco Chicata
- Mg. Alberto Díaz Rosillo

DIRECCIÓN:

Cámara de Comercio de Lima - CCL
Avenida Giuseppe Garibaldi 396
Jesús María, Lima, Perú

DIAGRAMACIÓN:

- Grafimag SRL.
Jr. Ica 713 - Cercado - Lima
Telf.: 424-7531
grafimag@gmail.com

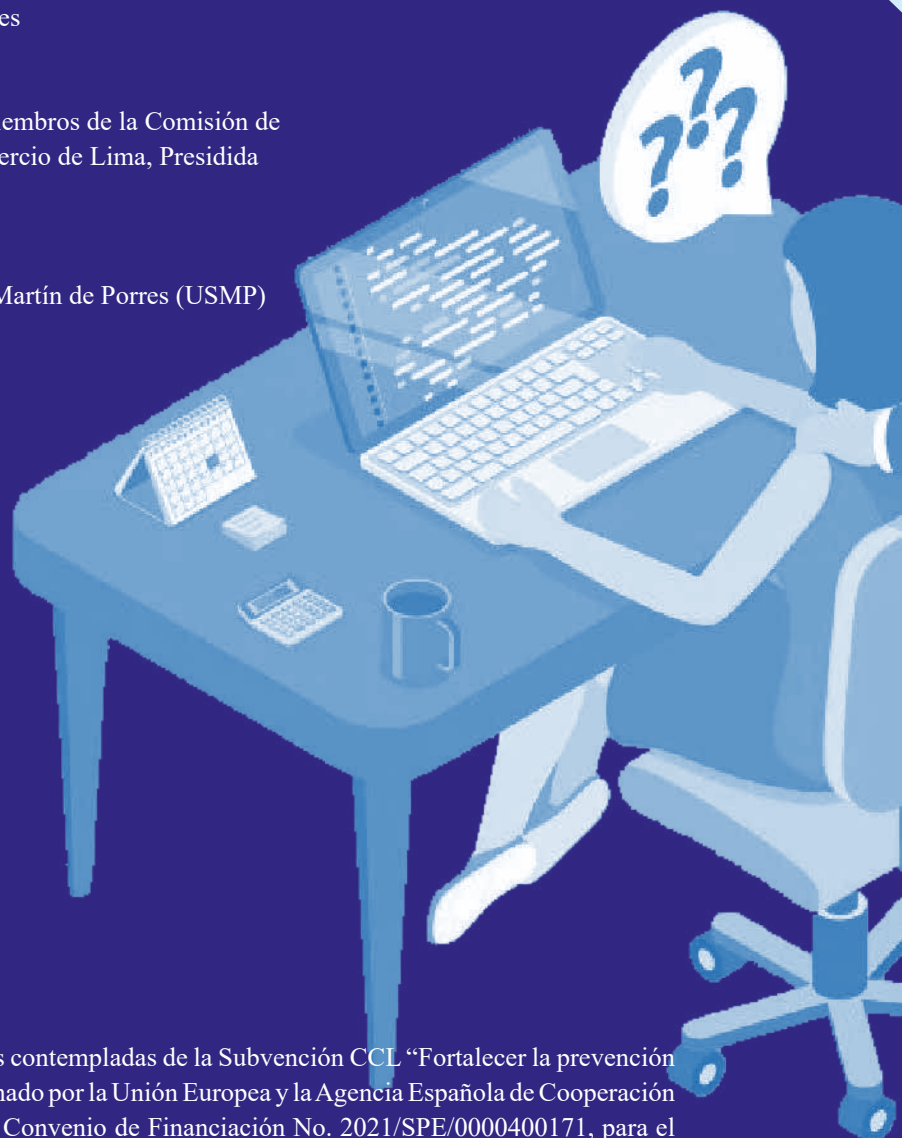
IMPRESIÓN

Xxxxxxx Xxxxxxxx

Primer Tiraje: 500 ejemplares

Esta investigación se realizó como parte de las actividades contempladas de la Subvención CCL “Fortalecer la prevención desde el sector privado”, gracias al presupuesto subvencionado por la Unión Europea y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo - AECID, en virtud del Convenio de Financiación No. 2021/SPE/0000400171, para el Proyecto “Violencia de Género contra las Mujeres: Fortalecer la prevención”.

Este documento se ha realizado con la ayuda financiera de la Unión Europea y de la AECID. Las opiniones expresadas en el mismo no representan necesariamente la opinión oficial de la Unión Europea ni de la AECID, ni de la Cámara de Comercio de Lima.





Agradecimientos

Queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que han hecho posible esta investigación. Primeramente, extendemos un especial reconocimiento a la Unión Europea (UE) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) por su generoso financiamiento y apoyo técnico, que ha sido fundamental para el alcance y éxito de nuestras investigaciones. Su compromiso con el avance del conocimiento y el desarrollo sostenible es una inspiración continua para nuestro trabajo. Asimismo, deseamos reconocer y agradecer el trabajo desarrollado por el equipo de investigación del Instituto de Investigación (IDIN) de la Universidad de San Martín de Porres (USMP).

Extendemos nuestra gratitud a los colegas y al equipo de trabajo de campo que han participado activamente en el contacto con las empresas y la recolección de datos en Lima y las Regiones Norte y Sur del Perú. Un reconocimiento especial a Dante Supo Rojas, Wilfredo Giraldo Mejía, Catalina Guzmán Melgar, Jaime Delgado Zegarra, Kelly Vásquez Huatay, Erika Velásquez Chacón, Luis Fernández Vizcarra y todos(as) aquellos(as) que con su esfuerzo y dedicación han contribuido significativamente a este estudio.

Nuestro agradecimiento también al equipo de campo, conformado por Carolina López Tello, Cecilia Romero Paredes, Dana Camara Ramirez, Leslie de la Piedra Ugarriza, Milagros Blaz Tolentino, Pierangela Yabar Arriaga, Gabriela Quipuzco Bracamonte, Alicia Canaza Araya, Ana Villafuerte Canal, Ana Vivanco Salas, Gonzalo Agramonte Enríquez, Roxana Romero Ríos, Sandra Chávarri Bravo de Rueda, Vladimir Acuña Taco y a todos(as) aquellos(as) que con su labor diaria han permitido recopilar los valiosos datos para esta investigación.

Finalmente, queremos expresar nuestra profunda gratitud a cada una de las empresas privadas de Lima, Lambayeque, Piura, La Libertad, Tumbes, Cajamarca, Arequipa, Cusco, Moquegua y Tacna que voluntariamente participaron en este estudio. Su disposición y compromiso con la mejora del ambiente laboral en el Perú son dignos de admiración y merecen nuestro más alto reconocimiento y agradecimiento.

Este estudio ha sido posible gracias al esfuerzo conjunto, la colaboración y el compromiso de todos ustedes. Gracias por acompañarnos en esta misión de promover un entorno laboral más seguro, justo y equitativo.

Resumen

La investigación “Entre el discurso y los hechos: Develando los costos invisibles del hostigamiento sexual laboral en el Perú” se basa en el análisis de encuestas confidenciales realizadas a 1,623 trabajadoras provenientes de 159 empresas y a 1,244 gerentes(as) provenientes de 374 empresas privadas, para explorar la prevalencia y dinámica del Hostigamiento Sexual Laboral (HSL) en Lima, el Norte y Sur del Perú, durante los últimos 12 meses. Resaltando una preocupante prevalencia del 52.9% en el Sur (15.3 incidentes promedio), 32.7% en Lima (6.7 incidentes promedio) y 32.8% en el Norte (7.9 veces promedio), el estudio destaca las disparidades regionales y la intensidad del acoso de género, la atención sexual no deseada y la coerción sexual. Entre las mujeres que experimentaron acoso sexual en el último año, solo un pequeño porcentaje reportó el incidente a las autoridades de la empresa: 1.4% en Lima, 6.3% en la Región Norte y 4.4% en la Región Sur.

El HSL implica costos adicionales significativos para las empresas en varias áreas críticas: el ausentismo aumenta en promedio un 40.6%, afectando especialmente a la Región Norte con un 46.2%; las tardanzas se incrementan, con un promedio general del 96.7% y alcanzando hasta un 135.4% en la Región Sur; los incidentes laborales críticos suben a un 153.0% en promedio, siendo más prevalentes en la Región Norte con un 178.1%. Además, el presentismo, que refleja una menor productividad mientras se está en el trabajo, tiene un costo adicional medio del 78.4%, con la menor incidencia en Lima (71.4%). Los comportamientos contra-productivos, como el sabotaje o la oposición a la autoridad, varían entre regiones, teniendo un promedio de 16.4% y destacando la Región Sur con un 27.6%. Finalmente, la intención de deserción muestra un costo adicional



promedio del 38.0%, con la Región Sur reportando el mayor porcentaje (38.6%).

A pesar de que una mayoría de gerencias expresa un compromiso aparente hacia la prevención del HSL y la promoción de la igualdad de género, la persistencia de resistencias implícitas y explícitas demuestra una brecha significativa entre el discurso corporativo y la práctica efectiva. Esto indica la importancia crítica de adoptar enfoques más integrales y comprometidos para superar los retos asociados al HSL y promover una cultura de respeto y seguridad en el ámbito laboral.

En síntesis, el estudio subraya la urgencia de abordar el HSL como un asunto crítico dentro de las empresas, promoviendo políticas y prácticas que protejan al personal y mejoren la productividad, al tiempo que fomenten la igualdad. Los hallazgos actúan como un llamado a las empresas y formuladores(as) de políticas para priorizar la lucha contra el HSL, implementando respuestas integrales que sean sensibles a las características únicas de cada región y que promuevan un cambio cultural duradero hacia un entorno laboral más equitativo y seguro.



1.

Introducción

El hostigamiento sexual laboral (o acoso sexual laboral), es una violación de los derechos humanos y una forma insidiosa y prevalente de discriminación de género en el mundo del trabajo, que repercute de manera profunda y multidimensional en la vida de las personas. Este fenómeno no sólo transgrede la dignidad y la integridad individual, sino que sus efectos se extienden a deteriorar la salud física y mental, afectando el bienestar general de las víctimas. Más allá del ámbito personal, el hostigamiento sexual laboral repercute negativamente en el clima y la cultura organizacional, disminuyendo la moral, la productividad y la eficiencia en el entorno laboral. Las consecuencias se ramifican aún más, impactando a las familias de las víctimas y contribuyendo al ensanchamiento de las desigualdades sociales. Este impacto colectivo se traduce en costos significativos para el desarrollo económico y social de las naciones, evidenciando la urgencia de abordar este problema no solo como una cuestión de derechos individuales, sino como un imperativo ético y económico global (Sen, Borges, Guallar, & Cochran, 2018; Organización Internacional del Trabajo, 2023). En este contexto, comprender, prevenir y abordar el hostigamiento sexual laboral es fundamental para promover un entorno laboral justo, seguro y digno para todos(as).

Aunque estrechamente relacionados, es crucial distinguir entre la violencia contra las mujeres y el acoso sexual laboral. La violencia contra las mujeres

se refiere a actos o comportamientos con alta probabilidad de causar daño físico o psicológico, abarcando un espectro amplio que incluye desde la violencia física hasta la violencia económica. Por su parte, el acoso sexual laboral es una forma muy “sutil” de violencia que se manifiesta a través de conductas sexuales no deseadas, comentarios, promesas o amenazas relacionadas con la sexualidad que afectan la dignidad de la persona y crean un entorno laboral intimidante, hostil o humillante (O’Leary- Kelly, Bowes-Sperry, Bates, & Lean, 2009). Ambos comparten la característica de ser manifestaciones de poder y control, y ambos tienen efectos perjudiciales graves sobre la salud, el bienestar y la seguridad de las víctimas, así como sobre la cultura y productividad de las organizaciones. Sin embargo, el acoso sexual laboral se distingue por su naturaleza específicamente sexual o sexista y está profundamente enraizado en las estructuras de desigualdad de género. Comprender estas diferencias es fundamental para desarrollar políticas efectivas y medidas de prevención específicas que aborden cada tipo de violencia en el entorno laboral y promuevan un ambiente de trabajo seguro y respetuoso para las mujeres.

La Organización Mundial de la Salud (2011) define el hostigamiento sexual como una gama de conductas sexuales no deseadas que incluyen insinuaciones, solicitudes de favores sexuales y otros gestos



verbales o físicos que son percibidos como ofensivos, humillantes o intimidantes. La Organización Internacional del Trabajo (2011) complementa esta definición al caracterizar el hostigamiento sexual laboral como comportamientos ofensivos relacionados con el sexo que se manifiestan de dos maneras principales: el Quid Pro Quo, donde el empleo o beneficios laborales dependen de la aceptación de avances sexuales; y el ambiente de trabajo hostil, donde el comportamiento genera una atmósfera intimidante, hostil o humillante para el empleado.

Dentro del ámbito laboral, las manifestaciones de hostigamiento sexual pueden ser variadas y abarcar desde lo verbal hasta lo físico, cada una creando un ambiente perjudicial y discriminatorio. Según la Cámara de Comercio de España (2022), estas manifestaciones incluyen:

-  Conductas verbales: Incluyen insinuaciones sexuales molestas, proposiciones explícitas, presión para actividades sexuales, o comentarios sobre la apariencia sexual de una persona. También engloba bromas de mal gusto, comentarios insinuantes o lenguaje ofensivo de índole sexual, así como llamadas telefónicas, mensajes de texto o comunicaciones de contenido sexual no deseadas.
-  Conductas no verbales: Se refieren a la exhibición de material sexualmente sugestivo como fotos, vídeos o dibujos. También incluye miradas lascivas, gestos sexuales o cualquier otra forma de comunicación visual que pueda ser considerada como sexualmente ofensiva o intimidante.
-  Conductas físicas: Son los contactos físicos no deseados que van desde

tocamientos innecesarios hasta agresiones sexuales propiamente dichas. Esto incluye roces, abrazos, besos forzados o cualquier otro tipo de aproximación física no consentida.

Es fundamental entender que el hostigamiento sexual laboral se basa en la percepción de la víctima y su experiencia individual de la conducta como no deseada y ofensiva, independientemente de las intenciones del perpetrador. Por tanto, la prevención y la intervención requieren una comprensión clara de estas definiciones y un compromiso con un ambiente de trabajo respetuoso y seguro para todos(as).

El abordaje del hostigamiento sexual laboral (HSL) trasciende la salvaguarda de los derechos humanos y la protección de la salud individual, incidiendo directamente en el clima organizacional, la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera de las empresas. La acumulación de investigaciones desde los años 70 ha evidenciado una preocupación persistente y creciente, reflejando los efectos deletéreos del HSL en múltiples dimensiones. Estudios han documentado cómo el HSL contribuye a problemas de salud física como dolores de cabeza, fatiga y pérdida de peso (Marsh, y otros, 2009), además de trastornos psicológicos severos, incluyendo ansiedad, ira, depresión y estrés post-traumático (Friborg, y otros, 2017; Marsh, y otros, 2009). Estas afectaciones personales repercuten en la organización, manifestándose en una reducción notable de la satisfacción y el compromiso laboral, así como en un incremento en la rotación del personal, lo que a su vez implica costos elevados de reclutamiento, formación y pérdida de capital intelectual (Merkin, 2008; Willness, Steel, & Lee, 2007; Cantisano, Domínguez, & Depolo, 2008; Quick & McFadyen, 2017).

El surgimiento de movimientos globales como #MeToo y Time's Up ha impulsado un examen más crítico y una discusión abierta sobre el HSL,



especialmente en contextos de países desarrollados. Estos movimientos han influenciado la legislación y políticas corporativas, evidenciando un cambio en la percepción pública y organizacional del HSL. A pesar de ello, muchas iniciativas aún se concentran en países con mayores ingresos, dejando un espacio significativo para la expansión y adaptación de estrategias en contextos diversos como el de Perú, que ha progresado con legislaciones como la Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual (Cuenca-Piqueras, Fernández-Prados, & González-Moreno, 2023).

La prevención del HSL no solo implica responder a incidentes sino también entender y desmontar las estructuras de poder y los roles de género que perpetúan el acoso. Los entornos laborales son a menudo un reflejo de las normas y valores de la sociedad más amplia, por lo que la prevención efectiva requiere un cambio en la cultura organizacional y en las actitudes individuales. La implementación de políticas claras, capacitación y concienciación son fundamentales para prevenir el HSL, pero también lo es el abordaje de las causas profundas relacionadas con la desigualdad y la discriminación de género (Acker, 1990). Este enfoque integral enfrenta resistencias, que van desde la fatiga de género, donde se niega o minimiza la desigualdad, hasta respuestas más hostiles contra las medidas de igualdad (Gill, 2016; Burke, 2005; Vara-Horna et al., 2022). Superar estas barreras requiere una dedicación continua y una reflexión crítica sobre las prácticas organizacionales, promoviendo un ambiente de respeto y equidad que beneficie a todos los miembros de la organización (Williamson, 2020).

El presente estudio se propone como una herramienta decisiva para que líderes(as) empresariales peruanos(as) puedan comprender y contrarrestar eficazmente el hostigamiento sexual laboral (HSL). Al abordar el problema desde una perspectiva integral y basada en datos, busca influir en el desarrollo de políticas preventivas y correctivas en el ámbito

empresarial. La investigación se extiende sobre un amplio espectro de empresas privadas en tres regiones distintivas de Perú: Lima Metropolitana, el Norte peruano y el Sur peruano, abarcando una muestra representativa que incluye tanto a personal directivo como a colaboradoras mujeres. Este diseño permite una comparación en profundidad de cómo el HSL se manifiesta y se percibe en diferentes contextos culturales y empresariales dentro del país, proporcionando una visión regional diferenciada y valiosa (Fitzgerald, Swan S, & Magley, 1997; Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand, & Magley, 1997; Fitzgerald, y otros, 1988).

Este estudio no solo busca medir la prevalencia del HSL y sus efectos en la productividad y la moral laboral, sino también resaltar la disonancia entre las políticas corporativas declaradas y su implementación efectiva. A pesar del compromiso aparente hacia la prevención del HSL y la promoción de la igualdad de género que expresan la mayoría de las gerencias, la investigación destapa una brecha significativa entre el discurso corporativo y la práctica efectiva, evidenciando la coexistencia de resistencias implícitas y explícitas que socavan los esfuerzos preventivos.

Por eso, un primer grupo de objetivos profundiza en la comprensión de las actitudes y acciones de los directivos frente al HSL. Este conjunto de objetivos tiene como finalidad discernir las políticas y prácticas de prevención existentes, así como la receptividad y resistencias del personal directivo hacia las mismas. Se busca no solo identificar las resistencias pasivas o la “fatiga de género” sino también las formas activas de oposición a las iniciativas de igualdad de género, tales como ataques verbales o sabotaje. Además, se investiga cómo las prácticas de gestión equitativa por parte del personal directivo pueden mitigar la incidencia del HSL y mejorar el clima laboral y la productividad. Este análisis detallado está diseñado para ofrecer una base sólida para estrategias de intervención y prevención más efectivas en el ámbito



empresarial (Vara-Horna A. , Asencios-González, Quipuzco-Chicata, & Díaz-Rosillo, 2022).

Posteriormente, un segundo grupo de objetivos se dedica a recabar información precisa sobre la prevalencia del HSL y sus efectos en la dinámica organizacional y la productividad en cada una de las zonas estudiadas. Se busca no solo medir la incidencia del HSL, sino también cuantificar sus efectos indirectos en términos de productividad perdida, incluyendo aspectos como el presentismo, incidentes laborales, ausentismo y tardanza, así como su impacto económico directo e indirecto en las empresas. Además, se analiza cómo el HSL afecta comportamientos contraproductivos específicos como el sabotaje y la disminución de producción, y cómo influye en la moral y retención del personal, utilizando la intención de dejar la empresa como un indicador anticipado de futuros costos de rotación.

Este análisis exhaustivo se basa en la metodología y clasificación del HSL establecida por Fitzgerald y su equipo, que ha servido de referencia para numerosas legislaciones y estudios académicos (Fitzgerald, Swan S, & Magley, 1997; Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand, & Magley, 1997; Fitzgerald, y otros, 1988).

El estudio, por tanto, no solo destaca la necesidad de una comprensión detallada del HSL y sus efectos, sino que también pone de relieve la importancia de la adopción de enfoques proactivos y basados en datos para su prevención. A través de una metodología rigurosa y un análisis comparativo regional, este trabajo aspira a contribuir significativamente a la literatura existente sobre HSL, proveyendo a los empresarios peruanos de las herramientas necesarias para construir lugares de trabajo más seguros, inclusivos y productivos, donde el respeto y la igualdad sean la norma.





2.

Marco conceptual

2.1. Hostigamiento sexual laboral (HSL)

Definición. El hostigamiento sexual laboral se define como una forma específica y más “sutil” de violencia de género que se manifiesta en el ambiente de trabajo mediante conductas sexuales no deseadas o comentarios de naturaleza sexual que resultan ofensivos, intimidantes o humillantes para la persona que los recibe. Esta forma de acoso laboral incluye una amplia gama de comportamientos, desde insinuaciones sexuales, proposiciones no deseadas, comentarios degradantes relacionados con el género de la persona, hasta avances físicos no solicitados. Lo que caracteriza al acoso sexual laboral no es tanto la intención del agresor, sino cómo la conducta es percibida y experimentada por la víctima, afectando su bienestar emocional, su rendimiento laboral y su percepción de seguridad en el trabajo.

El acoso sexual laboral se distingue por su recurrencia o gravedad, siendo a menudo un patrón de comportamiento o un incidente grave que crea un ambiente laboral hostil. La recurrencia y la gravedad de estas acciones contribuyen a un entorno de trabajo intimidante y excluyente, repercutiendo negativamente en la moral y la productividad del equipo. Además, la naturaleza del acoso sexual laboral está intrínsecamente ligada a las relaciones de poder

y a las inequidades de género. Los perpetradores suelen aprovecharse de su posición de autoridad o del anonimato que proporciona la estructura organizativa para intimidar o coaccionar a sus víctimas. Esto refleja y perpetúa las desigualdades de poder y género en la sociedad y dentro de las organizaciones, donde ciertas personas, especialmente mujeres y minorías de género, son más vulnerables al acoso.

Las dinámicas organizacionales también juegan un rol crucial en la manifestación del acoso sexual laboral. Las culturas organizativas que toleran, ignoran o minimizan el acoso sexual refuerzan las desigualdades y crean un entorno en el cual tales conductas se normalizan o se silencian. En este contexto, es imperativo abordar el acoso sexual laboral con un enfoque integral que no solo incluya políticas claras y efectivas de prevención y respuesta, sino que también promueva un cambio cultural hacia la igualdad y el respeto. Esto implica comprometerse con la educación y la formación continua, proporcionar apoyo adecuado a las víctimas y fomentar una cultura organizacional donde la igualdad y la dignidad sean valores fundamentales.

Prevalencia. El hostigamiento sexual laboral (HSL) es una problemática global con prevalencias que varían ampliamente entre países y regiones, mostrando una mayor incidencia en contextos



donde las desigualdades de poder y género son más pronunciadas.

El HSL ha cobrado visibilidad en las últimas dos décadas, impulsado por movimientos como #MeToo y Times Up. Aunque estos movimientos han tenido un mayor impacto en los países de altos ingresos, el acoso sexual laboral es un fenómeno prevalente en todo el mundo, con una incidencia particularmente alta en los países americanos (OIT, Lloyd & Gallup, 2022). Estudios provenientes principalmente de países de altos ingresos han aportado información valiosa sobre su naturaleza y alcance. Por ejemplo, un estudio pionero en Estados Unidos en el sector público en 1995 reveló que un 44% de las mujeres experimentaron hostigamiento sexual, con compañeros de trabajo y supervisores como principales perpetradores (U.S. Merit Systems Protection Board, 1995). Un metaanálisis posterior indicó que hasta un 58% de las mujeres trabajadoras en EE.UU. experimentan HSL antes de jubilarse, aunque solo un 24% lo denuncia (Ilies, Hauserman, Schwochau, & Stibal, 2003), reflejando una discrepancia entre la prevalencia y la denuncia que se atribuye a variaciones en la metodología de los estudios y a las grandes diferencias de poder en las organizaciones.

En Europa, la prevalencia del HSL varía desde tan solo un 2% en Holanda hasta un 81% en Austria, reflejando una diversidad de contextos laborales y culturales (European Commission, 1998; Inmark, Estudios y estrategias, 2006). Un intento por homogeneizar datos en 2010 mostró que solo el 2% de los trabajadores europeos afirmaron haber sufrido HSL en el último año, con variaciones significativas entre regiones (Eurofound, 2015), mientras que otros informes indican cifras tan altas como 40 al 50% de mujeres en Europa reportando alguna forma de hostigamiento sexual en el trabajo (OIT, 2011). En Asia y el Pacífico, estudios muestran tasas de prevalencia entre el 30 y 40 por ciento en diversas formas de hostigamiento.

Un estudio en Europa de 2022 reportó que la proporción de mujeres que han experimentado algún comportamiento no deseado con connotación sexual en el trabajo varía significativamente entre países, con la mayoría de los perpetradores siendo hombres y colegas (EUROSTAT, 2022). Por otro lado, un metaanálisis que incluye países de ingresos medios y bajos reveló una gran variabilidad en la prevalencia del HSL, dependiendo de si los estudios preguntaban directamente sobre experiencias de hostigamiento o se basaban en la identificación de comportamientos específicos (Ranganathan, Wamoyi, Pearson, & Stöckl, 2021).

El informe mundial más reciente de la OIT sobre violencia y hostigamiento en el trabajo destaca que un 6.3% de la población trabajadora mundial ha sufrido violencia y hostigamiento sexuales en su vida laboral, con una prevalencia más alta en las Américas para mujeres que para hombres. Este estudio también enfatiza la mayor vulnerabilidad de las mujeres migrantes y otros grupos en riesgo (Organización Internacional del Trabajo, 2023).

En el contexto de América Latina y específicamente en Perú, los datos son menos abundantes pero igualmente preocupantes. En efecto, en el Perú el HSL es también muy prevalente, donde los estudios iniciales muestran que alrededor de 1 de cada 3 trabajadoras del sector privado ha sido acosada sexualmente durante los últimos doce meses (Vara-Horna et al, 2023; GenderLab, 2021).

Contexto nacional. En el Perú, el hostigamiento sexual laboral ha sido reconocido y abordado progresivamente como una grave forma de violencia de género y discriminación, lo que ha llevado a un marco legal y regulatorio significativo para combatirlo. La Ley N° 27942, Ley contra el Hostigamiento Sexual, y sus modificaciones establecen un marco legal para prevenir, sancionar y erradicar el hostigamiento sexual, no solo en el ámbito laboral sino también en educativo y



otros contextos. Las empresas están obligadas a implementar políticas internas, protocolos y comités para prevenir y sancionar el hostigamiento, así como a realizar capacitaciones regulares para educar al personal sobre esta problemática.

El reglamento de esta ley, modificado por el Decreto Supremo N° 010-2003-MIMDES, ofrece un conjunto detallado de directrices y procedimientos para la implementación efectiva de la ley. Establece definiciones claras, procesos para la presentación y tramitación de denuncias, y responsabilidades específicas para las empresas, incluyendo el desarrollo de protocolos internos y la creación de registros de denuncias. Este enfoque detallado y estructurado busca asegurar que las empresas no solo estén conscientes de sus obligaciones legales sino que también actúen proactivamente en la creación de un ambiente laboral seguro y respetuoso.

En años recientes, Perú ha experimentado un incremento en las denuncias oficiales de hostigamiento sexual laboral, reflejando una mayor conciencia y disposición a denunciar estas conductas. Esto indica una creciente confianza en los mecanismos legales y un mayor reconocimiento de los derechos por parte de las víctimas. Sin embargo, este aumento también destaca la persistencia del problema y la necesidad de continuar fortaleciendo las respuestas legales y organizacionales.

A pesar de estos avances legislativos y el aumento en las denuncias, persisten desafíos en la aplicación efectiva de las leyes y en el apoyo a las víctimas. La revictimización, la lentitud en la respuesta de las autoridades, y la estigmatización son obstáculos comunes que enfrentan las víctimas al denunciar. Por ello, es crucial no solo mantener sino también intensificar los esfuerzos para mejorar la implementación de la ley, capacitar a las autoridades encargadas de gestionar las denuncias, y proveer servicios de apoyo robustos y accesibles a las víctimas.

En resumen, el marco normativo en Perú respecto al hostigamiento sexual laboral refleja un compromiso significativo con la prevención y sanción de esta forma de violencia. Sin embargo, la efectividad de estas medidas depende de la voluntad y capacidad de las empresas para implementarlas, así como del compromiso continuo del Estado en fiscalizar, promover la conciencia y apoyar a las víctimas. La lucha contra el hostigamiento sexual laboral en Perú es, por lo tanto, un proceso continuo que requiere del compromiso persistente de todos los sectores de la sociedad.

Convenio 190 y Recomendación 206 OIT. La medición de la prevalencia y los costos del acoso sexual laboral es crucial para entender su alcance e impacto, especialmente en el contexto del Convenio 190 y la Recomendación 206 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Estos instrumentos internacionales, adoptados en 2019, representan un compromiso global para erradicar la violencia y el hostigamiento en el mundo del trabajo, incluido el acoso sexual. El Convenio 190 es el primer tratado internacional que aborda específicamente la violencia y el hostigamiento en el lugar de trabajo, mientras que la Recomendación 206 proporciona orientación sobre cómo implementar las disposiciones del convenio.

La importancia de medir la prevalencia del acoso sexual laboral radica en su capacidad para iluminar la magnitud del problema y movilizar la acción. Entender cuántas personas están siendo afectadas y en qué contextos permite a los gobiernos, empleadores y sindicatos diseñar políticas y programas más efectivos. Además, conocer la prevalencia ayuda a visibilizar el problema, rompiendo el silencio y el estigma que a menudo lo rodea, y promoviendo un cambio cultural hacia la no tolerancia del acoso.

Por otro lado, medir los costos del acoso sexual laboral es fundamental para comprender no solo el sufrimiento humano que implica, sino también su



impacto económico. El acoso sexual puede llevar a la pérdida de productividad, al ausentismo, a la rotación del personal y a costos legales, entre otros. Estos costos representan una carga significativa para las empresas y las economías. Además, reconocer los costos del acoso sexual puede ser un poderoso argumento para que las empresas y los gobiernos inviertan en prevención y respuesta.

El Convenio 190 y la Recomendación 206 instan a los Estados miembros a reconocer el derecho de todas las personas a un mundo del trabajo libre de violencia y hostigamiento y a adoptar un enfoque inclusivo, integrado y sensible al género. Esto implica recoger datos y realizar investigaciones que permitan un entendimiento profundo del acoso sexual laboral y su prevención efectiva. La implementación de estos instrumentos requiere que los países desarrollen políticas nacionales, reformen la legislación existente y promuevan un cambio cultural, todo lo cual se beneficia de una comprensión clara de la prevalencia y los costos del acoso sexual.

En resumen, la medición de la prevalencia y los costos del acoso sexual laboral es un paso esencial para que el Perú pueda cumplir con los objetivos del Convenio 190 y la Recomendación 206 de la OIT, recientemente ratificados por el país. Proporciona la evidencia necesaria para formular políticas efectivas, promover la responsabilidad y fomentar entornos laborales seguros, respetuosos y productivos.

2.2. Efectos del HSL

Costos individuales. El hostigamiento sexual laboral (HSL) tiene un impacto devastador en la salud y el bienestar de las víctimas, afectando múltiples aspectos de su vida personal y profesional. A nivel psicológico, las víctimas pueden experimentar una amplia gama de emociones negativas, incluyendo miedo, ansiedad, depresión, baja autoestima y sentimientos de vergüenza y culpa (Willness et al.,

2007). Estos efectos emocionales no solo disminuyen la calidad de vida de la persona afectada, sino que también pueden llevar a trastornos psicológicos graves como el estrés postraumático. El miedo constante a enfrentarse a situaciones de hostigamiento puede crear un estado de hipervigilancia y tensión, afectando la salud mental a largo plazo.

Desde una perspectiva física, el estrés crónico asociado con el HSL puede manifestarse en síntomas como dolores de cabeza, fatiga, trastornos del sueño y problemas gastrointestinales.

Estos síntomas físicos, a menudo acompañados de un deterioro de la salud mental, pueden llevar a ausencias laborales frecuentes y a un menor rendimiento en el trabajo, afectando la carrera profesional y la estabilidad económica de las víctimas.

El impacto del HSL también se extiende a las relaciones interpersonales de las víctimas. Puede causar aislamiento social, dificultades en las relaciones con colegas y seres queridos, y en algunos casos, puede incluso afectar la vida familiar y social de la víctima. El estigma asociado al hostigamiento sexual y el miedo a las represalias o al juicio pueden hacer que las víctimas se retraigan y eviten buscar apoyo, lo que agrava su situación.

Además, el hostigamiento sexual laboral puede tener consecuencias duraderas en la trayectoria profesional de las víctimas. Puede llevar a la renuncia o el despido de la víctima del empleo, así como a una disminución de oportunidades de desarrollo profesional debido a la pérdida de concentración, motivación y creatividad. La necesidad de evitar al acosador o un ambiente laboral hostil puede forzar a la víctima a cambiar de empleo frecuentemente, lo que afecta su estabilidad laboral y progreso profesional.

Costos organizacionales. El hostigamiento sexual laboral (HSL) representa un costo significativo



para la productividad empresarial, derivándose de litigios e indemnizaciones en casos de denuncias, pérdidas asociadas al abandono de trabajadoras(es), y una marcada disminución en la productividad. Esta última se manifiesta en forma de incremento en ausencias, falta de motivación y compromiso, así como reducción en la concentración (Cici, Hendriock, Jaspersen, & Kempf, 2021; Vara-Horna et al, 2023). Aunque son escasos los estudios que aportan cifras cuantitativas específicas, la evidencia indica una relación clara entre el hostigamiento sexual y la merma en la productividad laboral. Por ejemplo, un estudio en la gestión de fondos mutuos demostró que aquellos administrados por mujeres que habían sufrido hostigamiento sexual obtenían un rendimiento mensual hasta 22 puntos porcentuales menor que aquellos administrados por mujeres sin tales experiencias. Además, las organizaciones en las que el acoso es frecuente suelen enfrentar gastos legales y el deterioro de su imagen pública (Ranganathan et al., 2021).

A nivel global, los costos atribuidos al HSL son enormes. Un estudio en la industria de confección en Camboya estimó pérdidas anuales de 89 millones de dólares, equivalentes al 0.52% del PIB del país, considerando tanto el ausentismo como la pérdida de concentración (CARE International, 2017). En Australia, Deloitte Access Economics calculó que la productividad perdida debido al hostigamiento sexual en el lugar de trabajo ascendía a unos 2.6 mil millones de dólares australianos, considerando la rotación de personal, el ausentismo y el tiempo administrativo dedicado a gestionar las quejas (Deloitte Access Economics, 2019).

En Perú, estudios recientes han demostrado que el hostigamiento sexual no solo disminuye la productividad laboral hasta en un 43.1% sino que una gestión equitativa por parte de los directivos puede reducir significativamente tanto la prevalencia del hostigamiento como sus costos asociados. Además, se ha observado que en contextos de

crisis social o desastres naturales, la prevalencia del hostigamiento sexual y la pérdida de productividad aumentan, pero ambos efectos se atenúan con una gestión equitativa y justa (Vara-Horna, Díaz-Rosillo, Asencios-González, & Quipuzco-Chicata, 2023).

En cuanto a los costos de deserción, la intención de abandonar la empresa debido a comportamientos de hostigamiento sexual se ha documentado ampliamente en diversas industrias y sectores económicos. Desde el sector de seguridad hasta la industria turística y el ámbito sanitario, los estudios indican que las personas acosadas sexualmente tienen una mayor probabilidad de considerar dejar su trabajo, lo que conlleva costos significativos para las organizaciones en términos de rotación de personal y pérdida de talento (Herrmann, Seubert, & Glaser, 2022; Ram, 2018; Ose, Lohmann-Lafrenz, Kaspersen, Berthelsen, & Marchand, 2023).

Los comportamientos contraproducentes también están estrechamente vinculados al HSL. Estudios sugieren que los episodios de hostigamiento sexual pueden incrementar acciones como la desviación de producción y el sabotaje. En Perú, se evidenció primariamente que las trabajadoras acosadas sexualmente aumentan los comportamientos contraproducentes en un 39.6%, subrayando así el impacto negativo del HSL no solo en el bienestar individual sino también en el funcionamiento general de la organización (Vara-Horna, Díaz-Rosillo, Asencios- González, & Quipuzco-Chicata, 2023).

Otro grupo de investigación ha evaluado los costos no monetarios del acoso sexual en el trabajo, considerando efectos intangibles como la salud, el estrés, el bienestar general, la intención de dejar el empleo o los ingresos. Por ejemplo, estudios como el de Cowhey (2019) se han enfocado en medir el impacto del acoso en aspectos de la vida cotidiana y laboral que, aunque no se reflejan directamente en cifras económicas, deterioran significativamente la



calidad de vida y la productividad de las personas. De manera similar, Faley et al. (1999) estimaron, a través de encuestas, los costos organizacionales del acoso sexual en el ejército de los Estados Unidos, ofreciendo una perspectiva amplia sobre cómo estas conductas afectan no solo a las víctimas sino también a la estructura y eficiencia de las instituciones.

Estudios recientes también han evaluado el impacto del acoso sexual en el lugar de trabajo en la reputación, analizando cómo afecta el valor comercial de la empresa (Au et al., 2023; Borelli- Kjaer et al., 2021) o las inversiones (Bouzzine & Lueg, 2022). Estas investigaciones resaltan cómo las repercusiones del acoso van más allá de los efectos directos sobre las víctimas, repercutiendo en la percepción pública de la empresa, su valor en el mercado y su capacidad para atraer y mantener inversiones. En esencia, demuestran que el acoso sexual en el trabajo no solo es un problema ético y legal, sino que también es un asunto de sustentabilidad empresarial, afectando la imagen corporativa, la cultura organizacional y, en última instancia, la rentabilidad y viabilidad a largo plazo de la organización.

2.3. La prevención del hostigamiento sexual laboral

La prevención y atención del hostigamiento sexual laboral en el ámbito empresarial son esenciales y se pueden abordar a través de una variedad de estrategias innovadoras y efectivas.

Políticas de tolerancia cero. Las políticas de tolerancia cero son un enfoque decisivo y claro que algunas empresas están adoptando para combatir el acoso sexual laboral. Estas políticas están meticulosamente definidas y comunicadas a todo el personal, delineando de manera específica las conductas que constituyen acoso, sus consecuencias y los procedimientos claros y accesibles para reportar incidentes. Sin embargo, la efectividad

de estas políticas no solo depende de su existencia formal sino también del compromiso genuino y efectivo de las gerencias hacia la prevención del acoso. Cuando la alta dirección se involucra activamente en la promoción, implementación y cumplimiento de estas políticas, su impacto es significativamente mayor.

Un compromiso real con las políticas de tolerancia cero implica no solo establecer las reglas sino también modelar el comportamiento esperado, proporcionar recursos suficientes para la formación y la denuncia, y actuar de manera consistente y justa ante los incidentes de acoso. La efectividad de estas políticas se amplifica cuando se integran en la cultura organizacional, convirtiéndose en valores intrínsecos que guían las interacciones diarias y las decisiones en todos los niveles de la organización.

Nike sirve como un ejemplo ilustrativo de cómo una empresa puede responder a denuncias de acoso y discriminación renovando su compromiso con una política de tolerancia cero. En respuesta a los problemas identificados, Nike realizó cambios significativos en su liderazgo y prácticas laborales, demostrando cómo el compromiso firme y las acciones concretas pueden reforzar la efectividad de las políticas de tolerancia cero. Este tipo de respuesta activa y comprometida es crucial para garantizar que las políticas no solo existan en el papel sino que se vivan en la realidad de la vida laboral diaria, fomentando un entorno seguro y respetuoso para todo el personal.

Capacitación. La capacitación es una herramienta esencial en la lucha contra el hostigamiento sexual laboral, ofreciendo una oportunidad para educar y sensibilizar a empleados(as) y directivos(as) sobre la naturaleza del acoso sexual, cómo prevenirlo y cómo responder eficazmente a incidentes. La efectividad de la capacitación no solo radica en impartir conocimiento sino también en fomentar el cambio de actitudes y comportamientos, asegurando



que todos(as) en la organización, especialmente el nivel gerencial, estén comprometidos(as) y capacitados(as).

Google ha demostrado cómo la formación obligatoria sobre acoso sexual y diversidad puede ser implementada para todo el personal, buscando crear un entorno más inclusivo y respetuoso. Sin embargo, para que estas capacitaciones sean efectivas, deben incluir también a todo el nivel gerencial, no solo al personal general. Líderes(as) y gerentes desempeñan un papel crucial en modelar los comportamientos y establecer normas dentro de la organización; por tanto, su participación activa y su comprensión del tema son fundamentales.

Además, las capacitaciones más efectivas son aquellas que no solo se centran en el conocimiento teórico sino que están orientadas al cambio real de actitudes y comportamientos. Esto implica ir más allá de simples presentaciones o lecturas, incorporando métodos interactivos y reflexivos como estudios de caso, role-playing o discusiones en grupo que permiten comprender profundamente las implicaciones del acoso y cómo abordarlo en situaciones reales.

Para que la capacitación tenga un impacto duradero, debe ir acompañada de normativas claras y apoyo constante a su aplicación, tales como políticas de tolerancia cero y la promoción de nuevos valores organizacionales incompatibles con el acoso sexual. Integrar la capacitación con estas normas y valores ayuda a garantizar que el aprendizaje se traduce en práctica y que la organización como un todo avanza hacia un entorno de trabajo más seguro y respetuoso. Por tanto, la capacitación no es un evento aislado sino una parte integral de una estrategia organizacional más amplia y continua para prevenir y responder al acoso sexual laboral.

Canales de denuncia y apoyo. Implementar canales seguros y confidenciales para la denuncia

de incidentes de acoso es un componente crítico en la estrategia de cualquier empresa para abordar el acoso sexual laboral. Los canales de denuncia y apoyo son efectivos cuando están bien diseñados, implementados y respaldados por una cultura organizacional que prioriza la seguridad, el respeto y la justicia. Uber, por ejemplo, mejoró sus mecanismos de denuncia y respuesta introduciendo una línea directa anónima para empleadas y un equipo dedicado a investigar estas denuncias. Deloitte también ha tomado medidas significativas al ofrecer a sus empleadas acceso a consejería y apoyo legal como parte de su compromiso con un ambiente laboral libre de acoso. Estos canales son esenciales para fomentar un entorno de trabajo seguro y asegurar que las víctimas puedan reportar incidentes sin temor a represalias o juicio.

Sin embargo, la efectividad de estos canales de denuncia y apoyo depende en gran medida de que aseguren que no haya revictimización o estigmatización de las denunciantes. Esto significa que las políticas y prácticas deben diseñarse e implementarse de tal manera que protejan la dignidad y confidencialidad de las personas que hacen denuncias, y proporcionen un seguimiento adecuado y apoyo continuo. El proceso debe ser transparente, justo y rápido, reduciendo al mínimo la carga emocional y profesional para la persona que informa.

Además, la eficacia de los canales de denuncias depende en gran medida de los comités internos o equipos designados para evaluar y responder a los casos. Es crucial que estos grupos estén compuestos por individuos capacitados no solo en las obligaciones normativas y procedimientos relevantes, sino también en habilidades interpersonales y en la evaluación crítica de sus propios sesgos inconscientes que puedan afectar sus juicios. Una capacitación continua en estos aspectos asegura que los casos se manejen con la sensibilidad, imparcialidad y profesionalismo que requieren.



Auditorías. Las auditorías son un componente esencial en el esfuerzo por prevenir y atender el acoso sexual laboral, proporcionando una evaluación crítica de las políticas y prácticas existentes y sugiriendo mejoras con base en la integridad y seguridad de todo el personal. Al incorporar auditorías regulares y exhaustivas, las empresas pueden asegurar que sus esfuerzos para combatir el acoso sexual sean no solo conformes con la norma, sino realmente efectivos y transformadores.

Las auditorías y revisiones regulares son herramientas fundamentales para garantizar la efectividad de las políticas y prácticas relacionadas con el acoso sexual laboral, permitiendo identificar áreas de mejora y realizar ajustes oportunos. Estos procesos de evaluación no solo examinan el cumplimiento formal de las normativas y políticas existentes, sino que también evalúan su funcionamiento práctico y su impacto real en el ambiente laboral. Fox News, por ejemplo, tras enfrentar múltiples denuncias, reconoció la importancia de este enfoque al establecer un comité de monitoreo del lugar de trabajo para supervisar sus políticas y prácticas sobre acoso sexual.

Las auditorías son cruciales porque el mero cumplimiento normativo, como brindar capacitaciones o establecer canales de denuncia, no garantiza por sí solo que estas medidas sean efectivas o que estén funcionando adecuadamente. Las auditorías deben ir más allá de la verificación de la existencia de políticas y programas, evaluando cómo se implementan en la práctica, cómo se perciben entre el personal y su eficacia real en la prevención y el manejo del acoso.

Además, es vital que estas auditorías pongan en el centro la integridad y seguridad de las mujeres. Esto significa no solo evaluar la estructura y la logística de las políticas y programas, sino también su impacto en la cultura organizacional y en la experiencia cotidiana de las trabajadoras. Al hacerlo,

las auditorías pueden identificar no solo lagunas en el cumplimiento, sino también oportunidades para fortalecer la cultura organizacional, aumentar la conciencia y mejorar las intervenciones.

En este sentido, las auditorías deben ser realizadas por equipos capacitados y objetivos, preferiblemente con la participación de terceros independientes para asegurar una perspectiva fresca y desapegada. Deben incluir entrevistas con empleadas, revisión de casos y quejas anteriores, y análisis de datos y tendencias para proporcionar una comprensión completa de la efectividad de las políticas y prácticas de la empresa.

Alianzas. Las alianzas y colaboraciones con organizaciones externas son fundamentales para fortalecer las políticas y prácticas empresariales relacionadas con el acoso sexual laboral. Las empresas, por su propia naturaleza, pueden no tener la experiencia o los recursos necesarios para abordar de manera efectiva y exhaustiva todas las facetas del acoso sexual. Por tanto, asociarse con instituciones especializadas se convierte en un aspecto crucial para mejorar su enfoque y gestión en esta área. EY (Ernst & Young) sirve como un ejemplo destacado de cómo las empresas pueden beneficiarse de colaboraciones externas. Al asociarse con el “Instituto para la Mujer” y otras organizaciones expertas, EY ha logrado mejorar significativamente su enfoque y gestión del acoso sexual, aprovechando la experiencia y los recursos de estas entidades para desarrollar políticas más robustas, programas de capacitación efectivos y sistemas de apoyo más sólidos para sus empleados(as).

Estas alianzas permiten a las empresas acceder a una amplia gama de recursos, incluyendo investigación actualizada, metodologías probadas, formación especializada y estrategias de intervención efectivas. Además, las organizaciones especializadas pueden ofrecer una perspectiva valiosa y objetiva, ayudando a las empresas a entender mejor las dinámicas del acoso sexual, identificar áreas de



riesgo y oportunidad dentro de su propia cultura organizacional y establecer benchmarks y objetivos claros. Además, al colaborar con entidades especializadas, las empresas pueden demostrar a sus empleados(as) y al público en general su compromiso serio y sostenido con la creación de un ambiente de trabajo seguro y respetuoso. Estas alianzas también pueden facilitar el acceso a redes de apoyo y comunidades de aprendizaje, donde las empresas pueden compartir experiencias, desafíos y mejores prácticas.

La gestión equitativa. La promoción de una cultura organizacional basada en el respeto mutuo, la inclusión y la equidad es una estrategia crucial para prevenir el acoso sexual laboral (Vara-Horna et al., 2023). Esta estrategia se ve reforzada por el liderazgo comprometido y las prácticas de gestión, que pueden influir significativamente en la presencia o ausencia de HSL en el lugar de trabajo. Según Tinkler y Zhao (2020), las prácticas de liderazgo condicionan la presencia del HSL, lo que significa que los líderes no solo establecen el tono para la cultura organizacional sino que también modelan comportamientos y expectativas.

La supervisión abusiva, definida como la percepción de comportamientos verbales y no verbales hostiles sostenidos por parte de los supervisores, excluyendo el contacto físico (Tepper, 2000), ha sido vinculada a un aumento en la probabilidad de experimentar HSL. Las trabajadoras que son abusadas por su supervisor tienen más probabilidades de sufrir HSL (Zhang y otros, 2022), resaltando la importancia de liderazgos positivos y constructivos en la prevención del acoso. Del mismo modo, la justicia interaccional, compuesta por la justicia interpersonal y la informativa, juega un papel crucial. La justicia interpersonal se refiere al trato que los gestores tienen con su personal, enfatizando la educación, dignidad y respeto en la aplicación de procedimientos (Bies & Moag, 1986; Cropanzano & Greenberg, 1997), mientras que la justicia informativa evalúa si el personal recibe

información adecuada y explicaciones sobre las decisiones tomadas (Greenberg, 1987). Un estudio de Krings & Facchin (2009) encontró que una percepción baja de justicia interaccional puede aumentar la probabilidad de conductas de acoso sexual, lo que sugiere que mejorar la percepción de justicia puede ser una estrategia efectiva para reducir el HSL.

En el contexto empresarial, empresas como Salesforce han demostrado un compromiso activo con la promoción de una cultura de inclusión y respeto. Esta dedicación no solo se refleja en políticas y entrenamientos sino también en cómo el liderazgo aborda y responde a los problemas de acoso sexual. Del mismo modo, el CEO de Accenture ha mostrado un compromiso público con la erradicación del acoso sexual, reflejando la importancia de la dirección activa y el compromiso en la creación de un ambiente laboral seguro.

Integrando el conocimiento sobre supervisión abusiva y justicia interaccional en las estrategias de liderazgo y cultura organizacional, las empresas pueden fortalecer su enfoque para prevenir el HSL. Al enfocarse en crear un liderazgo positivo, justo y respetuoso, y al promover activamente una cultura de inclusión y equidad, las organizaciones están mejor equipadas para crear entornos laborales seguros, respetuosos y libres de acoso para todos(as). Estas estrategias y ejemplos ilustran la variedad de enfoques que las empresas pueden adoptar para prevenir y atender el acoso sexual laboral. La implementación efectiva de estas tácticas refleja un compromiso organizacional con la creación de un ambiente laboral seguro, respetuoso e inclusivo.

2.4. Las actitudes gerenciales hacia la prevención

Las actitudes gerenciales hacia la prevención del hostigamiento sexual laboral son determinantes en



la configuración de un ambiente laboral seguro y respetuoso. Estas actitudes no solo se reflejan en las políticas y procedimientos que se implementan, sino también en la vida diaria de la organización a través de acciones concretas. Las gerencias que adoptan una postura proactiva y comprometida pueden influir positivamente en la cultura organizacional, promoviendo activamente políticas de tolerancia cero, participando en capacitaciones, y apoyando a las víctimas de manera efectiva.

Sin embargo, no todas las actitudes gerenciales son visiblemente positivas o proactivas. Pueden existir resistencias más sutiles y encubiertas hacia la prevención del acoso sexual, conocidas como resistencias implícitas. Estas actitudes negativas pueden manifestarse a través de la negación de la problemática, minimización de los incidentes reportados, o falta de compromiso real con las políticas de prevención. Las resistencias implícitas pueden socavar significativamente los esfuerzos de prevención y deben ser identificadas y abordadas para asegurar una estrategia de prevención efectiva (Vara-Horna et al., 2022).

En efecto, es muy probable que existan resistencias implícitas hacia la prevención del acoso sexual laboral, especialmente considerando que muchas organizaciones operan en el contexto de una sociedad con raíces profundamente machistas. El machismo, como una actitud o sistema de creencias que privilegia el dominio masculino y perpetúa la desigualdad de género, puede influir significativamente en las actitudes y comportamientos dentro del lugar de trabajo, incluyendo la minimización o negación del acoso sexual. Estas resistencias pueden manifestarse de diversas maneras, desde la falta de reconocimiento del problema hasta la resistencia activa contra la implementación de políticas y programas de prevención. Pueden ser particularmente insidiosas porque a menudo están arraigadas en normas culturales y creencias inconscientes que no se cuestionan abiertamente.

Las resistencias implícitas hacia la prevención del acoso sexual en las empresas, propuestas por Vara-Horna et al. (2022), representan un conjunto de actitudes y comportamientos adversos no siempre evidentes pero profundamente arraigados en prejuicios y sesgos de género. Estos sesgos, conocidos como de segunda generación, no son deliberados ni conscientes, y se manifiestan en formas menos obvias de discriminación y justificaciones de la violencia sexual, perpetuando la desigualdad y frenando el empoderamiento femenino en el ámbito laboral. El modelo conceptual de Vara-Horna (2022) ilustra cómo estas resistencias surgen y perpetúan un bajo compromiso gerencial hacia la prevención de la violencia de género. Identifica varias formas de resistencia, desde la negación pasiva de la existencia de violencia contra las mujeres y la evasión de la responsabilidad hacia el estado o la ley, hasta formas más activas como el desarme estratégico y la desaprobación defensiva, que cuestionan la eficacia y motivaciones detrás de las iniciativas de igualdad de género. Este modelo resalta cómo las resistencias implícitas actúan como barreras para el cambio, enfatizando la necesidad de abordar tanto las actitudes y creencias subyacentes como las estructuras organizacionales y culturales para promover un compromiso genuino y efectivo hacia la prevención del acoso sexual.

Las resistencias implícitas hacia la prevención son un espectro cognitivo-conductual que pueden organizarse desde las más pasivas hasta las más activas en función de su intensidad (Vara-Horna et al, 2022):



En la negación pasiva, las gerencias pueden negar la existencia de la violencia contra las mujeres, argumentando la igualdad ante la ley o la existencia de casos de hombres agredidos. Frases como “La discriminación contra las mujeres hoy no existe, pues todos somos iguales



ante la ley. Ahora hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades”, “No debería hablarse de violencia contra la mujer, sino solo de violencia de pareja, ya que los hombres también son agredidos”, “No se puede hablar de igualdad de género si seguimos hablando solo de violencia contra las mujeres. Deberíamos solo hablar de violencia familiar o de pareja”, son típicas de esta dimensión y demuestran una apropiación del lenguaje y avances legales de género para revertir la prevención.

■ Otra forma de resistencia pasiva es la evasión de la responsabilidad, en la cual las empresas pueden reconocer que la violencia de género existe, pero dirigen la responsabilidad preventiva al Estado, o consideran que las empresas ya hacen demasiado. Frases como “Las empresas no son responsables de que estos problemas de violencia existan. Es responsabilidad del gobierno” o “Las empresas cumplen con todas las leyes para prevenir el acoso sexual o discriminación de género. No se les debe pedir más”, son características de esta dimensión.

■ En el lado de las resistencias activas, el desarme estratégico es empleado como un argumento centrado en la eficacia, la sostenibilidad y en las prioridades: no se previene porque no funciona, no se pudo sostener o porque no es prioritario. Algunas frases características son “Hay prioridades más importantes en la empresa, que estar preocupados por algunos

casos aislados de discriminación o violencia de género”, “Creo que las capacitaciones/normativas sobre discriminación o violencia de género no sirven de mucho en las empresas”, “Hemos intentado apoyar propuestas a favor de la mujer, pero muchas no tienen sentido o son insostenibles”.

■ Finalmente, la resistencia activa más intensa es la desaprobación defensiva, donde las gerencias pueden desacreditar las iniciativas de prevención porque las consideran lesivas para los hombres o mal intencionadas o conspirativas. Algunas frases características son “Hablar mucho de mujeres desmoraliza a los hombres en el trabajo. Se han vuelto los malos de la película”, “Ahora todo es mujeres, violencia y discriminación. Creo que hay una exageración. Hay que buscar un balance”, “Muchas políticas de igualdad de género tienen intereses ocultos. Está demasiado sesgado. Desconfío de ellas.”.

El reconocimiento de que estas resistencias son probables y pueden ser un obstáculo significativo para la prevención efectiva del acoso sexual es un primer paso crucial. Las organizaciones deben esforzarse por comprender cómo las normas culturales machistas afectan las actitudes y comportamientos en el lugar de trabajo y buscar activamente formas de contrarrestar estas influencias. Esto puede incluir la formación específica para desafiar y cambiar las actitudes machistas, el apoyo activo a la igualdad de género en todos los niveles organizativos y la promoción de modelos de liderazgo y comportamiento que valoricen el respeto y la dignidad de todos(as).



3.

Metodología

En este capítulo se expone la metodología empleada en las encuestas con trabajadoras y personal de mando. Abarca la descripción detallada de los(as) participantes, el instrumento utilizado, así como el análisis de la fiabilidad y validez de las escalas de medición. Además, se proporciona información sobre el proceso de recopilación y análisis de datos. Para una comprensión más completa, se recomienda consultar los estudios previamente publicados por Vara-Horna, Asencios-Gonzalez, Quipuzco-Chicata, Díaz-Rosillo y Supo-Rojas (2023); Vara- Horna, Díaz-Rosillo, Asencios-González y Quipuzco-Chicata (2023) y Vara-Horna, Asencios- González, Quipuzco-Chicata y Díaz-Rosillo, A. (2022).

3.1. Muestra de trabajadoras

En la región de Lima, se recopilaron 827 encuestas de trabajadoras pertenecientes a 37 empresas de diversos tamaños, incluyendo pequeñas, medianas y grandes, abarcando distintos sectores empresariales. Del mismo modo, en las regiones Norte (La Libertad, Piura, Lambayeque, Cajamarca) y Sur (Cuzco, Arequipa, Moquegua y Tacna), se obtuvieron 403 encuestas de 75 empresas y 393 encuestas válidas de 47 empresas, respectivamente, también enfocándose en empresas de los mismos tamaños y sectores empresariales diversos.

En el análisis detallado de las características demográficas (ver Tabla 1), se delinean patrones distintivos en las diversas regiones. En Lima, la predominancia de mujeres solteras alcanza el 52.6%, mientras que, en el Norte y Sur, la soltería también prevalece con un 60.3% y un 59.8%, respectivamente. En términos de maternidad, un 49.6% de las trabajadoras de Lima tienen hijos, cifra que es ligeramente mayor en el Norte, alcanzando el 56.6%. Un aspecto relevante es el elevado nivel educativo en todas las regiones, con la mayoría de las trabajadoras completando estudios universitarios. En Lima, el 54.1% ha alcanzado este nivel, en contraste con el 34.5% y 33.3% en el Norte y Sur, respectivamente. Asimismo, se destaca que la edad promedio de las trabajadoras de Lima es de 37.0 años, mientras que en el Norte y Sur es ligeramente menor, con 33.1 y 34.7 años, respectivamente.

En el análisis de las dinámicas laborales en distintas regiones, también emergen notables disparidades (ver Tabla 1). En Lima, las actividades administrativas lideran con un 45.3%, mientras que en el Norte y Sur se observa diversidad, con un 31.5% y 25.3%, respectivamente. En términos de contratos laborales, los indefinidos predominan en Lima (57.5%), a diferencia del Norte y Sur, donde son más comunes los temporales con un 55.5% y 52.8%, respectivamente. Es crucial señalar que en las tres regiones, las trabajadoras superan las 49 horas laborales semanales. Respecto a la antigüedad



laboral, el 27.7% en Lima tiene más de 10 años de experiencia, comparado con el 37.9% en el Norte con 1-2 años y el 31.3% en el Sur con la misma antigüedad.

La composición de género de los jefes varía, predominando las mujeres en Lima y el Norte, mientras que en el Sur predominan los hombres (51.4%). En cuanto a la temporalidad en los roles de liderazgo, la mayoría de los jefes en Lima tiene una distribución variada, en el Norte llevando menos de un año (38.5%), y en el Sur siendo más diverso,

destacando entre 1 y 2 años (4.4%). En términos de ingresos, en Lima, el 21.1% percibe entre 1201 y 2000 soles, mientras que en el Norte el 45.0% y en el Sur el 36.9% se encuentra en el mismo rango. La ubicación del trabajo también varía, con un 98.7% y 92.3% de trabajadores en el Norte y Sur, respectivamente, laborando en la empresa, mientras que en Lima hay una mayor flexibilidad, con un 41.7%, alternando entre casa y oficina. Este análisis minucioso resalta las complejidades y variaciones cruciales en las experiencias laborales de las mujeres en distintas regiones del Perú (ver Tabla 1).





Tabla 1

Descripción demográfica y laboral de la muestra

	Lima (%)	Norte (%)	Sur (%)
Estado civil			
Soltera	52.6	60.3	59.8
Casada/Conviviente	38.3	33.4	33.3
Divorciada/separada	8.5	5.0	6.6
Viuda	0.6	1.2	0.3
Tenencia de hijo			
Sí	49.6	56.6	47.1
No	50.4	43.4	52.9
Nivel Educativo			
Primaria incompleta	0.1	0.3	0.5
Primaria completa	0.0	0.5	0.3
Secundaria incompleta	0.0	0.8	0.5
Secundaria completa	2.3	12.8	8.9
Estudios técnicos	20.5	32.3	25.4
Estudios universitarios incompletos	9.2	14.5	8.4
Estudios universitarios completos	54.1	34.5	33.3
Maestría	13.5	4.3	15.3
Doctorado	0.1	0.3	7.4
Edad			
Promedio	37.0	33.1	34.7
Desviación estándar	9.9	8.5	10.1
Rango	19-74	18-57	18-66
Tipo de actividad laboral			
Manufactura	2.8	4.6	16.1
Personal administrativo	45.3	31.5	25.3
Dirección	12.4	6.4	11.7
Servicios	39.3	57.4	16.9
Otros	0.1	0.0	0.0
Contrato laboral			
Indefinido	57.5	36.1	25.3
Temporal	36.9	55.5	52.8
Por locación de servicio	1.8	1.2	9.2
De formación laboral	1.3	0.0	1.5
Otro	2.5	7.2	11.2



	Lima (%)	Norte (%)	Sur (%)
Horas trabajadas a la semana			
Menos de 20 horas	3.2	6.3	5.9
Entre 20 a 29 horas	2.3	6.1	5.9
Entre 40 a 48 horas	3.2	5.6	13.3
Más de 49 horas	71.6	65.0	60.9
Más de 49 horas	19.6	17.0	14.1
Antigüedad laboral			
Menos de un año	20.9	20.4	17.3
Entre 1 y 2 años	17.6	37.9	31.3
Entre 3 y 5 años	20.4	14.5	23.4
Entre 6 a 9 años	13.5	13.0	11.2
Más de 10 años	27.7	14.2	16.8
Sexo del jefe o jefa			
Hombre	45.9	40.8	51.4
Mujer	54.1	59.3	48.6
Desde cuándo es su jefa o jefe			
Menos de un año	37.1	38.5	29.9
Entre 1 y 2 años	28.3	36.8	37.0
Entre 3 y 5 años	19.9	12.3	22.4
Entre 6 a 9 años	8.1	6.0	6.3
Más de 10 años	6.6	6.5	4.4
Rango de ingresos			
Menos de 1200 soles	5.9	37.0	24.4
Entre 1201 y 2000 soles	21.1	45.0	36.9
Entre 2001 y 3000 soles	17.3	11.5	19.8
Entre 3001 y 4000 soles	17.6	2.8	9.9
Entre 4001 y 5000 soles	14.4	1.0	2.8
Entre 5001 a 10000 soles	18.1	1.3	5.1
Más de 10000 soles	5.6	1.5	1.0
Actualmente, dónde realiza su trabajo			
En la empresa	50.8	98.7	92.3
Alternan casa/oficina	41.7	1.3	5.1
En casa	7.5	0.0	2.6



3.2. Muestra del personal de mando

La muestra final comprende 673 participantes con encuestas completas y válidas para la región Lima, proveniente de 243 empresas pequeñas, medianas o grandes; 277 para la región Norte provenientes de 75 empresas y 294 para la región Sur de 56 empresas. Los departamentos de la región Norte incluyen La Libertad, Piura, Lambayeque y Cajamarca; para la región Sur, incluyen Cuzco, Arequipa, Moquegua y Tacna.

La Tabla 2 presenta las características tanto demográficas como laborales del personal de mando. El análisis detallado de las características demográficas y laborales del personal de mando en las regiones de Lima, Norte y Sur muestra distinciones significativas. En términos del sexo del personal de mando, la región Sur se destaca por presentar una marcada disparidad, con un 76.5% de hombres ocupando roles directivos, en contraste con el 23.5% de mujeres. Esta divergencia es menos pronunciada en Lima (63.7% hombres,

36.3% mujeres) y en el Norte (46.2% hombres, 53.8% mujeres).

En el aspecto de la edad promedio, se observa una variabilidad significativa, registrando valores más elevados en Lima con un promedio de 47.9 años, seguido por la región Sur con 43.8 años y la región Norte con 36.5 años. En términos de nivel educativo, se observa que la región Sur presenta una mayor proporción de posgrados (maestría) en comparación con Lima y el Norte, lo que indica variaciones en la formación académica del personal de mando en distintas regiones.

En el ámbito laboral, las disparidades persisten: se observa que la región Norte tiene la mayor proporción de empresas grandes (42.0%), así como un mayor número de participantes en el sector de servicios (20.4%) y comercio (26.9%). Por otro lado, la región Sur destaca por tener la mayor proporción de participantes en el cargo de supervisión (26.9%) y en el sector de construcción (14.3%) comparado con las otras regiones.





Tabla 2

Descripción demográfica y laboral del personal de mando

	Lima (%)	Norte (%)	Sur (%)
Sexo			
Hombre	63.7	46.2	76.5
Mujer	36.3	53.8	23.5
Edad			
Promedio	47.9	36.5	43.8
Desviación estándar	12.6	10.3	10.434
Estado civil			
Soltera (o)	21.1	47.3	28.9
Casada (o)/ Conviviente	66.9	46.6	58.5
Separada(o)/ Divorciada (o)	10.3	4.7	10.6
Viuda(o)	1.7	1.4	2.0
Tenencia de hijo			
Sí	73.6	62.1	77.6
No	26.4	37.9	22.4
Nivel Educativo			
Básica completa	0.0	6.9	0.0
Estudios técnicos	5.1	19.3	5.8
Estudios universitarios incompletos	5.3	10.9	3.4
Estudios universitarios completos	21.1	40.5	18.7
Posgrado (cursos de especialización/ diplomados)	21.1	8.4	20.4
Posgrado (maestría)	37.1	12.4	40.8
Posgrado (doctorado)	10.3	1.5	10.9
Cargo que ocupa			
Dirección o CEO	17.9	8.7	8.2
Gerencia de alguna área especializada	37.8	18.9	18.0
Jefe (a)	23.4	32.0	30.3
Supervisor (a)	7.4	15.6	26.9
Otros cargos	13.5	24.7	16.7
Jefatura al que pertenece			
Gerencias general	26.0	18.6	20.1
Operaciones/ producción	9.9	9.1	19.7
Recursos humanos	14.3	4.0	3.4



	Lima %	Norte (%)	Sur (%)
Ventas, comercial o marketing	10.5	23.4	13.9
Finanzas	6.8	5.5	4.1
Logística	4.9	2.2	2.4
Gerencia de sede	4.0	12.0	7.5
Imagen o relaciones públicas	1.5	0.4	1.0
Responsabilidad social	1.1	0.7	2.0
Otras denominaciones	20.9	24.1	25.9
Antigüedad en el cargo gerencial			
Menos de 3 años	26.4	53.2	34.3
Entre 3 y 7 años	35.6	28.3	49.0
Más de 8 años	38.0	18.5	16.7
Tamaño de empresa			
Grande	36.1	42.0	38.8
Mediana	31.9	27.2	34.4
Pequeña	31.9	30.8	26.9
Número de trabajadores(as) en la empresa			
Menos de 100	52.7	72.3	52.7
Entre 100 y 1,000	27.9	18.5	34.0
Más de 1,000	19.4	9.1	13.3
Sector empresarial			
Agropecuario	1.1	1.1	1.0
Pesca	0.6	0.7	0.3
Minería e hidrocarburos	4.2	0.7	1.0
Manufactura	9.5	2.5	6.8
Electricidad y agua	0.8	0.0	1.0
Construcción	5.9	2.9	14.3
Comercio	12.2	26.9	12.2
Servicios	20.9	20.4	22.8
Transporte	2.1	2.9	1.0
Almacenamiento	0.4	0.4	0.3
Comunicaciones	2.5	4.4	1.0
Finanzas	7.8	6.2	12.6
Otros	32.1	30.9	25.5



3.3. Encuesta de trabajadoras

La técnica de recolección de datos fue la encuesta, la cual se aplicó de manera presencial y/o virtual, dependiendo de la preferencia de cada empresa participante. El instrumento utilizado fue un cuestionario de autoreporte, garantizando anonimato y confidencialidad. Además de la información demográfica y laboral, el cuestionario incluía las siguientes variables de estudio:

Hostigamiento sexual laboral. Se aplicó una escala de 10 ítems, basada en el cuestionario Sexual Experiences Questionnaire – Workplace (SEQ-W) de Fitzgerald et al. (1995), con el propósito de evaluar el acoso de género, contacto sexual no deseado y coerción sexual experimentados por mujeres en su entorno laboral, perpetrados por colegas, clientes o superiores dentro de las organizaciones. Las preguntas abarcaron los últimos 12 meses, con 7 opciones de respuesta (nunca; 1 vez; 2 veces; entre 3 a 5 veces; entre 6 a 10 veces; entre 11 y 19 veces, más de 20 veces). Esta escala breve, adaptada por Vara-Horna (2022) en empresas de Bolivia, evidenció indicadores sólidos de fiabilidad (Alfa = 0.871) y validez de constructo (AVE = 0.542).

Atestiguar hostigamiento sexual laboral. Se empleó una escala compuesta por 5 ítems, la cual registra, en primer lugar, las ocasiones y la duración dedicada a brindar apoyo a colegas que han experimentado acoso sexual. En segundo lugar, registra la cantidad de días perdidos debido a preocupaciones, llegadas tarde o ausencias, directamente atribuibles a haber presenciado el acoso.

Pérdida de productividad laboral. Escala desarrollada a través de la combinación de las escalas individuales de presentismo, ausentismo, tardanzas e incidentes laborales.



Presentismo. Se aplicó una escala compuesta por seis ítems para registrar

el nivel de distracción y agotamiento laboral derivado de diversas razones. Las opciones de respuesta abarcan desde “nunca” hasta “más de 20 días”. Para el cálculo de días perdidos se consideró como base el límite inferior de cada opción. Esta escala se fundamenta en la desarrollada por Vara-Horna (2013) y validada por Duvvury et al. (2022) para evaluar el agotamiento y la distracción laboral originados por la violencia doméstica contra las mujeres. Su uso más reciente muestra una consistencia interna satisfactoria (Alfa=0.908) y validez de constructo (AVE=0.686) (Vara-Horna, 2022).



Ausentismo y tardanza. Se empleó una escala compuesta por 8 ítems para registrar la cantidad de ausencias laborales, considerando diversas razones como problemas de salud personal o familiar (2 ítems), cuestiones legales (1 ítem) y tensiones en las relaciones laborales (2 ítems). En relación con las tardanzas, se registraron duración de las llegadas tardías al trabajo (menos de 1 hora, entre 1 y 2 horas, más de 2 horas). Las opciones de respuesta oscilan desde “nunca” hasta “más de 10 días”. Para el cálculo de días perdidos se toma como base el límite inferior de cada opción. Estas escalas se basan en las desarrolladas por Vara-Horna (2013) y validadas por Duvvury et al. (2022) para evaluar el ausentismo y la tardanza relacionados con la violencia doméstica contra las mujeres.



Incidentes laborales. Se aplicó una escala compuesta por 4 ítems para registrar la cantidad de problemas laborales



vinculados a la calidad del trabajo y a las relaciones laborales afectadas por dicha calidad. Las opciones de respuesta abarcan desde “nunca” hasta “más de 10 veces”. Para el cálculo de días perdidos se toma como base el límite inferior de cada opción. Esta escala fue originalmente desarrollada por Vara-Horna (2013) y ha demostrado sólidos indicadores de fiabilidad ($\text{Alfa}=0.824$) y validez de constructo ($\text{AVE}=0.658$) (Vara-Horna, 2022).

Sabotaje y desviación de producción. Escala de seis ítems fundamentada en la escala de comportamientos contra-productivos propuesta por Spector et al. (2006). La escala original evalúa cinco dimensiones: sabotaje, retirada, desviación de producción, robo y abuso hacia el resto del personal. Para esta investigación, se han seleccionado únicamente dos dimensiones: sabotaje (tres ítems) y desviación de producción (tres ítems). Las opciones de respuesta abarcan desde “nunca” hasta “más de 10 veces”.

Intención de deserción laboral. Escala compuesta por tres ítems que captura los deseos y comportamientos asociados con la intención de abandonar el trabajo. Esta escala se fundamenta en las propuestas de Nielsen, Bergheim y Eid (2013), así como de Mobley, Horner y Hollingsworth (1978). Las alternativas de respuesta oscilan desde “nunca” hasta “siempre”.

Gestión equitativa. Esta investigación emplea una escala de 10 ítems diseñada para medir la frecuencia de comportamientos de gestión relacionados con la justicia, la apertura, el respeto y la inclusión. Los participantes, evalúan a su jefe(a) inmediato(a) o al personal de mando al que reportan. Cada ítem presenta seis opciones de respuesta que abarcan desde “nunca” hasta “siempre”. El puntaje global se obtiene calculando el promedio de los 10 ítems, previamente alineados en sentido. Para facilitar la interpretación, se establecen tres grupos de clasificación en función del puntaje promedio: Grupo de Evaluación (GE) cotidiana (5.0 o más), GE intermitente (4.0 a 4.99), y GE ausente (3.99 o menos). Cabe destacar que esta escala se fundamenta en la adaptación de la Escala de Patrones de Gestión Inequitativa desarrollada por Vara-Horna (2015).

Según se observa en la Tabla 3, las escalas muestran niveles sólidos de fiabilidad interna y validez de constructo. La fiabilidad, que se refiere a la consistencia interna de cada variable medida, y estos son más fiables mientras más se acercan a la unidad. Se ha evaluado mediante Fiabilidad Compuesta, revelando niveles consistentes entre 0.707 y 0.952 en todas las variables, lo cual indica una alta coherencia interna. En el caso de la validez convergente, se espera que la varianza verdadera (AVE) sea superior al 50% para las variables. En todos los casos, los resultados muestran altos niveles de validez de constructo.



Tabla 3

Fiabilidad y validez convergente de constructo de las escalas de medición en el cuestionario de trabajadoras

	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE %)
HSL (m)		
Acoso de género	0.939	0.837
Atención sexual no deseada	0.876	0.702
Coerción sexual	0.803	0.510
Presentismo	0.952	0.766
Ausentismo (m)		
Por problemas de salud	0.877	0.781
Por tensiones laborales	0.770	0.626
Tardanza	0.845	0.647
Incidentes laborales	0.868	0.623
Intención de deserción	0.925	0.804
Comportamientos contraproducentes (m)		
Desviación de producción	0.831	0.621
Sabotaje	0.796	0.566
Gestión equitativa	0.909	0.507

(m) Escala multidimensional.

En la Tabla 4 se muestra el análisis de validez discriminante, demostrando que las variables son independientes entre sí y que son conceptos distintos. Para demostrar validez discriminante, se usa el criterio de Fornell-Larcker, donde la raíz cuadrada del AVE de cada variable (en la diagonal) debe ser mayor que otros valores de correlación con las otras variables.

Estos valores son confirmados por el análisis de la matriz monorrasgo-heterorrasgo (HTMT), donde todos son valores menores a <0.9 .





Tabla 4

Validez discriminante de las escalas de medición del cuestionario de trabajadoras

	AUS	CC	GE	HSL	ILA	IND	PRES
<i>Fornell-Larcker</i>							
Ausentismo	0.532						
Comportamientos contraproducentes	0.388	0.657					
Gestión equitativa	-0.246	-0.285	0.712				
HSL	0.279	0.437	-0.342	0.678			
Incidentes laborales	0.440	0.438	-0.351	0.374	0.789		
Intención de deserción	0.274	0.250	-0.432	0.290	0.381	0.897	
Presentismo	0.388	0.256	-0.223	0.284	0.557	0.347	0.875
<i>HTMT</i>							
Comportamientos contraproducentes	0.559						
Gestión equitativa	0.328	0.342					
HSL	0.370	0.527	0.365				
Incidentes laborales	0.612	0.571	0.393	0.424			
Intención de deserción	0.369	0.309	0.483	0.313	0.453		
Presentismo	0.505	0.309	0.234	0.293	0.645	0.380	

Nota. AUS=Ausentismo; CC=Comportamientos contraproducentes; GE=Gestión equitativa; HSL=Hostigamiento sexual laboral; ILA=Incidentes laborales; IND=Intención de deserción; PRES=Presentismo

3.4. Encuesta del personal de mando

La recolección de datos se llevó a cabo mediante la aplicación de encuestas, las cuales se administraron tanto de manera presencial como virtual. El instrumento utilizado se basa en el método de autoreporte, caracterizándose por garantizar la confidencialidad y el anonimato de los (as) participantes. Aparte de la información demográfica y laboral, el cuestionario indaga por las siguientes variables:

Resistencias implícitas hacia la prevención. Escala que mide el nivel de resistencia implícita hacia la prevención de la violencia de género en las empresas.

La escala operativiza el modelo conceptual propuesto, a través de la medición de 4 subtipos de resistencias. La negación pasiva, la evasión de responsabilidades, el desarme estratégico y la desaprobación defensiva. Los ítems están escalados ordinalmente con seis puntos de gradación desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Compromiso hacia la prevención. Escala que registra la posición gerencial hacia la prevención, de un rango escalar de 5 puntos, desde totalmente comprometido, con posibilidad de apoyo, neutral, en desacuerdo, hasta totalmente en contra. Dos ítems se centran en la prevención de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja y en el hostigamiento sexual



laboral, mientras que el tercer ítem se centra en la promoción de la igualdad de género.

La igualdad de género como valor. Es una variable que refleja la valoración personal de las gerencias hacia la igualdad de género. De los 17 objetivos de desarrollo sostenible, se le pide que elija los cinco más importantes. Si entre los elegidos está el ODS 5, correspondiente a la igualdad de género, se califica 1, caso contrario, se califica 0.

Creencias irracionales sobre el acoso sexual laboral. Escala que registra las creencias irracionales sobre la violencia sexual contra las mujeres, en tres dimensiones: Justificación, Culpabilización y Desacreditación.

Sesgos de género. Escala que registra la presencia de sesgos para percibir barreras de género. Tiene dos dimensiones: 1. Barreras ligadas a la mujer (dificultades para conseguir empleo cuando

hay hijos pequeños, acoso sexual laboral, acoso laboral, violencia doméstica) y 2. Barreras ligadas al trabajo (conciliación familia-trabajo, ascensos, discriminación laboral, lograr altas posiciones, seguridad laboral).

Acciones de prevención en la empresa. Escala en dos secciones. La primera indaga si la empresa tiene políticas de prevención de la violencia contra las mujeres y del hostigamiento sexual laboral. La segunda indaga por todas las acciones realizadas por la empresa para prevenir la violencia de género.

Tal como se observa en la Tabla 5, las escalas tienen niveles adecuados de fiabilidad por consistencia interna y validez de constructo. La fiabilidad ha sido medida usando Fiabilidad Omega. En el caso de la validez, se espera que la varianza verdadera (AVE) sea superior al 50% para las variables. En todos los casos, los resultados muestran altos niveles de validez de constructo.

Tabla 5

Fiabilidad y validez de constructo de las escalas de medición del cuestionario de personal de mando

	Lima		Norte		Sur	
	FO	AVE	FO	AVE	FO	AVE
Resistencias implícitas hacia la prevención (m)						
Negación pasiva	0.807	0.677	0.785	0.673	0.796	0.680
Evasión de responsabilidad	0.637	0.710	0.603	0.716	0.703	0.771
Desarme estratégico	0.708	0.863	0.601	0.552	0.695	0.615
Desaprobación defensiva	0.837	0.922	0.715	0.636	0.778	0.691
Compromiso hacia la prevención	0.723	0.505	0.769	0.671	0.749	0.661

Nota. (m) Escala multidimensional; FO=Fiabilidad Omega; AVE=Varianza extraída media



3.5. Procedimiento de campo

El levantamiento de la data se desarrolló durante los años 2022 y 2023, en las mismas tres etapas desarrolladas para el estudio de trabajadoras, invitando a participar a empresas privadas de Lima Metropolitana y Callao, la región Norte y Sur del Perú. También es importante mencionar que para este estudio se consideró como participante a todo(a)s lo(a)s trabajador(a)s de la empresa que tengan una posición de mando dentro de la misma; por tanto, que tengan personas bajo su cargo o responsabilidad.

Los cuestionarios, tanto de trabajadoras como de personal de mando, se aplicaron previa coordinación con las autoridades de cada empresa, usualmente el área encargada de recursos humanos. El equipo de investigación de la USMP se contactó con las empresas para dejar conocer el objetivo del estudio, las instituciones que respaldaban la investigación, e invitándolos a participar. En algunos casos, donde las empresas lo solicitaban, se procedió con una presentación del estudio vía Zoom, a cargo del equipo de investigación. La recolección de datos (encuestas) se realizó de forma digital y presencial, durante todo el estudio. El cuestionario fue anónimo, confidencial y de participación voluntaria. Asimismo, la plataforma SurveyMokey fue utilizada para los cuestionarios digitales. El procedimiento consistió en crear links de encuestas que luego fueron compartidos, junto con un discurso, a los contactos en la empresa. Se solicitó a los contactos que puedan transmitir tanto el mensaje como link, sin realizar modificaciones, a lo(a)s mandos de las empresas para asegurar la sensibilización al tema.

Todas las respuestas fueron exportadas y ordenadas en una base de datos en archivo “.sav”. Para los cuestionarios presenciales, se aplicó un cuestionario estructurado de auto-reporte. Las encuestas fueron impresas y entregadas en físico a lo(a)s mandos de las empresas por el equipo de trabajo de campo ubicado en las regiones participantes. Las respuestas de los cuestionarios presenciales fueron tabuladas en el programa estadístico informático SPSS, por el equipo de investigación de la USMP.

Para ambas encuestas se siguieron los principios éticos establecidos en El Informe Belmont (1979): respeto, beneficencia y justicia. (1) Respeto, todo el personal de mando fue informado(a) del objetivo y la naturaleza del estudio y se les garantizó el consentimiento informado, a través de una pregunta. (2) No maleficencia, la investigación buscó preservar la seguridad personal de lo(a)s encuestado(a)s, dando prioridad a la seguridad de la información, mediante encuestas anónimas, confidenciales y sin acceso a las respuestas individuales. (3) Justicia, los resultados de esta investigación –a nivel global– serán brindados a las empresas con recomendaciones específicas y eventos de difusión. El estudio fue aprobado por el Comité de Ética de la Universidad de San Martín de Porres.

Para calcular los días de trabajo perdidos debido al HSL y los costos indirectos asociados a la pérdida de productividad, se aplicaron algoritmos de estimación anual. Estos algoritmos, desarrollados por Duvvury et al. (2022), han sido validados a nivel internacional y proporcionan una base sólida para evaluar los impactos económicos de presentismo, ausentismo e incidentes laborales.



4.

Resultados

En este capítulo presentamos los hallazgos que evidencian las disparidades entre el discurso corporativo sobre hostigamiento sexual laboral (HSL) y las realidades en el terreno de las empresas privadas peruanas. Examinamos tanto las declaraciones gerenciales políticamente correctas como las acciones de prevención implementadas, poniendo especial atención en las resistencias implícitas por parte de la gerencia, así como en la prevalencia y efectos del HSL.

Estos resultados no solo buscan esclarecer las prácticas actuales y las actitudes gerenciales en el ambiente laboral sino también enfatizar la importancia crítica de la igualdad de género y cómo los sesgos y creencias irracionales pueden socavar los esfuerzos hacia un entorno de trabajo seguro y equitativo. Los datos presentados ofrecen una vista comprensiva que abarca desde el compromiso hasta las implicaciones tangibles de las políticas de HSL, subrayando tanto los avances como los desafíos persistentes.

4.1. El discurso políticamente correcto

La Figura 1 muestra los porcentajes de personal de mando (CEOs, gerencias, jefaturas, supervisiones, etc.) de empresas privadas que manifiestan su compromiso, apoyo, neutralidad, desacuerdo y oposición con respecto a la promoción de la

igualdad de género, la prevención del acoso sexual y la prevención de la violencia contra las mujeres en tres regiones diferentes: Lima, Región Norte y Región Sur del Perú.

A primera vista, se observa un compromiso significativo en todas las regiones. Por ejemplo, más del 50% en cada región muestra compromiso explícito con la promoción de la igualdad de género, la prevención del acoso sexual y la prevención de la violencia contra las mujeres. Sin embargo, al analizar más detenidamente y considerar los porcentajes de neutralidad y desacuerdo, así como las actitudes tolerantes hacia la violencia contra las mujeres, reveladas más adelante, emerge una imagen más compleja.

La presencia de neutralidad y desacuerdo, aunque relativamente baja, es significativa porque sugiere una resistencia implícita. Esto puede manifestarse como una falta de apoyo activo o en forma de barreras más insidiosas, como la presencia de sesgos de género y justificaciones irracionales de la violencia contra las mujeres, que socavan la prevención y la promoción de la igualdad. Estas actitudes pueden debilitar los esfuerzos de prevención de manera más sutil que la oposición abierta. Por ejemplo, en la Región Sur, aunque hay un 52.3% de compromiso con la promoción de la igualdad de género, también hay un 10.8% de neutralidad y un 4.3% combinado de desacuerdo y oposición. La neutralidad puede ser particularmente



perjudicial porque puede interpretarse como una aceptación tácita de las normas existentes y una falta de voluntad para desafiar el status quo. Además, en el contexto de las actitudes implícitas, incluso aquellos que expresan compromiso pueden mantener prejuicios subconscientes que limitan la efectividad de sus acciones.

La prevención de la violencia contra las mujeres muestra un patrón similar. Mientras que la mayoría expresa compromiso, hay niveles preocupantes de neutralidad y desacuerdo en las tres regiones, lo que indica que, aunque la prevención de la violencia es una prioridad declarada, pueden existir actitudes subyacentes que impiden una prevención efectiva.

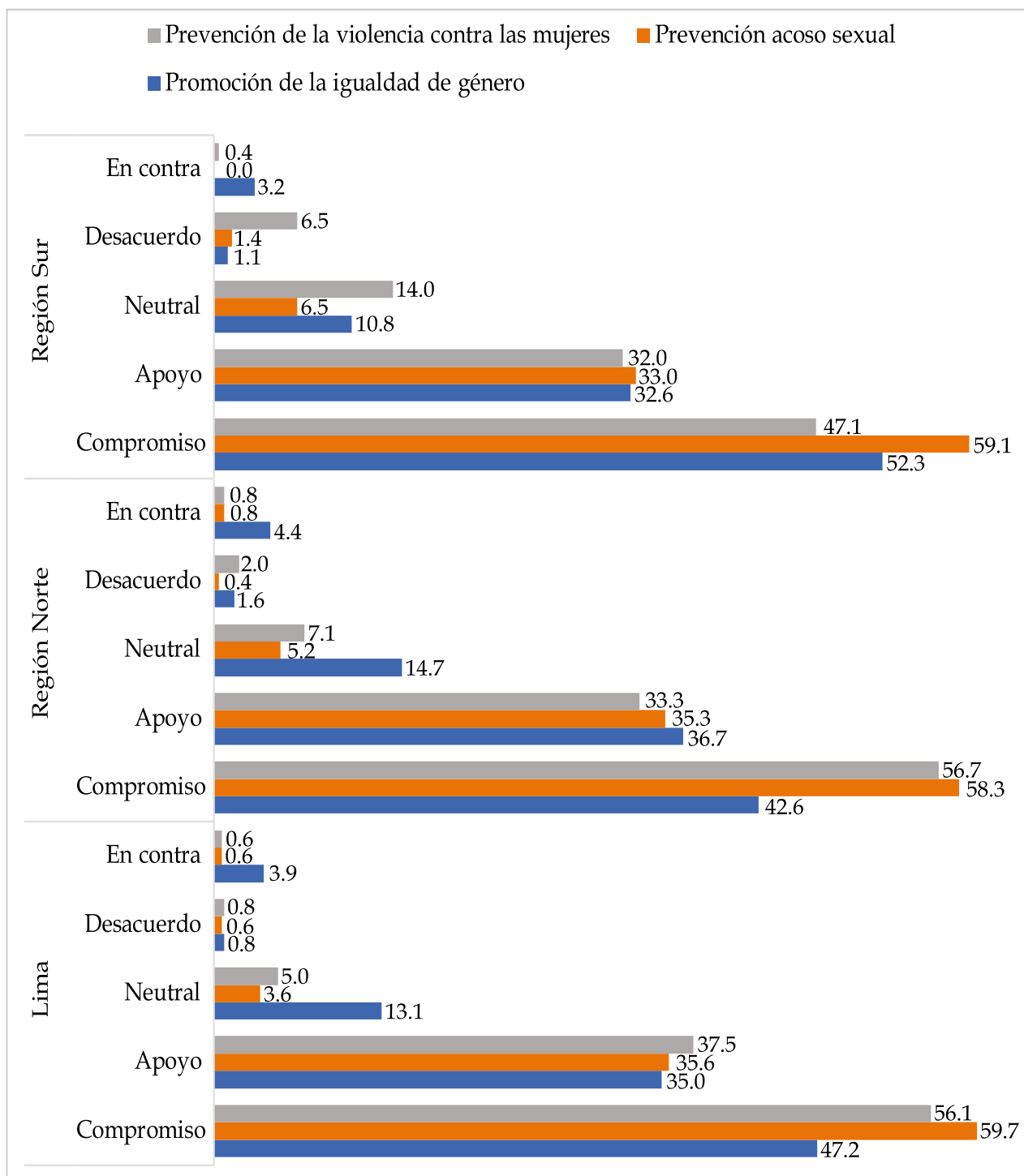
En resumen, aunque hay una aparente alineación con los objetivos de igualdad y prevención, las resistencias implícitas y los sesgos de género sugieren que este compromiso puede no traducirse en acción efectiva. Para que las empresas aborden verdaderamente el HSL y promuevan la igualdad de género, necesitan ir más allá del compromiso superficial y trabajar activamente para erradicar las actitudes tolerantes y los sesgos de género que perviven en su cultura corporativa. Esto puede requerir educación y capacitación más profundas, así como un examen crítico y continuo de las prácticas y políticas empresariales.





Figura 1

Posición gerencial hacia la prevención de la violencia de género (porcentaje), según región





4.2. Las acciones de prevención más prevalentes

Es positivo que el 91.8% de las gerencias en Lima, el 100% en la Región Norte y la totalidad en la Región Sur han llevado a cabo al menos alguna acción preventiva para prevenir la violencia de género (que incluye la violencia contra las mujeres y el acoso sexual laboral). Respecto a la prevención del hostigamiento sexual laboral, el 70.2% en Lima, 71.1% en el Norte y 74.8% en el Sur informan que sus empresas han establecido políticas específicas. Además, el 43.5% de las gerencias en Lima, el 49.6% en el Norte y el 33.9% en el Sur indican la implementación de políticas para prevenir la violencia contra las mujeres. Si bien los porcentajes reportados de acciones preventivas pueden parecer positivos a primera vista, es crucial profundizar en la naturaleza, calidad y efectividad de estas acciones. En efecto, una mirada crítica revela varias capas de disparidades y potenciales problemas subyacentes que deben ser considerados.

1 Altos Porcentajes de Acciones Preventivas - Una Mirada Superficial: Aunque el 91.8% en Lima y el 100% en el Norte y el Sur han llevado a cabo alguna acción preventiva, es esencial cuestionar la profundidad y eficacia de estas acciones. La alta incidencia de acciones preventivas podría estar más influenciada por la obligación de cumplir con normativas específicas contra el acoso sexual laboral que por un compromiso genuino con el cambio cultural y la erradicación de la violencia de género. Esto puede resultar en acciones que sean más simbólicas o superficiales, sin abordar las raíces del problema o sin integrar un enfoque integral que contemple todas las formas de violencia de género.

2 Discrepancia en la Atención a la Violencia y el Acoso: La disparidad en los porcentajes de implementación de políticas específicas para el HSL y la violencia contra las mujeres sugiere una tendencia a priorizar una sobre la otra. Mientras que las políticas contra el HSL son más prevalentes, la menor atención a la violencia contra las mujeres puede reflejar una percepción de que este tipo de violencia, especialmente si se ejerce fuera del ámbito laboral, como la violencia doméstica, no es responsabilidad de la empresa o no afecta directamente al entorno laboral. Esta visión omite cómo la violencia de género, en todas sus formas, afecta la salud, el bienestar y la productividad de las trabajadoras, y por ende, el ambiente y rendimiento laboral general.

3 Obligaciones Legales vs. Compromiso Ético: El marco legal en el Perú establece requisitos mínimos para las empresas en términos de políticas contra el acoso sexual, lo que puede explicar los porcentajes relativamente altos de implementación de políticas específicas para el HSL. Sin embargo, la prevención de la violencia de género requiere un enfoque más holístico que vaya más allá de cumplir con la ley. Requiere de una comprensión de que la violencia de género es un problema sistémico que necesita ser abordado tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, a través de políticas, capacitaciones y una cultura corporativa que promueva la igualdad y el respeto. Las empresas deben reconocer que el bienestar de sus empleadas es una responsabilidad corporativa y que la violencia de género en todas sus formas puede tener un impacto directo



e indirecto en el ambiente laboral. Esto requiere de una estrategia de gestión integral y proactiva, que no solo esté enfocada en el cumplimiento legal sino también en el compromiso ético y social de crear un entorno laboral seguro y equitativo.

La Figura 2 proporciona datos sobre las acciones específicas de prevención del acoso sexual laboral, que las gerencias de empresas en Lima, región Norte y región Sur han reportado realizar.

Capacitación: La capacitación es una medida preventiva clave y parece ser la acción más común en todas las regiones, con una atención particular al personal operativo en el Sur (49.6%), lo cual es positivo, ya que implica una difusión de conocimientos a nivel de base. Sin embargo, la capacitación a las gerencias es menor en el Sur (26.6%), lo que puede indicar una menor implicación de la alta dirección en la prevención de la violencia de género.

Rutas de Atención: La atención de casos detectados y la derivación oportuna tanto dentro como fuera de la empresa son más bajas en comparación con la capacitación. Esto puede sugerir que, aunque hay un reconocimiento de la importancia de la prevención, la gestión activa de casos y la colaboración con entidades especializadas no son tan prioritarias, lo cual es preocupante, ya que la capacidad de actuar sobre los casos es esencial para una estrategia de prevención efectiva.

Certificación y Colaboración: Los porcentajes de convenios con instituciones externas, certificación del Sello Empresa Segura y charlas de prevención

comunitaria son bajos en todas las regiones. Esto podría reflejar las resistencias implícitas mencionadas anteriormente, ya que estas acciones requieren un compromiso más profundo con la causa y una voluntad de trabajar más allá del cumplimiento legal y de las fronteras de la propia empresa.

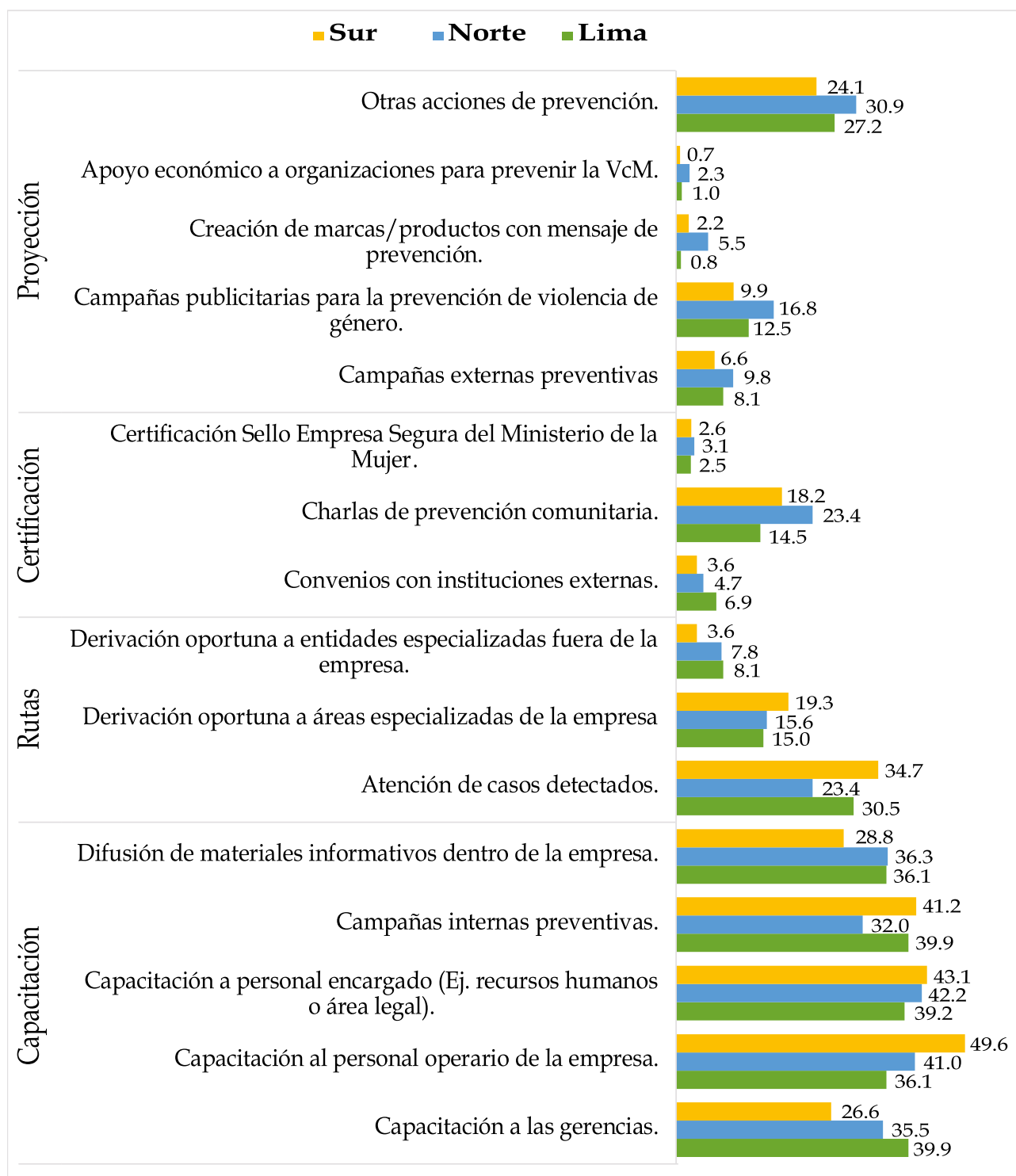
Proyección: Las campañas externas y publicitarias, así como la creación de marcas o productos con mensajes de prevención, tienen un porcentaje muy bajo, especialmente en el Sur. Esto indica una falta de esfuerzo en las acciones de proyección hacia la comunidad y en la utilización de la marca de la empresa como una herramienta para el cambio social. La falta de apoyo económico a organizaciones para prevenir la violencia contra las mujeres también es evidente y apunta a una falta de inversión en el tejido social que podría contribuir a una prevención más amplia y sostenida.

En general, se observa que mientras que la capacitación y las campañas internas son más frecuentes, las acciones que involucran la colaboración interinstitucional y la proyección hacia la comunidad son menos comunes. Esto podría indicar que las empresas están dispuestas a cumplir con la ley, pero menos dispuestas a involucrarse en acciones que podrían tener un impacto más significativo en la cultura y las actitudes sociales, lo cual es crucial para un cambio a largo plazo en la prevención de la violencia de género. Las resistencias a la prevención, posiblemente arraigadas en los sesgos de género y las actitudes tolerantes hacia la violencia, pueden estar minando la implementación de estrategias de prevención más efectivas y holísticas.



Figura 2

Acciones de prevención realizadas en la empresa, según el reporte de las gerencias (%), según región





4.3. La valoración gerencial del ODS 5 “Igualdad de género”

La prevención efectiva del hostigamiento sexual laboral (HSL) y de la violencia contra las mujeres en las empresas no puede ser abordada de manera aislada, ya que estos problemas están arraigados en causas estructurales comunes que se derivan de desigualdades de género profundamente enraizadas. Estas desigualdades se manifiestan en prácticas discriminatorias, normas sociales y dinámicas de poder que perpetúan tanto el HSL como la violencia de género.

El Objetivo de Desarrollo Sostenible 5, “Igualdad de Género”, se centra en la eliminación de la discriminación contra las mujeres y niñas y es fundamental para atacar estas causas estructurales. Un compromiso con el ODS-5 implica un reconocimiento de que la igualdad de género es esencial para un entorno laboral seguro y respetuoso y que las políticas efectivas contra el HSL deben incluir esfuerzos para abordar la desigualdad de género en todos los niveles.

Evaluar la importancia que las gerencias atribuyen al ODS-5 ofrece una visión crucial de sus prioridades o nivel de conciencia sobre la prevalencia y severidad del problema del HSL y la violencia contra las mujeres. Una alta priorización de este objetivo sugiere que la gerencia entiende que los problemas de violencia y acoso no son incidentes aislados, sino síntomas de una cultura corporativa más amplia que tolera desigualdades y abusos. En contraste, una baja priorización del ODS-5 podría indicar una falta de conciencia o una renuencia a reconocer y abordar la magnitud de estos problemas.

Un enfoque centrado en la igualdad de género no solo promueve medidas preventivas específicas contra el HSL, sino que también fomenta un entorno de trabajo inclusivo y equitativo. Esto incluye la promoción de la participación de las mujeres en todos

los niveles de toma de decisiones, la implementación de prácticas de recursos humanos equitativas y la creación de canales de denuncia y apoyo para las víctimas de acoso y violencia. Además, las empresas que enfatizan la igualdad de género están mejor posicionadas para atraer y retener talento, mejorar la satisfacción laboral y la productividad, y fortalecer su reputación corporativa. En última instancia, la integración plena de la igualdad de género en las políticas corporativas no es solo una cuestión de cumplimiento ético y legal, sino un componente esencial de la sostenibilidad y el éxito empresarial a largo plazo.

Una forma de evaluar el valor gerencial que se le atribuye a la igualdad de género en las empresas, es a través del valor relativo que se le da al ODS 5 “Igualdad de Género” frente a los otros ODS. La Figura 3 muestra que las gerencias tienen variadas percepciones sobre la relevancia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y su impacto en la prevención del hostigamiento sexual laboral (HSL). Globalmente, la tendencia indica que aunque el ODS-5 es reconocido, no está en la vanguardia de las prioridades gerenciales, especialmente cuando se compara con objetivos más tangibles y directamente relacionados con el bienestar físico o el crecimiento económico. Este enfoque puede omitir cómo la igualdad de género sirve como un fundamento para lograr muchos de los otros objetivos y cómo su subestimación puede perpetuar desigualdades y problemas como el hostigamiento sexual laboral. Comparado por regiones, en la región Sur la valoración es menor (26.9% versus 36.8% de Lima o 37.9% del Norte). Es particularmente preocupante porque la región Sur también muestra la prevalencia más alta de hostigamiento sexual laboral, lo que subraya la necesidad de una mayor atención y recursos dedicados a la igualdad de género.

En términos conceptuales, cada ODS, directa o indirectamente, puede influir en la prevención del HSL. Aunque están todos interconectados, algunos



ODS tienen más relevancia para la prevención. Sin duda, la Igualdad de género (ODS 5) es directamente relevante para la prevención del HSL; pues las empresas que trabajan activamente hacia la igualdad de género son más propensas a reconocer y abordar el HSL, y a implementar políticas claras y procesos de denuncia efectivos. Sin embargo, otras ODS son también muy relevantes para la prevención. La Educación de calidad (ODS 4) es fundamental para cambiar las normas sociales y fomentar una cultura de igualdad y respeto. Inversiones en educación de calidad pueden resultar en una mayor conciencia sobre los derechos y la dignidad de todos en el lugar de trabajo, incluida la prevención del HSL. De igual forma, la Salud y bienestar (ODS 3) promueve la salud mental y emocional del personal, lo que es relevante para la prevención del HSL. Empresas que priorizan estos aspectos tienden a desarrollar mejores políticas de recursos humanos que protegen contra el hostigamiento. La Reducción de las desigualdades (ODS 10) puede incidir directamente contra dos causas centrales del HSL, tales como son la discriminación y la desigualdad en el lugar de trabajo. Abordar este ODS puede llevar a un ambiente de trabajo más equitativo y seguro. En la misma línea, la Paz, justicia e instituciones sólidas (ODS 16), favorece las instituciones sólidas y una cultura empresarial basada en la justicia y el respeto, esenciales para prevenir y responder adecuadamente al HSL. Finalmente, las Alianzas estratégicas (ODS 17), promueve la colaboración entre empresas, la sociedad civil y el gobierno, fomentando la adopción de mejores prácticas y estándares para prevenir el HSL. De lo dicho, analizando los porcentajes por región, se puede inferir lo siguiente:

Lima: Con alta prioridad en educación y salud, podría haber una mayor conciencia

de la importancia de la prevención del HSL. Sin embargo, la baja prioridad dada a las alianzas estratégicas sugiere que hay espacio para mejorar en términos de colaboración y adopción de mejores prácticas.

Norte: La alta prioridad en igualdad de género y alianzas estratégicas indica un potencial para políticas proactivas contra el HSL. Sin embargo, la baja prioridad en la reducción de desigualdades puede reflejar una menor atención a las diferencias de poder que pueden contribuir al HSL.

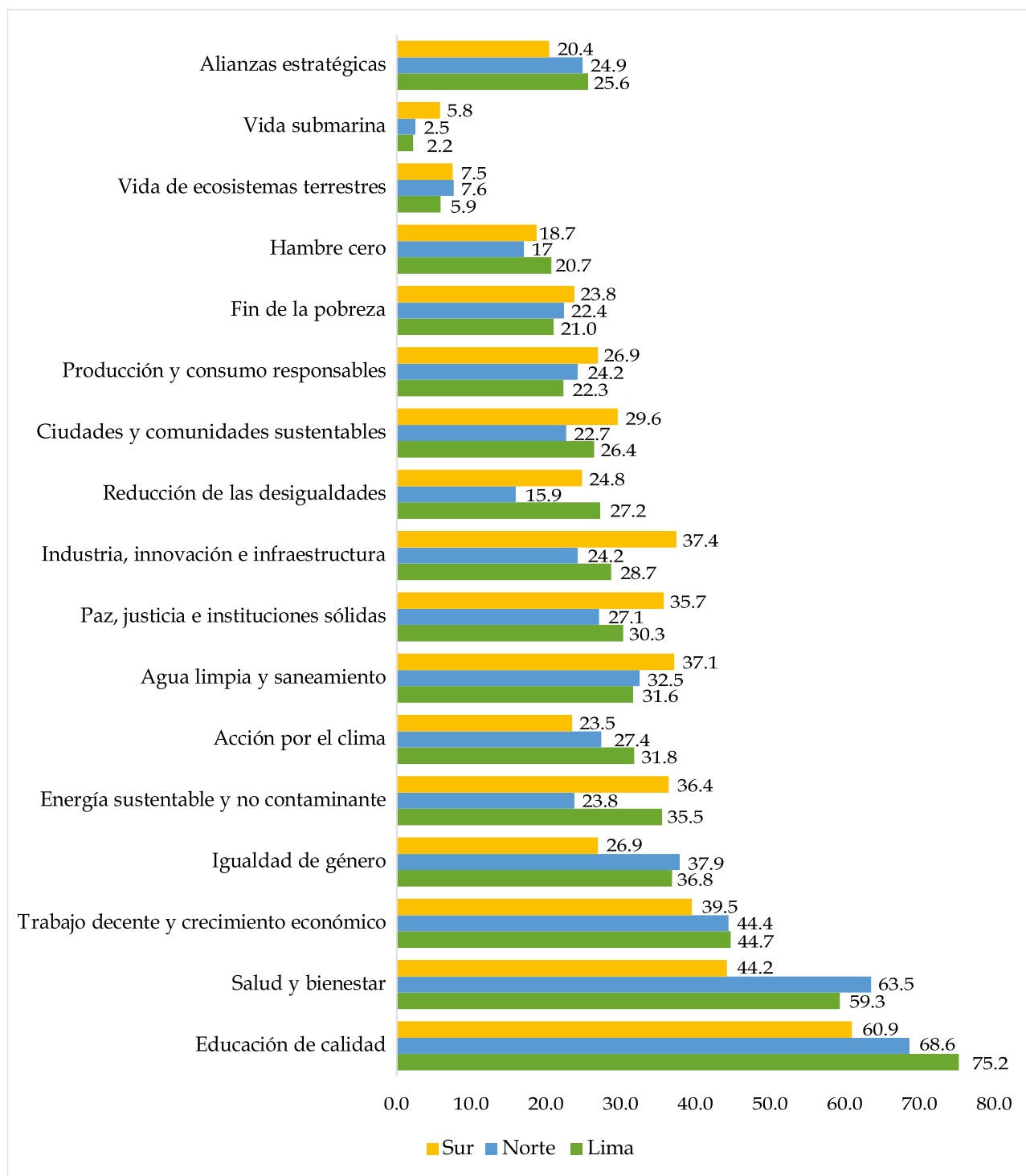
Sur: La menor prioridad en la igualdad de género y la salud y bienestar puede indicar un riesgo más alto de HSL, sugiriendo la necesidad de enfocarse en políticas de igualdad y bienestar en el lugar de trabajo. Las altas puntuaciones en infraestructura y en paz y justicia pueden proporcionar una base sobre la cual construir iniciativas de prevención del HSL.

Para las gerencias de empresas privadas, estos datos pueden ser un llamado a la acción para integrar la prevención del HSL en su enfoque de los ODS, creando así un ambiente de trabajo más seguro y equitativo. La interpretación de estos resultados debería motivar a las empresas a examinar y mejorar sus políticas y prácticas relacionadas con los ODS, con un enfoque especial en aquellos que tienen un impacto directo en la igualdad de género y el bienestar del personal.



Figura 3

Valoración relativa gerencial de los Objetivos de Desarrollo Sostenible – porcentaje, según región





4.4. Las resistencias implícitas gerenciales

Un discurso favorable a la prevención del HSL y de la violencia contra las mujeres en el sector empresarial requiere que este sea consistente. La presencia de actitudes que nieguen la existencia del problema, evadan responsabilidades o las desaprueben sutilmente alegando argumentos irracionales, son evidencia de una resistencia implícita que socaba el compromiso. La Figura 4 muestra - justamente - un conjunto de afirmaciones que reflejan ciertas actitudes hacia la discriminación y violencia de género, agrupadas en categorías como negación pasiva, evasión de responsabilidades, desarme estratégico y desaprobación defensiva. Estas actitudes son indicadores de resistencia a reconocer y abordar el hostigamiento sexual laboral (HSL) y la discriminación de género en el lugar de trabajo. Al respecto, prácticamente el 100% de las gerencias tienen al menos algún indicador de resistencia implícita hacia la prevención de la violencia de género en las empresas.

Negación Pasiva: Esta categoría revela una tendencia significativa a negar la



discriminación de género, con el Sur mostrando los porcentajes más altos de acuerdo en afirmaciones negativas. Por ejemplo, en la afirmación “La discriminación contra las mujeres hoy no existe”, el Sur lidera con un 74.1%, seguido por el Norte con 71.0% y Lima con 50.2%. Este patrón se repite en otras afirmaciones similares, sugiriendo una mayor inclinación en el Sur hacia la negación del problema.

Evasión de Responsabilidades: Los datos indican una tendencia a eximir a las empresas de su responsabilidad en la lucha contra la violencia de género. El Sur presenta el mayor porcentaje, con un 38.4% en la afirmación “Las empresas no son responsables de que estos problemas de violencia existan”, comparado con el 27.5% del Norte y el 26.7% de Lima. Esto refleja una mayor tendencia en el Sur a evadir responsabilidades corporativas en este ámbito.

Desarme Estratégico: En esta categoría, el Sur nuevamente muestra los porcentajes más altos, indicando una predisposición a minimizar la importancia de la discriminación y violencia de género. Por ejemplo, un 32.3% en el Sur concuerda con que “Hay prioridades más importantes en la empresa”, comparado con el 23.4% de Lima y el 18.5% del Norte.

Desaprobación Defensiva: Las actitudes defensivas son más prevalentes en el Sur, con afirmaciones como “Hablar mucho de mujeres desmoraliza a los hombres en el trabajo” alcanzando un 42.5% de acuerdo, más alto que el Norte (36.2%) y Lima (31.8%).



Las actitudes reflejadas en los porcentajes indican una resistencia implícita, tanto pasiva como activa, a la integración plena de la igualdad de género en la cultura empresarial. Esta resistencia puede ser un obstáculo significativo para la implementación de medidas efectivas contra el hostigamiento sexual laboral (HSL) y para la promoción de un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso para todos los géneros. Los resultados señalan una prevalencia preocupante de posturas que socavan el compromiso con la prevención de la violencia de género en el sector empresarial, con el Sur mostrando los porcentajes más altos de acuerdo con afirmaciones de resistencia, seguido por el Norte y luego Lima. Estas diferencias regionales enfatizan la necesidad de intervenciones específicas y adaptadas a cada contexto para abordar efectivamente estas

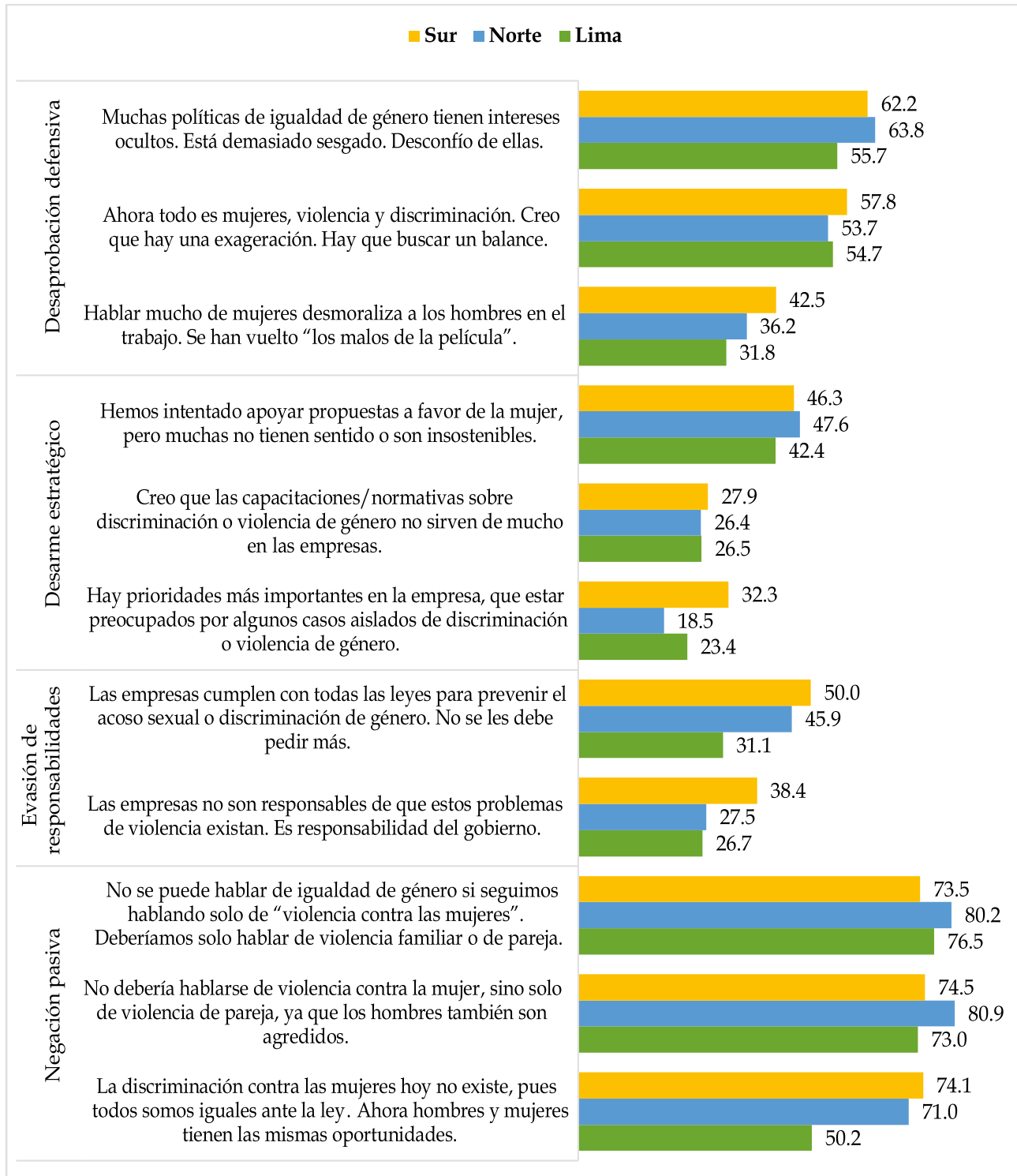
actitudes y promover un cambio hacia la igualdad y seguridad de género en el ámbito empresarial.

Las empresas y sus gerencias tienen un papel fundamental en la configuración de la cultura y las políticas del lugar de trabajo. Por lo tanto, es esencial que reconozcan y superen estas resistencias para crear entornos laborales seguros y equitativos, donde el HSL sea activamente prevenido y abordado. La persistencia de estas actitudes en todas las regiones resalta la importancia de educación, concienciación y políticas más robustas y efectivas para enfrentar y transformar la cultura organizacional hacia una más igualitaria y segura para todos. Esto no solo es vital para el bienestar del personal sino también para el desarrollo sostenible de la empresa y su reputación social.



Figura 4

Resistencias implícitas gerenciales hacia la prevención de la violencia de género (porcentaje), según región





4.5. Sesgos de género y creencias irracionales

Además de las resistencias implícitas identificadas, es fundamental reconocer la existencia de sesgos cognitivos de género que pueden obstaculizar la percepción y visibilización de las enormes brechas e inequidades que sufren las mujeres en el ámbito laboral. Estos sesgos, arraigados en estereotipos y normas sociales, a menudo distorsionan la realidad y minimizan la urgencia de abordar la discriminación y violencia de género. Asimismo, las creencias irracionales, productos de una socialización machista, pueden perpetuar y justificar la violencia sexual contra las mujeres. Tales creencias no solo socavan los esfuerzos de prevención y respuesta sino que también perpetúan un ciclo de violencia y discriminación.

La Figura 5 refleja los sesgos gerenciales que invisibilizan las barreras de género en el lugar de trabajo y cómo estas pueden contribuir a la “ceguera cognitiva” hacia la discriminación y la violencia contra las mujeres. La “ceguera cognitiva” se refiere a la incapacidad de reconocer la discriminación y la violencia cuando las gerencias creen que los hombres, o ambos sexos por igual, enfrentan más barreras que las mujeres. Esto puede llevar a ignorar o minimizar los problemas específicos que enfrentan las mujeres en el entorno laboral y en la sociedad en general. El hecho de que sean respuestas gerenciales resalta la importancia de estos datos, ya que son personas en posiciones de poder que pueden perpetuar o combatir el sesgo de género. La ceguera cognitiva en la alta dirección puede tener un impacto significativo en la cultura corporativa y en las políticas de igualdad de género dentro de las organizaciones. La educación y la sensibilización en estos temas son críticas para cambiar actitudes y comportamientos y para fomentar un entorno de trabajo seguro e inclusivo para las mujeres. Un análisis detallado muestra:

Sesgos ligados al trabajo:

Dificultades para lograr altas posiciones en las empresas: El Norte tiene el porcentaje más alto (60.1%), seguido por el Sur (57.0%) y Lima (40.3%). Esto puede indicar una mayor tendencia en el Norte y el Sur a subestimar o negar las barreras que enfrentan las mujeres para alcanzar puestos de liderazgo.

Dificultades para conseguir ascensos/promociones: Nuevamente, el Norte (65.9%) y el Sur (65.6%) superan a Lima (44.6%), lo que sugiere que la percepción de igualdad de oportunidades podría estar ocultando la desigualdad real en estas regiones.

Dificultades para sentirse seguro(a) en el trabajo: El Sur lidera con un 67.4%, lo que puede reflejar una menor conciencia o reconocimiento de las cuestiones de seguridad que afectan desproporcionadamente a las mujeres.

Dificultades para conciliar su vida familiar y laboral: Con el Sur reportando un 46.8%, puede haber una mayor negación de las complejidades que enfrentan las mujeres para equilibrar responsabilidades laborales y familiares.

Sufren más discriminación en el trabajo: El Sur con un 57.8% y el Norte con un 48.7%, en comparación con Lima (41.0%), pueden estar más propensos a ignorar la discriminación de género en el entorno laboral.



Sesgos ligados a la mujer:

Sufren más acoso laboral: El Sur reporta el porcentaje más alto (26.8%), lo que indica una posible subestimación significativa del acoso laboral que experimentan las mujeres en esta región.

Dificultades para conseguir empleo cuando tienen hijos pequeños: Los porcentajes indican que puede haber una negación más fuerte de las dificultades de empleo enfrentadas por las madres en el Sur (14.4%) y en el Norte (12.5%) en comparación con Lima (9.1%).

Sufren más acoso sexual en el trabajo: El Sur (14.1%) y el Norte (13.6%) muestran porcentajes más altos que Lima (9.1%), sugiriendo una tendencia a subvalorar la prevalencia del acoso sexual en estos lugares.

Sufren más violencia doméstica: Aunque este aspecto trasciende el ámbito laboral, el Sur (26.8%) muestra un alto porcentaje, lo que puede reflejar una ceguera cognitiva más generalizada hacia la violencia de género.

En resumen, los porcentajes reflejan una tendencia por parte de las gerencias a no reconocer o minimizar las barreras y la violencia de género, lo que se manifiesta en una ceguera cognitiva que puede perpetuar la desigualdad y la inseguridad de las mujeres en el trabajo. La mayor prevalencia de estos sesgos en el Norte y el Sur en comparación con Lima resalta la importancia de abordar estas cuestiones con conciencia regional y estrategias específicas para contrarrestar la discriminación y promover un ambiente laboral más equitativo.

El análisis de los datos sugiere que, aunque las gerencias reconocen en cierta medida los sesgos directamente relacionados con las mujeres, como el acoso laboral y sexual, hay una ceguera cognitiva más significativa respecto a la discriminación sistémica y las barreras de género dentro de las empresas. Esta ceguera cognitiva se manifiesta en la subestimación de las dificultades que enfrentan las mujeres para ascender a altos cargos y para conseguir ascensos o promociones. Por ejemplo, mientras que los sesgos ligados a la mujer como el acoso sexual y laboral tienen reconocimientos con porcentajes relativamente altos (hasta el 26.8% en el caso del acoso laboral en el Sur), las dificultades para conseguir empleo cuando tienen hijos pequeños son notablemente menos reconocidas (con un máximo del 14.4% en el Sur). Esta diferencia puede indicar que las gerencias son más conscientes de las formas de discriminación que son más visibles o más socialmente condenadas, pero no tanto de las barreras estructurales que impiden el avance profesional de las mujeres o que afectan su seguridad en el lugar de trabajo.

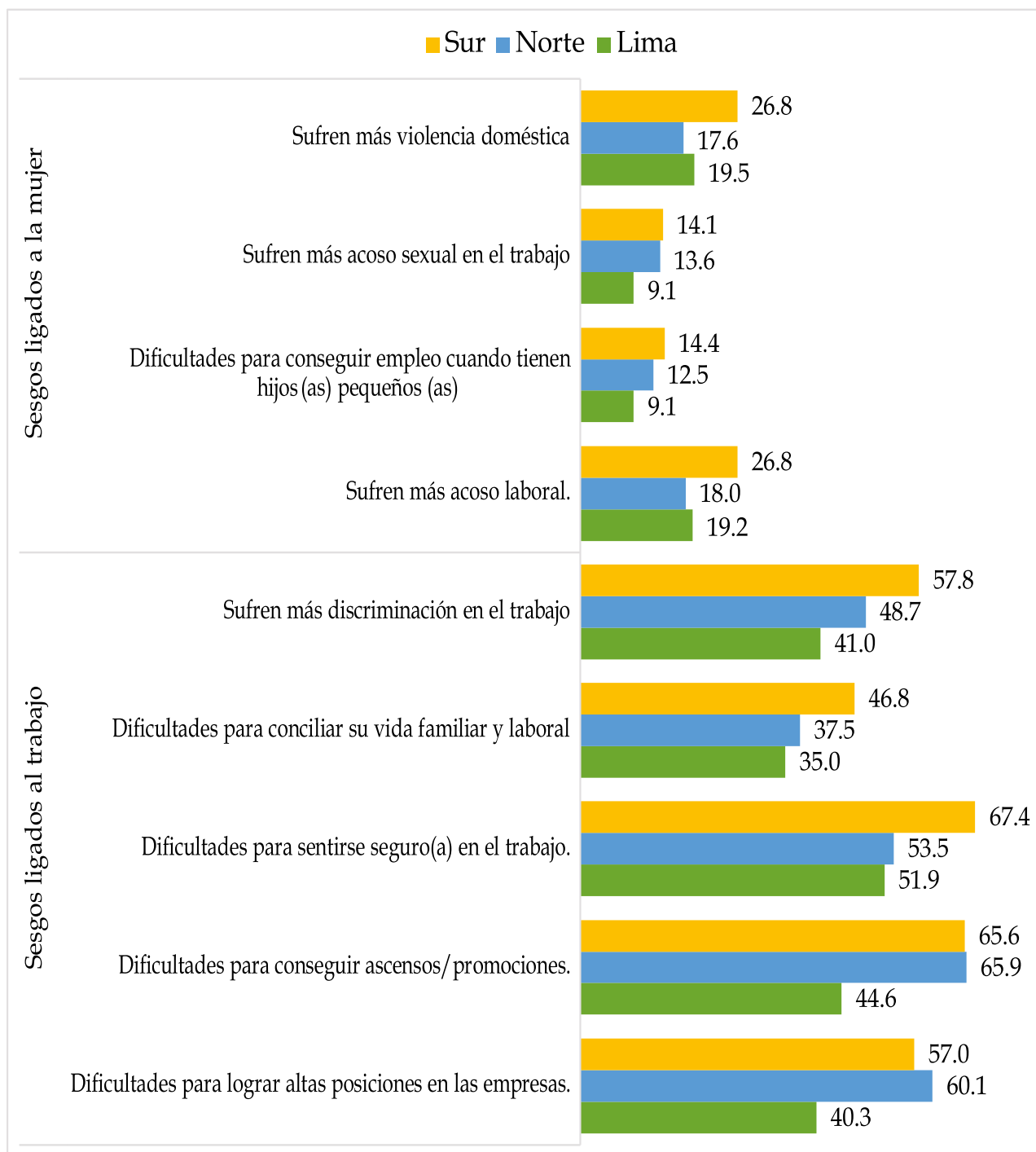
El reconocimiento más bajo de los sesgos ligados al trabajo en comparación con los sesgos ligados a la mujer refuerza la idea de que las gerencias pueden tener una comprensión más limitada de cómo la cultura empresarial y las políticas internas pueden perpetuar la discriminación de género. Esto puede llevar a subestimar las experiencias de las mujeres y, por lo tanto, a no tomar las medidas necesarias para abordar estas cuestiones de manera efectiva.

En consecuencia, se requiere una mayor sensibilización y formación en igualdad de género para los equipos directivos, enfocándose no solo en las manifestaciones explícitas de discriminación y violencia, sino también en las barreras implícitas y en los prejuicios que pueden pasar desapercibidos dentro de la cultura organizacional.



Figura 5

Sesgos de género (ceguera cognitiva) hacia la discriminación y violencia contra las mujeres en el trabajo - porcentaje, según región





En relación con las creencias irracionales sobre el acoso sexual en el entorno laboral, el 56.2% de las gerencias en Lima, el 66.9% en la Región Norte y el 72.7% en la Región Sur informan al menos algún indicador de tales creencias (ver Figura 6). En efecto, más de la mitad de las gerencias en todas las regiones sostiene al menos una de estas creencias irracionales, lo que subraya una preocupación generalizada y la necesidad urgente de intervención educativa y de políticas claras en las organizaciones.

“Cuando excita sexualmente a los hombres para conseguir favores o aprovecharse”: Lima (36.3%), Norte (29.1%), Sur (37.4%). Estos porcentajes son alarmantemente altos y sugieren que más de un tercio de los(as) gerentes(as) en algunas regiones creen que la mujer tiene parte de culpa en la violencia sexual si consideran que ella incita sexualmente. Esto refleja una perspectiva peligrosamente permisiva hacia el acoso y la violencia sexual.

“Las leyes no protegen a los hombres de falsas acusaciones”: Lima (28.2%), Norte (29.4%), Sur (43.0%). Especialmente notable en el Sur, casi la mitad de las gerencias creen que las leyes no protegen adecuadamente a los hombres de acusaciones falsas. Esto puede llevar a una desconfianza en el sistema judicial y a una cultura empresarial menos dispuesta a tomar en serio las denuncias de violencia sexual.

“Cuando la mujer permitió que el hombre esté a solas con ella en situaciones íntimas”: Lima (20.1%), Norte (28.5%),

Sur (31.1%). Un número significativo cree que el simple hecho de estar a solas es una justificación para la violencia sexual, lo que desatiende la importancia del consentimiento y la autonomía personal.

“Muchas denuncias son falsas porque las mujeres quieren vengarse por despecho o para perjudicar”: Lima (15.6%), Norte (16.4%), Sur (23.1%). Esta creencia perpetúa un estigma hacia las víctimas y puede resultar en una menor probabilidad de que las gerencias tomen acciones apropiadas frente a denuncias reales.

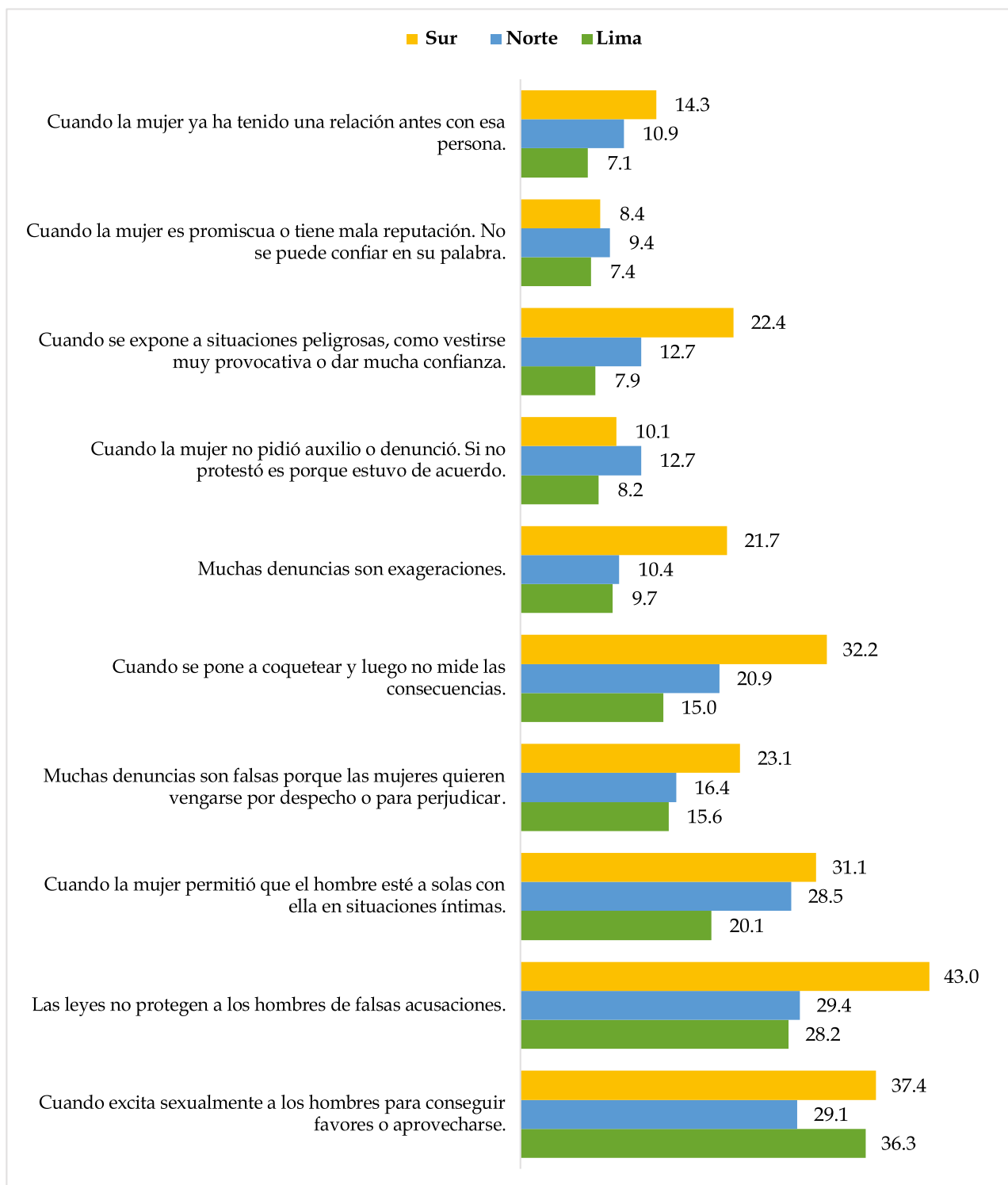
“Cuando se pone a coquetear y luego no mide las consecuencias”: Lima (15.0%), Norte (20.9%), Sur (32.2%). Indica una tendencia a culpabilizar a la víctima por su comportamiento previo a la agresión, lo que puede minimizar la gravedad de la violencia sexual en el entorno laboral y más allá.

Estos porcentajes reflejan una situación preocupante, especialmente considerando el rol de liderazgo y toma de decisiones de las gerencias. Sugiere una necesidad crítica de capacitación en igualdad de género, derechos humanos y legislación sobre violencia sexual para estos líderes, así como la promoción de una cultura empresarial que priorice la seguridad, el respeto y el bienestar de todo el personal. Sería importante implementar programas de sensibilización y capacitación dirigidos específicamente a líderes empresariales para cambiar estas percepciones y prácticas perjudiciales.



Figura 6

Creencias irracionales que justifican la violencia sexual contra las mujeres (%), según región





4.6. Los hechos: Prevalencia de Hostigamiento Sexual Laboral (HSL)

Los resultados presentados en la Tabla 6 describen la prevalencia del hostigamiento sexual laboral (HSL) durante los últimos 12 meses, basados en reportes de colaboradoras en tres regiones geográficas: Lima, Norte y Sur. Estos resultados ofrecen una perspectiva crítica sobre las experiencias de HSL en el ambiente laboral y permiten una comparación regional de la frecuencia y tipos de hostigamiento reportados.

De manera global, el hostigamiento sexual laboral es un problema significativo en el entorno laboral, con un porcentaje preocupantemente alto de mujeres que reportan haber experimentado alguna forma de acoso. Esto incluye desde comentarios sexistas y trato diferencial hasta coerción sexual y física. La presencia de HSL en todas las regiones indica que es un problema sistémico que afecta a diversas áreas y sectores.

El promedio de incidentes, junto con las desviaciones estándar altas, sugiere que mientras algunas mujeres pueden experimentar HSL ocasionalmente, otras pueden estar enfrentándolo de forma reiterada y severa. La variabilidad en la frecuencia y gravedad de los incidentes refuerza la necesidad de políticas de prevención y respuesta individualizadas.

Comparando por Regiones, se observa que el Sur presenta un porcentaje de acoso de género dramáticamente mayor (48.0%) en comparación con Lima (28.1%) y Norte (23.9%), lo cual podría reflejar diferencias culturales, la efectividad de las políticas de prevención y la voluntad de reportar estos incidentes. En cuanto a los comentarios y bromas sexuales, la prevalencia de comentarios

y bromas sexuales es mayor en el Sur (41.5%) que en Lima (18.5%) y Norte (21.6%), lo que podría indicar una tolerancia cultural más alta hacia estas conductas en el Sur o una menor conciencia sobre su inapropiación. En cuanto al trato diferencial, la disparidad en el trato hacia las mujeres por ser mujeres es notablemente más alta en el Sur (28.5%) que en Lima (12.0%) y Norte (7.2%). Esto sugiere que en el Sur hay una mayor percepción o incidencia de discriminación basada en el género. En cuanto a la atención sexual no deseada y coerción sexual, estas categorías son muy preocupantes en todas las regiones, pero el Sur muestra los porcentajes más altos, lo cual es consistente con los otros tipos de HSL reportados.

La alta prevalencia de HSL, especialmente en el Sur, junto con una frecuencia promedio de incidentes significativamente mayor, refleja una situación crítica que requiere una atención urgente. Estos datos sugieren que las medidas preventivas actuales son insuficientes o no se implementan de manera efectiva, particularmente en el Sur. Es fundamental que las empresas no solo se enfoquen en el cumplimiento normativo sino también en crear una cultura corporativa que no tolere ninguna forma de HSL. Esto implica educación continua, canales efectivos para reportar y responder a incidentes, y políticas que promuevan la igualdad de género y respeten la dignidad de todas las personas en el lugar de trabajo.

La variación regional en la prevalencia y tipos de HSL sugiere que las estrategias de prevención deben ser adaptadas a las condiciones y necesidades específicas de cada región. El enfoque debe ser holístico y multifacético, abordando tanto la concienciación y educación como la acción y apoyo concretos para las víctimas de HSL.



Tabla 6

Hostigamiento sexual laboral durante los últimos 12 meses, según el reporte de las colaboradoras

	Prevalencia del HSL (%)		
	Lima	Norte	Sur
Acoso de género	28.1	23.9	48.0
<i>Promedio incidente (Desviación estándar)</i>	<i>5.6 (9.5)</i>	<i>6.3 (9.0)</i>	<i>11.5 (17.1)</i>
En el trabajo se cuentan historias con contenido sexual o hacen bromas ofensivas hacia las mujeres	18.5	21.6	41.5
En el trabajo se trata de manera diferente a las mujeres solo porque son mujeres (Ej. las maltratan, las desprecian o las ignoran)	12.0	7.2	26.5
En el trabajo se hacen comentarios sexistas contra las mujeres (Ej. sugiriendo que las mujeres son demasiado emocionales para ser jefas, o que son incapaces de hacer un buen trabajo)	21.1	13.7	35.0
Atención sexual no deseado	17.6	20.5	35.2
<i>Promedio incidente (Desviación estándar)</i>	<i>3.3 (5.1)</i>	<i>4.5 (8.6)</i>	<i>6.3 (9.5)</i>
Alguien del trabajo le ha hecho comentarios incómodos sobre su apariencia física o le ha hecho notar su deseo hacia usted.	15.7	16.4	29.5
Alguien del trabajo le ha insistido pidiéndole citas, salir a beber o comer, a pesar de que usted le dijo que no.	7.8	11.0	23.0
Alguien del trabajo intentó acariciarla o tocarle las partes íntimas de su cuerpo (Ej. acariciar su pierna o cuello, tocar su pecho, nalgas, etc.).	2.2	4.8	11.0
Coerción sexual	1.8	6.1	9.6
<i>Promedio incidente (Desviación estándar)</i>	<i>2.1 (1.2)</i>	<i>2.6 (1.7)</i>	<i>3.6 (4.0)</i>
Alguien del trabajo le ha insinuado con tener algún tipo de recompensa (Ej. Trato preferente, mejoras laborales) a cambio de aceptar invitaciones o encuentros sexuales.	0.9	3.1	6.5
Usted se ha sentido amenazada con algún tipo de represalia si no aceptaba invitaciones o encuentros sexuales en el trabajo (Ej. Perjudicarla en su evaluación, no renovar el contrato, perder algún beneficio, etc.).	1.3	4.1	5.0
Alguien del trabajo la ha amenazado para aceptar invitaciones o encuentros sexuales.	0.4	3.1	2.9
Alguien del trabajo intentó forzarla a tener relaciones sexuales contra su voluntad.	0.3	2.4	1.6
Total de HSL	32.7	32.8	52.9
<i>Promedio incidente (Desviación estándar)</i>	<i>6.7 (10.9)</i>	<i>7.9 (14.2)</i>	<i>15.3 (23.0)</i>



Denuncias y perpetradores. Entre las mujeres que experimentaron acoso sexual en el último año, solo un pequeño porcentaje reportó el incidente a las autoridades de la empresa: 1.4% en Lima, 6.3% en la Región Norte y 4.4% en la Región Sur. De manera preocupante, aproximadamente tres de cada cuatro mujeres acosadas no se auto-identifican como víctimas de acoso, con porcentajes de no reconocimiento que alcanzan el 71.8% en Lima, 72.9% en la Región Norte y 68% en la Región Sur. En cuanto a los perpetradores, los compañeros de trabajo fueron los más señalados, con incidencias del 10.9% en Lima, 9.1% en el Norte y 18.7% en el Sur. Los jefes o supervisores también constituyen una fuente significativa de acoso, con reportes del 5% en Lima, 4% en el Norte y 10.3% en el Sur. Otros acosadores incluyen al personal de seguridad, limpieza o auxiliares (3.7% en Lima, 2% en el Norte y 6.9% en la Región Sur), así como clientes (2.7% en Lima, 2% en la Región Norte y 7.9% en la Región Sur), resaltando la diversidad de fuentes de acoso sexual en el entorno laboral.

4.7. Testigos de HSL

En la presente sección, se examina una dimensión adicional del hostigamiento sexual laboral — la respuesta de las(os) colegas de trabajo ante incidentes conocidos de acoso— y su impacto en la productividad laboral.

La región Sur se distingue notoriamente al registrar el porcentaje más elevado de trabajadoras que han ofrecido apoyo a compañeras acosadas sexualmente durante los últimos 12 meses (40.5%), seguida por la región Norte (25.2%) y Lima (18.0%). En la región Norte, un significativo porcentaje de trabajadoras ha destinado tiempo considerable (83.0%) para brindar asistencia, superando a la región Lima (74.6%). Sin embargo, este respaldo ha incidido negativamente en la productividad de las trabajadoras que han ofrecido apoyo, ya que la inquietud sobre este

asunto ha afectado la concentración en las tres regiones. En lo que respecta a la tardanza y la falta laboral por brindar asistencia, es relevante señalar que la región Norte presenta un porcentaje superior en tardanza (29.0%) en comparación con la región Sur (25.2%), mientras que, en el ausentismo laboral, la región Sur muestra un porcentaje más alto (17.0%) en comparación con el Norte y Lima (ver Figura 7).

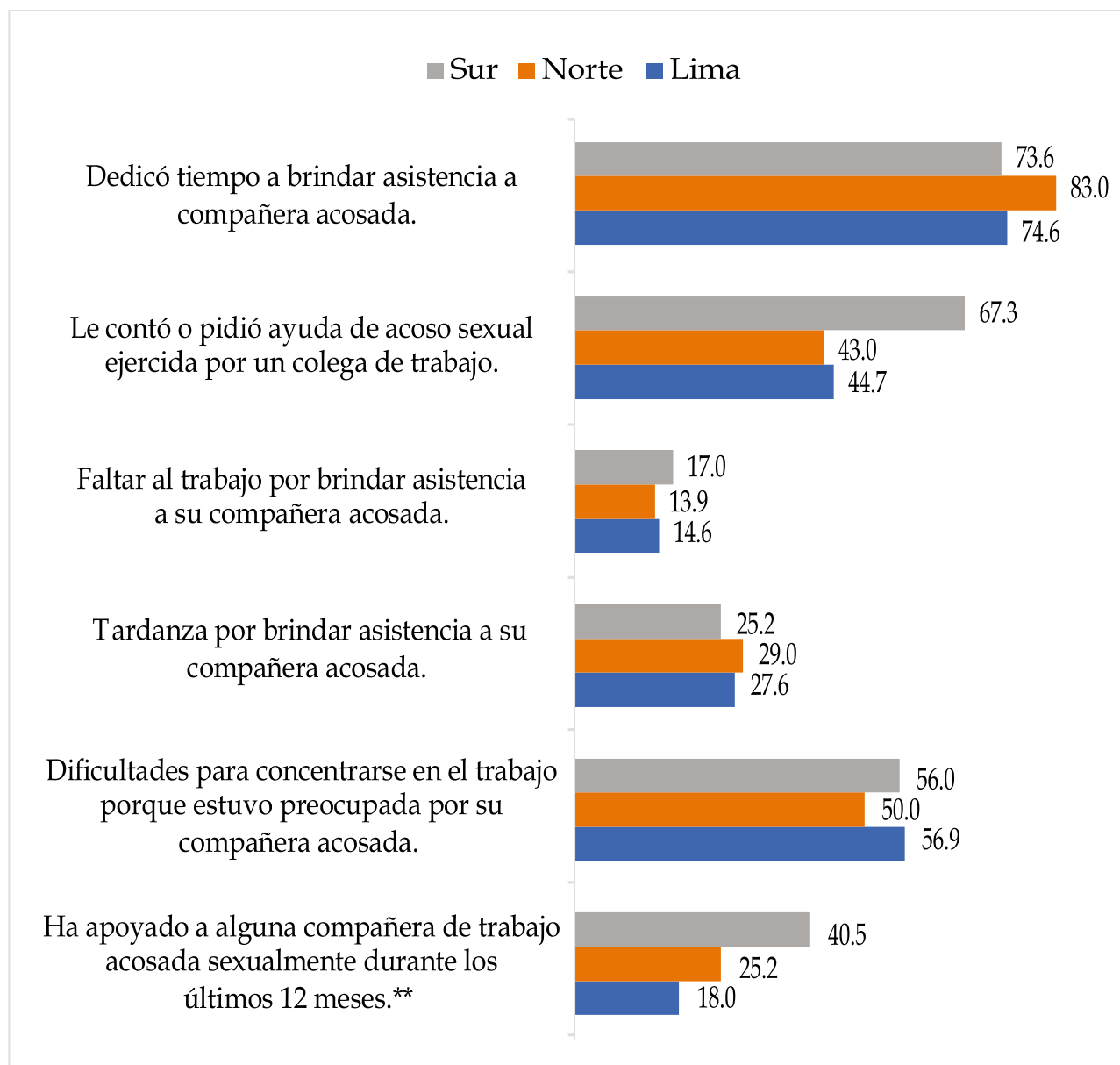
Este patrón de resultados sugiere que, además de las víctimas del HSL, existe un grupo considerable de trabajadoras afectadas indirectamente por el fenómeno, quienes se ven movilizadas a actuar en apoyo de sus compañeras. A pesar de su naturaleza altruista, estas acciones de apoyo pueden acarrear costos de productividad que deben ser reconocidos y gestionados por las organizaciones para fomentar un ambiente laboral más seguro y justo para todos sus miembros.





Figura 7

Acciones realizadas y consecuencias laborales de atestiguar hostigamiento sexual laboral durante los últimos 12 meses (%)





4.8. Efectos de HSL en la productividad laboral

Los resultados evidencian que el hostigamiento sexual laboral genera una disminución de la productividad laboral, evaluada a través de presentismo, incidentes laborales, ausentismo y tardanza, en las trabajadoras de las regiones de Lima, Norte y Sur. En la Tabla 7, se efectúa una comparación de los porcentajes de los indicadores de presentismo, incidentes laborales, ausentismo y tardanza entre aquellas que experimentan hostigamiento sexual laboral y aquellas que no. Se destaca que, en prácticamente todos los casos, los porcentajes son considerablemente más elevados cuando existe hostigamiento sexual laboral.

Al analizar el presentismo, se muestra una disparidad entre aquellas que experimentan Hostigamiento Sexual Laboral (HSL) y las que no. Al realizar la comparación entre los grupos, se

identificó que el indicador que presentó la mayor diferencia proporcional fue la distracción en el trabajo, con incrementos significativos en la región Lima (+30.1%), Norte (+72.1%) y Sur (+53.5%). Con relación a los incidentes laborales, el indicador con la mayor diferencia proporcional fue que los colegas les realizaron más amonestaciones o reclamaciones vinculadas con su desempeño en la región Lima (+108.8%) y Norte (+173%), mientras que, en la región Sur, el indicador que presentó la mayor diferencia proporcional fue el enfrentar problemas con la calidad de su trabajo (+76.9%). Finalmente, en cuanto al ausentismo, el indicador con la mayor diferencia proporcional fue la razón de la falta debido a que ya no se sienten bien en el trabajo, registrando incrementos sustanciales en la región Lima (+173.8%) y Sur (+216.1%), mientras que, en el Norte, la tardanza de más de 2 horas se destacó como el indicador más predominante, con un aumento del (+208.3%).





Tabla 7

Presentismo, incidentes laborales, ausentismo, tardanza y presentismo, según experiencia de hostigamiento sexual laboral

^a Nota: No Significativo estadísticamente.

	Lima (%)			Norte (%)			Sur (%)		
	Total	Experiencia de HSL		Total	Experiencia de HSL		Total	Experiencia de HSL	
		No	Sí		No	Sí		Sí	No
<i>Presentismo</i>									
¿Ha tenido dificultades para concentrarse en el trabajo?	71.4	67.0	80.7	58.4	51.0	82.0	73.3	60.2	85.7
¿Ha estado muy distraída en el trabajo?	62.8	57.2	74.4	51.0	43.4	74.7	68.7	53.6	82.3
¿Ha tenido preocupaciones que han afectado a su trabajo?	70.1	65.6	79.4	60.2	54.2	79.8	74.7	64.1	83.7
¿Ha trabajado más lento de lo acostumbrado?	69.1	64.1	79.4	51.4	46.5	68.0	69.6	61.1	78.3
¿Ha estado cansada, agotada en el trabajo?	81.1	77.4	88.7	73.1	66.8	91.0	79.4	70.2	87.2
¿Ha estado sin energías para trabajar?	73.6	69.6	82.1	65.6	59.5	85.9	72.8	65.2	78.8
<i>Incidentes laborales</i>									
¿Ha tenido dificultades para cumplir con su trabajo?	47.6	41.7	59.6	33.1	27.0	52.0	60.1	48.1	71.4
¿Ha tenido problemas con la calidad de trabajo?	41.5	34.8	55.4	24.8	18.3	44.0	50.4	35.9	63.5
¿Su jefe o jefa le ha reclamado/amonestado por su desempeño?	29.5	24.4	39.9	29.4	23.1	48.5	36.9	26.5	46.8
¿Sus colegas le han reclamado/amonestado por su desempeño?	15.4	11.4	23.8	14.4	10.0	27.3	27.1	19.4	33.2
<i>Ausentismo y tardanzas</i>									
Faltó porque estaba enferma o tenía alguna dolencia o indisposición de salud.	62.6	59.3	69.4	58.2	56.4	68.0	60.1	52.5	66.5
Faltó para atender su salud física o mental.	49.4	45.8	57.0	53.0	51.4	60.8	49.9	42.5	55.7
Faltó para atender temas legales.	16.5	14.8	20.0	7.8	8.4	7.1 ^a	22.5	18.3	26.2
Faltó para evitar encontrarse con alguien del trabajo.	2.4	1.5	4.1	2.0	1.4	2.0	7.9	5.0	10.8
Faltó porque ya no se siente bien en el trabajo	9.6	6.1	16.7	9.7	5.6	17.7	17.6	9.5	24.1
No faltó, pero llegó tarde o se retrasó menos de 1 hora.	50.6	48.1	55.7	46.9	44.1	58.2	55.0	49.7	59.6
No faltó, pero llegó tarde o se retrasó entre 1 y 2 horas.	16.8	15.3	20.0	18.0	16.3	22.4	24.5	19.4	29.6
No faltó, pero llegó tarde o se retrasó más de 2 horas	8.9	6.6	14.0	6.3	5.6	7.1	15.1	7.2	22.2



Se verifica una misma tendencia en todos los indicadores de intención de deserción, así como en los comportamientos contraproducentes relacionados con la desviación de producción y un caso de sabotaje en las tres regiones (Lima, Norte y Sur). Esta tendencia se manifiesta de manera más acentuada entre las trabajadoras que experimentan Hostigamiento Sexual Laboral (HSL), según se detalla en la Tabla 8.

En relación con la intención de deserción, al contrastar a las trabajadoras que experimentan Hostigamiento Sexual Laboral (HSL) con aquellas que no lo experimentan, se evidencia una marcada diferencia porcentual, destacándose el indicador de búsqueda de un nuevo trabajo en Lima (+70.3%),

Norte (+59.4%) y Sur (+50.8%). En cuanto al sabotaje, se observa una mayor discrepancia proporcional en el indicador de desperdicio intencional de materiales y suministros en la empresa tanto en Lima (+117.1%) como en el Norte (+132.9%), mientras que, en el Sur, la divergencia más notable se presenta en el indicador de ensuciar o arrojar basura a propósito en el lugar de trabajo (+314.0%). Respecto a la desviación de producción, se constata que el personal que experimenta HSL muestra una inclinación más acentuada a realizar intencionadamente mal su trabajo en Lima (+176.9%) y en el Sur (+303%), mientras que, en el Norte, la discrepancia más significativa se observa en el indicador de trabajar intencionadamente de manera lenta (+303%).

Tabla 8

Intención de deserción laboral y comportamientos contra-productivos de sabotaje y desviación de producción, según experiencia de hostigamiento sexual laboral

	Lima (%)			Norte (%)			Sur (%)		
	Total	Experiencia		Total	Experiencia		Total	Experiencia	
		de HSL			de HSL			de HSL	
		No	Sí		No	Sí		Sí	No
Intención de deserción									
¿Ha pensado renunciar a su trabajo?	58.1	50.0	74.9	62.2	55.2	79.8	70.9	56.9	83.7
¿Ha estado buscando un nuevo trabajo?	50.5	41.1	70.0	51.9	44.8	71.4	66.0	52.2	78.7
Si pudiera ¿dejaría su empleo?	58.9	49.3	78.5	56.1	49.0	73.2	71.7	60.7	82.2
Sabotaje									
¿Desperdició intencionalmente los materiales/suministros de la empresa?	4.8	3.5	7.6	9.5	7.3	17.0	21.6	12.7	30.0
¿Daño intencionalmente una pieza de equipo o propiedad de la empresa?	1.9	2.2	1.3 ^a	3.3	2.4	5.0	8.9	6.1	10.8
¿Ensució o tiró basura a propósito en su lugar de traajo?	1.0	0.9	1.3	2.7	2.4	4.0	13.2	5.0	20.7
Desviación de producción									
¿A propósito, hizo mal su trabajo?	2.0	1.3	3.6	2.2	2.1	3.0	8.7	3.3	13.3
¿A propósito, trabajo lentamente?	13.5	10.2	20.2	11.2	8.3	18.0	24.7	9.9	37.1
¿A propósito, no siguió las instrucciones dadas en el trabajo?	7.6	5.4	12.1	7.7	6.2	13.1	15.6	1.2	22.8

^a Nota: N.S-No Significativo.



4.9. Costos de productividad por HSL

Los efectos mencionados en el apartado anterior se pueden traducir en importantes costos de productividad para las empresas. En la presente sección, se realiza una evaluación exhaustiva del impacto económico del hostigamiento sexual laboral en la productividad organizacional, específicamente en un conjunto de variables críticas que afectan tanto a la dinámica laboral como al clima organizacional. Los costos adicionales asociados con el hostigamiento sexual laboral fueron determinados mediante una metodología comparativa, examinando las diferencias entre mujeres que han experimentado hostigamiento sexual en el trabajo y aquellas que no lo han experimentado, manteniendo un control riguroso de variables de emparejamiento para asegurar la fiabilidad y validez de los resultados.

Para obtener una medida precisa del impacto del hostigamiento sexual, se calculó el porcentaje de costo adicional que las empresas deben asumir por cada incidente relacionado con variables compuestas como el ausentismo, tardanzas, presentismo (ej. distracción y agotamiento laboral), incidentes laborales críticos (ej. errores de producción, quejas de clientes, problemas de calidad, etc.), comportamientos contra-productivos (ej. sabotaje y oposición a la autoridad) e intención de desertión. Este costo adicional representa la carga económica que sobrelleva la organización debido a la disminución en la productividad y eficiencia, así como el incremento en los riesgos laborales y deterioro del ambiente de trabajo.

Por ejemplo, si en condiciones normales, una mujer promedio falta 1 día al trabajo por diversas razones, bajo circunstancias de hostigamiento sexual, este número se incrementaría en un porcentaje correspondiente al costo adicional específico de ausentismo reportado en el estudio. En términos prácticos, si el porcentaje de costo adicional es del 40.6% para el ausentismo, una mujer que típicamente

falta 1 día al trabajo faltaría en realidad 1.406 días en promedio, si está siendo acosada sexualmente. Esto implica un incremento significativo en los días perdidos, lo que afecta directamente la productividad y, por ende, los costos operativos de la empresa.

Esta metodología permite no solo identificar la existencia de un problema significativo relacionado con el hostigamiento sexual laboral, sino también cuantificar de manera precisa el impacto económico que este comportamiento tiene en las organizaciones. Los resultados obtenidos ofrecen una visión detallada y cuantificable del costo que el hostigamiento sexual impone, no solo a las víctimas sino también a la estructura organizacional y operativa de las empresas, subrayando la importancia de implementar políticas efectivas para prevenir y combatir el hostigamiento sexual en el lugar de trabajo.

A continuación, los resultados de la Figura 8 muestran el porcentaje promedio de costo adicional por víctima, segmentados por regiones específicas: Total, Lima, Región Norte y Región Sur.

- **Ausentismo:** Se observó que el hostigamiento sexual laboral está asociado con un aumento significativo en el ausentismo en todas las regiones. El costo adicional promedio total fue del 40.6%, con la Región Norte experimentando el porcentaje más alto (46.2%). Este hallazgo sugiere que el hostigamiento sexual puede estar llevando a un número considerable de trabajadoras a faltar al trabajo, especialmente en la Región Norte.
- **Tardanzas:** Las tardanzas mostraron una variabilidad regional considerable, con un promedio general del 96.7%. La Región Sur reportó el mayor impacto con un 135.4%. Estos resultados indican que el hostigamiento sexual laboral



podría estar afectando significativamente la puntualidad de las trabajadoras, especialmente en la Región Sur.

- Incidentes laborales críticos: Los incidentes laborales críticos fueron más prevalentes en la Región Norte, con un costo adicional promedio de 178.1%. El promedio total de todas las regiones fue de 153.0%, lo que refleja un aumento considerable en accidentes o errores graves en el trabajo asociados al hostigamiento sexual.

- Presentismo: El presentismo tuvo un costo adicional promedio total del 78.4%. La Región Norte y Sur mostraron porcentajes similares y ligeramente menores que el promedio, mientras que Lima reportó el menor impacto con un 71.4%. Estos resultados sugieren una prevalencia generalizada de trabajadoras asistiendo al trabajo, pero siendo menos productivas debido al hostigamiento sexual.

- Comportamientos contra-productivos: Se encontró que los comportamientos contra-productivos variaron significativamente entre regiones, con un promedio total del 16.4%. La Región Sur destacó con el mayor porcentaje (27.6%), lo que indica una posible correlación entre el hostigamiento sexual y el incremento de conductas negativas en el lugar de trabajo.

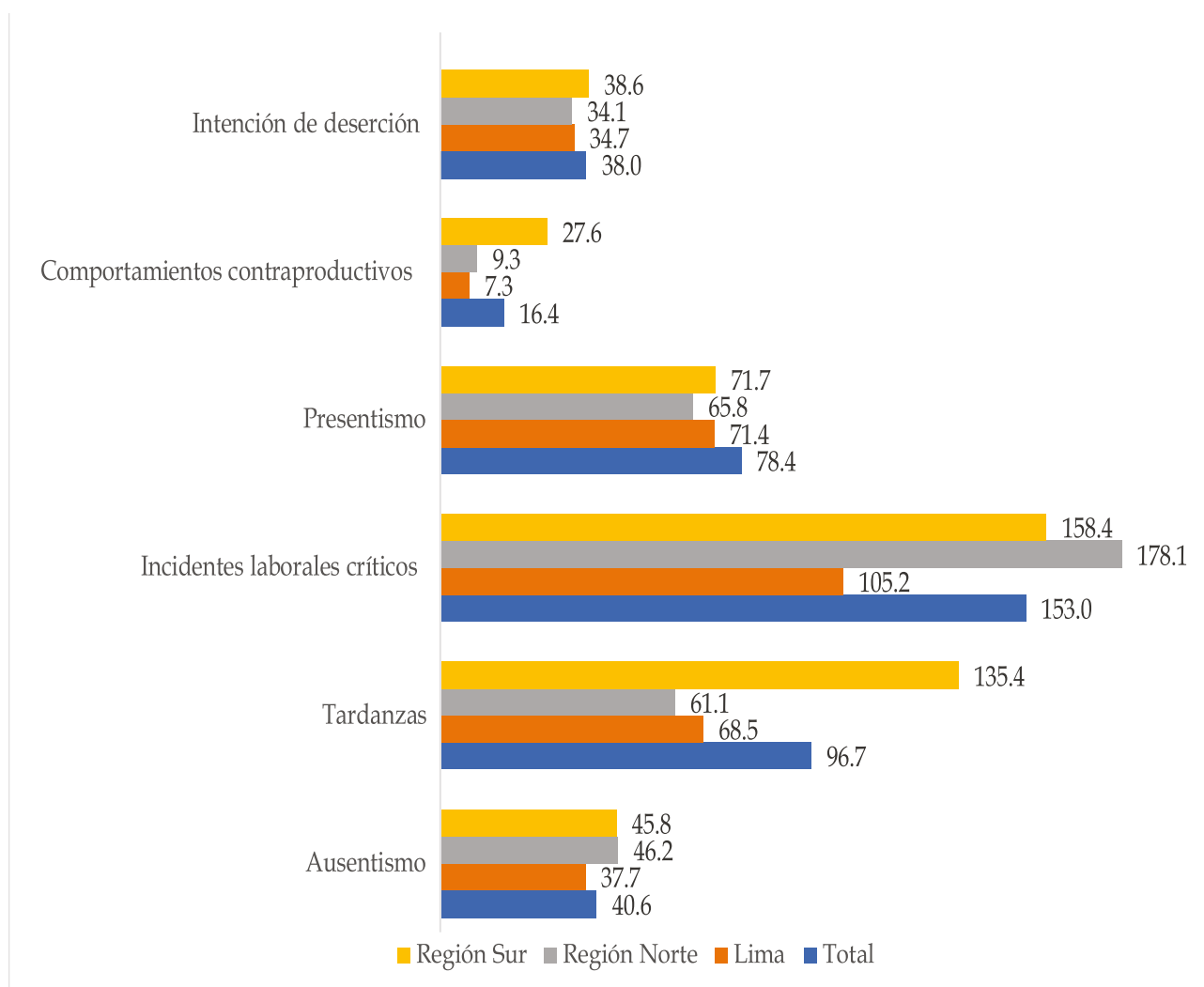
- Intención de deserción: La intención de deserción debido al hostigamiento sexual mostró porcentajes relativamente estables entre las regiones, con un promedio total del 38.0%. La Región Sur presentó el porcentaje más alto (38.6%), sugiriendo que el hostigamiento puede estar influenciando en mayor medida la decisión de las trabajadoras de cambiar de trabajo en esta región.





Figura 8

Costos incrementados (%) del hostigamiento sexual laboral, por trabajadora acosada, según región



Los resultados subrayan la importancia de que las empresas aborden el hostigamiento sexual laboral, no solo como un mandato ético y legal, sino también por sus graves implicancias económicas y en la productividad. El aumento en los costos operativos, evidenciado por el incremento en ausentismo, tardanzas e incidentes laborales críticos, afecta directamente la rentabilidad y el rendimiento financiero. Además, la pérdida de productividad debido al presentismo y comportamientos contra-

productivos impacta la eficiencia organizacional, incluso en aquellas empleadas presentes, pero menos productivas. La alta intención de deserción sugiere costos adicionales en rotación de personal, afectando el clima laboral y la capacidad de la empresa para atraer y retener talento, mientras que los riesgos legales y daños a la reputación por litigios o mala percepción pública pueden tener consecuencias prolongadas y profundas en las relaciones comerciales y atracción de inversiones.



4.10. Ganar-Ganar: El rol preventivo de la gestión equitativa

En esta sección se integra la evidencia que subraya la gestión equitativa como una estrategia esencial no solo en la prevención del hostigamiento sexual laboral (HSL) sino también como un mecanismo para incrementar la productividad organizacional. La investigación apoya la teoría de que un liderazgo justo y respetuoso es inversamente proporcional a la incidencia de HSL y directamente proporcional a la eficiencia y satisfacción laboral (Vara-Horna, 2022; Vara-Horna et al., 2023). Se enfatiza que la equidad no es únicamente un imperativo ético, sino un componente estratégico que favorece a todos los miembros de la organización.

La Tabla 9 refleja la percepción sobre la conducta gerencial en las regiones de Lima, Norte y Sur, revelando diferencias significativas en la manifestación de comportamientos como apertura, abuso de poder y exclusión, y su correlación con el HSL. En cuanto a la apertura, Lima y Norte se perciben como ligeramente más abiertos que el Sur, con aproximadamente un 70% de respuestas que indican una disposición a escuchar y admitir errores. Por otro lado, la región Sur muestra una mayor percepción de abuso de poder y exclusión, con porcentajes que superan el 15% en varios ítems, lo cual es considerablemente más alto que en las otras regiones. En efecto, en las regiones de Lima, Norte y Sur del Perú, se observaron diferencias significativas que podrían influir en la dinámica organizacional y la prevalencia del hostigamiento sexual laboral (HSL). En términos de apertura, las regiones de Lima y Norte presentaron niveles similares, con más del 70% de las encuestadas indicando que sus gerentes(as) frecuentemente escuchan y aceptan puntos de vista opuestos al propio y admiten errores. En contraste, la región Sur reportó un menor grado de estas cualidades gerenciales, con un 64.1% y un 54.6% respectivamente, lo que podría reflejar una cultura gerencial más rígida. Respecto al abuso de poder, se

destacó una tendencia preocupante en la región Sur, donde aproximadamente el 30% de las encuestadas percibieron a sus jefaturas como arbitrarios en sus recompensas y mostrando favoritismos, casi el doble de la tasa observada en Lima. Además, el Sur reportó la mayor percepción de egoísmo gerencial y un trato a los empleados(as) como inferiores, con un 16.5% y un 11.5% respectivamente, cifras significativamente superiores a las de las otras regiones. En cuanto a la exclusión, un comportamiento opuesto al trato inclusivo, la región Sur mostró nuevamente las tasas más altas, con un 12.5% de las encuestadas señalando que las jefaturas permiten conflictos sin atender las quejas y un 12.4% indicando que también excluyen activamente a aquellos que les desagradan. Estas percepciones fueron considerablemente menores en Lima y el Norte.

La Tabla 9 muestra también que los comportamientos gerenciales están correlacionados significativamente con la prevalencia del HSL en las tres regiones peruanas. Las correlaciones indican que la percepción de comportamientos gerenciales negativos (como el abuso de poder y la exclusión) está positivamente asociada con la prevalencia del HSL en todas las regiones, siendo en general más pronunciada en el Sur. Por otro lado, la percepción de apertura por parte de las gerencias está negativamente asociada con el HSL en todas las regiones, con una asociación ligeramente más fuerte en el Sur.

Apertura (opuesto de rigidez): La correlación negativa más fuerte se observa en el Sur para cada ítem, lo que sugiere que en esta región, una mayor percepción de apertura está más fuertemente asociada con una menor prevalencia del HSL en comparación con Lima y el Norte. Aunque las correlaciones son negativas en todas las regiones, indicando consistentemente que más apertura se asocia con menos HSL, la magnitud es mayor en el Sur.



Abuso de poder (opuesto de trato justo y respetuoso): Para comportamientos que implican abuso de poder, todas las correlaciones son positivas, lo que significa que mayor percepción de abuso de poder está asociada con mayor prevalencia de HSL. En este caso, el Sur muestra la correlación positiva más fuerte en dos de los tres ítems, específicamente en los comportamientos de egoísmo y trato a los(as) empleados(as) como inferiores, sugiriendo que estos comportamientos pueden tener una influencia más marcada en la prevalencia del HSL en esta región. Sin embargo,

en el ítem de comunicación agresiva, el Norte muestra la correlación más fuerte.

Exclusión (opuesto de trato inclusivo): Similar al abuso de poder, todas las correlaciones con la exclusión son positivas y significativas, lo que indica que una mayor percepción de exclusión está asociada con una mayor prevalencia de HSL. El Sur presenta la correlación más fuerte en la mayoría de los ítems bajo exclusión, lo que sugiere que la percepción de exclusión puede tener un impacto más pronunciado en la prevalencia del HSL en esta región.



Tabla 9

Indicadores de gestión equitativa (%) y su relación con el HSL

	Lima(%)					Norte (%)					Sur (%)					rho con HSL					
	N	CN	PV	MV	CS	S	N	CN	PV	MV	CS	S	N	CN	PV		MV	CS	S		
Apertura (opuesto de rigidez)																					
¿Escucha razones, ideas o consejos a pesar de que contradicen su propio punto de vista?	6.6	8.8	14.5	21.0	18.8	30.4	-168**	6.5	9.5	13.3	14.6	20.9	35.2	-177**	6.6	12.7	16.5	13.5	30.8	19.8	-223**
¿Admite cometer errores ante su personal, sin culpar a otros?	11.1	15.4	19.1	13.3	16.3	24.8	-141**	13.5	8.3	16.3	12.0	16.8	33.1	-231**	8.7	15.8	20.9	13.0	26.8	14.8	-250**
¿Le importan los problemas de su personal (trata de entenderlos y apoyarlos)?	4.5	6.2	11.7	15.4	17.9	44.3	-224**	6.3	5.5	13.5	13.8	18.3	42.6	-229**	6.1	9.4	21.4	16.5	25.7	20.9	-217**
Abuso de poder* (opuesto de trato justo y respetuoso)																					
¿Recompensa a su personal de forma arbitraria e injusta; tiene favoritismos?	55.1	16.3	13.2	6.1	4.4	5.0	219**	53.0	13.6	14.8	6.3	6.8	5.5	224**	31.9	23.7	15.3	9.7	11.2	8.2	144**
¿Es egoísta? ¿Sólo piensa en él(ella) y no en el beneficio de la organización? ¿Se apropia del mérito de los demás?	69.0	17.0	7.0	4.2	1.3	1.5	311**	66.6	15.1	10.1	3.5	2.3	2.5	262**	43.5	24.2	15.8	8.7	5.3	2.5	371**
¿Trata a sus empleados(as) como si fueran sus sirvientes o inferiores a él(ella)?	79.3	10.9	5.4	2.6	1.2	0.6	230**	80.2	8.8	6.0	2.3	1.8	1.0	276**	55.5	21.1	12.0	5.9	3.1	2.5	308**
¿Se comunica agresivamente con su personal?																					
¿Levanta la voz de manera intimidante, regañando o gritando; o los ridiculiza realizando comentarios humillantes?	76.9	11.6	6.6	1.8	2.0	1.2	219**	77.6	10.8	5.3	2.0	3.5	0.8	326**	53.2	23.4	11.5	7.6	2.0	2.3	326**
Exclusión* (opuesto de trato inclusivo)																					
¿Permite el conflicto entre sus colaboradores, pues no atiende las quejas por insultos o acoso entre ellos(as)?	80.1	11.3	5.3	1.6	0.4	1.2	300**	78.6	13.4	4.0	1.8	1.3	1.0	216**	52.4	26.0	9.2	6.4	3.6	2.5	424**
Cuando se enoja con alguien de su equipo ¿lo hace a un lado o lo mira con desprecio, lo ignora, lo excluye?	73.0	14.8	7.6	2.1	1.3	1.2	292**	75.1	11.8	5.5	3.5	1.8	2.3	324**	50.6	23.7	13.2	7.1	2.8	2.5	295**
¿Restringe la creatividad y las ideas innovadoras de su equipo a cargo?	63.8	17.0	13.0	3.8	1.5	0.5	263**	59.0	16.4	11.2	6.7	2.5	4.2	273**	43.9	24.2	16.6	6.9	5.9	2.6	388**

Nota N = nunca, CN = casi nunca, PV = pocas veces, MV = muchas veces, CS = casi siempre, S = siempre. * ítems reversibles para formar la escala global.

rho=Correlación de Spearman. Diferencias estadísticamente significativas ** p< .01





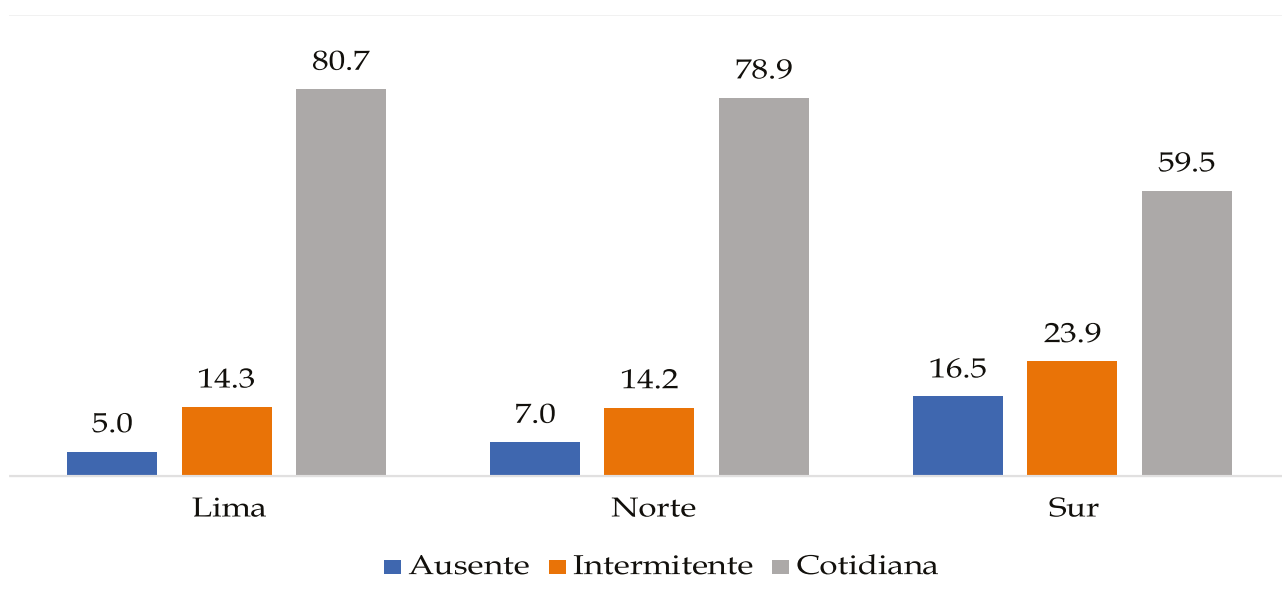
Para profundizar en el entendimiento de la gestión equitativa y su relación con el hostigamiento sexual laboral (HSL), se ha simplificado el análisis mediante la creación de una escala de gestión equitativa basada en su prevalencia o frecuencia: ausente, intermitente y cotidiana. Esta categorización nos permite examinar la regularidad con la que se aplica la gestión equitativa dentro de las empresas y su impacto percibido en el ambiente laboral.

En la región de Lima, la mayoría de las trabajadoras perciben que la gestión equitativa es una constante; el 80.7% afirma que la gestión es siempre equitativa, caracterizándola como cotidiana.

Un 14.3% la describe como intermitente, donde la equidad se manifiesta de manera ocasional, y un 5.0% la considera ausente, percibiendo una completa falta de equidad en la gestión. En el Norte, las cifras son similares con un 78.9% que evalúa la gestión como cotidiana, mientras que en el Sur, aunque la mayoría (59.5%) experimenta la gestión como cotidiana, un porcentaje significativamente mayor la percibe como intermitente (23.9%) o ausente (16.5%). Estos resultados, ilustrados en la Figura 9, proporcionan una visión clara de cómo las trabajadoras en cada región perciben la frecuencia y regularidad de una gestión equitativa.

Figura 9

Prevalencia de gestión equitativa (%) según regiones



La Tabla 10 amplía este panorama y confirma que existen diferencias significativas en la prevalencia del HSL en relación con estos tres grupos de gestión equitativa en todas las regiones. Se observa una tendencia clara: donde la gestión equitativa es prevalente, la incidencia del HSL disminuye;

contrariamente, en los contextos donde la gestión equitativa es menos frecuente o ausente, la prevalencia del HSL es mayor. Este patrón coherente resalta la importancia crítica de una gestión equitativa constante como medio para mitigar el riesgo de HSL en el lugar de trabajo.



Tabla 10

Hostigamiento sexual laboral, según la práctica de gestión equitativa en la organización

	Lima (%)				Norte (%)				Sur (%)			
	A	I	C	X ²	A	I	C	X	A	I	C	X
Hostigamiento Sexual Laboral	55.9	57.1	26.9	43.5***	57.7	39.6	20.7	23.5***	76.6	57.3	44.6	21.5***
HSL: Acoso de género	47.1	52.0	22.7	41.8***	42.3	26.4	15.5	13.7***	67.2	55.7	39.8	17.7***
HSL: Atención sexual indeseada	35.3	35.7	13.2	36.8***	38.5	34.0	11.3	27.3***	64.1	40.9	25.1	34.9***
HSL: Coerción sexual	5.9	5.1	0.9	12.0**	11.5	9.4	2.9	8.0*	17.2	14.6	5.6	10.9**

Nota. A=Ausente; I=Intermitente; C=Cotidiana

La relación entre el hostigamiento sexual laboral (HSL) y las variables organizacionales ha sido un tema recurrente en las secciones anteriores de este informe. Continuando con este análisis, la Figura 9 revela un hallazgo crítico: la implementación de prácticas de gestión equitativa está asociada con una disminución notable del HSL, específicamente en un 10.1%. Este descenso es particularmente relevante considerando que el HSL se ha identificado como un factor que no solo afecta negativamente el bienestar del personal, sino que también tiene implicaciones directas en la productividad laboral.

El análisis estructural presentado en la Figura 10 revela que prácticas de gestión equitativa robustas están fuertemente correlacionadas con una disminución en la prevalencia del HSL, con un coeficiente de -0.318 ($p < .001$), indicando que una gestión más justa y respetuosa puede atenuar significativamente la ocurrencia de HSL en el entorno laboral. Adicionalmente, se identificaron efectos positivos sustanciales de la gestión equitativa sobre la productividad laboral, donde se observa una relación negativa con la pérdida de productividad (-0.195, $p < .001$). Esto sugiere que un entorno laboral percibido

como justo y equitativo puede mejorar la eficiencia y efectividad en el trabajo.

El estudio también destaca que la gestión equitativa reduce la intención de deserción, con un coeficiente de -0.159 ($p < .001$), lo que implica que las prácticas equitativas de gestión pueden fomentar la retención del personal. En lo que respecta a los comportamientos contraproducentes, se encontró una fuerte relación negativa de -0.306 ($p < .001$) con la gestión equitativa, lo que indica que la equidad en la gestión puede disminuir la incidencia de comportamientos dañinos para la organización.

Por otro lado, el HSL muestra una correlación positiva y significativa con variables negativas como la pérdida de productividad laboral (0.273, $p < .001$), la intención de deserción (0.092, $p < .001$) y comportamientos contraproducentes (0.394, $p < .001$), revelando que un aumento en la incidencia del HSL está directamente vinculado con efectos adversos en estos aspectos organizacionales.

El análisis de la varianza explicada en las variables de resultado indica que un porcentaje considerable de la varianza en la pérdida de productividad laboral

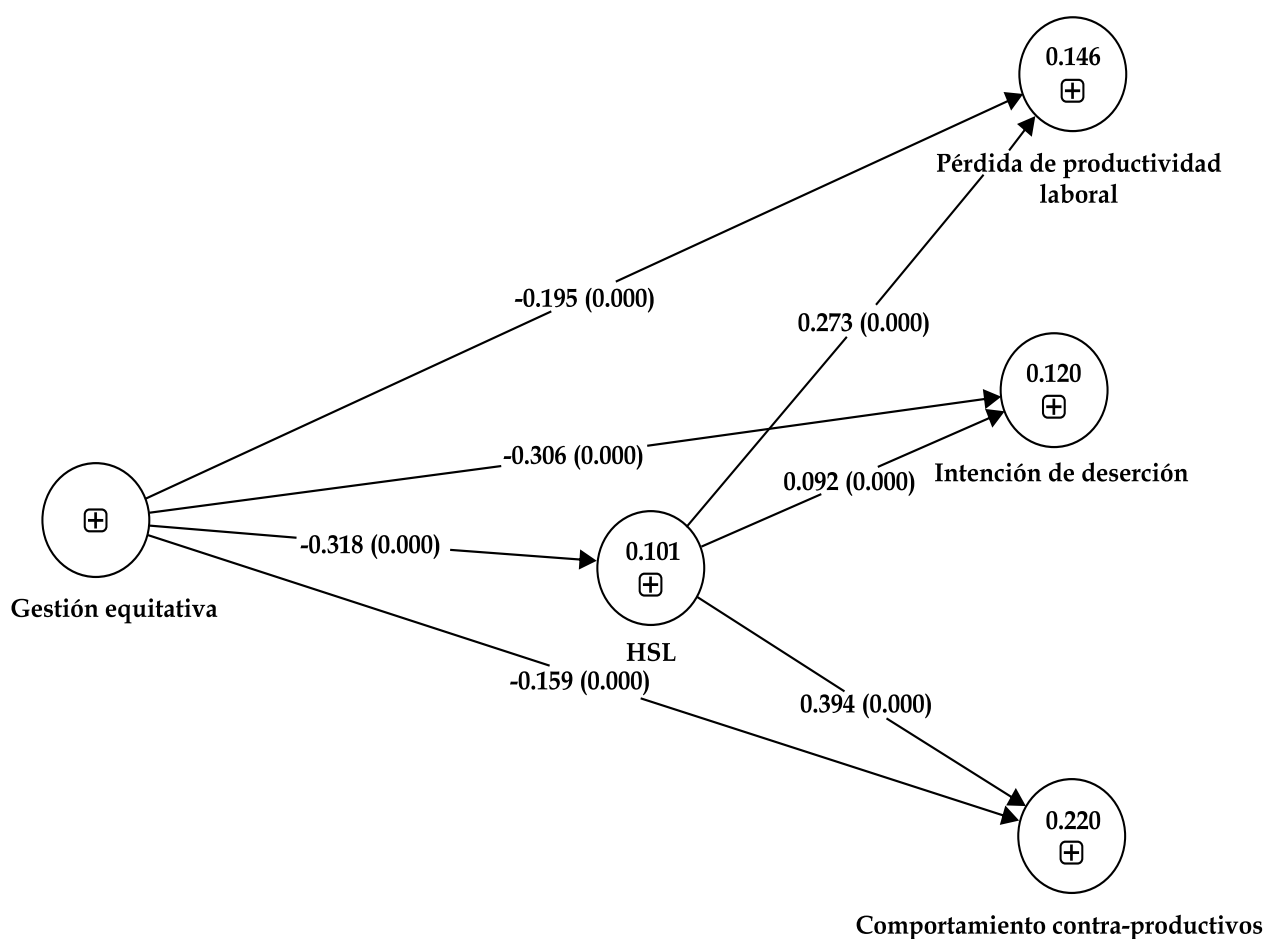


($R^2 = .146$), la intención de deserción ($R^2 = .120$) y los comportamientos contraproducentes ($R^2 = .220$) puede atribuirse a las variables examinadas en el modelo. Estos resultados proporcionan evidencia empírica sólida de la importancia de la gestión

equitativa como una estrategia organizacional fundamental para mejorar la productividad y el clima laboral, al tiempo que se reduce el riesgo y los efectos del HSL.

Figura 10

Efectos directos de la gestión equitativa en la productividad laboral, a través del HSL



Nota. La técnica estadística para el análisis del modelos fue Ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales. Las flechas indican relaciones causales. Al medio de cada flecha los valores beta y la significancia estadística entre paréntesis. Los círculos son las variables medidas. Dentro de cada círculo el coeficiente de determinación ajustado, que significa el porcentaje de varianza explicada por las variables que la preceden.



Además, las consecuencias del HSL se extienden más allá de la disminución del rendimiento, influyendo en la retención del personal y el surgimiento de comportamientos contraproducentes, incluyendo el sabotaje y la desviación de la producción. La sección que prosigue, sustentada por la Tabla 11, amplía el entendimiento de estos fenómenos, demostrando cómo las medidas de gestión equitativa tienen un impacto positivo indirecto. Estas medidas no solo contribuyen a la reducción del HSL, sino que también promueven una disminución en los costos vinculados a la productividad laboral, la intención de deserción y los comportamientos contraproducentes. De hecho, los efectos indirectos revelan que la gestión equitativa disminuye la pérdida de productividad laboral a través de su influencia en el HSL ($\beta = -.087$, $t = 5.479$, $p < .001$), lo que implica que las prácticas de gestión equitativa

pueden tener un efecto amortiguador en los costos indirectos del HSL. De manera similar, se evidencia que la gestión equitativa reduce los comportamientos contraproducentes indirectamente mediante la disminución del HSL ($\beta = -.125$, $t = 4.983$, $p < .001$), y disminuye la intención de deserción a través del mismo mecanismo ($\beta = -.029$, $t = 5.031$, $p < .001$).

La consistencia y la significancia estadística de estos efectos indirectos ($p < .001$ en todos los casos) demuestran la relevancia de integrar la gestión equitativa en las estrategias organizacionales para no solo prevenir el HSL, sino también para fortalecer la productividad y el compromiso del personal. Estos hallazgos resaltan el rol preventivo de la gestión equitativa y su valor en la creación de un ambiente de trabajo más seguro y eficiente.

Tabla 11

Efectos directos e indirectos de la gestión equitativa en el hostigamiento sexual (HSL) y la productividad laboral

	β	t -valor	p -valor
Efectos directos			
Gestión equitativa $\rightarrow$ HSL	-.318	10.146	0.000
HSL $\rightarrow$ Pérdida de productividad laboral	.273	6.033	0.000
HSL $\rightarrow$ Intención de deserción	.092	5.451	0.000
HSL $\rightarrow$ comportamiento contra-productivos	.394	6.385	0.000
Efectos indirectos *			
Gestión equitativa $\rightarrow$ HSL $\rightarrow$ Pérdida de productividad laboral	-.087	5.479	0.000
Gestión equitativa $\rightarrow$ HSL $\rightarrow$ comportamiento contra-productivos	-.125	4.983	0.000
Gestión equitativa $\rightarrow$ HSL $\rightarrow$ Intención de deserción	-.029	5.031	0.000

Nota. Los valores t y p fueron obtenidos mediante la simulación Bootstrapping (remuestreo 5,000 submuestras).

* Los efectos indirectos en el análisis estadístico señalan las relaciones mediadas entre variables, es decir, cómo una variable (en este caso, la gestión equitativa) afecta a una segunda variable (por ejemplo, la pérdida de productividad laboral), a través de su efecto en una tercera variable mediadora (el HSL).



Para el empresariado, estos resultados tienen implicancias significativas en términos de gestión de recursos humanos y estrategia organizacional. La evidencia presentada sugiere que la adopción de prácticas de gestión equitativa es una inversión efectiva que repercute positivamente en la salud organizacional y el rendimiento. Específicamente, se demuestra que una gestión más justa y respetuosa no solo reduce la prevalencia del hostigamiento sexual laboral, sino que también mejora la productividad laboral, disminuye la intención de deserción y atenúa los comportamientos contraproducentes.

Estas relaciones destacan el valor de la gestión equitativa como una herramienta preventiva contra el HSL y como un catalizador de un ambiente laboral más productivo y armonioso. Los efectos directos e indirectos cuantificados muestran no solo una relación causa-efecto, sino también el porcentaje de impacto que estas prácticas tienen en variables críticas como la productividad y el compromiso del personal. La correlación negativa entre la gestión equitativa y la pérdida de productividad

subraya la importancia de un liderazgo que valora y respeta la igualdad y el bienestar del personal. Para los líderes empresariales, la implementación de prácticas de gestión equitativa puede ser un paso estratégico hacia la mejora de la retención del personal, disminuyendo la necesidad de incurrir en costos asociados con la rotación y el reclutamiento. Además, los ambientes laborales equitativos pueden disuadir comportamientos que perjudican la eficacia y la imagen de la empresa, como el sabotaje y la desviación de la producción.

En resumen, los hallazgos de este estudio enfatizan que una gestión equitativa va más allá de cumplir con las normativas de igualdad y no discriminación; es un componente esencial para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las organizaciones. Los empresarios se benefician al integrar prácticas equitativas en sus estrategias de gestión, no solo para crear un ambiente de trabajo seguro y respetuoso, sino también para optimizar la productividad y la cohesión de su fuerza laboral.





5.

Conclusiones

El hostigamiento sexual laboral emerge como una de las formas más insidiosas de discriminación e inequidad de género en el trabajo, afectando profundamente la salud, la vida, la dignidad y el bienestar de las personas, y propagando sus efectos adversos más allá de las víctimas individuales, alcanzando a familias, organizaciones y la economía de las naciones. Esta problemática no solo exacerba las desigualdades sociales, sino que también deteriora la productividad y el clima de los entornos laborales, generando una preocupación creciente tanto por las consecuencias legales como por el impacto en la cultura empresarial (Sen, Borges, Guallar, & Cochran, 2018; Organización Internacional del Trabajo, 2023).

El presente estudio se erige como un referente esencial para líderes empresariales peruanos, proporcionando un entendimiento profundo y datos concretos sobre el hostigamiento sexual laboral (HSL) y su impacto en el tejido organizacional. Realizado en las regiones estratégicas de Lima, Norte y Sur del Perú, este trabajo revela no solo la prevalencia del HSL, sino también sus efectos subyacentes sobre la productividad, el bienestar laboral y las dinámicas de rotación de personal. Enfatizando la discrepancia entre las políticas de igualdad de género declaradas y su aplicación real, la investigación identifica una brecha notable entre el discurso y la práctica, destacando la coexistencia de resistencias tanto implícitas como explícitas

que obstaculizan las iniciativas de prevención y promoción de la igualdad.

A través de un enfoque dual, el estudio profundiza en las actitudes y acciones directivas frente al HSL, analizando la efectividad de las políticas y prácticas de prevención existentes. Además, se examina cómo una gestión equitativa puede mitigar la incidencia del HSL y contribuir a un clima laboral más positivo y productivo. Este análisis detallado proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias de intervención y prevención en el ámbito empresarial, al tiempo que ofrece una visión comparativa de cómo las variaciones culturales y económicas influyen en la percepción y manifestación del HSL.

Nutriendo su análisis con una base teórica de estudios psicosociales y organizacionales, este trabajo profundiza en la comprensión de las dinámicas de poder, la cultura organizacional y la resistencia al cambio en los ambientes laborales, prestando especial atención a las particularidades del contexto peruano. Esto incluye una mirada detallada a las dinámicas de género y la estructura socioeconómica, elementos que proporcionan un análisis más enriquecido y específico del hostigamiento sexual en el trabajo.

Por consiguiente, este trabajo no solo contribuye a una mayor comprensión de la problemática del HSL, sino que también recalca la necesidad de



enfoques proactivos y basados en evidencia para su prevención. Este estudio proporciona a los empresarios peruanos herramientas esenciales para crear entornos de trabajo seguros, inclusivos y productivos, y recalca la importancia de alinear prácticas organizacionales con el respeto y la igualdad como normas fundamentales. Con su enfoque integral y comparativo, este trabajo aporta insights valiosos que pueden informar la formulación de políticas y estrategias organizacionales eficaces, potenciando su relevancia en la práctica empresarial, el desarrollo de políticas y la investigación académica en el contexto peruano.

Posición gerencial hacia la prevención y resistencias implícitas

En líneas generales, los resultados indican que la mayoría de las gerencias en las tres regiones encuestadas manifiestan una posición comprometida o a favor de la prevención de la violencia de género. Este respaldo es especialmente significativo en Lima con un 90.4%, seguido por el Norte con un 87.6% y el Sur con un 85.4%. No obstante, se observa una pequeña proporción de posturas neutrales y en desacuerdo, resaltando la existencia de diversidad de perspectivas en este ámbito. Aunque la proporción de apoyo o compromiso es ligeramente inferior hacia la promoción de la igualdad de género en Lima (82.2%) y el Norte (79.3%), en comparación con la prevención del acoso sexual o violencia contra las mujeres, aún refleja un respaldo considerable. En cambio, en la región Sur, la posición de apoyo o compromiso es menor hacia la prevención de la violencia contra las mujeres, lo que subraya la necesidad de enfoques específicos para fortalecer la adhesión a la igualdad de género en esta región.

En el mismo sentido, un alto porcentaje de gerencias reporta que sus empresas han implementado al menos alguna medida preventiva contra la violencia

de género, con un impresionante 91.8% en Lima, el 100% en la Región Norte y 100% en la Región Sur. Asimismo, se observa un esfuerzo significativo en la prevención del hostigamiento sexual laboral, con porcentajes del 70.2% en Lima, 71.1% en el Norte y 74.8% en el Sur, que informan la existencia de políticas específicas. La implementación de políticas para prevenir la violencia contra las mujeres muestra variabilidad, siendo del 43.5% en Lima, 49.6% en el Norte y 33.9% en el Sur. Esta variación destaca la necesidad de fortalecer las estrategias específicas dirigidas a la prevención de violencia contra las mujeres, especialmente en la Región Sur. Se identifican acciones preventivas comunes, como capacitaciones para la gerencia y el personal operativo, así como campañas internas. No obstante, se resalta la oportunidad de fortalecer estrategias menos frecuentes, como la colaboración interinstitucional, las certificaciones y creación de marcas.

A pesar de los esfuerzos reportados por las gerencias en la prevención del HSL, los datos muestran una realidad distinta y preocupante. La discrepancia entre las acciones reportadas de prevención y los altos niveles de HSL, especialmente en el Sur, sugiere que las medidas actuales pueden ser insuficientes o ineficaces. La tendencia a concentrarse en acciones básicas de cumplimiento legal, como capacitaciones y campañas internas, mientras se descuidan estrategias más amplias y colaborativas, puede estar contribuyendo a esta situación. En efecto, la falta de enfoque en colaboraciones interinstitucionales y en iniciativas de proyección social, como la creación de productos o marcas con mensajes de prevención, puede limitar el alcance y el impacto de las acciones de prevención. Las resistencias subyacentes, posiblemente arraigadas en los sesgos de género y las actitudes permisivas hacia la violencia de género, pueden estar impidiendo que las empresas adopten un enfoque más proactivo y comprensivo para abordar el HSL.



Es notable que prácticamente el 100% de las gerencias en estas regiones expresan acuerdo con al menos algún indicador de resistencia implícita. En cuanto a la resistencia implícita pasiva, la negación pasiva destaca como la más prevalente en todas las regiones, abarcando un rango entre el 50.2% y el 80.9%. Mientras tanto, las resistencias de evasión de responsabilidad son relativamente menos frecuentes, variando entre el 26.7% y el 50.0%. En el ámbito de las resistencias activas, las de desaprobación defensiva prevalecen, oscilando entre el 31.8% y el 63.8%. Le siguen las resistencias de desarme estratégico, que varían entre el 18.5% y el 47.6%. Estos datos indican que las formas más comunes de resistencia activa están asociadas con actitudes de desaprobación y desarme estratégico.

Las resistencias implícitas evidenciadas en los sesgos de género y las actitudes tolerantes hacia la violencia de género pueden estar impidiendo avances significativos. Aunque un porcentaje considerable de gerencias reconoce la igualdad de género como un objetivo de desarrollo sostenible, la presencia de sesgos que invisibilizan la discriminación sugiere que las políticas existentes pueden ser superficiales. En efecto, el hecho de que un porcentaje de gerencias en Lima (36.8%), el Norte (37.9%) y el Sur (26.9%) hayan seleccionado el ODS-5 “Igualdad de género” como prioritario, estos porcentajes son muy bajos cuando se compara con el valor relativo que se le atribuye a otros ODS; y cuando se evalúa la presencia de sesgos de género que invisibilizan la discriminación y violencia contra las mujeres. En efecto, un porcentaje considerable de gerencias, con un 75.3% en Lima, 85.0% en el Norte y 85.2% en el Sur, informan al menos algún sesgo de género. Esta tendencia se mantiene constante en las tres regiones, lo que sugiere que los sesgos de género identificados están arraigados en las dinámicas organizativas y culturales más amplias.

Para abordar estas resistencias y sesgos, es imperativo que las empresas vayan más allá del

mero cumplimiento normativo. Se requiere de un cambio en la cultura organizativa que no solo condene el HSL y la violencia de género sino que también promueva la igualdad de forma activa y visible. Esto implica una inversión en colaboraciones externas, campañas de concientización y apoyo a organizaciones especializadas en la prevención de la violencia contra las mujeres. En conclusión, los esfuerzos reportados no se reflejan en la disminución del HSL, lo que requiere una revisión crítica de las estrategias de prevención actuales. La adopción de medidas más estratégicas y la erradicación de las resistencias implícitas son pasos esenciales para que las empresas se alineen con las mejores prácticas en materia de igualdad de género y seguridad laboral.

Prevalencia del HSL

El estudio ilustra de manera contundente que el Hostigamiento Sexual Laboral (HSL) es una problemática altamente prevalente en el país, afectando significativamente a las tres regiones donde se ha medido: Lima, Norte y Sur. Esta alta prevalencia en todas las áreas indica que el HSL es un problema generalizado y persistente que requiere atención inmediata y sostenida.

En particular, la región Sur destaca por su alarmante tasa de HSL, con un 52.9% de prevalencia, notablemente más alta en comparación con el 32.7% en Lima y el 32.8% en la región Norte. La revisión de los promedios de incidentes de HSL subraya la seriedad del problema, especialmente en la región Sur, donde los promedios de incidentes en todas las dimensiones son considerablemente más altos. Estos datos ponen de manifiesto la gravedad de la situación en el Sur y la necesidad de intervenciones específicas y urgentes para abordar y mitigar el HSL en esta área.

El análisis detallado de las dimensiones del HSL revela que el acoso de género es la forma más común



de hostigamiento en todas las regiones, alcanzando su punto más crítico en el Sur con un preocupante 48.0%. La atención sexual no deseada también es significativamente más prevalente en la región Sur (35.2%), mostrando una gran brecha con respecto a Lima (17.6%) y la región Norte (20.5%). Incluso la coerción sexual, que presenta cifras globalmente más moderadas, es más alta en el Sur con un 9.6%.

Los resultados enfatizan la urgencia de implementar estrategias de prevención y mitigación del HSL adaptadas a las realidades específicas de cada región. Un enfoque personalizado y enfocado en las necesidades y desafíos particulares de cada área geográfica puede ser crucial para abordar de manera efectiva estas disparidades y promover un entorno laboral seguro y respetuoso para todos. La alta prevalencia de HSL en el país demuestra que, más allá de las diferencias regionales, es imprescindible una acción coordinada y comprometida para erradicar esta problemática en todas las empresas y sectores.

Denuncias y perpetradores. Los resultados de denuncias y perpetradores reflejan varias preocupaciones importantes en el contexto del acoso sexual en el ambiente laboral en diferentes regiones. En primer lugar, la proporción de mujeres que reportan el acoso sexual a las autoridades de la empresa es notablemente baja en todas las regiones, siendo particularmente mínima en Lima. Esto puede indicar una falta de confianza en los mecanismos de denuncia, miedo a represalias, o simplemente una falta de conocimiento sobre cómo y dónde reportar estos incidentes. En segundo lugar, un número significativo de mujeres no se reconoce como víctimas de acoso sexual. Este dato es alarmante porque sugiere una normalización del acoso, falta de conciencia sobre qué constituye acoso sexual o posiblemente una estigmatización y vergüenza asociada a admitir ser víctima de tales actos. Esto también puede reflejar una cultura de silencio y tolerancia hacia comportamientos inapropiados.

En tercer lugar, los compañeros de trabajo son identificados como los principales acosadores en todas las regiones, seguidos por jefes o supervisores y luego por personal de seguridad, limpieza o auxiliares y clientes. Esto destaca que el acoso sexual puede provenir de múltiples niveles dentro de la estructura organizacional y de externos a la empresa, y que nadie está exento de ser un agresor o víctima.

Al respecto, hay que resaltar que hay muchas explicaciones de estos resultados. Comprender estas causas es fundamental para desarrollar intervenciones efectivas para prevenir y abordar el acoso sexual en el lugar de trabajo, incluyendo la formación y sensibilización, la mejora de los mecanismos de denuncia y la promoción de un cambio cultural tanto dentro de las organizaciones como en la sociedad en general.:

- 1 *Cultura Organizacional y Social.* Una cultura de trabajo que tolera o ignora el acoso sexual puede llevar a una baja tasa de reportes y un alto grado de no reconocimiento de las víctimas. Esto puede ser exacerbado por normas sociales más amplias que normalizan el acoso o desalientan la discusión abierta sobre estas experiencias.
- 2 *Miedo a las Represalias.* Las víctimas pueden temer represalias si reportan el acoso, incluyendo la posibilidad de perder su trabajo, ser objeto de ostracismo o enfrentar represalias profesionales o personales. Este temor puede ser aún más pronunciado cuando el acosador es un superior o alguien con poder en la organización.
- 3 *Desconocimiento y Falta de Formación.* La falta de reconocimiento como víctima puede deberse a un desconocimiento



de lo que constituye el acoso sexual. Las empleadas pueden no estar informadas o formadas adecuadamente sobre sus derechos o sobre qué comportamientos son inaceptables y constituyen acoso.

4 *Ineficacia de Mecanismos de Reporte.*

Los sistemas existentes para reportar el acoso pueden ser inaccesibles, poco confiables o no garantizar la confidencialidad y protección a las víctimas. Esto desalienta a las empleadas de utilizarlos.

5 *Sesgos de Género y Estigmatización.*

Los prejuicios de género arraigados y la estigmatización pueden hacer que las víctimas se sientan culpables, avergonzadas o temerosas de ser juzgadas, lo que contribuye a una menor probabilidad de reportar el acoso o incluso reconocer que han sido acosadas.

6 *Dinámica de Poder.*

Especialmente en los casos donde los jefes o supervisores son los perpetradores, la dinámica de poder desempeña un papel significativo. Las empleadas pueden sentirse impotentes para denunciar a alguien que tiene control sobre su carrera o sueldo.

7 *Falta de Responsabilidad Corporativa.*

Si las empresas no asumen la responsabilidad de crear un entorno de trabajo seguro y de implementar políticas claras y efectivas contra el acoso, es probable que prevalezcan actitudes permisivas hacia el acoso y una baja tasa de reportes.

que las víctimas se sientan seguras y apoyadas para reportar incidentes, y promover una cultura organizacional que no solo desaliente el acoso sino que también sancione a los agresores de manera efectiva. Además, las diferencias regionales resaltan la importancia de adaptar las intervenciones a las particularidades culturales y estructurales de cada lugar.

Testigos. Por otro lado, los datos revelan un aspecto preocupante del Hostigamiento Sexual Laboral (HSL) en Perú: las repercusiones que extienden su impacto más allá de las víctimas directas, afectando también a aquellas que brindan apoyo a compañeras acosadas sexualmente. La región Sur se destaca significativamente, registrando el porcentaje más alto de trabajadoras que han brindado este tipo de apoyo en los últimos 12 meses, con un 40.5%, seguido por la región Norte con un 25.2% y Lima con un 18.0%. Este hallazgo es indicativo de una mayor conciencia y solidaridad entre las trabajadoras en la región Sur; sin embargo, también señala un mayor nivel de incidencia de casos de acoso que requieren de este apoyo. Aunque es alentador ver la disposición a ayudar entre colegas, la preocupación sobre el acoso sexual ha demostrado tener efectos negativos en la productividad de quienes ofrecen apoyo, evidenciando que el HSL afecta no solo a las víctimas directas sino a todo el entorno laboral.

En la región Norte, aunque un significativo 83% de las trabajadoras testigos ha dedicado tiempo a proporcionar asistencia, se observa un mayor porcentaje de tardanza (29%) en comparación con otras regiones. Mientras tanto, en la región Sur, la prevalencia de ausencias laborales es mayor, llegando a un 17%, lo que indica que el impacto del HSL y las actividades de apoyo están teniendo un efecto tangible en la asistencia y puntualidad del personal.

Estos hallazgos indican la necesidad de aumentar la conciencia sobre qué constituye acoso, asegurar

Estos efectos colaterales del HSL subrayan la necesidad de abordar de manera integral el acoso



sexual en el lugar de trabajo. No solo es crucial implementar medidas de prevención y sanción contra el acoso, sino también desarrollar estrategias de apoyo y atención que consideren el bienestar y la productividad de todo el personal involucrado. La respuesta al HSL debe ser comprensiva y multifacética, atendiendo tanto las necesidades de las víctimas como de aquellos que se ven indirectamente afectados. La alta incidencia de apoyo brindado en la región Sur y los efectos en la productividad y asistencia en todas las regiones enfatizan la importancia de una cultura laboral que no solo previene el acoso sexual sino que también promueve un entorno de trabajo seguro y solidario para todos.

Impacto del HSL en la productividad laboral

Los resultados de las investigaciones realizadas en las regiones de Lima, Norte y Sur demuestran de manera consistente y alarmante cómo el hostigamiento sexual laboral (HSL) afecta negativamente la productividad laboral y la dinámica organizacional. Se evidencia que el HSL se manifiesta en aumentos significativos de presentismo, incidentes laborales, ausentismo y tardanzas, así como en la intención de desertión y la ejecución de comportamientos contraproducentes como sabotaje y desviación de producción. Estos factores no solo disminuyen la eficiencia y el bienestar en el ambiente laboral, sino que también representan costos invisibles sustanciales para las organizaciones.

En efecto, el hostigamiento sexual laboral implica costos adicionales significativos para las empresas en varias áreas críticas: el ausentismo aumenta en promedio un 40.6%, afectando especialmente a la Región Norte con un 46.2%; las tardanzas se incrementan, con un promedio general del 96.7% y alcanzando hasta un 135.4% en la Región Sur; los incidentes laborales críticos suben a un 153.0%

en promedio, siendo más prevalentes en la Región Norte con un 178.1%. Además, el presentismo, que refleja una menor productividad mientras se está en el trabajo, tiene un costo adicional medio del 78.4%, con la menor incidencia en Lima (71.4%). Los comportamientos contraproducentes, como el sabotaje o la oposición a la autoridad, varían entre regiones, teniendo un promedio de 16.4% y destacando la Región Sur con un 27.6%. Finalmente, la intención de desertión muestra un costo adicional promedio del 38.0%, con la Región Sur reportando el mayor porcentaje (38.6%).

La disparidad en los indicadores de productividad entre quienes experimentan HSL y quienes no, es particularmente notable con incrementos alarmantes en la distracción en el trabajo y amonestaciones relacionadas con el desempeño, lo que apunta a un deterioro generalizado en la calidad y eficacia del ambiente laboral. Además, se resalta una mayor incidencia de faltas y tardanzas, especialmente marcadas en ciertas regiones, lo que indica un malestar palpable en el ambiente laboral atribuible al HSL.

Importante es destacar que, además de los efectos directos en la productividad y el clima laboral, el HSL incrementa la intención de desertión y comportamientos contraproducentes. La búsqueda activa de un nuevo empleo, el desperdicio intencional de materiales y suministros, así como actos de sabotaje, son significativamente más prevalentes entre las trabajadoras que experimentan HSL. Esto no solo subraya la urgencia de abordar el HSL en el ámbito laboral, sino que también ilustra cómo afecta la retención de personal y la eficiencia operativa.

Estos hallazgos proveen una visión crítica de los impactos del HSL y destacan la necesidad de implementar medidas preventivas y correctivas robustas. La prevención del HSL es imperativa no solo para proteger el bienestar de los trabajadores, sino también para salvaguardar la salud financiera



y operativa de las organizaciones. Esto incluye el desarrollo e implementación de políticas claras, capacitaciones regulares, establecimiento de canales de denuncia seguros y efectivos, y la promoción de una cultura organizacional inclusiva y respetuosa. Solo a través de un compromiso firme y sostenido con estas estrategias se podrá mitigar los efectos del HSL y promover un ambiente laboral más seguro, equitativo y productivo.

La Gestión Equitativa como prevención estratégica

Los resultados indican que las prácticas de gestión equitativa son fundamentales no solo para la prevención del HSL, sino también para el fortalecimiento del rendimiento y la eficiencia organizacional. La investigación ha revelado que la implementación de una gestión justa y respetuosa está inversamente relacionada con la incidencia del HSL, y tiene efectos positivos directos y significativos en la productividad laboral y la moral del personal. La adopción de estas prácticas de gestión equitativa no solo responde a un imperativo ético, sino que emerge como un componente estratégico clave para el bienestar y el éxito de la organización.

En términos de apertura, abuso de poder y exclusión, las regiones estudiadas muestran diferencias significativas en la percepción de estas prácticas gerenciales y su relación con el HSL. En particular, la región Sur ha mostrado mayores índices de percepción de prácticas de abuso de poder y exclusión, correlacionándose con una mayor prevalencia del HSL. Estos hallazgos destacan la importancia de promover una cultura de apertura y equidad en el liderazgo como medio para reducir el HSL y mejorar la calidad del entorno laboral.

La relación entre la gestión equitativa y el HSL se extiende a los efectos indirectos, donde una gestión más equitativa se traduce en una reducción de los

comportamientos contraproducentes y la intención de deserción, a través de la disminución del HSL. Los resultados confirman que las medidas de gestión equitativa tienen un impacto positivo en la reducción de los costos asociados con la pérdida de productividad y el deterioro del clima laboral. Estos beneficios indirectos refuerzan el argumento de que la gestión equitativa es un enfoque ganar-ganar, proporcionando a las organizaciones ventajas competitivas sostenibles y tangibles.

En conclusión, este estudio subraya la necesidad de políticas y estrategias organizacionales basadas en la equidad y la justicia para abordar eficazmente el HSL, mejorando así la productividad y el ambiente de trabajo. Ofrece una contribución significativa al conocimiento existente, proporcionando evidencia empírica que puede guiar a los líderes empresariales peruanos en la construcción de entornos laborales más seguros, inclusivos y productivos. Los hallazgos enfatizan la relevancia de abordar el HSL de manera proactiva y basada en datos, y resaltan el rol crítico de la gestión equitativa como una herramienta preventiva y como un mecanismo para lograr una mayor productividad y compromiso del personal.

Es imperativo que las gerencias no solo adopten estas prácticas, sino que también refuercen sus competencias en gestión equitativa, lo cual debería ser un componente esencial en los planes de formación profesional y ejecutiva.





6.

Recomendaciones

1. Fortalecer la Cultura Organizacional a través de la Gestión Equitativa:

- Implementación de políticas claras: Es esencial que las organizaciones desarrollen políticas explícitas contra el HSL, que definan claramente qué constituye acoso, las consecuencias para los agresores y los procedimientos de denuncia. Estas políticas deben estar respaldadas por la alta dirección y ser parte integral de la cultura corporativa, asegurando que todo el personal esté comprometido con un entorno laboral respetuoso e inclusivo.
- Cultura de apertura y equidad: Fomentar una cultura organizacional donde se valore la diversidad, la inclusión y la igualdad. Esto implica una gestión que no solo sea justa en términos de políticas y procedimientos, sino que también promueva activamente la equidad y el respeto en todas las interacciones laborales. La apertura y la equidad en la gestión pueden disminuir la incidencia del HSL al crear un ambiente donde

los comportamientos inapropiados son inaceptables y reconocidos rápidamente.

2. Capacitación Continua y Concientización:

- Capacitaciones regulares: La educación y formación continuas son fundamentales para mantener un entendimiento colectivo y actualizado sobre qué constituye el HSL y cómo prevenirlo. Estas capacitaciones deben ser obligatorias para todo el personal y adaptarse regularmente para reflejar los cambios en las leyes, en la cultura organizacional y en las mejores prácticas en el ámbito laboral.
- Campañas de concientización: Desarrollar campañas internas y externas que aborden los sesgos y estereotipos de género, promoviendo un entendimiento más profundo de la igualdad de género y el respeto mutuo. Esto no solo educa sino que también fomenta un diálogo abierto sobre temas que a menudo son tabú o mal entendidos.



3. Mejorar y Diversificar las Estrategias de Prevención:

- Colaboraciones interinstitucionales: Establecer alianzas con otras empresas, ONGs, y entidades gubernamentales para compartir recursos y mejores prácticas en la prevención del HSL. Las colaboraciones pueden incluir desde campañas de concientización conjuntas hasta programas de formación y apoyo mutuo.
- Innovación en la prevención: Más allá de las políticas y capacitaciones tradicionales, las organizaciones deben buscar formas creativas e innovadoras de promover un ambiente laboral seguro. Esto podría incluir iniciativas de branding que resalten el compromiso de la empresa con la igualdad y la seguridad, o productos y servicios que reflejen estos valores.

4. Establecer y Reforzar Canales de Denuncia Efectivos:

- Mecanismos confidenciales de reporte: Es crucial que las empleadas se sientan seguras al denunciar incidentes de HSL, sabiendo que su información será tratada con la máxima confidencialidad y seriedad. Esto requiere de canales de denuncia bien definidos y accesibles, así como la garantía de que no habrá represalias.
- Proceso de investigación justo: Una vez se realiza una denuncia, debe seguirse un proceso de investigación transparente y justo, que proteja los derechos de todas las partes involucradas. Es esencial que

haya consecuencias claras y efectivas para los infractores, independientemente de su posición en la organización.

5. Monitorizar, Evaluar y Actuar:

- Sistemas de monitoreo y evaluación: Implementar mecanismos para medir regularmente la prevalencia del HSL y la efectividad de las políticas y estrategias de prevención. Esto puede incluir encuestas de clima laboral, evaluaciones de políticas y prácticas, y recopilación de datos sobre incidentes de HSL y su resolución.

Ajustes basados en datos: Utilizar los datos recogidos para realizar ajustes continuos y mejorar las estrategias de prevención y respuesta. Esto asegura que las acciones de la organización sean responsivas y adaptativas, evolucionando con las necesidades y circunstancias cambiantes.

-

6. Apoyar a las Víctimas y Testigos:

- Apoyo integral a las víctimas: Proveer a las víctimas de HSL acceso a servicios de consejería, apoyo legal y ajustes en el lugar de trabajo si es necesario. Es fundamental que las víctimas se sientan apoyadas y que se les asegure que la organización tomará en serio sus experiencias y trabajará para prevenir futuros incidentes.
- Reconocimiento y apoyo a testigos: Asegurar que aquellos que apoyan a las víctimas o que son testigos de HSL no sufran repercusiones negativas en su ambiente laboral o en su bienestar.



Esto incluye proporcionar asistencia y protección para garantizar que puedan continuar su labor sin miedo o ansiedad.

7. Enfoque Específico y Adaptativo:

- Estrategias adaptativas a cada región: Reconocer que las necesidades y desafíos pueden variar significativamente entre diferentes regiones y sectores. Implementar estrategias que sean específicas al contexto y que aborden las particularidades culturales y económicas de cada área.

- Intervenciones focalizadas: Desarrollar intervenciones que se enfoquen en las áreas de mayor riesgo o necesidad, basándose en datos y análisis detallados. Esto asegura que los recursos sean utilizados de manera eficiente y que las estrategias sean lo más efectivas posible.

Estas recomendaciones estratégicas son vitales para avanzar hacia un futuro laboral donde el respeto, la seguridad y la igualdad sean la norma. Implementarlas requiere de un compromiso genuino y sostenido de todas las partes involucradas, así como un enfoque basado en la evidencia y la continua adaptación a las necesidades cambiantes.



Contenido

Agradecimientos	3
Resumen	5
1. Introducción	7
2. Marco conceptual	11
2.1. Hostigamiento sexual laboral (HSL).....	11
2.2. Efectos del HSL.....	14
2.3. La prevención del hostigamiento sexual laboral	16
2.4. Las actitudes gerenciales hacia la prevención.....	19
3. Metodología	23
3.1. Muestra de trabajadoras	23
3.2. Muestra del personal de mando.....	27
3.3. Encuesta de trabajadoras.....	30
3.4. Encuesta del personal de mando	33
3.5. Procedimiento de campo.....	35
4. Resultados	37
4.1. El discurso políticamente correcto	37
4.2. Las acciones de prevención más prevalentes	40
4.3. La valoración gerencial del ODS 5 “Igualdad de género”	43
4.4. Las resistencias implícitas gerenciales.....	46
4.5. Sesgos de género y creencias irracionales.....	49
4.6. Los hechos: Prevalencia de Hostigamiento Sexual Laboral (HSL)	54
4.7. Testigos de HSL	56
4.8. Efectos de HSL en la productividad laboral.....	58
4.9. Costos de productividad por HSL	61
4.10. Ganar-Ganar: El rol preventivo de la gestión equitativa.....	64
5. Conclusiones	73
Posición gerencial hacia la prevención y resistencias implícitas.....	74
Prevalencia del HSL	75
Impacto del HSL en la productividad laboral.....	78
La Gestión Equitativa como prevención estratégica	79
6. Recomendaciones	81
Contenido.....	85
Lista de Tablas y Figuras.....	87
Referencias	89



Lista de tablas y figuras

Tabla 1	Descripción demográfica y laboral de la muestra	25
Tabla 2	Descripción demográfica y laboral del personal de mando	28
Tabla 3	Fiabilidad y validez convergente de constructo de las escalas de medición en el cuestionario de trabajadoras.....	32
Tabla 4	Validez discriminante de las escalas de medición del cuestionario de trabajadoras.....	33
Tabla 5	Fiabilidad y validez de constructo de las escalas de medición del cuestionario de personal de mando	34
Tabla 6	Hostigamiento sexual laboral durante los últimos 12 meses, según el reporte de las colaboradoras.....	55
Tabla 7	Presentismo, incidentes laborales, ausentismo, tardanza y presentismo, según experiencia de hostigamiento sexual laboral.....	59
Tabla 8	Intención de deserción laboral y comportamientos contra-productivos de sabotaje y desviación de producción, según experiencia de hostigamiento sexual laboral	63
Tabla 9	Indicadores de gestión equitativa (%) y su relación con el HSL	66
Tabla 10	Hostigamiento sexual laboral, según la práctica de gestión equitativa en la organización	68
Tabla 11	Efectos directos e indirectos de la gestión equitativa en el hostigamiento sexual (HSL) y la productividad laboral.....	70



Figura 1	Posición gerencial hacia la prevención de la violencia de género (porcentaje), según región.....	39
Figura 2	Acciones de prevención realizadas en la empresa, según el reporte de las gerencias (%), según región.....	42
Figura 3	Valoración reactiva gerencial de los Objetivos de Desarrollo Sostenible – porcentaje, según región.....	45
Figura 4	Resistencias implícitas gerenciales hacia la prevención de la violencia de género (porcentaje), según región	48
Figura 5	Sesgos de género (ceguera cognitiva) hacia la discriminación y violencia contra las mujeres en el trabajo - porcentaje, según región.	51
Figura 6	Creencias irracionales que justifican la violencia sexual contra las mujeres (%), según región	53
Figura 7	Acciones realizadas y consecuencias laborales de atestiguar hostigamiento sexual laboral durante los últimos 12 meses (%).	57
Figura 8	Costos incrementados (%) del hostigamiento sexual laboral, por trabajadora acosada, según región	60
Figura 9	Prevalencia de gestión equitativa (%) según regiones	67
Figura 10	Efectos directos de la gestión equitativa en la productividad laboral, a través del HSL	69



Referencias

- Andersson, L., & Pearson, C. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452-471. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>
- Antecol, H., & Cobb-Clark, D. (2006). The sexual harassment of female active-duty personnel: Effects on job satisfaction and intentions to remain in the military. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 61(1), 55-80. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2004.11.006>
- Au, S. Y., Dong, M., & Tremblay, A. (2023). How much does workplace sexual harassment hurt firm value? *Journal of Business Ethics*, 1-23. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05335-x>
- Barling, J., Dekker, I., Loughlin, C., Kelloway, E., Fullagar, C., & Johnson, D. (1996). Prediction and replication of the organizational and personal consequences of workplace sexual harassment. *Journal of Managerial psychology*, 11(5), 4-25. <https://doi.org/10.1108/02683949610124771>
- Bies, R., & Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. En R. Lewicki, B. Sheppard, & M. Bazerman, *Research on negotiation in organizations* (págs. 43-55). Greenwich: JAI Press.
- Borelli-Kjaer, M., Schack, L. M., & Nielsson, U. (2021). # MeToo: Sexual harassment and company value. *Journal of Corporate Finance*, 67, 101875. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101875>
- Bouzzine, Y. D., & Lueg, R. (2022). The reputation costs of executive misconduct accusations: Evidence from the # MeToo movement. *Scandinavian Journal of Management*, 38(1), 101196. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2022.101196>
- Brough, P., & Frame, R. (2004). Predicting police job satisfaction and turnover intentions: The role of social support and police organizational variables. *New Zealand journal of psychology*, 33(1), 8-18. <https://www.psychology.org.nz/journal-archive/NZJP-Vol331-2004-2-Brough.pdf>
- Cámara de Comercio de España. (2022). *Protocolo para la prevención del acoso moral, sexual y por razón de sexo de la Cámara de Comercio*. Madrid.
- Cantisano, G., Domínguez, J., & Depolo, M. (2008). Perceived Sexual Harassment at Work: Meta-Analysis and Structural Model of Antecedents and Consequences. *The Spanish Journal of Psychology*, 11(1), 207-218. <https://doi.org/10.1017/S113874160000425X>



- CARE International. (2017). *"I know I cannot quit." The Prevalence and Productivity Cost of Sexual Harassment to the Cambodian Garment Industry*. Canberra: CARE Australia.
- Cici, G., Hendriock, M., Jaspersen, S., & Kempf, A. (2021). # MeToo meets the mutual fund industry: Productivity effects of sexual harassment. *Finance Research Letters*, 40, 101687. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101687>.
- Cowhey, Maureen R., "Measuring the Economic Costs of Workplace Sexual Harassment on Women" (2019). Scripps Senior Theses. 1299. https://scholarship.claremont.edu/scripps_theses/1299
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. En C. Cooper, & I. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 12 (págs. 317-372). New York.
- Cuenca-Piqueras, C., Fernández-Prados, J., & González-Moreno, M. (2023). Approach to theoretical perspectives of "sexual harassment": review and bibliometric analysis from social sciences. *Frontiers in psychology*, 14, 1088469. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1088469>
- Das, A. (2009). Sexual Harassment at Work in the United States. *Arch Sex Behav*, 38, 909- 921. <https://doi.org/10.1007/s10508-008-9354-9>
- Deloitte Access Economics. (2019). *The economic costs of sexual harassment in the workplace. Final report*. Canberra. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone1/au/en/docs/services/economics/deloitte-au-economic-costs-sexual-harassment-workplace-240320.pdf>
- Duvvury N., Vara-Horna A., Chadha M. (2022). Development and validation of lost days of labor productivity scale to evaluate the business cost of intimate partner violence. *J. Interpers Violence*, 37(5-6), NP2912-NP2943. <https://doi.org/10.1177/0886260520944532>
- Eurofound. (2015). *Violence and harassment in European workplaces: Causes, impacts and policies*. Dublin.
- European Commission. (1998). *Sexual harassment in the workplace in the European Union*. <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/shworkpl.pdf>
- EUROSTAT. (2022). *EU survey on gender-based violence against women and other forms of inter- personal violence (EU-GBV) – first results*. Luxembourg: European Union.
- Faley, R. H., Knapp, D. E., Kustis, G. A., & Dubois, C. L. (1999). Estimating the organizational costs of sexual harassment: The case of the US Army. *Journal of Business and Psychology*, 13, 461-484. <https://doi.org/10.1023/A:1022987119277>
- Fitzgerald, L. F., Gelfand, M. J., & Drasgow, F. (1995). Measuring sexual harassment: Theoretical and psychometric advances. *Basic and applied social psychology*, 17(4), 425-445. https://doi.org/10.1207/s15324834baspl704_2
- Fitzgerald, L., Drasgow, F., Hulin, C., Gelfand, M., & Magley, V. (1997). Antecedents and Consequences of Sexual Harassment in Organizations: A Test of an Integrated Model. *American Psychological Association*, 52(4), 578-589. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.52.4.578>



- Fitzgerald, L., Shullman, S., Bailey, N., Richards, M., Swecker, J., Gold, Y., & et al. (1988). The incidence and dimensions of sexual harassment in academia and the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 152-175. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(88\)90012-7](https://doi.org/10.1016/0001-8791(88)90012-7)
- Fitzgerald, L., Swan S, S., & Magley, V. (1997). But was it really sexual harassment? Legal, behavioral, and psychological definitions of the workplace victimization of women. In W. O'Donohue, *Sexual harassment: Theory, research, and treatment*. (p. 15). Needham Heights. MA: Allyn & Bacon.
- Friborg, M., Hansen, J.V., Aldrich, P., Folker, A.P., Kjaer, S., Nielsen, M.B., Rugulies, R., Madsen, I. (2017). Workplace sexual harassment and depressive symptoms: a cross-sectional multilevel analysis comparing harassment from clients or customers to harassment from other employees amongst 7603 Danish employees from 1041 organizations. *BMC Public Health*, 17(1), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4669-x>
- Gan, Y., Gong, Y., Chen, Y., Cao, S., Li, L., Zhou, Y., Herath, Ch., Li, W., Song, X., Yang, T., Yin, X., Lu, Z. (2018). Turnover intention and related factors among general practitioners in Hubei, China: a cross-sectional study. *BMC family practice*, 19(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/s12875-018-0752-3>
- GenderLab. (2021). *Primer informe Elsa sobre acoso laboral en el Perú*. <https://bit.ly/3uFGnSP>
- Gill, R. (2016). Post-postfeminism?: New Feminist Visibilities in Postfeminist Times. *Feminist Media Studies* 6 (4), 610-630. <https://doi.org/10.1080/14680777.2016.1193293>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. doi:10.5465/AMR.1987.4306437
- Gruys, M., & Sackett, P. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment*, 11(1), 30-42. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00224>
- Herrmann, A., Seubert, C., & Glaser, J. (2022). Consequences of exposure to violence, aggression, and sexual harassment in private security work: a mediation model. *Journal of interpersonal violence*, 37(11-12), 9684-9711. <https://doi.org/10.1177/0886260520984432>
- Ilies, R., Hauserman, N., Schwochau, S., & Stibal, J. (2003). Reported incidence rates of work-related sexual harassment in the United States: Using meta-analysis to explain reported rate disparities. *Personnel Psychology*, 56, 607-631. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00752.x>
- Inmark, Estudios y estrategias. (2006). *El acoso sexual a las mujeres en el ámbito laboral: Resumen de resultados*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto de la Mujer.
- Ki, J., & Choi-Kwon, S. (2022). Health problems, turnover intention, and actual turnover among shift work female nurses: Analyzing data from a prospective longitudinal study. *Plos one*, 17(7), e0270958. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270958>
- Krings, F., & Facchin, S. (2009). Organizational justice and men's likelihood to sexually harass: The moderating role of sexism and personality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 501. <https://doi.org/10.1037/a0013391>



- Laband, D., & Lentz, B. (1998). The effects of sexual harassment on job satisfaction, earnings, and turnover among female lawyers. *ILR Review*, 51(4), 594-607. <https://doi.org/10.1177/001979399805100403>
- Lim, S., & Cortina, L. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: the interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal of applied psychology*, 90(3), 483. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.483>
- Marsh, J., Patel, S., Gelaye, B., Goshu, M., Worku, A., Williams, M., & Berhane, Y. (2009). Prevalence of workplace abuse and sexual harassment among female faculty and staff. *Journal of occupational health*, 51(4), 314-322. <https://doi.org/10.1539/joh.L8143>
- Merkin, R. (2008). The impact of sexual harassment on turnover intentions, absenteeism, and job satisfaction: Findings from Argentina, Brazil and Chile. *Journal of International Women's Studies*, 10(2), 73-91. <https://vc.bridgew.edu/jiws/vol10/iss2/7/>
- Merkin, R., & Shah, M. (2014). The impact of sexual harassment on job satisfaction, turnover intentions, and absenteeism: findings from Pakistan compared to the United States. *SpringerPlus*, 3(1), 1-13. <http://www.springerplus.com/content/3/1/215>
- Mobley, W., Horner, S., & Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408-414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Nielsen, M., Bergheim, K., & Eid, J. (2013). Relationships between work environment factors and workers' well-being in the maritime industry. *International Maritime Health*, 64(2), 80-88. https://journals.viamedica.pl/international_maritime_health/article/view/34689/34477
- O'Leary-Kelly, A., Bowes-Sperry, L., Bates, C., & Lean, E. (2009). Sexual harassment at work: A decade (plus) of progress. *Journal of Management*, 35, 503-596. <https://doi.org/10.1177/0149206308330555>
- Organización Internacional del Trabajo OIT. (2011). Acoso sexual en el lugar de trabajo. UN Department of Public Information, DPI/2546A. http://endviolence.un.org/pdf/pressmaterials/unite_the_situation_en.pdf; http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_decl_fs_115_es.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Experiencias de violencia y acoso en trabajo_I encuesta mundial*. Ginebra. Suiza: OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_884354.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (2011). *Violence against women. Intimate partner and sexual violence against women*. Geneva, Switzerland: World Health Organisation.
- Ose, S., Lohmann-Lafrenz, S., Kaspersen, S., Berthelsen, H., & Marchand, G. (2023). Registered nurses' exposure to workplace aggression in Norway: 12-month prevalence rates, perpetrators, and current turnover intention. *BMC health services research*, 23(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-10306-z>
- Pang, Y., Dan, H., Jeong, H., & Kim, O. (2023). Impact of workplace violence on South Korean nurses' turnover intention: Mediating and



- moderating roles of depressive symptoms. *International nursing review*, 70(2), 211-218. <https://doi.org/10.1111/inr.12798>
- Park, J., & Min, H. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102599. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Popovich, P., & Warren, M. (2010). The role of power in sexual harassment as a counterproductive behavior in organizations. *Human Resource Management Review*, 20(1), 45- <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.05.003>
- Quick, J., & McFadyen, M. (2017). Sexual harassment: Have we made any progress?. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 286-298. <https://doi.org/10.1037/ocp0000054>
- Ram, Y. (2018). Hostility or hospitality? A review on violence, bullying and sexual harassment in the tourism and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 21(7), 760-774. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1064364>
- Ranganathan, M., Wamoyi, J., Pearson, I., & Stöckl, H. (2021). Measurement and prevalence of sexual harassment in low-and middle-income countries: a systematic review and meta-analysis. *BMJ open*, 11(6), e047473. <http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2020-047473>
- Robinson, S., & O'Leary-Kelly, A. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of management journal*, 41(6), 658- 672. <https://doi.org/10.5465/256963>
- Sen, P., Borges, E., Guallar, E., & Cochran, J. (2018). Towards an end to sexual harassment: The urgency and nature of change in the era of #MeToo. UN Women. UN Women. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2018/Towards-an-end-to-sexual-harassment-en.pdf>
- Sims, C., Drasgow, F., & Fitzgerald, L. (2005). The effects of sexual harassment on turnover in the military: time-dependent modeling. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1141. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1141>
- Tepper, B. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190. doi:<https://doi.org/10.5465/1556375>
- Tinkler, J., & Zhao, J. (2020). The sexual harassment of federal employees: Gender, leadership status, and organizational tolerance for abuses of power. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(3), 349-364. doi:<https://doi.org/10.1093/jopart/muz037>
- Spector, P., Fox, S., Penny, L., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behavior created equal?. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- U.S. Merit Systems Protection Board. (1995). *Sexual harassment in the federal workplace: Trends, progress, continuing challenges*. Washington, DC: Government Printing Office.
- Vara-Horna, A. (2013). *Los costos empresariales de la violencia contra las mujeres en el Perú. Una estimación del impacto de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja en la productividad laboral de las empresas peruanas*. Lima, GIZ & USMP. Traducción al alemán (2014). <https://bit.ly/3tXMsJH>



- Vara-Horna, A. (2022). *Violencia contra las mujeres y productividad laboral en las empresas de Bolivia: Prevalencia e impacto en el contexto pandémico 2021*. Proyecto PreVio de la Agencia de Cooperación Alemana GIZ, La Paz. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.24971.98088>
- Vara-Horna, A. A. (2015). *Modelo de gestión empresarial para prevenir la violencia contra las mujeres. Una propuesta integral para involucrar a las empresas en la prevención de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja*. Lima: USMP - GIZ ComVoMujer. <https://bit.ly/3W9CLUJ>
- Vara-Horna, A., Asencios-González, Z., Quipuzco-Chicata, L., & Díaz-Rosillo, A. (2022). Are Companies Committed to Preventing Gender Violence against Women? The Role of the Manager's Implicit Resistance. *Social Sciences*, 12(1), 12. <https://doi.org/10.3390/socsci12010012>
- Vara-Horna, A., Asencios-González, Z., Quipuzco-Chicata, L., Díaz-Rosillo, A., & Supo-Rojas, D. (2023). Preventing Workplace Sexual Harassment and Productivity Loss during Crisis Periods: The Protective Role of Equitable Management. *Sustainability*, 15(23), 16195. <https://doi.org/10.3390/su152316195>
- Vara-Horna, A., Díaz-Rosillo, A., Asencios-González, Z., & Quipuzco-Chicata, L. (2023). Direct and indirect effects of workplace sexual harassment on the productivity of victims and witnesses: The preventive role of equitable management. *Heliyon*, 9(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21096>
- Vara-Horna, A., Giraldo-Mejía, W., Guzmán-Melgar, C., Quintana-Otiniano, M., Navarro-Viacava, M., & Delgado-Zegarra, J. (2023). SDGs manager's assessment bias and their implications for preventing violence against women in companies. *Violence Against Women*. [En prensa].
- Williamson, S. (2020). Backlash, gender fatigue and organisational change: AIRAANZ 2019 presidential address. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 30(1), 5-15. doi:<https://doi.org/10.1080/10301763.2019.1677202>
- Willness, C., Steel, P., & Lee, K. (2007). A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. *Personnel psychology*, 60(1), 127-162. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00067.x>

somos +

prevención

por un país
libre de violencia
de género



**+ en la Cámara
de Comercio
prevenimos
la violencia
de género**