



USMP

UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

¿Es rentable prevenir el hostigamiento sexual laboral?

Análisis del caso Konecta Perú 2023



Dr. Arístides A. Vara-Horna

Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos
Universidad de San Martín de Porres

Lima, Julio de 2024

Contenido

Resumen	3
I. Introducción	4
1.1. Problema.....	4
1.2. Objetivos	5
1.3. Impacto	5
II. Marco teórico.....	7
2.1. HSL, definición, costos y retos pendientes	7
2.2. Dinámica de los costos durante la prevención del HSL	9
2.2.1. Delimitar el enfoque de costos	10
2.2.2. Entender el proceso de cambio	11
2.2.3. Modelo base de costeo.....	12
2.2.4. Prevenir el HSL aumenta la eficiencia organizacional.....	13
2.2.5. Disminuir la prevalencia e incidencia del HSL para reducir costos	14
2.2.6. El personal testigo de HSL también tiene costos indirectos	15
2.2.7. No confundir reducción con transferencia de costos	16
2.2.8. Los costos individuales pueden incrementarse.....	17
2.2.9. La evaluación periódica visibiliza la disminución progresiva del HSL	18
2.2.10. Mantener el enfoque a largo plazo.....	19
III. Metodología	21
3.1. Diseño	21
3.2. Muestra y covariables.....	24
3.3. Medición.....	28
3.4. Procedimiento	30
IV. Resultados	34
4.1. Prevalencia.....	34
4.2. Incidencia	35
4.3. Testigos	36
4.4. Microcosmos inequitativos	38
4.5. Impactos en la productividad	41
4.6. Modelo de cambio	46
4.7. Costos y rentabilidad.....	48
4.7.1. Ahorro en costos de productividad	48
4.7.2. Ahorro en costos de rotación de personal	49
4.7.3. Retorno de inversión	51
4.7.4. Cambios en el tiempo	51
V. Conclusiones y recomendaciones	53
VI. Referencias.....	59
Anexos	62
1. Caso Konecta Perú.....	62
2. Estimaciones ajustadas	62

Resumen

En el panorama empresarial contemporáneo, la implementación de medidas para prevenir y atender el hostigamiento sexual laboral (HSL) se ha vuelto una práctica cada vez más común. Para aportar evidencia sobre la rentabilidad de la prevención, esta investigación compara la efectividad de las acciones preventivas de Konecta Perú, una empresa líder en materia de prevención de HSL, con un grupo control de empresas no equivalentes ajustadas por modelamiento lineal.

La muestra incluyó a 608 trabajadoras de Konecta Perú, seleccionadas probabilísticamente de una población total de 12,191 trabajadoras, con un margen de error de 3.5%. De estas, 386 trabajadoras fueron de Lima (63.5%) y 222 del Norte del país (36.5%). Para el grupo control, se incluyeron 1,086 trabajadoras de empresas equivalentes, de las cuales 683 trabajadoras fueron de Lima (62.9%) y 403 del Norte del país (37.1%). Se usó una encuesta estructurada basada en constructos, con altos niveles de fiabilidad y validez. Los cálculos de costeo siguen la metodología internacional de Duvvury, Vara-Horna & Chadha (2022).

Los resultados revelan que Konecta Perú logró una reducción del 21.2% en la prevalencia del HSL, así como una disminución del 11.6% en los costos proyectados en días perdidos. En términos absolutos, esto representa para Konecta una recuperación de 967 días de productividad laboral, equivalente a la productividad anual de 3.4 trabajadoras a tiempo completo, con un ahorro financiero entre PEN 103,285 y 130,321 soles al año. Además, se estima un ahorro anual de rotación de personal entre PEN 32,284 y 40,087 soles, al evitar que entre 13.5 y 16.8 mujeres abandonen la empresa por razones de acoso.

Con una inversión de 90,000 soles en 2023, el cálculo del Retorno de Inversión (ROI) muestra resultados positivos (entre 50.52% y 89.34%). Esto significa que, por cada sol invertido, se recuperan entre 1.50 y 1.89 soles, confirmando así la rentabilidad de la inversión y el impacto positivo de las políticas implementadas en la empresa.

Para favorecer la sostenibilidad de la prevención, se recomienda a las empresas adoptar políticas contra el HSL que incluyan mecanismos de monitoreo continuo y establecimiento de líneas base. Esto permitirá que la medición de su impacto proporcione evidencia rigurosa sobre su eficacia y rentabilidad.

Palabras clave. Costos, hostigamiento sexual laboral, productividad, empresas, prevención, rentabilidad.

I. Introducción

1.1. Problema

A nivel global, diferentes países están implementando políticas y legislaciones específicas para abordar el hostigamiento sexual laboral (HSL). Perú sigue esta tendencia, con la creación de marcos legales que obligan a las empresas a tomar medidas preventivas. En este contexto, un número creciente de empresas peruanas está adoptando diversas actividades para prevenir y atender el HSL, ya sea por obligación legal o por interés propio. Sin embargo, las empresas buscan evidencia no solo sobre la efectividad de estas acciones, sino también sobre su rentabilidad potencial.

La prevención del HSL no solo es un imperativo ético, sino también un factor crítico para el desempeño y la sostenibilidad de las organizaciones. Evaluar la eficacia preventiva de los programas es esencial para mejorarlo continuamente, pero también es crucial analizar su rentabilidad para gestionar la disposición sostenible de recursos. Estudios previos (Vara-Horna, 2023, 2024) evidencian que el HSL genera costos significativos para las empresas peruanas, sugiriendo que una prevención efectiva puede reducir considerablemente estos costos.

Sin embargo, existe una escasez de evidencia sobre la rentabilidad de las acciones preventivas. Una limitación importante en la prevención de la violencia y el acoso laboral es la falta de estudios exhaustivos y sistemáticos de análisis de costes y beneficios (McGregor et al., 2019). Estos estudios son esenciales para comprender la relación entre la inversión en medidas preventivas y sus beneficios tangibles e intangibles. La ausencia de este tipo de investigaciones representa una laguna de conocimiento que podría informar de manera efectiva las decisiones políticas y las estrategias corporativas para combatir estos problemas. Sin estudios sólidos de coste-beneficio, las empresas pueden ser reacias a invertir en programas preventivos debido a la incertidumbre sobre el retorno de la inversión. Además, los responsables políticos necesitan datos más completos para promover una legislación que exija o incentive tales inversiones.

Además de esta falta de evidencia, existen carencias metodológicas severas. Actualmente, no existen las condiciones óptimas para una medición precisa de la eficacia y rentabilidad de la prevención. Una de las principales deficiencias metodológicas es que las empresas no suelen medir los cambios e impactos de sus acciones de prevención. Sin líneas base y sin grupos de control, muchas experiencias valiosas de trabajo sostenido de prevención no se valoran adecuadamente. Esto no solo impide una comprensión completa del impacto financiero y social del acoso, sino que también dificulta la defensa de la asignación de recursos significativos a iniciativas de prevención, a pesar de las pruebas anecdóticas y cualitativas que sugieren resultados positivos a largo plazo.

Para superar estas deficiencias, utilizamos un método indirecto que permite la creación de un grupo control equivalente compuesto por empresas que no implementan de forma explícita acciones de prevención, o que solo cumplen con las normas mínimas exigidas por la ley para prevenir el HSL. Estas empresas se comparan con aquellas que tienen políticas y programas efectivos de prevención, aportando así primeras evidencias sobre la eficacia y rentabilidad de estas acciones.

En la presente investigación, llevamos a cabo un estudio comparativo caso-control utilizando la experiencia de Konecta Perú como caso de estudio. Durante más de seis años, Konecta Perú ha fortalecido consistentemente su modelo de gestión para prevenir el HSL y todo tipo de violencia de género entre sus trabajadores (ver Anexo 1). Para evaluar el impacto de estas medidas preventivas, se comparan sus resultados con los de un grupo control de empresas no equivalentes, ajustando por diferencias relacionadas a variables demográficas y organizacionales. Esto nos permite determinar los cambios en la prevalencia del HSL y evaluar la reducción de los costos asociados a la productividad laboral.

1.2. Objetivos

1. Determinar el impacto del programa preventivo en la disminución de la prevalencia del hostigamiento sexual laboral (HSL): Evaluar cómo las medidas implementadas por Konecta Perú han influido en la reducción de casos de HSL entre los trabajadores, comparando los resultados con los de un grupo control de empresas que no aplican dichas medidas.
2. Determinar si los costos de productividad laboral ocasionados por el HSL se han reducido gracias al programa preventivo: Analizar la relación entre la implementación del programa preventivo y la disminución de los costos asociados a la pérdida de productividad laboral causada por el HSL.
3. Determinar si, como consecuencia del programa preventivo, hay un ahorro en los costos de rotación de personal: Investigar si la aplicación del programa preventivo ha resultado en una reducción de la rotación de personal, evaluando los ahorros económicos derivados de la disminución de la necesidad de contratar y capacitar nuevo personal.
4. Determinar el retorno de inversión (ROI) del programa preventivo de HSL: Calcular el ROI del programa considerando los ahorros en costos de productividad, reducción de rotación de personal y otros beneficios económicos.

1.3. Impacto

Esta investigación no solo busca llenar un vacío crítico en la literatura existente sobre la prevención del HSL, sino también servir como una herramienta práctica para las empresas y los responsables políticos que buscan implementar y promover

entornos laborales seguros y equitativos. Una reducción en la prevalencia del HSL y en los costos asociados a la productividad laboral puede traducirse en un ambiente de trabajo más seguro y productivo, mayor satisfacción y retención de empleados, y una mejora en la reputación corporativa. Además, estos hallazgos pueden incentivar a otras empresas a adoptar políticas similares, promoviendo un cambio positivo en la cultura organizacional y contribuyendo a la erradicación del HSL en el ámbito laboral.

Los resultados de esta investigación tienen el potencial de generar un impacto significativo en el entorno empresarial. Al demostrar la efectividad de las políticas de prevención del HSL, las empresas pueden justificar la inversión en estas medidas, no solo desde una perspectiva ética, sino también desde una perspectiva financiera. Al ofrecer un análisis costo-beneficio detallado, esperamos migrar la motivación para la prevención del HSL desde una posición filantrópica a una estratégica, asegurando que la prevención se integre como una práctica regular empresarial y no se sujete únicamente a designios personales. Esta transición es crucial para garantizar la sostenibilidad y efectividad a largo plazo de las iniciativas preventivas, convirtiendo la prevención del HSL en un componente esencial de la estrategia corporativa.

II. Marco teórico

2.1. HSL, definición, costos y retos pendientes

El hostigamiento sexual laboral (HSL) es una forma específica y sutil de violencia de género que se manifiesta en el ambiente de trabajo mediante conductas sexuales no deseadas o comentarios de naturaleza sexual o sexista que resultan ofensivos, intimidantes o humillantes para la persona que los recibe (Vara-Horna et al., 2024). Este tipo de acoso incluye una amplia gama de comportamientos, desde insinuaciones sexuales, proposiciones no deseadas y comentarios sexistas degradantes relacionados con el género hasta avances físicos no solicitados.

El modelo de Fitzgerald define el HSL con tres dimensiones principales: coerción sexual, acoso de género y atención sexual no deseada (Fitzgerald et al., 1995): 1. **La coerción sexual** implica situaciones en las que se condicionan beneficios laborales a la aceptación de conductas sexuales, donde la negativa a aceptar dichos avances puede llevar a consecuencias negativas para la víctima en términos de su desarrollo profesional, como la pérdida de promociones, despidos o asignación de tareas no deseadas. 2. **La atención sexual no deseada** incluye cualquier forma de contacto físico no consentido, desde toques inapropiados hasta intentos de contacto físico más agresivos. Este tipo de acoso es particularmente intrusivo y puede tener graves efectos psicológicos y emocionales sobre las víctimas. 3. **El acoso de género** se refiere a comportamientos que refuerzan estereotipos de género y roles tradicionales, incluyendo comentarios sexistas, bromas ofensivas, o cualquier conducta que devalúe a una persona basada en su género. Este tipo de acoso no siempre implica una motivación sexual directa, pero crea un ambiente de trabajo hostil y degradante para las víctimas. En conjunto, estas dimensiones subrayan la naturaleza multifacética del HSL y la necesidad de abordar todas las formas en las que se puede manifestar para crear un entorno laboral seguro y respetuoso.

El HSL es una problemática global con prevalencias que varían ampliamente entre países y regiones (ILO, 2022). En América Latina, y específicamente en Perú, 1 de cada 3 trabajadoras del sector privado ha sido acosada sexualmente en los últimos doce meses, aumentando a 2 de cada 4 en las empresas de las regiones del sur del país (Vara-Horna et al., 2024).

El hostigamiento sexual laboral (HSL) representa una seria preocupación para las empresas, no solo debido a las implicaciones éticas y legales, sino también por su impacto en la productividad y los costos. Además del impacto pernicioso en el bienestar de las mujeres (Willness et al., 2007), el HSL representa un costo significativo para la productividad empresarial. Estos costos incluyen litigios, indemnizaciones, pérdidas por abandono de trabajadoras y disminución de la productividad (Cici et al., 2021). A nivel global, estudios han estimado pérdidas económicas significativas debido al HSL, como en Camboya, donde se pierden 89 millones de dólares anuales (CARE International, 2017), y en Australia, con

pérdidas de 2.6 mil millones de dólares australianos (Deloitte Access Economics, 2019). En Perú, el HSL puede disminuir la productividad laboral hasta en un 43.1% y aumentar comportamientos contraproducentes en un 39.6% (Vara-Horna et al., 2023). Estudios recientes también han evaluado el impacto del acoso sexual en el lugar de trabajo sobre la reputación a través del valor comercial de la empresa (Au et al., 2023; Borelli-Kjaer et al., 2021) o las inversiones (Bouzzine & Lueg, 2022).

La reciente investigación "Entre el discurso y los hechos: Desvelando los costos invisibles del hostigamiento sexual laboral en el Perú" (Vara-Horna et al., 2024) revela una relación directa entre el HSL y su impacto en la productividad y el bienestar laboral, especialmente en el Sur, donde se reporta repercusiones indirectas más altas como tardanzas y ausencias. Los resultados también sugieren una correlación entre el HSL y la intención de deserción, así como un aumento en comportamientos contraproducentes. El ausentismo aumenta en promedio un 40.6%, afectando especialmente a la Región Norte con un 46.2%; las tardanzas se incrementan en un promedio general del 96.7%, alcanzando hasta un 135.4% en la Región Sur; los incidentes laborales críticos suben un 153.0% en promedio, siendo más prevalentes en la Región Norte con un 178.1%. Además, el presentismo tiene un costo adicional medio del 78.4%, con la menor incidencia en Lima (71.4%). Los comportamientos contraproducentes varían entre regiones, con un promedio de 16.4% y destacando la Región Sur con un 27.6%. La intención de deserción muestra un costo adicional promedio del 38.0%, con la Región Sur reportando el mayor porcentaje (38.6%).

En Perú, la Ley N.º 27942, Ley contra el Hostigamiento Sexual, obliga a las empresas a implementar políticas claras para prevenir y sancionar el hostigamiento sexual laboral (HSL). Estas obligaciones incluyen la creación de una política interna conocida por todos los empleados, la provisión de programas de capacitación continua sobre identificación y manejo del HSL, y el establecimiento de un protocolo de atención para recibir, investigar y resolver denuncias de manera rápida y confidencial. Las empresas deben garantizar la confidencialidad y protección contra represalias para las víctimas y testigos, establecer canales accesibles de denuncia, realizar investigaciones imparciales, y aplicar sanciones disciplinarias adecuadas. Además, deben formar comités especializados para manejar casos de HSL y asegurar que los supervisores actúen proactivamente para prevenir y responder a las denuncias de HSL.

Siguiendo las directrices del Convenio 190 y Recomendación 206 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la medición de la prevalencia y los costos del HSL y todo tipo de violencia de género es crucial para entender su alcance e impacto, y para formular políticas efectivas que promuevan entornos laborales seguros y respetuosos. El Perú ha ratificado ese convenio, asumiendo obligaciones que incluyen la implementación de medidas legislativas y administrativas para prevenir y combatir el HSL.

A pesar de que muchas gerencias expresan 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 (Vara-Horna et al., 2023). Esto subraya la necesidad de enfoques más integrales y comprometidos para superar los retos asociados al HSL y promover una cultura de respeto y seguridad en el ámbito laboral. Existen sesgos inconscientes en la prevención que limitan su efectividad, llevando a menudo a la implementación de acciones superficiales o no estructurales que no abordan las causas subyacentes del HSL (Vara-Horna et al., 2024b). Por lo tanto, es crucial que las empresas no solo formulen políticas preventivas, sino que también aseguren su aplicación rigurosa y efectiva, con un enfoque en cambiar las estructuras organizacionales y culturales que perpetúan el acoso y la discriminación.

2.2. Dinámica de los costos durante la prevención del HSL

La rentabilidad, en un contexto empresarial, es la capacidad de una inversión para generar beneficios económicos superiores a los costos iniciales. Es una medida necesaria para evaluar la eficiencia y el éxito financiero de cualquier iniciativa.

Los costos pueden ser directos o indirectos: 1. Los costos directos son aquellos que se relacionan con una actividad o proyecto específico que genera gastos. 2. Los costos indirectos, suelen ser costos ocultos, incluyendo aquellos gastos no evidentes, tales como la pérdida de productividad, el ausentismo, la rotación forzada y los costos psicológicos para las víctimas y testigos del HSL.

La respuesta de las empresas ante el HSL es un costo directo porque implica destinar dinero para atender las consecuencias organizacionales del HSL, tales como evitar multas o cumplir la ley, pero también, de una forma más proactiva, implementar programas de prevención. Estos costos directos pueden ser una inversión en la medida que se traduzcan en una reducción de los costos indirectos y pueden ser rentables cuando la reducción de los costos, a lo largo del tiempo, sea mayor que la inversión inicial. Sin embargo, mientras las empresas vean la prevención del HSL como una mera obligación legal, difícilmente podrán rentabilizarla. Por el contrario, se requiere una visión proactiva, orientada a evitar que el HSL ocurra. Esto implica un fortalecimiento estructural de la cultura equitativa en la organización y una comprensión profunda de la dinámica de costos y beneficios de la prevención.

Existen muchos vacíos de conocimiento y expectativas irreales sobre los resultados de los programas de prevención, pudiendo afectar su sostenibilidad. Las expectativas falsas pueden hacer que las empresas desistan de los programas porque no ven "resultados concretos" rápidamente. Como cualquier inversión, se requiere tener una proyección en el tiempo y de la magnitud de los riesgos:

1. En primer lugar, se tiende a pensar que el HSL se reduce a casos aislados que no requieren una atención estratégica; sin embargo, este es muy prevalente, por lo menos 1 de cada 3 trabajadoras puede estar siendo acosada dentro de

cada empresa. Además, los costos ocasionados por el HSL suelen ser invisibles, no monetizados, y si no se identifican y contabilizan con precisión, pueden subestimarse.

2. En segundo lugar, se subestima el costo directo de los programas de prevención, que generalmente necesitan ser intensivos y sostenidos en el tiempo para producir cambios significativos, ya que el HSL es un problema muy resistente. No se puede eliminar este mal de un año para otro con una simple campaña o capacitación.
3. En tercer lugar, la reducción de estos costos no es lineal; suele haber transacciones de costos, movilidades entre categorías e incrementos en algunas áreas que deben ser comprendidos, ya que son parte esperada de este proceso.

En este apartado se explora la dinámica de los costos y la rentabilidad de la prevención del HSL para proporcionar una visión integral de cómo las intervenciones preventivas pueden afectar tanto positiva como negativamente los costos laborales y la rentabilidad. El entendimiento de esta dinámica puede ser útil para comprender qué esperar cuando se despliegan programas de prevención, permitiendo a las empresas establecer expectativas realistas y optimizando su inversión.

2.2.1. Delimitar el enfoque de costos

Los costos asociados con el HSL pueden provenir de diversas fuentes y presentarse en diferentes formas, cada una con implicaciones distintas para la organización.

Hay tres fuentes principales de costos:

- Víctimas. El hostigamiento sexual afecta el bienestar y capacidad productiva de las mujeres acosadas, las cuales terminando impactando en la organización, a través de la pérdida de productividad, el ausentismo, la rotación de personal y los recursos necesarios para la recuperación.
- Perpetradores. Aunque menos discutidos, los costos asociados a los perpetradores incluyen los recursos invertidos en procesos disciplinarios, legales y de rehabilitación, así como el impacto en la reputación y legitimidad de la empresa. Estos costos pueden ser significativos, especialmente cuando implican acciones legales y sanciones.
- Personal que atestigua. Los colegas testigos del hostigamiento sexual también generan costos significativos debido al tiempo y recursos que dedican a apoyar a las víctimas. Este apoyo, aunque necesario y valioso, puede afectar la capacidad de los testigos para realizar sus propias tareas eficientemente.

Naturaleza de los costos:

- Tangibles. Los costos tangibles son aquellos que pueden ser cuantificados y monetizados directamente, como las pérdidas de productividad, los gastos en atención psicológica y las multas legales. Estos costos son visibles y pueden ser registrados en los estados financieros de la empresa.

- Intangibles. Los costos intangibles incluyen el impacto en la moral del personal, la disminución de la cohesión y el compromiso organizacional, y el daño a la reputación de la empresa. Aunque no siempre pueden ser monetizados, estos costos son necesarios para comprender el impacto total del HSL en la organización.

Tipos de costos:

- Pérdida de productividad. La principal consecuencia del HSL es la disminución de la productividad laboral, que puede manifestarse en ausentismo, menor rendimiento y mayor rotación de personal. Este tipo de costo es tangible y puede ser cuantificado a través de diversas métricas de desempeño.
- Multas y sanciones. Las empresas pueden enfrentar multas y sanciones legales por no cumplir con las normativas sobre acoso sexual, lo que incrementa los costos financieros directos. Estos costos son una consecuencia directa de la falta de medidas preventivas adecuadas.
- Presupuesto destinado para atender el problema. La implementación de programas de prevención y la gestión de casos de HSL requieren una inversión significativa en términos de capacitación, apoyo psicológico y asesoramiento legal. Este tipo de costo, aunque directo, es esencial para crear un entorno laboral seguro y respetuoso.

Este apartado se centra específicamente en el análisis de la dinámica de los costos tangibles de productividad, derivados de las víctimas y los testigos.

2.2.2. Entender el proceso de cambio

Para entender la dinámica de los costos empresariales del hostigamiento sexual, se debe analizar el proceso de cambio y las variables intermedias afectadas por el acoso. Es decir, el HSL no ocasiona directamente costos, muchas variables intermedias son afectadas primero, para luego traducirse en costos. Dependiendo de cuáles son esas variables, hay tres rutas clave:

- **Ruta de la Capacidad.** El HSL afecta la salud mental y el bienestar de las trabajadoras, disminuyendo su capacidad productiva y eficiencia laboral. Variables como el presentismo, tardanzas, ausentismo e incidentes críticos se ven incrementadas. Normalmente, este tipo de costos son tangibles, pues puede ser cuantificado a través de diversos procedimientos que contabilizan la cantidad de tiempo laboral perdido ocasionado por el acoso.
- **Ruta de la Justicia.** La teoría de la Justicia Organizacional sugiere que cuando el personal percibe injusticias, su motivación y compromiso disminuyen, lo que aumenta los comportamientos contraproducentes como la intención de dejar el trabajo o sabotearlo. Este tipo de insubordinación y “renuncia silenciosa”, suelen seres invisibles, haciéndose evidentes cuando han ocurrido incidentes críticos o abandono de puesto. El HSL daña las

relaciones de respeto y dignidad dentro de la organización, afectando la percepción de justicia organizacional, por lo que se espera una asociación significativa entre estas dos variables. Normalmente, este tipo de costos son intangibles, puede identificarse y valorarse, pero no monetarizarse directamente.

- **Ruta del Clima.** El clima organizacional se ve severamente dañado por el HSL, ya que este fenómeno aísla a las víctimas, involucra y afecta a los testigos, compromete la reputación y la legitimidad de los acosadores en posiciones de mando y cuestiona la capacidad de la organización para proteger y responder adecuadamente. La teoría del Capital Social sugiere que un clima organizacional deteriorado disminuye la cohesión y la confianza dentro de la organización, lo que se traduce en costos productivos significativos y en una disminución de la eficiencia. En efecto, la cooperación mutua, la confianza y el civismo se ven gravemente afectados cuando el personal es consciente de estos incidentes, algunas veces experimentan traumas vicarios (se afectan por el sufrimiento ajeno) o les conflictúa tener a los perpetradores como colegas o supervisores. Estos impactos erosionan el capital social de la organización, debilitando las redes de apoyo y la solidaridad entre el personal. Además, aunque los costos asociados a un clima organizacional deteriorado pueden no ser directamente tangibles, su impacto es profundo y se manifiesta en diversas formas, como la reducción de la eficiencia, la disminución del compromiso y la moral colectiva.

2.2.3. Modelo base de costeo

Los estudios de costos se basan en algunos supuestos probabilísticos esenciales: A1. Un porcentaje sustancial de trabajadoras sufre acoso. A2. Un porcentaje de ellas (no todas) sufren daños o efectos nocivos a causa del acoso. A3. Una proporción importante de esos daños o efectos se traduce en costes cuantificables. Estos supuestos condicionan una fórmula básica utilizada habitualmente en los estudios de impacto económico y análisis de costes (Vara-Horna, s/f).

Primer paso. Empezar por la prevalencia es fundamental porque proporciona una base para estimar la magnitud del problema. Las estimaciones precisas de la prevalencia son cruciales y deben basarse en datos fiables y actualizados. Si la prevalencia se basa en el número de casos denunciados, subestima su verdadera magnitud. En el caso del acoso, son muchos los factores que dificultan la revelación de información, desde factores culturales que la justifican y hacen invisibles, hasta barreras organizativas que limitan la denuncia. La encuesta anónima y especializada es la forma más eficaz de obtener un valor cercano a la prevalencia real en el mundo laboral. Debe cumplir todos los requisitos éticos y medir la violencia y el acoso utilizando una amplia lista de comportamientos operacionalizados.

Segundo paso. Es esencial reconocer que no todas las mujeres acosadas sufren consecuencias perniciosas en la misma medida. Por lo tanto, identificar la proporción afectada es fundamental para comprender el impacto real. Esto suele hacerse de dos maneras: pidiendo directamente a la persona que informe de las consecuencias perniciosas del acoso (método directo) o comparando el grupo de trabajadoras acosadas con un grupo de control libre de acoso (método comparativo). Ese segundo método es más conveniente para estimar otros efectos perniciosos del acoso que quedan fuera del conocimiento de la trabajadora.

La validez y fiabilidad de estos métodos dependen de la solidez de los supuestos subyacentes y de la coherencia de los datos utilizados. Los métodos directo y comparativo tienen limitaciones inherentes, sobre todo en lo que respecta a la inferencia causal. En el método directo, la confianza en la autodeclaración plantea dudas sobre la exactitud de los recuerdos y la interpretación subjetiva de los acontecimientos, lo que lleva a subestimar o sobreestimar el impacto. Por otra parte, el método comparativo debe lidiar con la atribución de las diferencias observadas entre los grupos afectados y de control específicamente a la presencia de acoso, aislando el efecto de variables de confusión que no se controlaron o contabilizaron adecuadamente.

Para aumentar la solidez de estas mediciones, es necesario emplear controles metodológicos estrictos. Esto incluye el uso de instrumentos validados para la notificación directa que minimicen el sesgo de recuerdo y la interpretación subjetiva, y el empleo de controles estadísticos rigurosos en los análisis comparativos para aislar el efecto del acoso de otros factores influyentes.

El **tercer paso** consiste en medir los efectos adversos de los días productivos perdidos, los costes monetarios o cualquier otro indicador cuantitativo que represente el valor medio por persona afectada. A partir de este paso, se puede calcular el valor medio perdido por individuo, que servirá de base para realizar imputaciones globales (Walker y Duvvury, 2016; Williams, 2014). Se obtiene al final, una estimación del coste económico total multiplicando el número de casos afectados por el coste medio por caso (Krol & Brouwer, 2014).

2.2.4. Prevenir el HSL aumenta la eficiencia organizacional

La teoría de la Eficiencia X (Leibenstein, 1966) sugiere que las organizaciones no siempre operan en condiciones de máxima eficiencia debido a factores internos, como el comportamiento del personal o la gestión de los recursos humanos. El HSL es un factor relacionado con el comportamiento del personal que deteriora la eficiencia interna de una organización. El hostigamiento sexual genera costos productivos involuntarios, también conocidos como costos-oportunidad, que afectan negativamente la productividad laboral. Siguiendo la teoría de los Recursos y Demandas (Bakker y Demerouti, 2017), los valiosos recursos personales de las trabajadoras, como la energía, el tiempo y la atención, pueden verse sobrecargados por el acoso, llevando a un deterioro en su desempeño laboral.

Implementar políticas de prevención puede mejorar significativamente la eficiencia interna al crear un ambiente laboral más productivo. Al reducir el hostigamiento, las empresas pueden liberar recursos valiosos y mejorar la eficiencia de su fuerza laboral, lo que en última instancia contribuye a una mejor rentabilidad y sostenibilidad.

Sin embargo, los costos son solo un indicador básico de la pérdida productiva; las implicancias son mucho mayores y se orientan a la eficiencia de todo el sistema. Tal como se vio en el apartado anterior, el HSL impacta más allá de las víctimas directas, afectando también el ambiente de trabajo (ruta del clima) y la percepción de justicia entre el personal (ruta de la justicia).

En el primer caso, la existencia de hostigamiento sexual en una organización puede llevar a un clima de miedo y desconfianza, donde el personal se siente inseguro y desmotivado. El personal testigo del HSL experimenta también un impacto significativo, dedicando tiempo y recursos para apoyar a las víctimas, lo que puede disminuir su propia productividad.

En el segundo caso, el HSL daña la reputación interna y la legitimidad de la organización. De hecho, el hostigamiento sexual es un atentado a la justicia organizacional. Su presencia dentro de la empresa evidencia un abuso de poder que viola derechos humanos fundamentales de las mujeres. Esta situación es un reflejo de una sociedad machista que ha permeado la cultura organizacional, vulnerando los valores internos de respeto y justicia. Debido a que el HSL ocurre a menudo de manera invisible a los ojos de la organización, puede crear la falsa percepción de que a la empresa no le importan sus trabajadoras y que tolera ese tipo de hechos. Esto es peligroso porque destruye la relación de confianza y legitimidad entre la empresa y su personal.

De lo dicho, los costos del HSL son un indicador de la ineficiencia del sistema, pero representan solo la punta del iceberg de una serie de costos no tangibles que incluyen la reputación interna, la legitimidad, la seguridad ocupacional y los valores organizacionales. Abordar el HSL no solo mejora la productividad, sino también la eficiencia de todo el sistema organizacional, al fortalecer también la cohesión, la justicia y la confianza dentro de la organización.

2.2.5. Disminuir la prevalencia e incidencia del HSL para reducir costos

Para reducir los costos ocasionados por el hostigamiento sexual laboral, es esencial disminuir tanto su prevalencia como su intensidad. Ambos indicadores son importantes: la prevalencia se refiere a la cantidad de mujeres acosadas sexualmente durante un año, mientras que la intensidad (incidencia) indica la cantidad de incidentes acumulados que han experimentado en ese año.

Normalmente, en una empresa, los casos de hostigamiento sexual graves y costosos son una minoría, mientras que la mayoría de los casos son de menor intensidad y tienen costos menores a nivel individual. Hay que advertir que esta polaridad

puede distorsionar la percepción empresarial del problema. En efecto, pocos casos graves de HSL, los que usualmente se detectan en denuncias, hacen ver al problema como demasiado complejo de resolver, dando la falsa impresión de que el HSL solo existe cuando es crítico (Ej. Coerción sexual) y no cuando son indicadores de acoso de género o de atención sexual no deseada.

En realidad, la mayoría de los casos de HSL no son tan evidentes, suelen ser subestimados tanto por los perpetradores como por las víctimas y, sin embargo, afectan significativamente la productividad. Además, el HSL, en sus formas más leves, puede actuar como una "puerta de entrada" a comportamientos más graves si no se aborda adecuadamente. La falta de acción contra incidentes menos severos puede normalizar el comportamiento inapropiado y perpetuar una cultura de impunidad, lo que puede llevar a una mayor prevalencia y a incidentes más graves en el futuro.

La evidencia demuestra que, si bien la coerción sexual ocasiona altos costos productivos, otras formas de HSL, como la proximidad sexual no deseada y el acoso de género, también generan costos significativos. No hay que confundir los costos individuales con los costos a nivel agregado. Aunque los costos de los casos graves son mayores a nivel individual, los costos acumulativos de los casos "leves" pueden ser más altos a nivel organizacional debido a su mayor prevalencia.

De lo dicho, para que la reducción de costos sea efectiva, es fundamental que las estrategias de prevención aborden tanto la prevalencia como la intensidad del HSL. Reducir la prevalencia implica disminuir el número total de mujeres que son hostigadas sexualmente, creando un entorno laboral donde este tipo de comportamientos sean menos comunes. Reducir la intensidad del HSL significa disminuir la gravedad y frecuencia de los incidentes de acoso sexual a lo largo del tiempo.

2.2.6. El personal testigo de HSL también tiene costos indirectos

El personal que atestigua el HSL también asume costos indirectos significativos. Al destinar tiempo y recursos para apoyar a sus colegas acosadas, el personal testigo experimenta una disminución en su propia productividad. Este tiempo y recursos voluntariamente destinados para apoyar a las colegas acosadas forman parte del capital social que las organizaciones aspiran a desarrollar. Sin embargo, los testigos no solo dedican tiempo a apoyar, también pueden verse afectados emocionalmente, con los daños colaterales que desembocan en la pérdida involuntaria de productividad.

En concreto, el HSL puede producir dos tipos de costos indirectos en el personal testigo:

- **Tiempo y recursos voluntariamente destinados.** El personal testigo dedica tiempo y esfuerzo para apoyar a sus colegas acosadas, lo cual es una expresión de capital social positivo. Este tipo de costo, aunque reduce temporalmente la productividad individual, refleja una transferencia de

bienestar dentro de la organización y debe ser promovido y gestionado adecuadamente por los programas de prevención.

- **Tiempo y capacidad perdida por daños colaterales.** El impacto emocional, como el trauma vicario, la preocupación, el miedo y la ansiedad, que resultan de atestiguar el acoso, puede llevar a una disminución involuntaria de la productividad. Este tipo de costo es una consecuencia dañina y representa una transferencia de malestar que debe ser controlada y evitada.

El primer tipo de costo, que involucra el apoyo voluntario y la solidaridad, debe ser fomentado dentro de un marco estructurado de programas de prevención, ya que fortalece el capital social y mejora el clima organizacional. Este tipo de intervenciones, conocido como “Bystander/Upstander”, busca crear conciencia en el personal para identificar casos de HSL, y apoyar de forma efectiva con referencias acorde a los procedimientos y rutas de actuación de la empresa. Por eso, es esperable que los costos de testigos se incrementen una vez iniciada la prevención.

En cambio, el segundo tipo de costo, que resulta del impacto psicológico negativo, debe ser mitigado a través de intervenciones específicas que protejan y apoyen al personal testigo, evitando que el HSL genere un entorno de trabajo tóxico. Si este tipo de costos aumenta también después de iniciada la prevención, es muy probable que el programa requiera un ajuste al diseño, pues se estaría transfiriendo los costos de las víctimas hacia los testigos.

2.2.7. No confundir reducción con transferencia de costos

Es importante comprender que los costos asociados con la prevención del HSL pueden ser transferidos entre diferentes áreas en lugar de ser eliminados. Es decir, la inversión inicial de los programas de prevención puede migrar los costos de una categoría a otra, pero no necesariamente reducirlos de manera inmediata. Desconocer esto puede exagerar las expectativas de retorno, poniendo en riesgo la sostenibilidad de la prevención.

Por ejemplo, tal como se mencionó previamente, al aumentar la conciencia sobre el problema del HSL, el personal que atestigua estos incidentes puede volverse más activo y voluntarioso para brindar apoyo a las víctimas. Aunque esta respuesta positiva fortalece el capital social y fomenta un entorno laboral más solidario, también puede incrementar los costos indirectos asociados. Los testigos pueden dedicar más tiempo y recursos a apoyar a sus colegas, lo que puede afectar su propia productividad y generar costos adicionales para la organización.

En el mismo sentido, las mujeres acosadas también pueden volverse más críticas y exigentes con la actuación de la empresa, reconociendo más incidencias e impactos del acoso, lo que puede aumentar los costos individuales. Esta mayor conciencia y demanda de justicia pueden llevar a un aumento de los costos individuales relacionados con la gestión de casos, el apoyo psicológico y las acciones legales. En

efecto, las expectativas creadas por el programa de prevención pueden aumentar la demanda de justicia de muchas mujeres con experiencia de acoso crónicas, sintiendo que la empresa no cumple con su “promesa” de tolerancia cero, condicionando la aparición de comportamientos contraproyectivos, tales como el sabotaje o la renuncia silenciosa.

Todos estos costos, aunque reflejan un avance en la identificación y abordaje del problema, también representan una transferencia de costos en lugar de una reducción inmediata, lo que en el balance final parecerá que el programa no ha sido muy efectivo. Sin embargo, la transferencia de costos es un fenómeno normal en el proceso de cambio: mientras estos costos puedan ser entendidos dentro de la ruta o modelo de cambio, son indicios del impacto positivo de la prevención, aunque en el balance final el impacto pueda parecer nulo.

2.2.8. Los costos individuales pueden incrementarse

Usualmente, el cálculo de los costos del HSL se basa en la diferencia promedio en productividad entre las trabajadoras acosadas y las no acosadas. Esta diferencia es significativamente mayor cuando se comparan casos graves de HSL con casos leves. Los casos graves de HSL implican una mayor pérdida de productividad debido al daño que sufren las víctimas. Esto se traduce en un aumento del ausentismo, menor rendimiento laboral y una mayor necesidad de apoyo y recursos adicionales para la recuperación y la gestión de estos casos. Por eso, las empresas con más casos graves tendrán un mayor costo individual de productividad, en comparación con aquellas empresas con más casos leves.

En ese contexto, suele ocurrir que los primeros años de la implementación de los programas preventivos logran una reducción -principalmente- de los casos menos graves de HSL; sin embargo, los casos más graves suelen persistir. Como resultado, aunque el número total de casos de HSL disminuye, el costo promedio por caso puede aumentar, ya que los casos restantes son los más severos y costosos. No es que los daños se hayan vuelto más intensos y costosos después de implantar la prevención, sino que -al disminuir los casos menos graves- el promedio de costos se realiza principalmente con los casos más intensos por lo que da la apariencia de ser más costosos.

El HSL no ocurre uniformemente entre todas las trabajadoras. Existen diversos niveles e intensidades de gravedad del HSL, así como diferentes probabilidades de causar daño. Por eso no solo se debe medir la prevalencia, sino también la incidencia. Cuando se implementa un programa preventivo, lo usual es que disminuyan primero los casos menos graves e intensos, mientras que los casos más graves persisten. En efecto, las capacitaciones y la concientización del problema pueden persuadir a los acosadores de baja intensidad a cambiar su comportamiento. Además, estas iniciativas aumentan la conciencia del problema entre las trabajadoras, facilitando su identificación y eliminación en los casos menos graves. Sin embargo, los casos más intensos del HSL suelen estar vinculados a fuertes relaciones de poder entre acosadores y víctimas, teniendo implicaciones

que van más allá de la conciencia y la voluntad de las partes involucradas. Estos desequilibrios pueden dificultar la denuncia y la resolución del acoso. Además, los casos graves de HSL pueden causar daños psicológicos y emocionales profundos, que requieren intervenciones más intensivas y prolongadas, como apoyo psicológico y asesoramiento legal. Finalmente, a medida que la organización se vuelve más consciente y sensible al HSL, es probable que se preste más atención a los casos graves, lo que puede incrementar los recursos dedicados a su resolución. Por esta razón, estos casos pueden perdurar más tiempo, requiriendo intervenciones más profundas y sostenidas para ser abordados.

2.2.9. La evaluación periódica visibiliza la disminución progresiva del HSL

Aunque los costos individuales pueden aumentar inicialmente, la disminución progresiva de casos de HSL llevará a una recuperación acumulativa de la productividad perdida a lo largo del tiempo. Por ello, la rentabilidad de la prevención debe evaluarse en el tiempo, en función de la tasa de cambio (reducción del HSL ocurrido año a año). Esto implica que los programas preventivos deben incluir un costo directo de evaluación continua. En este contexto, para prevenir mejor también hay que evaluar.

La teoría de los Costos de Calidad explica que un incremento estratégico en los costos de prevención y evaluación puede reducir significativamente los costos de fallas, que son todos aquellos costos ocasionados por el HSL. Los costos de prevención incluyen la inversión en programas de capacitación, políticas de sensibilización y sistemas de apoyo. Los costos de evaluación se refieren a los esfuerzos de monitoreo y auditoría para asegurar el cumplimiento de las políticas de prevención. Por otro lado, los costos de fallas incluyen las pérdidas de productividad, el ausentismo, la rotación de personal y los costos legales asociados con casos de HSL. Al invertir en la prevención y la evaluación, las empresas pueden minimizar estos costos de fallas.

Medir continuamente la prevalencia, los impactos y los costos del HSL es crucial para identificar oportunidades de eficiencia en la inversión y mejorar continuamente el programa preventivo. No es suficiente con medir los cambios en la prevalencia; también debe medirse la incidencia y los impactos individuales que ocasionan en la productividad.

El estudio progresivo a nivel de costeo ayuda a entender el nivel de eficiencia del programa y favorece su perfeccionamiento. La evaluación continua permite a las empresas ajustar sus estrategias de prevención, identificar áreas de mejora y asegurar que los recursos se utilicen de manera efectiva.

Además, una evaluación continua proporciona datos valiosos para justificar la inversión en los programas de prevención ante la alta dirección y otros stakeholders. Al demostrar que la reducción de los costos de fallas supera la inversión en prevención y evaluación, se refuerza el argumento a favor de estos programas. También se facilita la identificación de tendencias y patrones que

pueden informar futuras decisiones estratégicas, permitiendo una gestión más proactiva y efectiva del HSL.

2.2.10. Mantener el enfoque a largo plazo

El hostigamiento sexual laboral es una manifestación profunda de discriminación y violencia de género, arraigada en las estructuras organizacionales y resistente a la supresión. Más allá de esperar cambios inmediatos, es fundamental adoptar una perspectiva de paciencia y consistencia al abordar este problema. En ese contexto, es prudente desconfiar de cambios repentinos y centrarse en las tendencias a largo plazo para evaluar la efectividad de las intervenciones.

Muchas razones justifican esta prudencia:

1. En primer lugar, los cambios pueden adquirir muchas formas: Puede haber una disminución en los incidentes de HSL, mientras se mantiene la prevalencia (no se reduce la cantidad de mujeres acosadas, pero sí la cantidad de incidentes de acoso). También puede observarse una reducción en algunos indicadores de HSL, como el acoso de género o los contactos sexuales indeseados, mientras que los indicadores de coerción sexual pueden mantenerse constantes. En la misma línea, dentro de cada dimensión, algunos indicadores pueden variar, mientras que otros no muestran cambios significativos.
2. En segundo lugar, es importante reconocer que la reducción de los incidentes de HSL no necesariamente se traducirá inmediatamente en una reducción de costos. Esto es así porque el daño previo causado por el HSL puede requerir tiempo para desvanecerse. También porque los efectos del HSL pueden disminuir en algunas variables intermedias, como la moral y la motivación de las empleadas, pero no necesariamente en los costos globales asociados con la productividad y el rendimiento organizacional.
3. En tercer lugar, la resistencia al cambio en el contexto del HSL puede ser exacerbada por el fenómeno conocido como "Gender Backlash", donde los esfuerzos para promover la igualdad de género y prevenir el HSL pueden enfrentar resistencia activa o pasiva (Vara-Horna et al., 2023). En efecto, el HSL a menudo se esconde en el ejercicio del poder tácito patriarcal, una forma de discriminación sexista que cosifica y desvaloriza a las mujeres en las prácticas laborales cotidianas, y que cuenta con el “respaldo” de **microcosmos inequitativos** dentro de la organización. De hecho, incluso en empresas con políticas de igualdad, estos microcosmos pueden persistir y perpetuar prácticas discriminatorias y abusivas. Por eso, para enfrentar efectivamente el HSL y sus raíces, es esencial fortalecer las competencias de **gestión equitativa** en toda la estructura jerárquica de toda la organización (Vara-Horna et al., 2023b, 2023c). Esto no solo implica identificar y sancionar a los perpetradores, sino también abordar la tolerancia hacia la perpetración que puede existir a diversos niveles de la jerarquía organizacional. La formación y sensibilización de todos los niveles de la organización sobre la equidad de género y la prevención del HSL son cruciales para crear un entorno verdaderamente inclusivo y seguro.

Estos **microcosmos organizacionales**, arraigados en patrones sociales y culturales de discriminación y violencia de género, perpetúan un ambiente laboral tóxico que tolera y propicia el HSL. En estos entornos, las prácticas abusivas y excluyentes no solo son comunes, sino que a menudo se justifican o se pasan por alto debido a normas y actitudes profundamente internalizadas. Las trabajadoras en estos contextos enfrentan una doble carga: no solo deben lidiar con el acoso en sí mismo, sino también con una estructura organizacional que no las protege adecuadamente y que, en muchos casos, puede incluso agravar su situación.

En los microcosmos inequitativos, el HSL puede ser visto como una conducta aceptable o normal, minimizando su gravedad y culpabilizando a las víctimas en lugar de a los perpetradores. La ausencia de políticas claras y la falta de aplicación rigurosa de las mismas permiten que los acosadores continúen con su comportamiento sin temor a consecuencias significativas. Las dinámicas de poder desequilibradas, donde los superiores jerárquicos ejercen un control desproporcionado sobre sus subordinados, facilitan el abuso y la explotación, dificultando que las víctimas denuncien el acoso sin temor a represalias. En ese contexto, las trabajadoras testigos pueden sentirse incapaces de intervenir o pueden elegir no hacerlo, ya sea por temor a represalias o por una cultura de silencio que desincentiva la denuncia de estas conductas.

La transformación hacia una gestión equitativa es esencial para abordar estas causas estructurales. La gestión equitativa implica la evaluación y promoción de comportamientos justos, de respeto, apertura e inclusión por parte de los jefes inmediatos superiores (Vara-Horna et al., 2015, 2023). Al implementar una gestión equitativa, las empresas pueden empezar a desmontar los microcosmos tóxicos que perpetúan el HSL. Sin embargo, al ser un cambio estructural, se requiere sostener la prevención en el tiempo.

Así, la efectividad de las intervenciones contra el HSL debe evaluarse a largo plazo, comprendiendo que los cambios culturales y estructurales requieren tiempo y persistencia. Es necesario un enfoque continuo y holístico que no solo se centre en las políticas y procedimientos, sino también en la transformación de las actitudes y comportamientos en toda la organización.

III. Metodología

El esfuerzo por estimar los costes del acoso sexual en el mundo del trabajo representa una disciplina científica que aún se encuentra en sus fases iniciales. Los avances en este campo se han centrado cada vez más en una combinación de métodos econométricos y contables adaptados para abordar diversas categorías de costes y diversos tipos de violencia y acoso. A medida que el campo evoluciona, los investigadores y los profesionales navegan por un paisaje en el que la elección de un modelo para la estimación global de costes es más una decisión estratégica y práctica que estrictamente metodológica. Este proceso implica equilibrar el rigor metodológico con la aplicabilidad práctica, garantizando que el enfoque elegido pueda adaptarse a las diversas realidades de los entornos laborales (Vara-Horna, s/f). Y este estudio no es la excepción.

3.1. Diseño

En un contexto ideal, determinar la rentabilidad de la prevención consiste en comparar la inversión realizada en el programa con las mejoras en productividad laboral. Las mejoras deben superar a la inversión para decir que la prevención es rentable. Lograr este cálculo implica dos retos: 1. Demostrar que el programa preventivo ha sido efectivo reduciendo o eliminando el acoso sexual laboral. 2. Que esa reducción se haya traducido en una mejora de la productividad y en la disminución de costos asociados.

En el primer reto, el programa preventivo debe estar bien diseñado (ad hoc) para esperar que disminuya el HSL. Eso implica que las actividades programadas se orienten a las causas centrales del acoso, y que sean sostenidos en el tiempo. En efecto, la evidencia internacional muestra que las intervenciones basadas en evidencia, intensivos, continuos, centrados en causas estructurales y con un modelo de cambio detrás, tienden a ser más efectivos para disminuir la violencia de género (Jewkes et al., 2021). Mientras que las actividades esporádicas, no estructurales, desarticuladas y sin modelo conceptual, no producen cambios mayores.

Medir este efecto implica medir en el tiempo los cambios ocurridos tanto en los niveles de HSL, como de sus consecuencias. Esto implica al menos una línea base que sirva de punto de comparación antes y después, así como la presencia de un grupo de control para aislar cualquier variable extraña ajena a la intervención. En ese sentido, la comparación de dos grupos aleatorizados permite que cualquier diferencia significativa observada posterior a la intervención se atribuya a la variable independiente (en este caso, la prevención del HSL). Sin embargo, en la práctica diaria, las empresas casi nunca miden una línea base ni establecen grupos de control -menos aleatorizados- para evaluar la eficacia de sus intervenciones. Lo usual es que apliquen el programa a toda la empresa, y guarden la esperanza de algún impacto. Esto afecta seriamente la capacidad de las empresas para evaluar la eficacia del programa y de reportar cambios en indicadores KPI.

Otro desafío con este punto tiene que ver con la validez de la medición de las variables. Medir con precisión la prevalencia e intensidad del HSL no es una tarea sencilla, requiere un alto nivel de competencia técnica y cuidado con los aspectos éticos para indagar en el personal. Instrumentos mal diseñados, sin evidencia de fiabilidad y validez, puede subestimar el nivel real del problema. Procedimientos de levantamiento de datos, sin asegurar confidencialidad y anonimato, puede sesgar la información obtenida. El personal no debería estar obligado a responder cuestionarios, la empresa estaría abusando de su autoridad. Una medición rigurosa exige que el personal sea tratado con respeto, garantizando el consentimiento informado, la no-maleficencia y retribución en el proceso de indagación. Ello exige que el procedimiento sea revisado y aprobado por un Comité de Ética de Investigación. Lamentablemente esto tampoco ha venido ocurriendo en la práctica.

En el segundo reto, la medición del impacto del HSL en la productividad es esencial. La medición debe cuantificar indicadores de costo de naturaleza organizacional. Esto también es un reto porque exige comprender cómo es que el acoso se traduce en costos de productividad, los cuales deben estar documentados bajo un modelo de cambio. Las empresas necesitan estos KPI para justificar la inversión y mantenerla en el tiempo. En efecto, no es suficiente con medir el impacto a nivel individual y de referencia directa (Ej. decir que el acoso ha afectado su trabajo o le ha generado temor), sino obtener comparaciones controladas sobre unidades de tiempo de productividad o calidad de trabajo. Estos efectos intangibles individuales deben traducirse en efectos tangibles contabilizados a nivel productivo. Además, no todas las mujeres acosadas tienen costos productivos, muchas de ellas los superan con resiliencia; y, por otro lado, las mujeres acosadas no son las únicas con costos productivos, también está el personal que atestigua y los perpetradores.

Todo lo descrito evidencia que la realidad metodológica está muy lejos del escenario ideal. En este contexto, estimar la rentabilidad de la prevención resulta un ejercicio casi imposible. Esta carencia contrasta con la imperiosa demanda de información sobre la rentabilidad de la prevención.

Como un primer paso para superar estas limitaciones, se ha implementado un **diseño caso-control**. Este enfoque metodológico es un diseño no experimental que observa a dos grupos de personas expuestos a diferentes condiciones para evaluar en un tiempo comparable el impacto de las intervenciones (Kazdin, 2023; Westreich, 2019). En este caso, el diseño sirve para evaluar el impacto del programa de prevención de hostigamiento sexual laboral (HSL) implementado por Konecta Perú (caso), en comparación con un grupo control de empresas que no tienen programas preventivos explícitos o solo cumplen con las medidas obligatorias por ley (control). Se compara a estos grupos para medir la ocurrencia del resultado (prevalencia del HSL y costos asociados). Se utilizan modelos ajustados para controlar las diferencias entre los grupos y proporcionar una estimación precisa del impacto del programa preventivo.

Sus características son:

1. *Selección de los Casos.* Los casos corresponden a las trabajadoras de Konecta Perú, una empresa que ha implementado un modelo de gestión para prevenir el HSL durante más de seis años. La muestra incluye 608 trabajadoras seleccionadas probabilísticamente de una población total de 12,191 trabajadoras. De estas, 386 trabajadoras fueron de Lima (63.5%) y 222 del Norte del Perú (36.5%).
2. *Selección del Grupo Control.* El grupo control está compuesto por 1,086 trabajadoras de empresas privadas de Lima (62.9%) y Norte del Perú (37.1%). Estas empresas no tienen programas preventivos explícitos o solo cumplen con las medidas obligatorias por ley.
3. *Medición de variables.* Se utilizó una encuesta estructurada basada en constructos con altos niveles de fiabilidad y validez para medir la presencia del HSL entre las trabajadoras de ambos grupos. Las encuestas incluyeron preguntas sobre la prevalencia del HSL y sus efectos en la productividad laboral. El periodo de aplicación fue durante la segunda mitad del 2022 y 2023.
4. *Ajuste por Covariables.* Para reducir el sesgo de selección en la estimación del impacto de la prevención del HSL, se utilizó un modelamiento lineal ajustado por covariables demográficas y laborales entre ambos grupos.
5. *Estimación intra-grupo de los Costos del HSL.* Dentro de cada grupo (Konecta y el grupo control), se compararon los días perdidos de productividad entre trabajadoras acosadas y no acosadas, para determinar el efecto del HSL. Las variables consideradas incluyen los días de productividad perdidos debido al ausentismo, presentismo, tardanzas, incidentes críticos y otras formas de ineficiencia laboral. Los cálculos de costeo siguieron la metodología internacional de Duvvury, Vara-Horna & Chadha (2022).
6. *Inferencia.* Los resultados de la comparación entre Konecta y el grupo control permiten determinar el impacto de la prevención en la reducción de la prevalencia del HSL y los costos asociados en Konecta. La diferencia marginal entre-grupo de las diferencias marginales intra-grupo es asumida como el impacto de la prevención en la reducción de costos de productividad.
7. *Cálculos.* (Primera Fase) Se estima el impacto de la prevención en el HSL utilizando regresión logística ajustada por las covariables demográficas y laborales. La comparación entre el caso (Konecta) y el control permite identificar la diferencia en la prevalencia del HSL atribuida a las medidas preventivas. (Segunda Fase). Se estima el costo del HSL dentro de cada grupo (caso y control) utilizando regresión lineal ajustada por las mismas covariables. Esto permite calcular cuántos días de productividad se pierden

debido al HSL en cada grupo. (Tercera Fase). Se comparan los costos ajustados de productividad entre el caso y el control para determinar el impacto financiero de las medidas preventivas. La diferencia en los costos de productividad perdida entre el caso y el grupo control se interpreta como el ahorro logrado por la prevención.

Así, la creación de un grupo de control artificial se convierte en una estrategia necesaria para obtener estimaciones indirectas. Este grupo de control artificial permite evaluar indiciariamente el impacto de las medidas preventivas al comparar la prevalencia del HSL y los costos asociados entre una empresa con un modelo de prevención consistente y sostenible durante 6 años y un conjunto de empresas privadas que no han implementado las mismas políticas preventivas. Debido a que ambos grupos no son equivalentes, se debe ajustar las diferencias demográficas y laborales, para proporcionar una estimación ponderada reduciendo el riesgo de interferencias o variables extrañas contaminando los resultados (validez interna). Este enfoque estadístico ayuda a que las estimaciones obtenidas reflejen de manera menos sesgada los efectos de las intervenciones preventivas, diferenciándolos de otros factores que podrían influir en los resultados. Por otro lado, la validez externa (generalización de los resultados) también puede ser afectada por la falta de aleatoriedad entre el grupo control y el caso. Sin embargo, al utilizar una muestra representativa y potente del caso (Konecta) y al comparar con un grupo control amplio construido a partir de una base de datos relevante que siguió la misma metodología de medición (Vara-Horna et al., 2024), los resultados pueden ser más generalizables a contextos similares en otras empresas y regiones.

3.2. Muestra y covariables

La muestra incluyó a 608 trabajadoras de Konecta, seleccionadas probabilísticamente de una población total de 12,191 trabajadoras, con un margen de error de 3.5%. De estas, 386 trabajadoras fueron de Lima (63.5%) y 222 del Norte del país (36.5%). Para el grupo control, se incluyeron 1,086 trabajadoras de diversas empresas privadas, de las cuales 683 trabajadoras fueron de Lima (62.9%) y 403 del Norte del país (37.1%).

El tamaño adecuado de la muestra en ambos grupos, el caso (Konecta Perú) y el control, proporciona varias ventajas críticas:

1. **Control del Confounding.** En estudios observacionales caso-control es probable que existan variables confusoras que puedan influir en los resultados (Savitz & Wellenius, 2016). Un tamaño de muestra grande permite ajustar estadísticamente estas variables, mejorando la validez interna del estudio y permitiendo una comparación más precisa entre los grupos caso y control.
2. **Potencia Estadística:** Un tamaño de muestra mayor incrementa la potencia estadística del estudio, aumentando la probabilidad de detectar diferencias reales entre los grupos si existen. Esto reduce la probabilidad de

cometer un error tipo II, donde se podría concluir incorrectamente que no hay efecto cuando en realidad sí lo hay.

3. **Precisión de las Estimaciones:** Una muestra grande proporciona estimaciones más precisas de las medidas de efecto y produce intervalos de confianza más estrechos. La mayor cantidad de datos reduce la variabilidad aleatoria, permitiendo una evaluación más precisa de las diferencias reales entre los grupos.
4. **Representatividad y Generalización:** La selección probabilística de la muestra tanto en Konecta como en el grupo control asegura que los resultados sean representativos de la población de interés. Esto mejora la generalización de los hallazgos a otras empresas y contextos similares, aumentando la aplicabilidad de los resultados.

La Tabla 1 resume las características de la muestra, según el caso y control.

La comparación entre Konecta Perú y otras empresas muestra diferencias significativas en varias variables demográficas y laborales, necesarias para entender el contexto en el que operan ambas entidades y para ajustar cualquier análisis comparativo sobre la prevalencia y el impacto del hostigamiento sexual laboral.

Distribución Regional. Ambos grupos tienen una distribución regional similar, con la mayoría de las trabajadoras concentradas en Lima (62.9% en otras empresas y 63.5% en Konecta Perú). *Actividad Laboral.* Hay una marcada diferencia en la composición laboral. En otras empresas, el personal administrativo constituye el 40.3% mientras que en Konecta Perú solo es el 6.7%. Por otro lado, los operarios son el 84.2% en Konecta Perú comparado con el 49.5% en otras empresas. *Tipo de Contrato.* Konecta Perú tiene una mayor proporción de trabajadoras con contratos temporales (78.3%) en comparación con otras empresas (43.8%). *Horas de Trabajo.* La mayoría de las trabajadoras en ambos grupos trabaja 40 horas o más por semana, aunque Konecta Perú tiene una ligera mayor proporción (91.3% vs. 87.8% en otras empresas). *Antigüedad Laboral.* Konecta Perú tiene una mayor proporción de trabajadoras con menos de 1 año de antigüedad (39.5%) y una menor proporción con más de 10 años (2.8%) en comparación con otras empresas. *Ingresa Mensual.* La distribución de ingresos muestra una marcada diferencia, con un 77.0% de trabajadoras en Konecta Perú ganando menos de 1200 soles mensuales, comparado con solo el 17.4% en otras empresas. *Estado Civil.* Konecta Perú tiene una mayor proporción de trabajadoras solteras (67.9%) en comparación con otras empresas (55.5%). *Escolaridad.* La escolaridad también muestra diferencias significativas: Konecta Perú tiene una mayor proporción de trabajadoras con escolaridad técnica (38.2% vs. 24.9%) y universitaria incompleta (29.3% vs. 11.2%), mientras que otras empresas tienen más trabajadoras con educación universitaria completa (46.9% vs. 16.3%) y posgrado (10.3% vs. 0.5%).

La comparación global muestra que Konecta Perú tiene una mayor proporción de trabajadoras jóvenes, con menos antigüedad y menores ingresos, lo que es usual en empresas de telemarketing. Estas diferencias estructurales pueden influir en la prevalencia y el reporte de HSL, así como en la efectividad de las políticas

preventivas implementadas. La mayor proporción de contratos temporales y los menores ingresos en Konecta Perú pueden aumentar la vulnerabilidad al HSL, pero también pueden reflejar un entorno más dinámico y flexible donde las políticas preventivas son más necesarias y, posiblemente, más efectivas.

Tabla 1
Características de las muestras de caso y control

Variables	Indicadores	Otras empresas (control)	Konecta Perú (caso)	X ²
Región	Lambayeque	27.7	23.0	0.059
	Piura	5.8	7.9	
	La Libertad	3.6	5.6	
	Lima	62.9	63.5	
Actividad laboral	Personal administrativo	40.3	6.7	1195.5**
	Dirección	10.2	9.0	
	Operarios	49.5	84.2	
Contrato	Indefinido	49.6	17.4	230.5**
	Temporal	43.8	78.3	
	Locación de servicios	6.6	4.3	
Horas de trabajo	Menos de 20 horas	4.4	3.5	24.5**
	Entre 20 y 39 horas	7.8	5.3	
	40 a + horas	87.8	91.3	
Antigüedad laboral	Menos de 1 año	20.8	39.5	163.3**
	Entre 1 y 2 años	25.1	31.7	
	Entre 3 y 5 años	18.2	17.6	
	Entre 6 y 9 años	13.3	8.4	
	Más de 10 años	22.7	2.8	
Sexo del jefe(a)	Hombre	44.0	47.7	2.1
	Mujer	56.0	52.3	
Desde cuándo es su jefe(a)	Menos de 1 año	37.6	77.8	269.4**
	Entre 1 y 2 años	31.4	16.1	
	Entre 3 y 5 años	17.1	4.9	
	Más de 5 años	13.9	1.2	
Cantidad de personas a cargo del jefe(a)	Promedio (D.E.)	16.2 (31.9)	18.7 (25.2)	169.1**
Ingreso mensual (soles)	Menos de 1200	17.4	77.0	637.3**
	Entre 1201 y 2000	30.0	18.9	
	Entre 2001 y 3000	15.2	2.0	
	Entre 3001 y 4000	12.1	0.7	
	Entre 4001 y 5000	9.4	0.2	
	Entre 5001 y 10000	11.8	0.3	
	Más de 10000	4.1	1.0	
Dónde realiza su trabajo	En la empresa	68.5	60.2	302.4**
	Alterna casa/empresa	26.8	6.3	
	Teletrabajo	4.7	33.6	
Edad	Promedio (D.E.)	35.5 (9.57)	30.3 (8.23)	331.1**
Estado civil	Soltera	55.5	67.9	26.5**
	Casada/Conviviente	36.5	26.8	
	Divorciada/Separada	7.2	4.3	
	Viuda	0.8	1.0	
Tiene hijos(as)	Sí	52.2	49.3	1.2
Escolaridad	Básica	6.8	15.8	286.3**
	Técnica	24.9	38.2	
	Universitaria incompleta	11.2	29.3	
	Universitaria completa	46.9	16.3	
	Posgrado	10.3	0.5	

** Significación asintótica bilateral ($p < 0.001$)

Para evaluar cómo estas variables están asociadas al HSL según grupo, se calcula su probabilidad de asociación (ver Tabla). En general, los ingresos mensuales no fueron significativos en ninguno de los grupos, sugiriendo que no influyen claramente en la probabilidad de HSL. Tener hijos reduce significativamente la probabilidad de HSL en Konecta ($b = -0.865$, $p < 0.01$), pero no fue significativo en otras empresas. Tener un jefe del sexo opuesto aumenta la probabilidad de HSL en otras empresas ($b = 0.420$, $p < 0.01$) pero no en Konecta. La edad disminuye la probabilidad de HSL en ambos grupos, con alta significancia ($b = -0.054$ en otras empresas y -0.057 en Konecta, $p < 0.01$). La cantidad de personas bajo el mando del jefe no fue significativa en ninguno de los grupos. Trabajar en la Región Norte reduce significativamente la probabilidad de HSL en otras empresas ($b = -0.524$, $p < 0.01$), pero no en Konecta. Una mayor antigüedad laboral aumenta la probabilidad de HSL en ambos grupos ($b = 0.280$ en otras empresas y 0.357 en Konecta), con alta significancia. Trabajar desde casa reduce significativamente la probabilidad de HSL en ambos grupos ($b = -1.159$ en otras empresas y -0.781 en Konecta, $p < 0.01$). El nivel de educación no fue significativo en ninguno de los grupos. En otras empresas, estar divorciada/separada aumenta la probabilidad de HSL. En Konecta, el estado civil no fue significativo.

Tabla 2
Modelo Logístico de variables demográficas y laborales asociados al HSL

Variable	Otras Empresas	Konecta
Ingresos mensuales	0.000 (0.001)	-0.001 (0.001)
Tiene hijos	0.090 (0.189)	-0.865 (0.273) *
Sexo del jefe	0.420 (0.143) *	0.407 (0.217)
Edad	-0.054 (0.011) **	-0.057 (0.019) **
Cantidad de personas bajo mando del jefe	0.001 (0.002)	-0.006 (0.006)
Región Norte	-0.524 (0.181) **	-0.176 (0.228)
Antigüedad laboral	0.280 (0.077) **	0.357 (0.142) *
Dónde realiza su trabajo		
Alterna días	-0.288 (0.212)	-1.049 (0.577)
En casa	-1.159 (0.399) **	-0.781 (0.256) **
Nivel de educación	0.017 (0.074)	0.151 (0.115)
Actividad laboral		
Administrativos	0.212 (0.176)	0.248 (0.477)
Directivos	-0.014 (0.292)	0.036 (0.409)
Tipo de contrato		
Temporal	0.154 (0.206)	-0.314 (0.359)
Locación	0.104 (0.348)	-0.361 (0.659)
Estado civil		
Casada/Conviviente	-0.089 (0.193)	0.189 (0.298)
Divorciada/Separada	0.604 (0.305) *	-0.384 (0.803)
Intercepto	-0.145 (0.613)	1.216 (1.258)

Notas: Entre paréntesis, error estándar. Otras empresas: LR chi2(17)) = 61.27, $p < 0.001$, Pseudo R2 = 0.0496. Konecta: LR chi2(16)) = 79.77, $p < 0.001$, Pseudo R2 = 0.1236. Significancia: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

El hecho de que los ingresos mensuales y el nivel educativo no fueran significativos en ninguno de los grupos evidencia que el HSL es un problema transversal que afecta a las mujeres independientemente de su posición económica dentro de la organización. Según la teoría del Poder y Control, el HSL puede estar más

relacionado con dinámicas de poder y jerarquía que con el nivel económico/educativo de las trabajadoras.

En la misma línea, la cantidad de personas bajo el mando del jefe(a) no fue significativa en ninguno de los grupos, pero sí muy significativa cuando el jefe es hombre, donde hay más probabilidad de acoso. Las relaciones de poder basadas en el género y los estereotipos y creencias que la sostienen tienen un poder predictivo considerable. El HSL como indicador de abuso de poder se hace más evidente cuando las probabilidades de ser acosadas aumentan en las trabajadoras más jóvenes, o aquellas separadas/divorciadas; a quienes se las percibe más vulnerables y “faltos de protección” de una pareja o “más disponibles” sexualmente. En ese contexto, una mayor exposición en tiempo y lugar aumenta la probabilidad de HSL en ambos grupos. Las trabajadoras con más tiempo en la empresa están más expuestas a situaciones de HSL debido a la duración de su exposición en el entorno laboral o a cambios en las dinámicas de poder y control a lo largo del tiempo. Esto se corrobora -en sentido contrario- cuando trabajar desde casa reduce significativamente la probabilidad de HSL.

Cuando se comparan los predictores entre ambos grupos, se evidencia que el modelo de prevención de HSL en Konecta ha generado mejoras en algunos predictores críticos, evidenciando un entorno laboral más seguro y equitativo. Por ejemplo, en Konecta, tener hijos o estar divorciada/separada reduce significativamente la probabilidad de HSL, sugiriendo una cultura organizacional más respetuosa hacia las trabajadoras con responsabilidades familiares o un cambio en los patrones culturales que tradicionalmente justifican el acoso. Además, en Konecta, tener un jefe hombre no aumenta la probabilidad de HSL, lo que indica la efectividad de las políticas de igualdad de género y sensibilización implementadas.

Debido a todas estas diferencias, se ajustarán estas variables demográficas y laborales mediante técnicas de regresión y emparejamiento para una comparación equiparable. Este ajuste permitirá controlar las diferencias estructurales entre los grupos y evaluar de manera más objetiva el impacto de las políticas de prevención de HSL implementadas por Konecta Perú.

3.3. Medición

Se usó una encuesta estructurada de autoreporte basada en constructos, con altos niveles de fiabilidad y validez. Además de la información demográfica y laboral, el cuestionario incluía las siguientes variables:

Hostigamiento sexual laboral. 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 en empresas de Bolivia (Vara-Horna, 2022) y en empresas peruanas (Vara-Horna et al., 2024), evidenció sostenidamente indicadores sólidos de fiabilidad y validez de constructo (Acoso de género: Alfa=0.939, AVE=0.837; Atención sexual no deseada, Alfa=0.876, AVE=0.702; Coerción sexual, Alfa=0.803, AVE=0.510).

Atestiguar hostigamiento sexual laboral. Escala de 5 ítems, la cual registra, en primer lugar, las ocasiones y la duración dedicada a brindar apoyo a colegas que han experimentado acoso sexual, considerando los últimos 12 meses. En segundo lugar, registra la cantidad de días perdidos debido a preocupaciones, llegadas tarde o ausencias, directamente atribuibles a haber presenciado el acoso, considerando el mismo periodo.

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

- *Presentismo.* 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 en empresas bolivianas muestra una consistencia interna satisfactoria (Alfa=0.908) y validez de constructo (AVE=0.686) (Vara-Horna, 2022). En empresas peruanas los resultados son igualmente satisfactorios (Alfa=0.952, AVE=0.766) (Vara-Horna et al., 2024).
- *Ausentismo y tardanza.* 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. En empresas peruanas (Vara-Horna et al., 2024), han mostrado altos niveles de fiabilidad y validez (Ausentismo por problemas de salud, Alfa=0.877, AVE=0.781; Ausentismo por tensiones laborales Alfa=0.770, AVE=0.626; Tardanza, Alfa=0.845, AVE=0.647).

- *Incidentes laborales.* 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 ($\text{AVE}=0.658$) en empresas bolivianas (Vara-Horna, 2022) y peruanas ($\text{Alfa}=0.868$, $\text{AVE}=0.632$) (Vara-Horna et al., 2024).

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". El periodo de evaluación es de los últimos 12 meses. En empresas peruanas, estas escalas han mostrado altos niveles de fiabilidad y validez (Desviación de producción: $\text{Alfa}=0.831$, $\text{AVE}=0.621$; Sabotaje: $\text{Alfa}=0.796$, $\text{AVE}=0.566$) (Vara-Horna et al., 2024).

Intención de deserción laboral. Escala compuesta por tres ítems que captura los deseos y comportamientos asociados con la intención de abandonar el trabajo, durante los últimos 12 meses. Esta escala se fundamenta en las propuestas de Nielsen et al (2013). Las alternativas de respuesta oscilan desde "nunca" hasta "siempre". En empresas peruanas, ha mostrado altos niveles de fiabilidad y validez ($\text{Alfa}=0.925$, $\text{AVE}=0.804$) (Vara-Horna et al., 2024).

Gestión equitativa. Escala de 10 ítems diseñada para medir la frecuencia de comportamientos de gestión relacionados con la justicia, la apertura, el respeto y la inclusión, que las participantes observan en su jefe(a) inmediato(a). 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. Esta escala se fundamenta en la adaptación de la Escala de Patrones de Gestión Inequitativa desarrollada por Vara-Horna (2015), y en empresas peruanas ha mostrado valores altos de fiabilidad ($\text{Alfa}=0.909$) y validez de constructo ($\text{AVE}=0.507$) (Vara-Horna et al., 2024).

3.4. Procedimiento

La data obtenida del grupo control proviene de una investigación realizada por la Universidad de San Martín de Porres (USMP), la Cámara de Comercio de Lima, con auspicio de la Unión Europea y la Cooperación Española (Vara-Horna et al., 2024). El levantamiento de la data se desarrolló durante la segunda mitad de 2022 y 2023, invitando a participar a empresas privadas de Lima Metropolitana y Callao, y la región Norte del Perú en La Libertad, Piura y Lambayeque.

La data obtenida del caso, proviene de la empresa Konecta Perú, como parte de un convenio de colaboración tripartita con T-Cuida y la USMP. El levantamiento de la data se desarrolló durante la segunda mitad de 2023, invitando a participar a una muestra representativa de trabajadoras seleccionadas aleatoriamente de las sedes de Lima, La Libertad, Piura y Lambayeque.

Los cuestionarios fueron aplicados previa coordinación con las autoridades de cada empresa, usualmente el área encargada de recursos humanos. 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. 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 respuestas de los cuestionarios presenciales fueron tabuladas en el programa estadístico informático SPSS, por el equipo de investigación de la USMP.

El protocolo fue aprobado por el **Comité de Ética** de la Universidad de San Martín de Porres (IRB 00003251). 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.

Los **cálculos de costeo** siguen la metodología internacional desarrollada por Duvvury, Vara-Horna & Chadha (2022) adaptados para determinar la cantidad de días perdidos ocasionados por el hostigamiento sexual laboral. En este caso, los días perdidos por HSL es la diferencia estadísticamente significativa cuando se compara los grupos de trabajadoras acosadas y no acosadas. La variable de comparación es la cantidad de días perdidos de productividad laboral, consistente en la combinación lineal entre el ausentismo, el presentismo, las tardanzas y los incidentes laborales durante los últimos 12 meses.

- Los días perdidos por Ausentismo (AUS_diasp) mide la cantidad de días perdidos debido al ausentismo, calculado como la media de los días perdidos por enfermedad (a1 y a2), sumado a los días perdidos por otras razones (a3) y la media de los días perdidos porque el ambiente de trabajo es hostil (a4 y a5). El cálculo es: COMPUTE AUS_diasp = sum((mean(a1,a2)),a3,(mean(a4,a5))).
- Los días perdidos por Tardanzas (TAR_diasp) mide la cantidad de días perdidos debido a las tardanzas, ponderando la cantidad de veces que se

llega tarde según la duración estimada de la tardanza en fracciones de hora (ta1, ta2, ta3). El cálculo es: COMPUTE TAR_diasp = sum(ta1*.125, ta2*.25, ta3*.375).

- Los días perdidos por Incidentes laborales (INCL_diasp) mide la cantidad de días perdidos debido a la cantidad de fallos de calidad e incidentes críticos laborales, calculada como la media de los ítems de incidentes (il1 a il4) multiplicada por un factor de 0.5. El cálculo es: COMPUTE INCL_diasp = mean(il1 to il4)*.5.
- Los días perdidos por presentismo (PRES_diasp) mide la cantidad de días perdidos debido al presentismo, es decir, cuando los empleados están físicamente presentes, pero no rinden adecuadamente debido a distracciones o desmotivación, calculado como la media de los ítems de presentismo (p1 a p6). Cálculo: COMPUTE PRES_diasp = mean(p1 to p6).

De la aplicación de estas fórmulas se encuentra que la composición de los días perdidos de productividad debido al acoso sexual laboral (HSL) se distribuye de la siguiente manera: 40.5% por ausentismo, 4.8% por tardanza, 6.4% por incidentes críticos de calidad y 48.3% por presentismo. Aunque las empresas suelen descontar el sueldo de los trabajadores que llegan tarde o faltan al trabajo, este descuento no refleja completamente los costos de productividad ocasionados por la tardanza y el ausentismo; por lo que deben ser incluidos en el análisis de costos. Existe -en efecto- un costo de oportunidad asociado con el trabajo que no se realiza debido a estas ausencias o retrasos. Este costo de oportunidad se traduce en una pérdida de eficiencia y productividad que puede impactar negativamente en el rendimiento general de la empresa. Además, los incidentes críticos de calidad y el presentismo también representan pérdidas de productividad significativas. En particular, el presentismo, donde los empleados están físicamente presentes, pero no pueden trabajar de manera efectiva debido a problemas de salud, estrés u otros factores relacionados con el acoso, puede ser una fuente importante de pérdida de productividad que no se refleja en los descuentos salariales. Por lo tanto, es crucial considerar estos aspectos al evaluar el impacto total del HSL en la empresa y los beneficios de implementar medidas preventivas efectivas.

Análisis. Se realizaron varios análisis estadísticos para comparar prevalencias y medias de HSL, así como para evaluar el impacto de las políticas de prevención en la productividad laboral. En primer lugar, se llevaron a cabo contrastes estadísticos y pruebas de hipótesis para comparar las prevalencias de HSL y las medias de productividad entre los grupos de estudio. Utilizamos pruebas t para las comparaciones de medias y pruebas de chi-cuadrado para las prevalencias.

Además, se realizaron análisis de regresión logística para estimar el impacto de las políticas de prevención en la prevalencia de HSL controlando la presencia de las covariables. Este enfoque permitió identificar las probabilidades ajustadas de experimentar HSL en función de la implementación de políticas preventivas. Asimismo, se emplearon modelos de regresión lineal para cuantificar el efecto de la reducción del HSL en los costos de productividad, considerando variables como días perdidos de productividad y costos asociados a la rotación de personal.

Para entender los efectos directos e indirectos del HSL en la productividad laboral, se utilizaron ecuaciones estructurales de varianza con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Este enfoque permitió descomponer los efectos y determinar la relación entre el HSL, las políticas de prevención y la productividad laboral. Todas las técnicas estadísticas fueron realizadas utilizando el software STATA 18 para los análisis de regresión y contrastes de hipótesis, y SmartPLS 4 para los modelos de ecuaciones estructurales.

Se realizaron todas las pruebas de bondad de ajuste para asegurar la validez y fiabilidad de los modelos. Estas pruebas incluyeron el ajuste del modelo, la evaluación de la multicolinealidad, y la verificación de los supuestos de normalidad y homocedasticidad. Los resultados de estas pruebas confirmaron la robustez de nuestros análisis, proporcionando una base sólida para las conclusiones del estudio.

IV. Resultados

4.1. Prevalencia

En esta sección se reportan los resultados de la comparación de la prevalencia de distintos indicadores de hostigamiento sexual laboral (HSL) entre Konecta Perú y un grupo de otras empresas. El análisis utiliza pruebas de Chi-cuadrado (X^2) para determinar la significancia estadística de las diferencias observadas (ver Tabla 3).

Tabla 3
Prevalencia de Hostigamiento Sexual Laboral (porcentajes)

	Konecta Perú	Otras empresas	X^2
HSL acoso de género	18.8	24.7	7.8*
Historias con contenido sexual / Bromas sexistas	16.5	17.9	1.7
Discriminación a las mujeres en el trabajo	6.1	9.5	6.1*
Comentarios sexistas	9.7	17.3	18.1**
HSL contacto indeseado	11.3	17.1	9.9*
Comentarios sobre la apariencia	8.7	14.7	12.7**
Insistencia para citas	6.1	7.8	1.8
Intento de tocamientos íntimos	2.6	2.6	0.01
HSL coerción sexual	2.3	2.7	0.24
Insinuaciones de recompensas a cambio de sexo	1.5	1.3	0.08
Sentirse amenaza con represalias	1.5	1.9	0.33
Amenazas para aceptar encuentros sexuales	1.2	1.1	0.03
Intento de abuso sexual	0.5	0.8	0.66
HSL Total	22.5	30.1	11.1**

Diferencias significativas * $p < 0.05$, ** $p < 0.001$

Los resultados muestran que la prevalencia total de HSL es significativamente menor en Konecta Perú (22.5%) en comparación con otras empresas (30.1%), con una diferencia estadísticamente significativa ($X^2 = 11.1$, $p < 0.01$). Esto sugiere que las políticas y programas implementados por Konecta Perú han sido efectivos en la reducción del HSL.

Específicamente, la prevalencia de la dimensión de acoso de género es menor en Konecta Perú (18.8% vs. 24.7%, $X^2 = 7.8$, $p < 0.05$), lo que indica un ambiente laboral más equitativo y respetuoso. Además, la discriminación a las mujeres en el trabajo (6.1% vs. 9.5%, $X^2 = 6.1$, $p < 0.05$), los comentarios sexistas (9.7% vs. 17.3%, $X^2 = 18.1$, $p < 0.01$) y los comentarios sobre la apariencia (8.7% vs. 14.7%, $X^2 = 12.7$, $p < 0.01$) son significativamente menos frecuentes en Konecta Perú, reflejando una mayor conciencia y respeto hacia la dignidad de las trabajadoras. En cuanto al contacto indeseado, Konecta Perú también muestra una menor prevalencia (11.3% vs. 17.1%, $X^2 = 9.9$, $p < 0.05$), lo que sugiere la efectividad de las medidas preventivas en reducir este tipo de comportamiento.

Sin embargo, las historias con contenido sexual y bromas sexistas (16.5% vs. 17.9%, $X^2 = 1.7$, $p > 0.05$) y la insistencia para citas (6.1% vs. 7.8%, $X^2 = 1.8$, $p > 0.05$) aunque fueron ligeramente menores en Konecta Perú, estas diferencias no alcanzaron significancia estadística. De igual forma, los indicadores de coerción sexual, tales como los intentos de tocamientos íntimos (2.6% en ambos grupos, $X^2 = 0.01$), las insinuaciones de recompensas a cambio de sexo (1.5% vs. 1.3%, $X^2 = 0.08$), sentirse amenazada con represalias (1.5% vs. 1.9%, $X^2 = 0.33$), las amenazas para aceptar encuentros sexuales (1.2% vs. 1.1%, $X^2 = 0.03$) y los intentos de abuso sexual (0.5% vs. 0.8%, $X^2 = 0.66$), no mostraron diferencias significativas, lo que sugiere que estos comportamientos siguen siendo desafíos persistentes.

Los resultados globales de la prevalencia muestran que -en efecto- Konecta tiene mejores indicadores de que las demás empresas del control, principalmente en las dimensiones más frecuentes y menos severas del HSL. Sin embargo, tal como se explicó en el marco teórico, la dimensión de la coerción sexual se muestra muy resistente.

4.2. Incidencia

La presente sección analiza el promedio de incidentes de hostigamiento sexual laboral (HSL) reportados entre Konecta Perú y un grupo de otras empresas. Los datos incluyen la media y la desviación estándar (DE) de los incidentes reportados, proporcionando una visión integral de las diferencias en la experiencia de HSL entre las trabajadoras de ambos grupos y su relación con la cantidad promedio de días perdidos de productividad.

Tabla 4
Incidentes y costos de HSL promedio, según dimensión por mujer acosada

	Otras empresas			Konecta Perú		
	Prevalencia	Incidencia	Días perdidos	Prevalencia	Incidencia	Días perdidos
HSL Total	30.1%	6.6 (10.2)	2.7	22.5%	7.8 (20.4)	3.0
HSL acoso de género	24.7%	5.4 (8.7)	2.9	18.8%	5.5 (10.1)	3.1
HSL contacto indeseado	17.1%	3.3 (4.7)	1.7	11.3%	4.3 (8.4)	3.6
HSL coerción sexual	2.7%	2.4 (1.5)	0.4	2.3%	10.3 (20.9)	5.2

Nota. Entre paréntesis, desviación estándar.

El promedio de incidentes totales de HSL es ligeramente mayor en Konecta Perú ($M = 7.8$, $DE = 20.4$) en comparación con otras empresas ($M = 6.6$, $DE = 10.2$). Esta diferencia sugiere una mayor variabilidad en el número de incidentes reportados en Konecta Perú, indicando que mientras algunas trabajadoras reportan pocos o ningún incidente, otras experimentan un número significativamente mayor de incidentes.

En términos de acoso de género, la frecuencia promedio de incidentes es similar entre Konecta Perú ($M = 5.5$, $DE = 10.1$) y otras empresas ($M = 5.4$, $DE = 8.7$). Sin embargo, la mayor desviación estándar en Konecta Perú indica una mayor

dispersión en los datos, sugiriendo que las experiencias de acoso de género varían más ampliamente entre las trabajadoras de Konecta. El contacto indeseado presenta un promedio de incidentes mayor en Konecta Perú ($M = 4.3$, $DE = 8.4$) en comparación con otras empresas ($M = 3.3$, $DE = 4.7$). La desviación estándar también es más alta en Konecta Perú, lo que indica una mayor variabilidad en las experiencias de contacto indeseado entre las trabajadoras.

La coerción sexual muestra una diferencia notable, con un promedio de incidentes significativamente mayor en Konecta Perú ($M = 10.3$, $DE = 20.9$) en comparación con otras empresas ($M = 2.4$, $DE = 1.5$). La desviación estándar extremadamente alta en Konecta Perú sugiere una gran variabilidad en los incidentes de coerción sexual, implicando que algunas trabajadoras experimentan niveles muy altos de coerción sexual, mientras que otras pueden no experimentar más que un incidente.

Los resultados indican que, aunque la prevalencia de HSL en general es menor en Konecta Perú, los incidentes promedio para ciertos tipos de HSL son mayores en comparación con otras empresas. Tal como se discutió en el marco teórico, esto puede deberse a varias razones: 1. Mayor Conciencia y Reporte. Una cultura organizacional que promueve la denuncia de incidentes de HSL, puede resultar en un mayor número de reportes y, por lo tanto, una mayor cantidad de incidentes promedio. Es un efecto secundario de la capacitación. 2. Variabilidad en la Experiencia. Sin embargo, la alta desviación estándar en los incidentes de HSL sugiere que, aunque la prevalencia general es baja, cuando ocurren incidentes, pueden ser más extremos o severos. Esto puede reflejar una variabilidad en la experiencia individual de las trabajadoras, con algunas enfrentando situaciones significativamente peores que otras. En ese contexto, la gestión post-incidente podría seguir siendo un reto, pues resulta en una mayor cantidad de incidentes reportados debido a la recurrencia o la falta de resolución adecuada.

4.3. Testigos

La Tabla 5 compara los impactos productivos asociados al apoyo brindado por testigos de hostigamiento sexual laboral (HSL) entre Konecta Perú y otras empresas. Los datos reflejan las diferencias en la frecuencia de asistencia a colegas acosadas y las consecuencias productivas de estas acciones.

Tabla 5
Testigos de HSL y sus consecuencias en la productividad

	Konecta	Otras empresas
Alguna compañera le pidió consejo o apoyo por HSL	10.0%	9.0%
Brindó apoyo/asistencia	15.5%	16.2%
Tuvo dificultades para concentrarse, preocupada por colega acosada	12.8%	11.2%
Llegó tarde por apoyar a colega acosada	7.7%	5.9%
Faltó por apoyar a colega acosada	5.6%	3.0%
Tiempo (días promedio y D.E.) comprometido en apoyar a colegas	0.78 (1.36)	0.59 (0.89)
HSL: Tiempo comprometido en apoyar a colegas también acosadas	1.01 (1.95)	0.72 (1.04)

En términos de solicitudes de consejo o apoyo por parte de compañeras acosadas, el 10.0% de las trabajadoras en Konecta Perú reportaron haber recibido estas solicitudes, en comparación con el 9.0% en otras empresas. Aunque la proporción es ligeramente mayor en Konecta Perú, ambas cifras son similares.

Al brindar apoyo o asistencia, las trabajadoras en ambas muestras muestran proporciones casi iguales, con un 15.5% en Konecta Perú y un 16.2% en otras empresas. Sin embargo, las dificultades para concentrarse debido a preocupaciones por colegas acosadas son más frecuentes en Konecta Perú (12.8% frente a 11.2%).

Las llegadas tarde y las ausencias por apoyar a colegas acosadas también son más comunes en Konecta Perú, con un 7.7% de llegadas tarde y un 5.6% de ausencias, en comparación con un 5.9% y un 3.0% en otras empresas, respectivamente. Estos datos indican un mayor compromiso y participación en el apoyo a colegas acosadas en Konecta Perú. En la misma línea, el tiempo promedio comprometido en apoyar a colegas acosadas es mayor en Konecta Perú, con un promedio de 0.78 días (DE = 1.36) en comparación con 0.59 días (DE = 0.89) en otras empresas. La mayor desviación estándar en Konecta Perú sugiere una mayor variabilidad en el tiempo dedicado al apoyo, lo que puede reflejar diferencias en la intensidad y duración del apoyo brindado.

Sin embargo, no todo ese tiempo es dedicado voluntariamente. Los resultados indican que las trabajadoras de Konecta Perú no solo muestran un mayor compromiso en apoyar a colegas acosadas, sino que también enfrentan mayores consecuencias productivas negativas, como dificultades de concentración y pérdidas de tiempo laboral. Este mayor compromiso y participación puede reflejar una cultura organizacional más solidaria y consciente del HSL en Konecta Perú.

Apoyo Más Allá del Solicitado. Los datos muestran que hay más trabajadoras brindando apoyo (15.5% en Konecta Perú y 16.2% en otras empresas) que aquellas que solicitan consejo o apoyo (10.0% y 9.0%, respectivamente). Esto indica que el apoyo entre colegas no solo responde a solicitudes explícitas, sino también a una iniciativa proactiva por parte de las trabajadoras para asistir a sus compañeras acosadas.

Impactos Productivos Involuntarios. Las trabajadoras que brindan apoyo a colegas acosadas experimentan impactos productivos que van más allá del tiempo voluntario dedicado a estas actividades. Las dificultades para concentrarse, las llegadas tarde y las ausencias son indicativos de consecuencias involuntarias que afectan su desempeño laboral. Estos impactos son más notorios en Konecta Perú, donde el porcentaje de trabajadoras afectadas es mayor en todas estas categorías.

Doble Impacto en Víctimas y Testigos. El análisis revela que las trabajadoras que también han sido víctimas de HSL dedican más tiempo a apoyar a otras colegas acosadas (1.01 días en Konecta Perú frente a 0.72 días en otras empresas). Esta

situación crea un doble impacto negativo: las trabajadoras no solo sufren por su propia experiencia de acoso, sino que también enfrentan mayores cargas emocionales y productivas al apoyar a otras víctimas. La mayor desviación estándar en Konecta Perú sugiere una amplia variabilidad en estas experiencias, lo que podría reflejar diferencias en la gravedad del HSL y en la capacidad de las trabajadoras para brindar apoyo.

Los hallazgos subrayan la importancia de considerar tanto los efectos directos del HSL como los impactos indirectos en las trabajadoras que brindan apoyo a sus colegas. En Konecta Perú, el compromiso y la solidaridad entre las trabajadoras son evidentes, pero también lo son las consecuencias negativas en términos de productividad y bienestar.

4.4. Microcosmos inequitativos

Los resultados de la Tabla 6 muestran que los patrones de gestión inequitativa de los jefes inmediatos superiores están significativamente relacionados con la prevalencia de hostigamiento sexual laboral (HSL), aunque con algunas diferencias entre Otras empresas y Konecta Perú.

Rigidez: En ambas empresas, las trabajadoras acosadas reportan con mayor frecuencia que sus jefes no escuchan razones, ideas o consejos que contradicen su propio punto de vista, no admiten errores y no se preocupan por los problemas del personal. Esto sugiere un ambiente de trabajo más autoritario y menos comprensivo en presencia de HSL.

Abuso de poder: Las trabajadoras acosadas en ambas empresas también reportan con mayor frecuencia experiencias de abuso de poder, como la recompensa arbitraria, el favoritismo, y la apropiación del mérito ajeno. En Otras empresas, el 30.9% de las acosadas mencionaron favoritismo en comparación con el 14.6% de las no acosadas, mientras que en Konecta Perú los porcentajes fueron 26.3% y 18.3%, respectivamente. La comunicación agresiva por parte del jefe también es más prevalente entre las trabajadoras acosadas, indicando un ambiente hostil que puede exacerbar la experiencia de HSL.

Exclusión: La exclusión también es un patrón significativo. Las trabajadoras acosadas reportan que sus jefes permiten el conflicto entre colaboradores y excluyen a aquellos con quienes se enojan. En Otras empresas, el 8.5% de las acosadas reportaron que sus jefes permiten el conflicto, comparado con el 1.2% de las no acosadas. En Konecta Perú, estos porcentajes son 9.5% y 2.1%, respectivamente. Restricciones a la creatividad y las ideas innovadoras son también más reportadas por las trabajadoras acosadas en ambas empresas.

Estos resultados sugieren que los patrones de gestión inequitativa están estrechamente relacionados con la prevalencia del HSL. En efecto, a nivel de escala, la gestión equitativa explica el 9.6% de la reducción del hostigamiento sexual laboral en otras empresas ($B = -0.312$), y el 13.5% de la reducción en

Konecta ($B = -0.368$). Esto tiene sentido, en la medida que un entorno donde los jefes no escuchan y no admite errores, abusan de su poder y excluyen a sus empleadas no solo contribuye a un ambiente laboral negativo, sino que también puede facilitar la ocurrencia de HSL.

Tabla 6
Patrones de gestión inequitativa del jefe(a) inmediato superior y su relación con el HSL

	Otras empresas		Konecta Perú	
	No acosadas	Acosadas	No acosadas	Acosadas
Rígidez				
No escucha razones, ideas o consejos que contradicen su propio punto de vista.	25.6	39.3	26.8	34.3
No admite cometer errores ante su personal. Culpa a otros.	38.3	53.1	28.9	40.9
No le importan los problemas de su personal.				
No trata de entenderlos y apoyarlos.	19.0	33.3	19.5	32.8
Abuso de poder				
Recompensa a su personal de forma arbitraria e injusta; tiene favoritismos.	14.6	30.9	18.3	26.3
Es egoísta. Sólo piensa en él(ella) y no en el beneficio de la organización. Se apropiá del mérito de los demás.	5.2	12.5	4.7	7.3
Trata a sus empleados(as) como si fueran sus sirvientes o inferiores a él(ella).	3.1	7.9	3.4	6.6
Se comunica agresivamente con su personal.				
Levanta la voz de manera intimidante, regañando o gritando; o los ridiculiza realizando comentarios humillantes.	3.5	9.7	4.5	6.6
Exclusión				
Permite el conflicto entre sus colaboradores, pues no atiende las quejas por insultos o acoso entre ellos(as).	1.2	8.5	2.1	9.5
Cuando se enoja con alguien de su equipo, lo hace a un lado o lo mira con desprecio, lo ignora, lo excluye.	3.3	10.0	3.6	12.4
Restringe la creatividad y las ideas innovadoras de su equipo a cargo.	7.2	12.1	5.3	12.4

Nota. Los porcentajes representan los acumulados de las opciones más frecuentes (muchas veces, casi siempre y siempre). Excluye nunca, casi nunca y pocas veces.

La Tabla 7 presenta una comparación entre Konecta Perú y otras empresas en términos de gestión equitativa, incidencia y prevalencia del hostigamiento sexual laboral (HSL), y varios indicadores de productividad. Los resultados no solo demuestran la efectividad de la gestión equitativa en la reducción del hostigamiento sexual laboral (HSL) y en la mejora de la productividad, sino que también evidencian la existencia de **microcosmos inequitativos** dentro de las empresas. Estas microculturas, caracterizadas por una gestión inequitativa, abusiva, rígida y excluyente por parte de los jefes inmediatos superiores, tienen un impacto significativo en la prevalencia del HSL y en diversos indicadores de desempeño laboral.

La gestión equitativa se presenta en el 83.9% de los casos en Konecta Perú, en comparación con solo el 80% en otras empresas. Tal como ya se evidenció antes a nivel de indicador, en Konecta Perú, la prevalencia del HSL es significativamente menor cuando hay gestión equitativa (18.2%) en comparación con su ausencia (44.9%). De manera similar, en otras empresas, la prevalencia del HSL es del 24.6% con gestión equitativa y del 52.6% sin ella.

Los incidentes de HSL también muestran una reducción notable cuando hay gestión equitativa. En Konecta Perú, la incidencia de HSL es de 0.83 incidentes con gestión equitativa frente a 6.66 en aquellas sin ella. En otras empresas, los incidentes son de 1.37 con gestión equitativa y 4.51 sin ella. Estos datos indican que la gestión equitativa reduce significativamente los incidentes de HSL en ambas comparaciones.

Los días perdidos de productividad -por cualquier causa- son menores cuando hay gestión equitativa. En Konecta Perú, los días perdidos son 3.92 con gestión equitativa y 5.28 sin ella. En otras empresas, los días perdidos son 4.43 con gestión equitativa y 7.07 sin ella. Esto sugiere que la gestión equitativa contribuye a una menor pérdida de productividad en general.

El porcentaje de trabajadoras que han atestiguado HSL en sus colegas es menor cuando hay gestión equitativa. En Konecta Perú, el 21.8% de trabajadoras con gestión equitativa han sido testigos, comparado con el 33.7% sin gestión equitativa. En otras empresas, estos porcentajes son del 18.9% y 27.7%, respectivamente. Además, los días perdidos por atestigar y apoyar los casos de HSL también son menores con gestión equitativa.

Tabla 7
Gestión equitativa, HSL e indicadores de productividad global

Gestión Equitativa del Jefe inmediato	Otras empresas		Konecta	
	No (20%)	Sí (80.0%)	No (16.1%)	Sí (83.9%)
HSL (incidentes promedio)	4.51 (9.35)	1.37 (5.28)	6.66 (24.01)	0.83 (3.07)
HSL (prevalencia)	52.6%	24.6%	44.9%	18.2%
Días perdidos de productividad (promedio)	7.07 (6.14)	4.43 (4.68)	5.28 (5.09)	3.92 (4.36)
Testigos de HSL	27.7%	18.9%	33.7%	21.8%
Testigos (días perdidos promedio)	0.23 (0.69)	0.09 (0.39)	0.26 (0.69)	0.17 (0.75)
Intención de deserción (%)	88.9%	65.1%	90.8%	67.8%
Comportamientos contraproyectivos (%)	35.0%	17.3%	27.6%	12.6%

Nota. Todas las comparaciones con diferencias significativas. Desviación estándar entre paréntesis

La intención de deserción y los comportamientos contraproyectivos son menores con gestión equitativa. En Konecta Perú, la intención de deserción es del 67.8% con gestión equitativa frente al 90.8% sin ella. En otras empresas, estos porcentajes son del 65.1% y 88.9%, respectivamente. Los comportamientos contraproyectivos son del 12.6% en Konecta Perú con gestión equitativa, en comparación con el

27.6% sin ella. En otras empresas, los comportamientos contraproyectivos son del 17.3% con gestión equitativa y del 35.0% sin ella.

La gestión equitativa parece jugar un papel crucial en la reducción del HSL y sus impactos negativos asociados. Las empresas con prácticas de gestión equitativa, como Konecta Perú, muestran menores tasas de HSL, menor pérdida de productividad, menor intención de deserción y menos comportamientos contraproyectivos. Estos resultados sugieren que la gestión equitativa puede mitigar los efectos negativos del HSL, creando un ambiente de trabajo más seguro y productivo.

4.5. Impactos en la productividad

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 tanto de Konecta Perú como de las otras empresas. En la Tabla 8, se efectúa una comparación de los porcentajes de estos indicadores 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.

Comparando ambos grupos, se observa que, en general, hay menos trabajadoras no agredidas en Konecta que pierden días de productividad. Pero, también, hay más trabajadoras agredidas en Konecta que pierden productividad. Es decir, cuando no hay HSL, Konecta tiene mejores indicadores de rendimiento que las otras empresas, pero cuando hay HSL, tiene indicadores más críticos. En efecto, comparando el impacto del HSL en la cantidad de trabajadoras que pierden días productivos, hay una diferencia global de la cantidad de trabajadoras que pierden productividad de 37.5% en otras empresas, mientras que, en Konecta Perú, esa diferencia es de 53.2%.

Este resultado aparentemente paradójico es previsto, pues tal como se explicó en el marco teórico, los programas de prevención tienden a eliminar primero los casos de acoso sexual leve, quedando los más graves como remanentes. Esto produce un doble efecto: reduce los días perdidos de las trabajadoras sin HSL, pero intensifica los días perdidos de las trabajadoras aún acosadas; ampliando la diferencia entre ambos grupos. Esta diferencia se constata cuando se compara la cantidad promedio de días perdidos por grupo, encontrando que, a nivel individual, Konecta tiene más días perdidos promedio que las otras empresas, pero a nivel colectivo, Konecta tiene mejores indicadores (ver Figura 1).

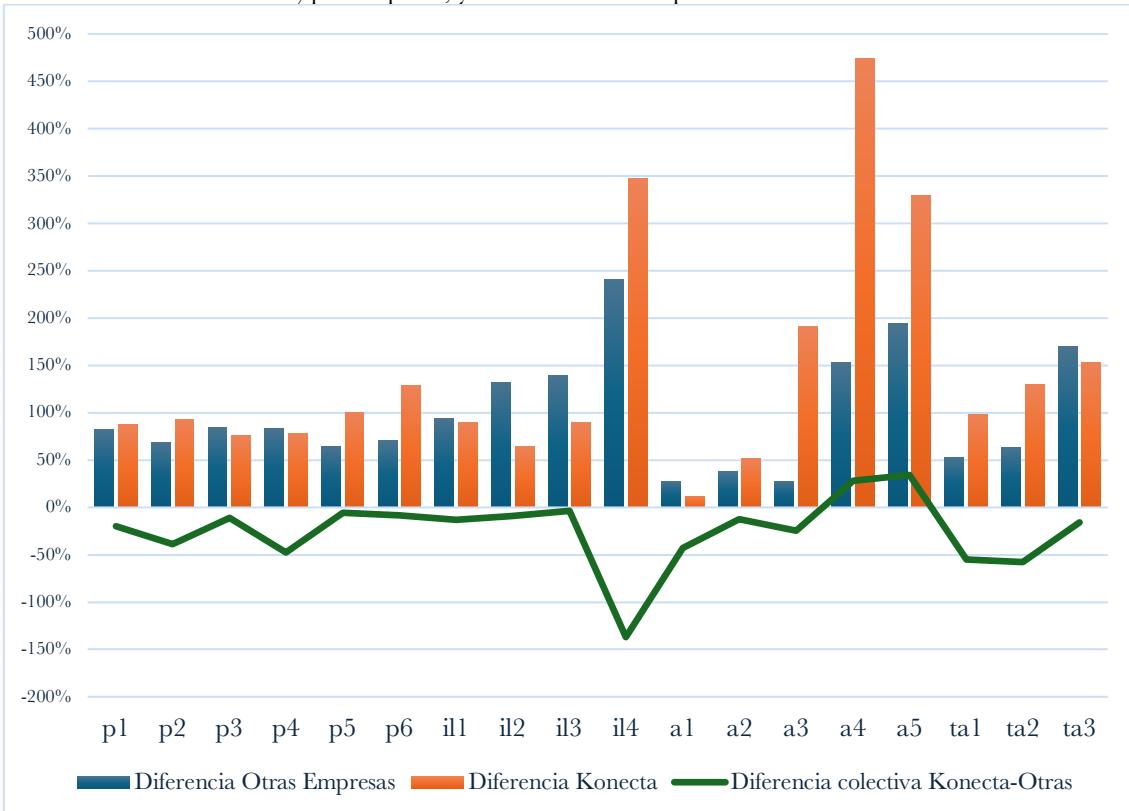
Tabla 8
Presentismo, incidentes laborales, ausentismo, tardanza y presentismo, según experiencia de HSL

	Otras empresas		Konecta Perú	
	No acosadas	Acosadas	No acosadas	Acosadas
Presentismo				
P1 ¿Ha tenido dificultades para concentrarse en el trabajo?	60.9	81.1	57.1	85.4
P2 ¿Ha estado muy distraída en el trabajo?	51.9	74.5	46.7	73.0
P3 ¿Ha tenido preocupaciones que han afectado a su trabajo?	61.2	79.5	56.9	77.4
P4 ¿Ha trabajado más lento de lo acostumbrado?	57.3	75.9	47.8	71.5
P5 ¿Ha estado cansada, agotada en el trabajo?	73.3	89.4	67.3	88.3
P6 ¿Ha estado sin energías para trabajar?	65.7	83.2	58.2	87.6
Incidentes laborales				
IL1 ¿Ha tenido dificultades para cumplir con su trabajo?	36.0	57.3	31.8	61.3
IL2 ¿Ha tenido problemas con la calidad de su trabajo?	28.4	51.9	30.4	48.2
IL3 ¿Su jefe o jefa le ha reclamado/amonestado por su desempeño?	23.9	42.5	25.3	36.5
IL4 ¿Sus colegas le ha reclamado/amonestado por su desempeño?	10.9	24.9	5.9	18.2
Ausentismo y tardanzas				
A1 Faltó porque estaba enferma o tenía alguna dolencia o indisposición de salud.	58.2	68.9	58.4	62.0
A2 Faltó para atender su salud física o mental.	47.9	58.2	43.5	62.0
A3 Faltó para atender temas legales.	12.3	16.0	9.6	22.6
A4 Faltó para evitar encontrarse con alguien del trabajo.	1.5	3.5	2.1	5.8
A5 Faltó porque ya no se siente bien en el trabajo.	5.9	17.0	8.1	29.9
T1 No faltó, pero llegó tarde o se retrasó menos de 1 hora.	46.6	56.4	36.9	58.4
T2 No faltó, pero llegó tarde o se retrasó entre 1 y 2 horas.	15.7	20.8	12.1	23.4
T3 No faltó, pero llegó tarde o se retrasó más de 2 horas.	6.2	11.8	5.9	13.9

Nota. Los valores expresan porcentajes.

Figura 1

Diferencias porcentuales del número de días perdidos entre las trabajadoras acosadas y no acosadas (nivel individual) por empresa, y el número de días perdidos a nivel colectivo.



Nota. En Konecta (barras naranjas), la diferencia en los días perdidos entre trabajadoras acosadas y no acosadas es más alta comparada con Otras empresas (barras azules). Esto sugiere que, a nivel individual, las trabajadoras acosadas en Konecta sufren un mayor impacto en términos de pérdida de productividad. A nivel colectivo (línea verde), sin embargo, Konecta muestra una menor pérdida de días productivos comparado con Otras empresas, lo que indica que, en términos generales, la productividad total es mejor.

Por otro lado, se verifica la misma tendencia en todos los indicadores de intención de deserción, así como en los comportamientos contraproducentes relacionados con la desviación de producción y de sabotaje tanto en Konecta como en las otras empresas. Esta tendencia se manifiesta de manera más acentuada entre las trabajadoras acosadas, según se detalla en la Tabla 9.

Salvo los indicadores de intención de deserción (que suelen ser muy altos en el sector al que pertenece Konecta), los otros comportamientos contraproduktivos tales como el sabotaje o la desviación productiva, tienen patrones semejantes a los días perdidos.

- **Intención de deserción laboral:** En ambas empresas, la intención de deserción es significativamente mayor entre las trabajadoras que han experimentado HSL. En Otras empresas, el 76.4% de las acosadas han pensado en renunciar a su trabajo, comparado con el 52.0% de las no acosadas. En Konecta Perú, estos valores son 77.6% y 58.6%, respectivamente. De manera similar, un mayor porcentaje de trabajadoras acosadas en ambos grupos han estado buscando un nuevo trabajo y dejarían

su empleo si pudieran. Esto sugiere que el HSL es un factor determinante en la insatisfacción laboral y la intención de abandonar el empleo.

- Comportamientos de sabotaje: Los comportamientos de sabotaje, aunque menos prevalentes que la intención de deserción, también muestran una mayor incidencia entre las trabajadoras acosadas. En Otras empresas, el 10.5% de las acosadas desperdió intencionalmente materiales/suministros de la empresa, frente al 5.0% de las no acosadas. En Konecta Perú, esta diferencia es aún más pronunciada (16.1% frente a 1.9%). Este patrón se repite en otros comportamientos de sabotaje, como dañar intencionalmente una pieza de equipo o ensuciar el lugar de trabajo.
- Desviación de producción: La desviación de producción, que incluye hacer mal el trabajo a propósito, trabajar lentamente y no seguir las instrucciones, también es más frecuente entre las trabajadoras acosadas. En Otras empresas, el 19.5% de las acosadas trabajó lentamente a propósito, en comparación con el 9.5% de las no acosadas. En Konecta Perú, los porcentajes son 24.8% y 6.4%, respectivamente.

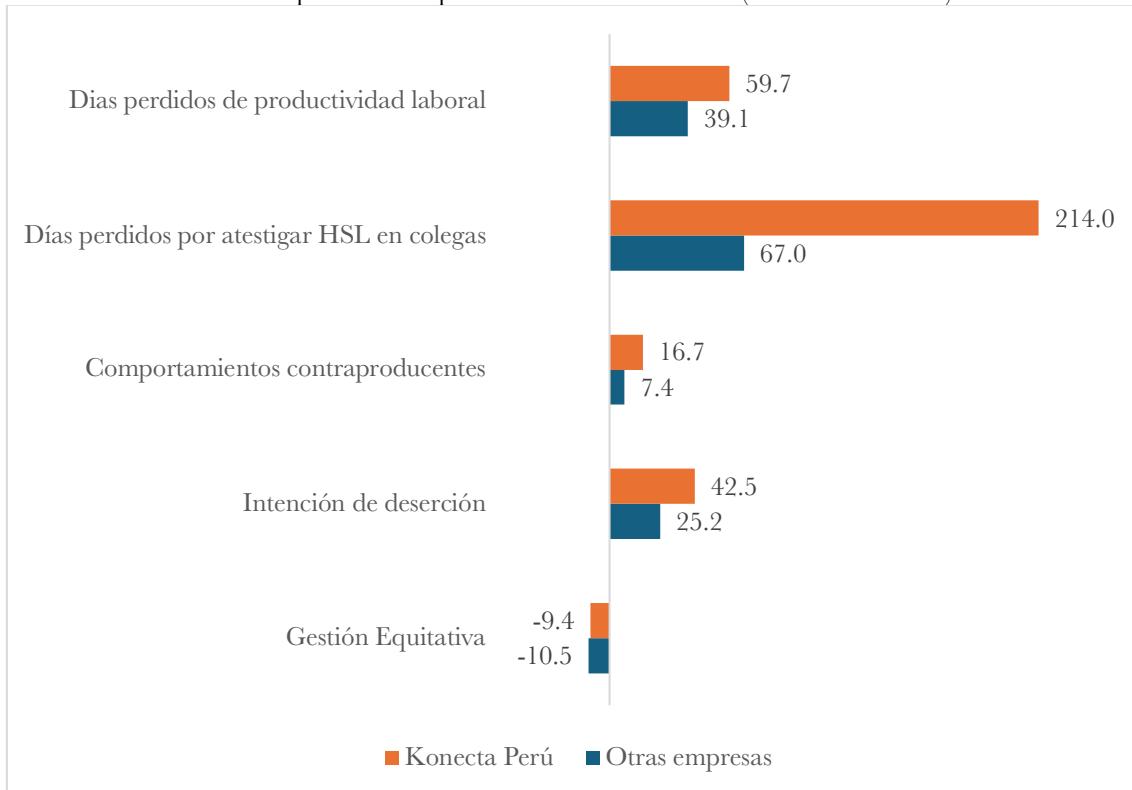
Tabla 9
Intención de deserción laboral y comportamientos contra-productivos de sabotaje y desviación de producción, según experiencia de hostigamiento sexual laboral (Porcentajes)

	Otras empresas		Konecta Perú	
	No acosadas	Acosadas	No acosadas	Acosadas
Intención de deserción				
¿Ha pensado en renunciar a su trabajo?	52.0	76.4	58.6	77.6
¿Ha estado buscando un nuevo trabajo?	42.5	70.4	51.4	71.5
Si pudiera ¿dejaría su empleo?	49.2	76.9	53.5	83.2
Sabotaje				
¿Desperdió intencionalmente los materiales/suministros de la empresa?	5.0	10.5	1.9	16.1
¿Dañó intencionalmente una pieza de equipo o propiedad de la empresa?	2.3	2.5	1.1	2.2
¿Ensució o tiró basura a propósito en su lugar de trabajo?	1.5	2.2	0.8	5.8
Desviación de producción				
¿A propósito, hizo mal su trabajo?	1.6	3.4	2.5	10.9
¿A propósito, trabajó lentamente?	9.5	19.5	6.4	24.8
¿A propósito, no siguió las instrucciones dadas en el trabajo?	5.7	12.4	3.2	15.3

Nota. Los valores expresan porcentajes.

La Figura 2 presenta -de manera resumida- los cambios porcentuales asociados al hostigamiento sexual laboral (HSL) en Konecta Perú y en otras empresas. Estos datos reflejan las diferencias porcentuales en promedios entre trabajadoras acosadas sexualmente y aquellas que no han experimentado acoso, permitiendo una comparación clara de los impactos del HSL en ambos contextos laborales.

Figura 2
Cambios porcentuales promedio asociados al HSL (costos individuales)



Nota. Por cada grupo, el porcentaje refleja la diferencia de la comparación de promedios entre las trabajadoras acosadas sexualmente y aquellas libres de acoso.

Los resultados indican que las trabajadoras acosadas en Konecta Perú pierden un 59.7% más de días de productividad laboral en comparación con un 39.1% en otras empresas. Esta diferencia sugiere que el impacto del acoso en términos de pérdida de productividad es mayor en Konecta Perú, posiblemente debido a la mayor incidencia de los casos remanentes y a la mejora sustancial en el grupo libre de acoso.

El impacto de atestigar HSL en colegas es significativamente mayor en Konecta Perú, con un aumento del 214% en los días perdidos frente al 67% en otras empresas. Este resultado es esperable, pues los programas de prevención suelen crear un ambiente laboral más sensible o reactivo a los incidentes de HSL, con una mayor disposición de colegas a estar alertas y apoyar cuando detectan casos, lo que afecta -indirectamente- la productividad de manera más pronunciada.

Además, los comportamientos contraproducentes aumentan en un 16.7% entre las trabajadoras acosadas en Konecta Perú, en comparación con un 7.4% en otras empresas. Esto indica que las trabajadoras en Konecta responden al HSL con mayor disruptión en sus actividades laborales, reflejando un entorno más afectado por el acoso pero que cada vez es más consciente de la justicia organizacional.

La intención de deserción es notablemente mayor en Konecta Perú, con un 42.5% de aumento entre las trabajadoras acosadas, frente al 25.2% en otras empresas. Este hallazgo sugiere que el HSL tiene un impacto más severo en la retención de trabajadoras en Konecta Perú, lo que puede implicar la necesidad de mejorar aún más las estrategias de apoyo y retención; más aún en un sector con alto nivel de rotación como el de Konecta.

Por otro lado, la percepción de gestión equitativa disminuye en un 9.4% en Konecta Perú y en un 10.5% en otras empresas entre las trabajadoras que han sido acosadas. Aunque la disminución es similar en ambos grupos, el resultado sugiere que el HSL afecta negativamente la percepción de equidad en la gestión en general, lo que podría tener implicaciones para la cultura organizacional y la confianza en la administración.

En general, los resultados muestran que a pesar de que la prevalencia de HSL es menor en Konecta, los impactos negativos del acoso, en términos de días perdidos de productividad, días perdidos por atestiguar HSL, comportamientos contraproducentes e intención de deserción, son más pronunciados en comparación con otras empresas. Esto puede deberse a varias razones ya previstas teóricamente, incluyendo el mayor costo individual promedio de los casos más graves de acoso, una mayor conciencia y sensibilidad hacia el HSL en Konecta, un entorno laboral más reactivo y atento a los incidentes de HSL. Pero también un aumento en las expectativas que condicionan una percepción más crítica y negativa cuando ocurren incidentes de HSL.

4.6. Modelo de cambio

La Tabla 10 presenta los efectos directos e indirectos del hostigamiento sexual laboral sobre la productividad laboral perdida en Konecta Perú y otras empresas. Los resultados muestran que, aunque la magnitud de algunos efectos varía, el mecanismo de cambio es consistente en ambos grupos.

Efectos Directos. El HSL tiene un impacto significativo en la generación de comportamientos contraportivos en ambas empresas. En Konecta, el coeficiente es 0.239 ($p < 0.001$), mientras que en otras empresas es 0.272 ($p < 0.001$), sin una diferencia significativa entre los grupos ($p = 0.401$). Asimismo, el HSL incrementa la intención de deserción, con coeficientes de 0.263 en Konecta y 0.282 en otras empresas ($p < 0.001$ en ambos casos), y la diferencia no es significativa ($p = 0.363$).

El impacto directo del HSL en la productividad perdida es mayor en Konecta ($b = 0.195$, $p < 0.001$) que en otras empresas ($b = 0.121$, $p < 0.001$), aunque la diferencia no es significativa ($p=0.233$). Los comportamientos contraportivos resultan en una pérdida de productividad significativa, con un efecto mayor en otras empresas ($b = 0.238$, $p < 0.001$) comparado con Konecta ($b = 0.165$, $p < 0.001$), pero la diferencia no es significativa ($p = 0.177$). La intención de deserción también tiene un fuerte impacto en la pérdida de productividad, con coeficientes

de 0.381 en Konecta y 0.321 en otras empresas ($p < 0.001$ en ambos casos), y la diferencia no es significativa ($p = 0.137$).

Tabla 10

Ruta de cambio	Konecta	Otras empresas	Dif.	P. Sig.
Efectos directos				
HSL → Comp. contraproyectivos	0.239**	0.272**	-0.034	0.401
HSL → Intención de deserción	0.263**	0.282**	-0.020	0.363
HSL → Productividad perdida	0.195**	0.121**	0.074	0.233
Comp. contraproyectivos → Productividad perdida	0.165**	0.238**	-0.073	0.177
Intención de deserción → Productividad perdida	0.381**	0.321**	0.060	0.137
Efectos indirectos				
HSL → Intención de deserción → Productividad perdida	0.100**	0.091**	0.009	0.377
HSL → Comp. Contraprod. → Productividad perdida	0.039**	0.065**	-0.025	0.197
Efectos totales				
HSL → Comp. contraproyectivos	0.239**	0.272**	-0.034	0.401
HSL → Intención de deserción	0.263**	0.282**	-0.020	0.363
HSL → Productividad perdida	0.334**	0.276**	0.058	0.234
Comp. contraproyectivos → Productividad perdida	0.165**	0.238**	-0.073	0.177
Intención de deserción → Productividad perdida	0.381**	0.321**	0.060	0.137

Nota. Ecuaciones estructurales de varianza con mínimos cuadrados parciales. R²: Otras empresas (Comp. Contraproyectivos = 0.074; Intención de deserción = 0.080, Productividad perdida = 0.25), Konecta (Comp. Contraproyectivos = 0.057; Intención de deserción = 0.069, Productividad perdida = 0.294). Los valores de Konecta y otras empresas son coeficientes beta estandarizadas. Significancia ** $p < 0.001$

Efectos Indirectos. El análisis de los efectos indirectos muestra que la intención de deserción mediata el efecto del HSL sobre la productividad perdida, con coeficientes de 0.100 en Konecta y 0.091 en otras empresas ($p < 0.001$ en ambos casos), sin una diferencia significativa (0.009, $p = 0.377$). De manera similar, los comportamientos contraproyectivos mediatan el efecto del HSL sobre la productividad perdida, con coeficientes de 0.039 en Konecta y 0.065 en otras empresas ($p < 0.001$ en ambos casos), y la diferencia de -0.025 no es significativa ($p = 0.197$).

Efectos Totales. Los efectos totales del HSL en los comportamientos contraproyectivos son significativos y similares en ambas empresas ($b = 0.239$ en Konecta y 0.272 en otras empresas, $p < 0.001$ en ambos casos), sin una diferencia significativa ($p = 0.401$). Del mismo modo, los efectos totales del HSL en la intención de deserción son comparables ($b = 0.263$ en Konecta y 0.282 en otras empresas, $p < 0.001$ en ambos casos), con una diferencia no significativa ($p = 0.363$).

El impacto total del HSL en la productividad perdida es significativo en ambos grupos, siendo mayor en Konecta ($b = 0.334$, $p < 0.001$) comparado con otras empresas ($b = 0.276$, $p < 0.001$), aunque la diferencia de 0.058 no es significativa ($p = 0.234$). Los comportamientos contraproyectivos y la intención de deserción tienen un impacto significativo en la pérdida de productividad en ambos grupos,

con coeficientes de 0.165 y 0.238 ($p < 0.001$) para comportamientos contraproyectivos y 0.381 y 0.321 ($p < 0.001$) para intención de deserción en Konecta y otras empresas, respectivamente.

Estos resultados muestran la consistencia teórica de la ruta causal de las consecuencias del HSL, que no solo produce efectos directos sobre la productividad, sino que también agrega efectos indirectos al aumentar los comportamientos contraproyectivos y las probabilidades de rotación. Estos efectos combinados (totales) hacen que el HSL tenga un mayor impacto sobre la productividad (De $b=0.195$ a $b=0.334$ en otras empresas y de $b=0.121$ a $b=0.276$ en Konecta). La persistencia de estos efectos, a pesar de la reducción de la prevalencia y los costos del HSL en Konecta Perú, evidencia que el mecanismo de cambio es consistente. Esto subraya la necesidad de intervenciones que no solo reduzcan la prevalencia e incidencia del HSL, sino que también mitiguen sus efectos residuales y estructurales en la organización.

4.7. Costos y rentabilidad

4.7.1. Ahorro en costos de productividad

La Tabla 11 presenta los resultados del análisis de la prevalencia y costos del hostigamiento sexual laboral (HSL) en Konecta en comparación con otras empresas, utilizando dos métodos: el método directo (medias no ponderadas) y con ajuste de regresión. Aunque ambos modelos muestran resultados positivos para Konecta Perú en comparación con otras empresas, el modelo con ajustes de regresión debe ser considerado más confiable debido a su capacidad para controlar variables confusoras y proporcionar una estimación más precisa del impacto de las medidas preventivas.

Las **comparaciones no ajustadas** evidencian que Konecta tiene una prevalencia de HSL significativamente menor (22.5%) en comparación con otras empresas (30.1%), representando una reducción del 25.2%. Konecta presenta un incremento del 11.2% en los días perdidos por productividad por persona debido al HSL, con 2.97 días en comparación con 2.67 días en otras empresas. En Konecta, hay menos trabajadoras afectadas por HSL por cada 100 trabajadoras (66.8) en comparación con otras empresas (80.4), representando una reducción del 25.2%. La productividad perdida por trabajadora a tiempo completo es menor en Konecta (28.3 días) en comparación con otras empresas (34.0 días), representando una mejora del 16.9%.

Sin embargo, **cuando se ajustan las diferencias** controlando las variables demográficas y laborales, los resultados mantienen la tendencia, pero disminuyen la diferencia. Konecta tiene una prevalencia 21.1% menor que las otras empresas. Konecta presenta un incremento del 12% en los días perdidos por productividad por persona debido al HSL, con 2.7 días en comparación con 2.4 días en otras empresas. En Konecta, hay menos trabajadoras afectadas por HSL por cada 100 trabajadoras (60.8) en comparación con otras empresas (68.7), representando una

reducción del 21.1%. La productividad perdida por trabajadora a tiempo completo es menor en Konecta (25.7 días) en comparación con otras empresas (29.1 días), representando una mejora del 11.6%.

Tabla 11
Estimaciones de los Costos empresariales del HSL y eficacia de la prevención

	Otras empresas	Konecta Perú	Diferencia (Eficacia de prevención)	Diferencia en %
Modelo directo sin ajustes				
Prevalencia de HSL	30.1	22.5	7.6	25.2
Días perdidos por HSL (por persona)	2.7	3.0	-0.3	-11.2
Por cada 100 trabajadoras	80.4	66.8	13.5	16.9
Población afectada por HSL (N=12,191)	3,669.5	2,743.0	926.5	25.2
Costos Proyectados (días perdidos)	9,797.5	8,146.6	1,650.9	16.9
Productividad perdida (equivalente per capita tiempo completo)	34.0	28.3	5.7	16.9
Costo anual HSL Empresa (soles) ^b	1,046,091.6	869,823.1	176,268.5	16.9
Costo anual HSL Empresa (soles) ^c	1,319,912.5	1,097,504.6	222,407.9	16.9
Modelo equiparando diferencias				
Prevalencia de HSL ^a	28.5	22.5	6.0	21.1
Días perdidos por HSL (por persona) ^a	2.4	2.7	-0.3	-12.0
Por cada 100 trabajadoras	68.7	60.8	7.9	11.6
Población afectada por HSL (N=12,191)	3,474.4	2,743.0	731.5	21.1
Costos Proyectados (días perdidos)	8,373.4	7,406.0	967.4	11.6
Productividad perdida (equivalente per capita tiempo completo)	29.1	25.7	3.4	11.6
Costo anual HSL Empresa (soles) ^b	894,033.6	790,748.2	103,285.4	11.6
Costo anual HSL Empresa (soles) ^c	1,128,052.4	997,731.4	130,321.0	11.6

Nota. ^a ver Tablas A1 y A2 del Anexo

^b Estimaciones sobre la base de sueldo mínimo 2023 (1,025 soles) x 15 sueldos que incluye gratificaciones y tiempo de servicios. Factor de productividad (x2). Productividad laboral anual per cápita = 34,000 soles. (IPE, 2023). ^c Estimaciones sobre la base de sueldo promedio Konecta 2023, obtenido a través de la encuesta (1,293.3 soles).

4.7.2. Ahorro en costos de rotación de personal

En general, la tasa de rotación de las empresas de *call center* son una de las más altas a nivel global, oscilando alrededor del 38% en Estados Unidos (PR Newswire, 2023). Un aspecto critico de la rentabilidad de la prevención es el potencial que tiene para reducir la rotación. En efecto, los resultados muestran que la implementación de programas preventivos para reducir el acoso sexual laboral (HSL) en Konecta ha tenido un impacto significativo en la retención de personal.

Para calcular este impacto y estimar los costos de rotación de personal ahorrados, se siguen dos métodos alternativos:

A. Método indirecto

1. La intención de deserción promedio de las mujeres en Konecta varía según si sufren acoso. Las mujeres no acosadas tienen una intención de deserción 22.9 puntos porcentuales menor. Es decir, el HSL incrementa la intención de deserción en 23 trabajadoras adicionales por cada 100 trabajadoras.
2. Este valor es significativo, ya que diversos metaanálisis de 155 estudios muestran que la intención de deserción es un predictor de la rotación de personal, con correlaciones entre 0.31 y 0.515. Esto sugiere que la tasa de deserción laboral entre el personal con intención de renunciar podría variar entre el 9% y el 25%. Sin embargo, considerando los modelos predictivos con cautela, este valor podría estar entre el 4% y el 12.2% (Dalton et al., 1999).
3. Asumiendo conservadoramente que solo un 10% de las trabajadoras con intención de deserción realmente se desvincula, se puede estimar que, sin el programa de prevención, el 2.29% de las trabajadoras acosadas habrían dejado la empresa.
4. Al número mujeres que dejaron de ser acosadas en Konecta gracias al programa de prevención se le aplica el 2.29% para calcular el número de mujeres retenidas $[731.5 \times 0.0229]$. Esto significa que, gracias a que el programa de Konecta logró reducir el HSL, aproximadamente 16.8 mujeres mantuvieron su vínculo laboral con la empresa. De no ser por el programa, este grupo de mujeres hubiese rotado.

B. Método directo

1. Utilizando ecuaciones estructurales encontramos que el hostigamiento sexual laboral predice el 6.9% de la intención de rotación en la muestra de trabajadoras de Konecta. Es decir que, de cada 100 mujeres con intención de deserción, casi 7 lo harían por culpa del acoso.
5. Del total de mujeres acosadas en Konecta ($n=2,743$), el 71.5% tiene intenciones de deserción. De este grupo resultante, se calcula el 6.9% con intenciones de deserción ocasionadas por el acoso sexual, y luego se asume (igual que en el caso anterior) que solo el 10% de ese grupo se desvincula de la empresa. $[(2743 \times 0.715) \times 0.069 \times 0.10]$. Esto significa que aproximadamente 13.53 mujeres mantuvieron su vínculo laboral con la empresa gracias a la prevención. De no ser por el programa, este grupo de mujeres hubiese rotado.

C. Ahorros por retención

La retención entre 13.53 y 16.8 mujeres representa una reducción significativa en los costos asociados con la rotación de personal, que usualmente incluyen costos de separación, de reemplazo, de capacitación y de productividad perdida. Los costos de rotación suelen variar mucho, dependiendo del nivel de complejidad del puesto, pero pueden ser elevados (Cascio & Boudreau, 2011). Por ejemplo, después de revisar 31 investigaciones, Bahn y Sanchez (2020) encuentran que el costo medio de la rotación en USA representa el 23.5% del salario anual del puesto.

En el caso de Konecta Perú, el costo de rotación es aproximadamente el 12.3% del salario anual de la trabajadora [19,399.5 x 0.123], por lo que el ahorro total anual oscilaría entre PEN 32,284 y 40,087 soles. Este ahorro no solo refleja la eficiencia económica del programa preventivo, sino también el valor añadido de mantener un entorno laboral más seguro y saludable para las trabajadoras.

Tanto en la recuperación de la productividad, como en la disminución de la rotación de personal, los esfuerzos de Konecta para prevenir el HSL han resultado en beneficios económicos tangibles, subrayando la importancia y efectividad de dichas iniciativas en el ámbito organizacional.

4.7.3. Retorno de inversión

Para evaluar el impacto financiero de las medidas implementadas con el fin de mejorar el ambiente laboral y reducir el acoso sexual en Konecta Perú, se realizó un análisis del Retorno de Inversión (ROI) utilizando dos categorías principales de beneficios: la productividad laboral recuperada y el ahorro en la rotación de personal, cuyos valores acumulados oscilan entre PEN 135,569 y PEN 170,408 soles. La inversión inicial para implementar estas medidas en el año 2023 fue de aproximadamente PEN 90,000 soles.

Utilizando la fórmula estándar $[ROI = (Beneficios totales - Inversión) / Inversión]$, se calcula un ROI positivo entre 50.52 y 89.34%. Esto implica que, por cada sol invertido en el programa para reducir el acoso sexual, Konecta Perú recupera entre 1.50 y 1.89 soles. Estos resultados no solo confirman la rentabilidad de la inversión, sino que también destacan el valor añadido de fomentar un ambiente laboral seguro y respetuoso, que a su vez mejora la productividad y reduce costos asociados con la rotación de personal.

En conclusión, la inversión realizada ha demostrado ser altamente rentable, contribuyendo significativamente tanto a la estabilidad financiera como a la sostenibilidad social de la empresa.

4.7.4. Cambios en el tiempo

Para comprender completamente el impacto del programa de reducción de acoso sexual laboral en Konecta, es crucial analizar los cambios a lo largo del tiempo, no solo en un año específico. El análisis de un solo año, como el 2023, proporciona una instantánea útil, pero no capta el progreso y los beneficios acumulativos de las intervenciones continuas. Para ilustrar este punto, se puede examinar el cambio desde el inicio del programa hace seis años, lamentablemente no se cuenta con línea base. Lo más cercano es una medición realizada por GenderLab correspondientes para el año 2020-2021.

En 2021, Konecta realizó un diagnóstico con el apoyo de GenderLab para evaluar la prevalencia de acoso sexual laboral (HSL) entre sus trabajadoras. Este estudio con más de 1,870 trabajadoras reveló una prevalencia del 34% durante los últimos

24 meses, coincidiendo con la prevalencia nacional de acoso sexual en las empresas, según el estudio de Vara-Horna et al. (2024).

Debido a que la encuesta de 2021 no tiene una metodología de costeo, se su asumen estos valores provenientes del grupo control. Así, el análisis de los costos de productividad asociados al HSL en el año 2021, bordearía el PEN 1,345,746 soles (ver Tabla 12). Comparando con la data actual, se muestra una reducción significativa en la prevalencia de HSL (33.8%), traduciéndose en una disminución correspondiente en los costos asociados, los cuales se redujeron a PEN 997,731 soles. La diferencia entre 2021 y 2023 es de PEN 348,015 soles, representando una reducción del 25.9% de los costos productivos ocasionados por el HSL.

Tabla 12
Estimaciones de los Costos empresariales del HSL en Konecta durante 2021 y 2023

	Konecta 2021	Konecta 2023	Diferencia real	Diferen- cia %
Prevalencia de HSL	34.0 ^a	22.5	11.5	33.8
Días perdidos de Productividad ocasionados por HSL (por persona) x100 trabajadoras	2.4 81.9	2.7 60.8	-0.3 21.2	-12.0 25.9
N afectada por HSL (N=12,191)	4,144.9	2,743.0	1,402.0	33.8
Costo Proyectados (días perdidos)	9,989.3	7,406.0	2,583.3	25.9
Productividad FullTime perdida (equivalente per capita)	34.7	25.7	9.0	25.9
Costo HSL Empresa (soles)	1,345,746.7	997,731.4	348,015.3	25.9

^a Reporte Elsa – GenderLab (2021) para Konecta. Datos obtenidos en agosto 2021. Prevalencia de mujeres acosadas sexualmente durante los últimos 24 meses.

Considerando esta reducción en el tiempo, con la inversión de 90,000 soles para el año 2023, se encuentra un ROI anual de 3.86 soles por cada sol invertido. Este retorno financiero es un indicador claro de cómo la inversión en medidas preventivas puede traducirse directamente en ahorros significativos para la empresa en términos de costos asociados al acoso sexual laboral. Sin embargo, **es importante reconocer que alcanzar este nivel de retorno ha sido un proceso gradual**. A pesar de que el programa tiene una antigüedad de 6 años, los datos hasta el año 2021 revelaron aún altos porcentajes de acoso sexual laboral (HSL). Este período inicial de altos índices corrobora la hipótesis de que los cambios significativos en la cultura organizacional y los comportamientos laborales requieren tiempo para desarrollarse y mostrar resultados tangibles. Por eso, aunque el ROI anual para el año 2023 es significativo, es crucial mantener un enfoque a largo plazo para maximizar los beneficios del programa. Evaluar periódicamente el impacto y ajustar estrategias según las necesidades cambiantes asegurará no solo la sostenibilidad de los resultados obtenidos, sino también el cumplimiento continuo de los estándares de bienestar y seguridad laboral en Konecta.

V. Conclusiones y recomendaciones

Los resultados de esta investigación proporcionan una evidencia consistente sobre la efectividad y rentabilidad de las medidas preventivas contra el hostigamiento sexual laboral (HSL) implementadas por Konecta Perú. A través del análisis comparativo con un grupo control, se han identificado varios hallazgos importantes que no solo subrayan el valor ético y social de estas políticas, sino también su impacto positivo en la eficiencia y sostenibilidad empresarial.

Este estudio representa un aporte valioso de Konecta Perú para las organizaciones y la sociedad, al exponer su caso para informar -con evidencia- cómo funciona y qué resultados esperar en los procesos de prevención del HSL. En un futuro cercano, la incorporación de la evaluación como una práctica regular permitirá disponer de evidencia más robusta y precisa, lo que fortalecerá las estimaciones y la implementación de políticas preventivas efectivas.

Reducción de la prevalencia del HSL

El estudio muestra que Konecta Perú logró una reducción significativa del 21.2% en la prevalencia del HSL en comparación con el grupo control. Sin embargo, cuando se comparan los datos de Konecta a través del tiempo (2021-2023) se observa que la reducción en la prevalencia es más pronunciada (33.8%). Este avance no solo subraya la eficacia del programa, sino que también demuestra que mantener un programa de prevención permite a Konecta tener un mejor posicionamiento frente a otras empresas y lograr un rendimiento superior en comparación con su histórico.

Este hallazgo es consistente con investigaciones previas que sugieren que programas preventivos bien diseñados y sostenidos pueden reducir la incidencia de HSL en el lugar de trabajo (McGregor et al., 2019; Vara-Horna et al., 2023, 2024). La disminución en la prevalencia no solo refleja la efectividad de las medidas implementadas, sino también el cambio positivo en la cultura organizacional hacia un ambiente de trabajo más seguro y respetuoso.

Sin embargo, esta reducción también evidencia la complejidad del problema. Si bien se ha mejorado en la disminución de indicadores leves de hostigamiento sexual, los indicadores más intensos -como la coerción sexual- siguen siendo un desafío considerable. Esto se debe a que el HSL es una manifestación de la discriminación y violencia de género, profundamente arraigadas en patrones sociales y culturales que también permean en la cultura organizacional de las empresas. Estos patrones crean microcosmos inequitativos que pueden tolerar, justificar e incluso propiciar el HSL. En este sentido, es fundamental que la prevención sea transformadora, centrándose en abordar y cambiar estas causas estructurales. Este tipo de cambio profundo y significativo requiere tiempo, por lo que justifica que la prevención se mantenga de forma sostenida.

El HSL es altamente resistente al cambio pues está arraigado en estructuras de inequidad y patrones socioculturales que permean a las organizaciones. En ese sentido, la implementación de programas sostenibles a largo plazo es crucial para mantener un entorno laboral seguro y productivo libre de acoso sexual. Acciones no programáticas o poco intensivas en prevención, difícilmente producirán cambios sustanciales.

Impacto en la productividad Laboral

Los resultados también muestran que la reducción del HSL tuvo un impacto directo en la productividad laboral. Konecta Perú recuperó 967 días de productividad laboral anual, equivalente a la productividad de 3.4 trabajadoras a tiempo completo. Este resultado es significativo, ya que demuestra que las políticas de prevención pueden traducirse en beneficios tangibles y cuantificables para la empresa. La disminución de los costos de productividad debido al HSL sugiere que las trabajadoras se sienten más seguras y apoyadas, lo que se refleja en un mejor desempeño laboral y menor absentismo.

Sin embargo, el programa preventivo no solo ha reducido costos, también los ha transferido. Esto se hace evidente en el incremento de costos de personal que atestigua el HSL. El personal que atestigua a sus colegas acosadas puede enfrentar consecuencias negativas, como el estrés adicional y el tiempo dedicado a los procesos de denuncia y apoyo a las víctimas, lo que afecta su productividad y bienestar. Además, el apoyo que brindan los testigos a las víctimas puede requerir recursos adicionales, como tiempo fuera de sus responsabilidades laborales. Este fenómeno incrementa los costos asociados con el personal, ya que los testigos pueden necesitar apoyo adicional para manejar el estrés y las repercusiones emocionales de atestiguar, así como compensaciones por el tiempo y esfuerzo dedicados a estos procesos.

Ahorro en costos de rotación de personal

Además de la mejora en la productividad, el estudio revela que Konecta Perú logró un ahorro anual significativo en los costos de rotación de personal, estimado entre PEN 32,284 y 40,087 soles al año. La reducción de la rotación de personal no solo disminuye los costos directos asociados con la contratación y capacitación de nuevo personal, sino que también contribuye a la retención del talento y a la estabilidad del equipo de trabajo. Estos ahorros financieros refuerzan la argumentación de que invertir en prevención es no solo una decisión ética, sino también una estrategia empresarial viable.

Rentabilidad de la prevención

La implementación de medidas para mejorar el ambiente laboral y reducir el acoso sexual ha demostrado ser una inversión rentable y estratégica para la empresa. El análisis del Retorno de Inversión (ROI) revela un retorno positivo significativo, con valores que oscilan entre 50.52% y 89.34%. Esto se traduce en un retorno de entre 1.50 y 1.89 soles por cada sol invertido, lo cual confirma que las acciones tomadas no solo son financieramente viables sino también beneficiosas para el entorno laboral.

Estos resultados son comparables con otros programas de bienestar en las empresas: Los programas de bienestar general (ROI de 1.5 a 3 veces el costo de la inversión), programas de salud y bienestar físico (2 a 4 veces), programas de salud mental (entre 2 a 6 veces el costo), programas de reducción de estrés y mejora del ambiente laboral (entre 1.5 a 5 veces la inversión). Es importante destacar que estos ROIs incluyen tanto beneficios tangibles (productividad), como beneficios intangibles, tales como mejoras en la moral del equipo, fortalecimiento de la reputación de la empresa y mayor capacidad para atraer y retener talento. Estos costos intangibles no se han cuantificado en el presente estudio, aunque se reconoce que contribuyen significativamente al éxito a largo plazo de las iniciativas de bienestar en la empresa. De incluir esos retornos intangibles, el ROI sería mucho más alto.

El ROI obtenido por Konecta destaca varios puntos clave. Primero, el aumento en la productividad laboral y la reducción en la rotación de personal indican que un ambiente laboral seguro y respetuoso no solo mejora el bienestar del personal, sino que también tiene un impacto directo y positivo en la eficiencia operativa de la empresa. Estos resultados subrayan la importancia de las políticas de prevención y la necesidad de un compromiso continuo para mantener un ambiente laboral inclusivo y seguro.

Segundo, además de los beneficios financieros directos, el impacto positivo en la reputación de la empresa es un factor crucial que no debe subestimarse. Un entorno laboral que promueve la igualdad y el respeto puede atraer y retener talento de alta calidad, lo que a su vez puede traducirse en un rendimiento superior y una ventaja competitiva en el mercado. Este tipo de políticas también fortalecen la lealtad y el compromiso de los empleados, lo que contribuye a una cultura organizacional más fuerte y cohesiva. Es importante mencionar que los beneficios intangibles, aunque no cuantificados en este análisis, también juegan un papel significativo. La mejora en la moral del personal, la disminución del estrés y el aumento en la satisfacción laboral son factores que pueden llevar a un aumento en la productividad y una menor tasa de ausentismo, lo cual beneficia aún más a la empresa a largo plazo.

En conclusión, las inversiones en la mejora del ambiente laboral y la reducción del acoso sexual no solo son éticamente correctas, sino que también resultan en beneficios económicos claros. Las empresas deben considerar estas políticas como parte integral de su estrategia de sostenibilidad y desarrollo a largo plazo, asegurando así un entorno laboral justo, seguro y productivo para todos los empleados.

Tasa de cambio

La implementación del programa de reducción de acoso sexual laboral en Konecta ha demostrado resultados alentadores en la reducción de la prevalencia del acoso y los costos asociados. Entre 2021 y 2023, se observó una reducción significativa del 33.8% en la prevalencia del acoso sexual laboral (HSL), disminuyendo del 34%

al 22.5%. Esta reducción ha llevado a ahorros económicos considerables para la empresa.

Los costos proyectados por días perdidos de productividad y el impacto en la productividad full-time se redujeron en un 25.9% desde 2021, lo que equivale a una diferencia de PEN 348,015 soles entre ambos años. Estos resultados subrayan la efectividad a largo plazo del programa en mejorar el ambiente laboral y reducir riesgos psicosociales, además de optimizar recursos económicos.

Es importante señalar que, si bien el análisis del año 2023 proporciona una visión útil, es limitado para comprender completamente el progreso acumulativo del programa. Es fundamental evaluar el cambio a lo largo de los seis años desde el inicio del programa para una comprensión comprehensiva.

Considerando la inversión de 90,000 soles para el año 2023, se observa un ROI anual de 3.86 soles por cada sol invertido. Este retorno financiero demuestra cómo las inversiones en medidas preventivas pueden traducirse en ahorros significativos para la empresa al reducir los costos asociados al acoso sexual laboral. Sin embargo, es fundamental reconocer que alcanzar este nivel de retorno ha sido un proceso gradual. A pesar de que el programa ha estado en marcha durante seis años, los datos hasta 2021 mostraron altos porcentajes de acoso sexual laboral (HSL), lo que sugiere que los beneficios financieros tangibles pueden no ser evidentes en los primeros años de inversión. En efecto, en los primeros años, es posible que el ROI haya sido negativo, dado que los costos iniciales del programa pueden superar los ahorros inmediatos. Por lo tanto, el retorno efectivo del programa requiere una inversión continua a lo largo del tiempo para que los beneficios se materialicen plenamente.

Para asegurar la sostenibilidad y maximizar los beneficios del programa, se recomienda una evaluación periódica continua. Esto permitirá identificar áreas de mejora, ajustar estrategias según las necesidades cambiantes del entorno laboral y consolidar los logros obtenidos. Además, una evaluación regular garantizará que las políticas implementadas sigan siendo efectivas y alineadas con los objetivos de la empresa de promover un entorno laboral seguro, inclusivo y productivo.

Implicaciones para las empresas

Los resultados de este estudio tienen importantes implicaciones para las políticas y prácticas empresariales.

Primero, evidencian la necesidad de integrar la prevención del HSL como un componente central de la estrategia corporativa, y no solo como una respuesta a presiones legales externas. Las empresas que invierten en políticas preventivas no solo cumplen con sus responsabilidades legales y éticas, sino que también se benefician económicamente a través de mejoras en la productividad y reducción de costos asociados.

Segundo, los hallazgos sugieren que la prevención del HSL puede y debe integrarse como una práctica empresarial regular y no solo como una iniciativa filantrópica. Al migrar la motivación de la prevención de una posición filantrópica a una estratégica, las empresas pueden asegurar la sostenibilidad y efectividad a largo plazo de estas iniciativas.

Tercero, los hallazgos subrayan que la prevención del HSL no solo debe centrarse en reducir los incidentes inmediatos, sino también en transformar las estructuras y culturas organizacionales subyacentes que permiten que el HSL persista. Esto implica desarrollar y mantener una cultura de igualdad y respeto, proporcionando capacitación continua y promoviendo políticas de gestión equitativa.

Los resultados indican claramente que la gestión equitativa, entendida como la evaluación de los comportamientos justos, de respeto, apertura e inclusión que son cotidianos y muy frecuentes según lo que las trabajadoras observan de sus jefes inmediatos superiores, tiene un impacto significativo en la reducción de la prevalencia y los incidentes de HSL, así como en la mejora de varios indicadores de productividad y comportamiento laboral. Por eso, es fundamental promover una cultura organizacional que valore el respeto y la igualdad de género. Las empresas deben capacitar a todo el personal, especialmente a los líderes y supervisores, sobre la importancia de prevenir el HSL y cómo identificar y manejar adecuadamente los casos de acoso.

Desafíos metodológicos

Esta investigación representa la primera evidencia mundial de la rentabilidad de la prevención del acoso sexual laboral. Aunque tiene debilidades metodológicas propias del diseño caso-control, su medición rigurosa, procedimientos éticos estandarizados, marco conceptual sólido y análisis robusto permiten confiar en los resultados.

El estudio revela que una de las principales limitaciones metodológica es la falta de una cultura de evaluación en las empresas, que se traduce en la carencia de líneas base y grupos de control, dificultando la medición precisa del impacto de las medidas preventivas.

Para fortalecer la evidencia sobre la rentabilidad de la prevención del HSL, se necesitan estudios longitudinales que incluyan líneas base claras y grupos de control aleatorizados. Además, es crucial desarrollar y utilizar instrumentos de medición validados que puedan capturar de manera precisa tanto la prevalencia del HSL como sus impactos económicos y sociales. Esta exigencia, exige inevitablemente fomentar la colaboración entre investigadores, empresas y responsables políticos, para facilitar la recopilación de datos y la implementación de mejores prácticas en la prevención del HSL.

Las empresas deben adoptar políticas contra el HSL que incluyan mecanismos de monitoreo continuo y el establecimiento de líneas base para la medición continua de la prevalencia, incidencia y costos asociados al HSL. Esto permitirá determinar

el impacto de las iniciativas preventivas y proporcionar evidencia rigurosa sobre su eficacia y rentabilidad. Además, la evaluación periódica de los programas preventivos es esencial para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario, y que siempre estén alineados con las necesidades cambiantes de la organización.

Conclusiones

En conclusión, los hallazgos de esta investigación confirman que la prevención del HSL no solo es una necesidad ética y legal, sino también una estrategia rentable para las empresas. Las políticas efectivas de prevención pueden reducir significativamente la prevalencia del HSL, mejorar la productividad laboral y generar ahorros en los costos de rotación de personal. Integrar estas medidas como una parte integral de la estrategia empresarial puede ayudar a crear entornos laborales más seguros, equitativos y productivos, beneficiando tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

Al avanzar, es esencial que las empresas continúen invirtiendo en la prevención del HSL y que se desarrollen más investigaciones para proporcionar una base de evidencia aún más sólida. Con un enfoque proactivo y basado en datos, las organizaciones pueden no solo cumplir con sus responsabilidades sociales, sino también mejorar su eficiencia y sostenibilidad a largo plazo.

VI. Referencias

- 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>
- Bahn, K. & Sánchez, C. (2020). Improving U.S. labor standards and the quality of jobs to reduce the costs of employee turnover to U.S. companies. Washington Center for Equitable Growth. <https://equitablegrowth.org/wp-content/uploads/2020/12/122120-turnover-costs-ib.pdf>
- 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>
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2011). Investing in people: financial impact of human resource initiatives. Segunda edición. Pearson Education.
- Dalton, D. R., Johnson, J. L., & Daily, C. M. (1999). On the use of "intent to..." variables in organizational research: An empirical and cautionary assessment. *Human Relations*, 52(10), 1337–1350. <https://doi.org/10.1023/A:1016916632024>
- 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. *Journal of interpersonal violence*, 37(5-6), NP2912-NP2943. <https://doi.org/10.1177/0886260520944532>
- 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/s15324834basp1704_2
- ILO - International Labour Organization (2022). Experiences of violence and harassment at work: A global first survey, Geneva: International Labour Organization &Lloyd's Register Foundation. <https://doi.org/10.54394/IOAX8567>
- Jewkes R, Willan S, Heise L, Washington L, Shai N, Kerr-Wilson A, Gibbs A, Stern E, Christofides N. (2021). Elements of the Design and Implementation of Interventions to Prevent Violence against Women and Girls Associated with Success: Reflections from the What Works to Prevent Violence against Women and Girls? Global Programme. *International Journal of*

- Environmental Research and Public Health, 18(22):12129. <https://doi.org/10.3390/ijerph182212129>
- Kazdin, A. E. (2023). Observational Research: Case-Control and Cohort Designs. En: Research Design in Clinical Psychology (pp. 237–278). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108976589.008>
- Krol, M., & Brouwer, W. (2014). How to estimate productivity costs in economic evaluations. *Pharmacoeconomics*, 32, 335-344. <https://doi.org/10.1007/s40273-014-0132-3>
- MacGregor, J. C., Oliver, C. L., MacQuarrie, B. J., & Wathen, C. N. (2021). Intimate partner violence and work: A scoping review of published research. *Trauma, Violence, & Abuse*, 22(4), 717-727. <https://doi.org/10.1177/1524838019881746>
- 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. B., Bergheim, K., Eid, J. (2013). Relationships between work environment factors and workers' well-being in the maritime industry. *International Maritime Health*, 64, 80-88. https://journals.viamedica.pl/international_maritime_health/article/view/34689
- PR Newswire (2023). Call center attrition rate - It is now the most important KPI. PR Newswire US. 04/13/2023. <https://www.prnewswire.com/news-releases/call-center-attrition-rate--it-is-now-the-most-important-kpi-301795825.html>
- Savitz, D.A., & Wellenius, G.A. (2016). Selection Bias in Case-Control Studies. En: Interpreting Epidemiologic Evidence: Connecting Research to Applications, 2nd Ed. New York, Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190243777.003.0008>
- 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>
- Vara-Horna, A.A. (s/f). Estimating Costs of Violence and Harassment at Work: A Scoping Review and Conceptual Proposal. Suiza. International labor Organization. Manuscrito aún no publicado.
- Vara-Horna, A.A., Asencios-Gonzalez, Z., Quipuzco-Chicata, L., Díaz-Rosillo, A. (2024). Entre el discurso y los hechos: Desvelando los costos invisibles del hostigamiento sexual laboral en las empresas privadas del Perú. Estudio especializado. Cámara de Comercio de Lima & Universidad de San Martín de Porres. Lima. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.19002.61124>
- Vara-Horna, A. A., Giraldo-Mejia, W., Guzman-Melgar, C., Quintana-Otiniano, M., Navarro-Viacava, M., & Delgado-Zegarra, J. (2024b). SDGs Managers' Assessment Bias and Their Implications for Preventing Violence Against Women in Companies. Violence Against Women. <https://doi.org/10.1177/10778012241251970>

- Vara-Horna, A.; Asencios-Gonzalez, Z., Quipuzco-Chicata, L., Díaz-Rosillo, A.; Supo-Rojas, D. (2023c). Preventing Sexual Harassment in the Workplace and Productivity Loss during Crisis Periods: The Protective Role of Equitable Management. *Sustainability* 15 (23). <https://doi.org/10.3390/su152316195>
- Vara-Horna AA, Asencios-Gonzalez ZB, Quipuzco-Chicata L, Díaz-Rosillo A. (2023b). 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.A.; Asencios-Gonzalez, Z.B.; Quipuzco-Chicata, L.; Díaz-Rosillo, A. (2023). Are Companies Committed to Preventing Gender Violence against Women? The Role of the Manager's Implicit Resistance. *Social Sciences*, 12, 12. <https://doi.org/10.3390/socsci12010012>
- 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. (2021). De la evidencia a la prevención. La violencia contra las mujeres en las universidades. Diagnóstico, costos, revisión sistemática y modelo preventivo en Ecuador. PreViMujer GIZ, Quito. ISBN 978-9942-8865-3-8. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/9595>
- Walker, D., & Duvvury, N. (2016). Costing the impacts of gender-based violence (GBV) to business: a practical tool. London, ODI. <https://cdn.odi.org/media/documents/10288.pdf>
- Westreich, D. (2019). Case-Control Studies. En: *Epidemiology by Design: A Causal Approach to the Health Sciences*. New York, Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190665760.003.0008>
- Williams, C. (2014). How to calculate the cost to business of gender-based violence in Papua New Guinea: Review of existing approaches and methodologies. London, England: ODI - Overseas Development Institute. <https://cdn.odi.org/media/documents/9062.pdf>

Anexos

1. Caso Konecta Perú

Konecta Perú es una empresa líder en la prestación de servicios de experiencia al usuario y soluciones de outsourcing. La empresa ofrece una amplia gama de servicios, incluyendo: Atención al Cliente: Soluciones personalizadas de atención y soporte al cliente. Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM): Servicios integrales de CRM para mejorar la experiencia del usuario. Telemarketing: Estrategias de marketing directo a través de canales telefónicos y digitales. Outsourcing de Procesos de Negocio (BPO): Externalización de procesos administrativos y operativos para optimizar la eficiencia empresarial.

En 2023, la empresa cuenta con una plantilla de aproximadamente de más de 20 mil colaboradores, donde 12,191 son mujeres. Konecta Perú opera en diversas regiones del país, con una significativa presencia en Lima y el Norte del Perú (Lambayeque, Piura, La Libertad).

Fundada hace más de una década, la compañía se ha consolidado como un referente en la industria por su compromiso con la equidad de género y la inclusión laboral. En efecto, Konecta Perú ha implementado un programa integral denominado “Basta Ya” desde 2018 para prevenir la violencia de género y el hostigamiento sexual laboral (HSL). Este programa incluye: 1. Sensibilización y Capacitación: Capacitación constante al 100% de los colaboradores a través de la plataforma DidáctiK!, que incluye talleres y seminarios sobre respeto e igualdad de género. 2. Apoyo Psicológico y Legal: Atención de casos de violencia, acompañamiento psicolaboral y asistencia legal gratuita mediante el Consultorio Jurídico. 3. Inserción Laboral para Mujeres Víctimas de Violencia: Oportunidades de empleo y apoyo para mujeres víctimas de violencia y trata. Además de “Basta Ya”, Konecta ha implementado otros programas como: LIFE (Liderazgo Femenino): Empoderamiento y desarrollo profesional para mujeres. Ellos (Nuevas Masculinidades): Redefinición de roles masculinos para promover la equidad de género. InKluye (Diversidad e Inclusión): Fomento de la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo. Estos esfuerzos han sido reconocidos por Great Place to Work Perú, posicionando a Konecta como líder en la promoción de un ambiente laboral seguro y equitativo.

2. Estimaciones ajustadas

La Tabla A1 muestra los resultados de la regresión para evaluar las diferencias en la prevalencia del Hostigamiento Sexual Laboral (HSL) entre Konecta Perú y otras empresas, tanto sin ajuste como con control de covariables. Los resultados sin ajuste muestran que la prevalencia de HSL es significativamente menor en Konecta en comparación con otras empresas (Coef. = -0.076, $p < 0.01$), un valor de 7.6 puntos porcentuales. La constante indica una prevalencia promedio de HSL en el grupo de referencia (30.1%). Al controlar por covariables, la prevalencia de

HSL sigue siendo significativamente menor en Konecta (Coef. = -0.060, $p < 0.05$), un valor de 6 puntos porcentuales.

Tabla A1

Diferencias de Konecta Perú con otras empresas en la prevalencia del HSL

Variables	Coefficient	Std. err.	t	[95% conf.	interval]
Sin ajuste ^a					
Konecta Perú	-0.076	0.023	-3.350**	-0.120	-0.031
Constante	0.301	0.014	22.180**	0.274	0.328
Con control de covariables ^b					
Konecta Perú	-0.060	0.024	-2.520*	-0.107	-0.013
Gestión Equitativa de Supervisores	-0.014	0.002	-7.250**	-0.017	-0.010
Intención de deserción	0.018	0.003	5.600**	0.011	0.024
Comportamientos contraproyectivos	0.033	0.007	4.620**	0.019	0.047
Testigos de HSL	0.033	0.005	6.180**	0.023	0.044
Jefe hombre	0.074	0.020	3.710**	0.035	0.113
Edad	-0.006	0.001	-4.660**	-0.009	-0.003
Región					
Región Norte	-0.080	0.023	-3.570**	-0.125	-0.036
Antigüedad laboral	0.029	0.009	3.330**	0.012	0.046
Teletrabajo					
Altera casa/oficina	-0.013	0.028	-0.450	-0.068	0.043
En casa	-0.116	0.031	-3.750**	-0.176	-0.055
Constante	0.432	0.110	3.930**	0.217	0.648

^a N = 1,681, F(1,1679) = 11.25, $p < 0.001$, $R^2 = 0.0067$

^b N = 1,655, F(11,1643) = 33.01, $p < 0.001$, $R^2 = 0.1810$, R^2 ajustado = 0.1755, Root MSE = .40413

La Tabla A2 evalúa la relación entre el HSL y los días de productividad perdidos en dos grupos: Konecta y Otras empresas. Los resultados se presentan a continuación en dos modelos: uno sin ajuste y otro con control de covariables.

En el análisis sin ajuste, el HSL se asoció significativamente con un aumento en los días de productividad perdidos en ambos grupos. En Otras empresas el coeficiente fue de 2.675 días ($p < 0.001$), mientras que en Konecta, el coeficiente fue ligeramente mayor con 2.974 días ($p < 0.001$). Al incluir covariables en el modelo, el HSL continuó siendo un predictor significativo de los días de productividad perdidos en ambos grupos. En Otras empresas, el coeficiente ajustado fue de 2.417 días ($p < 0.001$), y en Konecta, el coeficiente ajustado fue de 2.705 días ($p < 0.001$).

Tabla A2

Diferencias de Konecta Perú con otras empresas en los días perdidos de productividad por HSL

Variables	Otras Empresas	Std. err.	Konecta	Std. err.
Sin ajuste				
HSL prevalencia	2.675***	0.331	2.974***	0.421
Constante	4.173***	0.182	3.468***	0.200
Con control de covariables				

HSL prevalencia	2.417***	0.343	2.705***	0.445
Ingresos mensuales	0.000	0.099	0.000	0.193
Tiene hijos	0.171	0.358	-0.594	0.417
Sexo del jefe	-0.222	0.315	-0.130	0.360
Edad	-0.055*	0.022	-0.005	0.026
Personas bajo mando del jefe	0.002	0.005	-0.010	0.007
Región Norte	-0.983*	0.391	-0.622	0.375
Antigüedad laboral	0.496***	0.131	0.319	0.178
Dónde realiza su trabajo				
Altera casa/oficina	0.533	0.421	-0.059	0.758
En casa	0.822	0.750	-0.150	0.399
Nivel de educación	0.111	0.149	-0.242	0.184
Constante	3.886**	1.149	5.115***	1.217

Notas: Otras empresas: (N = 1,073), F(1,1071) = 65.26, p < 0.001, R² = 0.0574. Konecta: (N = 608), F(1,606) = 49.92, p < 0.001, R² = 0.0761. Significancia: * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001.