

somos +

prevención

en la Cámara de
Comercio de Lima
+ prevenimos la
violencia de género
somosmasprevencion.pe

ESTUDIO ESPECIALIZADO EN LIMA METROPOLITANA Y CALLAO

Efectos directos e indirectos del hostigamiento sexual laboral en la productividad de víctimas y testigos: El rol preventivo de la gestión equitativa

Proyecto UE-AECID/CCL “Violencia de Género contra las mujeres:
Fortalecer la prevención desde el sector privado”

Financiado por:



Efectos directos e indirectos del hostigamiento sexual laboral en la productividad de víctimas y testigos: El rol preventivo de la gestión equitativa

*Dr. Arístides A. Vara-Horna; Mg. Alberto Díaz-Rosillo; Mg. Zaida Asencios-Gonzalez;
Mg. Liliana Quipuzco-Chicata.*
Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos
Universidad de San Martín de Porres

Resumen

Objetivo. 1. Demostrar el impacto de la gestión equitativa como factor protector ante el hostigamiento sexual laboral (HSL) y sus consecuencias en la productividad laboral. 2. Demostrar que existen costos invisibles de atestiguar HSL en colegas, a través de comportamientos contra-productivos, tales como el sabotaje o la desviación de la producción, con disminución indirecta de la productividad laboral.

Método. Cuestionario estructurado aplicado a 827 mujeres de 37 empresas privadas pequeñas, medianas y grandes ubicadas en Lima Metropolitana, Perú. Se ha diseñado y probado un modelo conceptual usando ecuaciones estructurales de covarianza.

Resultados. El 33.5% de mujeres han sido acosadas sexualmente durante los últimos 12 meses, unas 6.6 veces promedio. El 18.9% de mujeres ha apoyado a alguna compañera de trabajo acosada sexualmente durante los últimos 12 meses. Ser acosada sexualmente en el trabajo disminuye 43.1% la productividad laboral y aumenta 15.2% la intención de desertar de la empresa. Atestiguar HSL, a través de la asistencia a colegas acosadas sexualmente, aumenta la intención de deserción en 11.3% y aumenta también los comportamientos contra-productivos en 39.6%. Se ha encontrado que la gestión equitativa es un factor preventivo del HSL. La gestión equitativa no solo disminuye la probabilidad de ocurrencia de HSL en 2.2 veces, sino que también -en caso de existir- reduce su impacto pernicioso en la productividad a través de diversos efectos indirectos. La gestión equitativa puede reducir 4.6 veces los costos de productividad laboral ocasionados por el HSL.

Palabras clave. Hostigamiento sexual laboral, empresas, mujeres, gestión equitativa, testigo, productividad laboral.

Reconocimiento

Esta investigación ha sido financiada por la Unión Europea y la Cooperación Española, a través de la gestión de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), en el marco del proyecto “Violencia de Género contra las Mujeres: fortalecer la prevención”.

El contenido de esta publicación no debe interpretarse, necesariamente, como un reflejo de las opiniones de la Unión Europea o de la AECID.

Introducción

El hostigamiento sexual laboral (HSL) es una de las formas de violencia de género más prevalentes en el mundo del trabajo. Un metaanálisis basado en 55 muestras probabilísticas encuentra que -en promedio- 58% de las mujeres informa haber experimentado comportamientos potencialmente hostigadores y 24% informa haber experimentado HSL en el trabajo (Ilies et al, 2006). El HSL no es un incidente aislado, sino un patrón de comportamientos. Desde el desarrollo conceptual de Fitzgerald et al (1997), se entiende que el HSL tiene tres dimensiones esenciales: la coerción sexual, que consiste en promesas o amenazas implícitas o explícitas condicionadas a “favores sexuales”; la atención sexual no deseada, que consiste en acercamientos sexuales verbales o físicos no deseados que pueden ser ofensivos e intimidantes; y el acoso de género, que son comportamientos verbales y no verbales que transmiten hostilidad, objetivación, exclusión o estatus subordinado basado en el género.

Las investigaciones demuestran que este es un tipo de violencia de género, donde las mujeres sufren más HSL que los hombres (Vall-Llosera et al, 2022; Siuta & Berhman, 2019), siendo los principales perpetradores los compañeros de trabajo y los jefes. El HSL crea un ambiente hostil, intimidante y ofensivo, interfiriendo con el desempeño laboral. El metaanálisis realizado por Willness et al (2017), sobre la base de 41 estudios, encuentra que el HSL disminuye la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, aumenta el abandono del trabajo y la mala salud física y mental e incluso síntomas de trastorno de estrés postraumático en las víctimas. En efecto, las mujeres acosadas sexualmente en el trabajo rara vez denuncian los hechos (Latcheva, 2017), sin embargo, renuncian más al trabajo debido al acoso (McLaughlin et al, 2007). Ser objeto de acoso sexual en el lugar de trabajo se ha asociado con una disminución de la confianza en sí mismas y un aumento del estrés postraumático, la fatiga, problemas para dormir, despersonalización, ansiedad, burnout, automedicación psicotrópica, depresión e ideación suicida (Magnusson et al, 2020; Gale et al, 2019; Hansen et al, 2022; Blindow et al, 2022; Hashmi et al, 2022; Diez-Canseco et al, 2022; Mensah et al, 2022; Livingston et al, 2022).

Las investigaciones han encontrado que el HSL también genera costos empresariales significativos, que incluye incremento de ausentismo, rotación, el uso de servicios de salud, costos legales y disminución de la motivación, la productividad y la reputación organizacional (Willness et al, 2007; Quick & McFadyen, 2017). Aunque la investigación aún es exploratoria y se carece de modelos conceptuales que expliquen sus mecanismos, el International Center for Research on Women (ICRW, 2018) ha propuesto un modelo promisorio para explicar los costos empresariales del HSL. Propone que estos costos provienen tanto de las acosadas como de los acosadores, y tienden a incrementarse a medida que el HSL continúa o queda impune. Según el modelo, las víctimas pueden tener daños en diversos aspectos físicos y emocionales, incluido el aumento del estrés, la distracción y dolencias físicas, reducción de la satisfacción laboral y aumento de la intención de desertión. Esto puede disminuir la productividad individual y el rendimiento del equipo, y generar costos de transferencia de trasladar a la persona acosada a otro equipo y/o departamento; y costos de retención debido a que la persona acosada renuncia. El modelo también propone que los perpetradores generan costos empresariales, pues su productividad también está disminuida, tienen costos de transferencia de trasladar al acosador a otro equipo y/o departamento, y, en algunos casos, costos de rotación por el despido final del agresor. A estos se suman los gastos legales, incluidas sentencias judiciales por daños y perjuicios. Además, una organización puede experimentar costos de

reputación y la percepción del valor de su marca puede disminuir (Bouzzine & Lueg, 2022), dificultando la adquisición de talento.

Este modelo es parsimonioso y, en el caso de las víctimas, usa el mecanismo del daño o morbilidad para explicar la disminución de la productividad. Sin embargo, hay otros mecanismos y agentes que podrían explicar costos productivos adicionales: 1. En cuanto a los mecanismos, hay muchas conductas que son contra-productivas, y que también pueden ser afectadas por el HSL. El deseo de desvincularse de la empresa, por ejemplo, o la voluntad de sabotear o disminuir la calidad del trabajo, pueden emerger como consecuencia del HSL y no requieren de la morbilidad como mecanismo explicativo. 2. En cuanto a los agentes, los costos empresariales también pueden originarse desde las colegas que atestiguan el HSL. En efecto, debido a que las mujeres acosadas no denuncian formalmente, pero sí piden ayuda a sus colegas (Wadsworth & Estrada, 2022), es muy probable también que estas colegas se vean afectadas, ya sea por el tiempo que dedican para asistir, o como consecuencia negativa de esta experiencia vicaria. Este “estrés postraumático vicario” de las personas que atestiguan HSL, a pesar de no ser víctimas directas, puede estar generando costos empresariales invisibles. Sin embargo, tanto el modelo conceptual como prueba empírica de estas hipótesis son inexistentes, por lo que constituye un vacío de conocimiento necesario de atender.

Otra línea de investigación importante sobre el HSL es su prevención. Por lo que muchos estudios han intentado identificar los factores de riesgo que aumentan su probabilidad de ocurrencia. Se saben, por ejemplo, que empresas con una población mayoritariamente dominada por hombres, y un clima organizacional que comunica la tolerancia al acoso sexual (por ejemplo, el liderazgo que no toma en serio las quejas, no sancionar a los perpetradores, o no protege a los denunciantes de represalias), son las dos características del entorno más asociadas con altas tasas de HSL (Park et al, 2022). Por eso, las estrategias se han enfocado primordialmente en la promoción de la igualdad de género, el establecimiento de protocolos y capacitaciones cognoscitivas, buscando un cambio cultural contra el acoso sexual. Pocos son los estudios, sin embargo, que han analizado la influencia del estilo gerencial en la prevalencia del HSL y, ninguno, en sus costos empresariales. Nos preguntamos ¿en qué medida el estilo de gestión juega un rol preventivo o de riesgo en el HSL? Planteamos la hipótesis de que un tipo de liderazgo centrado en la justicia, el respeto, la inclusión y la igualdad, al que llamamos “gestión equitativa” tiene un efecto preventivo importante en la prevalencia del HSL y sus costos.

Modelo propuesto

A continuación, presentamos un modelo conceptual que explica el rol preventivo de la gestión equitativa sobre el hostigamiento sexual laboral y sus costos empresariales, además de un nuevo mecanismo mediador que explica cómo el HSL se traduce en productividad laboral perdida. Este modelo se aplica tanto para las mujeres acosadas sexualmente, como para sus colegas que lo atestiguan.

El modelo propuesto se basa en tres supuestos: mecanismo, agente y predictor.

Mecanismo. El HSL aumenta tardanzas, ausentismo y presentismo laboral. Además, incrementa los incidentes laborales. Uno de los mecanismos que explican este efecto es a través de la morbilidad física y/o emocional, en la medida que disminuye la salud de las mujeres, repercutiendo en sus capacidades de trabajo. Sin embargo, muchos tipos de acoso son de baja intensidad como para producir daños físicos y/o emocionales significativos,

por lo que se puede asumir erróneamente que no producirán mayor impacto en la productividad laboral, debido a que las capacidades de trabajo no se verían afectadas. Al respecto, estudios previos han encontrado que el HSL incrementa también otros tipos de comportamientos laborales, no necesariamente ligados a la salud, en sentido estricto, pero sí al bienestar, tales como los comportamientos contra-productivos.

Los comportamientos contra-productivos se refieren a conductas voluntarias que infringen normas organizacionales, afectando al bienestar de la organización y al de su personal, (Sackett, 2002; Marcus, Taylor, Hastings, Sturm, & Weigelt, 2016). Este concepto es bastante amplio y se suele incluir también el acoso a otros, incluido el sexual, la desviación de la producción (disminuir el rendimiento o malograr la calidad a propósito), sabotaje (dañar a propósito la propiedad de la empresa o su reputación), robos y retirada (ausentismo, tardanzas o irse temprano). Para la presente investigación nos centramos en dos de sus dimensiones: el sabotaje y la desviación de la producción.

Nuestra hipótesis es que el HSL puede activar una serie de respuestas en las trabajadoras. La más inmediata es la de huida, expresado a través de los deseos de deserción; pero otra también es la confrontación, que, al estar imposibilitada por la diferencia de poder de género con los acosadores, puede traducirse en comportamientos contra-productivos tales como el sabotaje o la renuncia silenciosa (bajando el rendimiento voluntariamente). Tanto la huida como la confrontación se ven frustrados por las condiciones de inequidad laboral; las mujeres no pueden perder su empleo, pero tampoco pueden arriesgarlo al confrontar directamente al acosador. Esta imposibilidad puede manifestarse luego en indicadores de productividad disminuida, tales como tardanzas, ausentismo, presentismo, e incidentes laborales relacionados a la calidad de su trabajo.

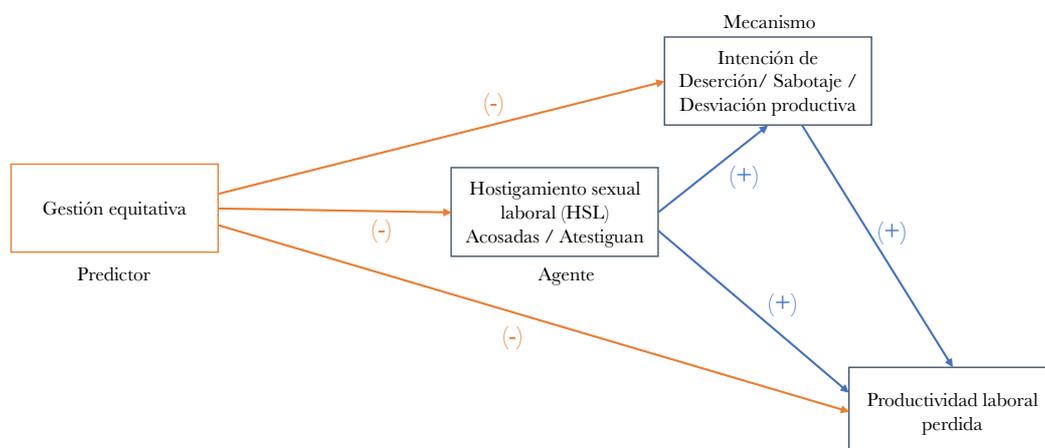
Agente. Es muy probable que los costos del HSL no solo provengan de las mujeres víctimas de acoso, sino también de sus compañeras de trabajo que lo atestiguan. Al respecto, Acquadro et al (2022), Dionisi & Barling (2018) y Miner-Rubino et al (2007) han encontrado que las colegas que atestiguan HSL tienen más probabilidades de sufrir consecuencias emocionales y psicológicas que sus contrapartes no testigos. Al igual que en las víctimas, la hipótesis causal en las testigos puede extenderse más allá del mecanismo explicativo del daño. En efecto, se puede usar también el mecanismo de los comportamientos contra-productivos para explicar la disminución en la productividad laboral. Así, este circuito vicario puede activarse en mujeres que nos acosadas sexualmente, pero que lo atestiguan cuando asisten a sus compañeras acosadas. Como suele ocurrir, los principales perpetradores son otros compañeros de trabajo o los jefes; por tanto, la colega testigo los conoce también, y pueden formar parte de un mismo equipo de trabajo. Esto puede desencadenar un comportamiento de huida (incrementando el deseo de deserción) para reducir el riesgo de HSL potencial, o puede promover un comportamiento de confrontación indirecta, a través del sabotaje o la desviación de la productividad, como una forma de restablecimiento de justicia y solidaridad con la colega acosada.

Predictor. Se ha encontrado que la justicia organizacional reduce los comportamientos contra-productivos (Adugna et al., 2022) y la prevalencia de HSL, al desalentar a los perpetradores (Krings & Facchin, 2009). En la misma línea, Rubino et al (2018) han encontrado que el acoso sexual es menos frecuente y, cuando ocurren, tienen un impacto menor cuando se percibe que se otorga mayor valor a la justicia organizacional. Robotham & Cortina (2019), Banner et al (2022) y Lim & Cortina (2005) encuentran que un clima de respeto es un factor protector del acoso sexual laboral. Perry et al (2020) proponen que el liderazgo inclusivo puede promover un ambiente de mayor respeto, haciendo menos

propenso al HSL. El liderazgo inclusivo es aquel que fomenta la singularidad del empleado (por ejemplo, promoviendo la diversidad), fortalece la pertenencia dentro de un equipo y muestra aprecio reconociendo esfuerzos y contribuciones (Veli Korkmaz et al, 2022; Shah et al, 2022). En sentido contrario, Lee et al (2018) ha encontrado que el liderazgo pasivo aumenta la probabilidad de HSL, al no enfrentar su tolerancia social. Asociado a ello, las investigaciones sobre liderazgo tóxico (abusivo, déspota, narcisista, tirano) señalan que disminuye la motivación, la dedicación y satisfacción laboral, además de aumentar la deserción, la percepción de injusticia y comportamientos contra-productivos (Mackey et al, 2021). Liang et al (2022) ha encontrado que el liderazgo abusivo tiende a activar sentimientos de injusticia en el personal y fomentar comportamiento de venganza para restablecerla. Todos estos indicadores dan cuenta del enorme rol predictor que tiene un liderazgo justo, al que llamaremos “equitativo”, para prevenir el HSL y para mitigar sus consecuencias. Efectivamente, las relaciones equitativas en las organizaciones se desenvuelven en un contexto donde se garantiza y se exige la igualdad y el respeto a los derechos humanos, sin discriminación ni abuso. La gestión equitativa son comportamientos frecuentes de un directivo hacia su personal, caracterizado por la racionalidad, imparcialidad, la inclusión y el respeto. Vara-Horna et al (2015) postula tres dimensiones esenciales del concepto: 1. Apertura (cuando los directivos consideran las opiniones e ideas de su equipo, estando abiertos a nuevas visiones de los problemas, facilitando una toma de decisiones más racional y con más información). 2. Inclusión (cuando gestiona a su equipo de manera imparcial, con recompensas apropiadas a la capacidad y el desempeño). 3. Respeto (cuando trata y promueve la dignidad e igualdad, sin abusos o comportamientos agresivos dentro de su grupo de trabajo).

Así, basado en estos tres supuestos, proponemos un modelo que plantea que tanto mujeres acosadas sexualmente como aquellas que lo atestiguan pueden perder directamente productividad laboral, o pueden perderlo indirectamente a través del incremento de comportamientos contra-productivos, tales como la intención de deserción y el sabotaje o desviación productiva (ver Figura 1). El modelo plantea también que el HSL es menos prevalente en contextos de gestión equitativa (efecto directo) y, en los casos ya existentes, tendrán menor pérdida de productividad laboral (efectos indirectos).

Figura 1
Modelo conceptual propuesto



Método

Participantes

Para probar este modelo, se ha obtenido información directa de trabajadoras de empresas privadas de Lima, Perú.

De una población aproximada de 73 mil empresas privadas grandes, medianas y pequeñas ubicadas en Lima Metropolitana (INEI, 2022), contactamos a 1,720 empresas, de las cuales 37 decidieron participar del estudio. De este grupo encuestamos a 913 mujeres, de las cuales se eliminaron 86 encuestas por incompletas o inválidas, quedando una muestra final de 827 mujeres.

Previa coordinación con las autoridades de cada empresa, se aplicó el cuestionario, ya sea virtual o presencialmente, según las condiciones ameriten. Algunos criterios de decisión fueron el tipo de trabajo que realizan, la cantidad de sedes o dispersión geográfica de las mismas y el nivel de escolaridad del personal. Las encuestas fueron socializadas previamente antes de su aplicación por la empresa, quién informaba que la Cooperación Española y la Cámara de Comercio de Lima estaban realizando una investigación independiente sobre calidad de vida laboral, y que cada una decidía si participaba o no. Después de la campaña de socialización, se aplicaron las encuestas -presencial o virtualmente- enfatizando en la confidencialidad y anonimato de estas, garantizando total secreto y que las autoridades de las empresas solo accederían a un informe global.

Las participantes tienen un promedio de edad de 36.50 (D.E.=9.81) años, de un rango de 19 a 74 años. En cuanto al estado civil, el 52.9% es soltera, 38.1% es casada o conviviente, 8.3% es divorciada o separada y 0.6% es viuda. El 47.9% de encuestadas tiene hijos(as). En cuanto al nivel educativo, la mayoría tiene educación superior completa (54.7%), estudios de posgrado (12.8%), estudios universitarios incompletos (9.2%), estudios técnicos (21%) o educación básica (2.3%).

La mayoría trabaja como personal administrativo (46%), o en servicios de ventas, atención al cliente o mantenimiento (37.6%), el 12.8% es personal de mando (gerenta, supervisora o jefa) y 3.5% realiza actividades de manufactura (elaboración de productos, almacenaje, distribución). En cuanto a la modalidad de contratación, 56.2% tiene contrato indefinido, 37.2% contrato temporal, 2.1% por locación de servicios, 1.8% convenio de formación laboral (prácticas preprofesionales), y 2.7% otros. El 90.8% tiene contrato por tiempo completo (40 horas a más a la semana). En cuanto a la antigüedad laboral, 22% tiene menos de un año trabajando, 18.4% entre 1 y 2 años, 19.8% entre 3 y 5 años, y 39.8% más de 5 años. El ingreso mensual

En cuanto a las características de su jefe(a) directo, 46.4% refiere que es hombre y 53.6% refiere que es mujer. El 38% refiere que es su jefe(a) desde hace menos de un año, 28% entre 1 y 2 años, y el 34% más de años. Su jefe(a) inmediato tiene a su cargo un promedio de 13.87 (D.E.=25.2) personas, de un rango entre 1 y 400 empleados(as).

El 50.8% trabaja exclusivamente en las instalaciones de la empresa, el 42.8% alterna durante algunos días entre la oficina y el teletrabajo, y 7.4% hace teletrabajo exclusivo. El 64% tiene esta situación desde hace más de 2 años. 12.9% desde un año y 23.1% desde hace menos de un año.

Instrumento

La investigación se ha realizado a través de la aplicación de un cuestionario de autoinforme anónimo y confidencial. El diseño de cuestionario ha intentado equilibrar la mayor cantidad de preguntas para obtener la mayor información posible, con la cantidad de tiempo y disposición de las mujeres para llenar el cuestionario. Así se logró un cuestionario de 67 preguntas, con las siguientes variables:

Información demográfica y laboral. El cuestionario indaga por la actividad laboral, el tipo de contrato, las horas trabajadas a la semana, la antigüedad laboral y condiciones de trabajo remoto, el sexo de la persona de mando, la cantidad de personal bajo el mando. También registra variables demográficas como la edad, tenencia de hijos, nivel educativo y estado civil.

Gestión equitativa. Escala reflectiva de 10 ítems que mide la frecuencia de una serie de comportamiento de gestión basados en la justicia, el respeto y la inclusión. Las mujeres encuestadas responden evaluando a su jefe(a) inmediato(a) superior o el personal de mando a quién responden. Cada ítem tiene seis opciones de respuestas que van desde nunca hasta siempre. La escala global se basa en el promedio de los 10 ítems, previamente alineados en sentido. Se crean tres grupos de clasificación en función del puntaje promedio: GE cotidiana (De 5.0 a más), GE intermitente (De 4.0 a 4.99), GE ausente (De 3.99 a menos). Esta escala se basa en la escala de Patrones de Gestión Inequitativa elaborada por Vara-Horna (2015) y adaptada con empresas de Bolivia (Vara-Horna, 2022). Originalmente la escala tuvo un buen nivel de consistencia interna (Alfa = .906) y validez de constructo (AVE = .552). En esta investigación los valores son igualmente satisfactorios (Alfa = 0.847, AVE = 0.614).

Hostigamiento sexual laboral. Escala reflectiva de 10 ítems basada en el cuestionario Sexual Experiences Questionnaire – Workplace (SEQ-W) de Fitzgerald et al (1995) que mide el nivel de acoso de género, contacto sexual indeseado y coerción sexual en las mujeres, perpetrado por algún colega, cliente o superior dentro de las organizaciones. Las preguntas consideran 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 ha sido adaptada por Vara-Horna (2022) en empresas de Bolivia, mostrando buenos indicadores de fiabilidad (Alfa = .871) y validez de constructo (AVE = .542). En esta investigación los valores son igualmente satisfactorios (Alfa = 0.762, AVE = 0.672).

Sabotaje y desviación de producción. Escala formativa de seis ítems basada en la escala de comportamientos contra-productivos de Spector et al. (2006). La escala original evalúa 5 dimensiones: sabotaje, retirada, desviación de producción, robo y abuso hacia el resto del personal. Para la investigación se han escogido solo dos: sabotaje (3 ítems) y desviación de producción (3 ítems). Originalmente, estas escalas tuvieron bajo nivel de consistencia interna (Alfa = 0.55 y 0.63, respectivamente) (Spector et al., 2006), por lo que sospechamos que no se trata de un constructo, sino de un compuesto. En esta investigación los valores son semejantes (Alfa = 0.545, AVE = 0.547).

Intención de deserción laboral. Escala reflectiva de tres ítems que registra los deseos y comportamientos vinculados a dejar el trabajo. La escala se basa en la propuesta de Nielsen, Bergheim y Eid, (2013) y de Mobley, Horner y Hollingsworth (1978). La escala

original ha mostrado un nivel de fiabilidad aceptable (Alfa = 0.70). En esta investigación los valores son más satisfactorios (Alfa = 0.862, AVE = 0.790).

Presentismo. Escala reflectiva de seis ítems que registra el nivel de distracción y agotamiento laboral por múltiples razones. Las opciones de respuesta varían desde nunca, 1 día, 2 días, de 3 a 5 días, de 6 a 10 días, de 11 a 20 días, más de 20 días. Para el cálculo de días perdidos se toma como base el límite inferior de cada opción. Esta escala se basa en la desarrollada por Vara-Horna (2013) y validada por Duvvury et al (2022) para medir agotamiento y distracción laboral debido a violencia doméstica contra las mujeres. Ha venido mostrando buenos indicadores de fiabilidad y validez en muestras empresariales de Perú, Bolivia, Ecuador y Paraguay (Vara-Horna, 2013; 2018; 2019; 2022). El uso más reciente muestra buena consistencia interna (Alfa=.908) y validez de constructo (AVE=.686) (Vara-Horna, 2022). En esta investigación los valores son igualmente satisfactorios (Alfa = 0.939, AVE = 0.766).

Ausentismo y tardanza. Escala formativa de 8 ítems que registra la cantidad de faltas al trabajo según diversas razones vinculadas a la salud personal o familiar (2 ítems), a aspectos legales que atender (1 ítem) o a relaciones laborales aversivas (2 ítems). Las tardanzas registran la cantidad de veces que han llegado tarde al trabajo, en función del tiempo de demora (menos de 1 hora, entre 1 y 2 horas, más de 2 horas). Las opciones de respuesta varían desde nunca, 1 día, 2 días, de 3 a 5 días, de 6 a 10 días, 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 medir ausentismo y tardanza debido a violencia doméstica contra las mujeres. Al ser una escala formativa, su consistencia interna también es baja (Alfa=0.533).

Incidentes laborales. Escala reflectiva de 4 ítems que registra la cantidad de problemas laborales relativos con la calidad del trabajo y con las relaciones laborales afectadas por esa calidad. Las opciones de respuesta varían desde nunca, 1 vez, 2 veces, de 3 a 5 veces, de 6 a 10 veces, más de 10 veces. Para el cálculo de incidentes se toma como base el límite inferior de cada opción. Esta escala fue originalmente desarrollada por Vara-Horna (2013) y ha venido mostrando buenos indicadores de fiabilidad (Alfa=.824) y validez de constructo (AVE=.658) (Vara-Horna, 2022). En esta investigación los valores son igualmente satisfactorios (Alfa = 0.793, AVE = 0.62).

Atestiguar hostigamiento sexual laboral. Escala formativa de 5 ítems que registra, por un lado, las veces y cantidad de tiempo que han destinado para asistir a colegas que han sido acosadas sexualmente; por otro lado, registra la cantidad de días perdidos por preocupación, tardanzas o ausentismo, causados directamente por haber atestado el acoso. Al ser una escala formativa, su consistencia interna también es baja (Alfa=0.533).

Productividad laboral perdida. Esta es una escala reflectiva de segundo orden, basado en la combinación lineal de las escalas de presentismo, ausentismo, tardanza e incidentes laborales. La estructura factorial de esta escala de segundo orden tiene un ajuste aceptable ($X^2 = 343.162$, g.l.=111, $p < .001$; CFI = .96; TLI = .951; RMSEA = .053, $p = .182$; SRMR = .04). La fiabilidad global de la escala es buena (Alfa = 0.901).

Tal como se observa en la Tabla 1, las escalas se relacionan parsimoniosamente y con sentido teórico entre ellas. Como era de esperarse, la gestión equitativa mantiene una relación inversa con las demás variables; además, las relaciones moderadas entre ellas demuestran que no hay problemas de validez discriminante. Sin embargo, las diferentes

escalas de medición y distribución de las escalas van a requerir algunos ajustes y transformaciones en los análisis.

Tabla 1
Estadísticas descriptivas, fiabilidad, validez y matriz de correlaciones entre escalas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Gestión equitativa	1								
2. Hostigamiento sexual laboral	-0.289	1							
3. Intención de deserción	-0.376	0.318	1						
4. Presentismo	-0.123	0.234	0.385	1					
5. Incidentes laborales	-0.269	0.266	0.403	0.577	1				
6. Productividad laboral perdida (2 orden)	-0.172	0.264	0.401	0.805	0.580	1			
7. Atestiguar HSL (c)	-0.174	0.166	0.161	0.091	0.189	0.118	1		
8. Sabotaje y desviación de producción (c)	-0.217	0.165	0.301	0.285	0.305	0.303	0.098	1	
9. Ausentismo y tardanza (c)	-0.110	0.167	0.309	0.412	0.360	0.774	0.073	0.224	1
Número de ítems	10	10	3	6	4	18	5	6	8
Dimensiones	3	3	1	1	2	4	1	2	2
Varianza extraída media (AVE)	0.614	0.672	0.790	0.766	0.620	0.673	0.707	0.547	0.610
Fiabilidad (Alfa de Cronbach)	0.847	0.762	0.862	0.939	0.793	0.901	0.533	0.545	0.533
Media	5.081	11.585	6.242	16.658	6.326	5.491	5.705	6.481	12.639
Desviación Estándar	0.81	3.544	3.254	8.471	3.155	5.459	1.828	1.383	4.095
Kurtosis	1.758	13.621	0.352	0.045	5.674	5.47	11.411	21.379	2.061
Asimetría	-1.229	3.37	0.974	0.777	2.062	2.024	3.039	4.149	1.197

Nota. Rho de Spearman. Todas las relaciones estadísticamente significativas, a excepción de 7 y 9.

La escala de productividad laboral perdida es la combinación lineal de presentismo, ausentismo y tardanzas e incidentes laborales.

(c) variables compuestas o formativas.

Análisis

La data ha sido tabulada y procesada usando los paquetes estadísticos SPSS, Lavaan (R) y Stata 17.

Además de estadísticas descriptivas y de asociaciones categóricas (X^2) y comparaciones de medias (prueba F), se usan ecuaciones de modelamiento lineal. Para controlar los problemas de heterocedasticidad y diferencias de distribución y asimetría, se usan mínimos cuadrados generalizados con estimación de errores robustos (Greene, 2000). Se han usado logaritmos neperianos de base e^x para eliminar el efecto de las unidades de cada escala sobre los coeficientes. Por otro lado, se ha controlado en las ecuaciones el efecto de algunas variables potencialmente confusoras. Estas han sido elegidas en función de su relación con las escalas de estudio. En la Tabla 2 se muestra la matriz de correlaciones entre ellas. Se observa que tener jefe hombre o tener menos edad aumentan el riesgo de HSL. Tener bajos ingresos, menos edad o no tener hijos, están asociados a mayor intención de deserción laboral. Por otro lado, mayores ingresos y nivel educativo están asociados a menos comportamientos contra-productivos como el sabotaje o la desviación de la producción.

Tabla 2
Correlaciones entre variables y covariables demográficas y laborales

	Atestigua HSL	HSL	Intención deserción	Sabotaje y D. Produc	Ausen-tismo	Presentismo	Incidentes laborales	Gestión equitativa
Ingresos	-.035	.003	-.130***	-.129***	.007	.055	-.039	.129***
Jefe hombre	.043	.102**	-.007	-.013	-.033	.005	-.013	-.032
Tiene hijos(as)	-.027	-.071	-.137***	-.059	.034	-.165***	-.038	-.058
Edad	.012	-.121**	-.158***	-.073	.019	-.110**	-.042	-.054
Nivel educativo	-.002	-.001	-.080*	-.080*	-.037	.114***	.021	.032
Antigüedad laboral	.001	.020	.007	.007	.147***	.037	.041	-.083*
Horas de trabajo	.061	.003	-.007	-.007	-.001	-.005	.070	-.128***

Nota. Rho Spearman. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

A través del paquete GSEM de Stata 17 (Rabe-Hesketh & Skrondal, 2022), se utilizan Ecuaciones Estructurales de Covarianza (SEM) para probar la existencia de relaciones significativas, directas e indirectas, entre las variables propuestas en el modelo conceptual. SEM es útil para determinar cómo las variables independientes influyen en las variables dependientes, a través de variables mediadoras. Así, se asume que la relación entre las variables independientes y dependientes no solo es directa, sino también puede ser indirecta (Hair et al, 2017; Hayes, 2013). En este caso, usamos estimadores de Máxima Verosimilitud para identificar la precisión de los coeficientes Beta estandarizados γ , para determinar la significación estadística en la prueba de hipótesis, usamos errores robustos en reemplazo de los errores estándar. Esta técnica estima el error estándar corrigiendo la heterocedasticidad, lo que permite calcular la distribución Z y los valores p de los coeficientes de trayectoria. Estos se consideran significativos en los casos donde $p < 0.05$ y cuando el puntaje Z es mayor que el valor crítico (1.96, nivel de significación del 5%). En el modelo se incluyen como control a las covariables potencialmente confusoras.

Cálculo de días perdidos. Para el cálculo de los días perdidos por hostigamiento sexual laboral, se utilizaron análogamente los algoritmos de estimación para costos anuales de presentismo e incidentes laborales diseñados por Vara-Horna y validados internacionalmente (Duvvury et al, 2022). Para esta investigación, la cantidad de días perdidos en productividad laboral durante los últimos 12 meses, por cualquier causa, se computa mediante la siguiente fórmula: $\text{Días de productividad laboral perdida} = [\text{Ausentismo ((promedio de (a1 + a2)) + a3 + (promedio de (a4 + a5)))] + [\text{Tardanza (ta1 * 0.125 + ta2 * 0.25 + ta3 * 0.375)}] + [\text{Incidentes laborales ((promedio de (il1 + il2 + il3 + il4)) * 0.5)}] + [\text{Presentismo (promedio de (p1 + p2 + p3 + p4 + p5 + p6))}]$.

El cálculo per cápita de días perdidos debido solo al HSL se obtiene mediante la diferencia entre el grupo de mujeres acosadas sexualmente con el grupo de trabajadoras que no reportan acoso. Para ajustar las diferencias entre ambos grupos se realiza un análisis de regresión con covariables demográficas y laborales. El mismo procedimiento se realiza para determinar los días perdidos por atestiguar HSL.

La fórmula para obtener la cantidad total de días perdidos, por empresa, consiste en multiplicar -por separado- la cantidad de días perdidos debido al HSL por la cantidad de mujeres afectadas en cada caso (correspondiente al porcentaje de prevalencia). Los costos de productividad se han calculado convirtiendo la cantidad de días perdidos en fuerza laboral perdida ($\text{Total de días perdidos} / 288 \text{ días} = \text{Fuerza laboral}$).

Resultados

HSL prevalencia

El 33.5% reporta haber sido hostigada sexualmente en el trabajo durante los últimos 12 meses, con un promedio de 6.65 incidentes (D.E.=10.88). Según dimensión, el 29% ha sufrido acoso de género, 17.6% atención sexual no deseada y 1.9% coerción sexual. Considerando solo al grupo de mujeres acosadas, el 86.5% ha sufrido acoso de género, el 52.6% atención sexual no deseada y 5.7% coerción sexual.

Tabla 3
Hostigamiento sexual laboral durante los últimos 12 meses

	Porcentaje
<i>Acoso de género (Media de incidentes = 5.48, D.E. = 9.42)</i>	29.0
En el trabajo se cuentan historias con contenido sexual o hacen bromas ofensivas hacia las mujeres.	18.5
En el trabajo se trata de manera diferente a las mujeres solo porque son mujeres (Ej. las maltratan, las desprecian o las ignoran).	12.1
En el trabajo se hacen comentarios sexistas contra las mujeres (Ej. sugiriendo que las mujeres son demasiado emocionales para ser jefas, o que son incapaces de hacer un buen trabajo).	21.1
<i>Atención sexual no deseado (Media de incidentes = 3.39, D.E. = 5.14)</i>	17.6
Alguien del trabajo le ha hecho comentarios incómodos sobre su apariencia física o le ha hecho notar su deseo hacia usted.	15.7
Alguien del trabajo le ha insistido pidiéndole citas, salir a beber o comer, a pesar de que usted le dijo que no.	7.9
Alguien del trabajo intentó acariciarla o tocarle las partes íntimas de su cuerpo (Ej. acariciar su pierna o cuello, tocar su pecho, nalgas, etc.).	2.3
<i>Coerción sexual (Media de incidentes = 2.00, D.E. = 1.22)</i>	1.9
Alguien del trabajo le ha insinuado con tener algún tipo de recompensa (Ej. Trato preferente, mejoras laborales) a cambio de aceptar invitaciones o encuentros sexuales.	1.0
Usted se ha sentido amenazada con algún tipo de represalia si no aceptaba invitaciones o encuentros sexuales en el trabajo (Ej. Perjudicarla en su evaluación, no renovar el contrato, perder algún beneficio, etc.).	1.3
Alguien del trabajo la ha amenazado para aceptar invitaciones o encuentros sexuales.	0.4
Alguien del trabajo intentó forzarla a tener relaciones sexuales contra su voluntad.	0.3
<i>Total (Media de incidentes = 6.65, D.E. = 10.88)</i>	33.5

El 76.1% de mujeres acosadas sexualmente no se reconoce como tal. Las mujeres restantes identifican al perpetrador como su compañero de trabajo (12.2%), jefe o supervisor (4.8%), clientes (3.5%), personal de seguridad (0.9%), personal de limpieza (0.4%), entre otro personal (2.6%). De las mujeres que reconocen el acoso sexual, solo el 16.9% lo ha reportado a las autoridades de la empresa.

El costo de atestiguar HSL

El 18.9% ha apoyado a alguna compañera de trabajo acosada sexualmente durante los últimos 12 meses. De este grupo, el 74.4% ha dedicado en promedio 24.5 (D.E.=129.18) minutos para brindarle asistencia. Sin embargo, este apoyo les ha afectado en su productividad, pues 55% ha estado preocupada por lo ocurrido, 28.6% ha llegado tarde o se ha retrasado para brindar asistencia y 15.8% ha faltado a su trabajo para hacerlo. En

promedio, las colegas que han atestiguado HSL reportan haber perdido 0.635 (D.E.=0.89) días de productividad laboral, como consecuencia directa de atestiguar y asistir estos hechos.

Efectos del HSL

Los indicadores de ausentismo, presentismo e incidentes laborales son más prevalentes en el grupo de mujeres que han sido acosadas sexualmente. Tal como se observa en la Tabla 4, en 15 de 18 indicadores, la diferencia es estadísticamente significativa.

Tabla 4

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

	Total	Fue víctima de HSL		X ²	O.R.
		No	Sí		
¿Ha tenido dificultades para concentrarse en el trabajo?	71.2	66.3	81.3	16.837***	2.210
¿Ha estado muy distraída en el trabajo?	63.1	56.5	75.2	23.038***	2.341
¿Ha tenido preocupaciones que han afectado a su trabajo?	69.1	65.4	79.1	13.676***	2.004
¿Ha trabajado más lento de lo acostumbrado?	68.9	63.2	80.0	20.205***	2.333
¿Ha estado cansada, agotada en el trabajo?	80.8	77.0	88.6	13.338***	2.329
¿Ha estado sin energías para trabajar?	74.4	68.9	82.6	14.705***	2.141
¿Ha tenido dificultades para cumplir con su trabajo?	46.8	41.4	60.0	21.320***	2.127
¿Ha tenido problemas con la calidad de su trabajo?	40.9	34.6	55.0	26.294***	2.325
¿Su jefe o jefa le ha amonestado/reclamado por su desempeño?	28.2	24.6	39.1	15.620***	1.974
¿Sus colegas le ha amonestado/reclamado por su desempeño?	15.5	11.3	24.0	18.241***	2.486
Ausentismo porque estaba enferma o tenía alguna dolencia o indisposición de salud.	61.2	59.1	69.4	6.977**	1.537
Ausentismo para atender su salud física o mental.	48.7	45.6	56.6	7.132**	1.554
Ausentismo para atender temas legales.	15.5	14.7	19.8	2.910	1.436
Ausentismo para evitar encontrarse con alguien del trabajo.	2.3	1.5	4.0	3.930*	2.654
Ausentismo porque ya no se siente bien en el trabajo.	9.2	6.1	16.2	17.986***	2.961
No faltó, pero llegó tarde o se retrasó menos de 1 hora.	50.8	48.0	55.7	3.582	1.361
No faltó, pero llegó tarde o se retrasó entre 1 y 2 horas.	17.5	15.2	20.3	2.777	1.422
No faltó, pero llegó tarde o se retrasó más de 2 horas.	8.9	6.4	14.4	11.766***	2.474

Nota. Diferencias estadísticamente significativas *** p < .001, ** p < .01, * p < .05

La misma tendencia se presenta en los indicadores de intención de deserción y comportamientos contra-productivos de sabotaje y desviación de producción, al ser más prevalentes en el grupo de mujeres acosadas sexualmente.

Tabla 5

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

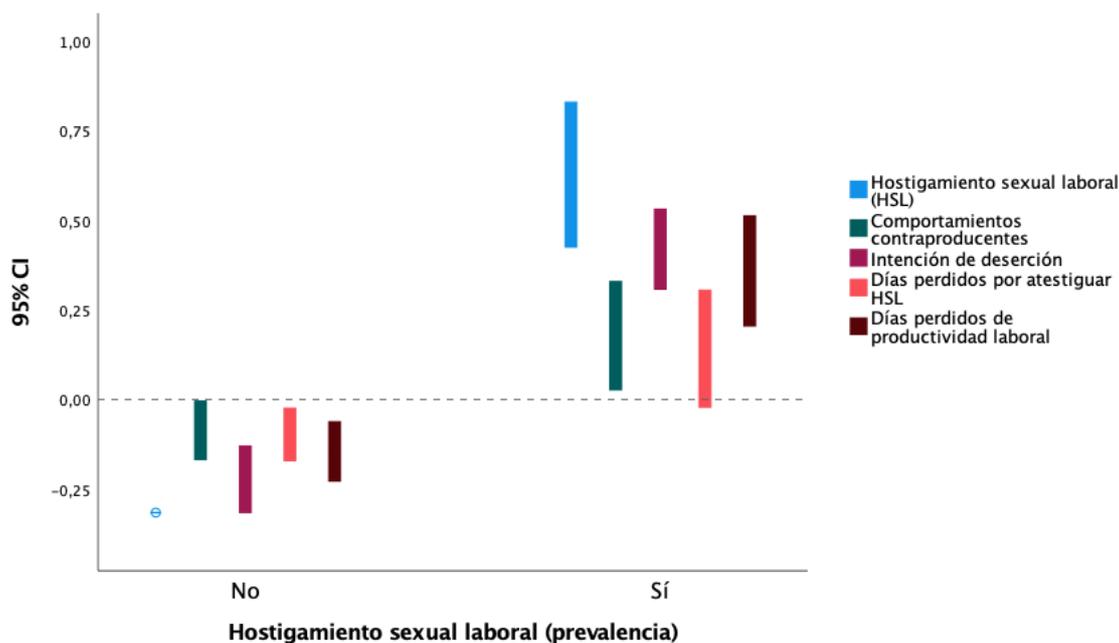
	Total	Fue víctima de HSL		X ²	O.R.
		No	Sí		
<i>Intención de deserción</i>					
¿Ha pensado en renunciar a su trabajo?	58.7	49.5	74.8	40.279***	3.031
¿Ha estado buscando un nuevo trabajo?	50.2	40.9	69.1	48.71***	3.233
Si pudiera ¿dejaría su empleo?	59.0	49.2	77.4	50.021***	3.53
<i>Sabotaje</i>					
¿Desperdió intencionalmente los materiales/suministros de la empresa?	4.9	3.3	7.8	6.908**	2.502
¿Dañó intencionalmente una pieza de equipo o propiedad de la empresa?	1.8	2.2	1.3	0.644	0.591
¿Ensució o tiró basura a propósito en su lugar de trabajo?	1.0	0.9	1.3	0.279	1.497
<i>Desviación de producción</i>					
¿A propósito, hizo mal su trabajo?	2.0	1.3	3.5	3.593	2.709
¿A propósito, trabajó lentamente?	13.0	10.3	19.6	11.285***	2.117
¿A propósito, no siguió las instrucciones dadas en el trabajo?	7.4	5.5	11.7	8.594**	2.298

Nota. Diferencias estadísticamente significativas *** p < .001, ** p < .01, * p < .05

Es decir, los resultados muestran una fuerte asociación entre el hostigamiento sexual laboral y la disminución de la productividad laboral. En la Figura 2 se observa la diferencia de promedios estandarizados entre ambos grupos de variables, mostrándose que todas son estadísticamente significativas, al no cruzarse sus intervalos de confianza.

Figura 2

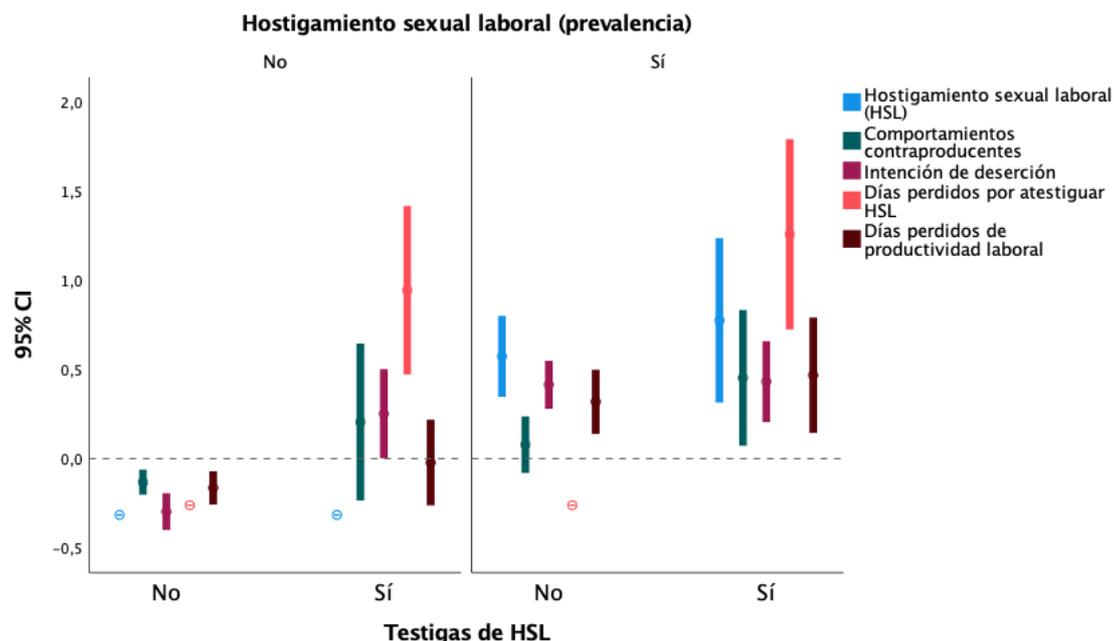
Diferencias de promedios estandarizados de escalas de productividad perdida según haber sido víctima o no de hostigamiento sexual laboral



Nota. Días perdidos de productividad laboral es la combinación lineal entre Ausentismo, Presentismo e Incidentes laborales. Las barras muestran intervalos de confianza al 95%.

En la Figura 3 se observa el impacto agregado en la productividad laboral de atestiguar HSL en las compañeras de trabajo, la cual se mantiene en la intención de deserción y en los comportamientos contra-productivos, a pesar de controlar la experiencia propia de ser víctima de acoso sexual.

Figura 3
Diferencias de promedios estandarizados de escalas de productividad perdida según haber sido víctima de HSL y/o atestiguarla



Nota. Las barras muestran intervalos de confianza al 95%.

Según se observa en la Tabla 6, ser acosada sexualmente en el trabajo disminuye 43.1% la productividad laboral y aumenta 15.2% la intención de desertar de la empresa. A pesar de la tendencia, no se ha encontrado un efecto significativo en los comportamientos contra-productivos. Por otro lado, atestiguar HSL, a través de la asistencia a colegas acosadas sexualmente, aumenta la intención de deserción en 11.3% y aumenta también los comportamientos contra-productivos en 39.6%. A pesar de la tendencia, no se ha encontrado un efecto significativo en la disminución de la productividad laboral.

Tabla 6
Impacto del hostigamiento sexual laboral en la productividad laboral, intención de deserción y comportamientos contra-productivos de sabotaje y desviación de producción

	Días perdidos de productividad laboral			Intención de deserción			Sabotaje y desviación de producción		
	B	X ² Wald	Exp(B)	B	X ² Wald	Exp(B)	B	X ² Wald	Exp(B)
Intersección	0.846	7.500***	2.330	0.906	38.372***	2.475	0.754	2.259	2.125
Sufrió HSL (sí)	0.413	24.797***	1.511	0.152	17.616***	1.165	0.225	3.231	1.253
Atestiguó HSL (sí)	0.152	2.353	1.164	0.113	7.527**	1.120	0.396	6.330**	1.486
Antigüedad laboral	0.150	21.753***	1.161	0.025	2.277	1.025	-0.106	4.537*	0.899
Edad	-0.010	3.129	0.990	-0.010	12.360***	0.990	0.007	0.659	1.007
Tiene hijos(as)	-0.090	0.870	0.914	-0.002	0.002	0.998	0.187	1.879	1.206
Nivel educativo	0.036	0.656	1.037	0.026	1.414	1.027	-0.123	2.936	0.884

Ingresos	0.004	0.015	1.004	-0.025	3.048	0.976	0.155	12.55***	1.167
----------	-------	-------	-------	--------	-------	-------	-------	----------	-------

Notas: Variables dependientes en logaritmos neperianos. Estimación por mínimos cuadrados generalizados usando errores robustos.

Diferencias estadísticamente significativas *** p < .001, ** p < .01, * p < .05

Estos efectos principales demuestran la enorme influencia que tiene el HSL sobre variables organizacionales y de productividad. Sin embargo, la vinculación teórica entre ellos puede estar ocultando otros efectos indirectos. En la Tabla 7 se prueba esta hipótesis, y se verifica que algunas variables organizacionales son importantes mecanismos que explican los efectos del HSL sobre la productividad laboral. Esto es particularmente importante en el caso de las mujeres que atestiguan HSL, quienes ven afectada su productividad laboral principalmente a través de una mediación total vía la intención de deserción y los comportamientos contra-productivos de sabotaje y desviación de la producción.

Tabla 7

Efecto mediador de la huida/confrontación entre el HSL y la productividad laboral perdida

	B	Z	Sig.	95% Intervalo de confianza	
				Inferior	Superior
Efectos directos					
HSL → Productividad	0.092 (0.045)	2.020	0.043	0.003	0.181
Atestiguar HSL → Productividad	0.056 (0.044)	1.273	0.203	-0.030	0.142
Efectos indirectos					
HSL → Intención de deserción → Productividad	0.079 (0.018)	4.402	< .001	0.044	0.114
HSL → Sabotaje & Desviación → Productividad	0.043 (0.019)	2.338	0.019	0.007	0.080
Atestiguar HSL → Intención de deserción → Productividad	0.028 (0.013)	2.198	0.028	0.003	0.052
Atestiguar HSL → Sabotaje & Desviación → Productividad	0.042 (0.018)	2.292	0.022	0.006	0.078
Efectos totales					
HSL → Productividad	0.214 (0.049)	4.342	< .001	0.117	0.310
Atestiguar HSL → Productividad	0.125 (0.045)	2.801	0.005	0.038	0.213

Nota. Errores estandar robustos, intervalos de confianza robustos. Estimador de Máxima Verosimilitud.

Covariables de control: Edad, jefe hombre, nivel educativo, tiene hijos(as), antigüedad laboral.

Entre paréntesis (Error estándar).

El rol preventor de la gestión equitativa

En general, tal como se observa en la Tabla 8, los indicadores de gestión equitativa en el personal de mando son muy frecuentes. Aunque el trato justo y respetuoso (84%) y el trato inclusivo (86.8%) son muy prevalentes, la flexibilidad empática es menos (50%). Cada uno de los indicadores de gestión equitativa están correlacionados significativamente con el hostigamiento sexual laboral.

Tabla 8

Indicadores de gestión equitativa y su relación con el HSL

	N	CN	PV	MV	CS	S	Rho con HSL ^a
<i>Flexibilidad empática (opuesto de rigidez)</i>							
¿Escucha razones, ideas o consejos a pesar de que contradicen su propio punto de vista?	7.4	8.9	14.4	21.0	19.2	29.0	-.163

¿Admite cometer errores ante su personal, sin culpar a otros?	12.0	15.2	18.8	13.7	16.1	24.2	-.137
¿Le importan los problemas de su personal (trata de entenderlos y apoyarlos)?	4.7	6.2	11.4	16.1	17.9	43.8	-.224
<i>Abuso de poder * (opuesto de trato justo y respetuoso)</i>							
¿Recompensa a su personal de forma arbitraria e injusta; tiene favoritismos?	55.0	16.6	12.8	6.3	4.4	4.9	.227
¿Es egoísta? ¿Sólo piensa en él(ella) y no en el beneficio de la organización? ¿Se apropia del mérito de los demás?	69.8	16.2	6.7	4.4	1.5	1.4	.319
¿Trata a sus empleados(as) como si fueran sus sirvientes o inferiores a él(ella)?	79.3	10.6	5.5	2.8	1.2	0.6	.237
¿Se comunica agresivamente con su personal? ¿Levanta la voz de manera intimidante, regañando o gritando; o los ridiculiza realizando comentarios humillantes?	77.1	11.5	6.3	1.8	2.1	1.2	.227
<i>Exclusión * (opuesto de trato inclusivo)</i>							
¿Permite el conflicto entre sus colaboradores, pues no atiende las quejas por insultos o acoso entre ellos(as)?	80.1	10.9	5.4	1.7	0.7	1.2	.306
Cuando se enoja con alguien de su equipo ¿lo hace a un lado o lo mira con desprecio, lo ignora, lo excluye?	73.3	14.7	7.3	2.2	1.4	1.1	.299
¿Limita la creatividad y las ideas innovadoras de su equipo a cargo?	63.9	17.6	12.3	4.0	1.4	0.8	.270

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

^a Correlación de Spearman. Todas las relaciones son significativas al $p < .001$

Como escala, el 65.4% de encuestadas refiere que sus jefes(as) practican una gestión equitativa cotidiana. El 25% reporta una gestión equitativa intermitente y 9.6% una gestión equitativa ausente. Estos tres grupos tienen diferencias significativas importantes con respecto a la prevalencia del hostigamiento sexual laboral y a la productividad laboral. Según se observa en la Tabla 9, hay una correlación inversa entre el HSL y la gestión equitativa. Mientras menos frecuente es la gestión equitativa, más prevalente es el hostigamiento sexual laboral, en sus tres dimensiones. El cambio más significativo es en la coerción sexual, la cual descende de 7.5% a 0.04% cuando la gestión equitativa se vuelve cotidiana.

Tabla 9

Hostigamiento sexual laboral, productividad laboral, intención de deserción y comportamientos contra-productivos según la práctica de gestión equitativa en la organización

	Gestión equitativa			X ²
	Ausente (9.6%)	Intermitente (25%)	Cotidiana (65.4%)	F
<i>Porcentajes</i>				
Hostigamiento Sexual Laboral	58.2	44.4	25.6	40.108***
HSL: Acoso de género	53.7	39.8	21.2	42.968***
HSL: Atención sexual indeseada	29.9	28.7	11.6	32.541***
HSL: Coerción sexual	7.5	3.5	0.04	18.668***
Atestiguó HSL en sus colegas	29.0	21.5	16.4	7.272*
Intención de deserción	85.7	82.7	63.5	31.667***
Sabotaje y desviación productiva	30.0	32.4	12.8	37.535***
<i>Promedios ^a</i>				
Incidentes de HSL	9.87 (11.35)	7.43 (12.06)	5.05 (9.63)	14.938***
Días de productividad laboral perdida	8.82 (7.17)	5.94 (5.08)	4.94 (5.26)	16.13***
Sabotaje y desviación productiva	1.27 (2.70)	0.782 (1.63)	0.328 (1.37)	13.191***

Intención de deserción	2.32 (1.09)	2.03 (1.15)	1.44 (1.27)	25.906***
------------------------	----------------	----------------	----------------	-----------

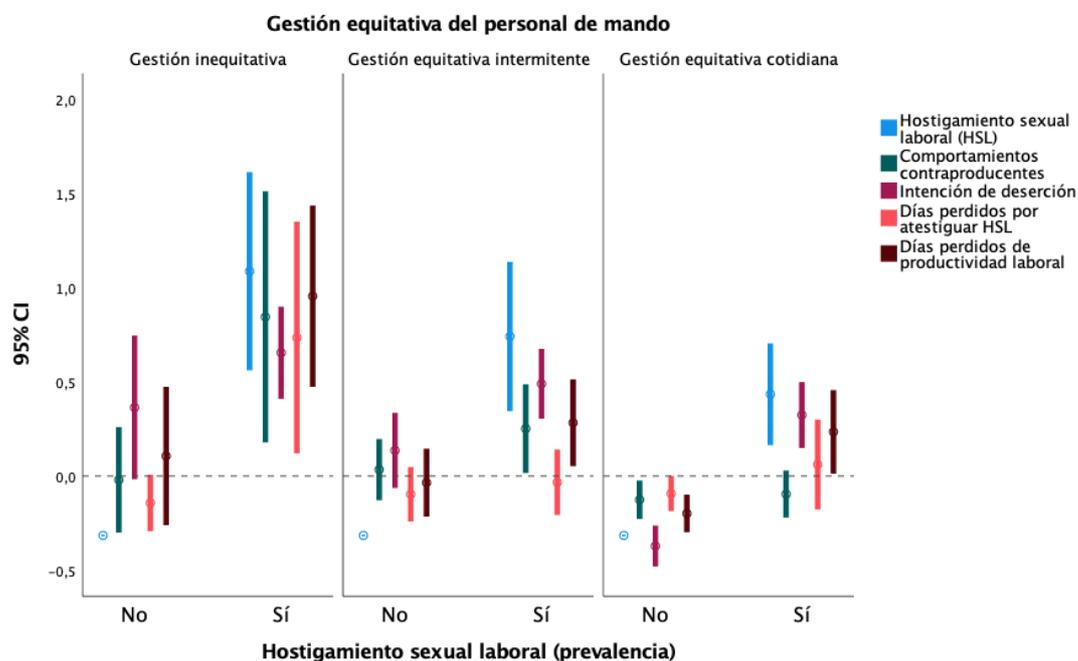
Nota. Diferencias estadísticamente significativas *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

^a Entre paréntesis, desviación estándar.

Controlando la prevalencia del HSL según gestión equitativa, se observa que la productividad laboral también está asociada al estilo de gestión del personal de mando. Exista o no exista HSL, la gestión equitativa disminuye las pérdidas de productividad laboral, la intención laboral y los comportamientos contra-productivos de sabotaje y desviación productiva (ver Figura 4). Sin embargo, cuando ya existe HSL, la gestión equitativa disminuye su intensidad, así como sus costos de productividad laboral.

Figura 4

Productividad laboral, intención de deserción y comportamientos contra-productivos según la práctica de gestión equitativa en la organización y la experiencia de HSL



Nota. Las barras muestran intervalos de confianza al 95%.

La gestión equitativa disminuye directamente el hostigamiento sexual laboral ($\beta = -.303$, $p < .001$) y la cantidad de colaboradoras que lo atestiguan ($\beta = -.127$, $p < .01$). Por otro lado, se confirma que el HSL y atestiguar HSL aumentan los comportamientos contra-productivos de sabotaje y desviación productiva; sin embargo la gestión equitativa los disminuye, tanto directamente ($\beta = -.166$, $p < .001$) como indirectamente a través de la disminución del HSL ($\beta = -.058$, $p < .05$). Se confirma también que la intención de deserción laboral aumenta con el HSL ($\beta = .141$, $p < .001$), pero no con atestiguarlo; mientras que la gestión equitativa lo disminuye directamente ($\beta = -.339$, $p < .001$) o indirectamente con la reducción del HSL ($\beta = -.049$, $p < .001$). Finalmente, se confirma que el HSL ocasiona productividad laboral perdida tanto directa ($\beta = .141$, $p < .001$) como indirectamente ($\beta = .09$, $p < .001$) a través de los comportamientos contra-productivos y la intención de deserción. Aunque atestiguar HSL no tiene un efecto directo sobre la productividad laboral perdida, sí lo tiene indirectamente ($\beta = .077$, $p < .01$) a través de los comportamientos contra-productivos y la intención de deserción.

Finalmente se descubre que el impacto de la gestión equitativa sobre la productividad es exclusivamente indirecta ($\beta = -.289$, $p < .001$), a través la reducción del HSL, los comportamientos contra-productivos y la intención de deserción.

Tabla 10
Efectos directos, indirectos y totales de la gestión equitativa sobre el HSL y la productividad laboral

	Coeficientes estandarizados beta		
	Efectos directos	Efectos indirectos	Efectos totales
<i>Hostigamiento sexual laboral (R² = .114)</i>			
Gestión equitativa	-0.303***	-	-0.303***
<i>Atestuó HSL (R² = .016)</i>			
Gestión equitativa	-0.127**	-	-0.127**
<i>Sabotaje y Desviación productiva (R² = .100)</i>			
Hostigamiento sexual laboral	0.117*	-	0.117*
Atestuó HSL	0.182*	-	0.182*
Gestión equitativa	-0.166***	-0.058*	-0.225***
<i>Intención de deserción laboral (R² = .239)</i>			
Hostigamiento sexual laboral	0.141***	-	0.141***
Atestuó HSL	0.051	-	0.051
Gestión equitativa	-0.379***	-0.049***	-0.429***
<i>Productividad laboral perdida (R² = .391)</i>			
Hostigamiento sexual laboral	0.140*	0.090**	0.231***
Sabotaje y desviación productiva	0.322***	-	0.322***
Intención de deserción	0.372***	-	0.372***
Atestuó HSL	0.109	0.077**	0.187**
Gestión equitativa	-0.027	-0.289***	-0.317***

Nota. Ecuaciones estructurales de covarianza, controlando edad, nivel educativo, jefe hombre, antigüedad laboral e ingresos mensuales. Corrección de errores robustos para varianzas heterogeneas. Estimación de Máxima verosimilitud. SRMR = 0.042; R² global del modelo = 0.294; CFI = 0.952

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

De forma ilustrativa, y basado en los cálculos anteriores, se puede afirmar que promover la gestión equitativa en las organizaciones puede significar una reducción de 4.6 veces los costos de productividad laboral ocasionados por el HSL; una reducción de 2.2 veces la prevalencia de HSL y 1.7 veces la reducción de mujeres que atestiguan HSL en la empresas (ver Tabla 11).

Tabla 11
Comparación hipotética de costos de productividad laboral ocasionados por el HSL, asumiendo tres empresas de 1,000 trabajadoras cada una

	Empresa con gestión equitativa		
	Ausente	Intermitente	Cotidiana
Mujeres acosadas sexualmente (últimos 12 meses)	582	444	256
Días perdidos per capita debido al HSL	4.7	1.8	2.2
Total de días perdidos por año por HSL	2,735.4	799.2	563.2
Mujeres que atestiguan HSL (últimos 12 meses)	290	215	164
Días perdidos directos per capita	0.97	0.52	0.60
Total de días perdidos por año (directos)	280.7	112.1	99.1
Días perdidos indirectos per capita	2.1	1.1	0.8
Total de días perdidos por año (indirectos)	609	236.5	131.2
Total de días perdidos por año	3,625.1	1,147.8	793.5
Fuerza laboral perdida por año ^a	12.6	4.0	2.8

^a Equivalencia con personal tiempo completo (288 días c/u) que hubiese dejado de producir durante 12 meses.

Discusión

Este es el primer estudio que demuestra el impacto de la gestión equitativa como factor protector ante el hostigamiento sexual laboral (HSL) y sus consecuencias en la productividad laboral. La gestión equitativa no solo disminuye la probabilidad de ocurrencia de HSL, sino que también -en caso de existir- reduce su impacto pernicioso en la productividad a través de diversos efectos indirectos. La investigación ha demostrado también, por primera vez, los costos invisibles de atestiguar HSL en colegas, a través de costos indirectos hasta ahora no documentados: el incremento de comportamientos contra-productivos, tales como el sabotaje o la desviación de la producción, con repercusiones mediatas en la disminución indirecta de la productividad laboral.

Las empresas son organizaciones diseñadas para mantener altos niveles de productividad. Variables como el ausentismo y la tardanza son fáciles de identificar, pero otras variables como el presentismo (agotamiento y distracción) o los incidentes de desempeño son más retadores. A esto hay que sumarle ahora lo costos indirectos de los comportamientos contra-productivos, los cuales han mostrado ser muy significativos en esta investigación. Nueva investigación empírica, en otras muestras y sociedades, podrán aportar mayor evidencia de estas nuevas relaciones.

Se ha encontrado que 1 de cada 3 trabajadoras reportan HSL, pero la mayoría no reconoce el acoso. Este dato concuerda con la prevalencia del 34% obtenida en trabajadoras peruanas (GenderLab, 2021), de 35% en trabajadoras bolivianas (Vara-Horna, 2022) y con estudios previos desarrollados en diversos países (Basile, D-Invierno & Wang, 2020).

Se ha encontrado también que el cliente es el tercer agente acosador más reportado. Esto es preocupante por cuando puede estar vulnerando los derechos de miles de mujeres que tienen un trabajo muy demandante en atención al cliente (Kundro et al, 2022), además de los costos invisibles que pueden ocasionar en la productividad.

Los factores de riesgo del HSL corroboran los encontrados por investigaciones previas (Vall-Llosera et al, 2022; Jonsdottir et al, 2022; Latcheva, 2017): ser joven y tener jefe hombre son los factores que incrementan más el riesgo. Pero, independiente de estos factores demográficos, el factor de riesgo más significativo es que el personal de mando tenga patrones de gestión inequitativa.

La investigación organizacional sobre el acoso sexual en el lugar de trabajo ha estado inactiva en las últimas décadas. Sin embargo, los movimientos #MeToo y #TimesUp, demuestran que estas experiencias se mantienen muy prevalentes en las organizaciones, siendo necesaria reactivar el interés académico (Chawla et al, 2021). Al respecto, la prueba del modelo conceptual propuesto es un intento de aportar nueva evidencia que explique los mecanismos de cómo el HSL ocasiona costos empresariales; así como para proponer nuevos predictores que contribuyan a la prevención. En ese sentido, la gestión equitativa, como concepto, puede promover estrategias centradas en la rentabilidad de la prevención, en la medida que se ha demostrado que su ejercicio puede reducir 2.2 veces el HSL, 1.7 veces la cantidad de mujeres que atestiguan HSL, y reducir 4.6 veces los costos de productividad laboral ocasionados por el HSL.

Implicancias. El estudio tiene implicancias prácticas. La más importante es la promoción de la gestión equitativa como factor preventivo del hostigamiento sexual laboral y sus consecuencias/costos empresariales. Como cualquier otra forma de gestión, la gestión equitativa tiene que aprenderse. Al respecto, es necesario incluirla como parte de la formación de las escuelas de negocios, tanto a nivel de formación de pregrado, como a nivel de formación ejecutiva mediante cursos de extensión.

Referencias

- Acquadro Maran, D., Varetto, A., & Civilotti, C. (2022). Sexual Harassment in the Workplace: Consequences and Perceived Self-Efficacy in Women and Men Witnesses and Non-Witnesses. *Behavioral sciences (Basel, Switzerland)*, 12(9), 326. <https://doi.org/10.3390/bs12090326>
- Adugna, K., Birhanu, B., Kebede, A., Abraham, G., Asefa, Y., Gezahign, M., Gunja, G., & Gelana, B. (2022). The Relation Between Organizational Justice and Counter-Productive Work Behavior Among Health Care Professionals in Jimma Zone Public Health Institutions. *Journal of healthcare leadership*, 14, 119–130. <https://doi.org/10.2147/JHL.S365129>
- Banner, F., Martin, L., Aronson, P., Bradley, G., Jaffal, I., & Linker, M. (2022). Can Respectful Employees Create Equitable Institutions? Promoting a Culture of Respect in the Higher Education Workplace. *Feminist Criminology*, 17(3), 384–406. <https://doi.org/10.1177/15570851211062577>
- Basile, K. C., D'Inverno, A. S., & Wang, J. (2020). National prevalence of sexual violence by a workplace-related perpetrator. *American journal of preventive medicine*, 58(2), 216-223. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2019.09.011>
- Blindow, K., Paulin, J., Magnusson, L., Johnell, K., Nyberg, A. (2022). Sexual and gender harassment and use of psychotropic medication among Swedish workers: a prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine* 79, 507-513. <http://dx.doi.org/10.1136/oemed-2021-108087>
- Bouzzine, Y., 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>
- Chawla, N., Gabriel, A. S., O'Leary Kelly, A., & Rosen, C. C. (2021). From #MeToo to #TimesUp: Identifying Next Steps in Sexual Harassment Research in the Organizational Sciences. *Journal of Management*, 47(3), 551–566. <https://doi.org/10.1177/0149206320980518>
- Diez-Canseco F, Toyama M, Hidalgo-Padilla L, Bird VJ. (2022). Systematic Review of Policies and Interventions to Prevent Sexual Harassment in the Workplace in Order to Prevent Depression. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(20),13278. <https://doi.org/10.3390/ijerph192013278>
- Dionisi, A. M., & Barling, J. (2018). It hurts me too: Examining the relationship between male gender harassment and observers' well-being, attitudes, and behaviors. *Journal of occupational health psychology*, 23(3), 303–319. <https://doi.org/10.1037/ocp0000124>
- Fitzgerald, L. F., Drasgow, F., Hulin, C. L., Gelfand, M. J., & Magley, V. J. (1997). The antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 82 (4), 578–589.
- 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.
- Gale, S., Mordukhovich, I., Newlan, S., McNeely, E. (2019). The Impact of Workplace Harassment on Health in a Working Cohort. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01181>
- GenderLab. (2021). Primer informe Elsa sobre acoso laboral en el Perú. <https://bit.ly/3uFGnSP>
- Greene, W.H. (2000) *Econometric Analysis*. 4th Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

- Hair Jr, J. F., Babin, B. J., & Krey, N. (2017). Covariance-based structural equation modeling in the Journal of Advertising: Review and recommendations. *Journal of Advertising*, 46(1), 163-177. <https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1281777>
- Hansen, N.B., Vang, M.L., Lichtenstein, M.B. and Pihl-Thingvad, J., 2022. Workplace Sexual Harassment Increases the Risk of PTSD Symptoms with Higher Frequency and Harassment Coming from a Colleague or Leader as Risk Factors. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), p.12. DOI: <http://doi.org/10.16993/sjwop.174>
- Hashmi, S.D., Shahzad, K. and Abbas, F. (2022). The interactive effects of sexual harassment and psychological capital on victims' burnout: evidence from the post-#MeToo movement era. *Gender in Management*, 37(4), 509-523. <https://doi.org/10.1108/GM-04-2020-0136>
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis. The Guilford Press.
- INEI (2022, Setiembre). Demografía empresarial en el Perú. Segundo Trimestre 2022. Informe técnico 3. <https://bit.ly/3GIuFOv>
- International Center for Research on Women - ICRW (2018). The costs of sex-based harassment to businesses: An in-depth look at the workplace. <https://bit.ly/3WaiNci>
- Jonsdottir, S., Hauksdottir, A., ... (2022). Risk factors for workplace sexual harassment and violence among a national cohort of women in Iceland: a cross-sectional study. *The Lancet Public Health*, 7(9), 763-774. [https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(22\)00201-8](https://doi.org/10.1016/S2468-2667(22)00201-8)
- Kundro, T. G., Burke, V., Grandey, A. A., & Sayre, G. M. (2022). A perfect storm: Customer sexual harassment as a joint function of financial dependence and emotional labor. *Journal of Applied Psychology*, 107(8), 1385–1396. <https://doi.org/10.1037/apl0000895>
- Krings, F. & Facchin, S. (2009). Organizational Justice and Men's Likelihood to Sexually Harass: The Moderating Role of Sexism and Personality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 501-510. <https://doi.org/10.1037/a0013391>
- Latcheva, R. (2017). Sexual Harassment in the European Union: A Pervasive but Still Hidden Form of Gender-Based Violence. *Journal of Interpersonal Violence*, 32(12), 1821–1852. <https://doi.org/10.1177/0886260517698948>
- Lee, J. (2018). Passive leadership and sexual harassment: Roles of observed hostility and workplace gender ratio. *Personnel Review*, 47(3), 594-612. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2016-0169>
- Liang, L. H., Coulombe, C., Brown, D. J., Lian, H., Hanig, S., Ferris, D. L., & Keeping, L. M. (2022). Can two wrongs make a right? The buffering effect of retaliation on subordinate well-being following abusive supervision. *Journal of occupational health psychology*, 27(1), 37–52. <https://doi.org/10.1037/ocp0000291>
- Lim, S., & Cortina, L. M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: the interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 483–496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.483>
- Livingston, W. S., Tannahill, H. S., Meter, D. J., Fargo, J. D., & Blais, R. K. (2022). The Association of Military Sexual Harassment/Assault with Suicide Ideation, Plans, Attempts, and Mortality Among US Service Members/Veterans: A Meta-Analysis. *Trauma, violence & abuse*, 15248380221109790. <https://doi.org/10.1177/15248380221109790>
- Mackey, Jeremy D.; Parker Ellen, B.; McAllister, Charn P.; Alexander, Katherine C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-

- analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, (), S0148296320306883. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>
- Magnusson Hanson, L. L., Nyberg, A., Mittendorfer-Rutz, E., Bondestam, F., & Madsen, I. E. H. (2020). Work related sexual harassment and risk of suicide and suicide attempts: prospective cohort study. *BMJ (Clinical research ed.)*, 370, m2984. <https://doi.org/10.1136/bmj.m2984>
- McLaughlin, H., Uggen, C., & Blackstone, A. (2017). The Economic and Career Effects of Sexual Harassment on Working Women. *Gender & Society*, 31(3), 333–358. <https://doi.org/10.1177/0891243217704631>
- Mensah, A., Toivanen, S., Diewald, M., Hassan, M., Nyberg, A. (2022). Workplace gender harassment, illegitimate tasks, and poor mental health: Hypothesized associations in a Swedish cohort. *Social Science & Medicine*, 315, 115520. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2022.115520>
- Miner-Rubino, K., and Cortina, L. M. (2007). Beyond targets: Consequences of vicarious exposure to misogyny at work. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1254>
- 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>
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2018). *Sexual Harassment of Women: Climate, Culture, and Consequences in Academic Sciences, Engineering, and Medicine*. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/24994>
- Nielsen, M., Bergheim, K., & Eid, J. (2013). Relationships between work environment factors and workers' well-being in the maritime industry. *International Maritime Health*, 64(2), 80-88.
- Park, J., Choi, S., Sung, Y., Chung, J., & Choi, S. (2022). Workplace Violence Against Female Health Managers in the Male-Dominated Construction Industry. *Annals of work exposures and health*, 66(9), 1224–1230. <https://doi.org/10.1093/annweh/wxac025>
- Perry, E.L., Block, C.J. and Noumair, D.A. (2021). Leading in: inclusive leadership, inclusive climates and sexual harassment. *Equality, Diversity and Inclusion*, 40(4), 430-447. <https://doi.org/10.1108/EDI-04-2019-0120>
- Quick, J. C., & McFadyen, M. A. (2017). Sexual harassment: Have we made any progress? *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 286–298. <https://doi.org/10.1037/ocp0000054>
- Rabe-Hesketh, S. & Skrondal, A. (2022). *Multilevel and Longitudinal Modeling Using Stata*. Fourth Edition. Stata Press.
- Robotham, K. & Cortina, L. (2021). Promoting respect as a solution to workplace harassment. *Equality, Diversity and Inclusion*, 40(4), 410-429. <https://doi.org/10.1108/EDI-04-2019-0137>
- Rubino, C, Avery, DR, McKay, PF, et al. (2018). And justice for all: How organizational justice climate deters sexual harassment. *Personnel Psychology*, 71, 519–544. <https://doi.org/10.1111/peps.12274>
- Siuta, R. L., & Bergman, M. E. (2019). Sexual Harassment in the Workplace. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.191>
- Shah HJ, Ou JP, Attiq S, Umer M, Wong W-K. (2022). Does Inclusive Leadership Improve the Sustainability of Employee Relations? Test of Justice Theory and Employee Perceived Insider Status. *Sustainability*, 14(21), 14257. <https://doi.org/10.3390/su142114257>

- 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>
- Vall-Llosera, L., Saurina, C., Sanz-Barbero, B., Vives-Cases, C., Otero-García, L., Pérez, G., Renart-Vicens, G. (2022). Prevalence of sexual harassment among young Spaniards before, during, and after the COVID-19 lockdown period in Spain. *BMC Public Health* 22, 1888. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14264-9>
- Vara-Horna, A. (2013). Los costos empresariales de la violencia contra las mujeres en el Perú. Una estimación del impacto de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja en la productividad laboral de las empresas peruanas. Lima, GIZ & USMP. Traducción al alemán (2014). <https://bit.ly/3tXMsJH>
- Vara-Horna, A. A. (2015). Modelo de gestión empresarial para prevenir la violencia contra las mujeres. Una propuesta integral para involucrar a las empresas en la prevención de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja. Lima: USMP - GIZ ComVoMujer. <https://bit.ly/3W9CLUJ>
- Vara-Horna, A. (2019). Los costos empresariales de la violencia contra las mujeres en Ecuador. El impacto invisible en las grandes y medianas empresas privadas de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja (VcM): 2018. PreViMujer, GIZ, Ecuador. ISBN 978-9942-9925-3-6. <https://bit.ly/3EWlo3Q>
- 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>
- Veli Korkmaz, A., van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), [100894]. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>
- Wadsworth, P., & Estrada, A. X. (2022). Personal and Bystander Harassment Experiences and Outcomes for Hospital Nurses. *The Journal of nursing administration*, 52(4), 234–240. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000001138>
- Willness, C.R., Steel, P. & Lee, K. (2007), A Meta-Analysis of the antecedents and consequences of Workplace Sexual Harassment. *Personnel Psychology*, 60: 127-162. <https://Doi.Org/10.1111/J.1744-6570.2007.00067.X>