

somos +

prevención

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

ESTUDIO ESPECIALIZADO EN LIMA METROPOLITANA Y CALLAO

¿Están las empresas comprometidas con la prevención
de la violencia de género contra las mujeres?

El rol de las resistencias gerenciales

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

Financiado por:



¿Están las empresas comprometidas con la prevención de la violencia de género contra las mujeres?

El rol de las resistencias gerenciales

Dr. Aristides Vara-Horna, Mg. Zaida Asencios-Gonzalez, Mg. Liliana Quipuzco-Chicata & Mg. Alberto Díaz-Rosillo

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

Resumen

Objetivo. Demostrar que el compromiso gerencial hacia la prevención de la violencia de género contra las mujeres está siendo afectada por resistencias implícitas provenientes de la cultura patriarcal.

Método. Cuestionario estructurado aplicado a 673 gerencias de 243 empresas privadas pequeñas, medianas y grandes ubicadas en Lima Metropolitana, Perú. Diseño y prueba de modelo conceptual usando ecuaciones estructurales de covarianza.

Resultados. A pesar que un 90.3% refiere estar comprometido y a favor de la prevención de la violencia de género en las empresas, el 48.6% tiene resistencias implícitas intensas contra ella. De forma general, 3 de cada 4 gerencias no cree en la violencia contra las mujeres, porque la considera “sesgada”, y piensa que debería hablarse solo de violencia familiar o de pareja. Además, 2 de cada 4 cree que las políticas de igualdad tienen “intereses ocultos” que le generan desconfianza. Las ecuaciones estructurales muestran que las resistencias implícitas disminuyen el compromiso gerencial y las acciones de prevención de la violencia de género en las organizaciones. Estas resistencias están fuertemente predichas por los sesgos de género, las creencias irracionales sobre la violencia sexual y la falta de valoración de la igualdad de género.

Implicancias. El involucramiento empresarial en la prevención de la violencia de género es un proceso más complejo de lo previsto, requiriendo una estrategia reforzada orientada a superar resistencias implícitas gerenciales.

Palabras clave. Gerencias, empresas, género, resistencias, prevención, violencia, mujeres.

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

Problema

La violencia contra las mujeres (VcM) es una de las manifestaciones más crónicas y prevalentes de violencia de género en el mundo. Estimaciones globales reportan que por lo menos 27 de cada 100 mujeres han sido agredidas física y/o sexualmente por sus parejas o exparejas al menos una vez en su relación (Sardinha et al., 2022). Sin embargo, si se consideran otras dimensiones de VcM, tales como la violencia psicológica o económica, la prevalencia sería mucho mayor (Martín-Fernández et al., 2019).

Debido a la extensión del problema y a su impacto en el desarrollo, la prevención de la VcM se ha convertido en un objetivo de desarrollo sostenible que las diversas organizaciones están exhortadas a seguir (Naciones Unidas, 2018). El Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 exhorta a la igualdad de género a través de la eliminación de toda forma de violencia y discriminación. Se entiende que sin la eliminación de la violencia de género y la promoción de la igualdad de género, el desarrollo sostenible no sería posible.

En este contexto, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019) hace un llamado a las empresas para que se sumen a la prevención, exhortándolas a crear espacios seguros y libres de violencia para sus trabajadoras (Convención 190 y Recomendación 206). El sector privado, en efecto, es un aliado poderoso en la prevención de la violencia de género. Debido a que las empresas tienen muchos recursos, poder e influencia sobre su personal, hay cada vez más interés para involucrarlas.

¿Cómo involucrar a las empresas en la prevención de la violencia de género? Aplicando el modelo de Maignan y Ralston (2002), las empresas pueden tener tres motivaciones para involucrarse en la prevención: centradas en los valores, centradas en el desempeño y centradas en los stakeholders.

1. Las motivaciones impulsadas por los valores sugieren que los compromisos éticos o morales de una empresa podrían obligar a sus líderes a participar en la prevención de la violencia de género. Esto se basa en la noción de que las corporaciones no son simplemente entidades legales o económicas, sino también comunidades morales. Muchas gerencias comparten la convicción de que se debe prevenir el sufrimiento

humano, por lo que estas normas éticas también pueden impregnar su pensamiento personal (Austin & Wennman, 2017).

2. El involucramiento basado en el rendimiento se centra en la reducción de costos producto de la violencia de género. Estratégicamente, la prevención es conveniente para las empresas, pues la violencia de género también las impacta significativamente. Estudios en Bolivia, Ecuador, Perú y Paraguay encuentran en las empresas prevalencias considerables de violencia contra las mujeres, traduciéndose en costos de productividad laboral (Vara-Horna, 2013, 2016, 2019, 2022). En el Metanálisis realizado por Willness et al., (2007) se encuentra que el hostigamiento sexual laboral (HSL) disminuye la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y aumenta la intención de deserción y la morbilidad física y mental. En la misma línea, Au et al., (2020) encuentran que el HSL tiene un efecto muy perjudicial en el valor de la empresa, especialmente en el rendimiento de las acciones futuras.
3. Finalmente, el involucramiento basado en los stakeholders se refiere a las demandas de intervención de actores con influencia sobre las empresas, que incluso pueden ser los propios empleados. En este contexto, prevenir la violencia de género aumentaría la reputación empresarial, consolidando la imagen de una organización responsable con su personal y con la sociedad.

Las empresas son organizaciones jerárquicas y requieren del involucramiento de sus líderes para producir cambios en su estructura o cultura. Por eso, cualesquiera que sean las razones (valores, desempeño o reputación), la prevención de la violencia de género en las empresas requiere del compromiso gerencial (Humbert et al, 2018; Kelan & Wratil, 2020; Williamson et al., 2018). Es decir, se necesita gerencias que crean en la prevención y que lo traduzcan en acciones tangibles. Sin embargo, este requerimiento atraviesa dos problemas: 1. El lenguaje políticamente correcto que no refleja el real compromiso. 2. El surgimiento de resistencias implícitas hacia la prevención. En cuanto al primer problema, puede ocurrir que las gerencias manifiesten un compromiso aparente, como una forma de aquiescencia a la demanda social de igualdad de género cada vez mayor. Esto es posible en la medida que las gerencias suelen ser personas con alto nivel de instrucción y capacitación constante, por tanto pueden manejar un “doble discurso” sobre la prevención, pero que no necesariamente se traduce en acciones concretas. En cuanto al segundo problema, y debido nuevamente a su alto nivel de instrucción, las gerencias pueden desarrollar una serie de resistencias a la

prevención, de tal forma que justifiquen su inacción o, en el peor de los casos, actúen contrario a ella.

Esos dos problemas representan una amenaza a la agenda global de prevención, en la medida que pueden obstaculizarla o retrasarla, dado la ilusión de un falso progreso que no se traduce en acciones y resultados concretos. La obligatoriedad no garantiza el compromiso, pero podría -contrariamente- activar una serie de resistencias encubiertas. Estas resistencias al género no son la excepción. Ya en la literatura académica se ha venido reportando su existencia. Así, diversas investigaciones organizacionales han venido encontrado que tanto hombres como mujeres suelen reaccionar con mayor discriminación y/o hostilidad hacia las mujeres y hombres que quiebran el estereotipo convencional de los roles de género en el trabajo (Ej. Brescoll et al., 2018; Chaney et al., n.d.; Fisher et al., 2019; Iacoviello et al., 2021; Infanger et al., 2016; Moss-Racusin et al., 2010; Phelan & Rudman, 2010; Rudman, Moss-Racusin, Glick, et al., 2012; Rudman, Moss-Racusin, Phelan, et al., 2012; Rudman & Fairchild, 2004; Rudman & Phelan, 2008; Williams & Tiedens, 2016). Mujeres en mayores posiciones jerárquicas, mujeres en espacios laborales tradicionalmente masculinos, normas laborales que reprimen comportamientos antes “socialmente aceptados”, pueden activar resistencias de género. Por otro lado, las investigaciones han venido sugiriendo también que las resistencias gerenciales, tales como la “fatiga de género” o el “gender backlash” son factores significativos que pueden explicar la falta de progreso en la equidad de género organizacional (Colley et al., 2020; Harding et al., 2017; Cortis et al., 2022; Williamson, 2019; Thomas & Plaut, 2008).

Flood et al (2021) usa el concepto de “gender backlash” para explicar cómo los hombres se pueden oponer a la prevención y al activismo de género. El “gender backlash” es definido como una reacción adversa, súbita y/o violenta hacia el empoderamiento de las mujeres (Alter & Zürn, 2022; Faludi, 1991; Flood et al., 2021; Mansbridge & Shames, 2008). Como resistencia, el gender backlash puede manifestarse en muchas formas: 1. Negación (niega el problema o la legitimidad de este). 2. Negación personal (se rehúsa a reconocer responsabilidad). 3. Inacción (se rehúsa a implementar medidas de cambio). 4. Apaciguamiento (se esfuerza por apaciguar a quienes abogan por el cambio, buscando limitar su impacto). 5. Apropiación (simula cambiar/apoyar mientras lo sabotea encubiertamente). 6. Co-opción (usa lenguaje y metas “progresistas” para fines reaccionarios). 7. Represión (revierte o desmantela una iniciativa de cambio). Así, según

Flood, la negación parece ser la forma más común de resistencia, traducándose en negar que el problema existe, minimizar su alcance, significado o impacto, o redefinir su existencia. Formas más activas como la culpabilización también son frecuentes: culpar del problema a las víctimas, o revertir el problema adoptando el papel de víctima, reclamando discriminación inversa, etc. También existen formas más agresivas orientadas a desacreditar el mensaje o la credibilidad de las activistas, haciendo notar intereses ocultos propios de una “teoría conspiracionista”.

Sin embargo, mientras el backlash es una forma más obvia de resistencia hacia el empoderamiento de las mujeres, la fatiga de género puede ser más insidiosa y, por tanto, más difícil de identificar y atender (Williamson, 2019). La fatiga de género ocurre cuando existe discriminación de género en un lugar de trabajo, pero no se reconoce o se niega, lo que da como resultado lugares de trabajo que parecen ser neutrales en cuanto al género, pero en realidad no lo son (Kelan, 2009). Una forma simple de fatiga de género ocurre cuando las personas están cansadas de escuchar sobre igualdad de género; de sentir que se les exige que sean constantemente "políticamente correctos" y cansados de tener que asistir a sesiones de capacitación sobre género y diversidad que creen ineficaces (Hastings, 2011).

De lo dicho, es posible que esté emergiendo una “fatiga de género” o, peor aún, un “gender backlash” desde las organizaciones que pudiesen ralentizar o frenar la prevención de violencia de género contra las mujeres. Sin embargo, no se tiene evidencia al respecto. El vacío de conocimiento parte de que no se dispone de un modelo conceptual que identifique estas resistencias, de cómo impactaría en el compromiso hacia la prevención y, obviamente, su correspondiente evidencia empírica.

Objetivo e hipótesis

La investigación pretende demostrar que el compromiso gerencial hacia la prevención de la violencia de género contra las mujeres está siendo afectada por resistencias implícitas provenientes de la cultura patriarcal, aun vigente. Se propone identificar esas resistencias, su prevalencia, y el impacto que tienen en el compromiso gerencial hacia la prevención.

Modelo propuesto

Las resistencias implícitas hacia la prevención son un conjunto de ideas, actitudes y comportamientos adversos al empoderamiento de las mujeres en las organizaciones. Debido a que las gerencias suelen ser personas con altos niveles de escolaridad y capacitación constante, es muy probable que estas resistencias sean implícitas, es decir que manifiesten una aparente racionalidad, ocultando detrás valoraciones negativas hacia el empoderamiento de la mujer, así como la presencia de niveles altos de sesgos de género de segunda generación y creencias irracionales que justifican la violencia.

Se ha venido advirtiendo de la existencia de sesgos de género de segunda generación, que a diferencia de los sesgos de primera generación, no son deliberados ni conscientes (Opoku & Williams, 2018; Evans & Maley, 2021). En este contexto, las discriminaciones “obvias” están siendo reemplazadas con formas de prejuicio menos perceptibles en las empresas, volviéndose prevalentes sin que hombres y mujeres se den cuenta de su ocurrencia (O’Neil & Hopkins, 2015; Kolb & McGinn, 2008). Los sesgos de segunda generación son no-conscientes y ocurren cuando una persona continúa haciendo evaluaciones sesgadas basadas en estereotipos, a pesar que los rechaza conscientemente (Orgeira-Crespo et al., 2021). Por otro lado, las creencias irracionales que justifican la violencia sexual son aún muy frecuentes en las organizaciones. Culpar a las víctimas de la violencia sexual, minimizar los hechos, desacreditar las denuncias porque creen que las mujeres han intentado aprovecharse o tienen un comportamiento “inmoral”, son aún argumentos muy frecuentes que reflejan la fuerte socialización machista de nuestras sociedades, y que tienden a disminuir la voluntad de apoyar a las víctimas (Gramazio et al, 2021; Li & Zheng, 2022; Van der Bruggen & Grubb, 2014). Ambos, tanto los sesgos de género como las justificaciones hacia la violencia sexual, pueden alimentar una serie de resistencias implícitas hacia la prevención.

Tal como se viene argumentando en la literatura, la realización de la igualdad de género como objetivo de desarrollo sostenible tiene un impacto favorable en el cumplimiento de los otros objetivos de desarrollo (Leal-Filho et al., 2022). Por eso, la valoración del ODS-5 referido a la igualdad de género como un objetivo importante es bastante razonable. Sin embargo, es muy probable que en contextos inequitativos esta valoración esté muy limitada, y más aun en hombres que en mujeres. Como tal, esta valoración puede relacionarse inversamente con la presencia de resistencias implícitas hacia la prevención.

Siguiendo el modelo de Flood et al., (2021), proponemos que las resistencias implícitas hacia la prevención son un espectro cognitivo-conductual que pueden organizarse desde las más pasivas hasta las más activas en función de su intensidad (ver Figura 1):

Figura 1

Resistencias implícitas hacia la prevención de la violencia en las empresas (indicadores)



- En la **negación pasiva**, las gerencias pueden negar la existencia de la violencia contra las mujeres, argumentando la igualdad ante la ley o la existencia de casos de hombres agredidos. Frases como *"La discriminación contra las mujeres hoy no existe, pues todos somos iguales ante la ley. Ahora hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades"*, *"No debería hablarse de violencia contra la mujer, sino solo de violencia de pareja, ya que los hombres también son agredidos"*, *"No se puede hablar de igualdad de género si seguimos hablando solo de violencia contra las mujeres. Deberíamos solo hablar de violencia familiar o de pareja"*, son típicas de esta dimensión y demuestran una apropiación del lenguaje y avances legales de género para revertir la prevención.
- Otra forma de resistencia pasiva es la **evasión de la responsabilidad**, en la cual las empresas pueden reconocer que la violencia de género existe, pero dirigen la responsabilidad preventiva al Estado, o consideran que las empresas ya hacen demasiado. Frases como *"Las empresas no son responsables de que estos problemas de violencia existan. Es responsabilidad del gobierno"* o *"Las empresas cumplen con todas las leyes para prevenir el acoso sexual o discriminación de género. No se les debe pedir más"*, son características de esta dimensión.
- En el lado de las resistencias activas, el **desarme estratégico** es empleado como un argumento centrado en la eficacia, la sostenibilidad y en las prioridades: no se

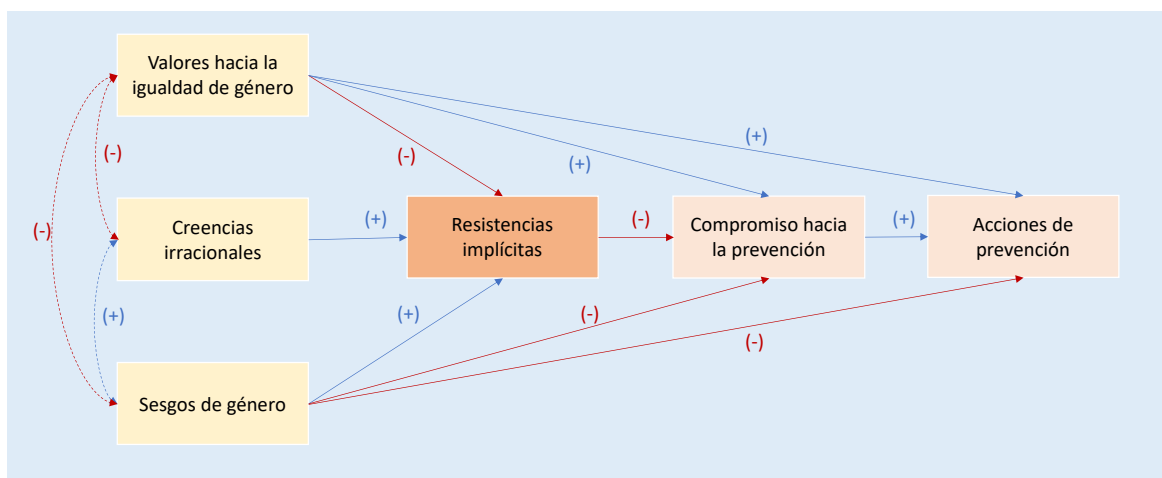
previene porque no funciona, no se puede sostener o porque no es prioritario. Algunas frases características son *“Hay prioridades más importantes en la empresa, que estar preocupados por algunos casos aislados de discriminación o violencia de género”*, *“Creo que las capacitaciones/normativas sobre discriminación o violencia de género no sirven de mucho en las empresas”*, *“Hemos intentado apoyar propuestas a favor de la mujer, pero muchas no tienen sentido o son insostenibles”*.

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

Por definición, las resistencias implícitas hacia la prevención son antagónicas al compromiso y a las acciones preventivas dentro de las empresas. En la Figura 2 proponemos un modelo conceptual donde explicamos el impacto de estas resistencias en el compromiso gerencial hacia la prevención, y su traducción en acciones puntuales dentro de las empresas.

Figura 2

Modelo conceptual del origen e impacto de las resistencias implícitas en el compromiso gerencial y acciones de prevención de la violencia de género



Según este modelo, las acciones de prevención de la empresa dependen del nivel de compromiso gerencial hacia la prevención. Un mayor compromiso gerencial se debería traducir en mayores acciones de prevención; sin embargo este requiere que las gerencias valoren la igualdad de género y disminuyan sus creencias irracionales hacia la violencia sexual y sus sesgos de género. En contextos inequitativos y patriarcales, sin embargo, el cambio de conducta se vería frenado por estas resistencias. El modelo plantea que en este proceso emergerá una serie de resistencias al cambio, siendo la mayoría implícitas (no conscientes), con efectos negativos en el compromiso hacia la prevención.

Este modelo plantea también que los efectos de estas resistencias no solo serán directos, sino también indirectos. Es decir, que tanto las creencias irracionales, los sesgos de género y la valoración de género impactarán en el compromiso hacia la prevención y las acciones de prevención a través de las resistencias implícitas. Así, las resistencias implícitas sería también una variable mediadora entre las actitudes, creencias y valores, por un lado, y el compromiso y las acciones de prevención por el otro.

Método

Para probar el modelo conceptual, nos enfocamos en las empresas privadas peruanas. El Perú un país idóneo para probar inicialmente el modelo, en la medida que el problema de la violencia de género es muy prevalente y arraigado, pero además hay legislación que hace obligatoria su prevención (al menos en parte), y cada vez hay más iniciativas que involucran al sector privado.

En primer lugar, Perú es uno de los países con los niveles más altos de violencia doméstica en la región (Bott et al, 2019). Según cifras oficiales del Observatorio Nacional de Violencia contra las Mujeres, durante el año 2019, el 57.7% de mujeres entre 14 y 49 años han sido agredidas por sus parejas (ENDES, 2019); y considerando a las mujeres de 18 años a más, el 67.6% lo ha sido (ENARES, 2019). Además, la Encuesta Nacional sobre Relaciones Sociales (ENARES, 2019) muestra que en el Perú hay una alta tolerancia social a la violencia contra las mujeres (58.9%).

En segundo lugar, la violencia contra las mujeres por razones de género también es muy prevalente en las empresas peruanas. El 42.2% de empleadas de empresas privadas ha sido agredida por sus parejas o exparejas, y el 12.3% reporta haber sido agredida por su pareja mientras ellas estaban trabajando (Vara-Horna, 2016). En cuanto al hostigamiento sexual laboral, según el reporte Elsa de GenderLab 2022, el 12% de trabajadores(as) vivió alguna manifestación típica de acoso sexual.

En tercer lugar, en el Perú las empresas están obligadas a prevenir y sancionar el hostigamiento sexual laboral. La Ley 27942, promulgada en febrero de 2003, establece que las empresas deberán capacitar a su personal, además de reparar los daños ocasionados e informar al Ministerio de Trabajo. En Julio de 2019 se aprobó el Decreto Supremo 014-2019-MIMP, que reglamenta la ley, prescribiendo además mediciones anuales para identificar el problema, además de capacitaciones anuales para el personal y los protocolos de denuncia y sanción.

Finalmente, las empresas peruanas tienen una oferta cada vez más creciente de instituciones y organizaciones que brindan servicios relacionados a la prevención de la violencia de

género. 1) Desde el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, la Marca de Certificación Empresa Segura Libre de Violencia y Discriminación Contra la Mujer es un reconocimiento que se da a las empresas que cumplen con varios criterios orientados al tema, tales como la transversalización de género, garantía de derechos laborales de las mujeres, conciliación familia-trabajo y prevención-atención de la violencia de género. Este reconocimiento empezó en el año 2013 y ya está en su quinta edición, cada vez con mayor cobertura. 2) Desde el sector privado, han emergido consultoras especializadas en la medición y prevención del hostigamiento sexual laboral (Ej. GenderLab), o en la lucha contra la discriminación de género en el trabajo (Ej. Aequales), ambas con importante aceptación en el sector. 3) Desde la cooperación internacional, se han desarrollado importantes iniciativas para promover la prevención de la violencia de género desde las empresas. La cooperación Alemana GIZ, a través de su programa ComVoMujer, ha desarrollado toda una línea de trabajo pionera en el tema desde el año 2012; siendo la primera en promover la medición de los costos empresariales de violencia de género (Brendel et al., 2017). La cooperación Española también, ha venido promoviendo importantes iniciativas de prevención a través de la inserción laboral de mujeres sobrevivientes de violencia de género (Vara-Horna, 2020).

Participantes

El foco del estudio se centró en las gerencias de empresas grandes, medianas y pequeñas ubicadas en Lima-Metropolitana.

En el Perú (hasta junio de 2022) hay aproximadamente 3 millones de empresas formales privadas, siendo el 95.4% microempresas, 3.7% pequeña empresa y 0.6% gran y mediana empresa (INEI, 2022, Setiembre). Las empresas privadas ubicadas en las provincias de Lima y Callao ascienden a 1.4 millones, demostrando alta concentración empresarial en la capital (48.8%). En este último caso, 4.7% son pequeñas y 0.9% grandes y medianas empresas. Esto representa una población objetivo total aproximado de 73 mil empresas privadas (INEI, 2022).

Mediante un muestreo no probabilístico, se contactó a 1,720 empresas de todos los sectores productivos ubicadas en Lima Metropolitana, invitándoles a participar del estudio. De estas, 243 empresas accedieron a participar, haciendo una tasa de respuesta del 14.1%. Dentro de cada empresa, aparte de la gerencia general, se encuestó a la mayor cantidad de personal

de mando, incluyendo gerencias, jefaturas y supervisores(as). Así, se logró la participación de 868 personas, de los cuales 195 (22.4%) fueron eliminadas por incompletas o inválidas. Por tanto, la muestra final asciende a 673 participantes con encuestas completas y válidas.

Todos(as) los participantes fueron informados del objetivo y naturaleza del estudio, garantizado el consentimiento informado así como la confidencialidad y anonimato. El cuestionario fue digitalizado utilizando la plataforma Survey Monkey.

En cuanto a las características de la muestra, el 63.9% son hombres y 36.1% son mujeres. La edad promedio es de 46.01 años (D.E.= 12.3). La mayoría son personas casadas o en convivencia (65%), solteras (23.9%), divorciadas o separadas (9.6%) o viudas (1.3%). El 71% tiene hijos(as), con un promedio de 2.02 hijos (D.E.=0.968). En cuanto al nivel educativo, casi todos tienen educación superior, ya sea técnica (6.1%), universitaria incompleta (5.7%), universitaria completa (23%), estudios cortos de posgrado (18.8%) o estudios de maestría (38%) o doctorado (7.9%). Por otro lado, el 13.2% ejerce la Dirección o CEO, el 34.2% la gerencia de alguna área especializada, el 28.1% es jefe(a), 11.6% supervisor(a) y 12.8% ejerce otros cargos o denominaciones. En cuanto a la especialidad del cargo, el 19.1% asume la gerencia general, 11.8% operaciones/producción, 13% recursos humanos, 16.1% ventas, comercial o marketing, 5.7% finanzas, 6.3% logística, 4% gerencia de sede, 1.5% imagen o relaciones públicas, 0.9% responsabilidad social, y 21.5% otras denominaciones. En cuanto a la antigüedad en el cargo gerencial, la mayoría tiene más de 8 años en ejercicio (32.6%), entre 3 a 7 años (35.9%) y menos de 3 años (31.4%). En cuanto a los sectores, el 44.1% trabaja en empresas grandes, 28.2% en medianas y 27.6% en pequeñas. El 22.2% de empresas tiene más de 1,000 trabajadores(as), el 28% entre 100 y 1,000 trabajadores(as) y el 49.8% menos de 100 trabajadores(as). La mayoría de empresas son de manufactura (16.8%) y servicios (16.5%), comercio (14%), banca y finanzas (4.9%), construcción (5.1%), minería e hidrocarburos (5.8%), comunicaciones (2.2%), transporte (1.5%), agropecuario (0.7%), electricidad y agua (0.6%), pesca (0.4%), almacenamiento (0.7%), entre otros (30.7%).

Instrumentos

Se diseñó un cuestionario estructurado de autoinforme, aplicado electrónicamente a través de SurveyMonkey (ver Anexo 1). Aparte de la información demográfica y laboral, el cuestionario indaga por las siguientes variables:

Resistencias implícitas hacia la prevención. Escala reflectiva de 11 ítems que mide el nivel de resistencia implícita hacia la prevención de la violencia de género en las empresas. La escala operativiza el modelo conceptual propuesto, a través de la medición de 4 subtipos de resistencias, agrupadas en 2 tipos. La negación pasiva (3 ítems) y la evasión de responsabilidad (2 ítems) son resistencias pasivas, mientras que el desarme estratégico (3 ítems) y la desaprobación defensiva (3 ítems) son resistencias activas. Los ítems están escalados ordinalmente con seis puntos de gradación desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo. La escala se construye a través del promedio de los ítems. Se clasifica a la presencia o ausencia de resistencias implícitas dependiendo de si supera o no el promedio de todos los ítems de la escala. Según el nivel de intensidad, se clasifica como resistencias no-intensas al puntaje menor a 3 puntos promedio, resistencias poco-intensas al puntaje entre 3 y 4 puntos promedio, resistencias intensas al puntaje entre 4 y 5 y resistencias muy intensas al puntaje superior a 5 puntos promedio.

Compromiso hacia la prevención. Escala reflectiva de 3 ítems que registra la posición gerencial hacia la prevención, de un rango escalar de 5 puntos, desde totalmente comprometido, con posibilidad de apoyo, neutral, en desacuerdo, hasta totalmente en contra. Dos ítems se centran en la prevención de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja y en el hostigamiento sexual laboral, mientras que el tercer ítem se centra en la promoción de la igualdad de género. La escala se contruye usando el promedio de los tres ítems.

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

Creencias irracionales sobre la violencia sexual. Escala formativa de 20 ítems que registra las creencias irracionales sobre la violencia sexual contra las mujeres, en tres dimensiones: Justificación (8 ítems), Culpabilización (6 ítems) y Desacreditación (6 ítems). Las alternativas de respuesta son binarias y no mutuamente excluyentes, en la medida que se puede marcar más de una opción, según corresponda. Esta escala ha sido desarrollada por Vara-Horna (2021) en el contexto universitario en Ecuador, y adaptado al contexto empresarial en Bolivia (Vara-Horna, 2022). Se le asigna un punto a cada creencia elegida como válida. La

escala se construye a través de la sumatoria de los ítems. La escala acumulada tiene un coeficiente de consistencia interna significativo (Omega de McDonald = 0.730).

Sesgos de género. Escala formativa de 9 ítems que registra la presencia de sesgos para percibir barreras de género. Los ítems tienen dos dimensiones: 1. Barreras ligadas a la mujer (dificultades para conseguir empleo cuando hay hijos pequeños, acoso sexual laboral, acoso laboral, violencia doméstica) y 2. Barreras ligadas al trabajo (conciliación familia-trabajo, ascensos, discriminación laboral, lograr altas posiciones, seguridad laboral). Se considera que existe un sesgo de género cuando la gerencia considera que los hombres tienen más o iguales barreras que las mujeres por discriminación o violencia. La escala se construye a través de la sumatoria de los ítems, sumándose 2 puntos si elige la opción “hombres” o 1 punto si elige que no “ambos por igual”. La escala tiene un coeficiente de consistencia interna significativo (Omega de McDonald = 0.786).

Acciones de prevención en la empresa. Escala formativa de 18 ítems agrupadas en dos secciones. La primera indaga si la empresa tiene políticas de prevención de la violencia contra las mujeres y del hostigamiento sexual laboral. La segunda indaga por todas las acciones realizadas por la empresa para prevenir la violencia de género. De una lista de 16 acciones, las gerencias marcan aquellas que se han venido realizando. Las acciones incluyen capacitaciones, campañas internas, difusión de materiales, atención de casos detectados, derivación de casos, convenios institucionales, campañas externas, creación de marcas, charlas comunitarias, subvenciones, certificaciones, entre otras. La escala se construye a través de la sumatoria de los ítems. La escala acumulada tiene un coeficiente de consistencia interna significativo (Omega de McDonald = 0.870).

Fiabilidad y validez de constructo

Para evaluar la validez de las mediciones reflectivas se utilizó el Análisis Factorial Confirmatorio. La prueba Chi-cuadrado (χ^2), el índice RMSEA y el índice SRMR, en cuyo caso valores menores a .05 indican buen ajuste, y entre .05 y .08 se consideran aceptables (Kline, 2015). Además, se utilizó el Índice de Ajuste Comparativo (CFI) y el Índice de Tucker-Lewis (TLI), donde valores superiores a .95 indican un buen ajuste y .90 se consideran aceptables (Schumacker & Lomax, 2015). El modelo de medida se evaluó mediante la consistencia interna de las escalas coeficiente alfa de Cronbach (α ; Cronbach, 1951) y coeficiente omega (ω ; McDonald, 1999), donde es apropiado un valor de $\omega > .70$

(Raykov & Hancock, 2005). Las cargas factoriales (λ) superiores a .50 se consideraron adecuadas; con el promedio de estimación de varianza superior a .50 para cada escala (Hair et al, 2017). Como se observa en la Tabla 1, las escalas reflectivas presentan niveles adecuados de confiabilidad para la consistencia interna y validez de constructo.

Tabla 1

Análisis Factorial Confirmatorio de las escalas de resistencias implícitas hacia la prevención y compromiso hacia la prevención

Constructos, dimensiones e indicadores	Cargas factoriales
Resistencias implícitas hacia la prevención (constructo de segundo orden) (Varianza extraída media = 66.4% / Fiabilidad Omega = 0.866)	
<i>Negación pasiva (Fiabilidad Omega = 0.807)</i>	0.668
1. La discriminación contra las mujeres hoy no existe, pues todos somos iguales ante la ley. Ahora hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades.	0.589
2. No debería hablarse de violencia contra la mujer, sino solo de violencia de pareja, ya que los hombres también son agredidos.	0.838
3. No se puede hablar de igualdad de género si seguimos hablando solo de “violencia contra las mujeres”. Deberíamos solo hablar de violencia familiar o de pareja.	0.843
<i>Evasión de responsabilidad (Fiabilidad Alfa = 0.637)</i>	0.757
4. Las empresas no son responsables de que estos problemas de violencia existan. Es responsabilidad del gobierno.	0.669
5. Las empresas cumplen con todas las leyes para prevenir el acoso sexual o discriminación de género. No se les debe pedir más.	0.763
<i>Desarme estratégico (Fiabilidad Omega = 0.708)</i>	0.842
6. Hay prioridades más importantes en la empresa, que estar preocupados por algunos casos aislados de discriminación o violencia de género.	0.682
7. Creo que las capacitaciones/normativas sobre discriminación o violencia de género no sirven de mucho en las empresas	0.600
8. Hemos intentado apoyar propuestas a favor de la mujer, pero muchas no tienen sentido o son insostenibles.	0.740
<i>Desaprobación defensiva (Fiabilidad Omega = 0.837)</i>	0.965
9. Hablar mucho de mujeres desmoraliza a los hombres en el trabajo. Se han vuelto “los malos de la película”	0.765
10. Ahora todo es mujeres, violencia y discriminación. Creo que hay una exageración. Hay que buscar un balance.	0.831
11. Muchas políticas de igualdad de género tienen intereses ocultos. Está demasiado sesgado. Desconfío de ellas	0.760
Compromiso hacia la prevención (Varianza extraída media = 70.7% / Fiabilidad Omega = 0.771)	
1. ¿Qué tan comprometido está con la igualdad de género en la empresa?	0.740
2. ¿Qué tan comprometido está con la prevención del hostigamiento sexual laboral?	0.720
3. ¿Qué tan comprometido está con la prevención de la violencia contra las mujeres?	0.766

Nota: Prueba $\chi^2=68.136$, g.l.=67, p.=0.438; Comparative Fit Index (CFI=0.999); Tucker-Lewis Index (TLI=0.995); Goodness of fit index (GFI=0.992); Root mean square error of approximation (RMSEA=0.005, p.=0.999); Standardized root means square residual (SRMR=0.040).

Análisis de datos

Para probar la existencia de relaciones significativas, directas e indirectas, entre las variables propuestas en el modelo conceptual, se utilizaron Ecuaciones Estructurales de Covarianza (SEM), específicamente a través del paquete Lavaan en R Studio (Rosseel, 2012) y Stata 17. SEM es útil para determinar cómo las variables independientes influyen en las variables dependientes. En ese sentido, los investigadores asumen que las variables independientes pueden afectar otras variables mediadoras, afectando luego a la variable dependiente. Por lo tanto, 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; Baron & Kenny, 1986). En este caso, usamos estimadores de Máxima Verosimilitud para identificar la precisión de los coeficientes Beta estandarizados y, 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%).

Otra ventaja de las técnicas SEM es que podemos probar el modelo conceptual, controlando el efecto confusor de algunas variables. Para seleccionar las variables de control, identificamos aquellas que comparten variación con las variables de estudio, tal como se observa en la Tabla 2. La cantidad de trabajadores está relacionada con el tamaño de la empresa ($Rho=0.741$), por lo que se usa solamente la última como variable de control. El sexo también tiene una asociación importante con las ODS-5 y los sesgos de género, por lo que también se incluirá como control. El nivel educativo correlaciona con casi todas las predictoras, pudiendo ser una variable confusora importante, por lo que también se incluirá en los controles. La edad, el número de hijos y la antigüedad en el cargo están fuertemente correlacionados, por lo que se usará solamente la edad como control para evitar colinealidad.

Tabla 2**Correlaciones entre variables demográficas laborales y variables objetivo**

Variables	Valor ODS-5	Resistencia s implícitas	Compromiso o con la prevención	Sesgos de género	Creencias irracionales V.Sex	Acciones de prevención
Sexo (mujer)	-0.189**	0.095*	-0.056	0.257**	0.108*	0.079*
Edad	-0.105**	0.070	-0.103*	-0.001	0.046	-0.071
Número de hijos	-0.110**	0.073	-0.075	0.023	0.102**	-0.034
Nivel educativo	-0.018	-0.127**	0.114**	-0.126**	-0.127**	0.148**
Antigüedad en el cargo	-0.101**	0.117**	-0.044	-0.001	0.060	-0.094*
Cantidad de trabajadores(as)	0.005	-0.163**	0.048	-0.026	-0.130**	0.329**
% de trabajadoras mujeres	0.036	-0.095*	0.092*	-0.053	-0.075	0.173**
Tamaño de empresa	0.077*	-0.177**	0.071	-0.049	-0.132**	0.366**

** La correlación es significativa en el nivel 0.001 (bilateral). * La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral). Rho Spearman.

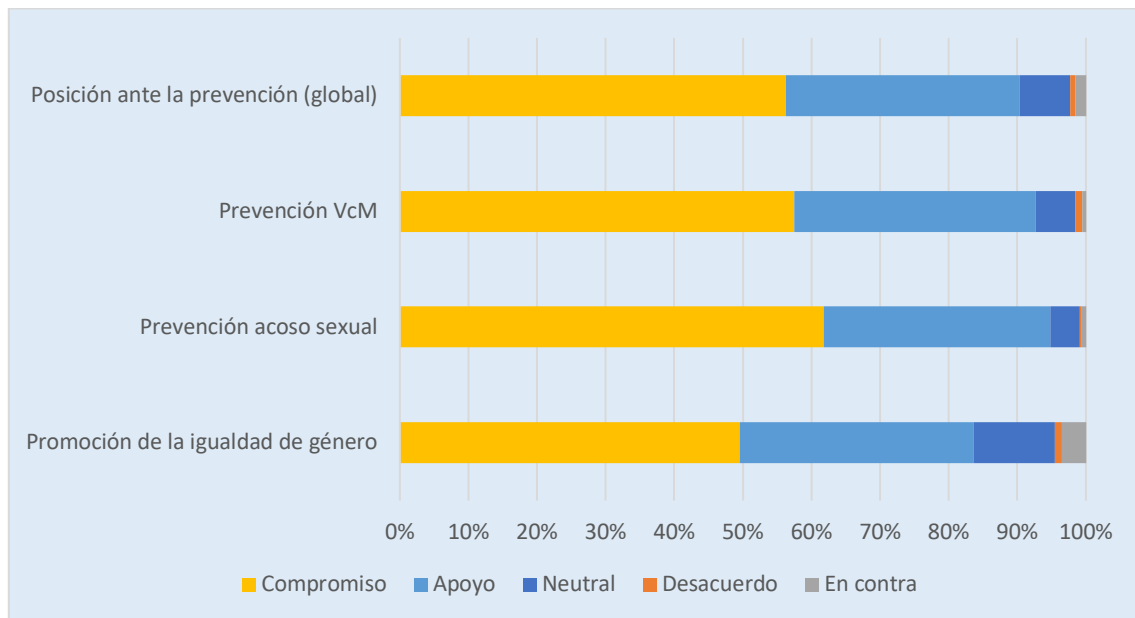
Finalmente, usamos el Analisis Multivariante de Varianza (MANOVA) para examinar el efecto individual e interactivo de predictores categorizados (resistencias implícitas y valores de ODS-5) sobre los tres indicadores del compromiso gerencial a la prevención. Se busca determinar si hay un efecto heterogéneo de estas variables sobre el compromiso gerencial hacia la prevención. El MANOVA proporciona un análisis de regresión y un análisis de varianza para variables dependientes múltiples por una o más covariables o variables de factor. En un modelo multivariante, las sumas de cuadrados debidas a los efectos del modelo y las sumas de cuadrados error se encuentran en forma de matriz en vez de la forma escalar del análisis univariado. Se analiza la significancia del modelo usando la traza de Pillai, la lambda de Wilks, la traza de Hotelling y el criterio de mayor raíz de Roy con el estadístico F aproximado, así como el análisis univariado de varianza para cada variable dependiente. Si la prueba F global es significativa, se usan pruebas post hoc para evaluar las diferencias entre las medias específicas.

Resultados

Posición gerencial hacia la prevención

La mayoría de gerencias encuestadas reportan una posición comprometida o a favor de la prevención de la violencia de género (90.3%), solo 7.3% reporta una posición neutral y 2.4% una posición en contra. El favor es relativamente menor hacia la promoción de la igualdad de género que hacia la prevención de la violencia de género (ver Figura 3).

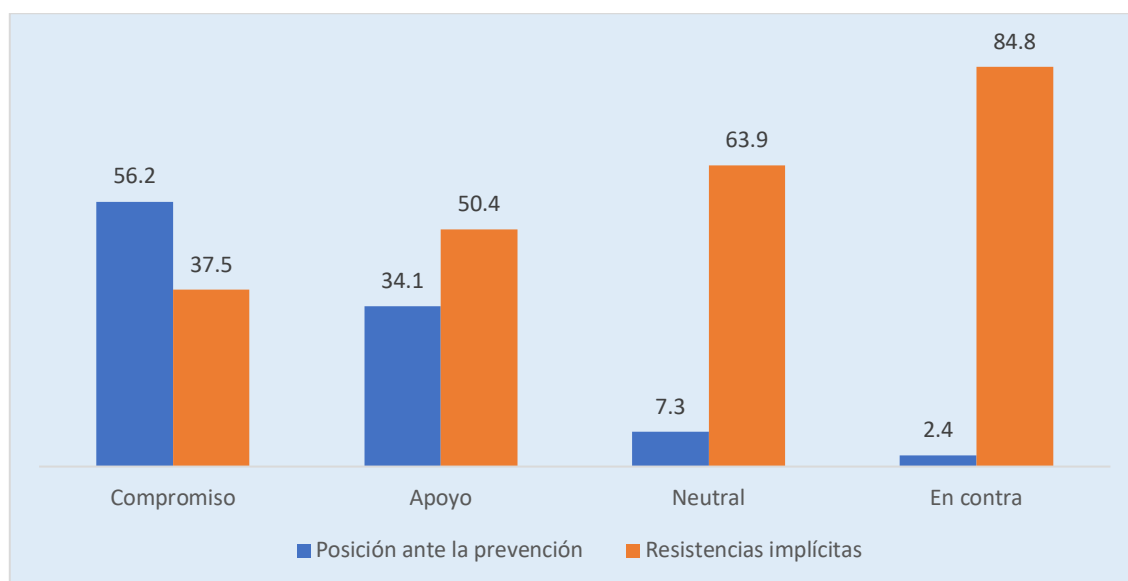
Figura 3
Posición gerencial hacia la prevención de la violencia de género



Aunque estos resultados son optimistas, el 48.6% tiene resistencias implícitas hacia la prevención de la violencia de género, incrementándose en la medida que disminuye su apoyo a la prevención. Así, considerando las resistencias, el porcentaje real de gerencias a favor de la prevención se reduce de 90.3 a 52%.

Figura 4

Posición gerencial hacia la prevención y resistencias implícitas (prevalencia)

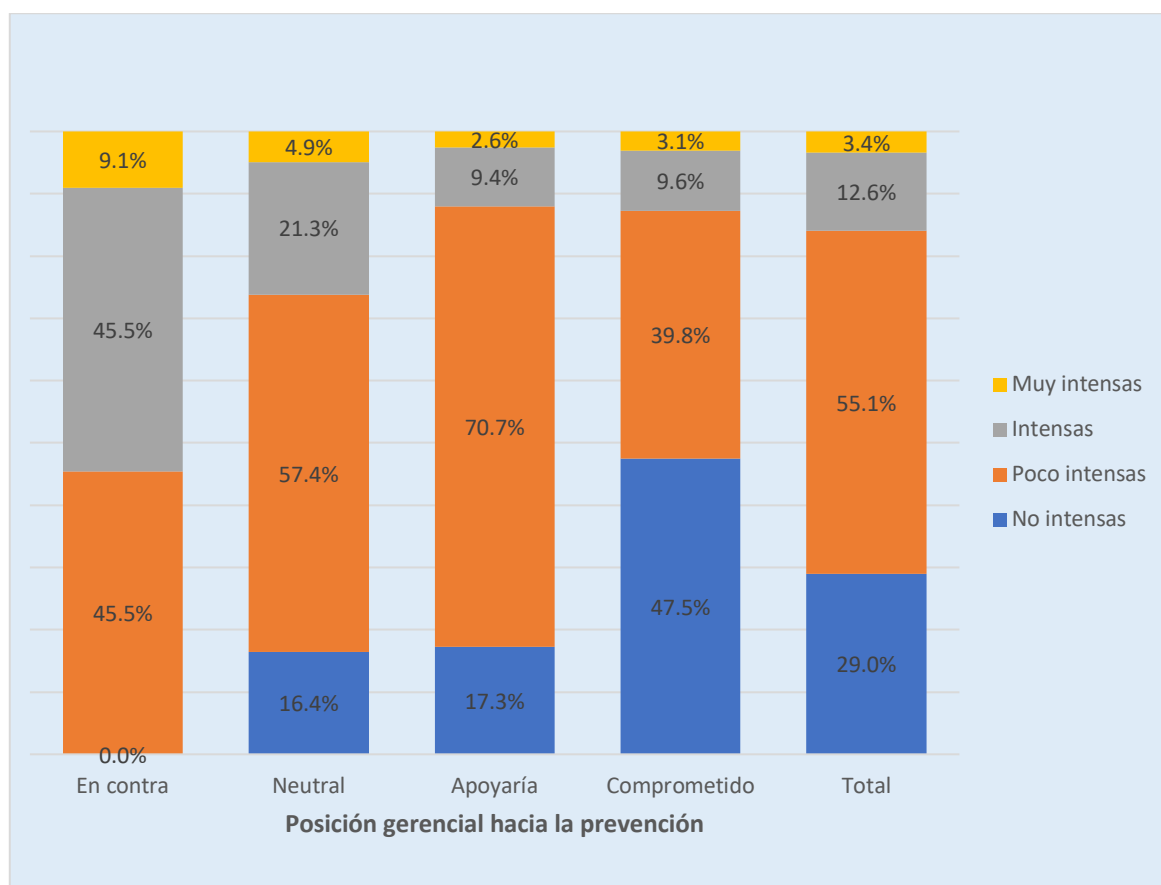


Nota: Asociación significativa entre ambas variables categóricas (Razón de verosimilitud 37.999, g.l.=3, $p < .0001$).

Debido a que las resistencias implícitas pueden tener muchos niveles de intensidad, se observa que de las gerencias encuestadas, solo 29% tiene resistencias no-intensas, el 71% restante tiene resistencias con algún nivel de intensidad. Cuando se correlaciona este dato con la posición gerencial hacia la prevención, se observa que incluso en las gerencias más comprometidas, 12.7% tiene resistencias intensas y muy intensas. Solo 47.5% de este grupo tiene resistencias no-intensas. En el grupo en contra, como es previsible, 54.6% tiene resistencias intensas y muy intensas. Tal como se observa en la Figura 5, hay una asociación lineal entre ambas variables: a medida que se intensifican las resistencias implícitas, disminuye el compromiso hacia la prevención.

Figura 5

Compromiso hacia la prevención según intensidad de resistencias implícitas



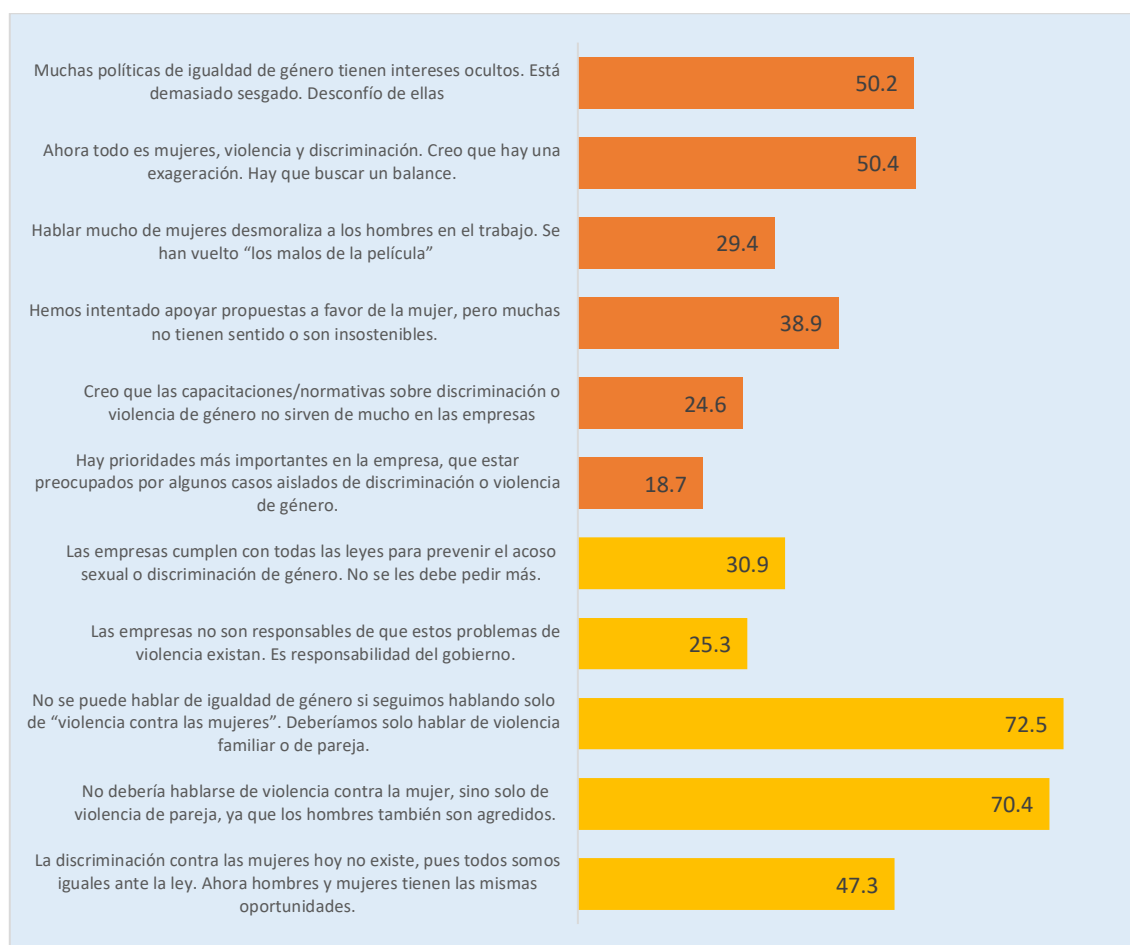
Nota: Asociación significativa entre ambas variables categóricas ordinales (D de Somers = -.314; $t=-8.279$, $p.<.0001$).

Resistencias implícitas gerenciales

Prácticamente el 100% de las gerencias están de acuerdo con al menos algún indicador de resistencia implícita hacia la prevención. Las resistencias implícitas pasivas (en amarillo) son más prevalentes que las activas (en naranja). Las resistencias pasivas de negación son muy frecuentes (entre 47.3 y 72.5%), mientras que las resistencias de evasión de responsabilidad son relativamente menores (entre 25.3 y 30.9%). En cuanto a las resistencias activas, las de acción defensiva son más prevalentes (entre 29.4 y 50.4%), seguidos de las resistencias de desarme estratégico (entre 18.7 y 24.6%). De forma general, es crítico que la mayoría de gerencias no crea en la violencia contra las mujeres, porque la considera “sesgada”, y que debería hablarse solo de violencia familiar o de pareja. Además, más de la mitad cree que las políticas de igualdad tienen “intereses ocultos” que le generan desconfianza.

Figura 6

Resistencias implícitas gerenciales hacia la prevención de la violencia de género



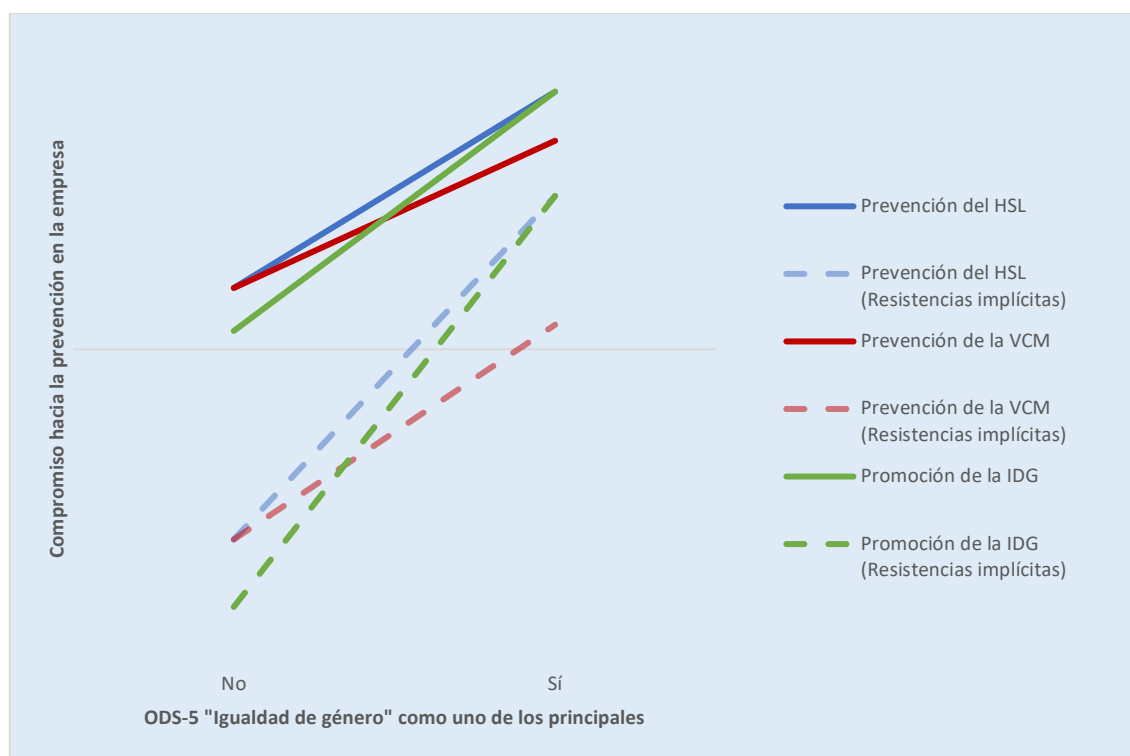
Nota: Porcentaje de gerencias que estuvieron de totalmente de acuerdo, muy de acuerdo o de acuerdo.

El rol de los valores y su interacción con las resistencias implícitas

El 36.8% eligió al ODS-5 "Igualdad de género" como una variable importante. En general se observa que el compromiso hacia la prevención aumenta cuando las gerencias valoran el ODS-5, sin embargo el cambio más importante es en la promoción de la igualdad de género, como forma de prevención (ver Figura 7). Pero cuando hay resistencias implícitas, el compromiso decae incluso en los grupos donde valoran la igualdad de género. Los cambios son significativos en la prevención del hostigamiento sexual, la prevención de la violencia contra las mujeres y en la promoción de la igualdad de género.

Figura 7

Efectos de los valores y las resistencias implícitas en el compromiso hacia la prevención



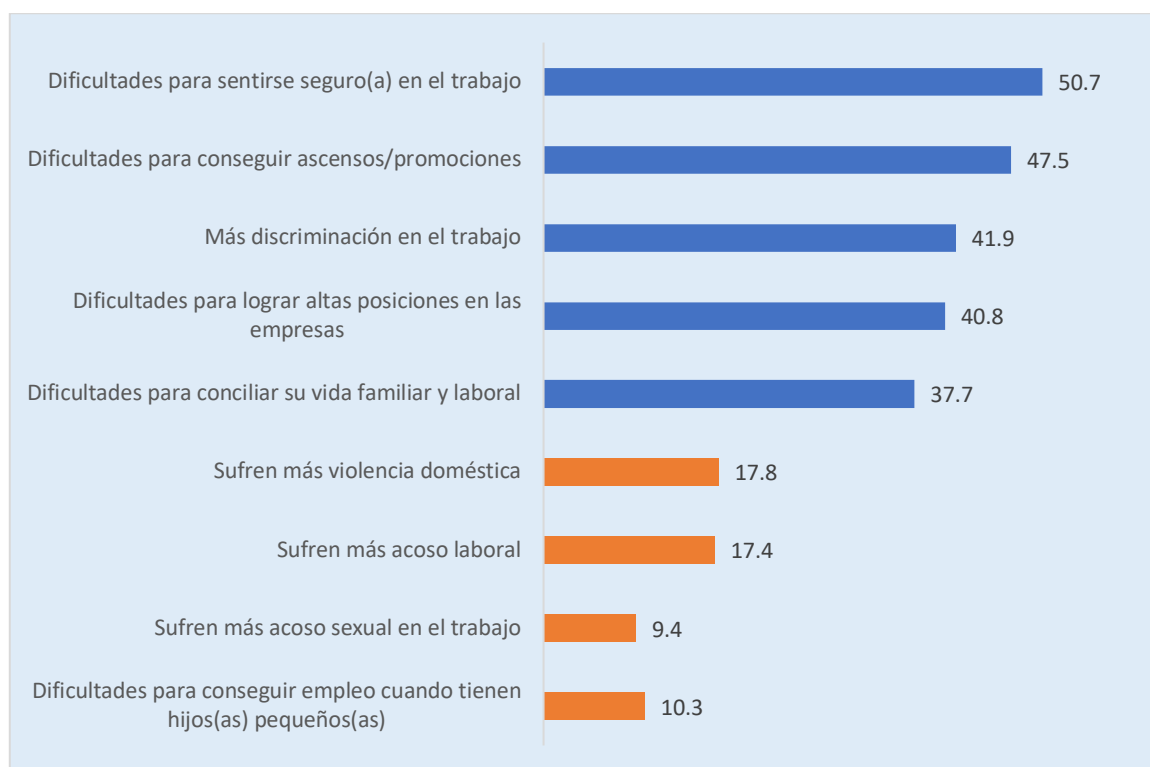
Nota: Análisis multivariante de varianza. Prueba de Box de la igualdad de matrices de covarianzas ($M=156.932$, $F=8.632$, $p.<.001$). Intersección (Traza de Pillai= 0.006 ; $F=1.221$, $p.=.301$), Interacción (Traza de Pillai= 0.007 ; $F=1.493$, $p.=.215$), Resistencias implícitas (Traza de Pillai= 0.039 ; $F=8.285$, $p.<.001$), ODS-5 importante (Traza de Pillai= 0.070 ; $F=15.477$, $p.<.001$). Efectos intergrupo de Resistencias implícitas con IDG ($F=15.399$, $p.<.001$), con HSL ($F=19.871$, $p.<.001$), con VCM ($F=14.955$, $p.<.001$). Efectos intergrupo ODS-5 con IDG ($F=44.593$, $p.<.001$), con HSL ($F=13.513$, $p.<.001$), con VCM ($F=7.808$, $p.<.01$).

Sesgos de género y creencias irracionales

Los sesgos de género también tiene una prevalencia considerable. El 75.8% de gerencias encuestadas reportan al menos algún indicador de barreras de género no percibidas. Según se observa en la Figura 8, hay menos sesgos de género ligados a la mujer (en naranja) que hacia la organización (en azul). En general, hay cada vez más gerentes que reconocen que las mujeres sufren más violencia de género y dificultades de empleo por las obligaciones de cuidado. Sin embargo, ese grupo disminuye a más de la mitad cuando hay que reconocer las barreras de género dentro de la organización.

Figura 8

Barreras de género no percibidas (sesgos de género)



Nota: Porcentaje de gerencias que creen que los hombres tienen más discriminación o violencia, o que hombres y mujeres tienen el mismo nivel de discriminación o violencia.

Comparativamente con las otras variables, las creencias irracionales hacia la violencia sexual son menos prevalentes. El 53.6% de gerencias encuestadas reportan al menos algún indicador de ellas. Las creencias irracionales más prevalentes son aquellas que se asocian a un deslabalance de poder a favor de la mujer y en perjuicio de los hombres. Al respecto, 1 de cada 3 gerencias cree que las mujeres excitan sexualmente a los hombres para aprovecharse laboralmente, luego se retractan y aparentan ser acosadas. Por eso, 27 de cada 100 cree que las leyes no protegen a los hombres de falsas acusaciones, o 14 de cada 100 que muchas denuncias son faltas porque las mujeres quieren llamar la atención o vengarse.

Figura 9

Creencias irracionales que justifican la violencia sexual contra las mujeres



Nota: Porcentaje de gerencias que eligieron como verdades estas afirmaciones. Podían elegir más de una opción a la vez.

Diferencias de género

Tal como se observa en la Tabla 3, las mujeres tienen menos sesgos de género que los hombres y valoran más el ODS-5 “igualdad de género. En efecto, mientras que solo 30.0% de gerentes hombres han preferido el ODS-5 como importante, el 49% de gerentas mujeres lo ha elegido. De igual forma, mientras que 64.7% de gerentas reporta algún sesgo de género, el 82.0% de gerentes hombres lo hace. Finalmente, mientras que el 46.5% de gerentas reporta alguna creencia irracional hacia la violencia sexual, el 57.7% de gerentes lo hace. Sin embargo, estas diferencias no se traducen en menos resistencias implícitas ni en más compromiso hacia la prevención. Aunque hay una tendencia a favor de la mujer, en ambos casos, los valores son semejantes estadísticamente. Mientras que 89.0% de gerentas afirma estar comprometida con la prevención, el 83.6% de gerentes lo afirma. En cuanto a las resistencias implícitas, mientras que 46.5% de gerentas tiene algún tipo de resistencia hacia la prevención, el 49.8% de gerentes lo tiene.

Tabla 3

Diferencias según sexo (mujer)

	B	Error E	Wald	Sig.	95% Intervalo de Confianza Exp(B)	
					Inferior	Superior
Sesgos de género	- 1.998	0.371	28.947	< .001***	0.065	0.281
Creencias irracionales V.Sexual	- 0.629	0.712	0.782	0.377	0.132	2.150
ODS-5 importante	0.658	0.186	12.545	< .001***	1.342	2.780
Resistencias implícitas	- 0.016	0.125	0.016	0.898	0.795	1.299
Compromiso de prevención	- 0.230	0.153	2.248	0.134	0.589	1.073

Nota. Regresión logística. Estimator de Máxima Verosimilitud.

Acciones de prevención

El 90.6% de gerencias reporta que su empresa ha realizado al menos alguna acción de prevención de violencia de género. El 81.3% reporta que su empresa ha establecido políticas para prevenir el hostigamiento sexual laboral contra las mujeres; y el 53.1% reporta que se ha establecido políticas para prevenir la violencia contra las mujeres. Según se observa en la Figura 10, entre las acciones de prevención más prevalentes destacan las capacitaciones, campañas internas, difusión de materiales informativos y atención de casos detectados. Las menos frecuentes, sin embargo, son aquellas que se vinculan con la colaboración interinstitucional y con acciones de prevención estratégica, tales como la creación de marcas/productos con mensajes de prevención.

Figura 10

Acciones de prevención realizadas en la empresa

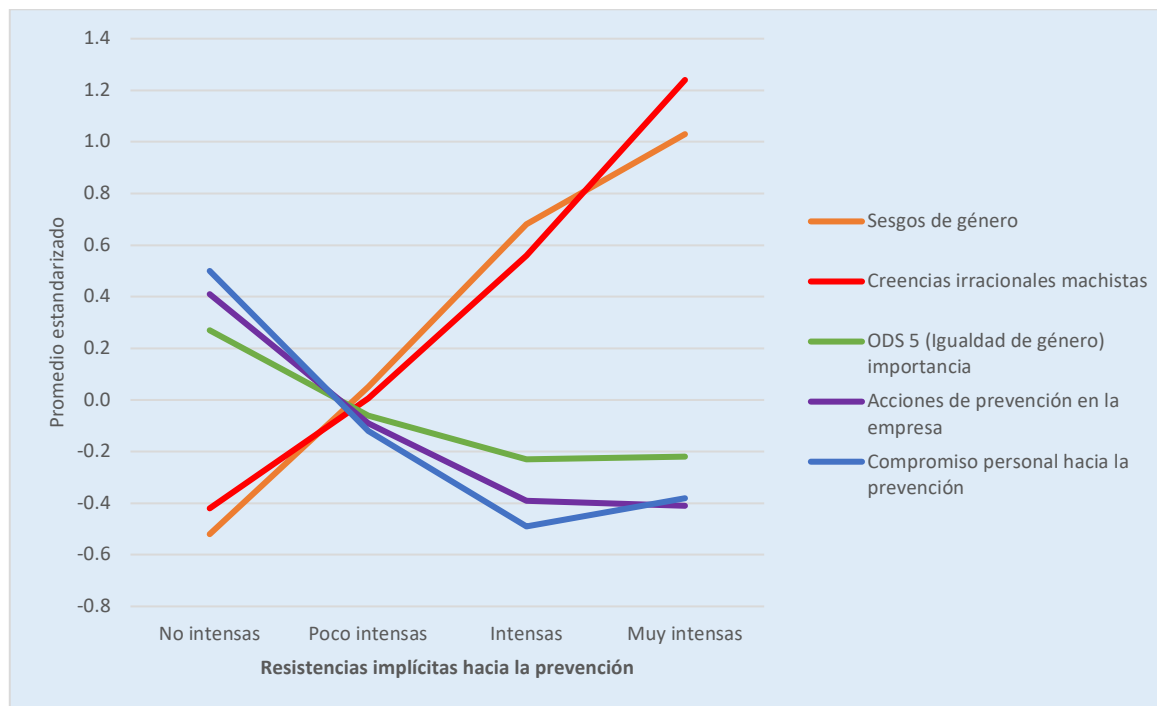


El rol de las resistencias gerenciales implícitas

Tal como se observa en la Figura 11, y acorde al modelo conceptual propuesto, las resistencias gerenciales implícitas hacia la prevención tienen un rol significativo en la disminución del compromiso hacia la prevención y en las acciones de prevención en la empresa. Además, estas resistencias están fuertemente explicadas por sesgos de género y creencias irracionales misóginas y una escasa valoración del ODS-5 hacia la igualdad de género. En la medida que las resistencias se intensifican, las brechas entre estas variables se tornan mayores.

Figura 11

Perfil gerencial hacia la prevención de la violencia contra las mujeres según nivel de resistencias implícitas



Nota: Diferencia de medias estandarizadas. Sesgos de género ($F=46.251$, $p.<.001$), Creencias irracionales sobre V.Sexual ($F=37.894$, $p.<.001$), ODS-5 importancia ($F=7.471$, $p.<.001$), Compromiso personal hacia la prevención ($F=27.732$, $p.<.001$), Acciones de prevención en la empresa ($F=18.903$, $p.<.001$).

En efecto, tal como se observa en la Tabla 4, las resistencias implícitas hacia la prevención están fuertemente cargadas por los sesgos de género y por las creencias irracionales hacia la violencia sexual. Ambas variables son predictoras significativas y aumentan las resistencias. En sentido contrario, la valoración del ODS-5 “igualdad de género” disminuye las resistencias implícitas hacia la prevención. Las variables de control no tienen efecto alguno, es decir, las resistencias implícitas hacia la prevención son iguales tanto en hombres como en mujeres, independientemente de su edad, nivel educativo y del tamaño de empresa.

Por otro lado, el compromiso hacia la prevención de la violencia de género, aumenta cuando las gerencias valoran el ODS-5 y cuando tienen mayor nivel educativo. Sin embargo, disminuye cuando hay sesgos de género y resistencias implícitas hacia la prevención. Indirectamente, estos efectos se potencian a través de las resistencias implícitas, incluyéndose también las creencias irracionales hacia la violencia sexual.

Finalmente, las acciones de prevención de la empresa están fuertemente asociadas al tamaño de la empresa, siendo más prevalentes en las empresas más grandes, y menos prevalentes a medida que aumenta la edad; pero también hay un impacto directo significativo proveniente del compromiso hacia la prevención. Lamentablemente, las resistencias implícitas, los sesgos de género y las creencias irracionales hacia la violencia sexual juegan un rol negativo importante en la disminución de las acciones de prevención en las empresas. Finalmente, el rol protector de la valoración de los ODS-5 se mantiene indirectamente.

Tabla 4
Efectos de las resistencias implícitas en el compromiso y acciones de prevención de violencia de género en las empresas, controlando sexo, nivel educativo y tamaño de empresa.

	Efectos estandarizados (beta)		
	Directos	Indirectos	Totales
<i>Resistencias implícitas</i>			
Sesgos de género	0.315***	-	0.315***
Creencias irracionales hacia la V.Sexual	0.306***	-	0.306***
ODS-5 importante	-0.125***	-	-0.125***
Sexo (mujer)	-0.012	-	-0.012
Edad	-0.001	-	-0.001
Nivel educativo	-0.047	-	-0.047
Tamaño de empresa	-0.107**	-	-0.107**
<i>Compromiso hacia la prevención</i>			
Resistencias implícitas	-0.174*	-	-0.174***
Sesgos de género	-0.156***	-0.054***	-0.210***
Creencias irracionales hacia la V.Sexual	-0.071	-0.053***	-0.124**
ODS-5 importante	0.187***	0.021**	0.209***
Sexo (mujer)	-0.039	0.002	-0.036
Edad	-0.052	-0.001	-0.052
Nivel educativo	0.109**	0.008	0.117**
Tamaño de empresa	0.016	0.018*	0.030
<i>Acciones de prevención en la empresa</i>			
Resistencias implícitas	-0.207***	-0.018*	-0.226***
Compromiso hacia la prevención	0.105**	-	0.105**
Sesgos de género	0.024	-0.087***	-0.062
Creencias irracionales hacia la V.Sexual	-0.039	-0.076***	-0.116**

ODS-5 importante	-0.022	0.048***	0.070
Sexo (mujer)	-0.051	-0.001	-0.052
Edad	-0.058	-0.005	-.064
Nivel educativo	0.021	0.022*	0.044
Tamaño de empresa	0.294***	0.022*	0.317***

Nota: * p.<0.05; ** p.<0.01; *** p.<0.001

SEM usando Maxima Verosimilitud con correcciones de errores robustos.

Razón de verosimilitud línea base vs saturado ($\chi^2=491.193$, $p.<0.001$). R^2 de Bentler-Raykov: Global ($R^2=43.99\%$); Resistencias implícitas ($R^2=31.27\%$), Compromiso hacia la prevención ($R^2=17.74\%$), Acciones de prevención en la empresa ($R^2=20.40\%$).

Discusión

Esta investigación proporciona la primera evidencia empírica de la existencia de resistencias gerenciales implícitas hacia la prevención de la violencia de género contra las mujeres en las organizaciones. El estudio es novedoso porque aporta, además de un marco conceptual, evidencia de que el compromiso gerencial hacia la prevención de la violencia de género contra las mujeres está siendo afectada por resistencias implícitas provenientes de la cultura patriarcal, aun vigente.

El modelo conceptual propuesto es feminista y deriva de la Teoría de la Dominancia Social (Sidanius et al., 2004), en la medida que presupone una resistencia del grupo de poder dominante ante el empoderamiento de género. Al respecto, ya desde la década de los 90, Susan Faludi advirtió sobre el surgimiento del “gender backlash” como una resistencia social de los hombres hacia los avances de las mujeres en la igualdad de sus derechos. En este contexto, las resistencias, como tal, son previsibles. En efecto, esto se ve traducido cuando 3 de cada 4 gerencias no cree en la violencia contra las mujeres, porque la considera “sesgada”, y piensa que debería hablarse solo de violencia familiar o de pareja; o cuando 2 de cada 4 gerencias desconfían de las políticas de igualdad porque tienen “intereses ocultos”. Como indicador individual de resistencia, el 100% de gerencias ha reportado alguna de ellas; como resistencia compuesta (promedio de todas ellas), prácticamente 1 de cada 2 gerencias las tiene.

¿Son estas resistencias implícitas indicadores de una cultura patriarcal? En efecto, los resultados muestran que detrás de las resistencias implícitas están los sesgos de género y las creencias irracionales que justifican la violencia sexual. Estas variables son potentes y explican el 31.2% de su variación. Además, a medida que estas aumentan, las resistencias se tornan más intensas. Lamentablemente este resultado se ha mostrado estadísticamente idéntico tanto para hombres como para mujeres. Al respecto, aunque los hombres tienen mayores niveles de sesgos de género que las mujeres, el nivel de resistencias implícitas es semejante estadísticamente. Es probable que el ejercicio del cargo directivo pueda estar influyendo en esta falta de diferencia, toda vez que las gerentas sí reportan menos sesgos de género, menos tolerancia hacia la violencia sexual y más identificación con el ODS-5. Al respecto, este resultado concuerda con el “síndrome de la abeja reina”, fenómeno por el cual -debido a la fuerte socialización individual y a la cultura machista de las organizaciones-

las mujeres que ocupan altos cargos en las organizaciones se oponen a los movimientos feministas, son más críticas con sus colegas mujeres y atribuyen su éxito profesional a méritos propios, prefiriendo rodearse de más hombres que de mujeres (Xiong, Tao, Li & Westlund, 2022; Grangeiro et al., 2022).

El descubrimiento de estas resistencias cuestiona el alto porcentaje de gerencias que dicen estar comprometidos o apoyar la prevención. Prácticamente 9 de cada 10 gerencias encuestadas reportan su favor, sin embargo, solo 40% de ellas no reporta resistencias intensas hacia la prevención de la violencia de género contra las mujeres. Es decir, más de la mitad de este “compromiso” está minado por resistencias contra ella. Incluso en posiciones aparentemente “neutrales”, 8 de cada 10 gerencias tienen resistencias implícitas intensas hacia la prevención.

Las resistencias implícitas muestran que el involucramiento empresarial en la prevención es un proceso más complejo de lo que se suponía, y que requiere de una estrategia reforzada. Superar estas resistencias no solo favorecerá el compromiso hacia la prevención, sino que también podría aumentar la eficacia de la prevención. En efecto, las actitudes gerenciales hacia la violencia de género son esencial para la prevención organizacional. En Australia, por ejemplo, se ha encontrado que las gerencias tienen un papel central en el cambio de conductas del personal (Hart et al., 2018); sin embargo encuentran también un alto nivel de tolerancia y aceptación social hacia la perpetración de la violencia de género, que limita su efecto. En otro contexto, en una investigación reciente en empresas de Bolivia (Vara-Horna, 2022) se ha encontrado que el comportamiento inequitativo de las gerencias está fuertemente correlacionado con altos niveles de hostigamiento sexual laboral, violencia contra las mujeres y actitudes tolerantes hacia la violencia en el personal. En aquellas empresas donde las gerencias fueron más equitativas, todas estas variables fueron menos prevalentes.

Otro resultado importante es que las gerencias tienen menos sesgos de género hacia las mujeres (como individuos) que hacia las mujeres dentro de la organización. Es decir, reconocen que las mujeres tienen más problemas de violencia y obligaciones de cuidado, pero no reconocen que sufren de más discriminación laboral, especialmente para ascender. En general, los estudios encuentran que las gerencias evalúan más positivamente el clima de igualdad de género en sus empresas, en comparación con el personal operativo, teniendo

mayor propensión a defender el statu quo (Cortis, Foley, Williamson, 2022). Estos hallazgos cuestionan la efectividad de las estrategias de cambio que se basan solamente en el liderazgo, donde se presenta a los líderes superiores como agentes de cambio efectivos para la igualdad de género. A este dato se correlaciona que en nuestros datos las gerencias se comprometen más con la prevención hacia la violencia, pero menos con la promoción de la igualdad de género. Es decir, reconocen mejor el problema pero tienen más dificultades para reconocer la solución. Lo cierto es que la prevención sustancial de la violencia de género requiere de la promoción de la igualdad de género en la organización. De lo dicho, la prevención de la violencia de género no solo significa capacitaciones o protocolos específicos, sino también una estructura empresarial donde las mujeres tengan una presencia relevante. Al respecto, Dobbin & Kalev (2019, 2020) han encontrado que las capacitaciones empresariales para reducir el hostigamiento sexual laboral son más efectivas en lugares de trabajo con más mujeres gerentas, pues tienen menos probabilidades de responder negativamente a las denuncias y a la capacitación.

¿Por qué es importante integrar la prevención de la violencia de género contra las mujeres con la promoción de la igualdad de género? Porque hacer lo contrario puede generar antagonismos entre ambos. Es decir, se podría usar formas “de prevención” como nuevos tipos de discriminación contra las mujeres. Una de las consecuencias de la prevención inicial en las organizaciones es la “fatiga de género” (Kelan, 2009), que es cuando las organizaciones asumen un lenguaje políticamente correcto, negando que existe discriminación, pero que en la práctica persisten. En este contexto, Thomas & Plaut (2008) advierten que la fatiga de género puede disminuir las oportunidades de mentoría para las mujeres, afectando su crecimiento profesional. En efecto, Soklaridis et al (2018) muestran que muchos hombres (en este caso médicos) evitan estar a solas con sus colegas mujeres o subordinadas para evitar situaciones “potenciales” de acoso sexual, en el que puedan ser acusados “injustamente”, reforzando así su vínculo y privilegios con otros hombres. Así, medidas de aparente protección de hostigamiento sexual laboral terminan por reforzar aún más la discriminación y desigualdad de género.

Con relación a lo anterior, otro resultado relevante es el papel protector de la valoración de la igualdad de género como objetivo de desarrollo sostenible. Hemos encontrado que cuando las gerencias valoran la igualdad de género, esta valoración disminuye las resistencias implícitas y aumentan el compromiso gerencial hacia la prevención e incluso las

acciones de prevención. A pesar de su papel protector, sin embargo, solo 1 de cada 3 gerencias la considera importante, siendo más prevalente en las mujeres que en los hombres.

Aunque la investigación ha abordado diversos tamaños de empresas y sectores, no es posible generalizar los resultados para el caso de las microempresas. El modelo de gestión y gobernanza de las microempresas exige una investigación independiente. Sin embargo, es de presuponer que debido al menor nivel de escolaridad de las gerencias y menores recursos económicos disponibles, el nivel de resistencias implícitas hacia la prevención puede ser mucho mayor. Otra limitación del estudio es la alta tasa de no respuesta. Muchas empresas mostraron su negativa a participar, y de los que participaron un porcentaje significativo dejó incompleto la encuesta, haciéndola inválida para el análisis. Aunque estas tasas de no respuesta son parecidas a los que se reportan en estudios que usan encuestas digitales, es probable también que la tasa de no respuesta esté asociada a un rechazo explícito al tema de la prevención de la violencia de género contra las mujeres. Esto significaría que los resultados podrían reflejar resistencias más intensas al incorporar muestras más amplias.

El estudio tiene implicancias prácticas. La más importante es que estos resultados dotan de nuevo contenido a las capacitaciones gerenciales para involucrarlas en la prevención. Cada una de las resistencias detectadas, desde las más pasivas hasta las más activas, necesitan ser cuestionadas y discutidas con argumentos contundentes para favorecer el compromiso. Estas capacitaciones, además, no deben excluir a las gerentas mujeres, toda vez que sus niveles de resistencias son estadísticamente semejantes a la de sus colegas hombres. Finalmente, los contenidos de las capacitaciones no deberían estar dirigidos solamente al reconocimiento del problema (violencia de género contra las mujeres), sino también a la solución, la cual recae en la promoción de la igualdad de género.

Referencias

- Alter, K., Zürn, M. (2020). Conceptualising backlash politics: Introduction to a special issue on backlash politics in comparison. *British Journal of Politics and International Relations*, (2020), 563-584, 22(4). <https://doi.org/10.1177/1369148120947958>
- Au, Sh., Dong, M. & Tremblay, A. (2020). How Much Does Workplace Sexual Harassment Hurt Firm Value? (Enero 25. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3437444>
- Austin, J. & Wennmann, A. (2017). Business engagement in violence prevention and peace-building: the case of Kenya, *Conflict, Security & Development*, 17:6, 451-472, <https://doi.org/10.1080/14678802.2017.1401840>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Brendel, C., Gutzeit, F., Ponce, J. (2017). Safe enterprises: Implementation Experiences of Involving the Private Sector in Preventing and Fighting Violence Against Women in Perú. En: Kirsch, R., Siehl, E., Stockmayer, A. (Ed.). *Transformation, Politics and Implementation: Smart Implementation in Governance Programs*. Pp. 195-220. https://www.jstor.org/stable/j.ctv941tdt.13#metadata_info_tab_contents
- Brescoll, V. L., Okimoto, T. G., & Vial, A. C. (2018). You’ve Come a Long Way...Maybe: How Moral Emotions Trigger Backlash Against Women Leaders. *Journal of Social Issues*, 74(1), 144–164. <https://doi.org/10.1111/josi.12261>
- Chaney, K. E., Rudman, L. A., Fetterolf, J. C., Young, D. M., & Chaney Kimberly Chaney, K. E. (n.d.). Paying a Price for Domestic Equality: Risk Factors for Backlash Against Nontraditional Husbands. <https://doi.org/10.1007/s12147>
- Colley, L., Williamson, S., Foley, M. (2020). Understanding, ownership, or resistance: Explaining persistent gender inequality in public services. *Gender, Work and Organization*, 28(1), 284-300. <https://doi.org/10.1111/gwao.12553>
- Cortis, N., Foley, M., Williamson, S. (2022). Change agents or defending the status quo? How seniors leaders frame workplace gender equality. *Gender, Work and Organization*, 29(1), 205 – 221. <https://doi.org/10.1111/gwao.12742>
- Dobbin, F. & Kalev, A. (2019). The promise and peril of sexual harassment programs. *PNAS*, 116 (25). <https://doi.org/10.1073/pnas.1818477116>

- Dobbin, F. & Kalev, A. (2020). Why sexual harassment programs backfire. *Harvard Business Review*, 98(3): 44-52.
- Evans, K., Maley, J. (2021). Barriers to women in senior leadership: how unconscious bias is holding back Australia's economy. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59 (2), 204 – 226. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12262>
- Fisher, A. N., Stinson, D. A., & Kalajdzic, A. (2019). Unpacking Backlash: Individual and Contextual Moderators of Bias against Female Professors. *Basic and Applied Social Psychology*, 41(5), 305–325. <https://doi.org/10.1080/01973533.2019.1652178>
- Flood, M., Dragiewicz, M., Pease, B. (2021). Resistance and backlash to gender equality. *Australian Journal of Social Issues*, 56(3), 393-408. <https://doi.org/10.1002/ajs4.137>
- Gramazio, S., Cadinu, M., Pagliaro, S., Pacilli, M. (2021). Sexualization of Sexual Harassment Victims Reduces Bystanders' Help: The Mediating Role of Attribution of Immorality and Blame. *Journal of Interpersonal Violence*, 36(13-14), 6073 – 6097. <https://doi.org/10.1177/088626051881632>
- Grangeiro, R., Rezende, A., Neto, M., Cameiro, J., Esnard, C. (2022). Queen Bee Phenomenon Scale: Psychometric Evidence in the Brazilian Context. *BAR - Brazilian Administration Review*, 19(1). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022210070>
- 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>
- Harding, N., Ford, J., Lee, H. (2017). Towards a Performative Theory of Resistance: Senior Managers and Revolting Subject(ive)s. *Organization Studies*, 38(9). <https://doi.org/10.1177/0170840616685360>
- Hart, C. G., Crossley, A. D., & Correll, S. J. (2018). Leader messaging and attitudes toward sexual violence. *Socius*, 4, 1-11. <https://doi.org/10.1177/2378023118808617>
- Hasting, R. (2011). Diversity training pitfalls to avoid. *SHRM*. <https://bit.ly/3gGub0L>
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis. The Guilford Press.
- Humbert, A., Kelan, E., Van den Brink, M. (2018). The Perils of Gender Beliefs for Men Leaders as Change Agents for Gender Equality. *European Management Review*, 16(4), 1143-1157. <https://doi.org/10.1111/emre.12325>
- Iacoviello, V., Valsecchi, G., Berent, J., Borinca, I., & Falomir-Pichastor, J. M. (2021). The impact of masculinity beliefs and political ideologies on men's backlash against non-

- traditional men: The moderating role of perceived Men's feminization. *International Review of Social Psychology*, 34(1). <https://doi.org/10.5334/irsp.588>
- INEI (2022, Setiembre). Demografía empresarial en el Perú. Segundo Trimestre 2022. Informe técnico 3. <https://bit.ly/3GIuFOv>
- INEI (2022). Perú: Estructura Empresarial 2020. Instituto Nacional de Estadística e Informática. <https://cutt.ly/g1edWPc>
- Infanger, M., Rudman, L. A., & Sczesny, S. (2016). Sex as a source of power? Backlash against self-sexualizing women. *Group Processes and Intergroup Relations*, 19(1), 110–124. <https://doi.org/10.1177/1368430214558312>
- International Labour Organization (2019). Handbook Addressing Violence and Harassment against Women in the World of Work. UN Women Headquarters; New York, NY.
- Kelan, E. (2009). Gender Fatigue: The Ideological Dilemma of Gender Neutrality and Discrimination in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 26 (3): 197–210. <https://doi.org/10.1002/cjas.106>
- Kelan, E., Wratil, P. (2020). Ceos as agents of change and continuity. *Equality, Diversity and Inclusion*. 40(5), 493 – 509. <https://doi.org/10.1108/EDI-06-2020-0171>
- Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.). The Guilford Press.
- Kolb, D. & McGinn, K. (2008). Beyond gender and negotiation to gendered negotiations. Harvard business school (HBS) working paper number: 09-064, Harvard Business School, Boston, MA.
- Leal-Filho, W., Kovaleva, M., Tsani, S. et al. (2022). Promoting gender equality across the sustainable development goals. *Environmental, Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02656-1>
- Li, Z., Zheng, Y. (2022). Blame of Rape Victims and Perpetrators in China: The Role of Gender, Rape Myth Acceptance, and Situational Factors. *Sex Roles*, 87(3-4), 167-184. <https://doi.org/10.1007/s11199-022-01309-x>
- Mansbridge, J., Shames, S. (2008). Toward a Theory of Backlash: Dynamic Resistance and the Central Role of Power. *Politics and Gender*, 623-634, 4(4). <https://doi.org/10.1017/S1743923X08000500>
- Martín-Fernández, M., Gracia, E., & Lila, M. (2019). Psychological intimate partner violence against women in the European Union: A cross-national invariance study. *BMC Public Health*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-019-7998-0>

- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2021). Marca de certificación “Empresa Segura, Libre de violencia y discriminación contra la mujer”.
- Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Rudman, L. A. (2010). When men break the gender rules: Status incongruity and backlash against modest men. *Psychology of Men & Masculinity*, 11(2), 140–151. <https://doi.org/10.1037/a0018093>
- Naciones Unidas (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3)*, Santiago. <https://bit.ly/2UtPJwT>
- O’Neil, D. & Hopkins, M. (2015). The impact of gendered organizational systems on women’s career advancement. *Frontiers in Psychology*, 6(1), p. 905.
- Opoku, A., Williams, N. (2018) Second-generation gender bias: An exploratory study of the women’s leadership gap in a UK construction organization. *International Journal of Ethics and Systems*, <https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2018-0079>
- Orgeira-Crespo P., Míguez-Álvarez C., Cuevas-Alonso M., Rivo-López, E. (2021). An analysis of unconscious gender bias in academic texts by means of a decision algorithm. *PLoS ONE* 16(9): e0257903. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257903>
- Phelan, J. E., & Rudman, L. A. (2010). Prejudice Toward Female Leaders: Backlash Effects and Women’s Impression Management Dilemma. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(10), 807–820. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00306.x>
- Raykov, T., & Hancock, G. R. (2005). Examining change in maximal reliability for multiple-component measuring instruments. *The British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 58(1), 65–82. <https://doi.org/10.1348/000711005X38753>
- Rosseel, Y. (2012). Lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1–36. <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- Rudman, L. A., & Fairchild, K. (2004). Reactions to counterstereotypic behavior: The role of backlash in cultural stereotype maintenance. In *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 87, Issue 2, pp. 157–176). <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.2.157>
- Rudman, L. A., & Phelan, J. E. (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 28, pp. 61–79). <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.003>
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Glick, P., & Phelan, J. E. (2012). Reactions to Vanguard. *Advances in Backlash Theory*. In *Advances in Experimental Social*

- Psychology (Vol. 45, pp. 167–227). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-394286-9.00004-4>
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 165–179. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.10.008>
- Sardinha, L., Maheu-Giroux, M., Stöckl, H., Meyer, S. R., & García-Moreno, C. (2022). Global, regional, and national prevalence estimates of physical or sexual, or both, intimate partner violence against women in 2018. *The Lancet*, 399(10327), 803–813. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(21\)02664-7](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)02664-7)
- Sidanius, J., Pratto, F., Van Laar, C., Levin, S. (2004). Social Dominance Theory: Its Agenda and Method. *Political Psychology*, 25(6), 845-880. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9221.2004.00401.x>
- Soklaridis, S., Zahn, C., Kuper, A., Gillis, D., Taylor, H., Whitehead, C. (2018). Medicine and Society Men’s Fear of Mentoring in the #metoo Era – What’s at Stake for Academic Medicine? *The New England Journal of Medicine*, 379 (23), 2270–2274. <https://doi.org/10.1056/NEJMms1805743>
- Thomas, K., & V. Plaut. (2008). The Many Faces of Diversity Resistance in the Workplace. En: Thomas, K. (Ed). *Diversity Resistance in Organizations*, 1–22. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Van der Bruggen, M., Grubb, A. (2014). A review of the literature relating to rape victim blaming: An analysis of the impact of observer and victim characteristics on attribution of blame in rape cases. *Aggression and Violent Behavior*, 19(5), 523 – 531. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2014.07.008>
- 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. (2016). Impacto de la violencia contra las mujeres en la productividad laboral: Una comparación internacional entre Bolivia, Paraguay y Perú. Lima, GIZ. <https://bit.ly/3EBS7KA>
- 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. (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://bit.ly/3V6Gd28>
- 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. (2020). ¿Cómo prevenir la violencia contra las mujeres mediante la inserción laboral? Sistematización y recomendaciones en base a experiencias de trabajo conjunto entre el sector privado y público. Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables & Cooperación Española. Lima. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17133.41448>
- Williams, M. J., & Tiedens, L. Z. (2016). The subtle suspension of backlash: A meta-analysis of penalties for women's implicit and explicit dominance behavior. *Psychological Bulletin*, 142(2), 165–197. <https://doi.org/10.1037/bul0000039>
- Williamson, S., Colley, L., Foley, M., Cooper, R. (2018). *The Role of Middle Managers in Progressing Gender Equity in the Public Sector*. Canberra: Public Service Research Group, UNSW Canberra.
- Williamson, S. (2019). Backlash, gender fatigue and organisational change: AIRAANZ 2019 presidential address. *Labour and Industry: A journal of the social and economic relations of work*, 30(1), 5-15. <https://doi.org/10.1080/10301763.2019.1677202>
- Willness, C. R., Steel, P., & Lee, K. (2007). A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. *Personnel Psychology*, 60(1), 127–162. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00067.x>
- Xiong, A., Tao, J., Li, H., Westlund, H. (2022). Will female managers support gender equality? The study of “Queen Bee” syndrome in China. *Asian Journal of Social Psychology*, 25(3), 544 – 555. <https://doi.org/10.1111/ajsp.12517>