

somos +

prevención

en la Cámara de  
Comercio de Lima  
+ prevenimos la  
violencia de género  
[somosmasprevencion.pe](http://somosmasprevencion.pe)

ESTUDIO ESPECIALIZADO EN LA REGIÓN NORTE DEL PERÚ

Previniendo el Hostigamiento Sexual Laboral y la  
pérdida de Productividad durante periodos de crisis:

**El rol protector de la Gestión Equitativa**

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

Financiado por:



# Previnendo el Hostigamiento Sexual Laboral y la pérdida de Productividad durante periodos de crisis: El rol protector de la Gestión Equitativa

Dr. Arístides A. Vara-Horna  
Dra. Zaida Asencios-Gonzalez  
Mg. Liliana Quipuzco-Chicata  
Mg. Alberto Díaz-Rosillo  
Mg. Dante Supo-Rojas

*Universidad de San Martín de Porres*

## Resumen

Este estudio examina el papel de la gestión equitativa en la prevención del hostigamiento sexual laboral y la pérdida de productividad durante los periodos de crisis. A través de una encuesta estructurada a 445 mujeres provenientes de 76 empresas de cinco regiones del norte de Perú, y utilizando el análisis de ecuaciones estructurales, se evidencia que las empresas que adoptan una gestión equitativa pueden mitigar los efectos negativos de los conflictos sociales y los desastres naturales. Los hallazgos indican que la gestión equitativa está inversamente relacionada con comportamientos contraproducidos ( $\beta = -0.259$ ,  $p < 0.001$ ), hostigamiento sexual laboral ( $\beta = -0.349$ ,  $p < 0.001$ ), e intención de deserción laboral ( $\beta = -0.527$ ,  $p < 0.001$ ), y positivamente asociada con conducta cívica laboral ( $\beta = 0.204$ ,  $p < 0.001$ ) y empoderamiento psicológico ( $\beta = 0.240$ ,  $p < 0.001$ ). Los conflictos sociales y desastres naturales, por su parte, aumentan el hostigamiento sexual laboral ( $\beta = 0.244$ ,  $p = 0.027$ ), la intención de deserción laboral ( $\beta = 0.252$ ,  $p < 0.001$ ), y tiene un impacto considerable en la productividad laboral perdida ( $\beta = 0.662$ ,  $p < 0.001$ ). Sin embargo, en aquellas empresas con gestiones más justas y equitativas, este impacto es mucho menor, atenuado por estas buenas prácticas. Esto sugiere que la gestión equitativa no solo protege directamente contra el hostigamiento sexual laboral, sino que también actúa como un mecanismo que potencia comportamientos y actitudes proactivas, que se mantienen resilientes incluso en situaciones adversas. La gestión equitativa no solo es una herramienta para prevenir el acoso sexual, sino también una estrategia efectiva para conservar la productividad y la resiliencia organizacional en tiempos desafiantes.

*Palabras clave.* Gestión equitativa, hostigamiento sexual laboral, productividad laboral, conflictos sociales y desastres naturales, trabajadoras.

-----  
**Financiamiento.** Esta investigación fue financiada por la Unión Europea y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), 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 en el Sector Privado". El contenido de esta publicación no debe interpretarse necesariamente como la opinión de la Unión Europea ni de la AECID.

## Introducción

En el ámbito laboral, momentos críticos como epidemias sanitarias, conflictos sociales y desastres naturales presentan desafíos que pueden ser devastadores para la supervivencia de las empresas (ILO, 2022). Estos desafíos pueden manifestarse en formas tales como pérdidas significativas de productividad, aumento en la intención de deserción laboral, y surgimiento de comportamientos perjudiciales, incluyendo el hostigamiento sexual laboral y otros comportamientos contraproductivos. En respuesta a estas crisis, muchas organizaciones podrían verse tentadas a reducir las medidas preventivas contra la violencia de género, centrándose en la supervivencia inmediata de la empresa. Aunque esta estrategia pueda parecer pragmática a corto plazo, su eficacia a largo plazo no está respaldada por la evidencia.

En este contexto complejo y desafiante, la presente investigación parte de la premisa de que mantener y fortalecer una gestión equitativa y justa durante las crisis podría ser una estrategia esencial para asegurar un ambiente laboral saludable y productivo. La hipótesis central propone que una gestión laboral enfocada en la justicia y el respeto podría fomentar la conducta cívica laboral y actuar como un escudo contra el hostigamiento sexual y otros problemas emergentes. A pesar de su naturaleza audaz, esta hipótesis ha sido sometida a prueba, con el apoyo de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID) y la Unión Europea, examinando las experiencias de los trabajadores en el norte de Perú, una región que ha enfrentado intensos desastres naturales y conflictos sociales recientes.

Esta investigación pionera plantea cuestiones fundamentales: ¿Podría la gestión equitativa y justa, en tiempos de adversidad, no solo prevenir el hostigamiento sexual, sino también fomentar comportamientos productivos como el civismo laboral y el empoderamiento psicológico? ¿Podrían estas prácticas atenuar los impactos negativos en la productividad laboral durante períodos de crisis social o natural? La investigación se enfoca en explorar estas cuestiones, buscando comprender cómo una gestión equitativa podría ser una herramienta de prevención efectiva y sostenible, particularmente en contextos de crisis. El énfasis en la equidad y la justicia emerge no como una respuesta reactiva a la adversidad, sino como un principio estratégico y ético que puede fortalecer la resiliencia y la integridad de la organización, así como la seguridad y el bienestar de sus trabajadores, incluso en tiempos turbulentos.

### ***El hostigamiento sexual laboral***

El hostigamiento sexual en el lugar de trabajo (HSL) es un serio problema que afecta la integridad y bienestar de millones de mujeres en el mundo (ILO, 2022). El HSL se refiere a avances sexuales indeseados, solicitudes no deseada de favores sexuales, o conductas o gestos verbales o físicos de naturaleza sexual, o cualquier otro comportamiento sexual que pueda ser ofensivo, humillante o intimidante en el entorno laboral (ILO, 2018). El HSL puede abarcar, así, una amplia variedad de comportamientos y prácticas de carácter sexual, incluyendo comentarios o proposiciones sexuales indeseados, bromas de contenido sexual, exhibición de imágenes o pósters que objetivan a las mujeres, contacto físico o agresión sexual (Fitzgerald et al., 1997). La evidencia demuestra que las mujeres son significativamente más propensas a ser víctimas, y los perpetradores suelen ser principalmente colegas, seguido de supervisores/jefes y clientes (Vara-Horna et al., 2023).

El HSL ha cobrado visibilidad en las últimas dos décadas, impulsado por movimientos como #MeToo y Times Up. Aunque estos movimientos han tenido un mayor impacto en los países de altos ingresos, el acoso sexual laboral es un fenómeno prevalente en todo el mundo, con una incidencia particularmente alta en los países americanos (OIT, Lloyd & Gallup, 2022). En el Perú el HSL es también muy prevalente, donde alrededor de 1 de cada 3 trabajadoras del sector privado ha sido acosada sexualmente durante los últimos doce meses (Vara-Horna et al, 2023; GenderLab, 2021).

Las consecuencias del acoso sexual laboral son múltiples y graves. Los estudios demuestran que quienes sufren acoso sexual en el trabajo tienden a reportar una menor satisfacción laboral, malestar psicológico (incluyendo ansiedad, ira y depresión) y estrés físico (Willness et al., 2007). Además, pueden surgir dificultades económicas a raíz de la pérdida del empleo cuando las víctimas deciden abandonar su puesto o son despedidas como represalia por denunciar. Las organizaciones en las que el acoso es frecuente suelen enfrentar ausentismo, aumento de la rotación de personal, descenso en el rendimiento y productividad laboral (Vara-Horna et al, 2023), incremento en los gastos legales y deterioro de su imagen pública (Ranganathan et al., 2021), entre otros efectos.

### ***Impacto del conflicto y los desastres en el HSL***

No hay estudios específicos que examinen la relación entre la prevención del hostigamiento sexual en el lugar de trabajo y la pérdida de productividad durante los

períodos de crisis. Sin embargo, hay numerosos estudios que han explorado por separado la relación entre el acoso sexual en el lugar de trabajo y la pérdida de productividad, así como la influencia de las crisis económicas, sociales y naturales en la productividad laboral y en la violencia de género en sentido más amplio. Por ejemplo, se sabe que el acoso sexual en el lugar de trabajo puede tener efectos perjudiciales sobre la moral, la salud mental y física de los empleados, y en última instancia, sobre la productividad laboral (Willness, Steel & Lee, 2007; Vara-Horna et al, 2023). Además, las crisis pueden generar un ambiente de incertidumbre y estrés, lo que puede afectar negativamente la productividad laboral (Morgeson, Mitchell & Liu, 2015). Y en situaciones adversas, tales como los conflictos de guerra, sequías, y crisis sanitarias, los niveles de violencia de género contra las mujeres suelen aumentar significativamente (Peterman et al, 2021).

En efecto, los desastres naturales y las crisis sociales pueden exacerbar las tendencias existentes de violencia, incluyendo el hostigamiento sexual laboral (NSVRC, 2021; Parkinson, 2022). Aunque el enfoque se ha centrado en la violencia de género y no específicamente en el HSL, podemos argumentar que hay similitudes; pues ambos pueden ser impulsados por desequilibrios de poder, a menudo enraizados en normas sociales patriarcales y sistemas de género desiguales (Vara-Horna, 2021). En épocas de desastres, la desestabilización social crean ambientes propicios para que los individuos puedan sentirse más inclinados a ejercer poder y control sobre otros, y el acoso sexual puede ser un medio para hacerlo. Además, los estudios han evidenciado que los eventos críticos sanitarios, desastres naturales y las crisis sociales pueden incrementar la vulnerabilidad de ciertos grupos a la violencia de género (Peterman, 2020, 2021; Van Daalen et al, 2022; IFRC, 2016). Esta vulnerabilidad también podría extenderse al hostigamiento sexual. Por ejemplo, las mujeres y las minorías de género y sexuales, que a menudo son discriminadas y marginadas en el lugar de trabajo, pueden ser aún más vulnerables al HSL durante estas crisis (NSVRC, 2021). Esto podría ser especialmente cierto si los sistemas de apoyo normalmente disponibles, como los recursos de recursos humanos o las redes de colegas, están menos accesibles o se ven afectados por la crisis (Ostadtaghizadeh et al, 2023). Finalmente, los estudios también sugieren que las crisis pueden aumentar la visibilidad y la denuncia de la violencia de género (Parkinson, 2022). Este también podría ser el caso del HSL. En el contexto de una crisis, las personas pueden sentirse menos capaces o dispuestas a denunciar, debido a factores que inhiban la denuncia, como el temor a las represalias o la falta de recursos para tratar las denuncias durante una crisis.

### ***La gestión equitativa para prevenir el HSL***

La justicia organizacional y la gestión equitativa son conceptos cruciales en la operación efectiva de cualquier organización o lugar de trabajo. La gestión equitativa se refiere al conjunto de prácticas y políticas organizacionales que buscan asegurar un tratamiento igualitario de todos los(as) empleados(as), independientemente de su género, raza, religión, edad u otras categorías protegidas. Estas prácticas se centran en eliminar las barreras que impiden la igualdad de oportunidades y garantizar un ambiente de trabajo donde todos los miembros se sientan valorados y respetados (Vara-Horna et al, 2015). La justicia organizacional se refiere a la percepción de los empleados sobre la equidad de las decisiones, prácticas y procedimientos de tratamiento en una organización (Colquitt et al., 2001). Este se subdivide en tres componentes principales: justicia distributiva (la percepción de equidad en los resultados, como el salario y las promociones), justicia procesal (la percepción de equidad en los procesos que llevan a estos resultados) y justicia interaccional (el grado de trato con dignidad y respeto en las interacciones con superiores, compañeros y subordinados).

Una organización con gestión equitativa no solo trata de ser "justa" en términos abstractos. Es una estrategia tangible y efectiva que aborda directamente las raíces y las dinámicas del hostigamiento sexual laboral, creando un ambiente de trabajo más seguro y respetuoso para todas. De hecho, la gestión equitativa y justa puede desempeñar un papel vital en la prevención del hostigamiento sexual. Las organizaciones que promueven la justicia y la equidad tienden a tener una cultura organizacional que no tolera el acoso sexual. Esta cultura se manifiesta a través de políticas claras, una línea de comunicación abierta para denuncias, sanciones efectivas para los acosadores y una respuesta empática hacia las víctimas. Además, la percepción de un entorno laboral justo y seguro puede disuadir a potenciales acosadores, reduciendo la prevalencia. En efecto, un reciente estudio realizado en trabajadoras de empresas privada de Lima-Perú, ha encontrado que la gestión equitativa relacional (específicamente la que proviene del personal de mando), es un fuerte predictor de bajos niveles de hostigamiento sexual laboral (Vara-Horna et al, 2023). Es decir, en aquellas empresas cuyo personal de mando era más equitativo y justo, la prevalencia y costos asociados al HSL eran significativamente menores en comparación con aquellas empresas menos justas. En efecto, tanto la productividad laboral perdida, la intención de deserción y los comportamientos contraproductivos eran significativamente menores.

La gestión equitativa en el entorno laboral puede ser un factor esencial en la prevención del HSL debido a muchas razones. 1. *Establece un precedente claro*: Una gestión basada en principios de equidad y justicia comunica claramente a todos los empleados las expectativas de comportamiento. Esto asegura que no se tolere ningún tipo de comportamiento inadecuado, incluido el hostigamiento sexual. 2. *Promueve el respeto mutuo*: La equidad y la justicia en la gestión fomentan un ambiente donde se valora y respeta a cada individuo por sus habilidades y contribuciones, no por su género, raza u otros factores no laborales. Esta cultura de respeto reduce la probabilidad de que surjan comportamientos inapropiados. 3. *Reduce las desigualdades de poder*: Uno de los factores que facilita el hostigamiento sexual es el desequilibrio de poder. Una gestión equitativa y justa trabaja activamente para minimizar tales desequilibrios, asegurando que todos los empleados, independientemente de su posición, sean tratados con equidad y sin favoritismos. 4. *Aumenta la conciencia y educación*: Las organizaciones que valoran la equidad y justicia a menudo invierten en programas de formación y sensibilización que educan a los empleados sobre los comportamientos adecuados y las consecuencias del hostigamiento. 5. *Proporciona mecanismos para informar y abordar el comportamiento inapropiado*: Una gestión equitativa asegura que existan canales claros y justos para informar sobre comportamientos inapropiados. Esto garantiza que las víctimas se sientan apoyadas y que los perpetradores sean responsables. 6. *Desarrolla una cultura inclusiva*: Al promover la equidad, las organizaciones también fomentan una cultura inclusiva donde todos se sienten valorados y aceptados. En tales entornos, los comportamientos que buscan marginar o dañar a otros, como el hostigamiento sexual, son menos propensos a ocurrir. 7. *Refuerza la responsabilidad y rendición de cuentas*: La equidad y justicia en la gestión significan que no se hacen excepciones basadas en la posición, el estatus o el favoritismo. Todos, desde la alta dirección hasta los empleados de nivel de entrada, son igualmente responsables de mantener un ambiente de trabajo seguro.

### ***Modelo conceptual propuesto***

El ambiente laboral es un espacio dinámico que puede ser influenciado tanto por factores internos como externos. En contextos de crisis, ya sean conflictos sociales o desastres naturales, se pueden exacerbar desafíos latentes o emergentes, afectando la cohesión y productividad del equipo. Estas crisis pueden llevar a comportamientos contraproducentes, como el hostigamiento sexual laboral y la intención de deserción.

Diversos estudios previos han resaltado la importancia de un liderazgo y gestión equitativos en la promoción de un ambiente de trabajo saludable y productivo (Wiseman & Stillwell, 2022; Pan et al, 2018; Colquit et al, 2001). Sin embargo, nuestro estudio destaca la capacidad de la gestión equitativa y justa para actuar como una suerte de “escudo” contra los efectos negativos de crisis externas. La relación inversa entre gestión equitativa y comportamientos como el hostigamiento sexual y la intención de deserción laboral subraya este punto. Nuestro estudio sugiere que la gestión equitativa y justa no solo actúa de manera directa sino también potencia comportamientos y actitudes proactivas, tales como el empoderamiento psicológico (Singh et al, 2019) y las conductas cívicas laborales o de ciudadanía organizacional (Jafari & Bidarian, 2012; Al-ali et al, 2019; Schilpzand et al, 2013). Esto podría deberse a que la equidad y justicia promueven un sentido de respeto mutuo entre los empleados(as), lo que a su vez genera un ambiente laboral donde se valora y protege el bienestar de todos(as) (Greenberg, 1990).

Durante una crisis social o natural, la gestión equitativa se vuelve aún más importantes para mantener y aumentar la productividad laboral y para prevenir el acoso sexual en el lugar de trabajo. Durante una crisis, las empleadas pueden sentirse ansiosas e inseguras sobre su posición y futuro en la organización. Si sienten que están siendo tratadas de manera justa, son más propensas a mantener su nivel de productividad (Lind & Tyler, 1988; Adams, 1963; Lee et al, 2023). Un sentido de justicia también puede mejorar la moral y el compromiso (Mylona & Mihail, 2018), lo que a su vez puede llevar a un mayor esfuerzo discrecional (es decir, la voluntad de ir más allá de las expectativas de trabajo básicas). En contraste, la percepción de trato injusto puede llevar a un bajo compromiso, bajo rendimiento y un aumento en comportamientos contraproducidos en el trabajo.

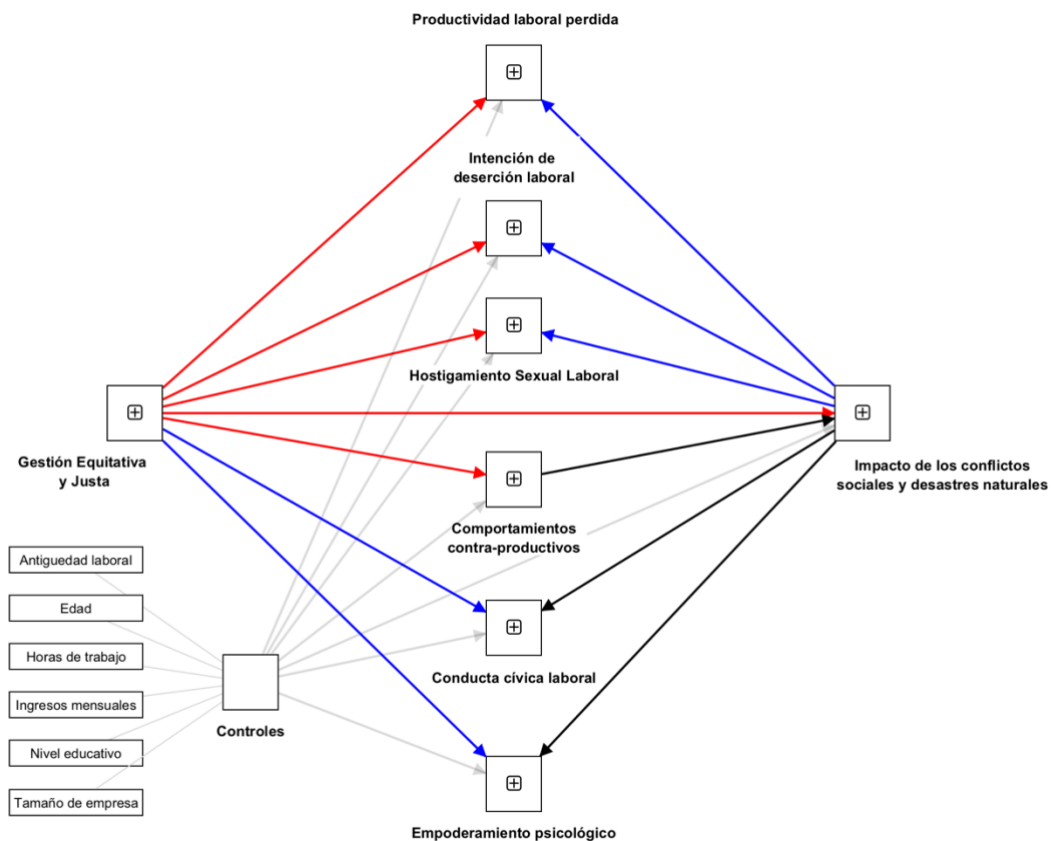
Una característica clave de las empresas exitosas es su capacidad para adaptarse y prosperar en situaciones adversas. Esta resiliencia no solo se relaciona con la capacidad financiera o estratégica, sino también con el bienestar y productividad de su fuerza laboral (Buyl et al, 2022). Aquí, la gestión equitativa emerge como una herramienta potente para mantener e incluso potenciar la productividad y la resiliencia organizacional en tiempos desafiantes. Lo que se plantea es que estas conductas proactivas fomentadas por la gestión equitativa son muy resistentes a los tiempos de crisis, lo que favorece la productividad. Así, queda claro que las prácticas equitativas no son simplemente "buenas para tener", sino esenciales para la salud y resiliencia de una empresa, particularmente en tiempos de crisis. Adoptar y mantener estas prácticas no solo protege a los(as) empleados(as) de



comportamientos dañinos sino que también fortalece la estructura y resiliencia de toda la organización.

En la Figura 1 se grafica el modelo conceptual propuesto, del cual se desprenden cuatro hipótesis principales: H1. Las empresas que implementan una gestión equitativa presentan menores incidencias de hostigamiento sexual laboral, comportamientos contraproductivos e intenciones de deserción laboral. H2. La implementación de una gestión equitativa en las empresas está directamente relacionada con actitudes y comportamientos positivos, como la conducta cívica laboral y el empoderamiento psicológico de las trabajadoras. H3. Los conflictos sociales y desastres naturales aumentan el hostigamiento sexual laboral, la intención de deserción laboral y tienen un impacto negativo en la productividad laboral. H4. En empresas con gestión equitativa, el impacto adverso de los conflictos sociales y desastres naturales sobre el hostigamiento sexual laboral y la productividad es atenuado, evidenciando un efecto protector.

Figura 1  
Modelo conceptual propuesto



Nota. Líneas rojas (relaciones negativas o inversas), líneas azules (relaciones positivas o directas), líneas negras (sin relación), líneas plomas controlan el efecto de posibles variables confusoras (ceteris paribus). El signo (+) dentro de cada variable significa que son constructos (hay muchos indicadores o subvariables los que componen).

En resumidas cuentas, nuestro modelo conceptual asume que los conflictos sociales y desastres naturales actúan como factores estresantes que pueden tener un impacto negativo sobre la productividad laboral, la intención de deserción laboral y el HSL. En situaciones de crisis, como conflictos sociales o desastres naturales, las estructuras y normas organizacionales pueden debilitarse o volverse menos claras (Brockner & Siegel, 1996). Estas situaciones estresantes pueden exacerbar comportamientos negativos y disminuir la productividad, ya que el enfoque puede desplazarse de las normas laborales a la supervivencia o la resolución de la crisis. Sin embargo, se postula que una gestión equitativa y justa puede atenuar estos impactos negativos. En efecto, se espera que los conflictos sociales y desastres naturales estén positivamente asociados con la pérdida de productividad laboral, la intención de deserción laboral y el HSL. Adicionalmente, se espera que la gestión equitativa y justa modere las relaciones entre los conflictos sociales y desastres naturales y los impactos negativos sobre la productividad laboral, la intención de deserción laboral y el HSL. En particular, en empresas con alta gestión equitativa y justa, los impactos negativos de los conflictos sociales y desastres naturales deberían ser menores. Finalmente, se espera que la gestión equitativa y justa esté positivamente asociada con la conducta cívica laboral, que a su vez puede tener un efecto protector contra la pérdida de productividad laboral, la intención de deserción laboral y el HSL.

## **Método**

La investigación se ha realizado en empresas ubicadas en la región norte del Perú, durante el primer semestre del año 2023, midiendo los eventos ocurridos durante los últimos 12 meses. La selección obedece a que la región de la costa norte de Perú experimenta frecuentes perturbaciones derivadas de desastres naturales, particularmente durante eventos climáticos extremos como el fenómeno de El Niño (French et al, 2020) y el reciente ciclón Yaku en marzo de 2023. Estos fenómenos propician condiciones ideales para huaycos e inundaciones intensas y proliferación de enfermedades infecciosas y transmitidas por vectores, como el dengue (Ramírez et al, 2022; Silva-Chávez et al, 2017).

Las precipitaciones extremas inherentes a estos eventos climáticos a menudo resultan en el desbordamiento de ríos y arroyos, causando significativos daños a infraestructura pública y privada (Montaud et al, 2022), y en circunstancias más graves, pérdida de vidas humanas. Paralelamente, las aguas estancadas generadas post-inundación ofrecen hábitats propicios para la reproducción de mosquitos vectores de enfermedades como el dengue, fiebre amarilla y malaria. Los desastres naturales poseen un efecto considerable sobre el ámbito empresarial. Las inundaciones dañan la infraestructura, lo que puede inducir a la paralización temporal o total de las actividades empresariales y, a su vez, exigir inversiones substanciales para la reconstrucción (French et al, 2017). Estas catástrofes perturban las operaciones empresariales normales debido a la inaccesibilidad de empleados y suministros, así como también incrementan las ausencias laborales por enfermedades, afectando la productividad y elevando los costos de atención médica. Específicamente, el sector agrícola enfrenta daños a cultivos y ganado, influenciando negativamente la cadena de suministro alimenticio y elevando precios.

Por otro lado, a partir del segundo semestre del año 2022 y mediados del 2023, la región norte peruana también ha estado sujeta a conflictos sociales y políticos, manifestados en protestas a gran escala, bloqueos carreteros y altos índices de criminalidad. Esta inestabilidad ha debilitado la confianza de inversores, inhibir la expansión empresarial y perturbar la cotidianidad comercial. A largo plazo, puede obstaculizar el crecimiento económico de la región. Los sectores económicos se ven diferencialmente afectados por conflictos sociales. Por ejemplo, en el sector Turismo y Hostelería, las percepciones negativas derivadas de conflictos y criminalidad pueden disuadir a turistas potenciales, reduciendo ingresos y afectando la ocupación hotelera. La necesidad de intensificar medidas de seguridad también puede incrementar los costos operativos. En el sector Transporte, los bloqueos carreteros interrumpen la circulación eficiente de bienes y servicios. La inseguridad, además, eleva los costos de operación y riesgos laborales. En el sector Servicios, los proveedores que requieren acceso directo a sus clientes pueden verse obstaculizados por bloqueos. Establecimientos, como restaurantes, podrían enfrentar una reducción en la afluencia de clientes debido a inseguridades.

## ***Participantes***

La investigación de campo se realizó desde marzo hasta julio de 2023, centrándose en las experiencias ocurridas durante los últimos 12 meses. A través de encuestas, se obtuvieron datos de 445 mujeres pertenecientes a 76 empresas en cinco regiones de la costa y sierra peruana (Lambayeque, La Libertad, Tumbes, Piura y Cajamarca), en un contexto de intensos desastres naturales consecuencia del fenómeno del niño y del ciclón Yaku, además de la presencia de conflictos sociales y políticos, con significativas consecuencias económicas.

La edad media de las participantes es de 31.9 años (D.E.=7.58). El 60.2% de las encuestadas son solteras, mientras que el 32.8% están casadas o en convivencia. El 56.4% de las mujeres tiene hijos(as). El 34.8% percibe ingresos mensuales inferiores a 1200 soles, el 57.8% recibe entre 1201 y 3000 soles, y el 7.5% supera los 3000 soles. En cuanto a educación, el 12.3% tiene educación básica, el 30.4% ha obtenido una educación superior técnica, el 15.8% posee una educación superior universitaria incompleta, el 36.9% ha finalizado una educación superior universitaria, y un 4.5% ha realizado estudios de posgrado.

En cuanto al tipo de contrato laboral, el 36.1% de las mujeres cuenta con un contrato de naturaleza indefinida, mientras que el restante tiene contrato temporal. Un predominante 84.5% de las participantes labora 40 horas o más semanalmente y 80.8% ha estado en su actual puesto laboral por más de un año. En cuanto al ámbito de actividad laboral, 3.3% se dedica a la manufactura, el 32.9% ocupa puestos administrativos, un 8.1% se identifica como personal de mando, y el 55.7% trabaja en servicios. En promedio, las mujeres trabajan con un grupo de 17 colegas bajo una misma jefatura (D.E.=38.76).

En cuanto al tamaño de la empresa, el 6.5% labora en empresas pequeñas, el 48.3% en empresas medianas, y el 45.2% en empresas grandes. Las participantes trabajan en diferentes sectores: alojamiento y servicio de comidas (15.5%), transporte y almacenamiento (25.8%), otros servicios (42%), manufactura (7.9%), construcción (3.1%), información y comunicación (2.9%), comercio y reparación de vehículos (2%), y otros rubros (0.6%).

## ***Instrumentos***

La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario estructurado anónimo y confidencial. El diseño de este cuestionario fue concebido para facilitar la honestidad y

sinceridad de los participantes, al tiempo que garantizaba la protección de su identidad y la confidencialidad de sus respuestas. Esta metodología, por ende, promovió un ambiente seguro para la participación activa y genuina en la investigación.

El diseño del estudio y el cuestionario fueron sometidos a una revisión rigurosa por parte del **Comité Internacional de Ética** de la Universidad de San Martín de Porres (HHS IRB-00003251; FWA-00015320). Esta entidad, que vela por la realización de investigaciones éticas, validó la metodología y el instrumento de recolección de datos para garantizar que se respetaran los principios éticos fundamentales de la investigación, como el respeto a la dignidad humana, la integridad, la transparencia y la protección de los participantes del estudio.

El procedimiento de recolección de datos implicó la distribución y recopilación de los cuestionarios en un ambiente controlado y respetuoso. Se hizo hincapié en la importancia de responder las preguntas de manera honesta y se brindó la opción de omitir cualquier pregunta que los participantes consideraran demasiado incómoda o invasiva. Al final del proceso, los cuestionarios se recogieron y se almacenaron de manera segura para garantizar la confidencialidad y privacidad de las respuestas de los participantes.

El cuestionario, además de datos demográficos y ocupacionales, contenía las siguientes variables:

1. *Gestión equitativa y justa*. La gestión equitativa y justa en el ámbito organizacional se define como un enfoque administrativo que enfatiza la importancia de tratar a todos los miembros de una organización con dignidad, respeto y sin favoritismos. Esta gestión se fundamenta en principios de equidad y justicia, reconociendo y valorando el aporte de cada empleado, y garantizando una distribución adecuada de recompensas y responsabilidades. Además, se busca fomentar un ambiente de confianza en el que los empleados creen que la organización les apoyará en situaciones adversas y no se aprovechará de sus vulnerabilidades. Por otro lado, los líderes bajo este enfoque demuestran un compromiso hacia la equidad, evitando comportamientos abusivos o autoritarios, y mostrando una genuina preocupación por el bienestar y desarrollo de su equipo. En conjunto, esta gestión busca promover un ambiente laboral en el que prevalezca la confianza, el respeto y la justicia, impulsando el compromiso y la productividad de los empleados. La gestión equitativa y justa fue evaluada mediante dos escalas distintas pero complementarias. La primera, una escala reflectiva de 10 ítems, mide la frecuencia con la que se manifiestan comportamientos de gestión basados en la justicia, el respeto y la inclusión. Diseñada por Vara-Horna (2022,

2023), esta escala ha demostrado niveles adecuados de fiabilidad y validez. Las mujeres participantes en el estudio respondieron a los ítems evaluando a su supervisor inmediato o al personal de mando superior. Las opciones de respuesta para cada ítem variaban en un rango de seis, desde "nunca" hasta "siempre", y la puntuación global de la escala se calculó como el promedio de los 10 ítems. La segunda escala, enfocada en la justicia organizacional, examina la percepción de las trabajadoras acerca del trato justo y respetuoso que reciben de la organización. Compuesta por 6 ítems, cada uno con seis opciones de respuesta que oscilan entre "nunca" y "siempre", la puntuación global de esta escala se determina como la medida de los ítems.

2. *Impacto de desastres naturales y conflictos sociales.* El impacto de desastres naturales y conflictos sociales en el ámbito laboral puede definirse como las consecuencias directas e indirectas que estos eventos tienen sobre el desempeño, la puntualidad y las relaciones interpersonales de los trabajadores en su lugar de trabajo. Estas consecuencias pueden manifestarse de diversas maneras. 1. Puntualidad. Tanto los desastres naturales como los conflictos sociales y políticos pueden generar retrasos en la llegada al trabajo. Por ejemplo, un empleado podría llegar tarde debido a bloqueos de carreteras resultantes de protestas o debido a infraestructuras dañadas por un desastre natural. 2. Asistencia. La gravedad de estos eventos puede llevar a los trabajadores a faltar al trabajo, ya sea porque las condiciones no les permiten desplazarse o porque deben atender emergencias personales relacionadas con el evento en cuestión. 3. Concentración y desempeño laboral. Los desastres naturales y conflictos sociales pueden generar estrés, ansiedad y preocupación, lo que puede afectar la capacidad de los trabajadores para concentrarse en sus tareas. 4. Relaciones interpersonales. Los desastres y conflictos pueden exacerbar o generar tensiones en el lugar de trabajo. Las situaciones de crisis pueden provocar conflictos con clientes, colegas, jefes y supervisores, ya sea debido a desacuerdos sobre cómo manejar la situación o por el estrés acumulado de enfrentar estas circunstancias adversas. La escala entonces, es un conjunto de 8 ítems que miden ambas dimensiones. Estos tienen siete opciones de respuesta que están graduados desde nunca hasta más de 20 días durante los últimos 12 meses.
3. *Hostigamiento sexual laboral.* El concepto de hostigamiento sexual, según Fitzgerald, no se limita a conductas de naturaleza explícitamente sexual, sino que abarca una gama más amplia de comportamientos no deseados que reflejan una dinámica de poder desequilibrada y que crean un ambiente de trabajo hostil o intimidante. En el

marco de trabajo de Fitzgerald, el hostigamiento sexual se define como comportamientos sexuales no deseados que ocurren en el contexto de relaciones de poder desiguales (Fitzgerald et al., 1997). Estos comportamientos pueden variar desde avances sexuales no deseados y requerimientos de favores sexuales, hasta formas más sutiles de hostigamiento, como comentarios ofensivos, bromas inapropiadas y otras conductas que contribuyen a un ambiente laboral hostil. Para la presente investigación hemos usado una versión breve de 10 ítems basado en el Sexual Experiences Questionnaire-Workplace (SEQ-W) de Fitzgerald et al. (1997), que mide el nivel de acoso de género, contacto sexual no deseado y coerción sexual en mujeres perpetrado por colegas, clientes o superiores dentro de las organizaciones. Las preguntas tienen en cuenta los últimos 12 meses, con siete opciones de respuesta (nunca; 1 vez; 2 veces; entre 3 y 5 veces; entre 6 y 10 veces; entre 11 y 19 veces, y más de 20 veces). Esta breve escala ha sido validada en empresas bolivianas (Vara-Horna, 2022) y peruanas (Vara-Horna et al, 2023), mostrando buenos indicadores de fiabilidad y validez de constructo.

4. *Conducta cívica laboral.* Los comportamientos de ciudadanía organizativa se refieren a aquellas acciones voluntarias de los empleados que no están directamente reconocidas por un sistema de recompensa formal, pero que contribuyen significativamente al funcionamiento eficaz de una organización (Organ, 1988). Estos comportamientos trascienden las responsabilidades formales del puesto y se originan de la voluntariedad y la cooperación del individuo, desempeñando un papel crucial en el desarrollo y éxito de las organizaciones (Coldwell & Callaghan, 2014). Las conductas típicas incluyen ayudar a un compañero con una gran carga de trabajo o asistir a reuniones de trabajo no obligatorias. El estudio de la conducta cívica laboral ha evolucionado y se ha expandido, dando lugar a conceptos relacionados como el comportamiento prosocial (Brief & Motowidlo, 1986), la ciudadanía cívica (Graham, 1991; Van Dyne et al., 1994), la espontaneidad organizativa (George & Brief, 1992), y el comportamiento extra-rol (Van Dyne & LePine, 1998; Van Dyne et al., 1995). Sin embargo, todos estos conceptos comparten en gran parte la misma definición.
5. *Comportamientos contraproductivos.* A menudo también denominado desviación en el lugar de trabajo, se define como un comportamiento voluntario que viola normas organizativas significativas y que, al hacerlo, amenaza el bienestar de una organización, sus miembros o ambos (Robinson & Bennett, 1995). Ejemplos típicos incluyen llegar tarde -a propósito- al trabajo, desobedecer instrucciones, dañar

propiedad de la empresa, robar al empleador o insultar a los compañeros de trabajo. El comportamiento contraproducente en el trabajo y el comportamiento de ciudadanía organizativa describen comportamientos extra-rol, es decir, acciones que van más allá de las responsabilidades formales asignadas a un empleado (Motowidlo & Van Scotter, 1994). A través de un meta-análisis, Dalal (2005) demostró que CWB y OCB están correlacionados pero son constructos distintos ( $\rho = -0.32$ ). Esta variable fue medida usando una escala formativa de seis ítems basada en dos dimensiones de la escala de comportamientos contraproducentes de Spector et al. (2006). La escala mide sabotaje (3 ítems) y desviación de la producción (3 ítems).

6. *Intención de deserción laboral*. La intención de deserción laboral se refiere a la predisposición cognitiva de un empleado a abandonar voluntariamente su posición actual en una organización (Griffin, 2010). Esta intención puede manifestarse en pensamientos recurrentes sobre renunciar, la búsqueda activa de nuevas oportunidades de empleo o el deseo expreso de dejar el puesto si se presentara la oportunidad. Es un indicador importante que puede preceder a la rotación real de empleados. Esta variable fue medida mediante una escala reflexiva de tres ítems, basado en la propuesta de Mobley, Horner y Hollingsworth (1978) y que ha mostrado un buen nivel de fiabilidad y validez en empresas de Lima (Vara-Horna et al, 2023).
7. *Productividad laboral perdida*. La productividad laboral perdida se refiere a la disminución en la eficiencia y efectividad con la que los empleados realizan sus tareas, afectando adversamente el rendimiento global de la organización. Esta pérdida puede manifestarse en diversas formas: 1. Ausentismo. Se refiere a las ocasiones en las que un empleado no se presenta a trabajar. Las razones para el ausentismo pueden incluir enfermedades, citas médicas, necesidades de atención de salud mental, compromisos legales, el deseo de evitar interacciones con colegas, o un ambiente de trabajo percibido como hostil o incómodo. 2. Tardanzas. Indica las veces que un empleado llega tarde al trabajo o después del inicio de su horario regular. Las tardanzas se pueden categorizar según la cantidad de tiempo que el empleado se retrasa, ya sea menos de una hora, entre una y dos horas, o más de dos horas. 3. Presentismo. A pesar de estar físicamente presentes en el trabajo, estos empleados pueden trabajar a un ritmo más lento de lo usual, estar distraídos, tener problemas para concentrarse, sentirse agotados o sin energía, o estar preocupados por asuntos personales que interfieren con su capacidad para desempeñarse eficientemente. 4. Incidentes críticos laborales. Esta dimensión aborda las dificultades que los



empleados pueden enfrentar en relación con la calidad de su trabajo o el cumplimiento de sus tareas. Además, se refiere a situaciones en las que hay conflictos con colegas o supervisores debido a problemas de rendimiento o a comportamientos que no cumplen con las expectativas.

La pérdida de productividad laboral fue evaluada mediante una escala reflexiva de segundo orden compuesta por medidas de presentismo, ausentismo, impuntualidad e incidentes laborales. El presentismo, medido a través de una escala de seis ítems, abordó la distracción y agotamiento laboral, mostrando fuertes indicadores de fiabilidad y validez. La escala formativa de ausentismo y tardanzas, aunque con una consistencia interna más baja, registró el número de ausencias y retrasos laborales. Los incidentes laborales se evaluaron mediante una escala reflexiva que registró problemas relacionados con la calidad del trabajo. Estas escalas, basadas en modelos desarrollados por Vara-Horna et al (2023) y validados en diversos contextos, demostraron coherencia y aplicabilidad en la evaluación de la pérdida de productividad laboral, con valores satisfactorios de fiabilidad y validez.

8. *Empoderamiento psicológico*. El empoderamiento psicológico en el contexto laboral puede definirse como un proceso y resultado multidimensional que engloba el fortalecimiento de las creencias individuales en las propias capacidades y competencias para llevar a cabo con éxito tareas y desafíos laborales. Esta dimensión se centra particularmente en el fortalecimiento de la autoeficacia del individuo en el lugar de trabajo. La autoeficacia, entendida como la confianza en la capacidad de un individuo para ejecutar tareas y superar obstáculos (Bandura, 1977), es un componente central del empoderamiento psicológico. En el ámbito laboral, un individuo que está psicológicamente empoderado se siente seguro de sus habilidades para realizar bien su trabajo, confía en su capacidad para manejar diversas situaciones laborales, independientemente de su complejidad, y cree firmemente que puede abordar y resolver la mayoría de los problemas que se le presenten en su entorno laboral (Spreitzer, 1995).

La Tabla 1 presenta la fiabilidad y validez de las mediciones de los diversos constructos mencionadas líneas arriba, incluyendo escalas de segundo orden (denotadas con "m"), que son producto de la combinación de otras escalas, reflejando una estructura más compleja, al incorporar múltiples dimensiones. La consistencia interna, evaluada mediante el Alfa de Cronbach y la Fiabilidad Compuesta, revela una buena coherencia en

la mayoría de las escalas, con valores superiores a 0.707, excepto en los casos de Comportamientos Contra-productivos y Desviación de Producción. En los casos de escalas compuestas como Sabotaje y Ausentismo, se observan niveles más bajos de Alfa de Cronbach, lo cual es esperable ya que estas escalas miden ítems no intercambiables. La varianza extraída media (AVE) también cumple con el criterio de ser superior al 50%, indicando una validez convergente adecuada. En conjunto, estos hallazgos ofrecen una evidencia sólida y fiable de la selección de medidas, reflejando una robustez en la instrumentación y una adecuada representación de los constructos en estudio, tanto en las escalas de primer orden como en las de segundo orden.

Tabla 1  
Fiabilidad y validez de las escalas de medición

	Items	Alfa	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media
Comportamientos contraproduktivos (m)	6	0.632	0.758	0.549
Sabotaje (*)	3	0.650	0.812	0.592
Desviación de producción (*)	3	0.473	0.736	0.506
Conducta cívica laboral (ciudadanía organizacional)	6	0.792	0.854	0.502
Empoderamiento psicológico	5	0.868	0.910	0.683
Gestión Equitativa y Justa (m)	16	0.747	0.856	0.667
Patrones de gestión equitativa (PGI)	10	0.888	0.910	0.512
Justicia organizacional	6	0.891	0.921	0.700
Hostigamiento Sexual Laboral	10	0.891	0.912	0.518
Impacto de los conflictos sociales y desastres naturales (m)	6	0.784	0.848	0.608
Conflictos sociales	3	0.684	0.826	0.613
Desastres naturales	3	0.670	0.820	0.604
Intención de deserción laboral	3	0.911	0.937	0.789
Productividad laboral perdida (m)	18	0.892	0.908	0.611
Tardanza	3	0.752	0.861	0.677
Ausentismo (*)	5	0.692	0.803	0.456
Presentismo	6	0.933	0.947	0.749
Incidentes laborales	4	0.740	0.837	0.563

(\*) Compuestos. Se espera que entre los ítems el nivel de correlaciones no sea tan alto, al ser ítems agregados no intercambiables. (m) Escala de segundo orden, compuesto por las escalas subíndices.

En la Tabla 2 se presentan los Ratio Monotrait-Heterotrait (HTMT), útiles para evaluar la validez discriminante entre los constructos. Los valores HTMT representan el promedio de las correlaciones entre diferentes constructos dividido por el promedio de las correlaciones dentro del mismo constructo. Generalmente, los valores por debajo de 0.85 son indicativos de que los constructos son diferentes entre sí. Además, el sesgo cercano a cero y los intervalos de confianza del 90% que no incluyen el valor 1 refuerzan la evidencia de validez discriminante. La mayoría de los ratios HTMT en la tabla cumplen

con estos criterios, lo que indica una buena validez discriminante. Sin embargo, hay excepciones, como la relación entre la Productividad laboral perdida y el Impacto de los conflictos sociales y desastres naturales (0.860), aunque este valor es coherente con la metodología aplicada en la medición de ambas variables. El constructo de impacto de los conflictos sociales y desastres naturales se enfoca en la afectación específica al ausentismo, tardanza, presentismo y relaciones laborales como resultado directo de tales eventos, mientras que el constructo de productividad laboral perdida evalúa la productividad afectada por cualquier motivo. Aunque este valor se encuentra cerca del umbral de 0.85, la validez discriminante entre estos constructos se sostiene, pues el intervalo de confianza al 90% no incluye la unidad y el sesgo observado es cercano a cero. Por tanto, esta correlación elevada no menoscaba la validez discriminante, sino que refleja la naturaleza intrínseca de cómo se definieron y midieron estos constructos

Tabla 2

Ratio Monotrait-Heterotrait (HTMT) para evaluar validez discriminante

	<b>Ratio HTMT</b>	Sesgo	IC5%	IC95%
Conducta cívica laboral <-> Comportamientos contraproduktivos	0.189	0.048	0.101	0.241
Empoderamiento psicológico <-> Comportamientos contraproduktivos	0.214	0.057	0.111	0.365
Empoderamiento psicológico <-> Conducta cívica laboral	0.413	0.003	0.278	0.532
Gestión Equitativa <-> Comportamientos contraproduktivos	0.324	0.019	0.200	0.425
Gestión Equitativa <-> Conducta cívica laboral	0.256	0.006	0.142	0.365
Gestión Equitativa <-> Empoderamiento psicológico	0.257	0.012	0.162	0.327
Hostigamiento Sexual Laboral <-> Comportamientos contraproduktivos	0.251	0.047	0.126	0.426
Hostigamiento Sexual Laboral <-> Conducta cívica laboral	0.113	0.040	0.074	0.122
Hostigamiento Sexual Laboral <-> Empoderamiento psicológico	0.143	0.019	0.088	0.197
Hostigamiento Sexual Laboral <-> Gestión Equitativa	0.407	0.032	0.283	0.544
ICSDN <-> C. contraproduktivos	0.212	0.049	0.125	0.302
ICSDN <-> Conducta cívica laboral	0.118	0.055	0.079	0.114
ICSDN <-> Empoderamiento psicológico	0.085	0.035	0.053	0.093
ICSDN <-> Gestión Equitativa	0.306	0.024	0.200	0.416
ICSDN <-> Hostigamiento Sexual Laboral	0.390	0.000	0.229	0.501
Intención de deserción laboral <-> Comportamientos contraproduktivos	0.275	0.031	0.167	0.38
Intención de deserción laboral <-> Conducta cívica laboral	0.209	0.012	0.119	0.293
Intención de deserción laboral <-> Empoderamiento psicológico	0.110	0.014	0.054	0.194
Intención de deserción laboral <-> Gestión Equitativa	0.634	-0.002	0.551	0.711
Intención de deserción laboral <-> Hostigamiento Sexual Laboral	0.269	0.016	0.181	0.339
Intención de deserción laboral <-> ICSDN	0.362	0.008	0.274	0.451
Productividad laboral perdida <-> Comportamientos contraproduktivos	0.278	0.061	0.163	0.379
Productividad laboral perdida <-> Conducta cívica laboral	0.180	0.047	0.122	0.209
Productividad laboral perdida <-> Empoderamiento psicológico	0.097	0.047	0.060	0.101
Productividad laboral perdida <-> Gestión Equitativa y Judys	0.344	0.023	0.221	0.459
Productividad laboral perdida <-> Hostigamiento Sexual Laboral	0.397	0.008	0.256	0.484
Productividad laboral perdida <-> ICSDN	0.860	-0.012	0.762	0.930
Productividad laboral perdida <-> Intención de deserción laboral	0.380	0.013	0.292	0.464

Nota. ICSDN = Impacto de los conflictos sociales y desastres naturales.

### ***Procedimiento de análisis***

Para validar las hipótesis del modelo propuesto, se adoptó el método de Ecuaciones Estructurales de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM). Esta metodología es particularmente pertinente para investigaciones donde el objetivo primordial radica en explicar la varianza de las variables dependientes. En concordancia con el propósito de este estudio, que se enfoca en elucidar el impacto de una gestión justa y equitativa sobre la productividad laboral, la intención de abandonar el trabajo, y el acoso sexual en el entorno laboral, considerando el efecto de los conflictos sociales y desastres naturales, el uso de PLS-SEM es especialmente apropiado.

La elección del método PLS-SEM también se fundamenta en su robustez y capacidad para manejar datos no normales. Esta característica es particularmente beneficiosa en investigaciones como la presente, que recurren a datos de encuestas multivariadas con diversas distribuciones. Adicionalmente, PLS-SEM es capaz de manejar modelos con múltiples variables dependientes e independientes, lo que se adecúa a la complejidad del modelo propuesto en este estudio. Finalmente, PLS-SEM permite la evaluación de la validez y fiabilidad de las escalas empleadas para medir las variables en el estudio. Dado que la presente investigación se fundamenta en diversas escalas para medir constructos como la productividad laboral, la intención de abandonar el trabajo, el acoso sexual laboral, la gestión justa y equitativa y la conducta cívica laboral, resulta esencial poder evaluar la validez y fiabilidad de dichas medidas. PLS-SEM proporciona un medio eficaz para realizar dicha evaluación.

Importante señalar que el enfoque de PLS-SEM en este estudio ha sido fortalecido con el control de variables potencialmente confusas, tales como la edad, el nivel de ingresos, el nivel educativo, la antigüedad laboral, las horas de trabajo diarias y el tamaño de la empresa. Estos factores, que pueden influir en las relaciones de interés, fueron considerados para proporcionar una evaluación más precisa y confiable de los efectos propuestos.

## Resultados

### *Prevalencia del hostigamiento sexual laboral*

La Tabla 3 proporciona una exposición minuciosa de la prevalencia de diversos aspectos del hostigamiento sexual laboral (HSL) sufrido por mujeres en empresas privadas del norte de Perú. Revela que casi un tercio de ellas (32.8%) ha enfrentado alguna manifestación de HSL, lo que señala una problemática seria y arraigada. Dentro de la categoría de acoso de género, que abarca el 23.9%, se incluyen historias o bromas de contenido ofensivo (21.6%), trato diferencial por ser mujeres (7.2%) y comentarios sexistas (13.7%). Estos datos reflejan una cultura laboral que parece tolerar o incluso fomentar estereotipos de género, evidenciando un menosprecio generalizado hacia las mujeres en el lugar de trabajo. En relación con el contacto no deseado, el 20.5% de las encuestadas reportó incidentes como comentarios incómodos sobre su apariencia física (16.4%), insistencia en solicitudes de citas (11%) y intentos de contacto físico inapropiado (4.8%). Esto subraya un entorno laboral donde las normas básicas de respeto y decencia personal parecen ser ignoradas, lo que crea una atmósfera de trabajo hostil. Finalmente, aunque en una proporción menor (6.1%), se reportaron conductas de coerción sexual, incluyendo insinuaciones de recompensa (3.1%), amenazas de represalia (4.1%) e intentos de coacción física (2.4%). Estas cifras, aunque menos prevalentes, son especialmente alarmantes dado que reflejan un abuso directo de poder y autoridad en el ambiente laboral.

Tabla 3

Prevalencia de Hostigamiento Sexual Laboral (HSL) durante los últimos 12 meses

	Porcenta je
<b><i>Acoso de género</i></b>	<b>23.9</b>
1. En el trabajo se cuentan historias con contenido sexual o hacen bromas ofensivas hacia las mujeres.	21.6
2. En el trabajo se trata de manera diferente a las mujeres solo porque son mujeres (por ejemplo, las maltratan, las desprecian o las ignoran).	7.2
3. En el trabajo se hacen comentarios sexistas contra las mujeres (por ejemplo, sugiriendo que las mujeres son demasiado emocionales para ser jefas, o que son incapaces de hacer un buen trabajo).	13.7
<b><i>Contacto no deseado</i></b>	<b>20.5</b>
4. Alguien del trabajo le ha hecho comentarios incómodos sobre su apariencia física o le ha incomodado al hacer notar su deseo hacia usted.	16.4
5. Alguien del trabajo le ha insistido pidiéndole citas, salir a beber o comer, a pesar de que usted le dijo que no.	11.0

6. Alguien del trabajo intentó acariciarla o tocarle las partes íntimas de su cuerpo (por ejemplo, acariciar su pierna o cuello, tocar su pecho, nalgas, etc.).	4.8
<b>Coerción sexual</b>	<b>6.1</b>
7. Alguien del trabajo le ha insinuado con tener algún tipo de recompensa (por ejemplo, trato preferente, mejoras laborales) a cambio de aceptar invitaciones o encuentros sexuales.	3.1
8. Usted se ha sentido amenazada con algún tipo de represalia si no aceptaba invitaciones o encuentros sexuales (Ej. Perjudicarla en su evaluación, no renovar el contrato, perder algún beneficio, etc.).	4.1
9. Alguien del trabajo la ha amenazado para aceptar invitaciones o encuentros sexuales.	3.1
10. Alguien del trabajo intentó forzarla a tener relaciones sexuales contra su voluntad.	2.4
<b>HSL total</b>	<b>32.8</b>

### ***Conflictos sociales y desastres naturales***

La Tabla 4 revela que tanto los conflictos sociales como los desastres naturales han tenido un impacto considerable en diferentes aspectos del entorno laboral, incluyendo la concentración, la puntualidad, la asistencia y las relaciones interpersonales. Es notable que los desastres naturales parecen tener un impacto más pronunciado en la mayoría de las áreas, posiblemente debido a su naturaleza inmediata e impredecible. Además, en aquellos tiempos, los conflictos sociales fueron más intensos en el sur del país.

Tabla 4

Prevalencia de impactos laborales de los conflictos sociales y desastres naturales en las empresas privadas del norte del Perú, durante los últimos 12 meses

	<b>Porcent aje</b>
<b><i>Conflictos Sociales</i></b>	
Debido al conflicto social y políticos, tuvo dificultades para concentrarse en el trabajo	39.8
Debido al conflicto social y políticos, llegó tarde	20.8
Debido al conflicto social y políticos, faltó al trabajo	6.5
Debido al conflicto social y políticos, se han generado conflictos con los clientes, colegas de trabajo, jefes o supervisores	15.6
<b><i>Desastres naturales</i></b>	
Debido a los desastres naturales, tuvo dificultades para concentrarse en el trabajo	62.3
Debido a los desastres naturales, llegó tarde	60.0
Debido a los desastres naturales, faltó al trabajo	24.8
Debido a los desastres naturales, se han generado conflictos con los clientes, colegas de trabajo, jefes o supervisores	17.7

### ***Gestión equitativa y justa***

Los datos presentados en la Tabla 5 reflejan dos dimensiones principales: justicia organizacional y gestión equitativa por parte del personal de mando. Estas dimensiones, en conjunto, proporcionan una perspectiva global de la cultura organizacional y la ética de liderazgo en las empresas estudiadas. En general, los datos reflejan una imagen general positiva de la cultura de justicia organizacional y la gestión equitativa en las empresas estudiadas, con fortalezas en áreas como el respeto, la comunicación y la promoción de la creatividad. Sin embargo, también se identifican áreas clave para mejorar, en particular en torno a la percepción de la recompensa y sanción justa, así como la admisión de errores por parte del liderazgo.

Tabla 5

Prevalencia de indicadores de Gestión equitativa y justa durante los últimos 12 meses

	<b>Siempre / Casi siempre</b>
<b><i>Justicia organizacional</i></b>	
1. La empresa la ha tratado con dignidad y respeto	82.2
2. Se siente respetada por al empresa	80.3
3. La empresa le hace sentir valiosa/importante	66.1
4. La empresa ha sido justa para recompensar a su personal	49.0
5. La empresa ha sancionado justamente, cuando ha tenido que hacerlo.	53.8
6. En la empresa no hay favoritismos o tratos preferentes	53.8
<b><i>Gestión equitativa (personal de mando)</i></b>	
7. Promueve la creatividad y las ideas innovadoras de su equipo a cargo	75.5
8. Escucha razones, ideas o consejos a pesar de que contradicen su propio punto de vista	55.3
9. Admite cometer errores ante su personal, sin culpar a otros	51.6
10. Le importan los problemas de su personal (trata de entenderlos y apoyarlos)	63.6
11. Recompensa a su personal de forma justa, sin favoritismos	65.4
12. Es generoso. Piensa en el beneficio de la organización. Reconoce el mérito de los demás, sin apropiarse.	80.5
13. Trata a sus empleados(as) con respeto, como iguales.	87.8
14. Atiende las quejas de su equipo, cuando hay conflictos o quejas por insultos o acoso entre ellos	91.3
15. Cuando se enoja con alguien del equipo, no toma venganza, al contrario, lo incluye y atiende	86.2
16. Se comunica asertivamente con su personal, sin levantar la voz, sin intimidar o gritar, sin ridiculizar o humillar.	87.5

En cuanto a la Justicia Organizacional, la mayoría de las encuestadas (82.2%) sienten que la empresa las ha tratado con dignidad y respeto, y un 80.3% se siente respetada

por la empresa. En la misma línea, el 66.1% de las participantes siente que la empresa les hace sentir valiosas e importantes. Si bien esta cifra es positiva, indica una posible área de mejora en comparación con los índices de trato respetuoso. Finalmente, en cuanto a las recompensas y sanciones justas, los números muestran una discrepancia más notable. Solo el 49% considera que la empresa ha sido justa en la recompensa a su personal, y un 53.8% cree que la sanción, cuando es necesaria, ha sido justa. También, un 53.8% cree que no hay favoritismos.

En cuanto a la Gestión Equitativa del personal de mando, un 75.5% de las encuestadas siente que el personal de mando promueve la creatividad, reflejando una actitud positiva hacia la innovación. En cuanto a la comunicación y respeto, un 87.5% de comunicación asertiva, 87.8% de trato igualitario y 86.2% en la gestión de conflictos sin venganza. Por otro lado, un 80.5% reconoce la generosidad y el reconocimiento del mérito, mientras que un 65.4% siente que la recompensa es justa. Esto podría señalar una percepción positiva de la ética de liderazgo, pero también destaca una posible brecha en la percepción de la justicia en las recompensas. En cuanto a la admisión de errores y atención a problemas, estos aspectos tienen cifras más bajas, con un 51.6% en la admisión de errores y un 63.6% en la atención a problemas.

### ***Prueba de hipótesis***

La Tabla 6 presenta la matriz de correlaciones entre las variables. También se incluyen estadísticas descriptivas como la media, la desviación estándar, la asimetría y la curtosis. La correlación positiva y significativa entre la productividad laboral perdida y el impacto de conflictos sociales y desastres naturales ( $r = .609$ ,  $p < 0.01$ ) refleja una relación directa entre estos fenómenos. Asimismo, se observa una correlación positiva con el hostigamiento sexual laboral y la intención de deserción ( $r = .361$  y  $r = .330$ ,  $p < 0.01$ , respectivamente), indicando una posible conexión con aspectos negativos del entorno laboral. Contrariamente, la gestión equitativa y la justicia organizacional muestran correlaciones negativas y significativas con estas variables problemáticas, sugiriendo un papel protector. El empoderamiento psicológico se relaciona positivamente con el comportamiento cívico laboral ( $r = .294$ ,  $p < 0.01$ ), destacando su posible contribución al bienestar en el trabajo. Las altas asimetrías y curtosis en algunas variables alertan sobre la no normalidad de la distribución, lo cual debe tenerse en cuenta en análisis posteriores.



Tabla 6

Matriz de correlaciones entre las variables

	PLP	ICD	HSL	IDS	CCP	EMP	GEQ	CCL	JOZ
PLP	--								
ICD	.609**	--							
HSL	.361**	.340**	--						
IDS	.196**	.330**	.172**	--					
CCP	0.099	.145*	0.038	.152**	--				
EMP	0.018	-0.035	-0.083	-0.086	-.159**	--			
GEQ	-.238**	-.257**	-.242**	-.257**	-0.111	-0.019	--		
CCL	-0.01	-0.027	0.047	-.154**	-.123*	.294**	0.111	--	
JOZ	-.119*	-.212**	-.315**	-.392**	-.265**	.259**	.461**	.171**	--
Media	3.775	9.993	2.607	1.784	0.656	20.845	37.041	19.706	27.896
Desviación Estandar	5.225	4.141	8.941	1.279	1.773	4.043	6.51	5.717	6.832
Asimetría	7.766	2.022	7.532	-0.414	3.987	-2.128	-2.085	-0.075	-0.685
Curtosis	94.802	7.745	76.236	-1.542	18.202	5.514	5.051	-0.269	-0.496

Nota. Productividad laboral perdida (PLP); Impacto de conflictos sociales y desastres naturales (ICD); Hostigamiento sexual laboral (HSL); Intención de deserción (IDS); Comportamientos contraproductivos (CCP); Empoderamiento psicológico (EMP); Gestión equitativa (GEQ); Comportamiento cívico laboral (CCL); Justicia organizacional (JOZ). \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$

Se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) para evaluar los efectos directos, indirectos y totales de la gestión equitativa y el impacto de los conflictos sociales y desastres naturales (ICSDN) sobre las variables dependientes (ver Tabla 7). En general, los resultados sugieren que una gestión equitativa en el lugar de trabajo puede tener efectos beneficiosos en términos de reducir comportamientos negativos y fomentar comportamientos y actitudes positivas. Además, el impacto de los conflictos sociales y desastres naturales puede actuar como un mediador en algunas de estas relaciones, lo que subraya la importancia de considerar el contexto más amplio en el que operan las organizaciones.

*Efectos directos.* La gestión equitativa presentó efectos significativos en la mayoría de las variables dependientes. Los comportamientos contra-productivos ( $\beta = -0.250$ ,  $p < .001$ ), el hostigamiento sexual laboral ( $\beta = -0.292$ ,  $p = .002$ ), y la intención de deserción laboral ( $\beta = -0.469$ ,  $p < .001$ ) mostraron una relación negativa con la gestión equitativa, sugiriendo que una mayor gestión equitativa se asocia con disminuciones en estas conductas no deseables. Por otro lado, se observó una relación positiva entre gestión equitativa y conducta cívica laboral ( $\beta = 0.196$ ,  $p < .001$ ), y empoderamiento psicológico

( $\beta = 0.241$ ,  $p < .001$ ), lo que indica que una gestión equitativa puede fomentar comportamientos positivos y empoderamiento en el lugar de trabajo.

*Efectos indirectos.* Los efectos indirectos a través del impacto de los conflictos sociales y desastres naturales (ICSDN) variaron. La relación negativa significativa entre la gestión equitativa y el hostigamiento sexual laboral a través del ICSDN ( $\beta = -0.056$ ,  $p = .028$ ) sugiere que la gestión equitativa puede amortiguar el impacto negativo que los conflictos sociales y desastres naturales tienen en el hostigamiento sexual laboral. Es decir, una gestión equitativa podría actuar como un escudo protector contra los efectos de los conflictos y desastres en este contexto, disminuyendo la incidencia del hostigamiento. Similarmente, la relación negativa significativa con la intención de deserción laboral ( $\beta = -0.058$ ,  $p = .002$ ) indica que en presencia de conflictos sociales y desastres naturales, una gestión equitativa puede reducir la intención de los empleados de dejar su trabajo. Esto subraya la importancia de la justicia y la equidad en la gestión como un mecanismo de retención, especialmente en contextos desafiantes. Por otro lado, el fuerte efecto negativo sobre la productividad laboral perdida ( $\beta = -0.153$ ,  $p < .001$ ) resalta que la gestión equitativa no solo puede mitigar los efectos de los conflictos sociales y desastres naturales en el ambiente laboral sino también en los resultados económicos. La gestión equitativa parece ser crucial en la preservación de la productividad en situaciones adversas.

Tabla 7

Efectos directos, indirectos y totales de la Gestión equitativa en el HSL y diversos indicadores de productividad, en función del impacto de los conflictos sociales y desastres naturales

	Beta	D.E.	T	Sig.
<b>Efectos directos</b>				
Gestión Equitativa -> Comportamientos contra-productivos	-0.250	0.078	3.202	0.001
Gestión Equitativa -> Conducta cívica laboral	0.196	0.061	3.198	0.001
Gestión Equitativa -> Empoderamiento psicológico	0.241	0.058	4.157	<0.001
Gestión Equitativa -> Hostigamiento Sexual Laboral	-0.292	0.099	2.964	0.002
Gestión Equitativa -> Impacto de los conflictos sociales y desastres naturales (ICSDN)	-0.231	0.069	3.370	<0.001
Gestión Equitativa -> Intención de deserción laboral	-0.469	0.047	9.928	<0.001
Gestión Equitativa -> Productividad laboral perdida	-0.097	0.043	2.242	0.012
ICSDN -> Comportamientos contra-productivos	0.037	0.086	0.425	0.336
ICSDN -> Conducta cívica laboral	-0.032	0.075	0.430	0.334
ICSDN -> Empoderamiento psicológico	0.002	0.065	0.029	0.488

ICSDN -> Hostigamiento Sexual Laboral	0.244	0.127	1.925	0.027
ICSDN -> Intención de deserción laboral	0.252	0.059	4.297	<0.001
ICSDN -> Productividad laboral perdida	0.662	0.051	13.092	<0.001
<b>Efectos indirectos</b>				
Gestión Equitativa -> ICSDN -> Comportamientos contra-productivos	-0.008	0.023	0.370	0.356
Gestión Equitativa -> ICSDN -> Conducta cívica laboral	0.007	0.020	0.375	0.354
Gestión Equitativa -> ICSDN -> Empoderamiento psicológico	0.000	0.016	0.027	0.489
Gestión Equitativa -> ICSDN -> Hostigamiento Sexual Laboral	-0.056	0.029	1.915	0.028
Gestión Equitativa -> ICSDN -> Intención de deserción laboral	-0.058	0.020	2.884	0.002
Gestión Equitativa -> ICSDN -> Productividad laboral perdida	-0.153	0.044	3.519	<0.001
<b>Efectos totales</b>				
Gestión Equitativa -> Comportamientos contra-productivos	-0.259	0.069	3.772	<0.001
Gestión Equitativa -> Conducta cívica laboral	0.204	0.059	3.457	<0.001
Gestión Equitativa -> Empoderamiento psicológico	0.240	0.053	4.548	<0.001
Gestión Equitativa -> Hostigamiento Sexual Laboral	-0.349	0.080	4.348	<0.001
Gestión Equitativa -> Impacto de los conflictos sociales y desastres naturales (ICSDN)	-0.231	0.069	3.370	<0.001
Gestión Equitativa -> Intención de deserción laboral	-0.527	0.044	11.940	<0.001
Gestión Equitativa -> Productividad laboral perdida	-0.251	0.062	4.025	<0.001
ICSDN -> Comportamientos contraproductivos	0.037	0.086	0.425	0.336
ICSDN -> Conducta cívica laboral	-0.032	0.075	0.430	0.334
ICSDN -> Empoderamiento psicológico	0.002	0.065	0.029	0.488
ICSDN -> Hostigamiento Sexual Laboral	0.244	0.127	1.925	0.027
ICSDN -> Intención de deserción laboral	0.252	0.059	4.297	<0.001
ICSDN -> Productividad laboral perdida	0.662	0.051	13.092	<0.001

Nota. Impacto de conflictos sociales y desastres naturales (ICSDN)

Variables de control incluidos en el análisis: Tamaño de empresa, edad, nivel educativo, horas trabajadas por semana, ingresos mensuales.

## Discusión

Este estudio proporciona evidencia empírica robusta, abordando un vacío en la literatura científica, al destacar la importancia de una gestión equitativa y justa para las organizaciones, en particular durante tiempos de crisis. Su singularidad radica en dos aspectos clave: 1. Introduce una perspectiva novedosa al examinar el papel moderador de la gestión equitativa y justa en la relación entre conflictos sociales, desastres naturales y resultados laborales adversos. A diferencia de investigaciones previas que han analizado estos componentes de manera aislada, este estudio presenta un marco teórico integrador, permitiendo una comprensión más holística de estas interacciones. 2. Resalta la importancia de intervenciones organizacionales para mitigar el hostigamiento sexual

laboral, sugiriendo que ambientes laborales justos y equitativos pueden ser herramientas efectivas para prevenir la violencia de género, incluso en contextos de crisis.

Nuestros resultados subrayan la importancia crítica de una gestión equitativa y justa dentro del ámbito laboral, reforzando y extendiendo los hallazgos previos en la literatura (Colquitt et al., 2001; Cropanzano et al., 2001). En consonancia con nuestras hipótesis, encontramos que una gestión equitativa y justa se asocia con una conducta cívica laboral mejorada, menores niveles de hostigamiento sexual laboral, menor impacto de los conflictos sociales y desastres naturales, menor intención de deserción laboral y menor pérdida de productividad laboral. Estos hallazgos apoyan la Teoría de la Justicia Organizacional, sugiriendo que cuando las empleadas perciben que son tratadas de manera justa y equitativa, pueden responder con comportamientos más positivos y un mayor compromiso hacia la organización, lo cual puede tener efectos protectores ante las crisis.

Por otro lado, nuestros resultados también indican que los conflictos sociales y desastres naturales pueden tener un impacto significativo en el hostigamiento sexual laboral, la intención de deserción laboral y la pérdida de productividad laboral. Este hallazgo es consistente con la literatura que sugiere que durante períodos de estrés y crisis, los comportamientos perjudiciales pueden aumentar y la productividad puede verse afectada negativamente (Barnett & Brennan, 1997; Pearson, Andersson & Porath, 2005; Potocan & Nedelko, 2021). Estos resultados subrayan la amenaza que representan factores externos incontrolables, como conflictos sociales y desastres naturales, para el bienestar organizacional. Sin embargo, curiosamente, no encontramos una relación significativa entre estos eventos y la conducta cívica laboral, lo que sugiere que estos comportamientos positivos pueden ser más resilientes a las influencias externas o que podrían estar más fuertemente influenciados por factores internos a la organización.

Los hallazgos indican que una gestión equitativa y justa no solo ejerce efectos directos en variables como intención de deserción laboral, hostigamiento sexual y comportamientos contraproducidos, sino que también atenúa los impactos negativos de conflictos sociales y desastres naturales. Es decir, en tiempos de crisis, las prácticas justas y equitativas se revelan como esenciales para reducir los efectos adversos en la productividad laboral y el bienestar de los empleados. Esta es una importante evidencia que muestra el valor estratégico de la prevención de la violencia en las organizaciones, y que puede ser usado para superar algunas resistencias implícitas gerenciales contra la prevención (Vara-Horna et al., 2023).

En cuanto al comportamiento cívico organizacional, estos parecen ser resistentes a las épocas de crisis; muy parecido a los resultados de Bogler & Somech (2023), quienes encontraron que los docentes incrementaron estas conductas durante la pandemia por COVID-19. Las conductas cívicas laborales (o también conocidas como ciudadanía organizacional) son acciones extrarol muy deseadas por las empresas. Es lo que se le conoce comunmente como “ponerse la camiseta” y, tal como evidencian los resultados, se pueden promover a través de la gestión equitativa y -mejor aún- son muy resistentes a las épocas de crisis, evitando que la productividad decaiga durante esos periodos.

Una variable muy asociada a este proceso es el empoderamiento psicológico, el cual también se ve promovido por la gestión equitativa y mantiene su resiliencia en épocas de crisis. En efecto, el empoderamiento de las empleadas puede llevar a resultados positivos tanto para los individuos como para la organización. El empoderamiento puede tomar la forma de una mayor autonomía y control sobre el trabajo, así como de un mayor acceso a recursos y oportunidades. Una gestión equitativa y justa podría empoderar a las empleadas y, de esta manera, protegerlas del HSL y aumentar su productividad.

Otra conducta extrarol -su opuesto- son los compartamientos contra-productivos, las cuales son acciones voluntarias que atentan conscientemente contra la productividad de la empresa. Tan igual como los comportamiento cívicos, pero en sentido inverso, estas conductas pueden ser disminuidas con una gestión equitativa y justa, y también se muestran resistentes a las épocas de crisis.

Con respecto al hostigamiento sexual laboral, nuestros resultados sugieren que una gestión justa puede actuar como un escudo protector, especialmente en contextos donde los conflictos sociales y desastres naturales intensifican el riesgo de tales conductas. Se ha verificado, en efecto, que el hostigamiento sexual laboral se ve incrementado por los conflictos sociales y desastres naturales; pero este incremento se mitiga cuando existe una gestión equitativa y justa. La misma ruta ocurre con la pérdida de productividad laboral y la intención de deserción laboral. En el primer caso, la gestión equitativa tiene un efecto directo modesto, pero su influencia se magnifica a través de sus efectos indirectos, al mitigar sus impactos ante la presencia de conflictos sociales o desastres naturales. A diferencia de las conductas extrarol, estas pérdidas son involuntarias, y son las más afectadas por las crisis sociales o naturales.

Se ha encontrado previamente que las situaciones de violencia de género y hostigamiento sexual laboral tienen un impacto negativo directo sobre la productividad y el rendimiento de las trabajadoras (Vara-Horna et al, 2023; Care International, 2017). No

solo se pierde tiempo de trabajo debido al propio hostigamiento y las respuestas que este genera, sino que también se produce un efecto negativo en términos de estrés, baja autoestima, y falta de concentración entre las afectadas (Bowling & Beehr, 2006; Willness et al, 2007). En épocas de crisis, reforzar la prevención y asegurar un ambiente laboral seguro puede ayudar a minimizar estas pérdidas de productividad y rendimiento.

Reforzar las acciones de prevención de la violencia de género durante las crisis no solo es una cuestión de derechos humanos y justicia social, sino que también puede tener beneficios tangibles para la empresa en términos de productividad, compromiso del personal, reputación y cumplimiento legal. Las empresas que adoptan una gestión equitativa y justa tienden a tener trabajadoras más comprometidas y leales. Al demostrar un compromiso firme con la prevención de la violencia de género, incluso en momentos de crisis, la empresa envía un mensaje claro de que valora a su personal y se preocupa por su bienestar. Este compromiso a su vez puede traducirse en mayor dedicación y esfuerzo por parte de las trabajadoras, lo que resulta en beneficios para la empresa a largo plazo. Por otro lado, la prevención activa y continua de la violencia de género puede tener un impacto positivo en la reputación de la empresa. Esto puede ser especialmente importante en tiempos de crisis, cuando la empresa necesita mantener la confianza y la buena voluntad de sus stakeholders. Por el contrario, la falta de acción o la percepción de indiferencia ante la violencia de género puede dañar seriamente la reputación de la empresa y tener efectos duraderos incluso después de que la crisis haya pasado. Además, las empresas tienen la responsabilidad de contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad, lo que incluye la promoción de la igualdad de género y la prevención de la violencia de género. En épocas de crisis, esta responsabilidad no desaparece, sino que puede incluso ser más importante. La prevención de la violencia de género puede ser una parte fundamental de la respuesta de la empresa a la crisis, demostrando su compromiso con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. Finalmente, muchos países tienen leyes y regulaciones que requieren que las empresas tomen medidas para prevenir y responder al hostigamiento sexual laboral. Incumplir estas obligaciones puede resultar en multas significativas, así como en demandas legales por parte de las trabajadoras afectadas. En este sentido, mantener y reforzar las medidas de prevención durante las crisis puede ser una estrategia efectiva para evitar estos riesgos legales.

## ***Limitaciones***

Aunque el estudio ha intentado ser lo más riguroso posible, dado el contexto, hay algunas limitaciones necesarias para considerar: 1. *Contexto de Investigación*. Los resultados se obtuvieron específicamente de empresas privadas en el norte de Perú. Por lo tanto, su generalización a otros entornos (organizaciones sin ánimo de lucro, empresas estatales) o regiones geográficas y culturales distintas es incierta. Cabe mencionar que en el sur de Perú, los conflictos sociales contemporáneos fueron más intensos, por lo que investigar en ese contexto podría enriquecer la comprensión del fenómeno. 2. *Diseño Transversal*. Debido a su diseño de corte transversal, este estudio tiene limitaciones en establecer inferencias causales. Si bien identificamos una asociación entre la gestión equitativa y justa y ciertos resultados laborales, la causalidad directa no puede ser afirmada. Las investigaciones longitudinales futuras podrían arrojar luz sobre estas relaciones causales. 3. *Autoinforme*. Al basarse en encuestas autoinformadas, el estudio es susceptible a sesgos, como el de deseabilidad social. Las respuestas podrían reflejar lo que los encuestados consideran socialmente deseable más que sus experiencias reales. Para afrontar esta limitación, futuras investigaciones deberían considerar la integración de otras fuentes de datos, tales como evaluaciones de supervisores o registros organizacionales. 4. *Variables no consideradas*. A pesar de que se contemplaron diversas variables en este estudio, es probable la omisión de algunas que podrían ser relevantes. Aunque se incluyeron variables de control como edad, nivel educativo, ingresos, antigüedad laboral y tamaño de la empresa, la presencia de variables no medidas podría alterar la interpretación de los resultados. Se insta a futuras investigaciones a considerar la incorporación y análisis de estas variables potenciales.

## ***Implicancias***

La investigación tiene implicancias diversas a considerar:

1. *Implicancias Prácticas*. Este estudio destaca la importancia de que las empresas mantengan y refuercen una gestión equitativa y justa, incluso durante los períodos de crisis provocados por conflictos sociales o desastres naturales. Los líderes y gerentes deben considerar la equidad y la justicia como aspectos fundamentales de su gestión, tanto en la toma de decisiones como en sus interacciones diarias con los empleados. Específicamente, los esfuerzos por minimizar el hostigamiento sexual laboral no deben descuidarse durante los períodos de crisis. Por el contrario, estos períodos pueden requerir

un enfoque aún mayor en la prevención del hostigamiento sexual laboral, dado su impacto potencialmente más severo en la productividad y el bienestar de las empleadas en estos tiempos. Asimismo, las estrategias para mantener la conducta cívica laboral y reducir la intención de deserción laboral también deben ser prioritarias, ya que estos factores pueden ayudar a las empresas a mantener su operatividad y su cohesión social durante los períodos de crisis.

2. *Implicancias Políticas.* Los resultados sugieren la necesidad de políticas que promuevan y sostengan una gestión equitativa y justa en el lugar de trabajo. Esto puede incluir políticas que promuevan la equidad en la toma de decisiones y que proporcionen un procedimiento justo y transparente para la resolución de conflictos en el lugar de trabajo. Además, las políticas deberían existir para prevenir y abordar el hostigamiento sexual laboral y promover una conducta cívica laboral, así como para apoyar a los empleados durante los períodos de crisis.

3. *Implicancias para la Investigación Futura.* Este estudio ha proporcionado pruebas empíricas de las relaciones entre la gestión equitativa y justa y varias facetas del comportamiento laboral durante los períodos de crisis. Sin embargo, la investigación futura podría explorar más a fondo cómo estas relaciones se dan en diferentes contextos y bajo diferentes tipos de crisis. Además, se podrían examinar otros posibles mecanismos a través de los cuales la gestión equitativa y justa puede influir en el comportamiento laboral.

4. *Formación en Gestión Equitativa y Justa con Enfoque en Prevención de la Violencia de Género.* Las escuelas de negocio, como formadoras de futuros líderes y gestores, tienen una responsabilidad esencial en la incorporación y énfasis de módulos o cursos dedicados a la gestión equitativa y justa, especialmente centrados en la prevención de la violencia de género. Es crucial que los estudiantes adquieran competencias que les permitan reconocer y abordar inequidades, aplicar principios de justicia en la toma de decisiones, manejar conflictos de manera imparcial y estar especialmente capacitados para identificar y actuar ante situaciones de violencia de género. Introducir casos de estudio centrados en dilemas éticos y situaciones reales de gestión, incluyendo escenarios específicos relacionados con la violencia de género, permitirá a los estudiantes confrontar y resolver estos problemas desde una perspectiva equitativa y justa. Las simulaciones pueden ofrecer experiencias prácticas en la toma de decisiones éticas y en la gestión de situaciones delicadas. Las discusiones en clase y los debates deberían alentar a los estudiantes a reflexionar críticamente sobre la importancia de una gestión equitativa y



justa, cómo esta influencia no solo el ambiente laboral, sino también la reputación y sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones, y la responsabilidad intrínseca de prevenir y combatir la violencia de género. Finalmente, es vital que los futuros líderes empresariales comprendan cómo la equidad, la justicia, y especialmente la prevención de la violencia de género, cobran aún más relevancia durante períodos de crisis. Estos son aspectos esenciales que pueden ser herramientas clave para mantener la cohesión, productividad y bienestar del equipo.

### ***Conclusiones***

Los entornos laborales están sujetos a una serie de tensiones y dificultades que pueden ser agravadas durante periodos de crisis social o desastres naturales. Durante estos tiempos de adversidad, las organizaciones se enfrentan a desafíos incrementados, como pérdidas de productividad, aumento en la intención de deserción laboral y la prevalencia de comportamientos disruptivos como el hostigamiento sexual laboral. A pesar de que estos problemas laborales parecen evidentes y urgentes, la literatura sobre la gestión de recursos humanos ha demostrado que durante periodos de crisis, los esfuerzos en la prevención de estas problemáticas pueden verse desarticulados, dando lugar a una cadena de efectos perjudiciales que se agravan con la crisis. Sin embargo, la presente investigación realizada en empresas ubicadas en el norte de Perú presentan una perspectiva diferente: el mantenimiento y refuerzo de una gestión equitativa y justa durante estas crisis puede ser la clave para mitigar estos problemas laborales. Este estudio ayuda a comprender cómo y por qué la gestión equitativa y justa puede tener este efecto protector. Así, la gestión equitativa y justa podría ser un escudo efectivo contra los efectos negativos de los periodos de crisis, a la vez que fomenta la conducta cívica laboral y previene comportamientos destructivos en el lugar de trabajo. Este estudio arroja luz sobre estos procesos, proporcionando conocimientos valiosos para el campo de la gestión de recursos humanos y contribuyendo a la literatura sobre la prevención de la violencia de género en el lugar de trabajo.

El hostigamiento sexual laboral es un problema persistente en diversos contextos organizacionales. Sin embargo, en situaciones de crisis, como los que se han examinado en este estudio, la prevalencia y gravedad del hostigamiento sexual pueden verse exacerbadas. Por eso, las organizaciones deben estar alerta y adoptar medidas preventivas adicionales durante estas épocas. Dado que las crisis pueden intensificar los

comportamientos negativos, las organizaciones deben reforzar sus políticas contra el hostigamiento sexual y realizar capacitaciones frecuentes sobre el tema, especialmente cuando se anticipa o se está atravesando una crisis. En épocas de crisis, es esencial que las empleadas sientan que pueden comunicar sus preocupaciones sin temor a represalias.

## Referencias

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Al-ali, A. H., Qalaja, L. K., & Abu-Rumman, A. (2019). Justice in organizations and its impact on Organizational Citizenship Behaviors: A multidimensional approach. *Cogent Business & Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1698792>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bogler, R., & Somech, A. (2023). Organizational citizenship behavior (OCB) above and beyond: Teachers' OCB during COVID-19. *Teaching and Teacher Education*, 130, 104183. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104183>
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998–1012. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.998>
- Bradbury-Jones, C., & Isham, L. (2020). The pandemic paradox: The consequences of COVID–19 on domestic violence. *Journal of Clinical Nursing*, 29(13-14), 2047-2049. <https://doi.org/10.1111/jocn.15296>
- Buyl, T., Gehrig, T., Schreyögg, J., & et.al. (2022). Resilience: A Critical Appraisal of the State of Research for Business and Society. *Schmalenbach Journal Business Research*, 74, 453–463. <https://doi.org/10.1007/s41471-022-00151-x>
- CARE International (2017). 'I know I cannot quit.' The Prevalence and Productivity Cost of Sexual Harassment to the Cambodian Garment Industry. Canberra: CARE Australia. [https://www.care-international.org/files/files/publications/SHCS\\_Full\\_Technical\\_Report\\_March\\_2017.pdf](https://www.care-international.org/files/files/publications/SHCS_Full_Technical_Report_March_2017.pdf)

- Coldwell D. A. L., Callaghan C. W. (2014). Specific organizational citizenship behaviours and organizational effectiveness: The development of a conceptual heuristic device. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 44(3), 347–367. <https://doi.org/10.1111/jtsb.12046>
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O., Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86: 425. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R. & Rupp, D.R. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1791>
- Dalal, R.S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>.
- Fitzgerald, L. F., Swan, S., & Magley, V. J. (1997). But was it really sexual harassment? Legal, behavioral, and psychological definitions of the workplace victimization of women. In W. O'Donohue (Ed.), *Sexual Harassment: Theory, Research, and Treatment* (pp. 5-28). Allyn & Bacon.
- French, A. & Mechler, R. (2017). *Managing El Niño Risks Under Uncertainty in Peru: Learning from the past for a more disaster-resilient future*. Laxenburg, Austria: International Institute for Applied Systems Analysis. [https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/14849/1/French\\_Mechler\\_2017\\_El%20Niño\\_Risk\\_Peru\\_Report.pdf](https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/14849/1/French_Mechler_2017_El%20Niño_Risk_Peru_Report.pdf)
- French, A., Mechler, R., Arestegui, M., MacClune, K., & Cisneros, A. (2020). Root causes of recurrent catastrophe: The political ecology of El Niño-related disasters in Peru. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 47, 101539. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101539>
- GenderLab. (2021). *Primer informe Elsa sobre acoso laboral en el Perú*. <https://bit.ly/3uFGnSP>
- George J. M., Brief A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310–329. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>

- Graham J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270. <https://doi.org/10.1007/bf01385031>
- Griffin, B. (2010). Multilevel relationships between organizational-level incivility, justice and intention to stay. *Work & Stress*, 24(4), 309–323. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.531186>
- International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies – IFRC. (2016). Unseen, Unheard. Gender-Based Violence in Disasters Asia-Pacific case studies. <https://www.ifrc.org/sites/default/files/2021-11/GBV-in-disasters-AP-case-studies.pdf>
- International Labour Organization - ILO. (2018). Ending violence and harassment against women and men in the world of work. Report, 5(1), 1. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_553577.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_553577.pdf)
- International Labour Organization – ILO, Lloyd & Gallup (2022). Dealing with crises arising from conflicts and disasters. ILO training manual for workers' organizations. ILO. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms\\_840864.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_840864.pdf)
- International Labour Organization - ILO (2022). Experiences of violence and harassment at work: A global first survey, Geneva: ILO. <https://doi.org/10.54394/IOAX8567>
- Jafari, P., & Bidarian, S. (2012). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815-1820. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.905>
- Lee, S.; Hong, S.; Lee, B.G. (2023). Is There a Right Way to Lay Off Employees in Times of Crisis?: The Role of Organizational Justice in the Case of Airbnb. *Sustainability*, 15, 4690. <https://doi.org/10.3390/su15054690>
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press.
- Mylona, E., & Mihail, D. (2019). Enhancing Employees' Work Performance through Organizational Justice in the Context of Financial Crisis. A Study of the Greek Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 42(6), 509-519. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1491592>

- 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>
- Montaud, J.M., Dávalos, J., & Pécastaing, N. (2022). Socioeconomic risks of extreme El Niño event-related road damages in Peru. *Environmental Modeling & Assessment*, 27, 831–851. <https://doi.org/10.1007/s10666-022-09830-9>
- Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 40(4), 515-537. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0099>
- Motowidlo, S.J., & Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>.
- National Sexual Violence Resource Center - NSVRC. (2021). Sexual Violence in Disasters. [https://www.nsvrc.org/sites/default/files/2021-11/sexual\\_violence\\_in\\_disasters\\_final508\\_0.pdf](https://www.nsvrc.org/sites/default/files/2021-11/sexual_violence_in_disasters_final508_0.pdf)
- Organ D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Ostadtaghizadeh, A., Zarei, M., Saniee, N., & et al. (2023). Gender-based violence against women during the COVID-19 pandemic: recommendations for future. *BMC Women's Health*, 23(219). <https://doi.org/10.1186/s12905-023-02372-6>
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment. *Frontiers in Psychology*, 8, 2315. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02315>
- Parkinson, D. (2022). Gender-Based Violence and Disaster. *Oxford Research Encyclopedia of Natural Hazard Science*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780199389407.013.390>
- Peterman, A., & O'Donnell, M. (2021). COVID-19 and violence against women and children: A second research round up. Center for Global Development. <https://www.cgdev.org/publication/covid-19-and-violence-against-women-and-children-second-research-round>
- Peterman, A., Potts, A., O'Donnell, M., Thompson, K., Shah, N., Oertelt-Prigione, S., & van Gelder, N. (2020). Pandemics and violence against women and children.

- Center for Global Development. Working Paper No. 528. <https://www.cgdev.org/sites/default/files/pandemics-and-vawg-april2.pdf>
- Potocan, V., Nedelko, Z. (2021). The Behavior of Organization in Economic Crisis: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Business Ethics* 174, 805–823. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04928-8>
- Ramírez, I. J., & Lee, J. (2022). Deconstructing the spatial effects of El Niño and vulnerability on cholera rates in Peru: Wavelet and GIS analyses. *Spatial and Spatio-temporal Epidemiology*, 40, 100474. <https://doi.org/10.1016/j.sste.2021.100474>
- Ranganathan, M., Wamoyi, J., Pearson, I., et al. (2021). Measurement and prevalence of sexual harassment in low- and middle-income countries: a systematic review and meta-analysis *BMJ Open*, 11:e047473. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-047473>
- Robinson, S.L., & Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. <https://doi.org/10.2307/256693>.
- Schilpzand, M., Martins, L., Kirkman, B., Lowe, K., & Chen, Z. (2013). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour: The Role of Cultural Value Orientations. *Management and Organization Review*, 9(2), 345-374. <https://doi.org/10.1111/more.12014>
- Silva-Chávez, J.H., & Hernández-Córdova, J.G. (2017). Impact of the “El Niño Costero” phenomenon on the Peruvian population's health in 2017. *Medwave*, 17(8), e7052. <https://doi.org/10.5867/medwave.2017.08.7052>
- Singh, S.K. and Singh, A.P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937-952. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>
- 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 Behaviour*, 68(3), 446-460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>

- Van Daalen, K. R., Savić Kallesøe, S., Davey, F., Dada, S., Jung, L., Singh, L., et al. (2022). Extreme events and gender-based violence: a mixed-methods systematic review. *The Lancet Planetary Health*, 6(6), E504-E523. [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(22\)00088-2](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(22)00088-2)
- Van Dyne L., Cummings L. L., McLean Parks J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215–285.
- Van Dyne L., Graham J. W., Dienesch R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802. <https://doi.org/10.5465/256600>
- Van Dyne L., LePine J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.5465/256902>
- Vara-Horna, A. (2015). Management model to prevent violence against women in companies. A comprehensive proposal to involve companies in preventing violence against women in relationships. Lima, GIZ & USMP. <https://bit.ly/42ySOzl>
- Vara-Horna, A. (2021). Why strengthen the prevention of violence against women in the face of the COVID-19 pandemic outbreak? In: A. Vara-Horna. (Ed.), *COVID-19 and Society. Impacts, trends and challenges for new normality* (pp. 27-47). Lima: University of San Martin de Porres. ISBN 978-612-4460-30-2.
- Vara-Horna, A. (2021). *Violencia contra las mujeres y productividad laboral en las empresas de Bolivia: Prevalencia e impacto en el contexto pandémico*. 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., Diaz-Rosillo, A., Asencios-Gonzalez, Z., Quipuzco-Chicata, L. (2023). Direct and indirect effects of workplace sexual harassment on the productivity of victims and witnesses: The preventive role of equitable management. *Heliyon* [Manuscript submitted to publication].
- Vara-Horna, A., Asencios-Gonzalez, Z., Quipuzco-Chicata, L., Díaz-Rosillo, A. (2023). Are Companies Committed to Preventing Gender Violence against Women? The Role of the Manager's Implicit Resistance. *Social Sciences*, 12(1):12. <https://doi.org/10.3390/socsci12010012>

- 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>
- Wiseman, J., & Stillwell, A. (2022). Organizational Justice: Typology, Antecedents and Consequences. *Encyclopedia*, 2(3), 1287-1295. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia2030086>