

Primer informe ELSA sobre acoso sexual laboral en el Perú

ES TIEMPO DE HACERNOS CARGO



ELSA

espacios laborales sin acoso

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| De lo que se trata es de crear un cambio | 3 |
| ¿Cómo funciona ELSA? | 4 |
| 1.- ¿Cuáles son los costos empresariales del acoso sexual en mi organización? | 6 |
| 2.- ¿De qué hablamos cuando hablamos de acoso sexual laboral? | 7 |
| 3.- No hay denuncias de acoso sexual en mi organización. En realidad ¿qué tan frecuente es este problema en las empresas? | 9 |
| 4.- Si no denuncian, entonces ¿qué es lo que hacen las personas que pasan por acoso sexual? | 11 |
| 5.- Tengo canales de denuncia y una política de tolerancia cero frente al acoso sexual ¿por qué entonces las personas no denuncian? | 12 |
| 6.- ¿Hay personas más expuestas al acoso sexual que otras? | 14 |
| 7.- ¿A qué nos referimos cuando decimos que hemos normalizado el acoso sexual? | 15 |
| 8.- En mi empresa hay un sistema de prevención frente al acoso sexual implementado, ¿por qué no funciona? | 22 |
| 9.- ¿Hay alguna estrategia que tenga mejores resultados para prevenir el acoso sexual? | 25 |
| 10.- ¿Cuál es mi rol como líder de la organización? | 27 |

De lo que se trata es de **crear un cambio**

Hoy, las empresas con mejor reputación y las que son reconocidas como mejores lugares para trabajar adoptan una cultura de prevención frente al hostigamiento o acoso sexual laboral. En el Perú, este es un denominador común de las empresas que están entre los primeros lugares del Ranking Merco de reputación empresarial. Algo similar sucede con los rankings de Los Mejores Lugares Para Trabajar y Mejores Lugares Para Trabajar para Mujeres de Great Place to Work. Y lo mismo con quienes lideran el Ranking Par.

Que las organizaciones pongan su atención en este tema es nuevo. La atención ha estado en programas de liderazgo de mujeres, entrenamientos en sesgos inconscientes y en sentar las bases de un ecosistema empresarial que impulse la igualdad de género con una gobernanza que, además, le permita sostenibilidad. Todos estos esfuerzos no son menores. Pero el ingreso de un tema considerado como tabú hasta hace poco -esto no sucede en mi empresa- tiene a lo sumo un par de años. Tenemos leyes al respecto desde el 2004 pero los esfuerzos por ir más allá del cumplimiento legal y de generar un cambio son relativamente recientes. Y de esto es en realidad de lo que se trata. De crear un cambio.

Al igual que otras expresiones de violencia basada en género, el acoso sexual en el trabajo genera costos empresariales. Incrementa el absentismo y reduce la satisfacción laboral, afectando negativamente la productividad. Movimientos como MeToo han contribuido en los últimos años a romper el ensordecedor silencio alrededor de este tema e importantes denuncias públicas han sido posibles.

Por primera vez a las denunciadas se les comenzó a creer y la real dimensión del problema se puso en evidencia. También el hecho de que el acoso sexual ocurre a nuestro costado y proviene de personas de mucho poder, tal como fueron los conocidos casos de Harvey Weinstein y más recientemente del ex gobernador de New York Andrew Cuomo.

En América Latina -y en Perú- el panorama presenta retos particulares. No teníamos hasta hace un año datos sobre la incidencia de este problema en las empresas, más allá de las pocas denuncias que se presentan. Tampoco había información sobre el impacto de las acciones de prevención implementadas. Estos son aspectos que **ELSA -Espacios Laborales Sin Acoso- aborda.**

ELSA es una herramienta digital desarrollada con el apoyo y financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo para prevenir y abordar el acoso sexual laboral. A la fecha ya ha sido utilizada por más de 100 organizaciones en seis países de la región, y en su primer año de implementación ya aporta información que permite adoptar una cultura de prevención basada en evidencia y viene motivando a las empresas a tomar acción.

Este informe es el primero de su tipo en Perú y comprende una muestra de más de 32 mil personas con un margen de error del +/- 2.8%. Tiene como objetivo contribuir a un mejor entendimiento y caracterización del problema, a comprender las causas subyacentes del acoso sexual en el trabajo y a encontrar lo que funciona para prevenirlo. Es nuestra expectativa que contribuya a crear un cambio.

¿Cómo funciona ELSA?

ELSA es una herramienta digital desarrollada con el apoyo y financiamiento del BID. De un lado recoge información que brinda la organización, tanto de su estructura interna como de sus prácticas de gestión del talento y cultura organizacional. Por ejemplo, existencia y difusión de políticas contra el acoso sexual laboral, información sobre los canales de denuncia disponibles, estrategias de comunicación y alcance y metodologías utilizadas para capacitar al personal. Es decir, recoge los esfuerzos desplegados para prevenir el acoso sexual con el objetivo de medir su impacto y encontrar oportunidades de hacer estos esfuerzos más eficientes y eficaces.

De otro lado, y para medir el impacto, ELSA también recoge información de quienes prestan servicios en la organización. Esto se hace mediante una encuesta virtual anónima de menos de diez minutos de extensión que, para el caso de organizaciones con más de 100 trabajadores, cuenta con variables de customización que permiten ajustarla a la realidad de cada empresa.

La encuesta al personal cubre aspectos vinculados con el conocimiento de políticas institucionales, tolerancia e incidencia del acoso sexual laboral, afectaciones al bienestar personal, costos empresariales, percepción de compromiso de la organización e identifica los aspectos en los que es necesario hacer más incidencia para contrarrestar imaginarios que contribuyen a tolerar este tipo de conductas en la organización.

La interacción de estas secciones permite identificar la correlación entre las dimensiones organizacionales (por ejemplo, representación y liderazgos femeninos, integración de políticas y protocolos, capacitaciones) con la prevalencia del acoso sexual laboral, y con la respuesta efectiva a esta problemática. Asimismo, permite verificar la coincidencia entre la autopercepción de las organizaciones sobre lo que hace y lo que efectivamente hacen, visibilizando las brechas para implementar mejoras y fortalecer sus mecanismos internos.

El propósito de ELSA es que los espacios laborales sean espacios sin acoso sexual, que sean lugares seguros para las personas que trabajan en ellos y muy especialmente para las mujeres que hoy son sus principales afectadas. El acoso sexual no es un problema aislado en las organizaciones, sino que forma parte de una cultura de igualdad más amplia. Es tiempo de hacernos cargo.

“ ELSA - Espacios Laborales Sin Acoso, es una herramienta digital de diagnóstico e intervención, que permite a las empresas adoptar una cultura de prevención frente al acoso sexual laboral, basada en evidencia. ”

Si quieres saber más de ELSA ingresa a <https://www.elsa.la/>

10

**GRANDES
PREGUNTAS**

**SOBRE
ACOSO
SEXUAL**

**LABORAL
EN EL PERÚ**

1. ¿Cuáles son los costos empresariales del acoso sexual en mi organización?

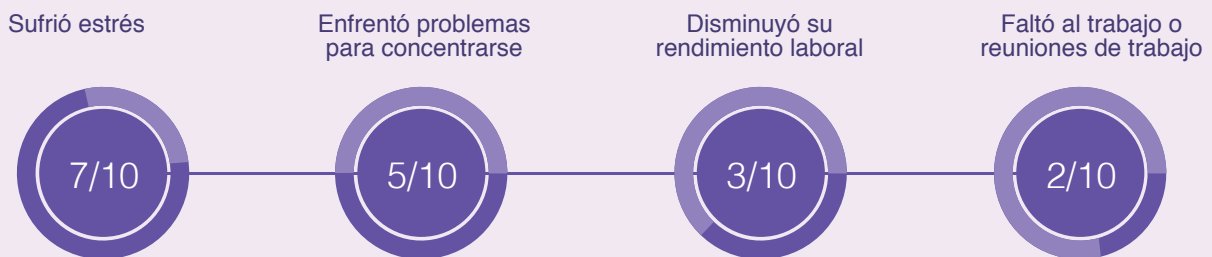
El acoso sexual laboral impacta la reputación empresarial, afecta la productividad, y menoscaba el clima laboral y el bienestar del personal. Por eso, adoptar una cultura de prevención resulta ser bueno para las personas y bueno para el negocio. Con ELSA encontramos una correlación negativa entre el nivel de satisfacción con el empleo y las experiencias de acoso sexual. El porcentaje de personas que reporta estar totalmente satisfecho/a con su relación laboral se reduce en más del 50% cuando se atraviesan situaciones de acoso sexual. Se reduce también en un porcentaje importante cuando las personas pasan por situaciones que las incomodan, aún cuando dudan en catalogarlas como acoso.

El acoso sexual también afecta el bienestar personal y la productividad laboral. De las personas que reportaron pasar por situaciones de este tipo en los últimos dos años el 70% sufrió estrés, el 50% experimentó problemas para concentrarse, el 30% disminuyó su rendimiento laboral, y el 20% faltó al trabajo o reuniones de trabajo a causa de esta situación. Alejarse y evitar a la persona que acosa es una de las principales estrategias de las personas que sufren acoso sexual. Esto hace de éste un factor que incide en la pérdida de talento, en especial el femenino.

Nivel de satisfacción de las personas que pasaron o no pasaron por acoso sexual laboral

| | Totalmente satisfecho/a | Satisfecho/a | Insatisfecho/a | Totalmente insatisfecho/a |
|-------------------|-------------------------|--------------|----------------|---------------------------|
| No me ha pasado | 61% | 37% | 2% | 0.4% |
| No estoy seguro/a | 35% | 56% | 5% | 1% |
| Sí me ha pasado | 29% | 54% | 12% | 3% |

De las personas que señalaron pasar por situaciones de acoso sexual en los últimos dos años:



*Nivel de satisfacción con su relación laboral.

2. ¿De qué hablamos cuando hablamos de **acoso sexual laboral**?

El acoso sexual laboral describe un conjunto de comportamientos y prácticas de naturaleza sexual o sexista, que no son deseadas por la persona que las recibe, y que tienen por objeto, que causan o son susceptibles de causar un ambiente de trabajo intimidatorio, hostil o humillante. El rechazo expreso no forma parte de esta definición y tampoco la reiterancia. Un solo acto puede dar lugar a una situación de este tipo. Eso no significa que todo sea acoso sexual.

Los comportamientos o prácticas que califican como acoso sexual varían en severidad. Sin embargo, tendemos a identificar sólo sus expresiones más graves. Las que se tornan físicas o en las que hay elementos claros -y muchas veces expresos- de chantaje sexual. Esto deja de lado una serie de expresiones que lejos de ser hechos aislados, muchas veces constituyen patrones de comportamiento susceptibles de comprometer el bienestar de las personas y afectar su entorno o condiciones laborales. En suma, fallamos en identificar la mayoría de las formas en las que el acoso sexual se presenta en el ámbito laboral. Muchas veces pasa frente a nosotros y no nos damos cuenta.

El acoso sexual laboral suele ser un proceso mediante el cual quien acosa se va ganando progresivamente la confianza de la víctima. Lo hace, por ejemplo, ayudándola en aspectos relacionados con el trabajo. Se convierte en una suerte de amigo o protector. Luego comienza a comportarse como algo más que un compañero/a de trabajo o jefe/a. Aumenta paulatinamente la interacción con la víctima y busca más espacios de contacto, incluso extralaborales. Es posible que en este punto los compañeros de trabajo perciban que entre ellos existe una relación cercana, esto le dificultará luego tener apoyo. La víctima puede también desarrollar una sensación de este tipo que luego se transformará en culpa y vergüenza. Le siguen las expresiones más explícitas. Es una evolución de todo lo anterior. Ante cualquier intento de la víctima por demostrar su incomodidad, quien acosa recurre a la victimización haciendo eco del apoyo brindado anteriormente. Si la situación continúa se pasa al chantaje, que puede ser más o menos explícito.

“ Tendemos a identificar como acoso sexual solo las expresiones más graves ”



Para entender cómo las expresiones más sutiles forman parte de procesos de acoso sexual laboral, te invitamos a escuchar **GALERÍA ELSA** en Spotify.

Por su nivel de gravedad clasificamos las expresiones más comunes del acoso sexual en acoso de género, atención sexual no deseada y chantaje sexual.

| | | |
|-----------------------------------|--|--|
| Acoso de género | <p>Comportamientos verbales y no verbales que transmiten hostilidad, objetivación, exclusión o estatus de segunda clase sobre miembros de un género. Es el tipo más común de acoso sexual, y el más naturalizado.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Comentarios o bromas de contenido sexual o sexista.• Comentarios o bromas de la orientación sexual o identidad de género de una persona.• Comentarios sobre la apariencia física de una persona. |
| Atención sexual no deseada | <p>Avances sexuales verbales o físicos no deseados, que pueden o no incluir agresión pero que no añaden recompensas profesionales ni amenazas para forzar el cumplimiento. En esta categoría se encuentran expresiones de interés romántico o sexual que son incómodas u ofensivas para la persona que las recibe.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Invitaciones reiteradas a salir a una persona a pesar de no recibir respuesta positiva.• Contactos reiterados y no deseados a través de mensaje electrónico, correo, chats, whatsapp, facebook, entre otros.• Envío o solicitud de material audiovisual (fotos, videos, etc) con contenido sexual.• Acercarse demasiado físicamente o tocar sin necesidad a una persona en alguna parte del cuerpo como la parte inferior de la espalda, cuello, o la rodilla, etc• Tocar o rozar a una persona en zonas privadas del cuerpo como los senos, genitales, etc.• Miradas persistentes a una persona en el trabajo. |
| Coerción sexual | <p>Cuando el tratamiento laboral favorable está condicionado a la actividad sexual. Es la forma más explícita de acoso sexual laboral.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Insinuaciones o promesas de mejoras laborales a cambio de aceptar invitaciones, acercamientos o encuentros sexuales.• Amenazas de despido o retiro de beneficios en el trabajo por no aceptar invitaciones, acercamientos, o encuentros sexuales. |

3. No hay denuncias de acoso sexual en mi organización. En realidad, ¿qué tan frecuente es este problema en las empresas?

El acoso sexual laboral es un problema frecuente en las empresas del que se conoce poco y se habla menos. Con ELSA encontramos que, en Perú, un tercio de trabajadores/as pasó por alguna situación de acoso sexual laboral en los últimos 24 meses, pero sólo una fracción lo reconoció expresamente como tal, y un porcentaje mucho menor lo denunció. La diferencia es relevante. Tendemos a pensar que en nuestra organización no hay un problema de acoso sexual porque no se denuncia o no se nombra, pero lo cierto es que 9 de cada 10 personas no entiende el concepto y sólo reconoce como tal las manifestaciones más graves. Esto limita seriamente las posibilidades de una organización de conocer situaciones de forma temprana y de no ver afectado su clima y cultura laboral con comportamientos que son rechazados en los espacios de trabajo.

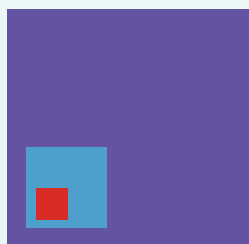
La tendencia que encontramos es que el acoso sexual no se denuncia. Por eso, muchas empresas tienen pocas o ninguna denuncia. Esto no significa que no exista, sino que las personas desarrollan otras estrategias para hacerle frente o que los casos se resuelven de manera informal, lo que impide abordar la situación de manera estructural. Lo que encontramos con ELSA es que del porcentaje de personas que reconoce expresamente haber pasado por acoso sexual sólo el 10% lo denuncia.

Esta data pone en evidencia que valerse de la denuncia para establecer si en una empresa hay o no un problema de acoso sexual no es una opción. Hay demasiado silencio y desconocimiento alrededor del tema para que ésta sea una alternativa válida.

Las expresiones que más se reportan son las de acoso de género, estas se dan en el cotidiano, en presencia de terceras personas que las normalizan. Los comentarios sobre la apariencia física y las bromas de contenido sexual o sexista destacan. Una segunda línea viene marcada por expresiones que califican en la categoría de atención sexual no deseada. Entre estas las que más se reportan son las invitaciones reiteradas a salir a pesar de no haber aceptado antes, y el acercamiento y contacto físico innecesario. Si tenemos dudas sobre si estas son expresiones de acoso sexual, tengamos en cuenta que las personas no tienen por qué aceptar o desarrollar estrategias para desarrollar este tipo de interacciones en el trabajo. Tengamos en cuenta también que estas no suelen ser expresiones aisladas sino escenarios que se dan con frecuencia y que llegan incluso a ser parte de interacciones cotidianas.



Prevalencia, identificación y denuncia del acoso sexual laboral



34% Pasó por alguna situación típica de acoso sexual laboral.

4% Reconoce el acoso.

10% De las personas que reconocen el acoso, denuncia.

Las expresiones más graves, las de chantaje sexual, si bien son las de menor prevalencia, también son las que mayor impacto generan. En total, de una muestra de más de 32 mil personas **498** señalaron haber pasado por insinuaciones o propuestas de mejoras laborales a cambio de aceptar invitaciones, acercamientos o encuentros

sexuales y **462** recibieron amenazas de despidos o pérdida de beneficios laborales por no aceptar invitaciones, acercamientos o encuentros sexuales.

| Manifestaciones de acoso sexual laboral. | |
|--|-----|
| Comentarios sobre la apariencia física de una persona | 21% |
| Comentarios o bromas de contenido sexual o sexista | 15% |
| Miradas persistentes a una persona en el trabajo | 9% |
| Contactos reiterados y no deseados a través de mensaje electrónico, correo, chats, whatsapp, facebook, entre otros | 7% |
| Invitaciones reiteradas a salir a una persona a pesar de no recibir respuesta positiva | 6% |
| Envío o solicitud de material audiovisual (fotos, videos, etc) con contenido sexuales | 5% |
| Acercarse demasiado físicamente o tocar sin necesidad a una persona en alguna parte del cuerpo como la parte inferior de la espalda, cuello, o la rodilla, etc | 5% |
| Comentarios o bromas de la orientación sexual o identidad de género de una persona | 5% |
| Tocar o rozar a una persona en zonas privadas del cuerpo como los senos, genitales, etc | 2% |
| Invitaciones de un/a jefe/a a salir a una persona de su equipo o bajo su mando. | 2% |
| Insinuaciones o promesas de mejoras laborales a cambio de aceptar invitaciones, acercamientos o encuentros sexuales. | 1% |
| Amenazas de despido o retiro de beneficios en el trabajo por no aceptar invitaciones, acercamientos, o encuentros sexuales | 1% |

4. Si no denuncian, entonces ¿qué es lo que hacen las personas que pasan por **acoso sexual**?

Las personas viven el acoso sexual en solitario. El silencio y el aislamiento son los principales mecanismos que despliegan sus víctimas. Tres de cuatro optan por evitar a la persona que lo hace. Dos de cada cuatro no comenta con nadie lo sucedido y una de cada cuatro pide que la cambien de lugar de trabajo con cualquier otra excusa. Esta forma de proceder hace que el problema se mantenga oculto para la organización. Y al estar invisibilizado hace que sea difícil adoptar medidas sobre él o, peor aún, que se considere que esto no es algo que suceda en la empresa.

Hay tres formas en que una organización puede conocer que tiene un caso de acoso sexual: (i) que se denuncie formalmente; (ii) que se busque ayuda en recursos humanos; (iii) que se recurra al jefe/a directo/a y este/a a su vez lo eleve con recursos humanos. La data de ELSA identifica que las personas experimentan dificultades para recurrir a cualquiera de estas acciones.

Esto evidencia un nivel de desconfianza en la organización y poca convicción de que los casos se puedan resolver satisfactoriamente.

Como se señaló en el punto anterior, la denuncia es la última opción de las personas que pasan por una situación de acoso sexual. De quienes logran identificarlo como tal y, en consecuencia, saben que es una situación sancionable, sólo el 10% lo reporta utilizando los canales de denuncia, 12% acude a recursos humanos pero finalmente prefiere no denunciar y 29% habla con su jefe/a directo/a. Si bien este último es un mejor indicador, la evidencia sugiere que los jefes/as intentan arreglar la situación directamente y no la ponen en conocimiento de recursos humanos. Esto hace que las personas y áreas competentes de la organización no se enteren lo que viene sucediendo y se limiten sus posibilidades de tomar acción.

| Qué hicieron las personas que pasaron por acoso sexual laboral? | Perú |
|---|------|
| Intenté evitar a la persona y me alejé de ella todo lo posible | 75% |
| Abordé directamente la situación | 55% |
| Hablé con un/a compañero/a de trabajo | 55% |
| No comenté con nadie lo sucedido | 42% |
| Hablé con mi jefe/a directo/a | 29% |
| Pedí que me cambien de lugar de trabajo con otra excusa | 22% |
| Hablé con recursos humanos pero no quise denunciar la situación | 12% |
| Lo denuncié y seguí el proceso de investigación | 10% |

“ El acoso sexual laboral se vive en silencio ”

5. Tengo una política de tolerancia cero frente al acoso sexual laboral ¿Por qué entonces las personas no denuncian?

Hay una serie de factores que actúan como barreras para denunciar y la evidencia sugiere que actúan de manera diferenciada en hombres y mujeres. En general, lo que hay es silencio, aislamiento y vergüenza. En el caso de las mujeres las principales barreras están asociadas al miedo. Miedo a ser vista como una persona problemática en el trabajo. Miedo a perder el trabajo o sufrir algún tipo de represalia. Y vergüenza. Los hombres por su parte no ven necesario denunciar, consideran que se trata de situaciones sin mala intención. Esto pone en evidencia que el acoso sexual es todavía hoy un problema que afecta a las mujeres de manera especial y que es algo que sucede de manera transversal en su ciclo de vida y espacios en los que se desarrolla.

Vergüenza y culpa van de la mano y la sociedad les enseña de distintas formas que si las acosan sexualmente, es su responsabilidad. Cómo se visten o expresan, qué tan frontales y expresas son al rechazar determinados comportamientos, o qué conductas son normales y sería exagerado denunciar son algunas de las lecciones aprendidas. Y estas lecciones se refuerzan en los espacios de trabajo.

Vergüenza y culpa van de la mano. La sociedad enseña de distintas maneras que si te acosan sexualmente, es tu responsabilidad.

El 39% de líderes considera exagerado denunciar como acoso sexual bromas en doble sentido o invitaciones reiteradas a salir y tres de cada cuatro personas atribuye responsabilidad a la víctima por no haber detenido la situación de manera oportuna. La tolerancia y justificación del acoso sexual está, pues, entre nosotros.

Hay un factor adicional que opera consistentemente como barrera, y es el de la desinformación. Las personas tienen dudas sobre lo que constituye acoso sexual, y muchas veces tampoco saben si existía un canal de denuncia para estos casos. Estos son aspectos que muestran nuevamente la ineficacia de estrategias tradicionales y legalistas para prevenir el acoso sexual y resaltan el papel de los datos en los procesos de toma de decisión. Una estrategia de prevención adecuada requiere que la organización conozca las acciones que mejor les funcionan en específico, así como aquellas que obtienen buenos resultados en empresas del sector o con características similares.

“ El acoso sexual es todavía hoy un problema que afecta a las mujeres de manera especial y que es algo que sucede de manera transversal en su ciclo de vida y espacios en los que se desarrolla. ”

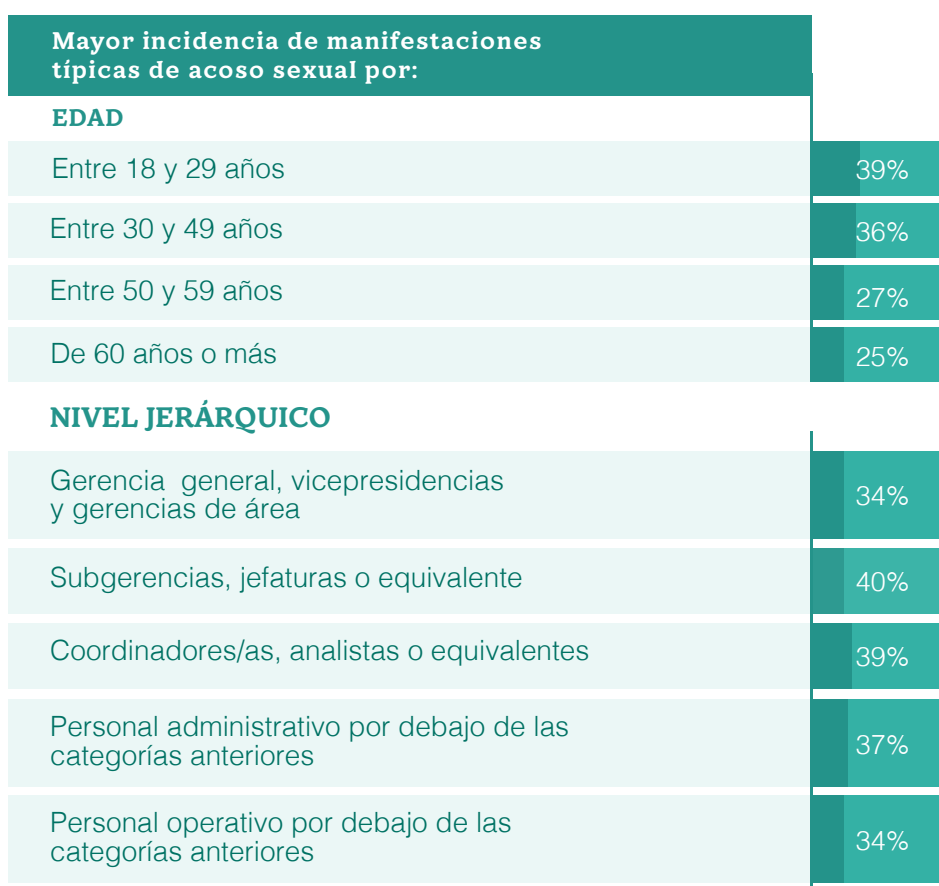
| Barreras para denunciar acoso sexual laboral | | Mujeres | Hombres |
|--|---|---------|---------|
| Miedo por factores endógenos a la organización. | Tenía vergüenza. | 28% | 17% |
| | No quería ser vista como una persona problemática en el trabajo. | 42% | 26% |
| | Tenía miedo de perder mi trabajo o de sufrir algún otro tipo de represalia. | 31% | 20% |
| Factores exógenos a la organización. | Tenía miedo de tener problemas con mi pareja. | 4% | 4% |
| Consideraciones con acosador/a. | No era necesario, me pareció que no fue de mala intención | 13% | 25% |
| | Por miedo a causarle algún problema a la persona denunciada. | 17% | 12% |
| Falta de información. | No sabía o no existe un canal de denuncia para estos casos. | 17% | 12% |
| | No estaba seguro/a de si era un caso de acoso y hostigamiento sexual laboral. | 39% | 26% |
| Desconfianza en la organización. | Pienso que no sirve de nada denunciar. | 11% | 10% |

6. ¿Hay personas más expuestas al acoso sexual que otras?

Solemos asociar la edad y el nivel jerárquico con factores que pueden determinar una mayor exposición al acoso sexual. Sin embargo, si bien algunos de estos sí están asociados con una mayor incidencia, la evidencia que hoy tenemos sugiere que la prevalencia es alta de manera transversal. Es un problema que afecta fuertemente a las mujeres al margen de su edad, experiencia laboral o posición en la organización.

La mayor incidencia de manifestaciones típicas de acoso sexual la encontramos en mujeres entre los 18 y 49 años. 39% de mujeres entre 18 y 29 años, y 36% de las que están entre 30 y 49 reconocieron haber pasado al menos por alguna manifestación típica de acoso en los últimos dos años. A partir de ahí el porcentaje, si bien disminuye, continúa estando por encima del 25% en todos los casos.

El nivel jerárquico tampoco es un factor que determine una mayor o menor prevalencia de acoso. Mujeres en el primer y segundo nivel jerárquico -gerentas, subgerentas- reconocen haber pasado por experiencias típicas en porcentajes similares a las que están en posiciones jerárquicas menores, tanto en áreas administrativas como operativas. El acoso sexual es un tema de poder, entendido como parte de las dinámicas entre los géneros y no sólo como parte de la jerarquía organizacional. Los mayores índices de acoso sexual suelen asociarse a espacios donde las mujeres representan aún un porcentaje minoritario. Esta es todavía una característica de las posiciones de liderazgo, lo que explica la alta incidencia del problema en mujeres con cargos directivos.



Atención

Ahora bien, sí determina una mayor exposición al acoso sexual es la orientación sexual. 50% de personas no heterosexuales en contraposición al 34% de heterosexuales señaló haber pasado por alguna de sus expresiones típicas en los últimos 24 meses. La manifestación que más se reporta en estos casos es el de las bromas o comentarios sobre la orientación sexual de una persona.

7. ¿A qué nos referimos cuando decimos que hemos normalizado el acoso sexual?

El acoso sexual no se trata de hechos aislados que involucren a unas pocas personas, de susceptibilidades o de malas interpretaciones. Se trata de un sistema que permite que esto suceda y del que probablemente muchos somos parte. De hecho, si bien las manifestaciones más graves suelen darse en privado, muchas de las situaciones de acoso se dan frente a terceros. Con ELSA encontramos que casi un tercio de trabajadores fue testigo de alguna situación de acoso sexual laboral en los últimos 24 meses. Un porcentaje bastante similar al de las personas que reportaron experiencias personales.

Esto en buena cuenta significa que el acoso sexual pasa alrededor de nosotros todo el tiempo y no nos damos cuenta. Tenemos tolerancia al acoso y esto hace de éste un problema de cultura organizacional informal que lejos de verlo como algo aislado en la organización, requiere que nos fijemos en los patrones socioculturales que están en la base del acoso y que permiten que éste subsista.

La data de ELSA nos señala tres factores que inciden en este proceso de normalización y tolerancia, que podemos incorporar como aspectos a tener en cuenta en nuestra estrategia de prevención para tener mejores y más sostenibles resultados:

El acoso sexual no se trata de hechos aislados que involucren a unas pocas personas, sino de un sistema que permite que esto pase y del que probablemente muchos somos parte.

| | Factor | Explicación | Estrategia |
|-----|---|--|--|
| 7.1 | Relativizamos algunas expresiones del acoso sexual | Desaprobamos una serie de comportamientos en el ámbito laboral, pero no los catalogamos como acoso sexual, les bajamos el nivel de gravedad | Cubrir un espectro amplio de comportamientos de acoso sexual, representando las manifestaciones más sutiles como parte de un proceso. De esta forma se evita caer en el "ahora todo es acoso". |
| 7.2 | No entendemos el concepto de acoso sexual | No entendemos del todo el concepto de acoso sexual laboral ni tenemos herramientas que nos ayuden a evaluar los casos que conocemos. | Incidir en las capacitaciones y estrategias de comunicación en los elementos del concepto que más dificultades nos generan y dar herramientas fáciles para analizar los casos. |
| 7.3 | Tenemos mitos y estereotipos alrededor del acoso sexual | Traemos con nosotros una serie de imaginarios que dificultan nuestra evaluación del problema. Estos nos hacen pensar por ejemplo que es exagerado denunciar, o que la víctima es culpable por no reaccionar de una manera determinada. | Llevar al personal a una reflexión expresa sobre estos estereotipos en los esfuerzos de comunicación y capacitación. |

7.1 Relativizamos algunas expresiones del acoso sexual:

La tendencia es que sólo reconocemos como acoso sexual las manifestaciones más graves. Las que tienen que ver con actos físicos y con chantaje. Las bromas sexuales o sexistas, los comentarios sobre la apariencia física e incluso las bromas sobre la orientación sexual o identidad de género de una persona forman parte de las conductas que tendemos a normalizar. Increíblemente hacemos lo mismo, aunque en menor medida, con las invitaciones reiteradas a salir, las miradas obscenas, persistentes o incómodas, e incluso con los acercamientos físicos innecesarios y el contacto físico en zonas del cuerpo no específicamente y tradicionalmente identificadas con lo sexual.

El acoso sexual en esta concepción es sólo la punta del iceberg, aquello que vemos por evidente. Todo lo demás o nos genera dudas o lo descartamos. ¿Qué es lo que hacemos? Sí las identificamos como situaciones que no deberían darse en el entorno laboral pero no las catalogamos como acoso sexual. Es decir, las desaprobamos pero como no las vemos como especialmente graves no hacemos ni decimos nada al respecto.

Y así es como se forma la tolerancia. Como consecuencia de la inacción. Una inacción que involucra a los distintos géneros y que es transversal a los distintos niveles jerárquicos de la organización.

Y aunque en este punto esto sea ya evidente, el problema de la tolerancia es que permite el acoso. De hecho, la data de ELSA muestra una correlación entre las manifestaciones más toleradas con las de mayor prevalencia.

Para hacerle frente es importante que las campañas de comunicación y capacitación incluyan un amplio espectro de ejemplos y que en el caso de aquellos que más nos cuesta identificar seamos estratégicos en mostrarlos como realmente ocurren, como parte de un proceso que se vuelve cada vez más complejo. Un ejemplo de este tipo de casos se encuentra en Galería Elsa en Spotify, son historias reales de acoso sexual contadas en tres minutos que nos permiten entender e identificar estas situaciones.

“ El acoso sexual en esta concepción es sólo la punta del iceberg, aquello que vemos por evidente. Así es como se forma la tolerancia. ”

Perú

Lo reconocen como hostigamiento sexual:

93%

Insinuar o proponer mejoras laborales a cambio de aceptar invitaciones, acercamientos o encuentros sexuales

92%

Amenazar con despedir o retirar beneficios de trabajo por no aceptar invitaciones, acercamientos o encuentros sexuales

94%

Tocar o rozar a una persona en zonas privadas del cuerpo

85%

Compartir o solicitar material audiovisual con contenido sexual

84%

Acercarse demasiado físicamente o tocar sin necesidad a una persona en alguna parte del cuerpo

65%

Hacer comentarios o bromas de contenido sexual o sexista

58%

Invitar reiteradamente a salir a una persona a pesar de no recibir respuesta positiva

53%

Contactos reiterados y no deseados a través de mensajes electrónicos o redes sociales

53%

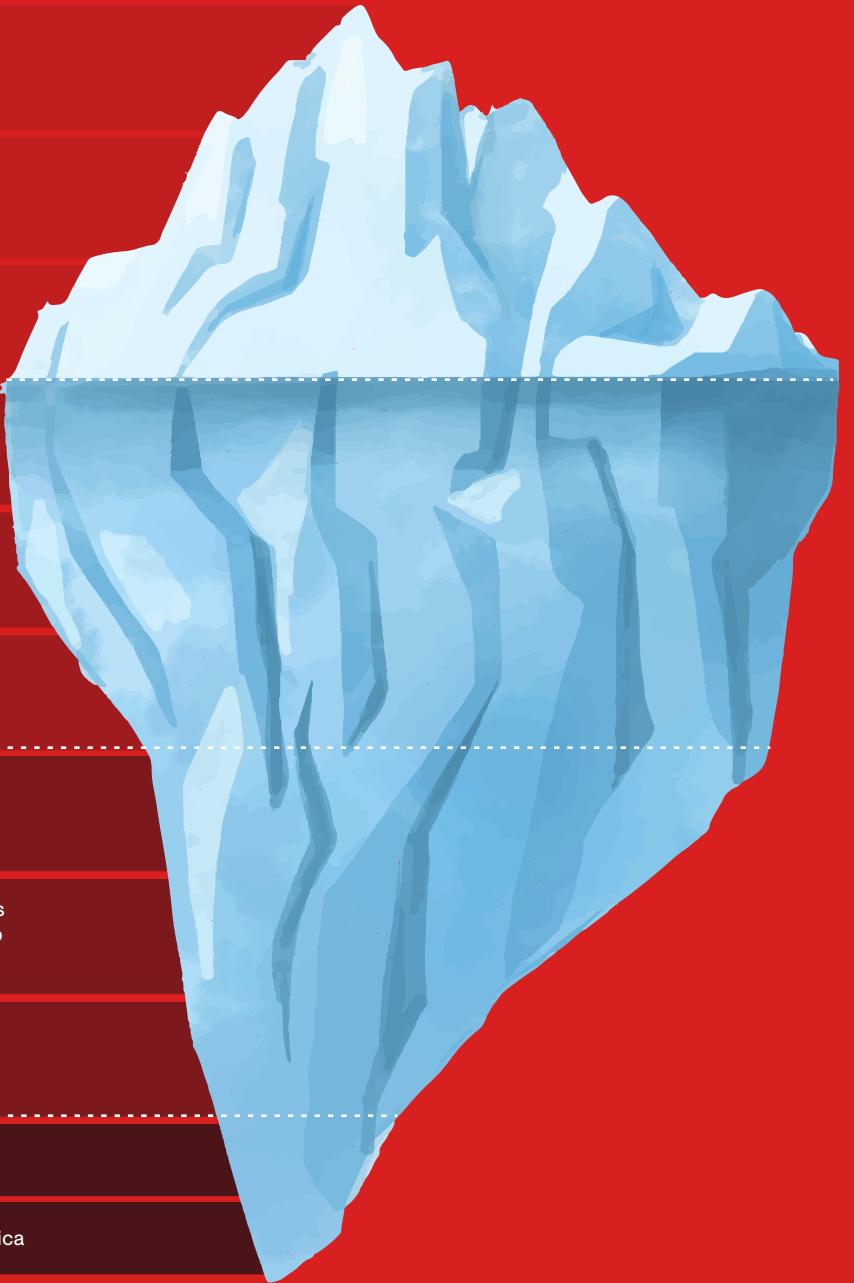
Comentarios o bromas sobre la orientación sexual o identidad de género de una persona

50%

Mirar de manera persistente a una persona en el trabajo

35%

Comentarios sobre la apariencia física



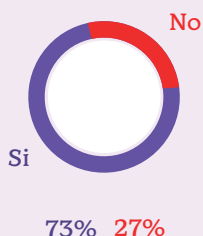
7.2 No entendemos el concepto de acoso sexual:

Ya hemos señalado que identificamos más fácilmente comportamientos o prácticas de acoso sexual cuando se trata de sus expresiones más graves. Las que se tornan físicas o en las que hay elementos claros de chantaje. Pero cuando se trata de comportamientos más recurrentes, mucho más presentes a nuestro alrededor, su definición se nos hace más compleja. ¿Qué hace que nos resulte más difícil identificar algunos comportamientos que otros?

Con ELSA encontramos evidencia de que cuando estamos fuera del marco de las expresiones más graves el foco de nuestra atención cambia. Dejamos de ponerla en los comportamientos y conductas, es decir, en los hechos, y pasamos a fijarnos en mayor medida en la reacción de la persona a la que estas se dirigen y en la intención de quien las hace. Cambiamos lo objetivo por lo subjetivo y en este segundo plano el abanico de interpretaciones personales se abre al infinito.

Siete de cada diez personas piensa que debe existir rechazo expreso para hablar de acoso sexual y seis de cada diez le dan un rol relevante a la intención de quien efectúa los comportamientos. Una mirada de este tipo corre el riesgo de terminar por asignar responsabilidad a la víctima si no encontramos por parte de ella un rechazo expreso. Y por exculpar a quien acosa si vemos en ella cualidades que, en nuestro imaginario, cuestionan la posibilidad de una mala intención. Estas pueden ser tan variadas y subjetivas como el estado civil, el desempeño o los antecedentes laborales. En nuestro imaginario una buena persona, un/a buen/a padre/madre de familia o un/a buen/a profesional no acosa. Y esto no es así.

Para que haya un caso de acoso sexual se debe mostrar rechazo:



Para que haya acoso sexual se debe tener la intención de acosar:



En la legislación peruana la intencionalidad en el acoso sexual no se desprende de las manifestaciones declaradas de quien hace las conductas, sino de lo que estas ponen en evidencia. Es decir, si la persona señala que no fue su intención o que se trató sólo de bromas, esto no será suficiente si de las conductas se desprende que la persona supo o debió saber que lo que estaba haciendo podía ser calificado como acoso sexual.

En cuanto al rechazo, la norma peruana hoy pide que la conducta sea no deseada, y no requiere de rechazo expreso.

Esto parece complejo de resolver pero en realidad se trata de hacer la pregunta correcta. La pregunta no es si la persona rechaza o no la conducta, sino si muestra su aceptación de alguna manera. Se necesita cambiar ¿te dijo que no? por ¿te dijo que sí? Esto no significa que todo sea susceptible de ser catalogado como acoso o que este sea un tema de susceptibilidades. Lo que significa es que el análisis de los casos debe efectuarse desde la posición de la persona que recibe la conducta. ¿Cómo una persona de similares características se podría razonablemente sentir en la misma posición?



HERRAMIENTA PARA ESTABLECER SI UNA CONDUCTA ES NO DESEADA:

La pregunta no es si la persona rechaza o no la conducta, sino si muestra su aceptación de alguna manera.

SE NECESITA CAMBIAR



¿Te dijo que no?



¿Te dijo que sí?

7.3 Tenemos mitos y estereotipos alrededor del acoso sexual:

Traemos con nosotros una serie de imaginarios e ideas de deber ser que nos dificultan entender y resolver algunos casos de acoso sexual laboral. Llegado el momento estos operan como una suerte de niebla mental, y también inconscientemente vamos dejando rastro de lo que pensamos sobre determinadas situaciones. Por ejemplo, la data de ELSA nos muestra que 9 de cada 10 personas piensa que si pasara por acoso sexual lo denunciaría. Pero en la realidad la misma data revela que cuando eso sucede la denuncia es literalmente la última opción. Esta contraposición explica por qué muchas veces nos encontramos con expresiones que cuestionan la reacción de la víctima en lugar de cuestionar las conductas en sí mismas.

Cuando la víctima no reacciona como nosotros pensamos que lo haríamos en una situación similar, cuestionamos toda la situación e incluso invertimos la responsabilidad.

Si en nuestra organización ocupamos una posición de liderazgo, estamos en áreas más expuestas a trabajar estos temas -como recursos humanos- o cuando integramos el comité de intervención frente al acoso sexual, es especialmente relevante estar atentos a la aparición de estos estereotipos e imaginarios.

El estereotipo más marcado es el de responsabilidad de la víctima. Tres de cada cuatro personas asigna un nivel de responsabilidad a la persona que sufre el acoso por no haberlo detenido en un inicio. Casi el 74% de la muestra está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que las prácticas o comportamientos hubieran cesado si la víctima los hubiera rechazado cuando sucedieron. Se aplica el mismo razonamiento con independencia de si quien las lleva a cabo es alguien con una posición de mayor o similar jerarquía.

El mito de exageración también tiene una presencia fuerte en nuestro imaginario. En casi el 42% de los casos las personas consideraron que sería exagerado denunciar cuando se trata de comentarios sobre la orientación sexual, bromas sexistas, invitaciones reiteradas a salir y acercamientos físicos innecesarios. Esto se condice con casi el 30% que considera que las bromas homofóbicas o las invitaciones reiteradas a salir son inevitables en una sociedad como la nuestra.

| Estereotipo | De qué se trata | Por qué sucede |
|-------------------------------|--|--|
| Exageración | Tendencia a pensar que las personas que denuncian el acoso sexual están inventando o exagerando las situaciones denunciadas. | Esto se debe a que tendemos a identificar lo sucedido sólo con las manifestaciones más graves. |
| Motivos ulteriores | Tendencia a pensar que las personas que denuncian conductas lo hacen con algún motivo adicional, sea obtener beneficios laborales o conseguir la renovación de un contrato. | Tendemos a pensar que la denuncia es algo fácil, no se empatiza ni comprenden los miedos y vergüenzas alrededor del tema. En consecuencia pensamos en la denuncia como una estrategia. |
| Heterosexualidad naturalizada | Tendencia a considerar normales o aceptables ciertas conductas bajo el argumento 'los hombres son así' o al dar por sentado estereotipos de género como que a las mujeres les gusta recibir atención de los hombres. | Es producto de la normalización a distintas expresiones del acoso sexual. El no haberlas cuestionado por mucho tiempo nos hace pensar que así son las cosas y que si se han mantenido por tanto tiempo realmente no son malas. |
| Responsabilidad de la víctima | Tendencia a poner excesiva atención en la reacción de la persona a la que se dirigen los comportamientos. Se tiende a buscar un rechazo expreso y fuerte para validar la existencia del acoso sexual. | Hemos construido un mandato de "deber ser" y cuando se incumple lo sancionamos invirtiendo la responsabilidad del acoso hacia la víctima. |

Es importante también tener cuidado especial cuando la denuncia se hace durante el periodo de prueba, durante los primeros meses de empleo o en medio de un proceso de despido. Una de cada tres personas sospecha sobre la veracidad de las denuncias efectuadas en estas condiciones y eso nos predispone en la investigación o evaluación de un caso.

De hecho, muchas denuncias se hacen una vez fuera del vínculo laboral o en proceso de salir del mismo porque el miedo es menor. Recordemos que el miedo es la principal barrera para denunciar en el caso de las mujeres.

Cuando estos mitos se configuran nos pueden llevar a entender mal el problema, y por tanto, a plantear una mala solución. Por ejemplo, el acoso no se resuelve empoderando a las mujeres. Una estrategia de este tipo se ancla en el mito de la responsabilidad de la víctima. Ve en ella el problema y en consecuencia, intenta poner en ella la solución. De forma similar, si restamos relevancia a los comportamientos más sutiles y trasladamos esa sensación a nuestros equipos, las personas serán reacias a denunciar. Pensarán que exageran.

Necesitamos aprender a identificar y cuestionar nuestras ideas más arraigadas sobre el acoso sexual. Entender que son situaciones en las que impera la confusión y el miedo y que afectan negativamente el bienestar de las personas. Necesitamos cuestionar lo que hoy catalogamos como normal, y aprender herramientas que nos permitan abordar estas situaciones desde otras perspectivas.



HERRAMIENTA: NARRAR EL CASO EN VOZ ALTA Y EN PRIMERA PERSONA DESDE ESTAS DOS POSICIONES:



Desde la posición de la persona denunciada



Desde la posición de la persona que denuncia

Mitos comunes relacionados al acoso sexual laboral

Valor ● 1.Totalmente de acuerdo ● 2.Totalmente de acuerdo ● 3.En desacuerdo ● 4.Totalmente en desacuerdo

| | | | | |
|--------------------------|----|-----|-----|--------|
| Heterosexualidad natural | 6% | 22% | 42% | 30% |
| Exageración | 9% | 31% | 38% | 22% |
| Motivos ulteriores | 7% | 23% | 41% | 29% |
| Rechazo | | 35% | 39% | 17% 9% |

8. En mi empresa hay un sistema de prevención frente al acoso sexual implementado, ¿por qué no funciona?

Un sistema de prevención frente al acoso sexual laboral debe comprender al menos los siguientes elementos:

Obligatorio por ley

- Un reglamento de prevención frente al hostigamiento sexual laboral.
- Un procedimiento de investigación y sanción.
- Un canal de denuncia.
- Capacitaciones periódicas al personal a través de cursos y/o campañas de comunicación.
- Un equipo especial capacitado para implementar este sistema y para atender los casos que se presenten.
- Diagnósticos anuales.
- Una estrategia de comunicación.

Este sistema debe ser adecuadamente implementado. Esto que parece obvio no lo es. El reglamento de prevención, el procedimiento de investigación y el canal de denuncia deben ser puestos en conocimiento del personal y deben ser accesibles, tanto en contenido como en ubicación e idioma. Las capacitaciones deben ser periódicas y estratégicas considerando el sector y las características y necesidades del grupo ocupacional. Y el equipo encargado de implementar este sistema y atender los casos que se presenten debe ser especialmente formado para este fin. Esto requiere una mirada estratégica, la cual idealmente debe estar basada en evidencia para procurar una mejor inversión de recursos.

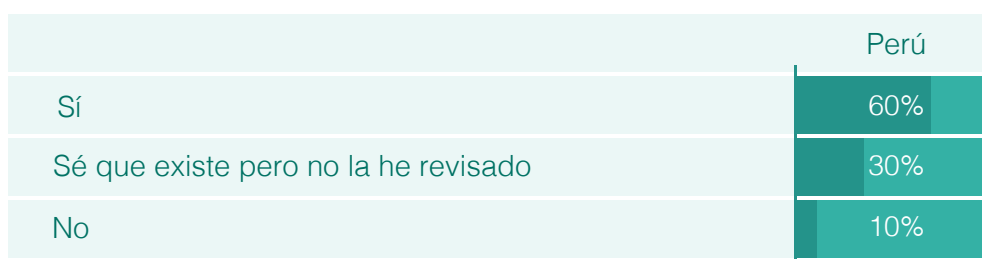
Implementar un sistema de este tipo sólo por cumplir la ley no genera más impacto que el de evitar una multa administrativa. La evidencia de ELSA sugiere que estrategias meramente legalistas no logran que el personal recuerde siquiera que existe un reglamento de prevención contra el acoso sexual, menos aun que comprendan de qué se trata. Implementar un sistema de prevención frente al acoso sexual que funcione no tiene que ser costoso en términos económicos, tiene que ser estratégico. Y este cambio de perspectiva, que no es menor, refleja la importancia que la organización le da a este tema.

8.1. Reglamento de prevención, procedimiento de investigación y canal de denuncia:

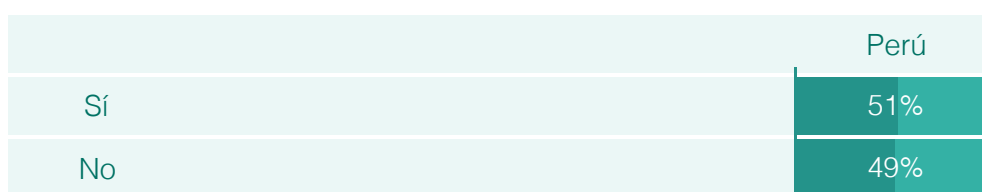
En Perú es obligatorio por ley contar con reglamentos de prevención frente al acoso sexual, procedimientos de investigación y canales de denuncia. Sin embargo, lo que encontramos es que estos tienen una implementación débil y escasa llegada al personal. En muchos casos las y los trabajadores refieren no conocer estos instrumentos o canales, o saber que existen pero no haberlos revisado ni saber cómo acceder a ellos.

El 40% del personal encuestado no conoce o sólo sabe que existe el reglamento de prevención pero no lo ha revisado y uno de cada dos trabajadores/as no sabe en qué consiste el procedimiento de investigación cuando se denuncia un caso. Redacciones de corte legalista y estrategias de difusión basadas simplemente en colgar la normativa interna en intranet o mandarla por correo electrónico tienen un impacto muy limitado. Y éste es aún menor en los cargos operativos y de menor nivel jerárquico.

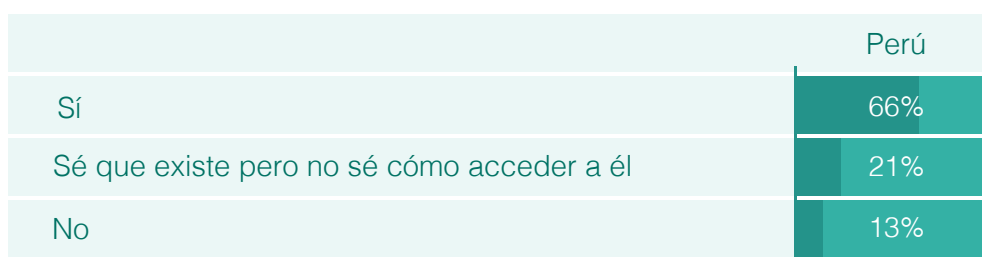
Conoces la política de prevención y/o sanción de acoso sexual laboral en tu organización?



¿Sabes en qué consiste el proceso de investigación en casos de acoso sexual laboral en tu organización?



¿Conoces si en tu organización existe un canal de denuncia para reportar un caso de acoso sexual laboral?



El canal de denuncia se conoce ligeramente más pero estamos aún lejos de un óptimo. El 34% no tiene acceso a este canal, ya sea porque no lo conoce -13%- o porque sabe que existe pero no cómo acceder a él -21%-. Aspectos como el idioma y pluralidad de opciones para el acceso son esenciales. Un correo electrónico puede ser inaccesible para muchas personas y excesivamente impersonal para otras.

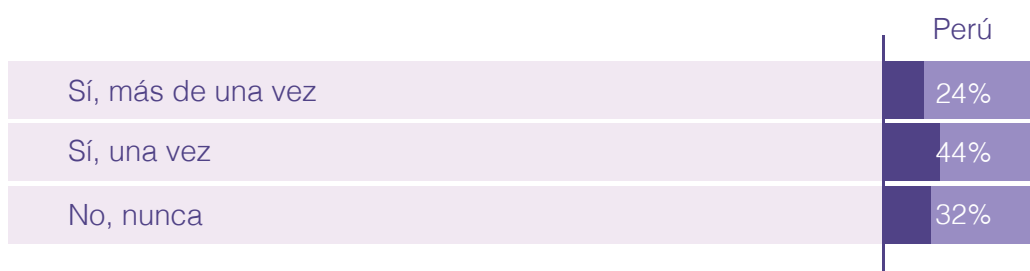
Un número telefónico que funcione sólo en horario laboral puede impedir que quien lo necesite pueda utilizarlo, y acudir a la oficina de recursos humanos puede dar más seguridad pero requiere ausentarse -y pedir permiso- aunque sea brevemente del puesto de trabajo. Por eso, ante una probable pluralidad de necesidades, lo idóneo es que se pongan a disposición también una pluralidad de opciones para acceder a este canal.

8.2. Capacitaciones:

Si bien las organizaciones capacitan a su personal en prevención del acoso sexual laboral, estas no tienen en general una mirada estratégica. Suelen ser de corta duración, esporádicas y de un claro corte legalista. Las capacitaciones efectuadas bajo estas características no tienen impacto. Por ejemplo, con ELSA encontramos que más del 30% de personas no recuerda haber recibido capacitación sobre este tema (a pesar de sí haberla recibido de acuerdo a su organización). También encontramos que sólo una de cada dos personas recibió capacitación durante su proceso de inducción o durante los tres primeros meses de relación laboral cuando de acuerdo a la legislación peruana el 100% debió recibirla en esta oportunidad.

Los sistemas de prevención cuando son adecuada y estratégicamente implementados pueden incidir positivamente en reducir la tolerancia frente al acoso sexual laboral y en romper el silencio que envuelve este tema. Pero cuando están ausentes o son inconsistentes, le transmiten al personal lo contrario, que para la organización este tema no es relevante y que probablemente no existan consecuencias si algo sucede. El silencio o un cumplimiento meramente formal transmite impunidad.

¿En los últimos 24 meses te han capacitado en prevención del acoso sexual laboral en tu organización?



9. ¿Hay alguna estrategia que tenga mejores resultados para prevenir el acoso sexual laboral?

Tradicionalmente hemos pensado el acoso sexual en términos binarios: quien efectúa el acoso - quien sufre el acoso. Lo hemos visto como una excepción, como algo ajeno a la dinámica ordinaria de la organización. Una mirada de este tipo tiene consecuencias. Una de ellas es, por ejemplo, que nos hemos vuelto dependientes de la denuncia de la víctima para recién actuar cuando ésta es la última opción que toman. Otra, es que no hemos recaído en que la principal barrera para denunciar la construyen las personas que nos rodean, nuestros compañeros y compañeras de trabajo y nuestros jefes y jefas inmediatas. Esto porque más que un temor a la falta de respuesta de la organización (sin que esto deje de ser un aspecto relevante), hay un temor a la reacción de quienes están más cerca de nosotros.

La propuesta entonces es dejar de poner todos nuestros esfuerzos en la víctima y poner atención en los terceros, que en buena cuenta somos todos.

En inglés esta estrategia se conoce como bystander. Bajo esta premisa nuestra apuesta por la denuncia se diversifica. Esta puede venir ahora tanto de parte de quien sufre directamente el acoso como de una tercera persona. ¿Por qué esta sería una mejor estrategia? Hay una serie de factores que guían en esta dirección.

Primero, de acuerdo a la data de ELSA, los terceros no somos ajenos a las expresiones de acoso sexual a nuestro alrededor. El 28% de la muestra reportó darse cuenta de alguna situación de este tipo en los últimos dos años. Nos damos cuenta, pero no actuamos. Esto no necesariamente se debe a una falta de empatía, sino más bien a la ausencia de herramientas que nos permitan reconocer el acoso sexual, llamarlo por su nombre y tomar acción.

Un segundo aspecto que resalta la evidencia que hoy tenemos con ELSA es que el 55% de personas que pasa por una situación de acoso sexual en el trabajo se lo cuenta a algún compañero o compañera, ya sea en busca de apoyo o consejo. Esta persona puede mostrar una actitud tolerante al acoso con expresiones del tipo “él/ella es así, no le hagas caso” o puede acercarse de manera más asertiva a la situación y ofrecer información sobre canales de denuncia y compañía para, por ejemplo, acudir a recursos humanos por más información. La acción de esta tercera persona hace la diferencia.

Tercero, más de la mitad de los casos de acoso sexual viene de las personas más cercanas a nosotros en el trabajo. El 37% proviene de los pares y el 19% de los jefes inmediatos. Una estrategia adecuada de prevención requiere no sólo que la víctima reconozca la situación que está atravesando, sino que, sobre todo, lo hagan quienes realizan estas conductas. Se trata más de aprender a evitar que esto suceda que de aprender a defendernos.

¿Cómo se implementa una estrategia enfocada en los terceros o bystanders?

Dirigiendo los esfuerzos de comunicación y capacitación a enseñarle a las personas a reconocer situaciones de acoso sexual en el trabajo como posibles terceros espectadores y no como víctimas o victimarios. La posición del tercero alivia la carga de la víctima que ya hace todo lo posible para lidiar o evitar la situación.

Alivia también la carga que recae muchas veces sobre los hombres que los posiciona como el problema y por tanto los pone a la defensiva. Y le da la responsabilidad a quienes están en mejor posición de actuar porque no llevan consigo los temores propios de quien está enfrentando esta situación.

Finalmente, una estrategia de este tipo enseña a los terceros tres cosas concretas si son testigos de una situación de acoso sexual laboral:



- **A intervenir generando una distracción. Por ejemplo dejando caer algo en el piso o preguntar por el clima o alguna indicación.**



- **A intervenir de manera directa en la situación. Por ejemplo, llamando la atención sobre lo que está ocurriendo o preguntándole a la víctima si se encuentra bien.**



- **Buscar ayuda con alguien que pueda atender la situación, por ejemplo recursos humanos.**

10. ¿Cuál es mi rol como líder de la organización?

Cuando las y los líderes se toman en serio la prevención del acoso sexual, el resto del personal lo hace también. Para que tenga este efecto, la relevancia que le damos al tema debe ser transmitida de forma expresa. No basta con que nosotros sepamos que es importante, es necesario que lo hagamos saber. En este sentido, una adecuada estrategia de prevención se lidera con el ejemplo, comunicándonos tanto a través de lo que decimos como de lo que hacemos.

Al igual que el resto de trabajadoras y trabajadores, quienes lideran organizaciones tienen problemas para reconocer situaciones de acoso sexual. Tienden también a tolerar los comportamientos que ven con mayor frecuencia y que, en consecuencia, han normalizado. A su vez, también proyectan responsabilidad en las víctimas cuando consideran que han fallado en detener la situación. En la medida que las y los líderes enfrentan dificultades similares al resto de su personal resulta entonces esencial que se capaciten sobre el tema y dediquen un tiempo a desarrollar una sensibilidad particular sobre el tema. Ante casos difíciles, serán en última instancia quienes deban tomar una decisión.

Observa hacia afuera:

Observa cómo hablan e interactúan las y los integrantes de tu equipo. Los comportamientos o actitudes que aún hoy vemos como normales no necesariamente son correctos.

Recuerda que en la mayoría de casos sí consideramos que determinadas conductas -por ejemplo, bromas sexistas, comentarios sobre la orientación sexual de una persona- son inadecuadas para los espacios de trabajo pero no las denominamos acoso sexual. Para promover un cambio nos corresponde cuestionar lo aceptado.

Observa hacia adentro:

Desde tu propio discurso y comportamiento, observa tu propia interacción con las y los integrantes de tu equipo. ¿Cómo te comportas, qué bromas haces, utilizas lenguaje en doble sentido? También cómo reaccionas frente a este tipo de situaciones. ¿Dices algo al respecto, te ries, guardas silencio? Cuando lideramos organizaciones si mostramos una conducta tolerante frente al acoso sexual las personas que eventualmente necesitan acudir a nosotros por este tema no lo harán. Tendrán miedo de mostrarse exageradas.

Promueve un cambio:

Como líderes nos toca actuar. Esto parte de comunicar personalmente la premisa de tolerancia cero frente al acoso sexual, pero también de hacer o decir algo si vemos o escuchamos comportamientos susceptibles de calificar como acoso sexual. Esto no es sinónimo de una confrontación, sino de una intervención asertiva que detenga la situación que pueda estarse dando y de buscar una conversación clara con la persona que lo hizo.

[Lectura recomendada: [Harvard Business Review](#),

["Cuando los líderes se toman en serio el acoso sexual laboral, también lo hace el personal". \]](#)



Autora:

**Marlene
Molero
Suárez**

CEO y Cofundadora de ELSA. Abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú, magíster en Género, Política y Desigualdad por London School of Economics, con estudios de especialización en la Universidad de Estocolmo, Universidad de Sevilla y Universidad Complutense de Madrid. Docente universitaria en la PUCP y Universidad del Pacífico, blogger y Tedx Speaker. Experta en Diagnósticos Participativos de Género y gestión de cambio organizacional.

ELSA

Es una startup latinoamericana que tiene como propósito construir capacidades en las organizaciones para cerrar la brechas de género en el trabajo, poniendo la innovación y tecnología al servicio de la igualdad.

Diseñamos y desarrollamos estrategias para promover la igualdad de género en el mercado laboral. <https://www.elsa.la/>

Fue desarrollada con el apoyo y financiamiento del BID.

En alianza con:



Con el apoyo para la difusión de:



ELSA

espacios laborales sin acoso