

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/364317871>

# Los costos empresariales de la Violencia contra las Mujeres y su impacto en la productividad laboral en empresas de Bolivia: Prevalencia e impacto en el contexto pandémico 2021

Technical Report · October 2022

DOI: 10.13140/RG.2.2.24971.98088

CITATIONS

7

READS

203

2 authors:



**Aristides Vara-Horna**

University of San Martín de Porres

86 PUBLICATIONS 384 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



**Zaida Beatriz Asencios Gonzalez**

University of San Martín de Porres

22 PUBLICATIONS 92 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



ESTADO PLURINACIONAL DE  
**BOLIVIA**

MINISTERIO DE JUSTICIA Y  
TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL



Implementada por:

**giz**

Prevención de la violencia  
contra las mujeres -  
PREVIO

# **Los costos empresariales de la Violencia contra las Mujeres y su impacto en la productividad laboral en empresas de Bolivia**

*Prevalencia e impacto en el contexto pandémico 2021*

*La Paz, octubre de 2022*

# Los costos empresariales de la Violencia contra las Mujeres y su impacto en la productividad laboral en empresas de Bolivia

Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional

Viceministerio de Igualdad de Oportunidades

## Este estudio fue elaborado bajo la dirección y coordinación de:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Proyecto Prevención de la Violencia contra las Mujeres - PREVIO

La Paz - Bolivia

## Elaboración:

Dr. Arístides Alfredo Vara-Horna – Universidad de San Martín de Porres.

### *Investigador principal*

Bernarda Sanabria Tovar

Andrea Pastén Valdez

Marcela Suarez Montoya

### *Responsables de trabajo de campo y elaboración de informes*

Zaida Asencios-Gonzalez – Universidad de San Martín de Porres

### *Análisis de datos*

## Diseño Gráfico y diagramación:

Alejandra Rojas Ayala

*Las ideas, opiniones y criterios expresados en esta publicación son responsabilidad exclusiva de sus autores\*as y no reflejan necesariamente la opinión de GIZ.*

## Uso del lenguaje inclusivo:

En este documento se utiliza el asterisco de género (\*) como una expresión del lenguaje inclusivo y no sexista que toma en cuenta la gran diversidad humana. Con este símbolo expresamos la inclusión no sólo de los géneros femenino y masculino, también la existencia de otras identidades de género y diversidades sexuales.

El Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ) promueve la igualdad de género e insta al uso del lenguaje inclusivo en sus documentos oficiales. En ese sentido, la Cooperación Alemana en Bolivia, implementada por GIZ Bolivia adopta el uso de este tipo de lenguaje, alentando y reafirmando su compromiso con la inclusión de hombres y mujeres, así como todas las identidades y diversidades que existen en el país.

## Derechos reservados

Prohibida la reproducción de este documento por cualquier medio total o parcialmente, sin permiso de las\*os editoras\*es. Las ideas, opiniones y criterios expresados en esta publicación, son responsabilidad exclusiva de sus autoras\*es y no reflejan necesariamente la opinión de la GIZ ni de sus contrapartes.

Primera edición: octubre de 2022.





# Presentación

El Estado Plurinacional de Bolivia declara la gestión 2022, como el “Año de la revolución cultural para la despatriarcalización: por una vida libre de violencia contra las mujeres” estableciendo como prioridad la lucha por la erradicación de este tipo de violencia y teniendo presente que es una de las violaciones más graves de los derechos humanos en todo el mundo.

La violencia hacia mujeres y niñas es un problema cuya solución involucra a toda la sociedad. Las raíces de este flagelo son los roles de género estereotipados, tradicionales y que afianzados originan discriminación; así mismo la distribución desigual del poder y el todavía vigente sistema patriarcal/machista que reproduce y naturaliza las diferentes expresiones de violencia hacia las mujeres, es una de sus principales causas. Los impactos de la violencia hacia las mujeres trascienden el ámbito familiar y comunitario, afectan también al sector público y al sector privado, en niveles tan importantes como el económico y la productividad laboral. El 2015, el estudio sobre “Costos empresariales de la violencia contra las mujeres” mostraba que las empresas privadas en Bolivia tenían pérdidas que alcanzaban a 1900 millones de dólares americanos, lo que equivalía al 6,4% del Producto Interno Bruto del país.

Estamos convencidos de que la prevención de la violencia hacia mujeres y niñas es un elemento estratégico en las acciones que se impulsan desde los diferentes niveles estatales y gubernamentales. El Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional a través del Viceministerio de Igualdad de Oportunidades, junto a la Cooperación Alemana implementada por la GIZ en Bolivia, en la gestión 2021 inician acciones conjuntas en el marco del proyecto Prevención de Violencia contra las Mujeres (PREVIO), buscando fortalecer las acciones de prevención en distintos ámbitos.

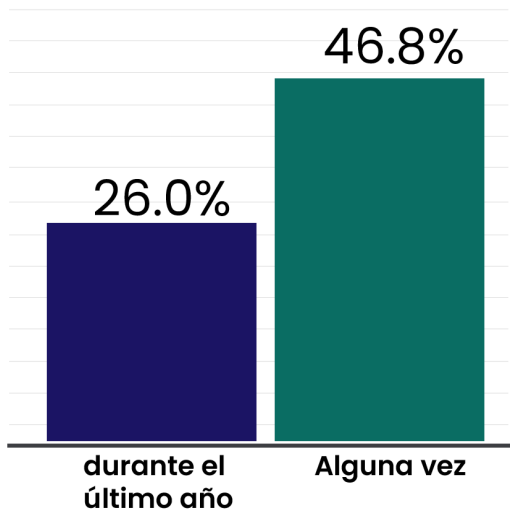
El estudio “Los costos empresariales de la violencia contra las mujeres y su impacto en la productividad laboral en empresas de Bolivia: Prevalencia e impacto en el contexto pandémico 2021” es parte de esta labor conjunta y busca determinar cómo la violencia contra las mujeres basada en el género está impactando en la productividad laboral de las empresas públicas y privadas de Bolivia, dentro de un contexto post pandémico. En este estudio participaron 20 empresas grandes, medianas y pequeñas de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba. Ponemos a consideración los resultados de esta investigación, seguros de que serán de utilidad y reflexión para el ámbito empresarial y la sociedad boliviana en su conjunto.

***Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional***



# Resumen de resultados

## VcM en relaciones de pareja



Del Personal atestiguaron VcM en la empresa

## Días perdidos al año por VcM



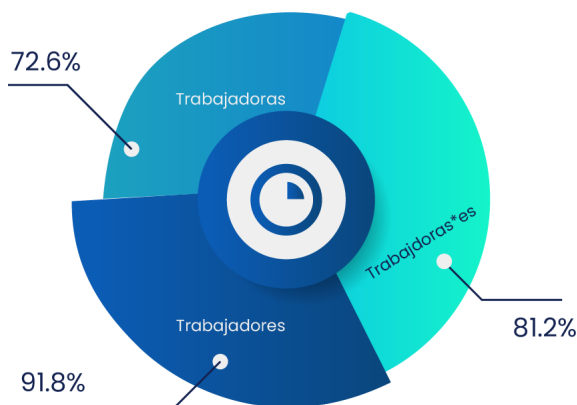
Total de días productivos perdidos, en la empresa, por año, debido a la VcM



colaboradoras\*es

Fuerza laboral perdida (equivalencia tiempo completo)

## Actitud tolerante hacia la violencia contra las mujeres (%)



## Patrones de Gestión Inequitativa (%)

	Trabajadoras	Trabajadores	ambos
PGI Crónico	7.4%	11.1%	9%
PGI Esporádico	49%	49.7%	49.3%

Fuente: Encuestas a 5213 colaboradoras\*es, donde fueron 2567 mujeres y 2646 hombres.





# Contenido

<b>Resumen .....</b>	<b>11</b>
<b>1. Introducción .....</b>	<b>12</b>
<b>2. Marco conceptual .....</b>	<b>15</b>
2.1. <i>Impacto pandémico sobre la VcM.....</i>	<i>15</i>
2.2. <i>Violencia contra las mujeres .....</i>	<i>16</i>
2.3. <i>Simultaneidad de la VcM.....</i>	<i>19</i>
2.4. <i>Impactos invisibles de la VcM.....</i>	<i>20</i>
2.5. <i>Determinantes socioculturales de la VcM.....</i>	<i>22</i>
2.6. <i>Modelo explicativo propuesto .....</i>	<i>23</i>
<b>3. Método .....</b>	<b>26</b>
3.1. <i>Participantes.....</i>	<i>26</i>
3.2. <i>Instrumentos.....</i>	<i>27</i>
3.2.1. <i>Fiabilidad y validez de las escalas de medición .....</i>	<i>32</i>
3.3. <i>Procedimiento.....</i>	<i>34</i>
<b>4. Resultados .....</b>	<b>35</b>
4.1. <i>Contexto pandémico.....</i>	<i>35</i>
4.2. <i>Prevalencia de VcM basada en el género .....</i>	<i>37</i>
4.3. <i>Impacto en la productividad.....</i>	<i>43</i>
4.4. <i>Actitudes hacia la VcM.....</i>	<i>48</i>
4.5. <i>Patrones de Gestión Inequitativas (PGI).....</i>	<i>49</i>
4.6. <i>¿Funciona la prevención de la VcM? .....</i>	<i>51</i>
4.7. <i>Prueba de modelo .....</i>	<i>52</i>
<b>5. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>63</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>67</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>70</b>
<i>Anexo 1 .....</i>	<i>70</i>
<i>Anexo 2 .....</i>	<i>84</i>

# Lista de acrónimos y siglas

**ACT:** Actitudes hacia la VCM

**COM:** Compromiso Laboral

**CPL:** Conflicto vida personal-vida laboral

**DE:** Distrés Emocional

**HSL:** Hostigamiento Sexual Laboral

**MDG:** Modelo de Gestión

**PGI:** Patrones de Gestión Inequitativas

**PP:** Productividad Perdida

**VcM:** Violencia contra las mujeres

---

## Resumen

**Objetivo.** En la presente investigación se determina cómo la violencia contra las mujeres (VcM) basada en el género está impactando en la productividad laboral de las empresas de Bolivia, dentro del contexto pandémico correspondiente para el año 2021.

**Método.** Se usó un diseño descriptivo-explicativo, sobre la base de datos observacionales (encuestas) y relaciones de variables acorde a un modelo teórico. Los datos provienen de encuestas a 2567 trabajadoras y 2646 trabajadores de 20 empresas grandes y medianas de Bolivia.

**Resultados.** [1]. En general, la pandemia ha afectado a 3 de cada 4 trabajadoras\*es tanto en su vida personal como laboral. En cuanto a la VcM, 47% han vivido experiencias de VcM, principalmente violencia psicológica y control coercitivo. Por otro lado, el 35.9% de trabajadoras ha experimentado algún incidente de hostigamientos sexual en el trabajo (HSL), con un promedio de 9.5 incidentes al año. Solo el 13.8% ha informado a alguien de la empresa sobre su situación violenta. [2]. Quienes experimentan VcM, ya sea como agredida o agresor, tienen mayores niveles de aceptación hacia la VcM, tanto implícita como explícitamente. En cuanto a sus efectos, la VcM tiene un impacto negativo en la concentración y energía (41.2%), el ausentismo (52.1%) y en los resultados laborales (42.1%). Controlando los efectos de la pandemia, el personal involucrado en situaciones de VcM pierden entre 5.4 y 7.6 días al año promedio. Contabilizar los costos adicionales del HSL (aislando los costos de la VcM y de la pandemia), significa 6,4 días perdidos más al año para la empresa por mujer agredida. [3]. Controlando el impacto del COVID-19, se observa que las empresas que vienen realizando acciones continuas de prevención tienen entre 17.8 y 25.2% menos prevalencia de VcM y ataques promedio por año, así como 10.1% menos actitudes a favor de la violencia. Incluso, la cantidad de días perdidos por VcM son 25.4% menos; es decir, en los casos donde ocurre VcM, el impacto negativo en la productividad es significativamente menor en las empresas que previenen la VcM.

**Conclusiones.** Hoy más que nunca las empresas bolivianas necesitan involucrarse en la prevención de la violencia contra las mujeres, no solo por el impacto económico que produce la misma en la productividad, sino también porque es estratégico para la recuperación económica pos pandémica. A diferencia de tiempos normales, la recuperación pos pandémica exige un mayor compromiso del personal, además de la disposición de todos sus recursos y capacidades para aumentar la productividad. Sin embargo, tal como los resultados de la investigación han mostrado, la VcM es la antítesis de esta recuperación, por cuanto disminuye la salud emocional del personal, aumenta el conflicto entre la vida personal y laboral, disminuye el compromiso laboral y, por consiguiente, disminuye la productividad laboral.

*Palabras clave:* empresas, violencia contra las mujeres, hostigamiento sexual laboral, trabajadoras\*es, pandemia, Bolivia.

---

# 1. Introducción

La violencia contra las mujeres basada en el género es una grave violación de los derechos humanos, prevalente en todo el mundo y con consecuencias negativas en la salud pública y el desarrollo. De todos los tipos de violencia contra las mujeres (VcM), la violencia ejercida por la pareja o expareja es la más prevalente y con mayores consecuencias crónicas y costos para la sociedad. Sin embargo, es uno de los tipos de violencia de género más difíciles de erradicar por cuanto existen fuertes normas sociales y patrones culturales que la justifican y mantienen.

En Sudamérica, Bolivia es el país con mayores niveles de violencia contra las mujeres (Sardinha et al., 2022). Estadísticas oficiales del Instituto Nacional de Estadística - INE (2016) reportan que por lo menos 75 de cada 100 mujeres ha sido agredidas por su pareja o expareja, al menos una vez en su relación. Con niveles tan alto de prevalencia de VcM es inevitable que las diversas organizaciones e instituciones de la sociedad se vean afectadas. En efecto, una investigación realizada en 31 empresas grandes y medianas de Bolivia se encontró que 20.6% de trabajadoras había sido agredidas por su pareja en el último año; y 39% al menos una vez en su relación (Vara-Horna, 2015), trayendo efectos significativos en la productividad laboral.

Las empresas son organizaciones clave para la prevención de la VcM. Durante la última década, investigaciones realizadas por la Agencia de Cooperación Alemana y la Universidad de San Martín de Porres han venido demostrando los costos empresariales de la violencia contra las mujeres, debido a los altos niveles de rotación, tardanzas, ausentismo y presentismo laboral proveniente de agredidas, agresores y personal testigo (Vara-Horna, 2013, 2015, 2018, 2019, 2020). En ese contexto, importantes iniciativas tales como el Sello Empresa Segura Libre de Violencia y Discriminación contra las mujeres, realizado en Perú, Paraguay y Ecuador han venido promoviendo el involucramiento del sector empresarial en la prevención de la VcM. Sin embargo, desde la emergencia de la pandemia por COVID-19, la prevención de la violencia contra las mujeres se ha visto relegada por otros intereses con mayor atención social. En efecto, dentro del imaginario social y de las empresas, la prevención de la violencia contra las mujeres no es prioritario ante una pandemia por el nuevo coronavirus; pasando a un segundo plano ante otras necesidades tales como la recuperación económica.

Durante los dos primeros años pandémicos (2020-2021), las empresas han resultado muy afectadas por las medidas de aislamiento e inmovilización social. Muchas han quebrado y la mayoría ha tenido que adaptarse a nuevas formas de trabajo y a nuevos requerimientos de mercado. El personal también se ha visto también seriamente afectado, muchos han perdidos sus empleos, otros han visto reducida su carga laboral o ingresos, o han tenido que trabajar remotamente desde casa, sin una preparación previa. A estos cambios abruptos, se ha sumado la amenaza de la enfermedad por el virus, la pérdida de familiares por fallecimiento, el miedo a la muerte, con altas dosis de ansiedad y estrés. Pero ¿por qué la violencia contra

---

las mujeres dejó de ser un tema importante para las empresas? ¿por qué desapareció dentro del mapa de prioridades en la emergencia sanitaria por COVID-19? Debido a la existencia de fuertes patrones socioculturales, la prevención de la violencia contra las mujeres no es prioritaria. Se la subestima, creyendo que es un problema privado no urgente. Sin embargo, la evidencia contradice esta creencia, al ser el tipo de violencia más costosa para la sociedad, además de constituirse en un serio obstáculo para el desarrollo. Además, con respecto al COVID-19, la evidencia disponible hasta la fecha da cuenta de una fuerte asociación entre violencia contra las mujeres y disrupción pandémica, es decir, la VcM no desapareció con la pandemia; por el contrario, se mantuvo y, en muchos casos, aumentó debido a que sus variables disponibles y causantes se agudizaron (Peitzmeir et al., 2021; Ceroni et al., 2021; Vara-Horna, 2021). En efecto, condiciones de vida y laborales más precarias para las mujeres, mayor carga doméstica debido al confinamiento en el hogar, más tiempo de exposición con los agresores, mayores niveles de ansiedad y estrés en los perpetradores, así como la pérdida de empleo y discusiones por la economía familiar, pueden mantener y/o aumentar los niveles de violencia contra las mujeres por parte de sus parejas o exparejas.

En estos nuevos tiempos necesitamos evidencia científica que demuestre que hoy más que nunca las empresas necesitan involucrarse en la prevención de la violencia contra las mujeres, no solo por el impacto económico que produce la VcM en la productividad, sino también porque es estratégico para la recuperación económica pos pandémica. Las empresas están muy preocupadas por la recuperación económica, en vista de las ingentes pérdidas a raíz de la pandemia. Sin embargo, a diferencia de tiempos normales, la recuperación pos pandémica exige un mayor compromiso del personal, además de la disposición de todos sus recursos y capacidades para aumentar la productividad. Sin embargo, tal como la evidencia científica reporta, la VcM es una amenaza a esa recuperación, por cuanto disminuye los recursos y capacidades del personal.

En investigaciones previas realizadas por la GIZ en Bolivia, el enfoque se centró en demostrar el impacto de la violencia contra las mujeres en la productividad (Vara-Horna, 2015). En estos nuevos tiempos, es necesario ampliar ese enfoque centrándonos ahora en identificar las principales variables que causan la VcM; pues identificando las variables que disponen o favorecen la violencia contra las mujeres, las empresas podrán prevenirla. Hay dos variables sobre las cuales las empresas pueden producir importantes cambios: las actitudes tolerantes hacia la VcM y los patrones de gestión inequitativa. Tenemos la hipótesis de que disminuyendo las actitudes a favor de la violencia y los patrones de gestión abusivos del personal jerárquico, se podrá disminuir la prevalencia de la violencia contra las mujeres, mejorando también la calidad de vida y la productividad laboral de todo el personal. Esta es una hipótesis audaz, sin embargo, la hemos venido observando en la casuística cotidiana con las empresas, por lo que ahora, disponiendo de data de muchas empresas, podremos verificar su validez.

---

De lo dicho, la presente investigación aportará evidencia de qué tan prevalente está la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja en las empresas, y cómo impacta en su productividad laboral, en el contexto pandémico. En términos específicos, la investigación pretende responder las siguientes preguntas:

**Objetivo general:**

- Determinar cómo la violencia contra las mujeres basada en el género está impactando en la productividad laboral de las empresas de Bolivia, dentro del contexto pandémico.

**Objetivos específicos:**

1. *¿Cuál ha sido el impacto de la pandemia por COVID-19 en la calidad de vida de las\*os trabajadoras\*es y su productividad laboral?* La pandemia es una preocupación global tanto para las personas como para las empresas. No podemos entender el impacto de la VcM en la productividad laboral sin considerar y controlar el impacto que ha significado la disrupción pandémica.
2. *¿Cuál es la prevalencia e intensidad de la violencia contra las mujeres ejercida por la pareja o expareja (VcM) en las empresas grandes y medianas de Bolivia, correspondientes al año 2021? ¿Qué rutas causales explican el impacto de la pandemia en la VcM y, posteriormente, en la productividad laboral?*
3. *¿Cuál es la prevalencia e intensidad del hostigamiento sexual laboral (HSL) en las empresas grandes y medianas de Bolivia, correspondientes al año 2021?* A diferencia de estudios previos, necesitamos medir también la prevalencia de otros tipos de violencia contra las mujeres, tales como el acoso sexual laboral; pues la pandemia pudo haber incrementado no solo la VcM sino también el HSL.
4. *¿Cuál es la prevalencia de personal testigo de VcM en las empresas grandes y medianas de Bolivia, correspondientes al año 2021?* Debido a que el personal que atestigua VcM también puede afectarse en su productividad, es necesario determinar su prevalencia e impacto.
5. *¿Cuál es el costo en días perdidos que ocasiona la VcM y el HSL en las empresas grandes y medianas de Bolivia, correspondientes al año 2021, y controlando los efectos pandémicos por COVID-19?* El impacto de la VcM y del HSL, en interacción, en la productividad de las empresas necesitan aislarse de los efectos ocasionadas por la disrupción pandémica.
6. *¿Existe alguna diferencia significativa en los niveles de VcM, HSL y productividad laboral perdida, entre las empresas grandes y medianas de Bolivia que han desplegado acciones de prevención de violencia de género frente a las que no lo han hecho?* Hay un grupo de empresas que han venido invirtiendo en los últimos cinco años en acciones de prevención de la VcM y de la promoción de la igualdad de género, por lo que se puede evaluar si comparativamente han logrado mejoras en la reducción de la VcM y en las actitudes tolerantes a la VcM.
7. *¿Qué papel predictor tienen las actitudes tolerantes hacia la VcM y los Patrones de Gestión Inequitativa en las empresas grandes y medianas de Bolivia?* La prevención organizacional de la VcM recae en un cambio cultural de cero-tolerancia a la VcM, por lo que encontrar evidencia del impacto de estas variables tanto en la violencia como en la productividad, puede ser un importante aliciente.

---

## 2. Marco conceptual

### 2.1. Impacto pandémico sobre la VcM

La enfermedad por el nuevo coronavirus (COVID-19), es una pandemia global iniciada en Sudamérica en marzo de 2020. Identificado a fines de diciembre de 2019 en Wuhan (Hubei, China), se expandió rápidamente en todos los continentes. Para evitar la expansión del virus, los gobiernos impusieron restricciones de viajes, cuarentenas, confinamientos, cancelación de eventos y el cierre de establecimientos. Estas disposiciones, justamente, han tenido un efecto socioeconómico disruptivo. Se han cerrado colegios y universidades, estando la población confinada, con fuertes restricciones de movimiento, reduciendo drásticamente la actividad económica y aumentando paralelamente el desempleo. En efecto, según estimaciones de organizaciones internacionales como la OIT, FMI, BM y CEPAL, la COVID-19 ha causado una crisis mundial muy grande, con fuertes contracciones económicas, consecuencia de que muchas industrias, fábricas y empresas de todo tipo se vieron forzadas a reducir su actividad habitual, trabajar en condiciones restringidas o incluso cesar temporalmente sus actividades. Estas organizaciones han venido previendo que, a mediano plazo, la recuperación económica tomará varios años, aumentado significativamente el porcentaje de pobreza y pobreza extrema en la región, así como la pérdida y precarización de empleos, principalmente para las mujeres.

La pandemia por COVID-19 ha impactado en la sociedad a múltiples niveles, no solo en lo económico. Hay muchas por las que la pandemia puede haber incrementado también la prevalencia e intensidad de la violencia contra las mujeres (Vara-Horna, 2021). En efecto, la VcM, antes del COVID-19, ya tenía una prevalencia alta y crónica en la sociedad, además de enormes impactos y costos a múltiples niveles. Tal como se verá líneas adelante, la COVID-19 exagera estos niveles e impactos, no solo en la época de la emergencia sanitaria, sino muchos años después como consecuencia de la recesión y el deterioro económico causado por el confinamiento.

Tan igual como ocurrió con brotes epidémicos y desastres naturales pasados en diversos países del mundo (Serrato, 2019; Abramson, 2020; Fraser, 2020), se puede pronosticar más incidentes de VcM a partir de la COVID-19. Evidencia inicial proveniente de llamadas telefónicas de auxilio -comparadas con tiempos previos al brote- alertaron de un incremento significativo de aproximadamente entre el 5 y 36% de la prevalencia de violencia doméstica contra las mujeres (Boxal & Morgan, 2021; United Women, 2020; UNFPA, 2020; Brink et al, 2021). En concordancia, las denuncias policiales en el periodo de cuarentena en países de ingresos altos y medios señalaron porcentajes considerables de violencia por parte de las parejas, y también casos de violación sexual a niñas y adolescentes, perpetrados por cuidadores o familiares dentro del hogar (Boserup et al., 2020; Vara-Horna, 2021).



---

Existen muchas razones, directas e indirectas, que explican ¿cómo la COVID-19 pudo haber incrementado los niveles de VcM? (Peterman et al., 2020; Vara-Horna, 2021; WHO, 2020). Dos son significativas: a) el aumento de los estresores durante el confinamiento, y b) la mayor vulnerabilidad económica y laboral de las mujeres producto del confinamiento. En el primer caso, el confinamiento aumenta la sobrecarga de cuidados domésticos, así como el control que puede ejercer el agresor; reduciendo el soporte social y familiar, las posibilidades de pedir auxilio o escapar del agresor, así como el acceso a servicios de protección (Campbell, 2020; Van Gelder, 2020; OECD, 2020). Sumado a este contexto, el estrés y la ansiedad relacionados a la inseguridad económica y la escasez de recursos debido a la suspensión de las actividades productivas por la COVID-19, aumenta drásticamente la inseguridad económica de las familias, principalmente aquellas con ingresos precarios.

En el segundo caso, la recesión económica y social producto de la COVID-19 puede aumentar la vulnerabilidad social y económica de las mujeres, incrementando con ello las probabilidades de ser agredidas por múltiples agentes (Vara-Horna, 2021). No hay que olvidar que las mujeres son mayoría en trabajos forzosos, trabajos inseguros, mal pagados, de tiempo parcial e informales, restringidos en seguridad y protección social, tales como seguros de salud y compensaciones por tiempo de servicios (ILO, 2017). Experiencias pasadas con el Ebola y Zika muestran que estos brotes epidémicos exacerbaban las desigualdades existentes, aumentando la probabilidad de sufrir VcM (United Woman, 2020). En efecto, la VcM es una manifestación de relaciones desiguales de poder y, como tal, puede incrementarse con la vulnerabilidad económica de las mujeres.

## 2.2. Violencia contra las mujeres

La VcM en relaciones de pareja es, esencialmente, un problema socio-estructural que trasciende la esfera individual. No es un problema privado entre dos personas que se agreden porque no saben resolver conflictos o porque se tienen animosidad entre ellos. Es más que eso. La violencia contra las mujeres es un problema de salud pública que afecta mundialmente a miles de millones de mujeres cada año.

Para entender a la VcM debemos dejar de ver aisladamente a la pareja, expareja y entenderla dentro de su contexto social, estructural y cultural. Esto es así por cuanto la VcM es la manifestación más cruenta de la subordinación de género entre hombres y mujeres, que histórica y culturalmente se ha mantenido intergeneracionalmente. La violencia contra las mujeres en relaciones de pareja “es toda acción u omisión que ejercen los hombres sobre las mujeres con la intención de dañarlas para obligarlas a actuar contra su voluntad, ocasionándoles daños psicofísicos y socioeconómicos, en el contexto de una relación íntima de pareja o expareja y de relaciones inequitativas de poder” (Vara-Horna, 2021). En esta definición, hay cuatro ingredientes esenciales para entenderla: intencionalidad, daño, relaciones de pareja y relaciones de poder. Veamos cada uno de ellos:

**Intencionalidad.** La VcM es cualquier acción u omisión que tiene como intención dañar a las mujeres para obligarlas a actuar contra su voluntad. Aquí la clave es causar daño, y no solo por el placer de ejercer poder, sino, principalmente, para mantener ese poder, forzando un cambio de conductas en las mujeres. Esta intencionalidad es principalmente instrumental, es decir, está dirigida a conseguir un objetivo y no solo a expresar ira o frustración. Esta intencionalidad, justamente, explica por qué la violencia tiene una intensidad creciente; es decir, los ataques pueden ser más intensos en la medida que hay más resistencia al cambio. Así, mientras más subordinación de género hay menos violencia será necesaria; por contrario, menos subordinación de género se traducirá en más violencia. Por eso, las acciones violentas pueden variar desde aquellas más sutiles que usan la fuerza psicológica y/o económica hasta aquellas más cruentas que usan la fuerza física. De esta intencionalidad, entonces, la violencia puede tener múltiples manifestaciones, siendo las principales la violencia psicológica (insultos, amenazas, intimidaciones y chantajes), la violencia económica (extracción, destrucción, restricción de bienes/recursos/patrimonios de las mujeres), la violencia física (ataques usando partes del cuerpo, ataques con objetos) y la violencia sexual (usar la fuerza/amenazas/intimidación para forzar las relaciones sexuales).

En el mismo sentido, las agresiones pueden ser activas (perpetradas directamente) o pasivas (perpetradas indirectamente mediante omisiones), es decir, se puede ejercer violencia también cuando se deja de cumplir algunas obligaciones o cuidados, buscando causar daño u obligando a actuar contra voluntad. Por eso la violencia no solo son acciones, sino también omisiones intencionales. En el imaginario colectivo, las personas suelen definir a la VcM solo como violencia física y/o sexual. En efecto, si no ven evidencia de daño físico, afirman que no hay violencia o la minimizan; subestimando a los ataques psicológicos y económicos. Esto es peligroso por cuanto desincentiva el reconocimiento de etapas iniciales de VcM y desampara a las agredidas, reaccionando recién cuando ya el daño es demasiado grande. Además, tienden a pensar en los agresores físicos y/o sexuales como hombres que tienen trastornos mentales, imaginándolos como “monstruos”, cuando en realidad los perpetradores con rasgos psicopáticos son minoría. Por el contrario, en el caso de los agresores psicológicos y/o económicos -al romper con el estereotipo de hombre violento- tienden a justificarlos resaltando sus bondades (Ej. son buenos padres, excelentes ciudadanos, buenas personas, etc.) o exculpándolos al culpabilizar a las mujeres de las agresiones recibidas (Ej. mala esposa, mala madre, infiel, conflictiva, etc.). En cualquiera de los dos escenarios, estos estereotipos son muy comunes y tienden a invisibilizar las diversas manifestaciones de la violencia, además de encubrir las intenciones instrumentales de los perpetradores.

1. **Daño.** Estas acciones u omisiones tienen un impacto potencial en la salud y bienestar de las mujeres. La VcM puede causar daños físicos y/o emocionales, daños que pueden ser agudos de alta intensidad o crónicos de mediana/baja intensidad, destruyendo ambos la integridad de las mujeres y afectando seriamente la toma de decisiones autónomas. La evidencia es contundente en encontrar impactos significativos de la VcM en la salud física, ginecológica, ansiedad, depresión, intención suicida, trastornos de estrés postraumático, entre muchos otros (Potter et al., 2021). Los daños pueden trascender a la salud, extendiéndose también al bienestar económico y/o social. La pérdida de ingresos (costo-oportunidad), los gastos emergentes y la pérdida patrimonial o descapitalización, también dañan la integridad y autonomía económica de las mujeres (Vara-Horna, 2018, 2020). Otros daños sociales, tales como el debilitamiento de la red de soporte social y el aislamiento, también son muy frecuentes. Todos estos daños, justamente, se traducen en enormes costos para las mujeres, sus familias, la comunidad y el Estado (Vara-Horna, 2021).

---

Debido a la intencionalidad de la VcM, existe una relación inversa entre daño agudo y prevalencia. Es decir, a nivel individual los daños agudos son menos frecuentes y los “daños leves” son muy prevalentes. Esto tiene sentido por cuanto la VcM psicológica y/o económica es más prevalente que la VcM física y/o sexual. Sin embargo, a nivel colectivo, estos daños leves desbordan a los daños individuales más extremos, ocasionando costos invisibles gigantescos para la sociedad. En el caso de las empresas ecuatorianas, por ejemplo, el 80% de los costos empresariales proviene de daño leve ocasionado principalmente por violencia psicológica y/o económica, mientras que solo 7% proviene de daño grave ocasionado principalmente por violencia física y/o sexual (Vara-Horna, 2018).

2. **Relaciones de pareja.** La VcM ocurre en el contexto de relaciones de pareja o expareja. La literatura académica suele distinguir entre violencia íntima y no íntima para separar la violencia en relaciones de pareja de aquella que es perpetrada por otros hombres. En esta clasificación es importante incluir a las exparejas, por cuanto muchos hombres no aceptan la disolución de la relación y pueden seguir violentándolas durante mucho tiempo después de la separación. Las relaciones de pareja no distinguen el estado civil o condición marital: pareja puede referirse a matrimonios, convivientes, enamorados, novios, entre otros; todas ellas teniendo como base una vinculación afectiva-sexual. Justamente el fuerte vínculo afectivo que caracteriza a las parejas aumenta la complejidad de la VcM, en la medida que facilita su ciclicidad (no siempre se vive etapas violentas, sino que también hay momentos de reconciliación y de acumulación de tensión) e intensidad creciente (por el largo periodo de la relación). Estas dos propiedades (ciclicidad e intensidad creciente) facilitan que las mujeres adquieran la “indefensión aprendida”, minando seriamente la confianza en sus propias habilidades y la capacidad de librarse de la violencia. La indefensión aprendida se adquiere cuando las mujeres son agredidas continuamente sin importar lo que hagan; han perdido el control del ambiente y de su relación: ciclos continuos de hostilidad, violencia, suplicas de perdón, esperanza de cambio, aislamiento, amenazas progresivas, minan la salud mental de las mujeres, quienes ahora se comportan pasivamente ante la violencia de su pareja, creyendo que no pueden hacer nada para evitarlo y que no pueden responder a pesar de que existan oportunidades reales para hacerlo (Walker, 1977; Launius & Lindquist, 1988).

3. **Relaciones de poder.** La violencia es, al mismo tiempo, una manifestación de relaciones inequitativas de poder entre hombres y mujeres; y también un medio instrumental para mantener el dominio sobre las mujeres. Si en las sociedades las relaciones de poder entre hombres y mujeres fueran equilibradas, estaríamos hablando de violencia de pareja, sin embargo, la evidencia es contundente en demostrar que las mujeres siguen aún en desventaja social, cultural y económica con respecto a los hombres. Sumado al poder de la fuerza física (los hombres son en promedio físicamente más fuertes que las mujeres), existe un desequilibrio en el poder cultural, social y económico entre hombres y mujeres. Culturalmente, hay una fuerte presión para que las mujeres asuman un rol servil en la sociedad y la familia; tienden a ser idealizadas en esos roles y desvalorizadas cuando los trasgreden. Además, hay fuertes normas sociales, estereotipos y prejuicios que abundan en los círculos familiares y de amistades, y que ejercen presión social para mantener los roles tradicionales de género. Sumado a lo anterior, económicamente, las mujeres están en desventaja, pues -tal como demuestran las encuestas del uso del tiempo en Latinoamérica- dedican más horas a actividades domésticas no remuneradas que los hombres y, cuando generar ingresos, ganan en promedio mucho menos.

---

### 2.3. Simultaneidad de la VcM

Debido a que la violencia contra las mujeres es un problema sistemático y estructural, muchas mujeres experimentan diversos tipos de violencia al mismo tiempo (violencia simultánea o concurrente), ya sea por sus manifestaciones (violencia psicológica, física, sexual, económica) o por los agresores (pareja, expareja, colegas de trabajo, desconocidos). Cuando estos tipos de violencia concurren, el daño en la salud física y/o emocional de las mujeres aumenta, ocasionando también un daño mayor en la productividad laboral.

Tal como se mencionó líneas atrás, en el imaginario colectivo la violencia contra las mujeres se reduce a la violencia física y/o sexual, dejando fuera otras manifestaciones menos evidentes. Lamentablemente, la violencia psicológica y económica son manifestaciones violentas más toleradas socialmente, más difíciles de evidenciar y más subestimadas en cuanto a sus impactos. Estas son algunas de las razones por las cuales son muy prevalentes. Sin embargo, la evidencia demuestra que estos actos no son inofensivos, por el contrario, puede ser tan dañino como las formas físicas de violencia, especialmente en la dimensión emocional. En efecto, al ser más tolerados socialmente, pueden volverse crónicos, es decir, estar presentes cotidianamente en la vida de las mujeres. Muchas de estas formas aparentemente leves pueden combinarse, ocurriendo al mismo tiempo, y aumentando la probabilidad de causar daño emocional.

En la investigación de costos empresariales realizada en Ecuador, encontramos que no todas las mujeres agredidas por sus parejas experimentaban los mismos niveles de VcM. Solo un grupo minoritario (4%) era agredida simultáneamente con diversas manifestaciones de violencia, ya sea física, sexual o psicológica. La mayoría (24.7%) sufría principalmente manifestaciones psicológicas de violencia, con poca frecuencia. Si bien los costos individuales eran más grandes en el grupo de mujeres que sufría VcM simultánea, los mayores costos empresariales provenían del último grupo, que pese a ser menos intenso en daño, tenían un impacto colectivo mayor en la organización (Vara-Horna, 2018).

En otro aspecto, la simultaneidad no solo se refiere a las diversas manifestaciones de la VcM, sino también a la presencia de diversos perpetradores. En efecto, las parejas o exparejas no son los únicos perpetradores. Cuando una mujer sufre violencia proveniente de varios perpetradores a la vez, la probabilidad de sufrir daño aumenta significativamente. En el estudio de PNUD en Villa El Salvador, por ejemplo, encontramos que cuando las mujeres son agredidas por sus parejas y/o exparejas y también por otros hombres, tienen hasta 114% más probabilidad de sufrir daño físico y/o emocional, comparado con aquellas mujeres que solo eran agredidas por uno u otro (Vara-Horna, 2019).

Dentro de las empresas, el hostigamiento sexual laboral, por ejemplo, es el tipo de violencia de género más frecuente. Puede ser que las mujeres empleadas estén siendo agredidas no solo por su pareja, sino también por colegas o jefes dentro de las organizaciones.

---

El hostigamiento sexual laboral (HSL), justamente, es un tipo de violencia persistente dentro de las organizaciones donde las mujeres, vistas como objetos sexuales, son acosadas y/o coaccionadas para intimar sexualmente. Este tipo de violencia de género es tan destructivo para la productividad como la violencia ejercida por la pareja, afectando la salud de las agredidas y su productividad laboral (Au et al., 2020; Willness et al., 2007; Benya et al., 2018).

## 2.4. Impactos invisibles de la VcM

Los impactos de la VcM trascienden más allá de las mujeres agredidas. Efectos colaterales se desencadenan, impactando también en sus familias, sus comunidades, las empresas y la sociedad como un todo. Por el lado económico, la VcM ocasiona enormes costos en todos los niveles de la sociedad, comprometiendo seriamente el desarrollo sostenible de las naciones. En general, según hemos demostrado en estudios previos (Ej. Vara-Horna, 2018, 2019, 2020, 2021), la VcM tiene un impacto sistémico que inicia en las mujeres agredidas (nivel individual), pero que se expande a otros sistemas inmediatos (hogares) y mediatos (comunidad y Estado):

- **A nivel individual**, la VcM afecta la autonomía y la salud de las mujeres, causándoles daños físicos y emocionales. Este doble perjuicio, en combinación, puede descapitalizarlas severamente: a) disminuyendo sus ingresos porque sus capacidades productivas y sus oportunidades laborales se ven mermadas; b) aumentando sus gastos de bolsillo para acceder a los servicios de atención en salud, justicia y protección personal.
- **A nivel del hogar**, la VcM afecta la salud física y emocional de las mujeres, ocasionando un doble efecto: a) Disminuye sus capacidades de cuidado, principalmente de las que son amas de casa sin remuneración, con el consecuente aumento del riesgo de las enfermedades crónicas y de la inestabilidad en la vida familiar y la calidad de vida, salud, seguridad alimentaria y escolaridad de sus hijos e hijas. b) Todas las situaciones mencionadas generan también gastos de bolsillo que afectan el ahorro familiar y la capacidad adquisitiva, produciendo también inseguridad alimentaria severa, es decir, pasando hambre porque no alcanza el dinero para comprar alimentos.
- **A nivel comunitario**, la VcM disminuye la productividad de las instituciones y organizaciones sociales (sean formales o no), en tres dimensiones: a) Social-comunitario: La VcM afecta la cohesión social de las mujeres, su participación política en la comunidad, así como sus redes de apoyo y bienestar. b) Educativo: La VcM disminuye la productividad de las docentes, aumenta la deserción escolar de las mujeres y sus hijos(as) y deteriora el rendimiento de escolares que atestiguan VcM en sus hogares. En el caso de las instituciones de educación superior, deteriora también el rendimiento académico de los/as estudiantes (tanto en agredidas como agresores). c) Empresarial: La VcM afecta la generación y sostenibilidad de microemprendimientos productivos, pues descapitaliza a las mujeres y disminuye sus competencias de gestión. En el caso de las grandes y medianas empresas, la VcM es responsable de la disminución de la productividad laboral de trabajadoras agredidas y trabajadores agresores, así como del personal que atestigua la violencia, ocasionando impactos significativos en el valor agregado de las empresas.

- 
- **A nivel de Estado**, la VcM ocasiona un doble gasto: a) Gastos directos, para atender las consecuencias, principalmente mediante servicios de atención en salud (por el daño ocasionado), justicia (denuncias, fiscalía y juicio) y sistema penitenciario (costos de prisión de agresores); y para prevenir mediante programas de atención primaria en escuelas, medios de comunicación, entre otros. b) Gasto indirectos, debido a la pérdida de impuestos por la disminución de ingresos y la pérdida de productividad de las empresas y del capital humano. c) Además, la VcM tiene un efecto multiplicador en la macroeconomía del país, un costo invisible que es producto de la desestabilización del flujo económico en la cadena producción-consumo.

En los estudios de costos-país de Paraguay y Ecuador (Vara-Horna, 2018, 2020), encontramos que la VcM ocasiona costos multidimensionales, y que las empresas grandes y medianas asumen aproximadamente el 39% de esos costos. Además, los costos empresariales no solo provienen de las mujeres agredidas; por el contrario, los agresores son tan o más costosos. El personal que atestigua situaciones de VcM en el trabajo también ocasiona costos significativos (Vara-Horna, 2013, 2015, 2018, 2019, 2020). En efecto, debido a su alta prevalencia, las empresas no están libres de los impactos de la VcM. Es inevitable que en la fuerza laboral existan trabajadoras agredidas y trabajadores agresores, ambos con impactos negativos en su productividad laboral. Estudios nacionales de costos empresariales realizados por la GIZ en Bolivia, Ecuador, Perú y Paraguay encuentran altos porcentajes de VcM y costos laborales asociados a ello. Altos niveles de tardanza, ausentismo y presentismo laboral<sup>1</sup> se traducen en costos productivos invisibles para las empresas.

Otra importante fuente de costos son las\*os trabajadoras\*es que atestiguan VcM, debido a que también su desempeño se ve disminuido indirectamente, al prestar asistencia a sus colegas agredidas o por la disrupción emocional ocasionada por la violencia. En efecto, un porcentaje considerable de ataques ocurren también mientras el personal trabaja, aumentando la probabilidad de atestiguarla.

Normalmente la VcM suele pasar desapercibida en la empresa, principalmente para el personal directivo. Aparte de algunas barreras organizacionales que ven a la VcM como un “problema privado”, la mayor parte de los ataques son psicológicos e intermitentes, por lo que suelen ser subestimados. Por razones culturales que normalizan la VcM, muchas personas interpretan a la violencia psicológica como discusiones leves y, a pesar del daño emocional que ocasionan, tienden a subestimar sus efectos. Solo en los casos graves de violencia -usualmente de violencia extrema, donde el daño físico es evidente o con alto riesgo de feminicidio- las empresas suelen identificar la VcM, sin embargo, reaccionan, lamentablemente ya demasiado tarde.

---

<sup>1</sup> El presentismo se refiere a la disminución del rendimiento debido a distracciones y agotamiento físico y emocional, que puede incidir en mayores errores e incidencias, así como en abandono del puesto.

---

## 2.5. Determinantes socioculturales de la VcM

Según el modelo ecológico de la violencia contra las mujeres, variables ubicadas en diferentes niveles (micro, meso, macro) pueden aumentar la probabilidad de que la VcM ocurra. Las investigaciones han encontrado importantes determinantes, tales como las experiencias tempranas de violencia y el consumo de alcohol. Sin embargo, a nivel organizacional, las variables sociales y culturales ocupan un lugar preponderante. En efecto, debido a que las personas forman parte de culturas y sociedades, tienden a asimilar los patrones socioculturales y los manifiestan a través de actitudes en el trabajo.

Por eso, las empresas pueden realizar un trabajo de prevención efectivo contra la VcM, siempre que la prevención esté enfocada a la prevención primaria (es decir, evitar que la VcM ocurra), mediante un cambio cultural dentro de la organización hacia el respeto y tolerancia cero a la violencia y discriminación. Además, para que esta prevención sea sostenible, no solo debe significar una reducción de la VcM, sino también una disminución de los costos de VcM. La ventaja de la prevención primaria es que se dirige a toda la organización y no solo a las mujeres agredidas que han sido identificadas. A diferencia de la prevención secundaria (la cual está enfocada en identificar los casos y atenderlos), la prevención primaria se orienta a todo el personal, buscando cambiar los patrones culturales, entre ellos las actitudes que justifican la VcM (Vara-Horna, 2022).

Producto de nuestras investigaciones destacamos dos que son relevantes para las organizaciones: los patrones de gestión inequitativa (PGI) y las actitudes tolerantes hacia la VcM (Vara-Horna, 2015; 2017, 2022). En cuanto al primero, la productividad laboral puede verse afectada por diversos factores organizacionales, tales como el estilo de liderazgo de la jerarquía, a todo nivel, destacando principalmente, las relaciones laborales justas y respetuosas, sin abuso de poder, rigidez o exclusión. Por casuística sabemos que las organizaciones que toleran patrones de gestión rígidos, abusivos y/o excluyentes, tienden a afectar la productividad de su personal, pues inciden en su salud emocional (Vara-Horna, 2015b). Sin embargo, un descubrimiento reciente es encontrar que estos PGI pueden aumentar también la probabilidad de que existan o se toleren altos niveles de hostigamiento sexual laboral y/o violencia contra las mujeres en relaciones de pareja. Esta es una hipótesis que verificaremos en la presente investigación.

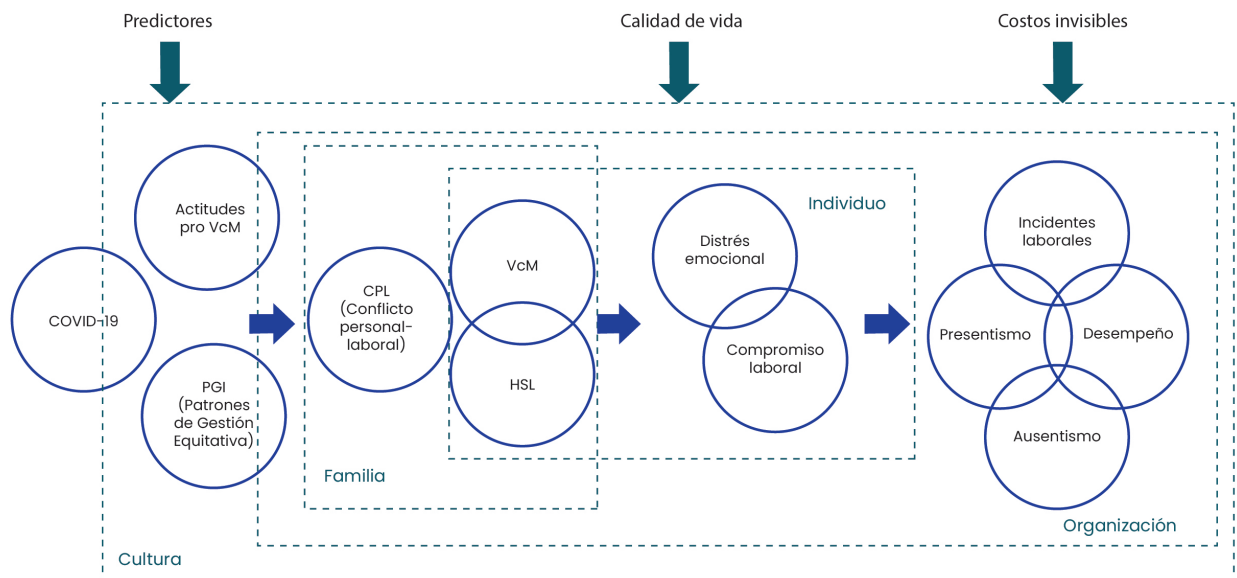
Por otro lado, otra variable cultural importante son las actitudes de aceptación de la VcM, la cual puede aumentar la probabilidad de experimentar VcM (Vara-Horna, 2017). Vivimos en sociedades aún muy machistas, por eso es casi inevitable que un porcentaje considerable de la fuerza laboral de las organizaciones compartan, consciente o inconscientemente, estas actitudes. Hasta ahora no tenemos evidencia de qué tan prevalente son estas actitudes en las organizaciones y qué tanto predicen la violencia contra las mujeres. Sin embargo, la hipótesis es que es muy alta y que tiene un impacto significativo en la aparición y mantenimiento de la VcM en las empresas. En la presente investigación se verificará también esta hipótesis.

## 2.6. Modelo explicativo propuesto

La presente investigación identifica la prevalencia de la VcM y su impacto en la productividad laboral en el contexto pandémico. La validez de los resultados se basa en un modelo que explica cómo la VcM puede afectar el desempeño laboral. El modelo es el siguiente:

**Figura 1**

*Modelo conceptual explicativo sobre como la VcM impacta en el desempeño laboral*



Las empresas son organizaciones conectadas con muchas dimensiones de la sociedad. A nivel individual, las características y vivencias de sus trabajadoras\*es, especialmente su salud física y emocional puede afectar su desempeño. Esta dimensión se ancla dentro de sus relaciones interpersonales, especialmente su círculo familiar, con efectos también significativos en la organización. Por eso, la calidad de vida del personal puede agregar valor o generar costos invisibles para las empresas. Estas tres primeras dimensiones no escapan del contexto cultural. Algunas variables como las normas sociales y los patrones socioculturales pueden influir invisiblemente en las otras tres dimensiones.

En la dimensión organizacional, la variable dependiente es la productividad laboral. Esta se refiere al nivel de desempeño esperado para cumplir una tarea. El desempeño puede mermarse por la ausencia absoluta en el trabajo (ausentismo o tardanzas) o por la ausencia relativa, principalmente por el presentismo, debido al agotamiento o distracción laboral. Como consecuencia, una serie de incidentes emergen, como la disminución de las metas cumplidas, la calidad de los resultados, problemas con colegas o amonestaciones. En conjunto, todos estos son indicadores de un desempeño disminuido, que pueden traducirse en costos invisibles de productividad.



---

Como se mencionó líneas atrás, las variables predictoras pueden organizarse en dos grupos: variables organizacionales-personales y variables contextuales/culturales. En cuanto al primer grupo, la productividad laboral puede verse afectada por diversos factores organizacionales, tales como el compromiso laboral y el estilo de liderazgo de la jerarquía, a todo nivel, destacando principalmente, las relaciones laborales justas y respetuosas, sin abuso de poder, rigidez o exclusión. El compromiso laboral, justamente, es una de las variables con mayor nivel predictivo en el desempeño. Las personas con más compromiso, tendrán más energía y dedicación al trabajo, logrando mejores resultados.

Por otro lado, la variable cultural más importante son las actitudes de aceptación de la VcM, la cual puede aumentar la probabilidad de experimentar la misma, con impactos directos o indirectos a la productividad. En efecto, la actitud tolerante hacia la VcM, que actúa como predictor directo de la VcM, también puede tener un efecto indirecto significativo en el conflicto vida personal-laboral. De hecho, normas favorables a la subordinación de género pueden crear más tensión e inequidades dentro de los hogares y las organizaciones, aumentando colateralmente el conflicto en la empresa.

La variable independiente central es la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja (VcM). La VcM ocasiona costos empresariales principalmente mediante efectos indirectos, es decir, a través de variables mediadoras. Producto de muchas investigaciones, se sabe ahora que la VcM ocasiona daño físico y/o emocional que puede afectar seriamente las capacidades productivas de las mujeres y también de los agresores, e incluso del personal que la atestigua. Esta morbilidad se traduce en una disminución del rendimiento laboral, medido en términos de tardanzas, ausentismos y presentismo, así como en incidentes críticos tales como retrasos en entregas, disminución de la calidad, amonestaciones, entre otros (Vara-Horna, 2015b; 2022).

La violencia contra las mujeres tiene muchas manifestaciones. No solo es ejercida por la pareja o expareja, sino también por cualquier trabajador dentro de la organización. El hostigamiento sexual laboral (HSL), justamente, es un tipo de violencia persistente dentro de las organizaciones donde las mujeres, vistas como objetos sexuales, son acosadas y/o coaccionadas para intimar sexualmente. Este tipo de violencia de género es tan destructivo para la productividad como la violencia ejercida por la pareja, afectando la salud de las agredidas y su productividad laboral. Debido a que la violencia contra las mujeres es un problema sistemático y estructural, muchas mujeres experimentan diversos tipos de violencia al mismo tiempo (violencia simultánea o concurrente), ya sea por sus manifestaciones (psicológica, física, sexual, económica) o por los agresores (pareja, expareja, colegas de trabajo). Cuando estos tipos de violencia concurren, el daño en la salud física y/o emocional de las mujeres aumenta, ocasionando también un daño mayor en la productividad laboral (Vara-Horna, 2022).

---

La VcM es un fuerte desestabilizador del hogar, estando muy relacionada también al conflicto entre las demandas personales y/o del hogar y del trabajo. En efecto, la conciliación entre la vida personal y la vida laboral es mucho más difícil cuando existe VcM. Esto es así porque la VcM aumenta las demandas de atención y cuidados, por todos los efectos perniciosos que produce en los integrantes del hogar, trayendo inevitablemente secuelas en el trabajo. Por otro lado, los PGI también afectan al personal, disminuyendo su bienestar al aumentar injustificadamente las demandas desde la esfera laboral, pudiendo traer secuelas en el hogar (Vara-Horna, 2015b). Así, tanto la VcM como los PGI son desestabilizadores de la conciliación entre la vida personal y la vida laboral; repercutiendo directa e indirectamente en la salud emocional y el presentismo laboral, con ulteriores daños a la productividad. La prevención de la VcM y de los PGI en las organizaciones afectará significativamente el bienestar y posterior productividad del personal.

A esta ecuación hay que sumarle el impacto de la COVID-19, la cual puede afectar la magnitud de todas las variables mencionadas. En efecto, la pandemia de la COVID-19 ha afectado significativamente la vida de las personas y de las organizaciones. Desde marzo del 2020 los confinamientos y exigencias decretados a nivel gubernamental han golpeado significativamente a la economía y a las empresas. Muchos empleos se han perdido y, por razones sanitarias, muchas empresas se han visto forzadas a adecuarse a los nuevos tiempos, reduciendo personal o asumiendo algunos nuevos costos sanitarios. Debido a la pandemia, hijos e hijas no están en la escuela, aumentando la demanda de cuidado que, según la asignación tradicional de roles, todavía cae mayormente para las mujeres; aumentando sus demandas de tiempo y pudiendo generar un conflicto entre la esfera doméstica y la esfera laboral. Esta situación puede haber exacerbado también los episodios de violencia contra las mujeres, con importantes repercusiones en el trabajo. Finalmente, la pandemia ha aumentado significativamente las preocupaciones de las personas, el miedo y estrés, además de alterar las condiciones de trabajo y las relaciones laborales. Es decir, la pandemia pudo incrementar la VcM, también los PGI, también el conflicto vida personal-laboral, también la salud emocional, así como afectar el desempeño laboral.

## 3. Método

### 3.1. Participantes

La presente es una investigación de diseño descriptivo-explicativo, sobre la base de datos observacionales (encuestas) y relaciones de variables acorde a un modelo teórico. La data proviene de encuestas anónimas al personal de 20 empresas grandes y medianas de Bolivia. Las empresas fueron elegidas intencionalmente, sin criterios aleatorios. Seis empresas son de servicios y 14 empresas son manufactureras. Trece son empresas privadas y siete son empresas públicas. Las empresas participantes realizan actividades productivas en el rubro farmacéutico, industrial, alimentario, financiero, de telecomunicaciones y comercial.

Participaron con encuestas válidas 5213 trabajadoras\*es, de las cuales 2567 son mujeres y 2646 son hombres. La tasa de encuestados y total de la población laboral es del 68.4%. Es decir, se encuestó a la mayor cantidad de personal dentro de cada empresa. En la **Tabla 1** se describen sus principales características demográficas y laborales.

**Tabla 1**

*Descripción de la muestra*

Demográficos	Laborales
<b>Sexo</b> Hombres 50.8% Mujeres 49.2%	<b>Administración</b> Pública 15.2% Privada 84.8%
<b>Edad</b> Rango 20 – 67 años Promedio = 35.69 años (DE=8.6)	<b>Sector empresarial</b> Servicios 39.9% Manufactura 60.1%
<b>Estado civil</b> Soltero(a) 36.8% Casado(a)/Conviviente 54.4% Divorciado(a)/separado(a) 7.9% Viudo(a) 0.9%	<b>Rubro empresarial</b> Farmacéutica 47% Financiera 9.4% Industrial 23.1% Telecomunicaciones 4.5% Alimentaria 10% Comercio 5.9%
<b>¿Con cuántas personas viven en su casa?</b> Rango 0 – 25 Promedio = 3.81 (DE=2.2)	<b>Contrato laboral</b> Indefinido 79% Tiempo fijo 3.1% Temporal 15.4% Otros 3.3%
<b>Tiene hijas*os 64.8%</b> Número de hijas*os Rango 1 – 14 Promedio = 1.83 (DE=1.04)	<b>Horas trabajadas a la semana</b> Más de 40 horas 77.8% 40 horas 18% Menos de 40 horas 4.2%

Demográficos	Laborales
<p><b>Tiene pareja actual</b></p> <p>Sí 73.5%</p> <p>No, pero ha tenido hace menos de un año 8.7%</p> <p>No, pero ha tenido hace más de un año 12.7%</p> <p>Nunca ha tenido 5.1%</p> <p><b>Vive con su pareja 61.9%</b></p> <p><b>Tiempo de relación</b></p> <p>Menos de un año 12.8%</p> <p>Entre 1 y 3 años 18.1%</p> <p>Entre 4 y 9 años 31.2%</p> <p>Más de 10 años 37.9%</p> <p><b>A qué se dedica la pareja (o última expareja)</b></p> <p>Quehaceres del hogar 15.3%</p> <p>Desempleada*o 8.3%</p> <p>Trabaja para una empresa 27.8%</p> <p>Trabaja para el Estado 5.7%</p> <p>Independiente 20.5%</p> <p>Tiene su propio negocio 6.7%</p> <p>Estudiante 6.3%</p> <p>Otros 9.4%</p>	<p><b>Antigüedad laboral</b></p> <p>Menos de un año 20.5%</p> <p>Entre 1 y 2 años 16.5%</p> <p>Entre 3 y 5 años 21.3%</p> <p>Entre 6 a 9 años 16.7%</p> <p>Más de 10 años 25.1%</p> <p><b>Rango de ingresos</b></p> <p>Menos de 2400 bolivianos 14.9%</p> <p>Entre 2400 y 3000 boliv. 19.7%</p> <p>Entre 3001 y 4000 boliv. 16.9%</p> <p>Entre 4001 y 5000 boliv. 16.7%</p> <p>Más de 5000 bolivianos 31.8%</p> <p><b>Dónde realiza su trabajo</b></p> <p>En la oficina 85.8%</p> <p>Alternan casa/oficina 10.7%</p> <p>En casa 3.5%</p> <p><b>Tiene en casa ambiente exclusivo de Teletrabajo</b></p> <p>Sí 58.2%</p>

### 3.2. Instrumentos

Se diseñó un cuestionario anónimo y confidencial dirigido a todo el personal que trabaja para las empresas participantes. La encuesta se presenta proactivamente, buscando la mejora en las condiciones del personal, y asegurando total confidencialidad para contrarrestar la aquiescencia y promover la respuesta sincera. Se diseñaron dos encuestas equivalentes para hombres y mujeres (ver Anexos). La encuesta, en general, tiene las siguientes secciones:

**Información laboral:** Esta sección indaga por la actividad laboral, el tipo de contrato, las horas trabajadas a la semana, la antigüedad laboral, condiciones de trabajo remoto.

**Información demográfica y de pareja:** En esta sección se indaga por la información demográfica del personal encuestado. Se incluyen preguntas sobre el sexo, la edad, estado civil, número de personas que viven en su hogar, número de hijas\*os menores de 18 años, número de personas en su hogar que requieren cuidado especial (Ej. bebés, niñas\*os pequeñas\*os, personas ancianas, personas con discapacidad) y quién principalmente se hace cargo del cuidado doméstico. Se pregunta también si tiene pareja actual, antigüedad de la relación, si vive con ella, su ocupación y tiempo de permanencia en el hogar diariamente.

**Conflicto vida personal-vida laboral (CPL):** Es una escala de cuatro indicadores que indaga por la presencia de conflicto entre la vida laboral y la vida personal. Los ítems son "1. Demasiadas preocupaciones del hogar o de su vida privada le han quitado tiempo en el trabajo. 2. Demasiada carga o preocupaciones en el trabajo le han quitado tiempo a su vida privada/familiar. 3. Las obligaciones/preocupaciones de su vida privada/familiar han afectado su rendimiento laboral. 4. Las obligaciones/preocupaciones de su trabajo han afectado su vida familiar/privada.". La frecuencia está expresada en rangos durante los últimos tres meses (nunca; casi nunca, pocas veces, muchas veces, casi siempre, siempre). Esta escala es un indicador de riesgo laboral potencial.

Es una escala bidireccional que registra los conflictos ocasionados en la familia/vida personal por un desborde laboral, o viceversa, los conflictos e impactos negativos en el desempeño, por un desborde personal/familiar. Esta variable puede estar fuertemente asociada al presentismo laboral, el distrés emocional y a la VcM.

**Disrupción por COVID-19:** Se pregunta si debido a la irrupción pandémica ha tenido que asumir más carga doméstica o si el trabajo se ha tornado más difícil. Esta es una variable de control importante, por cuanto la enfermedad del nuevo coronavirus ha traído una serie de consecuencias en todos los ámbitos, principalmente en los familiares y laborales.

**Distrés emocional:** Es una escala que indaga por seis indicadores de salud emocional asociados a la ansiedad, la depresión y el estrés. Los ítems son "1. Se ha sentido indefensa\*o, temerosa\*o, ansiosa\*o) o angustiada\*o. 2. Se ha sentido deprimida\*o, desanimada\*o o sin esperanza. 3. Se ha sentido muy estresada\*o, agobiada\*o, desesperada\*o. 4. Ha deseado morir o pensado en quitarse la vida. 5. Se ha sentido solitaria\*o, aislada\*o, sin apoyo. 6. Ha sentido mucha ira, cólera, furia, enojo intenso". La frecuencia está expresada en rangos durante los últimos tres meses (nunca; 1 día; 2 días; entre 3 a 5 días; entre 6 a 10 días; más de 10 días). Esta es una variable mediadora importante que puede traducirse en impactos negativos en la productividad laboral.

**Presentismo laboral:** Es una escala de seis ítems que registra el nivel de distracción y agotamiento laboral por múltiples razones. Justamente tiene dos dimensiones (distracción y agotamiento), de 3 ítems cada uno. "Durante los últimos doce meses... (nunca; 1 día; 2 días; entre 3 a 5 días; entre 6 a 10 días; más de 10 días): 1. Ha tenido dificultades para concentrarse en el trabajo. 2. Ha estado muy distraído\*o en el trabajo. 3. Ha tenido preocupaciones ajenas al trabajo. 4. Ha trabajado más lento de lo acostumbrado. 5. Ha estado cansada\*o, agotada\*o en el trabajo. 6. Se ha sentido exhausta\*o, sin energías para trabajar. El presentismo laboral es un costo oculto de productividad. Es una variable muy asociada a la salud emocional y a la VcM. Es una variable de difícil control, más aún en contextos de trabajo remoto. Esta variable puede transformarse en un indicador de costo basado en el tiempo perdido, previa ponderación de las respuestas.

**Incidentes laborales de desempeño:** Escala de tres ítems que indaga por la presencia de incidentes laborales negativos para la persona encuestada, considerando el último año. La frecuencia de incidentes usa una escala que va desde nunca hasta más de 20 veces. Los ítems son "1. ¿Ha tenido retrasos en cumplir las metas del trabajo? 2. ¿Ha tenido dificultades para cumplir con su trabajo? 3. ¿Su jefe\*a le ha amonestado/reclamado por su desempeño?" Esta escala tiene una correlación inversa (negativa) fuerte con la autoevaluación de metas cumplidas, y es una variable necesaria para fortalecer la validez de la medición de la productividad perdida. Se puede cuantificar también el porcentaje de productividad perdida por causa de la VcM.

**Desempeño: Autoevaluación de metas cumplidas:** Escala de tres ítems que indaga por la evaluación del propio desempeño considerando el último año. La calificación está expresa en porcentajes de cero a cien. Los ítems son "1. ¿Cuánto ha cumplido las metas de su trabajo? 2. ¿Con cuánto calificaría su desempeño laboral? 3. ¿Cuán satisfecha\*o se siente por sus logros en su trabajo?"

**Violencia contra las mujeres (VcM) basada en el género:** Estos ítems incluyen violencia psicológica (1. Le ha humillado, haciéndole sentir mal, diciéndole cosas hirientes o degradantes. 2. La ha insultado verbalmente, diciéndoles palabras ofensivas o hirientes. 3. Le ha amenazado con hacerle daño, o hacerse daño el mismo o a alguien más.), violencia económica (4. Le ha amenazado con no darle dinero u otras cosas si usted no le hace caso. 5. Le ha quitado su dinero,

o cosas de valor. 6. Ha destruido sus pertenencias, ropas, documentos o cosas de valor.), violencia física y sexual (7. Le ha empujado fuertemente, o le ha jalado del cabello con violencia. 8. Le ha golpeado con la mano o alguna parte del cuerpo (Ej. Cachetada, puñetes, patadas). 9. Le ha golpeado o agredido usando algún objeto (cinturón, palos, navajas, armas). 10. Le ha ocasionado daño físico (Ej. Moretones, cortes, luxaciones). 11. Le ha obligado a tener relaciones sexuales, usando la fuerza o amenazas”). Las preguntas consideran los últimos 12 meses, con 8 opciones de respuesta (nunca; pasó antes ahora no; 1 día; 2 días; entre 3 a 5 días; entre 6 a 10 días; entre 11 y 19 días, más de 20 días).

Esta escala mide la prevalencia vida, prevalencia anual y la incidencia (en intensidad) de la violencia ejercida por la pareja o expareja. Se ha desarrollado una versión equivalente para los hombres pero que está redactada “bidireccionalmente” como una forma de obtener respuestas más sinceras. 1. ¿Hubo humillaciones, diciéndose cosas hirientes o degradantes? 2. ¿Hubo insultos verbales, diciéndose palabras ofensivas, hirientes ? 3. ¿Hubo amenazas con dañarse, o hacerse daño a sí mismo o a alguien más? 4. ¿Hubo amenazas con no darse dinero u otras cosas si no se hacían caso? 5. ¿Se quitaron el dinero o cosas de valor para chantajearse? 6. ¿Se han destruido a propósito pertenencias, ropas, documentos o cosas de valor? 7. ¿Hubo empujones fuertes, o jalones del cabello con violencia? 8. ¿Hubo golpes con la mano o alguna parte del cuerpo (Ej. Cachetada, puñetes, patadas)? 9. ¿Hubo golpes o agresiones usando algún objeto (cinturón, palos, navajas, armas)? 10. ¿Se han ocasionado daño físico (Ej. Moretones, cortes, luxaciones)? 11. ¿Hubo forcejeos o amenazas para tener relaciones sexuales?

**VcM y empresa, testigos de VcM:** 1. ¿Conoce o sabe de algunos(as) de sus colegas de trabajo que hayan vivido experiencias similares con sus parejas o exparejas? 2. ¿Le ha contado usted a alguien de su trabajo, sobre estos incidentes con su pareja o expareja? 3. ¿Ha recibido algún tipo de apoyo u orientación de la empresa para lidiar con estos incidentes? 4. ¿Cree que la empresa está preparada para afrontar estas situaciones?

**Hostigamiento sexual laboral (HSL):** Escala breve basada en Fitzgerald et al (1995) que mide el nivel de acoso de género, contacto sexual indeseado y coerción sexual en las mujeres, perpetrado por algún colega o superior dentro de las organizaciones. Tiene tres dimensiones: Acoso de género: “1. En el trabajo se cuentan historias “insinuantes” con contenido sexual o hacen bromas ofensivas hacia las mujeres. 2. En el trabajo se trata de manera diferente a las mujeres solo porque son mujeres (las maltratan, las desprecian o las ignoran). 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)”;

Contacto indeseado: “1. Alguien del trabajo le ha hecho comentarios incómodos sobre su apariencia física o le ha hecho notar su deseo hacia usted. 2. Alguien del trabajo le ha insistido pidiéndole citas, salir a beber o comer, a pesar de que usted le dijo que no. 3. Alguien del trabajo intentó acariciarle o tocarle las partes íntimas de su cuerpo (por ejemplo, acariciar su pierna o cuello, tocar su pecho, nalgas, etc.)”;

Coerción sexual: “1. Alguien del trabajo ha intentado sobornarlo sutilmente con algún tipo de recompensa (por ejemplo, trato preferencial) para aceptar invitaciones sexuales/íntimas. 2. Usted se ha sentido amenazado con algún tipo de represalia para aceptar invitaciones sexuales/intimas en el trabajo (Ej. Perjudicarla en su evaluación, no renovarle el contrato, perder algún beneficio, etc.). 3. Alguien del trabajo lo ha amenazado para aceptar invitaciones sexuales/íntimas”. Las preguntas consideran los últimos 12 meses, con 8 opciones de respuesta (nunca; pasó antes ahora no; 1 vez; 2 veces; entre 3 a 5 veces; entre 6 a 10 veces; entre 11 y 19 veces, más de 20 veces).

**Actitudes implícitas hacia la VcM:** Esta escala mide la intensidad de las actitudes hacia la subordinación de género y VcM, y la ambivalencia (la disonancia cognitiva-emocional entre las actitudes con intensidades opuestas). Esta disonancia sirve para identificar las actitudes de aceptación implícita hacia la subordinación de género y VcM. Se indaga sobre la aceptación explícita, aceptación implícita y rechazo explícito, en dos afirmaciones de subordinación de género: a) subordinación de género leve “Los hombres hacia sus parejas deberían tratarlas con firmeza y no ceder”; b) subordinación de género grave “Los hombres hacia sus parejas deberían obligarlas a cumplir con sus deberes de mujer o esposa”. También en dos afirmaciones de VcM: a) VcM leve “Los hombres hacia sus parejas deberían gritarles”; b) VcM grave “Los hombres hacia sus parejas deberían golpearlas”. Las afirmaciones están graduadas de acuerdo con la intensidad, las del nivel leve no son consideradas como conductas inapropiadas, sino que presentan tolerancia social. Mientras que las del nivel grave tienen represión social. La escala está basada en Vara-Horna & López-Odar (2017), quienes realizaron un estudio nacional sobre la aceptación implícita de la violencia contra las mujeres en el Perú. En el mencionado estudio, las dimensiones de esta escala presentan altos niveles de fiabilidad (la fiabilidad compuesta oscila entre 0,847 y 0,885) y validez (la varianza media extraída oscila entre 53,8% y 61,3%).

En las cuatro afirmaciones (dos de subordinación de género y dos de VcM) las alternativas de respuesta son binarias y no mutuamente excluyentes, en la medida que se puede marcar más de una opción, según corresponda con el sentir de las/os participantes. Las opciones de respuesta son de siete puntos: a) Aceptación Explícita-AE “Así tiene que ser, lo he hecho alguna vez”(cuestionario hombres)/ “Así tiene que ser, me ha ocurrido alguna vez” (cuestionario mujeres); b) Aceptación instrumental-AI “A veces es necesario, para mantener la relación o la familia”; c) Culpabilización-C “A veces es culpa de las mujeres, cuando no cumplen, se portan mal o hacen perder la paciencia”; d) Minimización-M “Muchas veces son solo peleas menores, discusiones, no pasa nada”; e) Negación-N “No debería hacerse, y si se hace, no debería contarse, es un tema privado”; f) Indefensión-I “Lo desapruébo, pero a veces es inevitable”; g) Rechazo explícito-RE “Jamás lo permitiría, nunca lo haría” (cuestionario hombres)/ “Jamás lo permitiría, nunca me ha ocurrido” (cuestionario mujeres).

Asimismo, se emplean algoritmos para determinar las actitudes explícitas e implícitas, considerando las alternativas de respuesta de las cuatro afirmaciones tanto de subordinación de género como de VcM. En efecto, se forman tres grupos mutuamente excluyentes: 1. De rechazo explícito, cuando solo responde a esta alternativa de respuesta y a ninguna otra. 2. De aceptación explícita, cuando responde a cualesquiera de las justificaciones de la violencia, pero no a la de rechazo explícito. 3. De aceptación implícita, cuando responde a cualesquiera de las justificaciones de la violencia y también a la de rechazo explícito.

**Actitudes de aceptación de la violencia sexual:** Registra las actitudes sobre la violencia sexual contra las mujeres en tres dimensiones: Justificación, Culpabilización y Desacreditación/Minimización (Vara-Horna, 2021). Las alternativas de respuesta son binarias y no mutuamente excluyentes, en la medida que se puede marcar más de una opción, según corresponda.

- ▣ **Justificación de la VcM:** ¿Cuándo no existe violación sexual? 1. Cuando la mujer se demora mucho tiempo para denunciar. Si lo piensa mucho es porque no está segura. 2. Cuando la mujer es promiscua o tiene mala reputación. No se puede confiar en su palabra. 3. Cuando la mujer ya ha tenido sexo antes con esa persona. 4. Cuando la mujer hace creer al hombre que quiere tener sexo y luego se retracta. Los hombres no son juguetes. 5. Cuando son casados o tienen una larga relación. Es parte de su obligación marital o de pareja. 6.

Cuando la mujer no gritó, no pidió auxilio o se resistió. Si no protestó es porque estuvo de acuerdo. 7. Cuando la mujer permitió que el hombre esté a solas con ella en situaciones íntimas. 8. Cuando la mujer ha estado de acuerdo, de principio a fin (inverso).

▣ **Culpabilización de la mujer de la violencia sexual:** ¿Cuándo la mujer es la culpable de violación? 1. Cuando se expone a situaciones peligrosas, como estar ebria o vestirse muy provocativa. 2. Cuando recibe su merecido por jugar con los sentimientos de los hombres. 3. Cuando excita sexualmente a los hombres para conseguir favores o aprovecharse. 4. Cuando se pone a coquetear con cualquiera y luego no mide las consecuencias. 5. Una mujer nunca es culpable de que la violen (inverso).

▣ **Desacreditación de las denuncias de violación sexual:** ¿Qué opinas sobre las denuncias de violación? 1. Siempre deben tomarse en serio las denuncias. (inverso) 2. Muchas denuncias son falsas porque las mujeres quieren llamar la atención. 3. Muchas denuncias son falsas porque las mujeres quieren vengarse por despecho o para perjudicar. 4. Las leyes no protegen a los hombres de falsas acusaciones. 5. Muchas denuncias son exageraciones.

**Patrones de gestión inequitativa (PGI):** Son comportamientos irracionales producto de sesgos sistemáticos a la hora de tomar decisiones en las organizaciones. Un PGI condiciona inequidades usando la violencia, la amenaza de violencia, o el poder arbitrario para lograrlo, y justificándola con ideas o argumentos irracionales, pero aceptados socialmente (Vara-Horna, 2015). Su presencia en la empresa produce impactos negativos en el personal, y deben ser erradicados. La escala usada indaga por tres tipos de PGI (rigidez, exclusión y abuso de poder), distribuidos en 10 ítems de alternativas tipo Likert que indaga por su frecuencia (nunca a siempre) en la\*el jefe\*a inmediato superior. Tiene dos dimensiones:

▣ **Apertura (Rigidez inversa):** 1. ¿Escucha razones, ideas o consejos a pesar de que contradicen su propio punto de vista? 2. ¿Admite cometer errores ante su personal, sin culpar a otros? 3. ¿Le importan los problemas de su personal? ¿Trata de entenderlos y apoyarlos?

▣ **Abuso de poder y exclusión:** 1. Cuando se enoja con alguien de su equipo ¿lo hace a un lado o lo mira con desprecio, lo ignora, lo excluye? 2. ¿Recompensa a su personal de forma arbitraria e injusta; tiene favoritismos? 3. ¿Permite el conflicto entre sus colaboradores, pues no atiende las quejas por insultos o acoso entre ellas\*os? 4. ¿Restringe la creatividad y las ideas innovadoras de su equipo a cargo?

▣ **Abuso de poder:** 1. ¿Se comunica agresivamente con su personal? ¿Levanta la voz de manera intimidante, regañando o gritando; o los ridiculiza realizando comentarios degradantes? 2. ¿Trata a sus empleados(as) como si fueran sus sirvientes o inferiores a él(ella)? 3. ¿Es egoísta? ¿Sólo piensa en él(ella) y no en el beneficio de la organización? ¿Se apropia del mérito de los demás?



### 3.2.1. Fiabilidad y validez de las escalas de medición

Un buen diagnóstico requiere de mediciones fiables y válidas. Tal como se observa en la **Tabla 2**, las escalas tienen niveles adecuados de fiabilidad por consistencia interna y validez de constructo. La fiabilidad se refiere al nivel de consistencia interna que tiene cada variable medida, y estos son más fiables mientras más se acercan a la unidad. La fiabilidad ha sido medida usando Alfa de Cronbach y Fiabilidad compuesta. En todas las variables los niveles de fiabilidad oscilan entre 0.727 y 0.919 demostrando altos niveles de consistencia interna. En el caso de la validez, se espera que la varianza verdadera (AVE) sea superior al 50% para las variables. En todos los casos, los resultados muestran altos niveles de validez de constructo.

**Tabla 2**

*Fiabilidad y validez de constructo de las escalas de medición*

	Ítems	Alfa	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Disrupción pandémica por C-19	5	.831	.857	.670
Conflicto personal-laboral	5	.879	.884	.675
Compromiso laboral	9	.919	.943	.619
Patrones de gestión inequitativa (PGI)	10	.906	.917	.552
Distrés emocional	6	.860	.905	.619
Presentismo	6	.908	.910	.686
Ausentismo	9	.727	.822	.507
Desempeño (incidencias laborales)	4	.824	.831	.658
Desempeño (autoevaluación)	3	.864	.837	.785
Violencia contra las mujeres (m)	17	.918	.932	.533
Hostigamiento sexual laboral (m)	9	.871	.891	.542
Actitudes implícitas de la VcM (m)	28	.801	.832	.581
Actitudes tolerantes hacia la violación sexual (m)	21	.831	.837	.536

*(m) Escala multidimensional.*

En la **Tabla 3** de muestra el análisis de validez discriminante, demostrando que las variables son independientes entre sí y que son conceptos distintos. Para demostrar validez discriminante, se usa el criterio de Fornell-Larcker, donde la raíz cuadrada del AVE de cada variable (en la diagonal) debe ser mayor que otros valores de correlación con las otras variables. Estos valores son confirmados por el análisis de la matriz mono rasgo-hetero rasgo (HTMT), donde todos son valores menores a <0.9.

**Tabla 3**

*Validez discriminante de las escalas de medición, usando los métodos de Fornell-Larcker y la razón mono rasgo-hetero rasgo (HTMT)*

<b>(Fornell-Larcker)</b>	<b>ACT</b>	<b>COM</b>	<b>CP-L</b>	<b>DC-19</b>	<b>DE</b>	<b>HSL</b>	<b>PGI</b>	<b>PP</b>	<b>VcM</b>
Actitudes hacia la VcM (ACT)	0.618								
Compromiso Laboral (COM)	-0.066	0.787							
Conflicto Personal-Laboral	0.057	-0.452	0.822						
Disrupción pandémica COVID-19	0.088	-0.159	0.351	0.819					
Distrés emocional (DE)	0.043	-0.318	0.580	0.373	0.787				
HSL	0.060	-0.123	0.141	0.089	0.159	0.694			
PGI	0.152	-0.231	0.220	0.16	0.218	0.231	0.743		
Productividad perdida (PP)	0.074	-0.426	0.590	0.259	0.506	0.158	0.240	0.635	
VcM	0.196	-0.113	0.158	0.081	0.181	0.18	0.118	0.143	0.658
<b>HTMT ratio</b>									
Actitudes hacia la VcM									
Compromiso laboral	0.109								
Conflicto P-L	0.121	0.473							
Disrupción pandémica COVID-19	0.117	0.167	0.404						
Distrés emocional	0.082	0.332	0.658	0.431					
HSL	0.080	0.122	0.148	0.101	0.168				
PGI	0.200	0.253	0.242	0.81	0.241	0.241			
Productividad perdida (PP)	0.188	0.558	0.857	0.400	0.720	0.235	0.352		
VcM	0.233	0.111	0.158	0.082	0.190	0.222	0.120	0.215	

---

### 3.3. Procedimiento

Previa coordinación con las autoridades de cada empresa, se aplicó una encuesta tanto virtualizada mediante un formulario adaptable a PC, tablet y celular, como presencialmente, según las condiciones del personal de cada empresa. Algunas preguntas de la encuesta fueron adaptadas al contexto de cada empresa, y las autoridades de la empresa decidieron si convenía aplicar las encuestas virtual o presencialmente. Algunos criterios de decisión fueron el tipo de trabajo que realizan, la cantidad de sedes o dispersión geográfica de las mismas y el nivel de escolaridad del personal.

Las encuestas fueron socializadas previamente antes de su aplicación por la empresa, quién informaba que la Cooperación Alemana estaba realizando una investigación independiente sobre calidad de vida laboral, y que cada uno decidía si participaba o no. Después de la campaña de socialización, se aplicaron las encuestas -presencial o virtualmente- enfatizando en la confidencialidad y anonimato de estas, garantizando total secreto y que las autoridades de las empresas solo accederían a un informe global. Cada empresa recibió un informe confidencial con los resultados específicos de su organización.

Los datos obtenidos fueron tabulados y analizados usando una matriz rectangular en el programa estadístico SPSS.

Para el cálculo de los días perdidos por VcM y de los costos indirectos en productividad, se utilizaron los algoritmos de estimación para costos anuales de presentismo e incidentes laborales diseñados por el autor y validados internacionalmente.<sup>2</sup> La fórmula para obtener la cantidad total de días perdidos consiste en multiplicar -por separado- la cantidad de días perdidos por agredida, agresor y testigo(a) de VcM por la cantidad de personas afectadas en cada caso (correspondiente al porcentaje de prevalencia). Los costos se han calculado convirtiendo la cantidad de días perdidos en fuerza laboral perdida ( $\text{Total de días perdidos} / 288 \text{ días} = \text{Fuerza laboral}$ ).

El cálculo de días perdidos por VcM se obtiene mediante la diferencia entre el grupo de agresores o agredidas con el grupo de trabajadoras\*es que no reportan VcM. Para ajustar las diferencias entre ambos grupos se realiza un análisis de regresión con covariables, tanto para agredidas como para agresores. La estimación de los días perdidos per cápita ha controlado previamente los efectos agregados por la disrupción pandémica por COVID-19. Solamente se consideran las diferencias estadísticamente significativas, es decir, cuya probabilidad de azar sea menor al 5% ( $p < 0.05$ ).

---

<sup>2</sup> La metodología de estimación de costos puede ser consultada en Vara-Horna, A., Duvvury, N. & Chadha, M. (2020). Development and Validation of Lost Days of Labor Productivity Scale to Evaluate the Business Cost of Intimate Partner Violence. *Journal of Interpersonal Violence*. <https://doi.org/10.1177/0886260520944532>

## 4. Resultados

### 4.1. Contexto pandémico

En la **Tabla 4**, el 60.1% reporta que dentro de los últimos 12 meses alguien dentro de su hogar se ha enfermado de COVID-19. En general, la pandemia ha afectado tanto la esfera personal como laboral. En el primer caso, el 74.4% reporta que ha tenido que asumir más carga doméstica en casa, mientras que en el segundo caso el 66% reporta que se le ha hecho más difícil trabajar. En cuanto a los impactos en el trabajo, el 49.4% reporta que le ha afectado bastante o muchísimo en su vida laboral.

**Tabla 4**

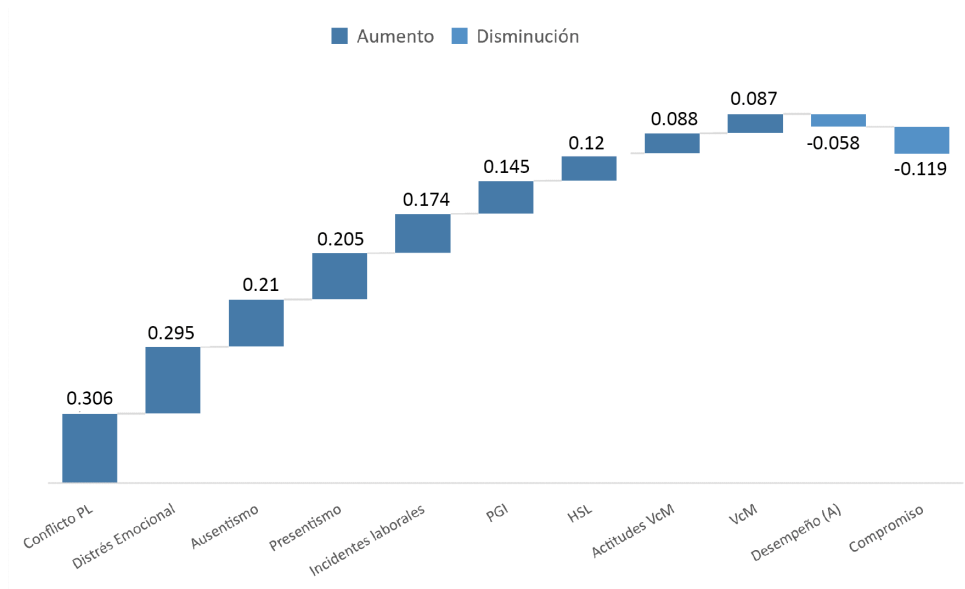
*¿Qué tanto ha afectado la pandemia a su vida? (porcentajes)*

En los últimos 12 meses...	Total	Hombres	Mujeres
Ha tenido en el hogar familiar enfermo con COVID-19	60.1	58.2	62.0
Ha tenido que asumir más carga doméstica en casa.	74.4	73.4	75.6
Se le ha hecho más difícil trabajar.	66.0	65.9	66.0
Le ha afectado en su vida laboral bastante o muchísimo.	49.4	52.5	46.2

Estos porcentajes, sin duda, se traducen en efectos estadísticamente significativos sobre algunas variables personales y organizacionales. En la **Figura 2** se observa que la disrupción pandémica ha incrementado el conflicto entre la vida personal y laboral ( $r = 0.306$ ), el distrés emocional ( $r = 0.295$ ), el ausentismo laboral ( $r = 0.21$ ), el presentismo ( $r = 0.205$ ), los incidentes laborales ( $r = 0.174$ ), los patrones de gestión inequitativas ( $r = 0.145$ ), el hostigamiento sexual laboral ( $r = 0.12$ ), las actitudes tolerantes hacia la VcM ( $r = 0.088$ ) y la VcM ( $r = 0.087$ ); por el contrario, ha disminuido el desempeño autoevaluado ( $r = -0.058$ ) y el compromiso laboral ( $r = -0.119$ ).

**Figura 2**

Relación lineal entre la disrupción pandémica por COVID-19 y variables personales y organizacionales



\*\*\*  $p < 0.001$

Tal como se observa en la **Tabla 5**, el 18.3% del personal tiene serias dificultades para conciliar las exigencias de su vida laboral y su vida personal. Otro 54.7% presenta estas dificultades ocasionalmente y 27% no las tiene. El desbalance es mayor para la vida personal/familiar (25.8%) que para la vida laboral (6.6%).

**Tabla 5**

Conflicto vida personal-laboral durante los últimos 12 meses (porcentajes)

	Nunca	Casi nunca/ pocas veces	Muchas veces/ Casi siempre/ siempre
Se le ha complicado lograr un equilibrio entre su vida laboral y su vida personal/familiar	27	54.7	18.3
<b>Conflicto personal - laboral</b>			
Las preocupaciones del hogar o de su vida privada le han quitado tiempo en el trabajo	33.6	58.4	8
Las obligaciones/preocupaciones de su vida privada/familiar han afectado su rendimiento laboral	43.9	50.9	5.2
<b>Conflicto laboral - personal</b>			
Las preocupaciones del trabajo le han quitado tiempo a su vida privada/familiar	20.9	51.1	28
Las obligaciones/preocupaciones de su trabajo han afectado su vida familiar/privada	30.6	51.7	17.7
<b>Total (media)</b>			

## 4.2. Prevalencia de VcM basada en el género

Según la **Tabla 6**, el 46.8% del personal está involucrado directamente en relaciones violentas con su pareja o expareja, sea como agredidas (mujeres) o como agresores (hombres), en algún momento de su relación de pareja. En otras palabras, aproximadamente 47 de cada 100 trabajadoras\*es experimentan VcM. Considerando solo las agresiones del último año, el 30.2% del personal ha experimentado VcM, principalmente violencia psicológica y control coercitivo.

**Tabla 6**

*Violencia contra las mujeres ejercida por la pareja o expareja (porcentajes)*

Ítems	Durante la relación	Últimos 12 meses
<b>Control coercitivo</b>	<b>30.1</b>	<b>20.3</b>
¿La ha espiado cuando está trabajando (trataba de ver con quiénes conversaba o qué estaba haciendo)?	19.1	9.2
¿La ha celado o cuestionado cuando la vio conversando por internet/teléfono con colegas/jefe del sexo opuesto?	31.4	17.6
¿Le ha interrogado incisivamente sobre su trabajo, ha querido saber exactamente qué hacía o con quiénes conversaba o trabajaba?	23.9	13.0
<b>Violencia psicológica</b>	<b>29.0</b>	<b>16.5</b>
¿La ha humillado, haciéndola sentir mal, diciéndole cosas hirientes o degradantes?	20.6	10.8
¿La ha insultado verbalmente, diciéndole palabras soeces, hirientes?	25.6	14.1
¿La ha amenazado con hacerle daño, o hacerse daño el mismo o a alguien más?	8.3	4.1
<b>Violencia económica</b>	<b>25.0</b>	<b>7.5</b>
¿Con premeditación, le ha desconectado el internet o la línea cortando su comunicación con el trabajo?	7.7	4.7
A propósito ¿se ha apoderado, escondido o destruido documentos o archivos de trabajo?	2.5	1.2
¿La ha amenazado con no darle dinero u otras cosas si usted no le hace caso?	6.3	3.2
¿Le ha quitado su dinero, o cosas de valor para chantajearla?	4.4	2.2
¿Le ha quitado, escondido o destruido su teléfono personal, computadora u otra herramienta de comunicación laboral?	5.4	2.4
A propósito ¿ha destruido sus pertenencias, ropas, documentos o cosas de valor?	5.4	2.4

Ítems	Durante la relación	Últimos 12 meses
<b>Violencia física y/o sexual</b>	<b>12,9</b>	<b>6,8</b>
¿La ha empujado fuertemente, o le ha jalado del cabello con violencia?	9,1	4,4
¿La ha golpeado con la mano o alguna parte del cuerpo (Ej. puñetes, patadas)?	8,2	4,3
¿La ha golpeado o agredido usando algún objeto (correas, palos, navajas, armas)?	2,8	1,4
¿Le ha ocasionado daño físico (Ej. Moretones, cortes, luxaciones)?	6,6	3,2
¿La ha obligado a tener relaciones sexuales, usando la fuerza o amenazas?	3,4	1,6
<b>Total (sin incluir control coercitivo)</b>	<b>44,7</b>	<b>20,1</b>
<b>Total (incluyendo control coercitivo)</b>	<b>46,8</b>	<b>30,2</b>

Según el sexo, tanto agredidas como agresores reportan niveles significativos de violencia. El 42,7% de trabajadoras ha sido agredida, en algún momento de la relación, por parte de su pareja o expareja. Considerando solo las agresiones del último año, el 28,5% de las trabajadoras ha sido atacada por su pareja o expareja. En cuanto a los trabajadores, el 50,6% afirma haber agredido a su pareja o expareja, en algún momento de su relación. Considerando solo los últimos doce meses, el 31,9% de trabajadores violenta a su pareja o expareja (ver **Tabla 7**).

**Tabla 7**

*Prevalencia (en porcentajes) de violencia contra las mujeres, según agredida y agresor*

	Durante la relación		Últimos 12 meses	
	Agredidas	Agresores	Agredidas	Agresores
Violencia psicológica	40,4	49,3	26,2	30,6
Violencia económica	10,3	13,0	5,8	6,1
Violencia física y/o sexual	16,1	9,7	8,6	4,9
Todo tipo de violencia	42,7	50,6	28,5	31,9

Es importante advertir que no todas las personas involucradas en VcM experimentan el mismo tipo de violencia. La mayoría (30,2%) experimenta un solo tipo, principalmente violencia psicológica, unos 4,2 ataques al año. Mientras otro grupo (10,3%) experimenta al menos 2 tipos, violencia psicológica y económica, o violencia psicológica y física, unos 14,6 ataques al año. Finalmente, otro 6,2% experimenta todos los tipos de violencia, unas 46,7 ataques al año (ver **Tabla 8**).

**Tabla 8***Intensidad de los ataques, según agredida y agresor*

	Prevalencia (porcentajes)			Cantidad de ataques al año		
	Total	Agredida	Agresor	Total	Agredida	Agresor
Sin VcM	53.2	57.3	49.4	0.0	0.0	0.0
VcM al menos 1 tipo	30.3	25.8	34.6	4.2	4.2	4.1
VcM al menos 2 tipos	10.3	9.9	10.8	14.6	16.9	11.8
VcM al menos 3 tipos	6.2	7.1	5.3	46.7	56.2	35.0

La violencia contra las mujeres en relaciones de pareja no es único tipo de violencia de género que enfrentan las mujeres. Dentro de las organizaciones, lamentablemente, existen también situaciones de hostigamiento sexual laboral (HSL). En la **Tabla 9** se observa que el 35,9% de trabajadoras ha experimentado algún incidente de hostigamientos sexual en el trabajo, con un promedio de 9,45 incidentes. En detalle, 27,4% ha experimentado acoso de género; 23,5% contactos indeseados, y 4,7% coerción sexual propiamente dicha. Las fuerte correlaciones entre la coerción sexual con el contacto indeseado ( $r=0,613$ ) y el acoso de género ( $r=0,375$ ), demuestran que la prevención del HSL recae en un cambio cultural que deje de justificar todo tipo de acoso y discriminación de género.

**Tabla 9***Hostigamiento sexual laboral contra las mujeres en empresas bolivianas (prevalencia y número de incidentes)*

	Prevalencia (porcentaje)	Incidentes (promedio)
<b>Acoso de género</b>	<b>27.4</b>	<b>7.52</b>
En el trabajo se cuentan historias “insinuantes” con contenido sexual o hacen bromas ofensivas hacia las mujeres.	20.9	3.43
En el trabajo se trata de manera diferente a las mujeres solo porque son mujeres (las maltratan, las desprecian o las ignoran).	11.2	1.51
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).	16.6	2.58

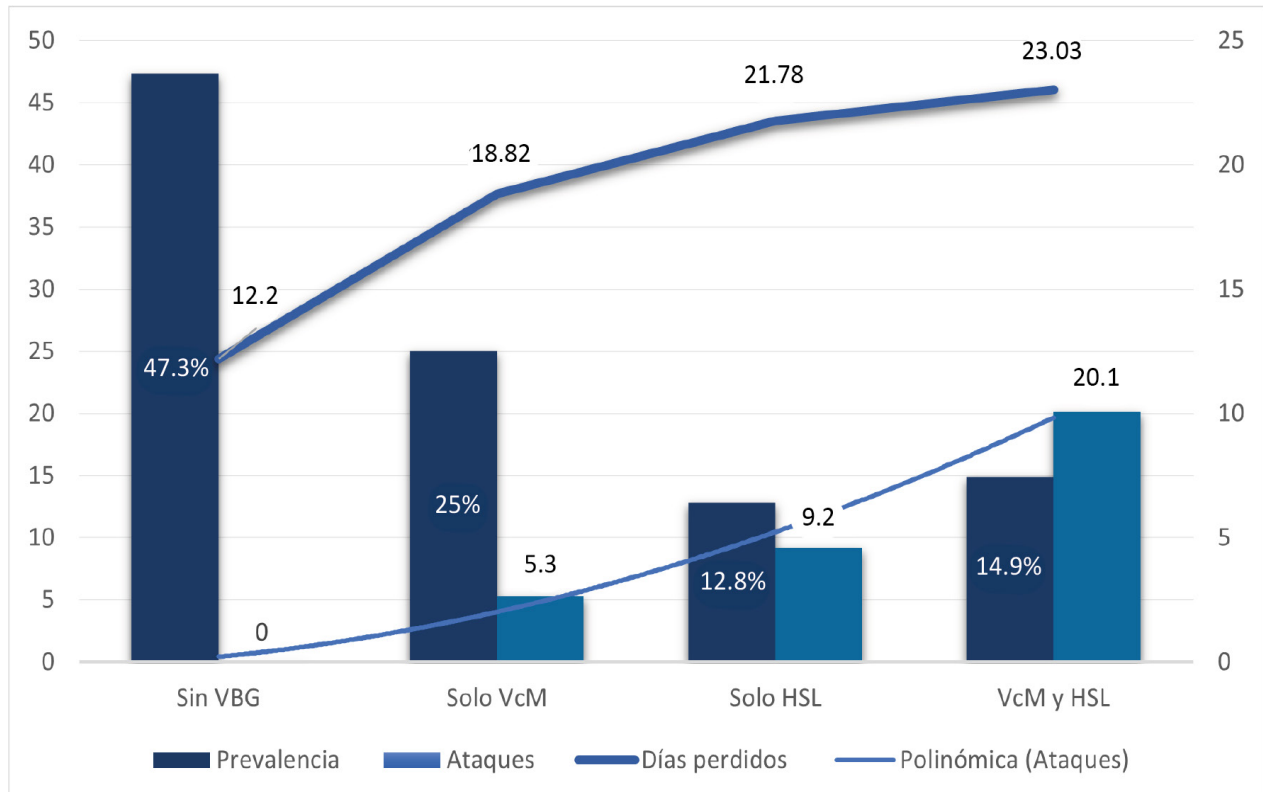


	Prevalencia (porcentaje)	Incidentes (promedio)
<b>Contacto indeseado</b>	<b>23.5</b>	<b>4.61</b>
Alguien del trabajo le ha hecho comentarios incómodos sobre su apariencia física o le ha hecho notar su deseo hacia usted.	20.2	2.72
Alguien del trabajo le ha insistido pidiéndole citas, salir a beber o comer, a pesar de que usted le dijo que no.	12.0	1.34
Alguien del trabajo intentó acariciarle o tocarle las partes íntimas de su cuerpo (por ejemplo, acariciar su pierna o cuello, tocar su pecho, nalgas, etc.).	3.9	0.54
<b>Coerción sexual</b>	<b>4.7</b>	<b>5.15</b>
Alguien del trabajo ha intentado sobornarla sutilmente con algún tipo de recompensa (por ejemplo, trato preferencial) para aceptar invitaciones sexuales/íntimas.	3.2	2.10
Usted se ha sentido amenazado con algún tipo de represalia para aceptar invitaciones sexuales/íntimas en el trabajo (Ej. Perjudicarla en su evaluación, no renovar el contrato, perder algún beneficio, etc.).	2.9	2.05
Alguien del trabajo lo ha amenazado para aceptar invitaciones sexuales/íntimas.	1.6	1.00
<b>Total</b>	<b>35.9</b>	<b>9.45</b>

Combinando las prevalencias de VcM y de HSL, se ha encontrado una interacción perniciosa entre ambas. En efecto, el hostigamiento sexual laboral significa un porcentaje considerable de mujeres afectadas por la violencia en los ambientes de trabajo, que en combinación con la VcM representan el 52.7%. Es decir, aproximadamente 53 de cada 100 trabajadoras ha sido agredida por sus parejas o exparejas o por algún empleado en la empresa. De estas 53 mujeres, 25 han sido agredidas solo por sus parejas o exparejas, 13 han sido agredidas sexualmente solo por otros hombres que trabajan en la empresa y 15 han sido agredidas tanto por sus parejas como por otros colaboradores de la empresa. Tal como se observa en la **Figura 3**, tanto la VcM como el HSL tienen mayores niveles de días perdidos que el grupo de mujeres sin violencia basado en género, sin embargo, las mayores pérdidas ocurren cuando ambos tipos de violencia se combinan; y esto está en relación con la cantidad de ataques que sufren.

**Figura 3**

*Violencia simultánea contra las mujeres, prevalencia, número de ataques y días perdidos de productividad laboral*



### Búsqueda de ayuda y testigos

La mayoría del personal (86.2%) no le ha contado a alguien de la empresa sobre los incidentes de VcM. Solo el 10.5% les ha contado a sus colegas, 1.3% a sus jefes o jefas inmediatos, 1.5% a otras personas de la empresa y el 0.4% al área de recursos humanos. En otras palabras, solo el 13.8% ha reportado/informado a alguien de la empresa sobre su situación violenta. En el mismo sentido, el 18.0% reporta que ha recibido algún tipo de apoyo u orientación de la empresa para lidiar con los incidentes de VcM; el 11.7% sugerencias y el 6.3% acciones puntuales.

Por otro lado, el 54.6% cree que la empresa sí está preparada para afrontar las situaciones de VcM en su personal. Es importante advertir que hay algunas variables asociadas a esta creencia de eficacia organizacional (ver **Tabla 10**). En primer lugar, en el personal que afirma que la empresa no está preparada, la prevalencia de VcM es más alta, tan igual como el distrés emocional, el presentismo y el ausentismo laborales. Además, mayores niveles de PGI, asociados a mayores incidentes críticos de desempeño, disminuyen la confianza en la capacidad de la empresa para hacer frente a la VcM.

**Tabla 10**

*Variables asociadas a la creencia de que la empresa está preparada para afrontar la VcM de sus empleados(as)*

	No está preparada (45.4%)	Sí está preparada (54,6%)	F
Ausentismo	3.4	2.9	15.437 ***
Presentismo	13.8	7.1	198.259 ***
Incidentes laborales	6.0	3.1	171.821 ***
Distrés emocional	23.0	14.3	148.173 ***
Patrones de gestión inequitativa	25.4	20.6	218.728 ***
VcM (prevalencia vida)	51.7%	42.8%	33.746 ***

**Diferencias significativas \*\*\*  $p < 0.001$**

El 28.8% reporta conocer a colegas que experimentan VcM. Excluyendo a todo el personal que ha experimentado directamente VcM, el porcentaje de personal que solo atestigua es 22.5%. Como era de esperarse, el personal que atestigua que sus colegas son agredidas, tienen mayores niveles de ausentismo, presentismo e incidentes laborales de quienes no atestiguan (ver **Tabla 11**). Esta es una evidencia de que los efectos de la violencia contra las mujeres se extienden más allá de las agredidas y agresores. Hay un efecto sistémico.

**Tabla 11**

*Diferencias en el presentismo e incidentes laborales entre personal que atestigua y no atestigua VcM entre sus colegas*

	Total (n=2,277)	Atestigua (n=513)	No atestigua (n=1,764)	F
Ausentismo	2.6	2.9	2.5	6.218 *
Presentismo	8.1	10.7	7.3	23.207 ***
Incidentes laborales	3.4	4.4	3.1	19.351 ***

**Nota: Cálculos sobre grupo de personal que no ha sufrido o ejercido violencia.**

**Diferencias significativas \*  $p < 0.05$  ; \*\*\*  $p < 0.001$**

### 4.3. Impacto en la productividad

La violencia contra las mujeres tiene un impacto significativo en el desempeño laboral. El impacto es multinivel, afectando primero la salud física y emocional, para luego disminuir el rendimiento laboral. La violencia contra las mujeres impacta también indirectamente al desempeño laboral, mediante la disminución del compromiso laboral y el incremento del conflicto personal-laboral, las que luego impactan también en el desempeño. En efecto, se ha encontrado que quienes experimentan VcM tienen 23.5% más problemas de conciliación personal-laboral ( $F=166.994$ ,  $p<0.001$ ) y 4.3% menos compromiso laboral ( $F=66.591$ ,  $p<0.001$ ) que las personas sin VcM (ver **Tabla 12**).

**Tabla 12**

*Promedio de interrupción pandémica, conflicto vida personal-laboral y compromiso laboral durante los últimos 12 meses, según viven situaciones de VcM*

	Total	No-VcM	VcM	F
Conflicto vida personal-laboral	11.7	10.8	12.7	166.994 ***
Compromiso laboral	45.1	46.0	44.0	66.591 ***

*Diferencias significativas \*\*\*  $p < 0.001$*

En la **Tabla 13** se comparan los porcentajes y promedios de incidentes de morbilidad emocional, presentismo y ausentismo, según experimenten VcM o no. Se observa que, en todos los casos, el distrés emocional, el presentismo y el ausentismo laboral son mucho más altos cuando hay violencia contra las mujeres.

**Tabla 13**

*Distrés emocional, ausentismo, presentismo laboral, según VcM (%) en empresas bolivianas*

	Total	No-VcM	VcM	Dif. %
<b>Distrés emocional (promedio)</b>	62.6	56.5	70.4	24.8
Se ha sentido indefensa, temerosa o angustiada	82.1	77.5	88.4	14.1
Se ha sentido deprimida, desanimada o sin esperanza	72.4	66.2	80.6	21.8
Se ha sentido muy estresada, ansiosa, agobiada, desesperada	85.6	81.6	92.1	12.9
Se ha sentido solitaria, aislada, sin apoyo	58.9	49.5	70.4	42.2
Ha sentido mucha ira, furia o enojo intenso	65.7	56.7	76.3	34.6
Ha deseado morir o pensado en quitarse la vida	11.0	7.2	14.8	105.6

	Total	No-VcM	VcM	Dif. %
<b>Ausentismo (promedio)</b>	23.3	18.8	28.6	52.1
Estaba enferma o tenía algún problema de salud	49.2	44.3	55.5	25.3
Algunos de sus familiares necesitaba atención o ayuda	36.3	30.6	43.5	42.2
Atender temas legales, financieros o personales	27.3	22.2	33.2	49.5
No contaba con dinero para movilizarse	12.8	9.1	15.0	64.8
Tuvo peleas o discusiones con su pareja o familiares	8.0	4.6	11.1	141.3
Su pareja o familiares no le dejó trabajar	3.2	1.6	4.2	162.5
Otras razones personales o familiares	15.2	10.8	21.0	94.4
Llegó tarde menos de 1 hora	35.0	27.8	45.5	63.7
Llegó tarde más de 1 hora	22.9	18.1	28.2	55.8
<b>Presentismo laboral (promedio)</b>	55.1	46.8	66.1	41.2
Ha tenido dificultades para concentrarse en el trabajo	57.8	49.1	69.4	41.3
Ha estado muy distraída en el trabajo	49.0	40.3	59.7	48.1
Ha tenido preocupación que interfieren con su trabajo	52.7	43.3	64.1	48.0
Ha trabajado más lento de lo acostumbrado	46.9	38.5	57.2	48.6
Ha estado cansada, agotada en el trabajo	72.2	66.1	81.4	23.1
Ha estado sin energías para trabajar	52.0	43.5	64.7	48.7

La misma tendencia se observa en el desempeño. Quienes experimentan VcM presentan 42.1% más incidentes críticos de desempeño en todos sus indicadores (cumplimiento de tareas, calidad de trabajo, retrasos de metas, amonestaciones); además de una menor autoevaluación de desempeño (ver **Tabla 14**).

**Tabla 14***Diferencias de desempeño según experiencia de violencia*

	Total	No.VcM	VcM	Dif. %
<b>Incidentes críticos (%)</b>	50.3	42.2	60.0	42.1
Ha tenido dificultades para cumplir con su trabajo.	53.7	44.7	65.0	45.4
Ha tenido problemas con la calidad de su trabajo.	46.8	38.6	57.1	47.9
Ha tenido retrasos en cumplir las metas del trabajo.	55.0	47.9	64.1	33.8
Su jefe(a) le he amonestado por su desempeño.	45.5	37.6	53.6	42.6
<b>Desempeño (autoevaluación)</b>	88.9	89.7	88.0	-1.8
Ha cumplido las metas de trabajo.	87.0	87.8	86.0	-1.8
Calificación de su desempeño laboral.	90.0	90.6	89.2	-1.4
Satisfacción por los logros en el trabajo.	89.8	90.8	88.7	-2.1

A nivel de escala, la VcM disminuye significativamente la capacidad laboral del personal, con un impacto en el desempeño laboral. Diferenciando por sexo, se observa que no hay mayor diferencia significativa entre agresores y agredidas, pues el impacto es semejante en la salud emocional, presentismo, ausentismo e incidentes críticos. Esto evidencia la necesidad de no subestimar los costos invisibles tanto en las agredidas como en los agresores (ver **Tabla 15**); ambos representan costos significativos para las empresas.

**Tabla 15***Diferencia de promedios en las escalas de distrés emocional, presentismo e incidentes críticos según VcM (agredidas y agresores)*

	No-VcM	VcM	Dif. %
<b>Total</b>			
Distrés emocional	15.7	21.2	59.579 ***
Ausentismo	2.6	3.8	91.111 ***
Presentismo	8.1	12.4	82.194 ***
Desempeño (Incidentes críticos)	3.4	5.6	102.723 ***
Desempeño (Autoevaluación)	89.7%	87.9%	24.476 ***

	No-VcM	VcM	Dif. %
<b>Mujeres</b>			
Distrés emocional	18.1	25.5	46.718 ***
Ausentismo	2.8	4.0	38.557 ***
Presentismo	8.8	12.7	31.273 ***
Desempeño (Incidentes críticos)	3.4	5.0	71.251 ***
Desempeño (Autoevaluación)	89.2%	87.3%	13.087 ***
<b>Hombres</b>			
Distrés emocional	13.0	17.7	25.894 ***
Ausentismo	2.3	3.7	57.965 ***
Presentismo	7.3	12.1	55.926 ***
Desempeño (Incidentes críticos)	3.3	6.2	71.252 ***
Desempeño (Autoevaluación)	90.3%	88.4%	13.769 ***

*Diferencias significativas \*\*\* p < 0.001*

Según la **Tabla 16**, la VcM está ocasionando pérdidas anuales en productividad por varios días por persona agredida/agresor/testigo. Tal como se observó en las tablas anteriores, el grupo de personas que experimentan VcM tienen más días perdidos de productividad laboral. Las trabajadoras agredidas pierden en promedio 6.1 días de productividad al año, mientras que los agresores 8.6 días y el personal testigo 4.9 días. Controlando los efectos de la pandemia y agregando los efectos del hostigamiento sexual laboral para las mujeres, se encuentra que las trabajadoras agredidas por razones de género pierden 11.8 días de productividad laboral, los agresores de sus parejas pierden 7.6 días y el personal testigo pierde 4.3 días al año. Considerando solo la muestra de trabajadoras\*es de las 20 empresas participantes (n=5,213), las pérdidas ocasionadas por la VcM ascienden a 19,484 días de productividad laboral, equivalente a la productividad de 67.7 trabajadoras\*es a tiempo completo durante todo el año. En otras palabras, es como si el 1.32% de todo el personal encuestado hubiese dejado de trabajar durante todo el año 2021.

**Tabla 16**

*Días perdidos per cápita por VcM en agredidas, agresores y personal testigo de VcM.*

	<b>Agredidas</b>	<b>Agresores</b>	<b>Personal testigo</b>
No-VcM	14.3	12.4	12.3
VcM	20.4	21.0	17.2
Días perdidos por VcM (por persona)	6.1	8.6	4.9
Días perdidos por VcM (controlando efectos COVID-19)	5.4	7.6	4.3
Días perdidos adicionales por HSL (controlando efectos COVID-19 y VcM)	6.4	-	-
Personal afectado (VcM) en la muestra	905	1111	513
Personal afectado (HSL) en la muestra de mujeres	629	-	-
Días perdidos <sup>a</sup>	8,835.9	8,452.5	2,195.6
Fuerza laboral perdida <sup>b</sup>	30.7	29.3	7.6

**Agredidas (F=9.738 \*\*); Agresor (F=18.381 \*\*\*); Personal testigo (F=28.232\*\*\*)**

***a* Cálculo realizado sobre la base de la multiplicación del promedio de días perdidos por VcM (persona) por la cantidad de colaboradores involucrados en VcM. Cálculos realizados sobre la muestra participante (n=5,213).**

***b* Se divide el total de días perdidos por VcM al año entre 288 días-trabajo, obteniendo la fuerza productiva perdida por VcM (en personas).**



#### 4.4. Actitudes hacia la VcM

El 77.9% de la fuerza laboral tiene alguna actitud tolerante hacia la violencia contra las mujeres (ver **Tabla 17**). Aunque la aceptación hacia la VcM -en todos sus indicadores- es mayor en los hombres que en las mujeres, en general, ambos sexos tienen altos niveles de aceptación de la VcM.

**Tabla 17**

*Actitudes hacia la violencia contra las mujeres según sexo (porcentajes) en empresas bolivianas*

	Total	Mujeres	Hombres	F
Aceptación implícita de la subordinación de género.	61.0	47.9	73.6	334.018 ***
Aceptación implícita de la VcM .	32.5	24.7	40.1	124.221 ***
Culpabilización de la mujer violada sexualmente.	28.8	24.3	33.2	42.866 ***
Desacreditación de la denuncia de violación.	27.0	20.1	33.7	105.875 ***
Justificación de la violación sexual.	33.2	29.2	37.1	31.539 ***
Total (combinado).	77.9	70.3	85.3	151.649 ***

*Diferencias significativas \*\*\*  $p < 0.001$*

Las actitudes tolerantes hacia la VcM son un fuerte predictor de la VcM. Tal como se observa en la **Tabla 18**, el personal que experimenta VcM, ya sea como agredida o agresor, tienen mayores niveles de aceptación implícita y explícita hacia la VcM y hacia la subordinación de género.

**Tabla 18**

*Actitudes hacia la violencia contra las mujeres según experiencia de violencia (porcentajes)*

	No-VCM	VCM	F	Dif. %
Aceptación implícita de la subordinación de género.	51.7	71.7	187.133 ***	38.7
Aceptación implícita de la VcM .	22.6	43.6	227.829 ***	92.9
Culpabilización de la mujer violada sexualmente.	23.9	33.8	51.439 ***	41.4
Desacreditación de la denuncia de violación.	21.9	33.0	67.191 ***	50.7
Justificación de la violación sexual.	26.7	40.1	88.142 ***	50.2
Total (combinado).	70.6	86.1	154.299 ***	22.0

*\*\*\*  $p < 0.001$*

## 4.5. Patrones de Gestión Inequitativas (PGI)

En general, el personal reporta altos niveles de apertura de sus jefes(as) inmediatos, donde el 61.4% indica mucha frecuencia. Sin embargo, aún el 48.8% reporta patrones de gestión inequitativa de exclusión y 39.7% de abuso de poder (Ver **Tabla 19**).

**Tabla 19**

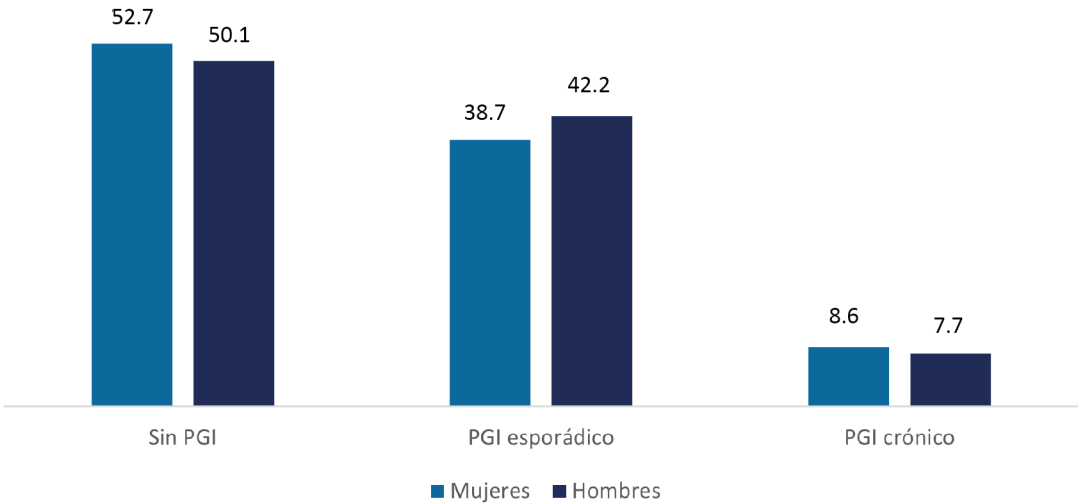
*Prevalencia de patrones de gestión inequitativa (PGI)*

	Nunca	Casi nunca / Pocas veces	Muchas veces/ Casi siempre/ Siempre
<b>Apertura</b>			
¿Escucha razones, ideas o consejos a pesar de que contradicen su propio punto de vista?	7.4	30.1	62.5
¿Admite cometer errores ante su personal, sin culpar a otros?	13.6	33.0	53.5
¿Le importan los problemas de su personal? ¿Trata de entenderlos y apoyarlos?	7.0	24.6	68.3
Total (media)	9.3	29.2	61.4
<b>Exclusión</b>			
¿Restringe la creatividad y las ideas innovadoras de su equipo a cargo?	42.8	41.5	15.7
¿Recompensa a su personal de forma arbitraria e injusta; tiene favoritismos?	40.5	33.9	25.6
¿Permite el conflicto entre sus colaboradoras*es pues no atiende las quejas por insultos o acoso entre ellas*os?	62.5	27.1	10.5
Cuando se enoja con alguien de su equipo ¿lo hace a un lado o lo mira con desprecio, lo ignora, lo excluye?	59.1	27.8	13.0
Total (media)	51.2	32.6	16.2
<b>Abuso de poder</b>			
¿Es egoísta? ¿Sólo piensa en él(ella) y no en el beneficio de la organización? ¿Se apropia del mérito de los demás?	55.6	30.4	14.0
¿Trata a sus empleados(as) como si fueran sus sirvientes o inferiores a él(ella)?	64.2	23.4	12.4
¿Se comunica agresivamente con su personal? ¿Levanta la voz de manera intimidante, regañando o gritando; o los ridiculiza realizando comentarios degradantes?	61.1	26.5	12.4
Total (media)	60.3	26.8	12.9

*Diferencias significativas \*\*\* p < 0.001*

Al clasificar al personal según la frecuencia con la que experimentan estas conductas inequitativas de sus jefes(as), encontramos que el 51.4% no reporta ningún PGI, mientras que el 40.4% reporta PGI de frecuencia esporádica (pocas veces) y 8.1% reporta PGI de alta frecuencia (siempre, casi siempre). En cuanto al sexo, más mujeres que hombres reportan experimentar PGI más intenso (8.6% versus 7.7%).

**Figura 4**  
*Patrones de gestión inequitativa percibidos en los(as) jefes(as), según el sexo del personal (porcentaje)*



En la **Tabla 20** se observa el efecto pernicioso de los PGI. En general, cuando el personal ve que sus jefes(as) son justos y equitativos, hay poca incidencia de hostigamiento sexual laboral, violencia contra las mujeres en relaciones de pareja, menos distrés emocional, menos conflicto personal-laboral, más compromiso laboral y menos días de productividad perdida. Estos valores aumentan significativamente en la medida que los PGI se vuelven muy frecuentes, llegando a aumentar hasta en 546% el hostigamiento sexual laboral, en 90.9% la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja, en 96.6% el distrés emocional y en 108.3% los días de productividad laboral perdida; y disminuyendo en 8.6% el compromiso laboral.

**Tabla 20**

*Relación de los PGI con la violencia basada en el género, el distrés emocional, compromiso laboral, conflicto personal-laboral y la productividad laboral*

	Patrones de gestión inequitativa			Diferencia (%) <sup>b</sup>	F Value
	Ninguno (51.4%)	Esporádico (40.5%)	Muy frecuente (8.1%)		
VcM (incidentes)	2.2	3.8	4.2	+90.9	6.686 **
HSL (incidentes) <sup>a</sup>	0.83	2.16	5.36	+545.8	107.653 ***
Distrés emocional (incidentes)	14.8	19.9	29.1	+96.6	73.899 ***
Conflicto personal-laboral (media)	10.7	12.4	13.4	+25.2	97.566 ***
Días de productividad perdidos (media anual)	13.2	19.0	27.5	+108.3	92.169 ***
Compromiso laboral (media)	46.7	43.3	42.7	-8.6	127.193 ***

\*\*\*  $p < 0.001$

<sup>a</sup> Cálculos realizados solo con mujeres ( $n = 2,090$  mujeres).

<sup>b</sup> Diferencia porcentual calculada entre PGI muy frecuente con ninguno.

#### 4.6. ¿Funciona la prevención de la VcM?

De las 20 empresas participantes del estudio, cinco de ellas han venido realizando acciones de prevención de VcM durante los últimos cinco años. Controlando el impacto del COVID-19, el conflicto entre la vida personal-laboral y el distrés emocional se observa que las empresas con acciones de prevención tienen entre 17.8 y 25.2% menos prevalencia de VcM y ataques promedio por año, así como 10.1% menos actitudes a favor de la violencia. Aunque la pandemia por COVID-19 ha afectado a todos(as), incrementando el distrés emocional y el conflicto entre las exigencias de la vida personal y la vida laboral (incluso a pesar de que esos valores incluso son ligeramente más altos en las empresas con prevención), sistemáticamente las empresas que han invertido en prevención tienen menos violencia contra las mujeres y menos actitudes tolerantes a ella. Incluso, la cantidad de días perdidos por VcM son 25.38% menos; es decir, en los casos donde ocurre VcM, el impacto negativo en la productividad es significativamente menor en las empresas que previenen la VcM (ver **Tabla 21**).

**Tabla 21**

*Comparación en niveles de violencia contra las mujeres, actitudes hacia la VcM, impacto COVID-19, conflicto personal-laboral y distrés emocional, entre empresas con acciones de prevención y sin ella*

	Empresas con acciones de prevención de VcM		Dif. %	F
	No (15)	Sí (5)		
VcM vida (%)	52.6	43.2	-17.88	36.25 ***
VcM año (%)	35.5	27.0	-23.81	34.56 ***
Ataques por año (media)	0.49	0.36	-25.25	30.01 ***
Días perdidos por VcM (medias, controlando impacto de COVID-19) <sup>a</sup>	7.41	5.91	-25.38	--
Actitudes tolerantes a la VcM (%)	83.2	74.7	-10.17	44.26 ***
Impacto COVID-19 (media)	8.37	8.18	-2.23	10.95 **
Conflicto personal-laboral (media)	11.39	11.78	3.37	7.62 **
Distrés emocional (media de incidentes)	17.07	18.77	9.95	1.20 *

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$

<sup>a</sup> *Valores calculados usando regresión lineal, con control de covariables y corrección de errores robustos.*

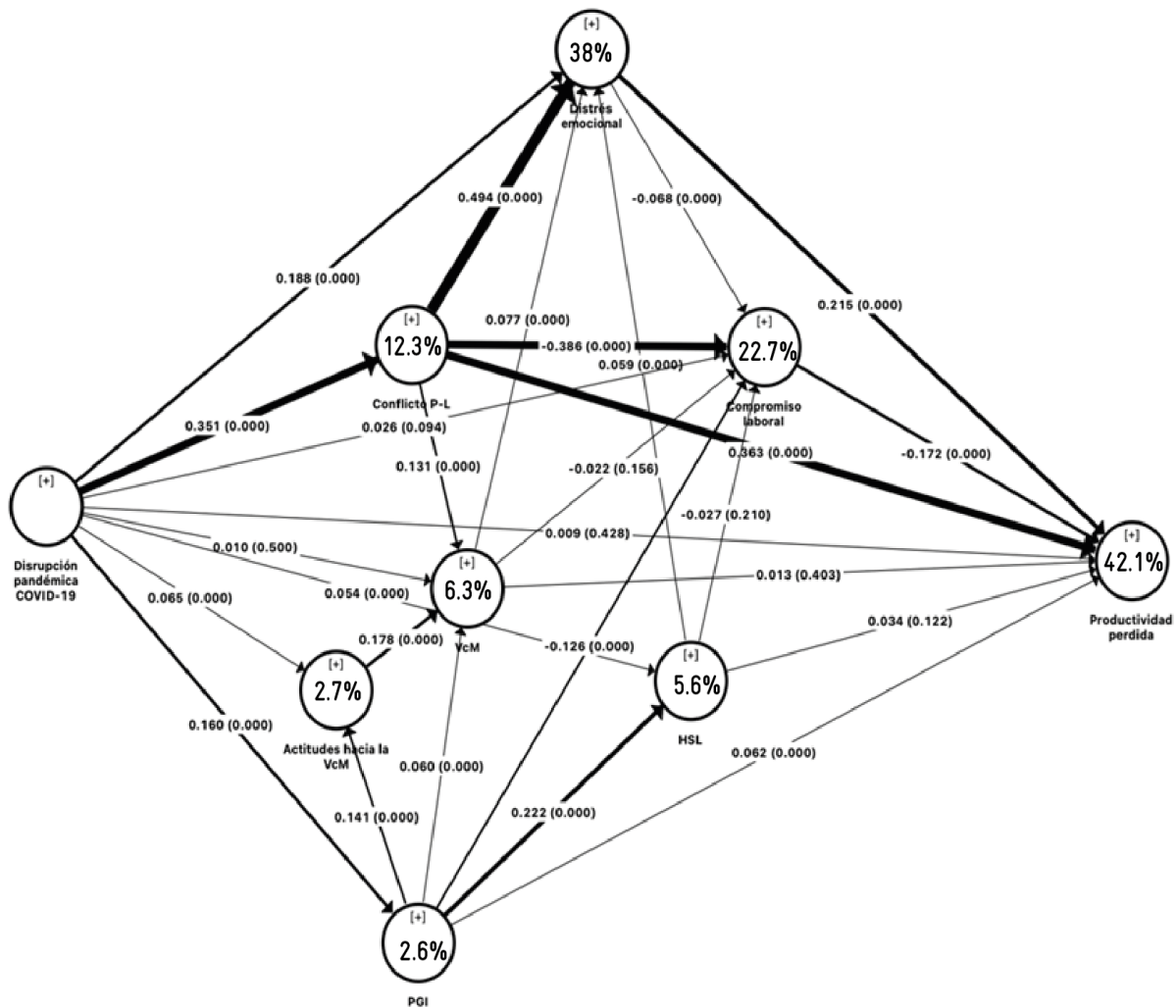
#### 4.7. Prueba de modelo

En las secciones anteriores se ha evidenciado que la VcM está asociada a diversas variables organizacionales, personales y culturales. En la **Figura 5** se observa que todas estas variables explican el 42.1% del desempeño disminuido; es decir, son variables importantes. Las más significativas son el conflicto personal-laboral, el compromiso laboral y el distrés emocional.

Tomando como base el modelo conceptual propuesto en el Marco conceptual, probamos el modelo empírico de la **Figura 5**, donde intentamos develar los efectos escondidos de la VcM, diferenciándolo por sexo. Se aprecia, en efecto, que la disrupción pandémica ha aumentado significativamente el conflicto personal-laboral (P-L), aumentando en consecuencia el distrés emocional y disminuyendo el compromiso laboral, con efectos posteriores en la productividad. Esa es la ruta explicativa más importante y se aplica tanto para hombres como para mujeres. ¿Qué papel juegan las actitudes hacia la VcM, la VcM y los PGI en esta ecuación? La VcM ha aumentado significativamente el distrés emocional ( $\beta=0.077$ ,  $p<0.001$ ) y no parece haberse afectado por la pandemia. Sin embargo, la VcM está influenciado por las actitudes hacia la VcM y los patrones de gestión inequitativa; ambas previamente incrementadas por la disrupción pandémica. Existen efectos indirectos.

**Figura 5**

*Ruta causal del modelo explicativo (Efectos directos)*



*Nota: Ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales. Las flechas indican relaciones causales. Las flechas más gruesas indican relaciones más fuertes. Al medio de la flecha los valores beta y la significancia estadística entre paréntesis. Los círculos son las variables medidas. Dentro de cada círculo el coeficiente de determinación ajustado, que significa el porcentaje de varianza explicada por las variables que la preceden.*

Para determinar si la VcM y el HSL llegan a afectar al desempeño laboral, analizamos los efectos indirectos, donde se controlan todas las demás variables, de tal forma que aislamos los efectos solo de la VcM y el HSL (ver **Tabla 22**). Verificamos que, de hecho, la VcM, el HSL y los PGI sí tienen un impacto importante en el desempeño laboral. Tal como se planteó en modelo explicativo, la violencia contra las mujeres basada en el género aumenta el distrés emocional, disminuyendo mediatamente el desempeño y el compromiso laboral. Estos impactos son significativos tanto para agresores como para agredidas. Por ejemplo, se verifica que:

- Las actitudes hacia la VcM incrementan la prevalencia de la VcM, ocasionando distrés emocional y afectando luego la productividad laboral (beta=0.003, t=4.463, p<.001).

- 
- Los Patrones de Gestión Inequitativas (PGI) aumentan las actitudes tolerantes hacia la VcM, incrementando luego la prevalencia de la VcM, con consecuentes efectos en el distrés emocional y luego en la productividad laboral perdida (beta=0.01, t=4.032, p<.001)
  - La disrupción pandémica por COVID-19 ha incrementado el conflicto entre la vida personal y laboral, aumentando la prevalencia de VcM, con consecuentes efectos en el distrés emocional y la productividad laboral perdida (beta=0.001, t=3.964, p<.001).
  - La disrupción pandémica por COVID-19 ha incrementado los PGI, que luego aumentan las actitudes tolerantes hacia la VcM, incrementando luego la prevalencia de VcM y sus efectos sobre el distrés emocional y la productividad laboral perdida (beta=0.001, t=3.827, p<.001).
  - La disrupción pandémica por COVID-19 ha incrementado los PGI, que luego han aumentado el HSL y sus efectos sobre el distrés emocional y la productividad laboral perdida (beta=0.01, t=3.12, p=0.002).
  - Los PGI han incrementado el Hostigamiento sexual laboral (HSL), aumentado el distrés emocional y afectando la productividad laboral (beta=0.003, t=3.253, p<0.01).

**Tabla 22**

*Efectos indirectos específicos de la VcM sobre el desempeño laboral*

	Total			Mujeres			Hombres		
	Beta	T	P.	Beta	T	P.	Beta	T	P.
	Disrupción pandémica COVID-19 > Conflicto P-L > Distrés emocional	0.173	21.85	<.001	0.185	17.019	<.001	0.165	14.347
Disrupción pandémica COVID-19 > Conflicto P-L > Productividad perdida	0.127	16.741	<.001	0.153	13.244	<.001	0.106	10.701	<.001
Disrupción pandémica COVID-19 > Conflicto P-L > Compromiso laboral	-0.136	15.914	<.001	-0.164	13.556	<.001	-0.111	9.649	<.001
Conflicto P-L > Distrés emocional > Productividad perdida	0.106	11.733	<.001	0.095	7.249	<.001	0.134	10.24	<.001
Disrupción pandémica COVID-19 > Conflicto P-L > Distrés emocional > Productividad perdida	0.037	10.658	<.001	0.036	6.806	<.001	0.044	8.625	<.001
Conflicto P-L > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.066	9.965	<.001	0.064	6.65	<.001	0.061	6.816	<.001
Disrupción pandémica COVID-19 > Distrés emocional > Productividad perdida	0.041	9.618	<.001	0.041	6.381	<.001	0.05	7.397	<.001
Disrupción pandémica COVID-19 > Conflicto P-L > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.023	9.276	<.001	0.024	6.306	<.001	0.02	6.353	<.001
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > HSL	0.036	8.505	<.001	0.04	5.727	<.001	0.02	4.623	<.001
Disrupción pandémica COVID-19 > Conflicto P-L > VcM	0.046	7.698	<.001	0.031	3.238	0.001	0.059	7.766	<.001
PGI > Actitudes hacia la VcM > VcM	0.025	7.398	<.001	0.023	4.807	<.001	0.032	6.117	<.001
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > Actitudes hacia la VcM	0.023	7.196	<.001	0.017	4.373	<.001	0.03	6.024	<.001
PGI > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.022	7.078	<.001	0.014	3.99	<.001	0.028	5.851	<.001
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > Compromiso laboral	-0.02	6.929	<.001	-0.013	3.862	<.001	-0.028	5.841	<.001
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > Actitudes hacia la VcM > VcM	0.004	6.167	<.001	0.003	3.876	<.001	0.006	4.946	<.001



	Total			Mujeres			Hombres		
	Beta	T	P.	Beta	T	P.	Beta	T	P.
	Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.003	5.918	<.001	0.002	3.41	0.001	0.005	4.892
Actitudes hacia la VcM > VcM > Distrés emocional	0.014	5.101	<.001	0.017	3.799	<.001	0.012	3.532	<.001
VcM > Distrés emocional > Productividad perdida	0.017	4.617	<.001	0.018	3.462	0.001	0.016	3.23	0.001
PGI > Actitudes hacia la VcM > VcM > Distrés emocional	0.002	4.471	<.001	0.002	3.151	0.002	0.002	3.163	0.002
Conflicto P-L > VcM > Distrés emocional	0.01	4.464	<.001	0.008	2.584	0.01	0.011	3.22	0.001
<b>Actitudes hacia la VcM &gt; VcM &gt; Distrés emocional &gt; Productividad perdida</b>	0.003	4.463	<.001	0.003	3.169	0.002	0.003	3.286	0.001
Disrupción pandémica COVID-19 > Conflicto P-L > VcM > Distrés emocional	0.004	4.402	<.001	0.003	2.559	0.011	0.004	3.189	0.001
Disrupción pandémica COVID-19 > Actitudes hacia la VcM > VcM	0.012	4.267	<.001	0.011	2.484	0.013	0.012	2.794	0.005
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > Actitudes hacia la VcM > VcM > Distrés emocional	0.01	4.201	<.001	0.001	2.857	0.004	0.001	2.985	0.003
<b>PGI &gt; Actitudes hacia la VcM &gt; VcM &gt; Distrés emocional &gt; Productividad perdida</b>	0.01	4.032	<.001	0.001	2.749	0.006	0.001	2.99	0.003
Conflicto P-L > VcM > Distrés emocional > Productividad perdida	0.002	4.012	<.001	0.001	2.331	0.02	0.003	3.027	0.002
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > Productividad perdida	0.01	3.995	<.001	0.002	0.908	0.364	0.018	3.924	<.001
<b>Disrupción pandémica COVID-19 &gt; Conflicto P-L &gt; VcM &gt; Distrés emocional &gt; Productividad perdida</b>	0.001	3.964	<.001	0.001	2.308	0.021	0.001	2.996	0.003
<b>Disrupción pandémica COVID-19 &gt; PGI &gt; Actitudes hacia la VcM &gt; VcM &gt; Distrés emocional &gt; Productividad perdida</b>	0.001	3.827	<.001	0.001	2.537	0.011	0.001	2.833	0.005
Disrupción pandémica COVID-19 > Distrés emocional > Compromiso laboral	-0.013	3.63	<.001	-0.011	2.119	0.034	-0.018	3.6	<.001
PGI > HSL > Distrés emocional	0.013	3.593	<.001	0.019	2.853	0.004	0.006	2.339	0.019
Conflicto P-L > Distrés emocional > Compromiso laboral	-0.034	3.556	<.001	-0.025	2.113	0.035	-0.048	3.498	<.001

	Total			Mujeres			Hombres		
	Beta	T	P.	Beta	T	P.	Beta	T	P.
	Disrupción pandémica COVID-19 > Conflicto P-L > Distrés emocional > Compromiso laboral	-0.012	3.507	<.001	-0.01	2.097	0.036	-0.016	3.374
Disrupción pandémica COVID-19 > Distrés emocional > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.002	3.46	0.001	0.002	1.986	0.047	0.003	3.339	0.001
Distrés emocional > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.012	3.453	0.001	0.008	2.001	0.045	0.018	3.326	0.001
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > VcM	0.01	3.448	0.001	0.007	1.947	0.052	0.012	3.067	0.002
Conflicto P-L > Distrés emocional > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.006	3.441	0.001	0.004	1.987	0.047	0.009	3.306	0.001
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > HSL > Distrés emocional	0.002	3.426	0.001	0.003	2.654	0.008	0.001	2.27	0.023
Disrupción pandémica COVID-19 > Conflicto P-L > Distrés emocional > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.002	3.398	0.001	0.001	1.974	0.048	0.003	3.218	0.001
HSL > Distrés emocional > Productividad perdida	0.013	3.373	0.001	0.013	2.524	0.012	0.014	2.403	0.016
Disrupción pandémica COVID-19 > Actitudes hacia la VcM > VcM > Distrés emocional	0.001	3.283	0.001	0.001	2.105	0.035	0.001	2.262	0.024
<b>PGI &gt; HSL &gt; Distrés emocional &gt; Productividad perdida</b>	0.003	3.253	0.001	0.004	2.458	0.014	0.002	2.282	0.023
PGI > VcM > Distrés emocional	0.005	3.152	0.002	0.005	2.073	0.038	0.004	2.272	0.023
<b>Disrupción pandémica COVID-19 &gt; PGI &gt; HSL &gt; Distrés emocional &gt; Productividad perdida</b>	0.01	3.12	0.002	0.001	2.321	0.02	0.001	2.215	0.027
Disrupción pandémica COVID-19 > Actitudes hacia la VcM > VcM > Distrés emocional > Productividad perdida	0.01	3.068	0.002	0.001	1.945	0.052	0.001	2.168	0.03
PGI > VcM > Distrés emocional > Productividad perdida	0.001	3.029	0.002	0.001	1.991	0.047	0.001	2.197	0.028
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > VcM > Distrés emocional	0.001	3.011	0.003	0.001	1.921	0.055	0.001	2.216	0.027
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > VcM > Distrés emocional > Productividad perdida	0.01	2.902	0.004	0.001	1.851	0.064	0.001	2.148	0.032

	Total			Mujeres			Hombres		
	Beta	T	P.	Beta	T	P.	Beta	T	P.
	Disrupción pandémica COVID-19 > HSL > Distrés emocional	0.003	2.831	0.005	0.005	2.425	0.015	0.002	1.936
VcM > Distrés emocional > Compromiso laboral	-0.005	2.775	0.006	-0.005	1.774	0.076	-0.006	2.447	0.014
VcM > Distrés emocional > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.001	2.734	0.006	0.001	1.709	0.087	0.001	2.368	0.018
Actitudes hacia la VcM > VcM > Distrés emocional > Compromiso laboral	-0.001	2.724	0.006	-0.001	1.697	0.09	-0.001	2.459	0.014
Actitudes hacia la VcM > VcM > Distrés emocional > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.001	2.696	0.007	0.000	1.641	0.101	0.001	2.386	0.017
Disrupción pandémica COVID-19 > HSL > Distrés emocional > Productividad perdida	0.001	2.669	0.008	0.001	2.195	0.028	0.001	1.886	0.059
Conflicto P-L > VcM > Distrés emocional > Compromiso laboral	-0.001	2.59	0.01	0.000	1.454	0.146	-0.001	2.357	0.018
Conflicto P-L > VcM > Distrés emocional > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.001	2.583	0.01	0.000	1.434	0.152	0.001	2.3	0.021
Disrupción pandémica COVID-19 > Conflicto P-L > VcM > Distrés emocional > Compromiso laboral	0.001	2.572	0.01	0.000	1.449	0.147	0.001	2.325	0.02
PGI > Actitudes hacia la VcM > VcM > Distrés emocional > Compromiso laboral	0.001	2.571	0.01	0.000	1.579	0.115	0.001	2.289	0.022
Disrupción pandémica COVID-19 > Conflicto P-L > VcM > Distrés emocional > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.001	2.569	0.01	0.000	1.43	0.153	0.001	2.278	0.023
PGI > Actitudes hacia la VcM > VcM > Distrés emocional > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.001	2.55	0.011	0.000	1.532	0.126	0.001	2.231	0.026
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > Actitudes hacia la VcM > VcM > Distrés emocional > Compromiso laboral	0.001	2.52	0.012	0.000	1.558	0.119	0.000	2.215	0.027
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > Actitudes hacia la VcM > VcM > Distrés emocional > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.001	2.498	0.013	0.000	1.511	0.131	0.001	2.161	0.031

	Total			Mujeres			Hombres		
	Beta	T	P.	Beta	T	P.	Beta	T	P.
	Disrupción pandémica COVID-19 > Actitudes hacia la VcM > VcM > Distrés emocional > Compromiso laboral	0.001	2.324	0.02	0.000	1.372	0.17	0.000	1.908
HSL > Distrés emocional > Compromiso laboral	-0.004	2.321	0.02	-0.003	1.517	0.129	-0.005	1.939	0.053
HSL > Distrés emocional > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.001	2.305	0.021	0.001	1.477	0.14	0.001	1.873	0.061
Disrupción pandémica COVID-19 > Actitudes hacia la VcM > VcM > Distrés emocional > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.001	2.289	0.022	0.000	1.322	0.186	0.000	1.865	0.062
PGI > HSL > Distrés emocional > Compromiso laboral	-0.001	2.273	0.023	-0.001	1.5	0.134	-0.001	1.844	0.065
PGI > HSL > Distrés emocional > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.001	2.261	0.024	0.000	1.459	0.145	0.000	1.788	0.074
PGI > VcM > Distrés emocional > Compromiso laboral	0.001	2.248	0.025	0.000	1.427	0.154	0.000	1.863	0.063
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > HSL > Distrés emocional > Compromiso laboral	0.001	2.233	0.026	0.000	1.489	0.137	0.000	1.793	0.073
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > HSL > Distrés emocional > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.001	2.222	0.026	0.000	1.448	0.148	0.000	1.742	0.082
PGI > VcM > Distrés emocional > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.001	2.214	0.027	0.000	1.38	0.168	0.000	1.826	0.068
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > VcM > Distrés emocional > Compromiso laboral	0.001	2.198	0.028	0.000	1.388	0.165	0.000	1.828	0.068
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > VcM > Distrés emocional > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.001	2.163	0.031	0.000	1.344	0.179	0.000	1.795	0.073
Disrupción pandémica COVID-19 > HSL > Distrés emocional > Compromiso laboral	0.001	2.033	0.042	0.000	1.461	0.144	0.000	1.598	0.11

	Total			Mujeres			Hombres		
	Beta	T	P.	Beta	T	P.	Beta	T	P.
	Disrupción pandémica COVID-19 > HSL > Distrés emocional > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.001	2.013	0.044	0.000	1.416	0.157	0.000	1.575
Disrupción pandémica COVID-19 > Compromiso laboral > Productividad perdida	-0.004	1.665	0.096	-0.002	0.68	0.497	-0.007	1.716	0.086
PGI > HSL > Productividad perdida	0.008	1.514	0.13	0.025	2.857	0.004	-0.002	0.509	0.611
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > HSL > Productividad perdida	0.001	1.489	0.137	0.004	2.542	0.011	0.000	0.502	0.615
Conflicto P-L > VcM > Compromiso laboral	-0.003	1.423	0.155	-0.002	0.808	0.419	-0.005	1.193	0.233
Disrupción pandémica COVID-19 > Conflicto P-L > VcM > Compromiso laboral	-0.001	1.419	0.156	-0.001	0.804	0.421	-0.002	1.188	0.235
Conflicto P-L > VcM > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.001	1.41	0.159	0.000	0.801	0.423	0.001	1.193	0.233
Disrupción pandémica COVID-19 > Conflicto P-L > VcM > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.000	1.405	0.16	0.000	0.797	0.425	0.000	1.19	0.234
VcM > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.004	1.402	0.161	0.003	0.791	0.429	0.005	1.216	0.224
Actitudes hacia la VcM > VcM > Compromiso laboral	-0.004	1.366	0.172	-0.003	0.773	0.44	-0.005	1.142	0.254
Disrupción pandémica COVID-19 > HSL > Productividad perdida	0.002	1.357	0.175	0.006	2.115	0.035	-0.001	0.442	0.658
Actitudes hacia la VcM > VcM > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.001	1.35	0.177	0.001	0.759	0.448	0.001	1.139	0.255
PGI > Actitudes hacia la VcM > VcM > Compromiso laboral	-0.001	1.334	0.182	0.000	0.741	0.459	-0.001	1.113	0.266
PGI > Actitudes hacia la VcM > VcM > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.000	1.319	0.187	0.000	0.728	0.467	0.000	1.112	0.266
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > Actitudes hacia la VcM > VcM > Compromiso laboral	0.000	1.312	0.19	0.000	0.721	0.471	0.000	1.082	0.279
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > Actitudes hacia la VcM > VcM > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.000	1.296	0.195	0.000	0.707	0.479	0.000	1.081	0.28

	Total			Mujeres			Hombres		
	Beta	T	P.	Beta	T	P.	Beta	T	P.
	HSL > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.005	1.265	0.206	0.006	1.558	0.119	0.005	0.536
Disrupción pandémica COVID-19 > Actitudes hacia la VcM > VcM > Compromiso laboral	0.000	1.262	0.207	0.000	0.686	0.493	0.000	0.997	0.319
PGI > HSL > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.001	1.261	0.207	0.002	1.557	0.119	0.001	0.506	0.613
PGI > HSL > Compromiso laboral	-0.006	1.25	0.211	-0.012	1.595	0.111	-0.003	0.494	0.621
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > HSL > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.000	1.249	0.212	0.000	1.481	0.139	0.000	0.505	0.614
Disrupción pandémica COVID-19 > Actitudes hacia la VcM > VcM > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.000	1.248	0.212	0.000	0.667	0.505	0.000	0.993	0.321
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > HSL > Compromiso laboral	-0.001	1.239	0.215	-0.002	1.518	0.129	-0.001	0.492	0.622
PGI > VcM > Compromiso laboral	-0.001	1.216	0.224	-0.001	0.605	0.545	-0.002	1.132	0.258
PGI > VcM > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.000	1.2	0.23	0.000	0.589	0.556	0.000	1.125	0.26
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > VcM > Compromiso laboral	0.000	1.194	0.232	0.000	0.582	0.561	0.000	1.104	0.27
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > VcM > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.000	1.178	0.239	0.000	0.566	0.571	0.000	1.1	0.272
Disrupción pandémica COVID-19 > HSL > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.000	1.116	0.264	0.000	1.276	0.202	0.000	0.432	0.666
Disrupción pandémica COVID-19 > HSL > Compromiso laboral	-0.001	1.107	0.268	-0.003	1.304	0.192	-0.001	0.42	0.675
Conflicto P-L > VcM > Productividad perdida	0.002	0.823	0.411	0.000	0.083	0.934	0.004	0.886	0.375
Disrupción pandémica COVID-19 > Conflicto P-L > VcM > Productividad perdida	0.001	0.82	0.412	0.000	0.082	0.934	0.001	0.885	0.376
Actitudes hacia la VcM > VcM > Productividad perdida	0.002	0.819	0.413	0.000	0.083	0.934	0.004	0.886	0.375
PGI > Actitudes hacia la VcM > VcM > Productividad perdida	0.000	0.806	0.42	0.000	0.08	0.936	0.001	0.871	0.384

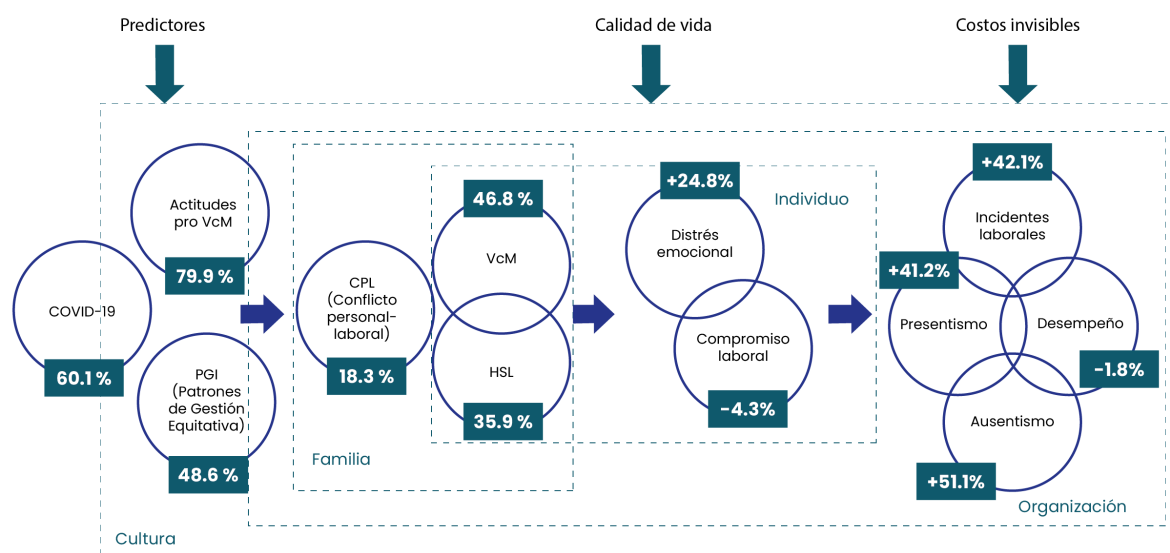
	Total			Mujeres			Hombres		
	Beta	T	P.	Beta	T	P.	Beta	T	P.
	Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > Actitudes hacia la VcM > VcM > Productividad perdida	0.000	0.803	0.422	0.000	0.078	0.938	0.000	0.86
Disrupción pandémica COVID-19 > Actitudes hacia la VcM > VcM > Productividad perdida	0.000	0.79	0.43	0.000	0.077	0.939	0.000	0.795	0.427
PGI > VcM > Productividad perdida	0.001	0.76	0.448	0.000	0.073	0.942	0.001	0.858	0.391
Disrupción pandémica COVID-19 > PGI > VcM > Productividad perdida	0.000	0.755	0.45	0.000	0.07	0.944	0.000	0.848	0.396
Disrupción pandémica COVID-19 > VcM > Distrés emocional	0.001	0.659	0.51	0.002	1.107	0.268	0.000	0.053	0.957
Disrupción pandémica COVID-19 > VcM > Distrés emocional > Productividad perdida	0.000	0.652	0.515	0.000	1.068	0.286	0.000	0.053	0.958
Disrupción pandémica COVID-19 > VcM > Distrés emocional > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.000	0.607	0.544	0.000	0.872	0.383	0.000	0.052	0.959
Disrupción pandémica COVID-19 > VcM > Distrés emocional > Compromiso laboral	0.000	0.606	0.544	0.000	0.885	0.376	0.000	0.052	0.959
Disrupción pandémica COVID-19 > VcM > Compromiso laboral	0.000	0.472	0.637	0.000	0.471	0.638	0.000	0.044	0.965
Disrupción pandémica COVID-19 > VcM > Compromiso laboral > Productividad perdida	0.000	0.466	0.641	0.000	0.458	0.647	0.000	0.044	0.965
Disrupción pandémica COVID-19 > VcM > Productividad perdida	0.000	0.366	0.715	0.000	0.06	0.952	0.000	0.039	0.969

## 5. Conclusiones y recomendaciones

La **Figura 6** resume el diagnóstico de la prevalencia e impactos de la violencia contra las mujeres en las empresas de Bolivia, en el contexto pandémico correspondientes para el año 2021.

**Figura 6**

*Resumen diagnóstico de la prevalencia e impactos empresariales de la VcM en Bolivia 2021*



- Impacto de la pandemia por COVID-19:** El 60.1% reporta que dentro de los últimos 12 meses alguien dentro de su hogar se ha enfermado de COVID-19. En general, la pandemia ha afectado tanto la esfera personal como laboral. Se ha verificado que la disrupción pandémica ha incrementado significativamente el conflicto entre la vida personal y laboral, el distrés emocional, el ausentismo y presentismo laboral, los incidentes laborales, pero también los patrones de gestión inequitativas, el hostigamiento sexual laboral, las actitudes tolerantes hacia la violencia y la prevalencia de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja (VcM); por el contrario, ha disminuido el desempeño laboral y el compromiso laboral.
- Prevalencia:** 47 de cada 100 trabajadoras\*es viven experiencias de VcM. Considerando solo las agresiones del último año, el 30.2% del personal ha experimentado VcM, principalmente violencia psicológica y control coercitivo. Debido a que el muestreo empleado en esta investigación es no-probabilístico, este porcentaje es posiblemente mucho menor al presente en todas las empresas de Bolivia. Esto por cuanto el 61% de la muestra proviene de cinco empresas que han venido trabajando acciones de prevención de violencia contra las mujeres durante los últimos años. En efecto, en el grupo de empresas sin prevención, la prevalencia vida de la VcM aumenta a 52.6% y la prevalencia anual a 35.5%, mientras que en las empresas que están realizando acciones de prevención de VcM, la prevalencia vida de 43.2% y la prevalencia anual de 27%.



3. **Comparación con la data de 2014.** Para comparar los resultados con los obtenidos en el año 2014, debemos excluir el control coercitivo pues no fue medido. En consecuencia, se encuentra que, en el año 2021, el 20.1% ha experimentado algún tipo de VcM mientras que en el año 2014, la prevalencia anual fue del 20.8%. Considerando la prevalencia durante toda la relación, el porcentaje es mucho mayor: 44.7% en 2021 versus 39.0% en 2014. Es decir, en términos estadísticos la prevalencia anual es igual, pero hay 5.7% más personas que han experimentado VcM alguna vez en su relación. Estos valores deben considerarse solo referencialmente, pues hay que advertir que en esta comparación intervienen dos factores: la pandemia y un número importante de empresas con acciones de prevención de VcM. La pandemia pudo incrementar la cantidad de personas con experiencia de VcM, así como la cantidad de ataques, mientras que las acciones de prevención de las empresas pudo haberlas disminuido.

4. **Reportes y personal testigo:** Solo el 13.8% ha reportado/informado a alguien de la empresa sobre su situación violenta. El 28.8% reporta conocer a colegas que experimentan VcM. Atestiguar violencia aumenta significativamente el presentismo y los incidentes laborales. Comparados con los datos del año 2014, la cantidad de personal que atestigua la VcM -y que no es ni agredida ni agresor- se ha incrementado significativamente, duplicándose (En 2014 fue 11.2% y en 2021 es 22.5%).

5. **Confianza en la empresa:** La confianza del personal es esencial para que los programas de prevención funcionen, sin embargo, este no cambia de inmediato o con una campaña; se irá ganando paulatinamente, tal como se ha evidenciado en las empresas que ya tienen acciones preventivas. Se ha encontrado que el 54.6% cree que la empresa no está preparada para afrontar las situaciones de VcM en su personal. En este grupo, el personal tiene mayores niveles de VcM, distrés emocional, ausentismo y presentismo laboral, reportes de PGI e incidentes críticos de desempeño. Es decir que la confianza del personal no solo es un asunto de fe, sino que hay variables estructurales que la minan. En la medida que las empresas puedan producir cambios en esas variables, la confianza irá aumentando.

6. **Actitudes hacia la VcM:** El 77.9% de la fuerza laboral tiene alguna actitud tolerante hacia la violencia contra las mujeres. Quienes experimentan VcM, ya sea como agredida o agresor, tienen mayores niveles de aceptación hacia la VcM, tanto implícita como explícitamente. Que casi 8 de cada 10 trabajadoras\*es tengan actitudes a favor de la violencia contra las mujeres evidencia la necesidad de una transformación cultural dentro de las empresas para disminuir la VcM.

7. **PGI:** Los niveles de patrones de gestión inequitativas en la organización son bajos, sin embargo, aún el 48.6% reporta al menos un patrón inequitativo. De este grupo, el 8.1% reporta alta frecuencia de comportamiento inequitativos en sus jefas\*es. Los PGI muy frecuentes afectan más a las mujeres que a los hombres (8.6 vs 7.7%), pues altos niveles de PGI están asociados a altos niveles de hostigamiento sexual laboral, violencia contra las mujeres, más distrés emocional, menos compromiso laboral y más días perdidos de productividad laboral. Se ha encontrado que los patrones de gestión inequitativas son altamente predictivos de la violencia contra las mujeres, en

---

la medida que condonan las actitudes misóginas entre el personal. En este contexto, la prevención de la VcM necesita incluir capacitaciones gerenciales para erradicar estos patrones.

8. **Impacto de la VcM en la productividad:** La VcM afecta la capacidad laboral del personal, con un impacto negativo en su concentración y energía (41.2%), el ausentismo (52.1%) y en sus resultados laborales (42.1%). Controlando los efectos de la pandemia, el personal involucrado en situaciones de VcM pierden entre 5.4 y 7.6 días al año promedio.

9. **HSL:** El hostigamiento sexual laboral contra las mujeres también es muy prevalente. El 35.9% de trabajadoras ha experimentado algún incidente de hostigamiento sexual en el trabajo, con un promedio de 9.5 incidentes al año. La forma más cruenta de HSL, la coerción sexual (chantaje sexual), ha afectado al 4.7% de las trabajadoras, con un promedio de 5.15 incidentes por año. Contabilizar los costos adicionales del HSL (aislando los costos de la VcM y de la pandemia), significa 6.4 días perdidos más al año para la empresa por mujer agredida.

10. **Los costos integrados de la VcM y el HSL:** significan para la muestra de las 20 empresas encuestadas (n = 5,213), un total de 19,484 días perdidos de productividad laboral, equivalente a la productividad perdida de 67.7 trabajadoras\*es a tiempo completo durante todo el año. En otras palabras, es como si el 1.32% de todo el personal encuestado hubiese dejado de trabajar durante todo el año 2021.

11. **La prevención como estrategia de recuperación económica eficiente:** Los resultados de la investigación demuestran que hoy más que nunca las empresas bolivianas necesitan involucrarse en la prevención de la violencia contra las mujeres, no solo por el impacto económico que produce la VcM en la productividad, sino también porque es estratégico para la recuperación económica pos pandémica. A diferencia de tiempos normales, la recuperación pos pandémica exige un mayor compromiso del personal, además de la disposición de todos sus recursos y capacidades para aumentar la productividad. Sin embargo, tal como los resultados de la investigación han mostrado, la VcM es la antítesis de esta recuperación, por cuanto disminuye la salud emocional del personal, aumenta el conflicto entre la vida personal y laboral, disminuye el compromiso laboral y, por consiguiente, disminuye la productividad laboral.

12. **Recomendamos aplicar el MDG para prevenir la VcM y recuperar productividad perdida:** Recomendamos la implantación de un modelo de gestión (MDG) que convierta la cultura de las empresas en cero-tolerantes hacia la violencia contra las mujeres basado en el género. Este modelo diseñado por la GIZ y la Universidad de San Martín de Porres plantea que la prevención es rentable social y empresarialmente, reduciendo -en tres años- la VcM-BG en 28% y recuperando la productividad perdida en 41% (Vara-Horna, 2018). Este dato es muy coincidente a lo que hemos encontrado en la presente investigación, cuando se comparan a las empresas bolivianas que invierten en prevención de VcM frente a aquellas que no lo hacen. En efecto, controlando el impacto del COVID-19, se observa que las

---

empresas con acciones de prevención tienen entre 17.8 y 25.2% menos prevalencia de VcM y ataques promedio por año, así como 10.1% menos actitudes a favor de la violencia. Incluso, la cantidad de días perdidos por VcM son 25.38% menos; es decir, en los casos donde ocurre VcM, el impacto negativo en la productividad es significativamente menor en las empresas que previenen la VcM, pues ya tienen los mecanismos para mitigar sus efectos.

13. **Centrarse en la prevención primaria.** En consecuencia, creemos que la implantación de este modelo disminuirá significativamente la prevalencia de la VcM y el HSL, con impactos positivos en la productividad laboral y la calidad de vida del personal. El enfoque de la prevención del MDG se centra en la modificación de las variables culturales, tales como las actitudes tolerantes hacia la violencia contra las mujeres y los PGI. Tal como se ha demostrado en la investigación, estas variables tienen un alto nivel explicativo sobre la VcM, el HSL y sobre la productividad laboral perdida. La disminución de estas variables se traducirá en mayor productividad, valor agregado y mejor calidad de vida del personal.

14. **Usar el PreViKit, la caja de herramientas para la prevención de la VcM.** La Agencia de Cooperación Alemana, a través del proyecto PREVIO, ha elaborado una caja de herramientas empresariales para promover la prevención de la violencia contra las mujeres (Brendel, 2022). Este PreViKit tiene herramientas y metodologías probadas para: 1. Establecer un diagnóstico válido sobre la prevalencia de la VcM y sus impactos en la productividad laboral. 2. Diseñar políticas empresariales de prevención de cero-tolerancia hacia la VcM. 3. Estrategias de campañas internas y externas. 4. Contenidos de capacitación gerencial y de colaboradores(as), y en temas de masculinidades. 5. Metodología de capacitación de multiplicadoras\*es en “Empresa Segura”, para formar nuevas\*os multiplicadoras\*es en prevención.

15. **El MDG será exitoso sí y solo sí se trabaja con la estructura gerencial primero.** La decisión de prevenir la VcM debe provenir desde la más alta dirección y debe sostenerse en las gerencias medias. La capacitación al personal, sin involucrar previamente a las gerencias, es un error que pondría en riesgo la eficacia de la prevención. Para mantener la coherencia e integridad interna de la prevención empresarial de la violencia, debe capacitarse al personal gerencial primero, de tal forma que puedan controlarse y/o eliminarse los PGI. En efecto, el MDG es único porque base su éxito en el desarrollo de competencias gerenciales equitativas y no solo en la adquisición de conocimientos de prevención o de violencia. Así se asegura que las gerencias empoderen a su personal, y que controlen y repriman las actitudes tolerantes hacia violencia y la discriminación de género. Después de esta capacitación gerencial, se puede capacitar a todo el personal y/o cambiar la normativa interna para promover una cultura cero-tolerante a la VcM.

## 6. Referencias

1. Abramson, A. (8 abril, 2020). How COVID-19 may increase domestic violence and child abuse. American Psychological Association <https://www.apa.org/topics/COVID-19/domestic-violence-child-abuse>
2. Au, Shiu-Yik and Dong, Ming and Tremblay, Andreanne, How Much Does Workplace Sexual Harassment Hurt Firm Value? (June 4, 2020). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3437444> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3437444>
3. Benya, F., Widnall, S., Johnson, P. (2018). Sexual harassment of women. Climate, culture, and consequences in Academic sciences, engineering, and medicine. National Academy Press. Washington DC.
4. Boserup, B., McKenney, M., Elkbuli, A. (2020). Alarming trends in US domestic violence during the COVID-19 pandemic. The American Journal of Emergency Medicine, 38, 12, 2753-2755. <https://doi.org/10.1016/j.ajem.2020.04.077>
5. Boxall, H., & Morgan, A. (2021). Intimate partner violence during the COVID-19 pandemic: A survey of women in Australia (Research report, 03/2021). ANROWS.
6. Brendel, C. (2022). PreViKit, Caja de herramientas empresariales para prevenir la violencia contra las mujeres. Proyecto PreVio, Agencia de Cooperación Alemana, GIZ. La Paz.
7. Brink, J., Cullen, P., Beek, K., Peters, S. (2021). Intimate partner violence during the COVID-19 pandemic in Western and Southern European countries, European Journal of Public Health, 31, 5, 1058–1063, <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckab093>
8. Campbell A. M. (2020). An increasing risk of family violence during the COVID-19 pandemic: Strengthening community collaborations to save lives. Forensic Science International: Reports, 100089. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.fsir.2020.100089>
9. Ceroni, T. L., Ennis, C. R., & Franklin, C. L. (2021). The COVID-19 pandemic: Implications for intimate partner violence. Couple and Family Psychology: Research and Practice. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/cfp0000208>
10. Duvvury, N., Vara-Horna, A., Mrinal, Ch. (2020). Development and Validation of Lost Days of Labor Productivity Scale to Evaluate the Business Cost of Intimate Partner Violence. Journal of Interpersonal Violence. August 1. <https://doi.org/10.1177/0886260520944532>
11. Fitzgerald, L., Gelfand, M. & Drasgow, F. (1995) Measuring Sexual Harassment: Theoretical and Psychometric Advances, Basic and Applied Social Psychology, 17:4, 425-445, DOI: 10.1207/s15324834basp1704\_2
12. Fraser, E. (2020) Impact of COVID-19 Pandemic on Violence against Women and Girls, VAWG Helpdesk Research Report No. 284. London, UK: VAWG Helpdesk. <http://www.sddirect.org.uk/media/1881/vawg-helpdesk-284-COVID-19-and-vawg.pdf?fbclid=IwAR3llRqmak8GfFj0XfxMrtSjXp2SjX8iYXOqncFPFAMFlymAoAv8jHJL2Q>
13. ILO - International Labour Organization (2017). Estimación mundial sobre la esclavitud moderna: Trabajo y matrimonio forzosos. Ginebra. International Labour Organization.
14. INE (2016). Encuesta de Prevalencia y Características de Violencia contra las Mujeres 2016. Instituto Nacional de Estadística. La Paz.
15. Launius, M. H., & Lindquist, C. U. (1988). Learned Helplessness, External Locus of Control, and Passivity in Battered Women. Journal of Interpersonal Violence, 3(3), 307–318. <https://doi.org/10.1177/088626088003003004>

16. OECD (2020). Women at the core of the fight against COVID-19 crisis. <https://www.subrei.gob.cl/wp-content/uploads/2020/04/Women-at-the-core-of-the-fight-against-COVID-19-crisis.pdf>
17. Peitzmeier, S. M., Fedina, L., Ashwell, L., Herrenkohl, T. I., & Tolman, R. (2021). Increases in Intimate Partner Violence During COVID-19: Prevalence and Correlates. *Journal of interpersonal violence*, 8862605211052586. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/08862605211052586>
18. Peterman, Potts, O'Donnell, Thompson, Shah, Oertelt-Prigione, and van Gelder (2020). Pandemics and Violence Against Women and Children. CGD Working Paper 528. <https://www.cgdev.org/sites/default/files/pandemics-and-vawg-april2.pdf>
19. Potter, L. C., Morris, R., Hegarty, K., García-Moreno, C., & Feder, G. (2021). Categories and health impacts of intimate partner violence in the World Health Organization multi-country study on women's health and domestic violence. *International journal of epidemiology*, 50(2), 652–662. <https://doi.org/10.1093/ije/dyaa220>
20. Sardinha, Lynnmarie et al. (2022). Global, regional, and national prevalence estimates of physical or sexual, or both, intimate partner violence against women in 2018. *The Lancet*, Volume 399, Issue 10327, 803 – 813. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(21\)02664-7](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)02664-7)
21. Serrato, J., Hurtado, G. (2019). Understanding the Impact of Hurricane Harvey on Family Violence Survivors in Texas and Those Who Serve Them. <https://tcfv.org/wp-content/uploads/2019/08/Hurricane-Harvey-Report-FINAL-and-APPROVED-as-of-060619.pdf>
22. UNFPA (2020). Gender Equality and Addressing Gender-based Violence (GBV) and Coronavirus Disease (COVID-19) Prevention, Protection and Response. <https://www.unfpa.org/sites/default/files/resource-pdf/COVID19-TechBrief-GBV-23Mar20.pdf>
23. United Women (2020). COVID-19 and ending violence against women and girls. <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/issue-brief-COVID-19-and-ending-violence-against-women-and-girls-en.pdf>
24. Van Gelder, N., et al., COVID-19: Reducing the risk of infection might increase the risk of intimate partner violence, *EClinicalMedicine* (2020), <https://doi.org/10.1016/j.eclinm.2020.100348>
25. Vara-Horna, A. (2013). Los costos empresariales de la violencia contra las mujeres en el Perú. Una estimación del impacto de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja en la productividad de las empresas peruanas. Lima: USMP & ComVoMujer.
26. Vara-Horna, A. (2015). Los costos empresariales de la violencia contra las mujeres en Bolivia. La Paz: ComVoMujer & USMP.
27. Vara-Horna, A. (2015b). Modelo de gestión para prevenir la violencia contra las mujeres en las empresas. Programa ComVoMujer & USMP, Lima.
28. Vara-Horna, A. (2018). ¿Es rentable prevenir la violencia contra las mujeres en las empresas? Lecciones aprendidas del Programa “Tolerancia cero a la violencia contra las mujeres” de DROGUERIA INTI S.A. La Paz, Bolivia: Agencia de Cooperación Alemana GIZ.
29. Vara-Horna, A. (2018). Los costos país de la violencia contra las mujeres en Paraguay. Una estimación causal-multinivel de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja en la economía nacional. Asunción, GIZ.
30. Vara-Horna, A. (2019). Los costos empresariales de la violencia contra las mujeres en Ecuador. El impacto invisible en las grandes y medianas empresas privadas de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja (VcM). PreViMujer, GIZ, Ecuador.

- 
31. Vara-Horna, A. (2019b). Los costos económicos de la inacción en la prevención de la violencia contra las mujeres basada en el género en el distrito de Villa El Salvador; 2018. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Lima.
  32. Vara-Horna, A. (2020). Los costos país de la violencia contra las mujeres en Ecuador. Programa PreViMujer de la GIZ. Quito.
  33. Vara-Horna, A. (2021). ¿Por qué reforzar la prevención de la violencia contra las mujeres ante el brote pandémico de la COVID-19? En: A. Vara-Horna. (Ed.), COVID-19 y Sociedad. Impactos, tendencias y desafíos para una nueva normalidad (pp. 27-47). Lima: Universidad de San Martín de Porres. ISBN 978-612-4460-30-2.
  34. Vara-Horna, A. (2022). De la evidencia a la prevención. Cómo prevenir la violencia contra las mujeres en las universidades ecuatorianas. PreViMujer GIZ & USMP, Quito. <https://n9.cl/7wpub>
  35. Vara-Horna, A. & López-Odar, D. (2017). “Sí, pero no” La aceptación implícita de la violencia contra las mujeres en el Perú. Un estudio nacional en jóvenes universitari\*s que demuestra la alta tolerancia hacia la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja. Lima, Perú. Agencia de Cooperación Alemana GIZ y Universidad de San Martín de Porres. 136 p.
  36. Walker, L. E. (1977-1978). Battered women and learned helplessness. *Victimology*, 2(3-4), 525–534.
  37. Willness, Ch., Steel, P., Lee, K. (2007). A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. *Personnel Psychology*, 60,1, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00067.x>

# Anexos

## Anexo 1

### Cuestionario anónimo y confidencial sobre calidad de vida laboral en tiempos de COVID-19 (versión para hombres)

#### Estimado colaborador,

Estamos realizando una investigación para identificar los diversos desafíos laborales y sociales que enfrentan las y los trabajadoras(es) en estos tiempos de pandemia por la COVID-19, y, a partir de ello, sugerir mejoras de bienestar y calidad de vida. Le pedimos encarecidamente que nos apoye completando este cuestionario de la forma más sincera posible.

Por favor, siéntase con la mayor confianza y libertad de responder las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas. Si bien hemos coordinado con las autoridades de la empresa para que podamos llegar hasta usted, los directivos no tendrán acceso a sus respuestas, pues serán confidenciales y totalmente anónimas. Nadie sabrá lo que usted responde ni podrá identificarlo. La empresa solo recibirá un informe global, pero las respuestas individuales se mantendrán secretas. De antemano agradecemos su colaboración.

**Advertencia:** Por favor, elija el mejor momento para responder el cuestionario. Algunas preguntas son personales y sensibles y es más seguro que nadie esté presente mientras usted responde. Si se presentase alguna situación que ponga en riesgo su anonimato, cierre inmediatamente el cuestionario y llénelo en otro momento.

#### 1. Información laboral

Por favor responda las siguientes preguntas, marcando con la alternativa adecuada a su caso.

1	¿En dónde trabaja?	<input type="checkbox"/>
2	¿En qué ciudad trabaja?	<input type="checkbox"/>
3	¿Qué tipo de contrato laboral tiene?	<input type="checkbox"/> Contrato indefinido <input type="checkbox"/> Contrato por tiempo fijo <input type="checkbox"/> Contrato temporal <input type="checkbox"/> Otro
4	¿Cuántas horas trabaja a la semana?	<input type="checkbox"/> Más de 40 horas <input type="checkbox"/> 40 horas <input type="checkbox"/> Entre 30 a 39 horas <input type="checkbox"/> Entre 20 a 29 horas <input type="checkbox"/> Menos de 20 horas
5	¿Desde cuándo trabaja para la empresa?	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año <input type="checkbox"/> Entre 1 y 2 años <input type="checkbox"/> Entre 3 y 5 años <input type="checkbox"/> Entre 6 y 9 años <input type="checkbox"/> Más de 10 años
6	¿Cuál es su rango de ingreso mensual (ingresos brutos, sin descuentos)?	<input type="checkbox"/> Menos de 2400 Bolivianos <input type="checkbox"/> Entre 2400 y 3000 Bolivianos <input type="checkbox"/> Entre 3001 y 4000 Bolivianos <input type="checkbox"/> Entre 4001 y 5000 Bolivianos <input type="checkbox"/> Más de 5000 Bolivianos

## II. Información demográfica y familiar

<b>7</b>	¿Cuántos años tiene?	_____ años
<b>8</b>	¿Cuál es su estado civil?	<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado/Conviviente <input type="checkbox"/> Divorciado/Separado <input type="checkbox"/> Viudo
<b>9</b>	¿Aparte de usted, cuántas personas viven en su casa?	_____ personas
<b>10</b>	¿Cuántos hijos(as) menores de 18 años tiene?	<input type="checkbox"/> No tiene hijos(as) Tengo _____ hijos(as)
<b>11</b>	¿Tiene pareja actualmente?	<input type="checkbox"/> Sí tengo. <input type="checkbox"/> No, pero he tenido hace menos de un año. <input type="checkbox"/> No, pero he tenido hace más de un año. <input type="checkbox"/> Nunca he tenido >> (pasar a la siguiente sección)
<b>12</b>	¿Cuánto tiempo de relación tiene con su pareja? (o última expareja)	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año <input type="checkbox"/> Entre 1 y 3 años <input type="checkbox"/> Entre 4 y 6 años <input type="checkbox"/> Entre 7 y 9 años <input type="checkbox"/> Más de 10 años
<b>13</b>	¿A qué se dedica su pareja? (o última expareja)	<input type="checkbox"/> Quehaceres del hogar <input type="checkbox"/> Desempleada <input type="checkbox"/> Trabaja para una empresa <input type="checkbox"/> Trabaja para el Estado <input type="checkbox"/> Independiente <input type="checkbox"/> Tiene su propio negocio <input type="checkbox"/> Estudiante <input type="checkbox"/> Otros
<b>14</b>	¿Vive junto con su pareja?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

## III. Condiciones de trabajo remoto o teletrabajo

<b>15</b>	¿Actualmente, dónde realiza su trabajo?	<input type="checkbox"/> En la oficina >> (pasar a la siguiente sección) <input type="checkbox"/> Hay días que alternamos casa/oficina <input type="checkbox"/> En casa
<b>16</b>	¿Desde cuándo viene trabajando desde casa o alternadamente?	<input type="checkbox"/> Antes de la pandemia <input type="checkbox"/> A partir de la pandemia <input type="checkbox"/> Medio año aproximadamente <input type="checkbox"/> Menos de 3 meses
<b>17</b>	¿De todo el tiempo que trabaja al mes, cuánto lo hace desde casa?	<input type="checkbox"/> 0% <input type="checkbox"/> 25% <input type="checkbox"/> 50% <input type="checkbox"/> 75% <input type="checkbox"/> 100%
<b>18</b>	¿Tiene en casa un ambiente exclusivo (solo usted lo usa) para realizar el teletrabajo?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No



19	¿Cómo controla la institución su trabajo desde casa?	<input type="checkbox"/> Horario fijo con control de entrada y salida. <input type="checkbox"/> Horario flexible con control de horas trabajadas. <input type="checkbox"/> Sin horario, pero basado en resultados y metas.
20	Mientras trabaja desde casa ¿Qué tan frecuente es el contacto social (virtual) con sus colegas de la organización?	<input type="checkbox"/> Muy frecuente/casi todos los días de trabajo <input type="checkbox"/> Regular/al menos una vez en la semana <input type="checkbox"/> Muy poco/una que otra vez en el mes <input type="checkbox"/> Casi nunca
21	Mientras trabaja desde casa ¿Qué tan frecuente es el contacto virtual con su jefe(a)/supervisor(a) de la organización?	<input type="checkbox"/> Muy frecuente/casi todos los días de trabajo <input type="checkbox"/> Regular/al menos una vez en la semana <input type="checkbox"/> Muy poco/una que otra vez en el mes <input type="checkbox"/> Casi nunca

#### IV. Impacto de la pandemia COVID-19

22	Considerando los últimos 12 meses y debido a la pandemia ¿Ha tenido que asumir más carga doméstica? (Ej. Cocinar, limpiar, hacer compras, cuidado de hijos, cuidado de personas discapacitadas o adultos mayores).	<input type="checkbox"/> Sí, mucho más, demasiado <input type="checkbox"/> Sí, mucho más, pero manejable <input type="checkbox"/> Sí, un poco más <input type="checkbox"/> No, igual carga que antes
23	Considerando los últimos 12 meses y debido a la pandemia ¿Se le ha hecho más difícil trabajar?	<input type="checkbox"/> Sí, mucho más difícil, demasiado <input type="checkbox"/> Sí, mucho más difícil, pero manejable <input type="checkbox"/> Sí, un poco más difícil <input type="checkbox"/> No, igual que antes
24	Considerando los últimos 12 meses y debido a la pandemia ¿Qué tanto le ha afectado en su vida personal?	<input type="checkbox"/> Me ha afectado muchísimo <input type="checkbox"/> Me ha afectado bastante <input type="checkbox"/> Me ha afectado poco <input type="checkbox"/> No me ha afectado
25	Considerando los últimos 12 meses y debido a la pandemia ¿Qué tanto le ha afectado en su vida familiar?	<input type="checkbox"/> Ha afectado muchísimo <input type="checkbox"/> Ha afectado bastante <input type="checkbox"/> Me ha afectado poco <input type="checkbox"/> No ha afectado
26	¿Qué tanto le ha afectado en su vida laboral el COVID-19?	<input type="checkbox"/> Me ha afectado muchísimo <input type="checkbox"/> Me ha afectado bastante <input type="checkbox"/> Me ha afectado poco <input type="checkbox"/> No me ha afectado
27	Considerando los últimos 12 meses ¿Alguien dentro de su hogar se ha enfermado de COVID-19?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

## V. Salud emocional

Durante los últimos 12 meses, cuántas veces...		Nunca	1 vez	2 - 5 veces	6 - 10 veces	11 - 20 veces	Más de 20 veces
28	¿Se ha sentido indefenso, temeroso o angustiado?						
29	¿Se ha sentido deprimido, desanimado o sin esperanza?						
30	¿Se ha sentido muy estresado, ansioso, agobiado, desesperado?						
31	¿Se ha sentido solitario, aislado, sin apoyo?						
32	¿Ha sentido mucha ira, furia o enojo intenso?						
33	¿Ha deseado morir o pensado en quitarse la vida?						

## VI. Conciliación vida privada-vida laboral

Durante los últimos 12 meses, cuántas veces ha pensado o sentido que...		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
34	¿Las preocupaciones del hogar o de su vida privada le han quitado tiempo en el trabajo?						
35	¿Las preocupaciones del trabajo le han quitado tiempo a su vida privada/familiar?						
36	¿Se le ha complicado lograr un equilibrio entre su vida laboral y su vida personal/familiar?						
37	¿Las obligaciones/preocupaciones de su vida privada/familiar han afectado su rendimiento laboral?						
38	¿Las obligaciones/preocupaciones de su trabajo han afectado su vida familiar/privada?						

## VII. Agotamiento laboral

Durante los últimos 12 meses, cuántos días...		Nunca	1 día	2 - 5 días	6 - 10 días	11 - 20 días	Más de 20 días
39	¿Ha tenido dificultades para concentrarse en el trabajo?						
40	¿Ha estado muy distraído en el trabajo?						
41	¿Ha tenido preocupaciones que interfieren con su trabajo?						
42	¿Ha trabajado más lento de lo acostumbrado?						
43	¿Ha estado cansado, agotado en el trabajo?						
44	¿Ha estado sin energías para trabajar?						

## VIII. Ausentismo

¿Cuántos días ha faltado al trabajo durante los últimos 12 meses...?		Nunca	1 día	2 días	3 - 5 días	6 - 10 días	Más de 10 días
45	Porque estaba enferma o tenía algún problema de salud.						
46	Porque alguno de sus familiares necesitaba atención o ayuda.						
47	Para atender temas legales, financieros o personales (ir a juzgados, policía, trámites documentales, etc.).						
48	Porque no contaba con dinero para movilizarse.						
49	Porque tuvo peleas o discusiones con su pareja o familiares.						
50	Porque su pareja o familiares no le dejó ir a trabajar.						
51	Por otras razones personales o familiares.						
52	No faltó, pero llegó tarde o se retrasó menos de 1 hora.						
53	No faltó, pero llegó tarde o se retrasó más de 1 hora.						

## IX. Compromiso laboral

Durante los últimos 12 meses, qué tan frecuente...							
		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
54	¿Se siente lleno de energía mientras trabaja?						
55	¿Se siente fuerte y vigoroso mientras trabaja?						
56	¿Cuando se levanta por las mañanas, tiene ganas de trabajar?						
57	¿Su trabajo le inspira?						
58	¿Está entusiasmado con su trabajo?						
59	¿Está orgulloso del trabajo que hace?						
60	¿Está sumergido/ ensimismado en su trabajo?						
61	¿Pierde la noción del tiempo cuando esta trabajando?						
62	¿Es feliz cuando está concentrado en su trabajo?						

## X. Trabajo significativo

Durante los últimos 12 meses, cuántas veces ha pensado o sentido que...							
		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
63	Su trabajo le hace sentir "feliz", "realizado" como persona						
64	Su trabajo le hace sentir "valioso", "digno", "respetado", "orgulloso de sí mismo".						

Durante los últimos 12 meses, cuántas veces ha pensado o sentido que...							
		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
65	Su trabajo significa mucho para su vida. "Vale la pena".						
66	Su trabajo es útil para la sociedad.						
67	Su trabajo le hace sentir que es parte de algo importante.						
68	Su trabajo es valioso para la empresa.						

### XI. Incidentes laborales

Durante los últimos 12 meses, cuántas veces...							
		Nunca	1 vez	2 - 5 veces	6 - 10 veces	11 - 20 veces	Más de 20 veces
69	¿Ha tenido dificultades para cumplir con su trabajo?						
70	¿Ha tenido problemas con la calidad de su trabajo?						
71	¿Ha tenido retrasos en cumplir las metas del trabajo?						
72	¿Su jefe(a) le ha amonestado/reclamado por su desempeño?						

### XI. Autoevaluación de metas cumplidas

Considerando los últimos 12 meses, y calificándose del 0 al 100% ...	
73	¿Cuánto ha cumplido las metas de su trabajo? _____ %
74	¿Con cuánto calificaría su desempeño laboral? _____ %
75	¿Cuán satisfecho se siente por sus logros en su trabajo? _____ %

## XII. Relaciones laborales con jefes(as)/supervisores(as)

A continuación, le presentamos una serie de conductas que su jefe(a)/supervisor(a) puede tener con su personal a cargo. Por favor, responda con la mayor sinceridad posible, indicando la frecuencia en la que se se presentan estas conductas. Recuerde que la encuesta es anónima y que todas sus respuestas se mantendrán en secreto. Nadie sabrá lo que usted respondió.

Su jefe(a)/supervisor(a) inmediato(a) ...							
		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
<b>76</b>	¿Restringe la creatividad y las ideas innovadoras de su equipo a cargo?						
<b>77</b>	¿Escucha razones, ideas o consejos a pesar de que contradicen su propio punto de vista?						
<b>78</b>	¿Admite cometer errores ante su personal, sin culpar a otros?						
<b>79</b>	¿Le importan los problemas de su personal? ¿Trata de entenderlos y apoyarlos?						
<b>80</b>	¿Recompensa a su personal de forma arbitraria e injusta; tiene favoritismos?						
<b>81</b>	¿Es egoísta? ¿Sólo piensa en él(ella) y no en el beneficio de la organización? ¿Se apropia del mérito de los demás?						
<b>82</b>	¿Trata a sus empleados(as) como si fueran sus sirvientes o inferiores a él(ella)?						
<b>83</b>	¿Permite el conflicto entre sus colaboradores(as) pues no atiende las quejas por insultos o acoso entre ellos(as)?						
<b>84</b>	Cuando se enoja con alguien de su equipo ¿lo hace a un lado o lo mira con desprecio, lo ignora, lo excluye?						
<b>85</b>	¿Se comunica agresivamente con su personal? ¿Levanta la voz de manera intimidante, regañando o gritando; o los ridiculiza realizando comentarios degradantes?						

### XIII. Relaciones de respeto en el trabajo

Durante los últimos 12 meses, qué tan frecuente ha ocurrido lo siguiente...							
		Nunca	1 vez	2 - 5 veces	6 - 10 veces	11 - 20 veces	Más de 20 veces
86	En el trabajo se cuentan historias "sugerentes" con contenido sexual o hacen bromas ofensivas hacia las mujeres.						
87	En el trabajo se trata de manera diferente a las mujeres solo porque son mujeres (por ejemplo, las maltratan, las desprecian o las ignoran).						
88	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).						
89	Alguien del trabajo le ha hecho comentarios incómodos sobre su apariencia física o le ha hecho notar su deseo hacia usted.						
90	Alguien del trabajo le ha insistido pidiéndole citas, salir a beber o comer, a pesar de que usted le dijo que no.						
91	Alguien del trabajo intentó acariciarle o tocarle las partes íntimas de su cuerpo (por ejemplo, acariciar su pierna o cuello, tocar su pecho, nalgas, etc.).						
92	Alguien del trabajo ha intentado sobornarlo sutilmente con algún tipo de recompensa (por ejemplo, trato preferencial) para aceptar invitaciones sexuales/íntimas.						
93	Usted se ha sentido amenazado con algún tipo de represalia para aceptar invitaciones sexuales/íntimas en el trabajo (Ej. Perjudicarla en su evaluación, no renovarle el contrato, perder algún beneficio, etc.).						
94	Alguien del trabajo lo ha amenazado para aceptar invitaciones sexuales/íntimas.						

### XVI. Opiniones sobre las relaciones de pareja

En las siguientes cuatro situaciones, marca con una "X" las opciones que más reflejan su forma de pensar o sentir. No existen respuestas buenas o malas, correctas o incorrectas. Recuerda que nadie sabrá tus respuestas, es secreto. Marca tantas respuestas como sean necesarias.

95	"Los hombres hacia sus parejas deberían tratarlas con firmeza y no ceder".	<input type="checkbox"/> Así tiene que ser. <input type="checkbox"/> A veces es necesario, para mantener la relación o la familia. <input type="checkbox"/> A veces es culpa de las mujeres, cuando no cumplen sus obligaciones, se portan mal o hacen perder la paciencia. <input type="checkbox"/> Muchas veces son solo peleas menores, discusiones, no pasa nada. <input type="checkbox"/> No debería hacerse (y si se hace, no debería contarse, es un tema privado). <input type="checkbox"/> Lo desapruebo, pero a veces es inevitable. <input type="checkbox"/> Jamás lo permitiría.
96	"Los hombres hacia sus parejas deberían obligarlas a cumplir con sus deberes de mujer o esposa".	<input type="checkbox"/> Así tiene que ser. <input type="checkbox"/> A veces es necesario, para mantener la relación o la familia. <input type="checkbox"/> A veces es culpa de las mujeres, cuando no cumplen sus obligaciones, se portan mal o hacen perder la paciencia. <input type="checkbox"/> Muchas veces son solo peleas menores, discusiones, no pasa nada. <input type="checkbox"/> No debería hacerse (y si se hace, no debería contarse, es un tema privado). <input type="checkbox"/> Lo desapruebo, pero a veces es inevitable. <input type="checkbox"/> Jamás lo permitiría.
97	"Los hombres hacia sus parejas deberían gritarles"	<input type="checkbox"/> Así tiene que ser. <input type="checkbox"/> A veces es necesario, para mantener la relación o la familia. <input type="checkbox"/> A veces es culpa de las mujeres, cuando no cumplen sus obligaciones, se portan mal o hacen perder la paciencia. <input type="checkbox"/> Muchas veces son solo peleas menores, discusiones, no pasa nada. <input type="checkbox"/> No debería hacerse (y si se hace, no debería contarse, es un tema privado). <input type="checkbox"/> Lo desapruebo, pero a veces es inevitable. <input type="checkbox"/> Jamás lo permitiría.
98	"Los hombres hacia sus parejas deberían golpearlas"	<input type="checkbox"/> Así tiene que ser. <input type="checkbox"/> A veces es necesario, para mantener la relación o la familia. <input type="checkbox"/> A veces es culpa de las mujeres, cuando no cumplen sus obligaciones, se portan mal o hacen perder la paciencia. <input type="checkbox"/> Muchas veces son solo peleas menores, discusiones, no pasa nada. <input type="checkbox"/> No debería hacerse (y si se hace, no debería contarse, es un tema privado). <input type="checkbox"/> Lo desapruebo, pero a veces es inevitable. <input type="checkbox"/> Jamás lo permitiría.

A continuación, haremos algunas preguntas para conocer su opinión sobre la violación sexual.



99	<p>¿Cuándo NO existe violación sexual? Marque todos los casos donde considere que NO hay violación.</p>	<p><input type="checkbox"/> Cuando la mujer se demora mucho tiempo para denunciar. Si lo piensa mucho es porque no está segura.</p> <p><input type="checkbox"/> Cuando la mujer es promiscua o tiene mala reputación. No se puede confiar en su palabra.</p> <p><input type="checkbox"/> Cuando la mujer ya ha tenido sexo antes con esa persona. No es un desconocido.</p> <p><input type="checkbox"/> Cuando la mujer hace creer al hombre que quiere tener sexo y luego se retracta. Los hombres no son juguetes.</p> <p><input type="checkbox"/> Cuando son casados o tienen una larga relación. Es parte de su obligación como esposa o de pareja.</p> <p><input type="checkbox"/> Cuando la mujer no gritó, no pidió auxilio o se resistió. Si no protestó es porque estuvo de acuerdo.</p> <p><input type="checkbox"/> Cuando la mujer permitió que el hombre esté a solas con ella en situaciones íntimas.</p> <p><input type="checkbox"/> Cuando la mujer ha estado de acuerdo, de principio a fin.</p> <p><input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores.</p>
100	<p>¿Cuándo la mujer es la culpable de violación? <u>Marque todos los casos donde considere que la mujer tuvo la culpa.</u></p>	<p><input type="checkbox"/> Cuando se expone a situaciones peligrosas, como estar ebria o vestirse muy provocativa.</p> <p><input type="checkbox"/> Cuando recibe su merecido por jugar con los sentimientos de los hombres.</p> <p><input type="checkbox"/> Cuando excita sexualmente a los hombres para conseguir favores o aprovecharse.</p> <p><input type="checkbox"/> Cuando se pone a coquetear con cualquiera y luego no mide las consecuencias.</p> <p><input type="checkbox"/> Una mujer nunca es culpable de que la violen.</p> <p><input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores.</p>
101	<p>¿Qué opina sobre las denuncias de violación? <u>Marque todos los casos que considere.</u></p>	<p><input type="checkbox"/> Siempre deben tomarse en serio las denuncias.</p> <p><input type="checkbox"/> Muchas denuncias son falsas porque las mujeres quieren llamar la atención.</p> <p><input type="checkbox"/> Muchas denuncias son falsas porque las mujeres quieren vengarse por despecho o para perjudicar.</p> <p><input type="checkbox"/> Las leyes no protegen a los hombres de falsas acusaciones.</p> <p><input type="checkbox"/> Muchas denuncias son exageraciones.</p> <p><input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores.</p>

### XIII. Experiencias personales con la pareja o expareja

Esta sección debe ser completada solo por quienes tienen o han tenido pareja. Asegúrese que nadie esté presente al responder esta sección. Si se presentase alguna situación que ponga en riesgo su anonimato, cierre inmediatamente el cuestionario y llénelo en otro momento.

A continuación, le presentamos una serie de conductas que pudieron ocurrir con su pareja actual o ex pareja en el último año (doce meses). Por favor, responda con la mayor sinceridad posible, recuerde que todas sus respuestas se mantendrán en secreto.

Durante los últimos 12 meses, cuántas veces con su pareja o expareja...								
		Nunca	Pasó antes, ahora no	1 vez	2 - 5 veces	6 - 10 veces	11 - 20 veces	Más de 20 veces
102	¿Se han espiado cuando estaban trabajando (tratando de ver con quiénes conversaban o qué estaban haciendo)?							
103	¿Se han celado o cuestionado cuando se veían conversando por internet/teléfono con colegas/jefe del sexo opuesto?							
104	¿Se han interrogado incisivamente sobre el trabajo, queriendo saber exactamente qué hacían o con quiénes conversaban o trabajaban?							
105	¿Con premeditación, se han desconectado el internet o la línea cortando la comunicación con el trabajo?							
106	¿Se han apoderado, escondido o destruido el teléfono móvil, computadora u otra herramienta de comunicación laboral?							
107	¿A propósito, se han apoderado, escondido o destruido documentos o archivos de trabajo?							
108	¿Hubo humillaciones, diciéndose cosas hirientes o degradantes?							
109	¿Hubo insultos verbales, diciéndose palabras ofensivas o hirientes?							

Durante los últimos 12 meses, cuántas veces con su pareja o expareja...								
		Nunca	Pasó antes, ahora no	1 vez	2 - 5 veces	6 - 10 veces	11 - 20 veces	Más de 20 veces
110	¿Hubo amenazas con dañarse, o hacerse daño a sí mismo o a alguien más?							
111	¿Hubo amenazas con no darse dinero u otras cosas si no se hacían caso?							
112	¿Se quitaron el dinero o cosas de valor para chantajearse?							
113	¿Se han destruido a propósito pertenencias, ropas, documentos o cosas de valor?							
114	¿Hubo empujones fuertes, o jalones del cabello con violencia?							
115	¿Hubo golpes con la mano o alguna parte del cuerpo (Ej. puñetes, patadas)?							
116	¿Hubo golpes o agresiones usando algún objeto (cinturón, palos, navajas, armas)?							
117	¿Se han ocasionado daño físico (Ej. Moretones, cortes, luxaciones)?							
118	¿Hubo forcejeos o amenazas para tener relaciones sexuales?							

119	¿Le ha contado usted a alguien de su trabajo, sobre estos incidentes con su pareja o expareja?	<input type="checkbox"/> No, a nadie <input type="checkbox"/> Sí, a alguna(o)s de mis colegas <input type="checkbox"/> Sí, a mi jefe(a) inmediato <input type="checkbox"/> Sí, al área de recursos humanos o trabajo social <input type="checkbox"/> Sí, a otras personas de la empresa
120	¿Ha recibido algún tipo de apoyo u orientación de la empresa para lidiar con estos incidentes?	<input type="checkbox"/> No, ninguno <input type="checkbox"/> Sí, solo sugerencias <input type="checkbox"/> Sí, acciones puntuales
121	¿Conoce o sabe de algunos(as) de sus colegas de trabajo que hayan vivido episodios violentos con sus parejas o exparejas?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
122	¿Cree que la empresa está preparada para afrontar estas situaciones?	<input type="checkbox"/> No está preparada <input type="checkbox"/> Sí está preparada

Muchas gracias por su valioso tiempo. Sus respuestas contribuirán significativamente para mejorar las condiciones de calidad de vida laboral en la empresa.

## Anexo 2

### Cuestionario anónimo y confidencial sobre calidad de vida laboral en tiempos de COVID-19 (versión para mujeres)

#### Estimada colaboradora,

Estamos realizando una investigación para identificar los diversos desafíos laborales y sociales que enfrentan las y los colaboradoras(es) en estos tiempos de pandemia por la COVID-19, y, a partir de ello, sugerir mejoras de bienestar y calidad de vida. Le pedimos encarecidamente que nos apoye completando este cuestionario de la forma más sincera posible.

Por favor, siéntase con la mayor confianza y libertad de responder las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas. Si bien hemos coordinado con las autoridades de la empresa para que podamos llegar hasta usted, los directivos no tendrán acceso a sus respuestas, pues serán confidenciales y totalmente anónimas. Nadie sabrá lo que usted responde ni podrá identificarla. La empresa solo recibirá un informe global, pero las respuestas individuales se mantendrán secretas. De antemano agradecemos su colaboración.

**Advertencia:** Por favor, elija el mejor momento para responder el cuestionario. Algunas preguntas son personales y sensibles y es más seguro que nadie esté presente mientras usted responde. Si se presentase alguna situación que ponga en riesgo su anonimato o seguridad, cierre inmediatamente el cuestionario y llénelo en otro momento.

#### I. Información laboral

Por favor responda las siguientes preguntas, marcando con la alternativa adecuada a su caso.

1	¿En dónde trabaja?	<input type="checkbox"/>
2	¿En qué ciudad trabaja?	<input type="checkbox"/>
3	¿Qué tipo de contrato laboral tiene?	<input type="checkbox"/> Contrato indefinido <input type="checkbox"/> Contrato por tiempo fijo <input type="checkbox"/> Contrato temporal <input type="checkbox"/> Otro
4	¿Cuántas horas trabaja a la semana?	<input type="checkbox"/> Más de 40 horas <input type="checkbox"/> 40 horas <input type="checkbox"/> Entre 30 a 39 horas <input type="checkbox"/> Entre 20 a 29 horas <input type="checkbox"/> Menos de 20 horas
5	¿Desde cuándo viene trabajando para la empresa?	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año <input type="checkbox"/> Entre 1 y 2 años <input type="checkbox"/> Entre 3 y 5 años <input type="checkbox"/> Entre 6 y 9 años <input type="checkbox"/> Más de 10 años
6	¿Cuál es su rango de ingreso mensual (ingresos brutos, sin descuentos)?	<input type="checkbox"/> Menos de 2400 Bolivianos <input type="checkbox"/> Entre 2400 y 3000 Bolivianos <input type="checkbox"/> Entre 3001 y 4000 Bolivianos <input type="checkbox"/> Entre 4001 y 5000 Bolivianos <input type="checkbox"/> Más de 5000 Bolivianos

## II. Información demográfica y familiar

7	¿Cuántos años tiene?	_____ años
8	¿Cuál es su estado civil?	<input type="checkbox"/> Soltera <input type="checkbox"/> Casada/Conviviente <input type="checkbox"/> Divorciada/Separada <input type="checkbox"/> Viuda
9	¿Aparte de usted, cuántas personas viven en su casa?	_____ personas
10	¿Cuántos hijos(as) menores de 18 años tiene?	<input type="checkbox"/> No tiene hijos(as) Tengo _____ hijos(as)
11	¿Tiene pareja actualmente?	<input type="checkbox"/> Sí tengo. <input type="checkbox"/> No, pero he tenido hace menos de un año. <input type="checkbox"/> No, pero he tenido hace más de un año. <input type="checkbox"/> Nunca he tenido >> (pasar a la siguiente sección)
12	¿Cuánto tiempo de relación tiene con su pareja? (o última expareja)	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año <input type="checkbox"/> Entre 1 y 3 años <input type="checkbox"/> Entre 4 y 6 años <input type="checkbox"/> Entre 7 y 9 años <input type="checkbox"/> Más de 10 años
13	¿A qué se dedica su pareja? (o última expareja)	<input type="checkbox"/> Quehaceres del hogar <input type="checkbox"/> Desempleado <input type="checkbox"/> Trabaja para una empresa <input type="checkbox"/> Trabaja para el Estado <input type="checkbox"/> Independiente <input type="checkbox"/> Tiene su propio negocio <input type="checkbox"/> Estudiante <input type="checkbox"/> Otros
14	¿Vive junto con su pareja?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

### III. Condiciones de trabajo remoto o teletrabajo

15	¿Actualmente, dónde realiza su trabajo?	<input type="checkbox"/> En la oficina >> (pasar a la siguiente sección) <input type="checkbox"/> Hay días que alternamos casa/oficina <input type="checkbox"/> En casa
16	¿Desde cuándo viene trabajando desde casa o alternadamente?	<input type="checkbox"/> Antes de la pandemia <input type="checkbox"/> A partir de la pandemia (1 año aprox.) <input type="checkbox"/> Medio año aproximadamente <input type="checkbox"/> Menos de 3 meses
17	¿De todo el tiempo que trabaja al mes, cuánto lo hace desde casa?	<input type="checkbox"/> 0% <input type="checkbox"/> 25% <input type="checkbox"/> 50% <input type="checkbox"/> 75% <input type="checkbox"/> 100%
18	¿Tiene en casa un ambiente exclusivo (solo usted lo usa) para realizar el teletrabajo?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
19	¿Cómo controla la empresa su trabajo desde casa?	<input type="checkbox"/> Horario rígido con control de entrada y salida. <input type="checkbox"/> Horario flexible con control de horas trabajadas. <input type="checkbox"/> Sin horario, pero basado en resultados y metas.
20	Mientras trabaja desde casa ¿Qué tan frecuente es el contacto social (virtual) con sus colegas de la empresa?	<input type="checkbox"/> Muy frecuente/casi todos los días de trabajo <input type="checkbox"/> Regular/al menos una vez en la semana <input type="checkbox"/> Muy poco/una que otra vez en el mes <input type="checkbox"/> Casi nunca
21	Mientras trabaja desde casa ¿Qué tan frecuente es el contacto virtual con su jefe(a)/supervisor(a) de la empresa?	<input type="checkbox"/> Muy frecuente/casi todos los días de trabajo <input type="checkbox"/> Regular/al menos una vez en la semana <input type="checkbox"/> Muy poco/una que otra vez en el mes <input type="checkbox"/> Casi nunca

### IV. Impacto de la pandemia COVID-19

22	Considerando los últimos 12 meses y debido a la pandemia ¿Ha tenido que asumir más carga doméstica? (Ej. Cocinar, limpiar, hacer compras, cuidado de hijos, cuidado de personas discapacitadas o adultos mayores).	<input type="checkbox"/> Sí, mucho más, demasiado <input type="checkbox"/> Sí, mucho más, pero manejable <input type="checkbox"/> Sí, un poco más <input type="checkbox"/> No, igual carga que antes
23	Considerando los últimos 12 meses y debido a la pandemia ¿Se le ha hecho más difícil trabajar?	<input type="checkbox"/> Sí, mucho más difícil, demasiado <input type="checkbox"/> Sí, mucho más difícil, pero manejable <input type="checkbox"/> Sí, un poco más difícil <input type="checkbox"/> No, igual que antes
24	Considerando los últimos 12 meses y debido a la pandemia ¿Qué tanto le ha afectado en su vida personal?	<input type="checkbox"/> Me ha afectado muchísimo <input type="checkbox"/> Me ha afectado bastante <input type="checkbox"/> Me ha afectado poco <input type="checkbox"/> No me ha afectado
25	Considerando los últimos 12 meses y debido a la pandemia ¿Qué tanto le ha afectado en su vida familiar?	<input type="checkbox"/> Ha afectado muchísimo <input type="checkbox"/> Ha afectado bastante <input type="checkbox"/> Me ha afectado poco <input type="checkbox"/> No ha afectado

<b>26</b>	¿Qué tanto le ha afectado en su vida laboral el COVID-19?	<input type="checkbox"/> Me ha afectado muchísimo <input type="checkbox"/> Me ha afectado bastante <input type="checkbox"/> Me ha afectado poco <input type="checkbox"/> No me ha afectado
<b>27</b>	Considerando los últimos 12 meses ¿Alguien dentro de su hogar se ha enfermado de COVID-19?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

### V. Salud emocional

Durante los últimos 12 meses, cuántas veces...							
		Nunca	1 vez	2-5 veces	6-10 veces	11-20 veces	Más de 20 veces
<b>28</b>	¿Se ha sentido indefensa, temerosa o angustiada?						
<b>29</b>	¿Se ha sentido deprimida, desanimada o sin esperanza?						
<b>30</b>	¿Se ha sentido muy estresada, ansiosa, agobiada, desesperada?						
<b>31</b>	¿Se ha sentido solitaria, aislada, sin apoyo?						
<b>32</b>	¿Ha sentido mucha ira, furia o enojo intenso?						
<b>33</b>	¿Ha deseado morir o pensado en quitarse la vida?						

### VI. Conciliación vida privada-vida laboral

Durante los últimos 12 meses, cuántas veces ha pensado o sentido que...							
		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
<b>34</b>	¿Las preocupaciones del hogar o de su vida privada le han quitado tiempo en el trabajo?						
<b>35</b>	¿Las preocupaciones del trabajo le han quitado tiempo a su vida privada/familiar?						
<b>36</b>	¿Se le ha complicado lograr un equilibrio entre su vida laboral y su vida personal/familiar?						
<b>37</b>	¿Las obligaciones/preocupaciones de su vida privada/familiar han afectado su rendimiento laboral?						
<b>38</b>	¿Las obligaciones/preocupaciones de su trabajo han afectado su vida familiar/privada?						



## VII. Agotamiento laboral

Durante los últimos 12 meses, cuántos días...							
		Nunca	1 día	2-5 días	6-10 días	11-20 días	Más de 20 días
39	¿Ha tenido dificultades para concentrarse en el trabajo?						
40	¿Ha estado muy distraída en el trabajo?						
41	¿Ha tenido preocupaciones que interfieren con su trabajo?						
42	¿Ha trabajado más lento de lo acostumbrado?						
43	¿Ha estado cansada, agotada en el trabajo?						
44	¿Ha estado sin energías para trabajar?						

## VII. Ausentismo

¿Cuántos días ha faltado al trabajo durante los últimos 12 meses...?							
		Nunca	1 día	2 días	3-5 días	6-10 días	Más de 10 días
45	Porque estaba enferma o tenía algún problema de salud.						
46	Porque alguno de sus familiares necesitaba atención o ayuda.						
47	Para atender temas legales, financieros o personales (ir a juzgados, policía, trámites documentales, etc.).						
48	Porque no contaba con dinero para movilizarse.						
49	Porque tuvo peleas o discusiones con su pareja o familiares.						
50	Porque su pareja o familiares no le dejó ir a trabajar.						
51	Por otras razones personales o familiares.						
52	No faltó, pero llegó tarde o se retrasó menos de 1 hora.						
53	No faltó, pero llegó tarde o se retrasó más de 1 hora.						

### VIII. Compromiso laboral

Durante los últimos 12 meses, qué tan frecuente...							
		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
54	¿Se siente llena de energía mientras trabaja?						
55	¿Se siente fuerte y vigorosa mientras trabaja?						
56	¿Tiene ganas de trabajar cuando se levanta por las mañanas?						
57	¿Su trabajo le inspira?						
58	¿Está entusiasmada con su trabajo?						
59	¿Está orgullosa del trabajo que hace?						
60	¿Está sumergida/ensimismada en su trabajo?						
61	¿Pierde la noción del tiempo cuando esta trabajando?						
62	¿Es feliz cuando está concentrada en su trabajo?						

### X. Trabajo significativo

Durante los últimos 12 meses, cuántas veces ha pensado o sentido que...							
		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
63	Su trabajo le hace sentir "feliz", "realizada" como persona.						
64	Su trabajo le hace sentir "valiosa", "digna", "respetada", "orgullosa de sí misma".						
65	Su trabajo significa mucho para su vida. "Vale la pena".						
66	Su trabajo es útil para la sociedad.						
67	Su trabajo le hace sentir que es parte de algo importante.						
68	Su trabajo es valioso para la empresa.						

### IX. Incidentes laborales

Durante los últimos 12 meses, cuántas veces...							
		Nunca	1 vez	2-5 veces	6-10 veces	11-20 veces	Más de 20 veces
69	¿Ha tenido dificultades para cumplir con su trabajo?						
70	¿Ha tenido problemas con la calidad de su trabajo?						
71	¿Ha tenido retrasos en cumplir las metas del trabajo?						
72	¿Su jefe(a) le ha amonestado/reclamado por su desempeño?						

### X. Autoevaluación de metas cumplidas

Considerando los últimos 12 meses, y calificándose del 0 al 100% ...	
73	¿Cuánto ha cumplido las metas de su trabajo? ----- %
74	¿Con cuánto calificaría su desempeño laboral? ----- %
75	¿Cuán satisfecha se siente por sus logros en su trabajo? ----- %

### XI. Relaciones laborales con jefes(as)/supervisores(as)

A continuación, le presentamos una serie de conductas que su jefe(a)/supervisor(a) puede tener con su personal a cargo. Por favor, responda con la mayor sinceridad posible, indicando la frecuencia en la que se se presentan estas conductas. Recuerde que la encuesta es anónima y que todas sus respuestas se mantendrán en secreto. Nadie sabrá lo que usted respondió.

Su jefe(a)/supervisor(a) inmediato(a) ...							
		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
76	¿Restringe la creatividad y las ideas innovadoras de su equipo a cargo?						
77	¿Escucha razones, ideas o consejos a pesar de que contradicen su propio punto de vista?						
78	¿Admite cometer errores ante su personal, sin culpar a otros?						
79	¿Le importan los problemas de su personal? ¿Trata de entenderlos y apoyarlos?						

Su jefe(a)/supervisor(a) inmediato(a) ...							
		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
80	¿Recompensa a su personal de forma arbitraria e injusta; tiene favoritismos?						
81	¿Es egoísta? ¿Sólo piensa en él(ella) y no en el beneficio de la organización? ¿Se apropia del mérito de los demás?						
82	¿Trata a sus empleados(as) como si fueran sus sirvientes o inferiores a él(ella)?						
83	¿Permite el conflicto entre sus colaboradores(as), pues no atiende las quejas por insultos o acoso entre ellos(as)?						
84	Cuando se enoja con alguien de su equipo ¿lo hace a un lado o lo mira con desprecio, lo ignora, lo excluye?						
85	¿Se comunica agresivamente con su personal? ¿Levanta la voz de manera intimidante, regañando o gritando; o los ridiculiza realizando comentarios degradantes?						

### XI. Relaciones de respeto en el trabajo

Durante los últimos 12 meses, qué tan frecuente ha ocurrido lo siguiente...							
		Nunca	1 vez	2-5 veces	6-10 veces	11-20 veces	Más de 20 veces
86	En el trabajo se cuentan historias "sugerentes" con contenido sexual o hacen bromas ofensivas hacia las mujeres.						
87	En el trabajo se trata de manera diferente a las mujeres solo porque son mujeres (por ejemplo, las maltratan, las desprecian o las ignoran).						
88	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).						

Durante los últimos 12 meses, qué tan frecuente ha ocurrido lo siguiente...							
		Nunca	1 vez	2-5 veces	6-10 veces	11-20 veces	Más de 20 veces
89	Alguien del trabajo le ha hecho comentarios incómodos sobre su apariencia física o le ha hecho notar su deseo hacia usted.						
90	Alguien del trabajo le ha insistido pidiéndole citas, salir a beber o comer, a pesar de que usted le dijo que no.						
91	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.).						
92	Alguien del trabajo ha intentado sobornarla sutilmente con algún tipo de recompensa (por ejemplo, trato preferencial) para aceptar invitaciones sexuales/íntimas.						
93	Usted se ha sentido amenazada con algún tipo de represalia para aceptar invitaciones sexuales/íntimas en el trabajo (Ej. Perjudicarla en su evaluación, no renovarle el contrato, perder algún beneficio, etc.).						
94	Alguien del trabajo la ha amenazado para aceptar invitaciones sexuales/íntimas.						

## XII. Opiniones sobre las relaciones de pareja

En las siguientes cuatro situaciones, marca con una “X” las opciones que más reflejan su forma de pensar o sentir. No existen respuestas buenas o malas, correctas o incorrectas. Recuerda que nadie sabrá tus respuestas, es secreto. Marca tantas respuestas como sean necesarias.

95	<p>“Los hombres hacia sus parejas deberían tratarlas con firmeza y no ceder”.</p>	<p><input type="checkbox"/> Así tiene que ser.</p> <p><input type="checkbox"/> A veces es necesario, para mantener la relación o la familia.</p> <p><input type="checkbox"/> A veces es culpa de las mujeres, cuando no cumplen sus obligaciones, se portan mal o hacen perder la paciencia.</p> <p><input type="checkbox"/> Muchas veces son solo peleas menores, discusiones, no pasa nada.</p> <p><input type="checkbox"/> No debería hacerse (y si se hace, no debería contarse, es un tema privado).</p> <p><input type="checkbox"/> Lo desapruebo, pero a veces es inevitable.</p> <p><input type="checkbox"/> Jamás lo permitiría.</p>
----	---	---

96	<p>“Los hombres hacia sus parejas deberían obligarlas a cumplir con sus deberes de mujer o esposa”.</p>	<p><input type="checkbox"/> Así tiene que ser.</p> <p><input type="checkbox"/> A veces es necesario, para mantener la relación o la familia.</p> <p><input type="checkbox"/> A veces es culpa de las mujeres, cuando no cumplen sus obligaciones, se portan mal o hacen perder la paciencia.</p> <p><input type="checkbox"/> Muchas veces son solo peleas menores, discusiones, no pasa nada.</p> <p><input type="checkbox"/> No debería hacerse (y si se hace, no debería contarse, es un tema privado).</p> <p><input type="checkbox"/> Lo desapruebo, pero a veces es inevitable.</p> <p><input type="checkbox"/> Jamás lo permitiría.</p>
97	<p>“Los hombres hacia sus parejas deberían gritarles”</p>	<p><input type="checkbox"/> Así tiene que ser.</p> <p><input type="checkbox"/> A veces es necesario, para mantener la relación o la familia.</p> <p><input type="checkbox"/> A veces es culpa de las mujeres, cuando no cumplen sus obligaciones, se portan mal o hacen perder la paciencia.</p> <p><input type="checkbox"/> Muchas veces son solo peleas menores, discusiones, no pasa nada.</p> <p><input type="checkbox"/> No debería hacerse (y si se hace, no debería contarse, es un tema privado).</p> <p><input type="checkbox"/> Lo desapruebo, pero a veces es inevitable.</p> <p><input type="checkbox"/> Jamás lo permitiría.</p>
98	<p>“Los hombres hacia sus parejas deberían golpearlas”</p>	<p><input type="checkbox"/> Así tiene que ser.</p> <p><input type="checkbox"/> A veces es necesario, para mantener la relación o la familia.</p> <p><input type="checkbox"/> A veces es culpa de las mujeres, cuando no cumplen sus obligaciones, se portan mal o hacen perder la paciencia.</p> <p><input type="checkbox"/> Muchas veces son solo peleas menores, discusiones, no pasa nada.</p> <p><input type="checkbox"/> No debería hacerse (y si se hace, no debería contarse, es un tema privado).</p> <p><input type="checkbox"/> Lo desapruebo, pero a veces es inevitable.</p> <p><input type="checkbox"/> Jamás lo permitiría.</p>

A continuación haremos algunas preguntas para conocer su opinión sobre la violación sexual.

<p><b>99</b></p>	<p>¿Cuándo NO existe violación sexual? Marque todos los casos donde considere que NO hay violación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Cuando la mujer se demora mucho tiempo para denunciar. Si lo piensa mucho es porque no está segura.</li> <li><input type="checkbox"/> Cuando la mujer es promiscua o tiene mala reputación. No se puede confiar en su palabra.</li> <li><input type="checkbox"/> Cuando la mujer ya ha tenido sexo antes con esa persona. No es un desconocido.</li> <li><input type="checkbox"/> Cuando la mujer hace creer al hombre que quiere tener sexo y luego se retracta. Los hombres no son juguetes.</li> <li><input type="checkbox"/> Cuando son casados o tienen una larga relación. Es parte de su obligación de esposa o de pareja.</li> <li><input type="checkbox"/> Cuando la mujer no gritó, no pidió auxilio o se resistió. Si no protestó es porque estuvo de acuerdo.</li> <li><input type="checkbox"/> Cuando la mujer permitió que el hombre esté a solas con ella en situaciones íntimas.</li> <li><input type="checkbox"/> Cuando la mujer ha estado de acuerdo, de principio a fin.</li> <li><input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores.</li> </ul>
<p><b>100</b></p>	<p>¿Cuándo la mujer es la culpable de violación? Marque todos los casos donde considere que la mujer tuvo la culpa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Cuando se expone a situaciones peligrosas, como estar ebria o vestirse muy provocativa.</li> <li><input type="checkbox"/> Cuando recibe su merecido por jugar con los sentimientos de los hombres.</li> <li><input type="checkbox"/> Cuando excita sexualmente a los hombres para conseguir favores o aprovecharse.</li> <li><input type="checkbox"/> Cuando se pone a coquetear con cualquiera y luego no mide las consecuencias.</li> <li><input type="checkbox"/> Una mujer nunca es culpable de que la violen.</li> <li><input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores.</li> </ul>
<p><b>101</b></p>	<p>¿Qué opina sobre las denuncias de violación? Marque todos los casos que considere.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Siempre deben tomarse en serio las denuncias.</li> <li><input type="checkbox"/> Muchas denuncias son falsas porque las mujeres quieren llamar la atención.</li> <li><input type="checkbox"/> Muchas denuncias son falsas porque las mujeres quieren vengarse por despecho o para perjudicar.</li> <li><input type="checkbox"/> Las leyes no protegen a los hombres de falsas acusaciones.</li> <li><input type="checkbox"/> Muchas denuncias son exageraciones.</li> <li><input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores.</li> </ul>

### *XIII. Experiencias personales con la pareja o expareja*

Esta sección debe ser completada solo por quienes tienen o han tenido pareja.

Asegúrese que nadie esté presente al responder esta sección. Si se presentase alguna situación que ponga en riesgo su anonimato o seguridad, cierre inmediatamente el cuestionario y llénelo en otro momento.

A continuación, le presentamos una serie de conductas que su pareja actual o ex pareja pudo haber realizado en el último año (doce meses). Por favor, responda con la mayor sinceridad posible, recuerde que todas sus respuestas se mantendrán en secreto.

Durante los últimos 12 meses, cuántas veces su pareja o expareja...								
		Nunca	Pasó antes, ahora no	1 vez	2-5 veces	6-10 veces	11-20 veces	Más de 20 veces
102	¿La ha espiado cuando está trabajando (trataba de ver con quiénes conversaba o qué estaba haciendo)?							
103	¿La ha celado o cuestionado cuando la vio conversando por internet/teléfono con colegas/jefe del sexo opuesto?							
104	¿Le ha interrogado sobre su trabajo, ha querido saber exactamente qué hacía o con quiénes conversaba o trabajaba?							
105	¿Con premeditación, le ha desconectado el internet o la línea cortando su comunicación con el trabajo?							
106	¿Le ha quitado, escondido o destruido su teléfono personal, computadora u otra herramienta de comunicación laboral?							
107	¿Se ha apoderado, escondido o destruido documentos o archivos de trabajo?							
108	¿La ha humillado, haciéndola sentir mal, diciéndole cosas hirientes o degradantes?							
109	¿La ha insultado verbalmente, diciéndole palabras ofensivas o hirientes?							
110	¿La ha amenazado con hacerle daño, o hacerse daño el mismo o a alguien más?							
111	¿La ha amenazado con no darle dinero u otras cosas si usted no le hace caso?							
112	¿Le ha quitado su dinero, o cosas de valor para chantajearla?							
113	¿Ha destruido sus pertenencias, ropas, documentos o cosas de valor?							
114	¿La ha empujado fuertemente, o le ha jalado del cabello con violencia?							
115	¿La ha golpeado con la mano o alguna parte del cuerpo (Ej. puñetes, patadas)?							
116	¿La ha golpeado o agredido usando algún objeto (cinturón, palos, navajas, armas)?							



Durante los últimos 12 meses, cuántas veces su pareja o expareja...								
		Nunca	Pasó antes, ahora no	1 vez	2-5 veces	6-10 veces	11-20 veces	Más de 20 veces
117	¿Le ha ocasionado daño físico (Ej. Moretones, cortes, luxaciones)?							
118	¿La ha obligado a tener relaciones sexuales, usando la fuerza o amenazas?							

119	¿Le ha contado usted a alguien de su trabajo, sobre estos incidentes con su pareja o expareja?	<input type="checkbox"/> No, a nadie <input type="checkbox"/> Sí, a alguna(o)s de mis colegas <input type="checkbox"/> Sí, a mi jefe(a) inmediato <input type="checkbox"/> Sí, al área de recursos humanos o trabajo social <input type="checkbox"/> Sí, a otras personas de la empresa
120	¿Ha recibido algún tipo de apoyo u orientación de la empresa para lidiar con estos incidentes?	<input type="checkbox"/> No, ninguno <input type="checkbox"/> Sí, solo sugerencias <input type="checkbox"/> Sí, acciones puntuales
121	¿Conoce o sabe de algunos(as) de sus colegas de trabajo que hayan vivido episodios violentos con sus parejas o exparejas?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
122	¿Cree que la empresa está preparada para afrontar estas situaciones?	<input type="checkbox"/> No está preparada <input type="checkbox"/> Sí está preparada

Muchas gracias por su valioso tiempo. Sus respuestas contribuirán significativamente para mejorar las condiciones de calidad de vida laboral en la empresa.



