

**LA PROBLEMÁTICA DEL ACOSO SEXUAL HACIA LOS HOMBRES EN EL
ÁMBITO LABORAL, UNA REALIDAD QUE SE NECESITA VISIBILIZAR.**

**INTERVENCIÓN COMPORTAMENTAL A COLABORADORES HOMBRES PERTENECIENTES A
UNA EMPRESA DE SECTOR ELÉCTRICO**

Por:

Beatriz H. Vargas Solarte

Mariana Suárez Araque

Korina Perdomo Peralta

Docente asesora: Salomé Montoya Jaramillo

Trabajo de grado

Maestría en Estudios del Comportamiento

Escuela de Artes y Humanidades

Universidad EAFIT

2025

**LA PROBLEMÁTICA DEL ACOSO SEXUAL HACIA LOS HOMBRES EN EL
ÁMBITO LABORAL, UNA REALIDAD QUE SE NECESITA VISIBILIZAR.**

INTERVENCIÓN COMPORTAMENTAL A COLABORADORES HOMBRES PERTENECIENTES A UNA EMPRESA DE SECTOR ELÉCTRICO

Resumen: esta intervención comportamental dirigida a colaboradores hombres del equipo de Transmisión y Distribución de la sede Yumbo de la empresa Celsia, tuvo como objetivo identificar comportamientos de acoso sexual laboral. Para ello, se aplicaron marcos de indagación y diagnóstico de barreras y palancas como COM-B y estrategias de NUDGE y BOOST haciendo uso de *stickers* y cápsulas informativas.

La intervención, desarrollada durante cinco semanas y evaluada con encuestas *pretest-postest*, entrevistas semiestructuradas, si bien no permitió identificar mejoras cuantitativas significativas; sí tuvo un impacto relevante en el análisis de datos cualitativos, al fomentar conversaciones y reflexiones sobre una problemática históricamente silenciada. Los hallazgos confirman que los hombres tienen dificultades para reconocerse como víctimas, en parte por mandatos culturales que asocian la masculinidad con la invulnerabilidad. Adicionalmente, el estudio puso en evidencia que las estrategias diseñadas para abordar el acoso sexual hacia mujeres no pueden aplicarse directamente a los hombres debido a las diferencias en las dinámicas de género. Aunque se trata de un primer paso, este trabajo aporta conocimiento empírico valioso y sugiere que el solo hecho de abrir el diálogo representa ya una ruptura que puede abrir el camino hacia intervenciones futuras con mayores alcances e impactos en el sector.

Palabras clave: acoso sexual laboral, hombres, roles de género, intervención comportamental, normalización del acoso sexual.

Abstract: this behavioral intervention, aimed at male employees from the Transmission and Distribution team at Celsia's Yumbo branch, sought to identify workplace sexual harassment behaviors. To achieve this, frames of inquiries, obstacles and enablers such as COM-B, and NUDGE and BOOST strategies were implemented by using stickers and informational capsules.

The intervention, carried out over five weeks and evaluated using pretest-posttest surveys and semi-structured interviews, did not show significant quantitative improvements. However, it

had a meaningful impact by encouraging conversations and reflections around an issue that has been historically silenced. The findings confirm that men often struggle to recognize themselves as victims, partly due to cultural norms that associate masculinity with invulnerability. Additionally, the study highlights that strategies designed to address harassment against women cannot be directly applied to men, as gender dynamics operate differently. Although this is only a first step, the study provides valuable empirical knowledge and suggests that simply initiating the conversation already represents a breaking point that can pave the way for more effective future interventions.

Keywords: workplace sexual harassment, men, gender roles, behavioral intervention, sexual harassment normalization.

Descripción conceptual

El acoso sexual en el trabajo es una problemática que afecta la dignidad de las personas y convierte los entornos laborales en ambientes hostiles e intimidantes (Correa y Fenoy, 2017). Rubio (2022), basado en la Ley 1257 de 2008, lo define como comportamientos de carácter sexual tanto verbales como no verbales o físicos que afectan la integridad y el respeto hacia una persona. Esta problemática abarca una variedad de conductas que van desde expresiones inadecuadas y miradas insinuantes hasta contacto físico no consentido o presiones para obtener ventajas laborales a cambio de favores sexuales (Organización Internacional del Trabajo [OIT], s.f.).

La importancia de este tema ha aumentado en las últimas décadas debido a la exposición de los desafíos que enfrentan las personas, especialmente las mujeres, en el ámbito laboral. Desde la década de los setenta en Estados Unidos, movimientos feministas han tenido un rol fundamental al destacar formas de acoso que antes se consideraban normales como la sobreprotección y la infantilización de las mujeres; esto ha llevado a importantes avances legislativos (Ballesteros, 2024). Un buen caso es la Ley de Derechos Civiles de 1964 en dicho país que prohíbe la discriminación laboral y establece un marco para promover la igualdad y la justicia social (Ballesteros, 2024)

Históricamente se ha puesto más atención en el acoso sexual hacia las mujeres como las principales víctimas; tendencia que refleja una realidad estadística y socialmente documentada. Sin embargo, este enfoque ha invisibilizado que los hombres también pueden ser afectados por este tipo de violencia. López (2019) señala que la violencia sexual ha sido percibida tradicionalmente como un problema que principalmente afecta a las mujeres lo cual ha llevado a que normativas legales o políticas públicas excluyan o minimicen las experiencias vividas por los hombres ante estas situaciones. Esta exclusión se ve empeorada por la forma en que la sociedad construye a los hombres como seres invulnerables e inviolables, un mito que minimiza las experiencias de acoso que sufren los hombres y refuerza su silenciamiento (López, 2019). De igual forma, los roles de género son descritos por la Organización Mundial de la Salud (Puerta, 2024, párrafo 5) como las funciones sociales asignadas tradicionalmente a hombres y mujeres en la sociedad. Estas expectativas continúan promoviendo creencias que vinculan emociones y sumisión con las mujeres mientras que atribuyen racionalidad y fortaleza a los hombres. En el entorno laboral estas creencias pueden hacer que el acoso sea algo común y dificultar que las personas afectadas se animen a denunciarlo por temor (Instituto de las Mujeres, 2022).

Desde una perspectiva psicológica, el acoso sexual en el lugar de trabajo se define como una vivencia personal caracterizada por acciones no solicitadas que resultan ofensivas y amenazantes (Herrera et al., 2014). A pesar de esto, la falta de claridad respecto a lo que constituye acoso puede dificultar la detección de estos comportamientos y la solicitud de asistencia por parte de las personas afectadas. Según Fischer y Good (1997), en el caso de los hombres se plantean barreras importantes para reconocer y comunicar estas experiencias debido al temor al ridículo y a la pérdida de estatus social. En la misma línea, RAINN (s.f.) destaca que las respuestas fisiológicas derivadas del abuso pueden aumentar la dificultad para que los hombres se reconozcan como víctimas. Por su parte, Stemple y Meyer (2014) argumentaron que la sociedad tiende a minimizar las experiencias de hombres que han sufrido violencia sexual al no creer que puedan ser víctimas de este tipo de agresiones, lo cual genera una invisibilización de sus vivencias masculinas y jerarquiza el impacto sufrido por ellos. Por otro lado, según lo mencionado por Graham (2006), la percepción del cuerpo masculino como algo “inviolable e impenetrable” contribuye a disminuir la gravedad percibida del acoso que sufren los hombres y perpetúa estereotipos que desalientan la denuncia de estos casos.

Los sesgos de género son actitudes y creencias arraigadas en estereotipos basados en el género que influyen en las decisiones y comportamientos de forma consciente o inconsciente (García, 2023), y juegan un papel significativo en este contexto. Estos sesgos, que pueden observarse en diferentes ámbitos como el laboral, el educativo, entre otros, contribuyen al mantenimiento de desigualdades al perpetuar roles tradicionales como la asignación exclusiva de ciertas responsabilidades según el género (García, 2023). Según lo expresado por Rodríguez (2024), los sesgos implícitos se definen por ser conexiones representativas cargadas de emoción y conducta, muy susceptibles al entorno en el que se desarrollan, operando de forma automática e inconsciente en la forma en que se perciben y se juzgan ciertos grupos sociales. Estas conexiones almacenadas en la mente como ideas proposicionales influyen en las valoraciones emocionales y se traducen en acciones específicas que frecuentemente pasan desapercibidas. Su verdadero significado reside en la dificultad de acceder a través de la reflexión interna, lo que la diferencia de los prejuicios explícitos y los convierte en un reto para reconocerlos y modificarlos (Rodríguez, 2024).

La influencia de los sesgos implícitos va más allá de lo personal y se refleja en interacciones grupales. A pesar de tener una conexión limitada en el comportamiento individual en circunstancias particulares debido a la diversidad de factores que influyen en la conducta; los sesgos resultan útiles para anticipar patrones discriminatorios en grupos (Rodríguez, 2024). Por ejemplo, en un contexto laboral se puede observar un sesgo implícito al asociar la fortaleza emocional únicamente al género masculino y esto podría llevar al error de subestimar la seriedad de una denuncia de acoso hecha por un hombre; quizás bajo la idea inconsciente de que "debería ser capaz de manejarlo". Este tipo de juicio, que opera más allá del control conscientemente, no solo contribuye al ocultamiento de las víctimas masculinas, sino que también refuerza las estructuras de poder que mantienen el acoso como un problema aceptado o minimizado.

La manifestación de los sesgos implícitos depende en gran medida del contexto, ya que factores como los estímulos externos, las normas culturales y las interacciones cotidianas pueden reforzarlos y hacerlos resistentes al cambio (Rodríguez, 2024). En entornos laborales masculinizados, como el sector energético, ciertas conductas, por ejemplo, bromas de contenido sexual, pueden percibirse como formas legítimas de camaradería, activando sesgos que las normalizan y dificultan su identificación como acoso sexual. Esta dinámica se

intensifica por el componente emocional asociado a las representaciones de género, que favorece respuestas automáticas guiadas por sentimientos antes que por razonamientos explícitos, lo que puede llevar a justificar o minimizar comportamientos inapropiados bajo la idea de “intenciones inofensivas”. Leal et al. (s.f.), citando a la Office of Diversity and Outreach de la Universidad de California (UCSF), distinguen entre sesgos conscientes, ligados a valores y actitudes explícitas, y sesgos inconscientes, que surgen de estereotipos internalizados y a menudo contradicen los valores declarados. Esta brecha entre lo que se dice y lo que se hace es especialmente relevante en casos de acoso sexual laboral, donde incluso quienes lo rechazan en teoría pueden tolerarlo o perpetuarlo en la práctica. La cultura, según Leal et al. (s.f.), juega un rol clave en la reproducción de estos sesgos, legitimando conductas que sostienen desigualdades de género y dificultando su erradicación, en especial cuando se trata de hombres.

La relevancia de entender los sesgos implícitos reside en cómo pueden influir no solo en las percepciones personales, sino también en las políticas y prácticas dentro de una organización. Es su naturaleza automática e inconsciente lo que implica que abordarlos vaya más allá de simplemente tomar consciencia de ellos. Se necesita implementar acciones que modifiquen los entornos y cuestionen las asociaciones ocultas. En el ámbito del acoso sexual laboral se pueden considerar diversas acciones como modificar las campañas de prevención para representar diferentes situaciones de víctimas o utilizar herramientas como el Test de Asociación Implícita (IAT, por sus siglas en inglés), creado por Greenwald et al. (1988). Esta evaluación sirve para medir la intensidad de las asociaciones automáticas entre conceptos como género y valoraciones como fortaleza o vulnerabilidad. En entornos empresariales y organizacionales es donde esta herramienta podría mostrar la existencia de sesgos que impiden la denuncia y ayudar en la creación de estrategias más efectivas.

El National Sexual Violence Resource Center (2023) reportó que el 43% de los hombres ha sufrido algún tipo de acoso o agresión sexual; sin embargo, muchos no lo identifican como tal y no se consideran víctimas. En Colombia se reveló en el estudio “Espacios Laborales Sin Acoso” (Infobae, 2022), basado en una muestra de 9,871 personas en 120 empresas que un 10% de los varones había experimentado acoso sexual en el ámbito laboral durante los últimos 24 meses. Estos datos muestran la importancia del tema y la urgencia de abordarlo desde una perspectiva inclusiva que tome en cuenta las vivencias de

todos los géneros.

Según Celsia (2022), el acoso sexual en el ámbito laboral se define como "una conducta no deseada, verbal o física, que atenta contra la dignidad de una persona y se considera acoso cuando es persistente y provoca incomodidad en el afectado" (Celsia, 2022, p. 5). La empresa se destaca por su compromiso hacia la inclusión buscando cerrar las diferencias de género a través de oportunidades justas y entornos laborales que promueven la salud mental; desde su cultura organizacional manifiesta una postura de tolerancia cero frente al acoso sexual laboral.

Desde el año 2019, Celsia ha avanzado en el proceso de certificación Equipares¹, logrando obtener el reconocimiento plata en 2020 y posteriormente el oro en 2022, manteniendo un puntaje de 98.17% en la auditoría realizada el 2 de noviembre de ese mismo año. Este avance ha demostrado mejoras significativas en la prevención del acoso sexual laboral, aunque también revela desafíos específicos, en particular en lo que respecta a los colaboradores masculinos.

El Diagnóstico Organizacional con enfoque de género 2024, se llevó a cabo junto a 823 colaboradores (equivalente al 40% de la población), y un nivel de confianza del 95%, mostró que el 87% de los hombres en Celsia está familiarizado con el concepto de "acoso sexual laboral", mientras que el restante 13% no lo reconoce. Sin embargo, la encuesta Equipares de 2024 mostró que durante el período de 2022 a 2024 hubo un incremento en el número de hombres que informaron haber experimentado acoso sexual en el trabajo; pasando de 13 a 22, mientras que las denuncias formales no aumentaron en la misma proporción. Al investigar las causas detrás de la baja tasa de denuncias, el 41% expresó "me cuesta decidir o responder", y el 19% señaló "no consideré que se tratara de un asunto serio y delicado".

En la sede de Yumbo -que es la más grande de la compañía y tiene el 38% de los colaboradores- se enfocaron los esfuerzos del análisis. Esta sede tiene una composición demográfica donde el 65.67 % son hombres y el 34.33 % son mujeres; además se identificó al equipo de Transmisión y Distribución como prioritario para ser intervenido al tener un 75.36

¹ El **Sello de Equidad Laboral Equipares** es una certificación del Ministerio del Trabajo de Colombia que promueve la igualdad de género en las empresas, reconociendo a aquellas que implementan sistemas de gestión para reducir brechas en reclutamiento, promoción, capacitación, remuneración y ambiente laboral.

% de hombres y ser considerado más masculinizado. Las entrevistas llevadas a cabo -dos de ellas a expertas en género y cinco a colaboradores del equipo mencionado- señalaron la falta de comprensión sobre qué implica el acoso sexual laboral y el papel que juegan los estereotipos de género en su interpretación, especialmente cuando las conductas se presentan como bromas pesadas aceptadas socialmente.

La relevancia de esta investigación en el campo de las ciencias del comportamiento radica en su capacidad para explorar un tema poco abordado hasta ahora: las vivencias de acoso sexual en el ámbito laboral entre hombres. Enfrentarse a los sesgos de género mediante intervenciones comportamentales podría promover la igualdad al establecer condiciones justas en el entorno laboral, mejorar la toma de decisiones al desafiar prejuicios arraigados, fomentar entornos inclusivos donde todos se sientan valorados y romper con estereotipos tradicionales; todo lo cual contribuye a una cultura de respeto (BIT, 2019). Este análisis ofrece un enfoque fresco que enriquece la comprensión de las relaciones de género en el ámbito laboral dado el énfasis histórico en las experiencias femeninas en la literatura.

Celsia ha implementado diversas estrategias para enfrentar esta problemática, incluyendo un protocolo específico para prevenir y atender quejas de acoso, formación obligatoria sobre el tema y capacitación en sesgos inconscientes para líderes. Pese a estos esfuerzos, el incremento en los casos reportados por hombres sugiere que persisten las barreras en la identificación y denuncia de estas conductas. En este sentido, las intervenciones basadas en ciencias del comportamiento ofrecen un marco prometedor para complementar las medidas existentes.

Antecedentes de intervenciones comportamentales

El uso de la ciencia del comportamiento para abordar el acoso sexual y la violencia de género ha demostrado ser una táctica eficaz en diversas situaciones. Un ejemplo sobresaliente es el proyecto llevado a cabo por el Behavioural Insights Team (BIT, 2019) en colaboración con BRAC en Dhaka, Bangladesh. Este proyecto tuvo como objetivo reducir el acoso sexual en el transporte público mediante la instalación de carteles en más de 50 autobuses pertenecientes a la Corporación de Transportes por Carretera de Bangladesh (BRTC). Estos afiches presentaban situaciones de acoso de manera clara a través de infografías simples y alentaban a los pasajeros a intervenir de forma segura en tales casos. Según el análisis

cualitativo realizado por BIT (2019), se identificaron obstáculos psicológicos como el temor a represalias y la percepción de que el acoso no era responsabilidad de los espectadores o testigos del incidente. Antes de la intervención el 60% de viajes registraba al menos un incidente de acoso, y solo una de cada cinco intervenciones por parte de testigos era activa. Después de la intervención, se notó un incremento en la sensibilización del problema, particularmente entre los varones, y una disminución del 15% en la frecuencia del acoso, lo que apunta el efecto persuasivo de los carteles. A pesar de ello, la intervención activa no presentó un crecimiento significativo, señalando así la necesidad de complementar este tipo de estrategias con incentivos más sólidos y sostenidos.

Por otro lado, Bouzzine et al. (2024), examinaron la eficiencia de la estrategia denominada “NUDGE” como medio para modificar conductas arraigadas en el entorno laboral de los Estados Unidos. A través de ajustes discretos en el ambiente laboral se buscó influir en las decisiones sin imponer restricciones directas. Para abordar el acoso laboral se utilizaron mensajes enfocados en términos de consecuencia negativa destacando las implicaciones legales y reputacionales del comportamiento acosador. Para los espectadores se proyectaron historias visuales que contaban experiencias exitosas de intervención para fomentar la empatía y el sentido de responsabilidad colectiva. Además, se entregaron guías impresas que explicaban claramente cómo realizar denuncias para facilitar el acceso a información importante. En un estudio piloto realizado en tres empresas medianas, Bouzzine et al. (2024) reportaron una reducción del 12% en los casos de acoso denunciados y un incremento del 20% en las consultas a los canales de denuncia; lo que demuestra la eficiencia de la estrategia del “NUDGE” para complementar las políticas de la empresa u organización. Sin embargo, su efectividad está condicionada a cómo los empleados perciben el respaldo institucional dado que suelen hacer caso omiso de estas señales si carecen de confianza en los procedimientos formales.

En el campo educativo se llevó a cabo un estudio por parte del Centre for Behaviour Change (2021), que investigó la implementación del modelo COM-B (Capacidad, Oportunidad, Motivación y Comportamiento) en cursos sobre prevención del acoso en universidades. Durante un proyecto piloto realizado en una institución británica, se sustituyeron las clases convencionales por talleres interactivos de tres horas de duración. En estos talleres los participantes practicaban cómo responder de forma diplomática en

situaciones simuladas y recibían retroalimentación al instante. Como resultado de esta intervención, la confianza para intervenir en casos de acoso aumentó significativamente en un 35%. Adicionalmente se colocaron “puntos de reflexión” en el campus junto a letreros que planteaban interrogantes como “¿Qué harías si vieras esto?”, fortaleciendo de esta forma el proceso de aprendizaje en la institución educativa. Sin embargo, la ausencia de protocolos claros para denuncias disminuyó el impacto de dichas acciones ya que un 40% de los participantes expresó su descontento por falta de seguimiento institucional.

En una situación distinta, Naseer et al. (2021) llevaron a cabo una iniciativa de recomendaciones digitales en Karnataka (India), con el objetivo de abordar el trabajo de cuidado no remunerado y modificar las actitudes y acciones de hombres y niños. Utilizando análisis de datos digitales, redes sociales e intervenciones basadas en la ciencia del comportamiento, se buscó redistribuir equitativamente las responsabilidades de cuidado en el hogar. Los resultados incluyeron nuevos conocimientos sobre las opiniones de los hombres hacia estos roles, se descubrieron pautas de interacción en línea que pueden ser útiles para campañas futuras y se comprendió la importancia de combinar estrategias digitales y acciones directas para lograr cambios significativos.

En Australia, el BIT (2019) realizó una iniciativa basada en la psicología del comportamiento para promover que los testigos actúen contra el acoso sexual y el sexismo en las universidades. Se enviaron correos electrónicos a cerca de 30,000 estudiantes y miembros del personal universitario conteniendo mensajes estratégicos que los incentivaban a intervenir en caso de presenciar tales conductas negativas. Como resultado de esta campaña, se observó un incremento en la acción de los testigos, especialmente entre aquellos que recibieron mensajes resaltando las normas sociales, sobre todo la normatividad predominante. Las mujeres mostraron estar más dispuestas a tomar acción después de recibir los correos electrónicos; en cambio los hombres tendieron a percibir menos el acoso y el sexismo. Esto señala la importancia de implementar intervenciones más dirigidas a este grupo en particular. Un aspecto fundamental que resalta es la necesidad de crear mensajes apropiados para el contexto y de evaluar cambios reales en el comportamiento más allá de simplemente la voluntad de actuar.

En lo que respecta a iniciativas centradas en la construcción de nuevas formas de masculinidad, Machofabriken (2009) propuso un enfoque integral que se basa en la

importancia de establecer interacciones profundas y continuas para transformar la cultura masculina. A través de talleres y sesiones formativas se buscaba crear un entorno seguro donde los hombres jóvenes pudieran explorar su identidad, poniendo en tela de juicio las expectativas sociales y reflexionando sobre sus implicaciones. Las actividades comprendían debates grupales, dinámicas de roles y ejercicios reflexivos que fomentaban el respeto mutuo y la prevención de la violencia de género. Los hallazgos mostraron que los participantes experimentaron transformaciones en su concepción de la masculinidad y se involucraron activamente en promover la igualdad de género.

Finalmente, Díaz (2025) señala una intervención enfocada en el empleo de pequeños empujones que influyen en la conducta para transformar actitudes y acciones relacionadas con la violencia de género. Se pusieron en práctica tácticas tales como material didáctico acerca de la igualdad de género, cambios en cómo se presenta la información para hacerla más accesible y la organización de talleres y grupos de discusión comunitarios. Como resultado se lograron un cambio sistémico en la respuesta y prevención de la violencia de género, con mejoras en la colaboración institucional y en la experiencia de los sobrevivientes. El informe de Busara destaca la relevancia de adoptar un enfoque completo y sistémico que vaya más allá de los resultados inmediatos y promueva transformaciones duraderas en las costumbres culturales y en las estructuras institucionales.

Estas intervenciones muestran cómo las ciencias del comportamiento pueden combatir el acoso desde diversos enfoques: disuadiendo a los agresores, fortaleciendo a las víctimas y movilizando a los espectadores. La implementación de estas estrategias adaptadas al entorno cultural y organizativo de Celsia podría superar las limitaciones de las políticas actuales al abordar tanto los sesgos implícitos como los obstáculos prácticos que enfrentan los hombres al reconocer conductas de acoso sexual en el trabajo. Sin embargo, su eficacia se basa en la combinación de tácticas visuales y educativas junto al apoyo institucional que asegure su viabilidad en el futuro.

En resumen, este estudio sugiere analizar el alcance de una intervención comportamental en los colaboradores hombres de Celsia, especialmente en el departamento de Transmisión y Distribución, con el objetivo de identificar comportamientos de acoso sexual laboral. La tesis planteada argumenta que los colaboradores masculinos encuentran dificultades al identificar estos comportamientos debido a la falta de comprensión sobre su

significado, la normalización de ciertas acciones y la influencia de roles patriarcales. Estos factores resaltan la importancia de implementar estrategias completas que combinen sensibilización y capacitación con el fin de asegurar un ambiente laboral seguro y equitativo.

Diagnóstico

El diagnóstico llevado a cabo mediante la encuesta Equipares (Celsia, 2024) mostró un aumento notable en la cantidad de hombres que informaron haber experimentado acoso sexual en el ámbito laboral en comparación al año 2022. A pesar de este incremento en la percepción de incidentes no se reflejó en un aumento de las denuncias formales; solo se presentaron tres denuncias oficiales entre los años 2022 y 2023.

Se observó una alta incidencia de casos no reportados en la sede de Yumbo, donde el 65.67% de los colaboradores son hombres. Esta situación motivó la implementación de un proceso de investigación cualitativa mediante seis entrevistas estructuradas con expertas en género y colaboradores directamente involucrados.

Las expertas mencionaron lo complicado que resulta para algunos hombres reconocer conductas de acoso sexual en el trabajo; en especial cuando se presentan como bromas pesadas que están aceptadas culturalmente. En cuanto a los colaboradores del equipo de Transmisión y Distribución, señalaron la falta de conocimiento necesario para identificar comportamientos de acoso laboral de índole sexual y expresaron la presión asociada al rol masculino y las expectativas sociales que a veces les generan miedo a poner en riesgo su masculinidad.

El proceso de diagnóstico se vio enriquecido gracias a las entrevistas realizadas al equipo de Recursos Humanos y los grupos focales llevados a cabo por Engendering Utilities - USAID. Estas herramientas pusieron en evidencia desafíos adicionales como la normalización de bromas inapropiadas y comentarios incómodos; las expectativas sociales que presionan a los hombres para no mostrar vulnerabilidad; la dificultad específica para reconocer el acoso de mujeres hacia hombres; y la falta de claridad acerca de lo que realmente constituye un comportamiento acosador.

Análisis COM-B

Después de revisar las fuentes de información recopiladas, se llevó a cabo un análisis COM-B² para identificar las capacidades, oportunidades y motivaciones relacionadas con la identificación de comportamientos de acoso sexual en el contexto organizacional.

La selección del modelo COM-B se basó en su capacidad para proporcionar una visión completa del comportamiento humano en entornos complejos como el lugar de trabajo. Este enfoque resultó relevante al permitir el análisis no solo de los aspectos individuales como la habilidad cognitiva para detectar el acoso sexual laboral, sino también de los factores contextuales como las normas sociales y la cultura organizacional junto con otros elementos motivacionales como las creencias y actitudes que pueden dificultar su identificación.

En lo que se refiere específicamente al reconocimiento del acoso sexual por parte de colaboradores hombres en el entorno laboral, el modelo COM-B proporcionó una base firme para entender las conductas en sus distintas formas, lo que permitió abordar un fenómeno complejo que tiene implicaciones sociales y éticas significativas.

Capacidad: los colaboradores tienen habilidades físicas apropiadas que incluyen la capacidad de comunicarse oralmente y por escrito o mediante señas sin problemas visuales ni impedimentos físicos significativos. Además, poseen la capacidad psicológica para el procesamiento cognitivo y la comprensión de los protocolos organizacionales requeridos en su trabajo diario. Sin embargo, se han identificado carencias importantes frente a la identificación de diferentes tipos de comportamientos relacionados al acoso sexual laboral y a la distinción entre un comportamiento considerado acoso y uno que no lo es.

Oportunidad: recursos disponibles en la organización incluyen pantallas estratégicas y boletines informativos, además del *chatbot* Thiago y programas de formación estructurados formalmente. La cultura organizacional vigente promueve una política de tolerancia cero hacia el acoso y busca crear entornos psicológicamente seguros mediante la influencia positiva de los líderes. A pesar de ello, persisten importantes obstáculos como la complejidad

² El modelo COM-B (Capability, Opportunity, Motivation – Behavior), desarrollado por Susan Michie (2011), es una estructura teórica central del Behaviour Change Wheel (BCW) o Rueda del Cambio del Comportamiento para entender y diseñar intervenciones de cambio de comportamiento.

Este modelo plantea que para que un comportamiento ocurra, deben estar presentes tres componentes interactivos: Capacidad, que se refiere tanto a la capacidad física como a la psicológica. Oportunidad, que incluye factores del entorno que permiten o facilitan el comportamiento. Motivación, que abarca los procesos mentales que activan o inhiben la acción, e incluye tanto la motivación reflexiva como la motivación automática.

de los protocolos y la normalización cultural de comportamientos de acoso.

Motivación: en el aspecto de motivación reflexiva se han identificado obstáculos como la incredulidad en la existencia de acoso entre hombres, el miedo a dañar la reputación personal y las expectativas inflexibles del rol masculino, junto a la falta de conocimiento sobre cómo actuar adecuadamente ante situaciones de acoso, y la percepción de falta de protección institucional. En lo que respecta a la motivación automática se observó una práctica habitual de eliminar boletines informativos, la normalización de comportamientos machistas y una inclinación hacia respuestas basadas en justicia propia frente al acoso.

A partir del diagnóstico anterior, se procedió a evaluar cada uno de los comportamientos identificados enmarcándolos, según sus características, como habilitadores o barreras. Una vez finalizado el análisis COM-B, se procedió a realizar una matriz de impacto, factibilidad y urgencia, la cual consistió en una valoración individual por parte de las integrantes del equipo de trabajo, asignando un puntaje a cada uno de los comportamientos para, posteriormente y en conjunto, determinar las condiciones de diagnóstico claves a tener en cuenta en la etapa de diseño y definir el comportamiento a intervenir: que los colaboradores puedan identificar un comportamiento de acoso sexual laboral.

Al identificar con el análisis COM-B que el comportamiento a intervenir hace parte de una capacidad psicológica, en donde se busca desarrollar conocimientos y habilidades psicológicas, se hizo evidente la necesidad de incorporar elementos pedagógicos en la intervención. Adicionalmente, la revisión de la literatura e intervenciones previas implementadas para comportamientos similares terminó de definir la elección de las estrategias de intervención (Componentes pedagógicos, y otros que apelaran a reacciones automáticas). A continuación, se verá en detalle del proceso de diseño de las estrategias NUDGE³ y BOOST.⁴

Diseño de la Intervención

³ Los nudges o pequeños empujones son intervenciones que buscan modificar las decisiones individuales, intentando cambiar el comportamiento de las personas en una dirección concreta sin prohibir ninguna opción, ni alterar en gran medida los incentivos económicos.

⁴ En ciencias del comportamiento, "boost" es un concepto que se refiere a intervenciones diseñadas para mejorar las habilidades, competencias o capacidades de las personas para que tomen mejores decisiones por sí mismas.

La estrategia de intervención comportamental se creó basándose en el modelo EAST para mejorar la identificación de conductas de acoso sexual laboral entre los colaboradores masculinos del equipo de Transmisión y Distribución. El modelo EAST ofrece un enfoque que resulta accesible e interesante para abordar este tema delicado, facilitando la comprensión y cambios conductuales a través de intervenciones adaptadas específicamente al público objetivo. Se implementaron dos estrategias dentro de esta intervención:

La estrategia NUDGE fue creada para despertar curiosidad, promover la cercanía y estimular la motivación de forma automática a través de *stickers* con mensajes cortos sobre situaciones comunes de acoso sexual laboral. Estos *stickers* desarrollados con un diseño visual atractivo que mantiene la identidad gráfica de la marca y emplea un lenguaje cercano, fueron estratégicamente ubicados en los baños masculinos (específicamente en los orinales) así como en el área del cafetín dentro del centro de operaciones NOVA. La elección de los orinales responde al hecho de que representan un espacio de exposición individual sin distracciones externas que facilita una atención enfocada. La zona de comedor, por su parte, facilita interacciones informales que pueden promover la reflexión social y el diálogo entre compañeros.

Tabla 1: *Stickers* ubicados en la organización

<p>Imagen general de la campaña</p>	
<p>Baño de los hombres (orinales)</p>	

<p>Baño de los hombres (Espejos)</p>	<p>Con esos ojazos, ¿quién no te diría algo?</p>  <p>Si te incomoda el comentario, es acoso.</p>
<p>Cafetín del centro de control</p>	<p>“¿Te abrazó una compañera? ¡Uffff! Qué suerte” Si te molesta esta situación, es acoso.</p>  

La estrategia BOOST fue diseñada para fomentar la comprensión a través de cuatro cápsulas de videos educativos cortos y un quinto en formato de audio que ilustran situaciones reales de acoso sexual laboral en espacios laborales cotidianos. Estos recursos se compartieron mediante WhatsApp y correo electrónico. WhatsApp permite enviar mensajes en momentos oportunos del día para integrar de forma natural el contenido; mientras que el correo electrónico asegura una entrega estructurada y es el canal oficialmente aceptado dada la naturaleza operativa del trabajo de los colaboradores.

Ejemplo de una de las cápsulas diseñadas

Comportamiento objetivo: miradas lascivas, observación sexual, comentarios no deseados

ALEXIS llega con unos documentos donde COMPA, quien lo mira con malicia.

ALEXIS está incómodo de que alguien lo mire con picardía

COMPA

Uy, coquetón.

ALEXIS finge no entender.

COMPA

¿Viste cómo te miraron?

COMPA se agacha para ver la parte trasera de ALEXIS y este se quita.

ALEXIS

Bueno ya, a trabajar... Sí me miró como raro, ¿no?

COMPA

Tampoco es para tanto. Antes agradece, ¡eso es un halago!

ALEXIS

Uy no. No se siente chévere. Me incomodan esas miradas y tus comentarios.

Prefiero que me den un corrientazo de buena energía por mi trabajo.

Imagen y eslogan de la campaña, y mensaje alusivo a la cápsula:

No es un halago. Si te incomoda y no es consentido, es acoso.

En Celsia nos conectamos con el respeto.

Diseño cuasiexperimental

Se implementó un diseño cuasiexperimental de tipo *Pre-Post* para evaluar la efectividad de la intervención comportamental, que combinó métodos cuantitativos y cualitativos para lograr un análisis más sólido y completo en función de las particularidades del entorno organizacional y las restricciones prácticas detectadas durante la fase de diagnóstico.

Los estudios *Pre-Post* son un método cuasiexperimental que compara los cambios antes y después de una intervención. Son útiles cuando los recursos son limitados debido a que no necesitan un grupo de control (OECD, 2023). En este tipo de estudio se recolectan datos de un solo grupo antes y después de la intervención para luego comparar ambas mediciones. El principio básico es que sin ninguna intervención adicional el resultado para el grupo de estudio hubiera seguido siendo el mismo tanto antes como después de la intervención (OECD, 2023).

Este enfoque metodológico fue seleccionado como el más adecuado para el caso particular de Celsia por distintos motivos. En un principio, la estructura organizacional del entorno impedía una asignación aleatoria de grupos, ya que era necesario involucrar a todos los integrantes del equipo de Transmisión y Distribución en la intervención por

consideraciones relacionadas a la equidad, las políticas internas y las condiciones del entorno físico que no eran viables para separar por grupos, dado que todos convivían en el mismo espacio. En segundo lugar, las restricciones en los recursos y el tiempo disponibles para llevar a cabo el proyecto dificultaban la formación de grupos de control; especialmente teniendo en cuenta que se trataba de un equipo relativamente pequeño ubicado en un edificio independiente. Finalmente, la delicadeza del tema del acoso sexual laboral exigía un enfoque integral que garantizara que todos los colaboradores reciban la capacitación necesaria; lo cual habría planteado dudas éticas si se hubiera optado por tener un grupo control (OECD, 2023).

Para la construcción del instrumento *Pre-Post* se operacionalizaron las variables utilizando comportamientos que la legislación colombiana establece como acoso sexual laboral, los cuales han sido adoptados por Celsia (2022, p. 5) en su protocolo interno. Se seleccionaron cinco comportamientos específicos -cada uno evaluado en una pregunta independiente- como contacto físico, abrazos y besos no consentidos; observación, miradas lascivas o comentarios sexuales no deseados; comentarios, chistes o bromas con connotación sexual no consentidas; contacto físico consentido que se "pasa del límite"; y correos electrónicos, mensajes o contacto por redes sociales con contenido sexual explícito no consentido. Es relevante mencionar que el instrumento *post-test* se modificó para incluir una pregunta abierta con el fin de obtener información cualitativa posterior a la intervención a manera de complemento a la medición.

Para llevar a cabo la asociación de respuestas de manera efectiva durante el análisis Pre y Post del estudio, los participantes debían elegir una palabra identificadora para asegurar la correcta correspondencia de datos mientras se mantenía en completo anonimato la identidad de las respuestas brindadas.

Posteriormente se llevó a cabo la validación del instrumento mediante un grupo de expertos en temas de diversidad, equidad e inclusión, quienes a través de su retroalimentación permitieron hacer los ajustes pertinentes para lograr que el instrumento fuera fácilmente comprensible y que los casos reflejaran fielmente los cinco comportamientos a medir. Adicionalmente, los expertos aportaron ayudando en la selección de la escala de evaluación más adecuada para su medición.

Pregunta de investigación: ¿La intervención comportamental basada en *NUDGE* y *BOOST* puede mejorar la identificación y comprensión de conductas de acoso sexual laboral en los varones del equipo de Operaciones de Transmisión y Distribución de la sede Yumbo de Celsia?

Variable dependiente: identificación y comprensión de conductas de acoso sexual laboral en el equipo del centro de control de Transmisión y Distribución.

Hipótesis: al implementar una estrategia de *NUDGE* y *BOOST* utilizando *stickers* y cápsulas informativas sobre comportamientos de acoso sexual laboral⁵, los colaboradores hombres del equipo de Transmisión y Distribución de la sede Yumbo de Celsia podrán identificar de forma más precisa comportamientos asociados al acoso sexual en el entorno laboral porque conocerán de forma fácil y clara las prácticas de acoso sexual laboral.

Población y muestra: la población objetivo fue el personal del equipo de Transmisión y Distribución sede Yumbo (65 personas), seleccionada por encontrarse en un edificio independiente que facilitaba el control durante la intervención. Con el objetivo de lograr una muestra con un nivel de confianza del 95% y una potencia estadística del 80%, se aplicó una prueba t de *Student* para muestras relacionadas y se determinó que se requería una muestra de aproximadamente 34 personas.

Análisis estadístico: se aplicaron pruebas de Chi-cuadrado (χ^2) para evaluar la asociación significativa entre variables categóricas, y V de Cramer para cuantificar la fuerza de la relación entre variables categóricas en tablas de contingencia.

Implementación

Validación y aprobación organizacional

El proceso de implementación comenzó realizando una validación institucional estratégica que incluyó reuniones clave en diferentes áreas de Celsia. Se presentó de forma detallada el problema identificado y las etapas del proceso propuesto a la responsable de Talento Humano y Soluciones Organizacionales. Tras esta presentación inicial se llevaron a

⁵ Contacto físico, abrazos y besos no consentidos; observación, miradas lascivas o comentarios sexuales no deseados; comentarios, chistes o bromas con connotación sexual no consentidas; contacto físico consentido que se "pasa del límite".

cabo reuniones específicas: una con el líder del equipo de Transmisión y Distribución afectado, otra con la líder del proceso organizacional de temas de acoso sexual laboral, y el equipo de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en conjunto con el área de comunicaciones internas. Esta validación dentro de la organización fue crucial para asegurar el apoyo institucional requerido y la coherencia estratégica de la intervención respecto a los objetivos corporativos.

Desarrollo de materiales y estrategias

Después de finalizar las reuniones de validación, el equipo de comunicaciones internas brindó asistencia especializada para la validación técnica a fin de garantizar que la creación de los elementos gráficos para la intervención cumpliera rigurosamente las directrices de la identidad corporativa. A partir de esta colaboración se elaboraron los *stickers* para la estrategia NUDGE presentando un diseño visual atractivo junto a mensajes breves sobre situaciones comunes de acoso sexual laboral. De manera simultánea se desarrolló una tarjeta electrónica especializada para enviar el *pretest*, junto a la producción de cuatro cápsulas de videos educativos complementados por una quinta cápsula en formato de audio, todo ello para implementar de forma eficiente la estrategia BOOST.

Ambas estrategias, NUDGE y BOOST, incluyeron la campaña #CelsianosLibresDeAcoso como elemento unificador y de identidad de toda la intervención.

Implementación del pretest

El 12 de mayo se llevó a cabo el lanzamiento oficial del *pretest* a través de Thiago; el *chatbot* institucional de Talento Humano y Soluciones Organizacionales. Habiendo notado una baja tasa de respuesta inicial en los primeros días; se decidió enviar un correo electrónico complementario directamente para fomentar la participación, lo cual resultó en la participación de 43 colaboradores.

Implementación de las estrategias de intervención.

La estrategia NUDGE se llevó a cabo colocando estratégicamente los *stickers* en los baños de los hombres y en la zona de descanso del centro de operaciones NOVA. Durante

esta etapa crucial, se realizaron entrevistas semiestructuradas tanto a líderes como a colaboradores del centro de control para evaluar constantemente la respuesta inicial a la intervención y hacer ajustes si fuera necesario.

La estrategia BOOST siguió un plan en tres etapas: el 3 de junio fueron enviadas las dos primeras cápsulas educativas, el 5 de junio se distribuyeron las dos restantes y, finalmente, el 11 de junio, tanto la cápsula final en formato de audio como el *postest* para evaluar el impacto de la intervención fueron enviados simultáneamente. El *postest* incluyó un incentivo a través del sorteo de un bono de tienda Celsia entre los participantes que completaron exitosamente la evaluación final.

Finalmente, y para evaluar de manera integral la percepción de los participantes sobre toda la intervención implementada, se realizaron 13 entrevistas semiestructuradas que incluyeron a la líder del equipo del centro de control. Seguidamente se realizaron sesiones de conversación con su grupo primario de colaboradores.

Resultados de la intervención

1. Resultados cuantitativos

Se evaluó la intervención utilizando un diseño cuasiexperimental de tipo *Pre-test* y *Post-test* adaptado a las condiciones organizacionales del equipo de Transmisión y Distribución (TyD) del Centro de Control. Un total de 65 colaboradores participaron en el estudio; de ellos 43 completaron el cuestionario antes de la intervención superando la muestra representativa esperada de 34 personas.

Debido a la delicadeza del asunto tratado se aplicó un método de anonimato regulado mediante palabras clave elegidas por los participantes. A pesar de esto en el *Post-test* solamente 13 individuos recordaron la palabra que los identificaba, lo que resultó en que solo esas respuestas pudieran ser utilizadas para llevar a cabo el análisis comparativo.

Resultados del análisis emparejado (n = 13)

Se aplicaron pruebas de normalidad y la prueba de rangos con signo de Wilcoxon, con los siguientes resultados:

Tabla 2: Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Pretest	,306	13	,002	,753	13	,002
Postes	,204	13	,144	,884	13	,081

a. Corrección de significación de Lilliefors

Tabla 3: Descriptivos

			Estadístico	Desv. Error
Pretest	Media		3,31	,263
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	2,74	
		Límite superior	3,88	
	Media recortada al 5%		3,40	
	Mediana		4,00	
	Varianza		,897	
	Desv. Desviación		,947	
	Mínimo		1	
	Máximo		4	
	Rango		3	
	Rango Inter cuartil		1	
	Asimetría		-1,427	,616
Curtosis		1,710	1,191	
Postest	Media		2,69	,382
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	1,86	
		Límite superior	3,52	
	Media recortada al 5%		2,66	
	Mediana		3,00	
	Varianza		1,897	
	Desv. Desviación		1,377	
	Mínimo		1	
	Máximo		5	
Rango		4		

	Rango Inter cuartil	3	
	Asimetría	-,023	,616
	Curtosis	-1,239	1,191

Tabla 4: Estadísticos de prueba

	Postest - Pretest
Z	-1,930 ^b
Sig. asintótica(bilateral)	,054
a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon	
b. Se basa en rangos positivos.	

Este análisis reveló que solo un participante mejoró su puntuación en el *Post-test*. Los otros 12 casos permanecieron igual o mostraron deterioro. La media descendió de 3,31 a 2,69.

Análisis de grupos independientes (Pre-test n=43 / Post-test n=31)

Ante las limitaciones del emparejamiento, se analizó la población total expuesta a la intervención utilizando Chi Cuadrado y V de Cramer.

Tabla 5: Tabla cruzada de resultados por grupos

		Recuento						
		Total						Total
		0	1	2	3	4	5	
Grupo	1	3	5	3	12	11	9	43
	2	0	9	3	9	9	1	31
Total		3	14	6	21	20	10	74

Tabla 6: Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,475 ^a	5	,092
Razón de verosimilitud	11,355	5	,045
Asociación lineal por lineal	2,081	1	,149
N de casos válidos	74		
a. 5 casillas (41,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,26.			

Tabla 7: *Medidas simétricas*

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	,358	,092
	V de Cramer	,358	,092
N de casos válidos		74	

El análisis de las tablas 5, 6 y 7 tampoco mostró cambios significativos entre los grupos.

Síntesis de hallazgos cuantitativos

- No hubo mejora significativa en la identificación de comportamientos de acoso sexual laboral.
- Solo una persona mejoró su desempeño en el análisis emparejado; 12 mantuvieron o redujeron su puntuación.
- Se evidenció una disminución en la media general del grupo (de 3,31 a 2,69).
- Hubo una alta pérdida de casos emparejados, lo que redujo el potencial del análisis.
- El aumento de respuestas con puntuación baja en el *Post-test* sugiere posible confusión o efecto adverso de la intervención.

2. Resultados cualitativos

El estudio cualitativo permitió investigar a fondo las opiniones y sensaciones surgidas a raíz de la intervención. En un principio se analizaron minuciosamente las respuestas recopiladas de la pregunta abierta incluida en el cuestionario del *post-test* utilizando los modelos de inteligencia artificial *ChatGPT* y *Claude* para descubrir tendencias en los datos aportados por los participantes involucrados. Posteriormente, se realizó un ejercicio de síntesis en donde se identificaron tres categorías principales, una variable transversal (extraña) que impactó su recepción, y un conjunto de sesgos culturales que explican parte de las tensiones observadas:

Valoración positiva del tema: varias personas expresaron su apoyo al tema, destacando que su inclusión brinda la oportunidad de poner en evidencia una problemática que rara vez se discute abiertamente. La discusión sobre el acoso dirigido a hombres se percibió como un paso hacia la creación de un entorno más equitativo y diversificado:

“Es bueno tener en cuenta que a los hombres también los acosan”

“Muy adecuado incluir el tema porque es algo de lo que casi no se habla”

“Ayuda a evitar burlas y juicios”

“Es importante fomentar un buen clima laboral”

Estas reacciones positivas se manifestaron con expresiones de sorpresa, incomodidad o confusión, lo que refleja que la temática no está integrada en las conversaciones laborales cotidianas:

“Pensé que alguien había denunciado”

“Fue incómodo en el orinal”

Incluso con estas tensiones varias personas reconocieron que la campaña tenía potencial para generar reflexión:

“Sí ayuda a reflexionar”

“Quizás ayuda, pero hay formas menos invasivas”

También se evidenció la falta de claridad conceptual sobre qué constituye acoso sexual laboral, lo que llevó a relativizar las situaciones presentadas:

“No pueden catalogarse como acoso si no hay una molestia expresada”

“Debe haber factores más serios para que sea acoso”

Incomodidad por la forma de implementación: el despliegue de la campaña fue objeto de críticas, especialmente por su presencia en espacios públicos como baños, su difusión masiva y su coincidencia con procesos internos

“Fue demasiado invasiva e incómoda”

“Coincidió con cambios de personal, lo que generó malestar”

También se señaló el riesgo de proyectar una imagen negativa ante personas no pertenecientes a la empresa:

“Generó dudas, repudio y asombro por parte de visitantes”

“Podrían pensar que aquí hay mucho acoso”

Sin embargo, incluso desde el desacuerdo, algunas personas trasladaron la conversación al ámbito familiar:

“Lo hablé con mi esposa”

“Conversamos sobre lo incómodo que fue”

El contexto y la confianza influyen en la percepción del acoso: en muchos casos, se consideró que la cercanía o amistad entre compañeros invalidaba la posibilidad de interpretar ciertas conductas como acoso:

“No es lo mismo si lo dice un amigo que un desconocido”

“Nos saludamos de beso y no nos molesta”

Esta forma de entender el consentimiento y los límites pone en evidencia una cultura donde la familiaridad y confianza justifican prácticas que podrían resultar inapropiadas en otros contextos.

Asociación con procesos internos (variable transversal): algunas personas interpretaron la campaña como una señal vinculada a rumores de despidos o reestructuraciones. Esta lectura alteró la recepción del mensaje, desplazó el foco del componente educativo y añadió desconfianza hacia la intervención.

Resistencias culturales y sesgos cognitivos

De forma transversal, también se identificaron resistencias relacionadas con creencias tradicionales sobre la masculinidad, que operan como barreras para reconocer a los hombres como posibles víctimas de acoso:

Minimización del acoso:

“No considero que estos temas constituyan acoso sexual”

“Si me saludo con un compañero de beso y no me molesta, ¿por qué sería acoso?”

Incomodidad con la idea de hombres como víctimas:

“Es la primera vez que escucho ese tema”

“Nos podrían considerar ‘delicados’ o hasta homosexuales”

Familiaridad como excusa para anular el límite:

“Hay compañeros que son amigos, no solo compañeros”

Temor a dañar la imagen organizacional:

“Podrían pensar que aquí hay mucho acoso”

Estos sesgos refuerzan estereotipos de género que impiden el reconocimiento de la vulnerabilidad masculina, y colocan en tensión el lugar del hombre como víctima legítima de acoso en contextos laborales.

Discusión y limitaciones

Los resultados de este estudio muestran la complejidad de implementar estrategias de NUDGE y BOOST en problemas relacionados con normas de género profundamente arraigadas. Aunque no se apreció una mejora cuantitativa significativa en la identificación del acoso sexual laboral hacia hombres, los hallazgos cualitativos resaltaron un impacto simbólico y emocional relevante: surgieron diálogos que, según los colaboradores de la organización, antes no tenían lugar y se promovió una reflexión tanto individual como colectiva sobre un tema históricamente ignorado. Estos indicios sugieren que, en asuntos sensibles como este, la transformación no suele ser instantánea ni fácil de cuantificar; no obstante, puede iniciarse con la incomodidad que surge al cuestionarse las normas culturales establecidas.

Los resultados confirman los obstáculos teóricos mencionados por autores como Graham (2006), Fischer & Good (1997), y Rodríguez (2024). En donde se señaló la dificultad que enfrentan los hombres al reconocer su condición de víctimas debido a la percepción cultural de la masculinidad como algo invulnerable. En los testimonios examinados se evidenciaron estrategias de negación y justificación de conductas invasivas apoyadas en argumentos de familiaridad o supuesta “confianza de manada”. Estas dinámicas muestran que la oposición al cambio involucra no solo aspectos individuales sino también estructurales; por lo tanto, cualquier acción debe tener en cuenta las tensiones que surgen al cuestionar los patrones tradicionales de masculinidad.

El análisis comparativo de diferentes estudios previos (BIT 2019; Bouzzine et al., 2024; Centro para el Cambio de Comportamiento, 2021), destaca que el éxito de las intervenciones comportamentales no solo se basa en su contenido sino también en el entorno institucional en que se desarrollan y en la legitimidad percibida del proceso. En este caso particular, la vinculación de la campaña con rumores dentro de la organización afectó su aceptación y llevó a que los mensajes fueran interpretados posiblemente como castigos. Además de eso la falta de encuentros cara a cara interactivos restringió la capacidad de llevar la reflexión a la acción como se ha observado en otras situaciones que incluyeron sesiones en grupo o actividades prácticas simuladas (Machofabriken, 2009; Díaz, 2025).

Una idea central es que las estrategias efectivas para abordar el acoso sexual hacia mujeres no pueden aplicarse directamente a intervenciones dirigidas a hombres sin adaptaciones significativas necesarias. Las interacciones relacionales entre géneros y las expectativas sociales varían notablemente y requieren enfoques específicos. Desafiar la construcción de la masculinidad de manera que no refuerce estereotipos ni genere reacciones negativas es un obstáculo importante. Por lo tanto, es crucial desarrollar programas educativos que no solo informen, sino también fomentar espacios donde se pueda reinterpretar colectivamente la vulnerabilidad y el poder.

En términos de metodología del estudio también se desprenden aprendizajes significativos para destacar: la simultaneidad en la presentación de múltiples elementos visuales junto al escaso nivel de interacción directiva y la duración limitada en el tiempo han

obstaculizado en gran medida el impacto transformador de la estrategia empleada hasta ahora. Es imprescindible que las próximas iniciativas prioricen una implementación progresiva y secuencial; que establezcan espacios ideales para el análisis y reflexión; además de diseñar y llevar adelante procesos de acompañamiento institucional continuados. Se destaca además la importancia crucial de diversificar las modalidades de evaluación incorporando indicadores cualitativos que faciliten capturar los efectos simbólicos y emocionales que frecuentemente no quedan reflejados en las mediciones convencionales.

En general, este estudio marca el inicio de la construcción de conocimiento práctico sobre el acoso sexual laboral hacia hombres. Según señalan Stemple y Meyer (2014) y López (2019) en sus investigaciones pasadas, la falta de reconocimiento de la vulnerabilidad masculina a nivel estructural ha llevado a ocultar esta problemática. Aunque tiene sus restricciones, este análisis reveló que iniciar el diálogo ya supone un cambio significativo en términos de conocimiento. Las incógnitas pendientes acerca de la pedagogía y la legitimidad institucional junto al mantenimiento del cambio son fundamentales para progresar en la creación de acciones más empáticas e inclusivas que sean capaces de abordar las causas culturales del problema en lugar de solo tratar el síntoma visible.

Referencias

- Correa, N., Fenoy, R. (2017, noviembre 10). *Acoso sexual en el trabajo: factores y consecuencias*. Aesthesis Psicólogos Madrid.
<https://www.psicologosmadridcapital.com/blog/acoso-sexual-en-el-trabajo-factores-y-consecuencias/>
- Ballesteros, A. (2024). *Acoso sexual en el entorno laboral: Consecuencias psicológicas, Trastornos derivados y tratamientos*. [Trabajo de Fin de Máster, Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir]. Repositorio Institucional UCV.
- BIT (Behavioural insights team). (2019). *How to stop sexual harassment as a bystander*.
https://www.bi.team/blogs/how-to-stop-sexual-harassment-as-a-bystander/?utm_source=chatgpt.com

BIT (Behavioural insights team), BRAC (2021, marzo 15). Nudging bystanders to combat sexual harassment in Bangladesh. <https://www.bi.team/publications/nudging-bystanders-to-combat-sexual-harassment-in-bangladesh/#>

Bouzzine, Y. D., Tabiica, I., Galandi, N., & Lueg, R. (2024). What can nudging offer to reduce workplace sexual harassment? A conceptual review. *World Development Sustainability*, 4, Article 100149. <https://doi.org/10.1016/j.wds.2024.100149>

Celsia (2024). *Encuesta diagnóstico organizacional con enfoque de género: Encuesta de acoso laboral y sexual laboral*. Equipares PNUD.

Celsia (2022). *Protocolo de prevención y atención de acoso laboral y acoso sexual laboral*. Código GRH-0001

Centre for Behaviour Change. (2021, enero 12). Applying behavioural science to reduce bullying, harassment and sexual misconduct within academia. <https://www.ucl.ac.uk/behaviour-change/news/2021/jan/applying-behavioural-science-reduce-bullying-harassment-and-sexual-misconduct-within>

Diaz, E (2025, febrero 19). *Making the connection: changing the system of gender-based violence in Guatemala*. Busara. <https://busara.global/blog/making-the-connection-changing-the-system-of-gender-based-violence-in-guatemala/>

Fischer, A. H., & Good, A. (1997). Men's and women's evaluations of gender harassment. *Journal of Social Issues*, 53(2), 161-174.

García, A. (2023, noviembre 13). *Qué son los sesgos de género, tipos y ejemplos*. Psicología-Online. <https://www.psicologia-online.com/que-son-los-sesgos-de-genero-tipos-y-ejemplos-7108.html#top>

Graham, R. (2006). Male rape and the careful construction of the male victim. *Social & legal studies* 15(2) <https://roqhas.org/wp-content/uploads/2024/07/graham-2006-Male-Rape-and-the-Careful-Construction-of-the-Male-Victim.pdf>

- Herrera, A., Pina, A., Herrera, C., Expósito, F. (2014) ¿Mito o realidad? Influencia de la ideología en la percepción social del acoso sexual. *Anuario de psicología jurídica*, 24 1-7.
- Hertwig, R., & Grüne-Yanoff, T. (2017). Nudging and boosting: Steering or empowering good decisions. *Perspectives on Psychological Science*, 12(6), 973–986.
<https://doi.org/10.1177/1745691617702496>
- Infobae. (2022, diciembre 9). Acoso laboral sexual: el 42% de los casos tiene como protagonista a un compañero, aseguró estudio en más de 120 empresas en Colombia. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/12/09/acoso-laboral-sexual-el-42-de-los-casos-tiene-como-protagonista-a-un-companero-aseguro-estudio-en-mas-de-120-empresas-en-colombia/>
- Instituto de las Mujeres. (2022). *III Plan Estratégico para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres 2022-2025*. Ministerio de igualdad, Madrid. <https://www.inmujeres.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Documentos/DE0473.pdf>
- Leal, D. F., De Los, J. S., Sanchez, M. S., & Siordia, M. M. (s.f.). *Es Cuestión de Género: Experiencia interactiva para revelar los sesgos inconscientes*.
https://www.academia.edu/39062126/Es_Cuestión_de_Género_Experiencia_interactiva_para_revelar_los_sesgos_inconscientes
- López, D. (2019). *Investigación de la violencia sexual contra hombres (Balance teórico)*. Universidad Nacional de Colombia
- Machofabriken. (2009). Om Machofabriken. <https://machofabriken.se/om-machofabriken/>
- Michie, S., van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, 6(42), 1–11. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>
- Naseer, S., Singh, R., Pathak, S. (2021, julio 19). Nudging the way towards advancing gender equality. *United Nations development program*. <https://www.undp.org/asia->

[pacific/blog/nudging-way-towards-advancing-gender-equality?utm_source=chatgpt.com](https://www.pacific.blog/nudging-way-towards-advancing-gender-equality?utm_source=chatgpt.com)

National Sexual Violence Resource Center. (2023). *¿Cómo son los hombres sobrevivientes de acoso y agresión sexual?* [Infografía]. https://www.nsvrc.org/sites/default/files/2023-09/male_infographic_how_spanish.pdf

OECD (2023). Seven routes to experimentation: A guide to applied behavioural science methods. *OECD Working Papers on Public Governance No. 64*. https://www.oecd.org/en/publications/seven-routes-to-experimentation-in-policymaking_918b6a04-en.html

Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). El hostigamiento o acoso sexual. *Género, salud y seguridad en el trabajo. Hoja informativa*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@sro-san_jose/documents/publication/wcms_227404.pdf

Puerta, A. (2024, diciembre 11). Estereotipos de género: qué son y ejemplos en hombres y mujeres. *Lifeder*. <https://www.lifeder.com/estereotipos-de-genero/>

RAINN. (s.f.). Sexual assault of men and boys. RAINN. <https://rainn.org/articles/sexual-assault-men-and-boys>

Rodríguez Martínez, H. A. (2024). Sesgos implícitos, injusticia explícita: Efectos epistémicos de los sesgos inconscientes en el razonamiento probatorio en México. *Quaestio Facti. Revista Internacional Sobre Razonamiento Probatorio*, (7), 103–135. https://doi.org/10.33115/udg_bib/qf.i7.22987

Rubio, N (2024). Acoso sexual en el trabajo: qué es y cómo actuar. *Psicología y Mente*. <https://psicologiaymente.com/forense/acoso-sexual-trabajo>

Stemple, L., & Meyer, I. H. (2014). The sexual victimization of men in America: new data challenge old assumptions. *American journal of public health*, 104(6), e19–e26. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2014.301946>

Thaler, R. H. y Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. Yale University Press.*

Anexo A1: análisis COM-B

Componentes COM-B		Identifica qué es lo que se necesita cambiar.	Oportunidades	Barreras
La persona o las personas deben tener la fuerza física, el	Capacidad física: Fuerza, habilidades	Los colaboradores de Transmisión y Distribución pueden comunicarse de forma oral, escrita y/o de señas	X	

conocimiento y las habilidades para realizar el comportamiento.	físicas para desarrollar el comportamiento	Los colaboradores de Transmisión y Distribución no presentan problemas de visión que les impida evidenciar casos de acoso laboral	X	
		Los colaboradores no presentan impedimentos sensoriales físicos que comprometan la identificación de un comportamiento de acoso sexual	X	
	Capacidad psicológica: Conocimientos, habilidades psicológicas, fortaleza mental	Que los colaboradores puedan identificar un comportamiento de acoso sexual laboral		
		Los colaboradores tienen la capacidad de procesamiento cognitivo que les permite llevar a cabo procesos de aprendizaje	X	
		Los colaboradores tienen la capacidad para interpretar y entender los protocolos de acoso sexual laboral y la política de respeto	X	
		Los colaboradores no saben cuáles son los tipos de comportamiento de acoso sexual laboral		X
		Los colaboradores no pueden diferenciar un comportamiento de acoso sexual laboral de uno que no lo sea		X
Oportunidad física: Lo que el contexto limita o posibilita: recursos, locaciones, barreras físicas	Disposición de grupos focales sobre temas de género y acoso sexual laboral por parte de Celsia	X		
	Cruce de actividades/tareas/agenda de tareas prioritarias del negocio en el mismo horario de los espacios de formación frente a temas de género y acoso sexual laboral		X	

posible o probable. Por ejemplo, debe ser físicamente accesible, alcanzable en términos de tiempo y recursos, socialmente aceptable.		Pantallas ubicadas en puntos estratégicos de la sede Yumbo que servir como medio para divulgar información pertinente	X	
		Boletines informativos compartidos por correo institucional que divulgan información pertinente	X	X
		Protocolos difíciles de entender por tecnicismos		X
		<i>Chatbot</i> Thiago, herramienta valorada por los colaboradores, como medio para divulgar información pertinente	X	
Oportunidad social: Influencias interpersonales, normas culturales y sociales		Cultura organizacional en donde se fomenta la tolerancia cero frente a comportamientos de acoso sexual laboral	X	
		En Celsia se fomentan ambientes de trabajo psicológicamente seguros en donde los colaboradores se pueden expresar libremente	X	
		Líderes que son influenciadores dentro de la organización	X	
		Líderes que no priorizan este tipo de actividades formativas		X
		Líderes que promueven la participación en espacios de formación/eventos/actividades extra-laborales	X	
		Los colaboradores replican comportamientos de connotación de acoso sexual laboral porque son normalizados culturalmente		X

<p>Debe haber una motivación lo suficientemente fuerte para que la persona o las personas decidan cambiar su comportamiento. La motivación implica una respuesta emocional y la capacidad analítica por parte de las personas que llevarán a cabo el cambio de comportamiento.</p>	<p>Motivación reflexiva: Creencias sobre lo que se califica como malo o bueno, evaluaciones mentales, planeación</p>	No creer que existen comportamientos de acoso sexual laboral entre hombres o hacia los hombres.		X
		Los colaboradores temen que su reputación se vea afectada en caso de rechazar un comportamiento de acoso sexual laboral	X	X
		Expectativas frente a cómo debe actuar un hombre en la esfera social (rol masculino)		X
		Los colaboradores han presenciado y padecido comportamientos de acoso sexual laboral y no los han comunicado ni confrontado (por temor, por represalias)		X
		Desconocer qué hacer y cómo actuar al presenciar un comportamiento de acoso sexual laboral		X
		Falta de motivación para asistir a las formaciones sobre temas de género y acoso sexual laboral por su duración		X
		Discriminación por parte de compañeros ante la asistencia a los espacios de formación en temas de género y acoso sexual laboral		X
		Discriminación generacional hacia colaboradores más jóvenes frente a temas de acoso sexual laboral		X
		Falta de entendimiento del concepto de acoso como una conducta persistente y demostrable		X
Los colaboradores consideran que si los acosa una mujer no les van a creer. No se sienten protegidos porque se le da prioridad a la mujer		X		

		Los colaboradores esperan a que el comportamiento de acoso sexual se dé en varias ocasiones para hacer algo al respecto		X
		Los colaboradores no leen los protocolos porque son aburridos, poco dinámicos y "ladrilludos"		X
		Los colaboradores han mostrado la voluntad para aprender sobre temas de género y acoso sexual laboral	X	
	Motivación automática: Emociones, deseos, necesidades, impulsos, respuestas reflejo	Los colaboradores eliminan o no leen los boletines informativos que comparte la organización a sus correos institucionales		X
		Los colaboradores normalizan comportamientos machistas, basados en estereotipos		X
		Los colaboradores replican estereotipos frente a cómo debe actuar un hombre en la esfera social (masculinidad)		X
		Los colaboradores responden a comportamientos de acoso sexual laboral, especialmente cuando vienen por parte de otros hombres, por sus propios medios, es decir, por justicia propia		X

Anexo A2: matriz de impacto, factibilidad y urgencia

- **Promedio impacto** ¿Cómo influye este reto en los resultados del negocio (ventas, mercado, talento, operaciones)?
- **Promedio factibilidad:** ¿Existe autonomía y capacidad para rediseñar y probar soluciones? ¿Qué equipos están involucrados directamente?
- **Promedio urgencia:** ¿Es un aspecto crítico para la estrategia o representa un riesgo en métricas clave?

Comportamientos	Promedio impacto	Promedio conciencia	Promedio urgencia	Total
Que los colaboradores puedan identificar un comportamiento de acoso sexual laboral	3	3	3	9
Falta de entendimiento del concepto de acoso como una conducta persistente y demostrable	3	3	3	9
Los colaboradores replican estereotipos frente a cómo debe actuar un hombre en la esfera social (masculinidad)	3	3	3	9
Los colaboradores replican comportamientos de connotación de acoso sexual laboral porque son normalizados culturalmente	3	2	3	8
Los colaboradores normalizan comportamientos machistas, basados en estereotipos	3	3	2	8
Los colaboradores no pueden diferenciar un comportamiento de acoso sexual laboral de uno que no lo sea	2	3	2	7
Los colaboradores han presenciado y padecido comportamientos de acoso sexual laboral y no los han comunicado ni confrontado (por temor, por represalias)	3	1	3	7
Desconocer qué hacer y cómo actuar al presenciar un comportamiento de acoso sexual laboral	2	3	2	7
Discriminación por parte de compañeros ante la asistencia a los espacios de formación en temas de género y acoso sexual laboral	2	2	3	7
Los colaboradores responden a comportamientos de acoso sexual laboral, especialmente cuando vienen por parte de otros hombres, por sus propios medios, es decir, por justicia propia	3	2	2	7
Los colaboradores no saben cuáles son los tipos de comportamiento de acoso sexual laboral	1	3	2	6
Cruce de actividades/tareas/agenda de tareas prioritarias del negocio en el mismo horario de los espacios de formación frente a temas de género y acoso sexual laboral	2	2	2	6

Líderes que no priorizan este tipo de actividades formativas	2	2	2	6
No creer que existen comportamientos de acoso sexual laboral entre hombres o hacia los hombres.	3	2	1	6
Los colaboradores temen que su reputación se vea afectada en caso de rechazar un comportamiento de acoso sexual laboral	1	2	3	6
Expectativas frente a cómo debe actuar un hombre en la esfera social (rol masculino)	2	2	2	6
Los colaboradores consideran que si los acosa una mujer no les van a creer. No se sienten protegidos porque se le da prioridad a la mujer	2	2	2	6
Los colaboradores esperan a que el comportamiento de acoso sexual se dé en varias ocasiones para hacer algo al respecto	3	1	2	6
Los colaboradores no leen los protocolos porque son aburridos, poco dinámicos y "ladrilludos"	3	1	1	5
Los colaboradores eliminan o no leen los boletines informativos que comparte la organización a sus correos institucionales	1	2	2	5
Protocolos difíciles de entender por tecnicismos	1	1	2	4
Discriminación generacional hacia colaboradores más jóvenes frente a temas de acoso sexual laboral	1	2	1	4
Falta de motivación para asistir a las formaciones sobre temas de género y acoso sexual laboral por su duración	1	1	1	3

Anexo B: fichas técnicas de panel de expertos consultados para la validación del instrumento de medición cuantitativo

Con el propósito de garantizar la pertinencia, claridad, sensibilidad y aplicabilidad del test diseñado para abordar dentro de la intervención comportamental del acoso sexual en hombres en contextos laborales del equipo de Transmisión y Distribución de la sede Yumbo, se realizó una reunión de panel de expertos el día 28 de abril de 2025. Esta sesión se llevó a cabo de manera virtual y contó con la participación de profesionales con experiencia en diversidad,

equidad e inclusión, gestión humana, bienestar, cultura organizacional, relaciones laborales y con multiplicadores de diversidad expertos en temas relacionados con género.

El objetivo principal del panel fue revisar el contenido del test desde una mirada crítica y multidisciplinaria, que permitiera afinar aspectos clave como el enfoque de género, el lenguaje inclusivo, la estructura de las preguntas y su aplicación práctica en distintos contextos organizacionales, especialmente desde el contexto cultural de Celsia.

Durante la sesión, se abordaron temas como:

- El enfoque de género y la importancia del lenguaje no estigmatizante.
- La necesidad de que las preguntas reflejen situaciones realistas, sin ambigüedades, que permitan reconocer e identificar comportamientos relacionadas con el acoso, la falta de consentimiento y la afectación emocional.
- Recomendaciones para contextualizar mejor los ítems, especialmente los relatos o situaciones planteadas, para aumentar su sensibilidad y precisión interpretativa.
- Evaluación de la escala definida para ver la pertinencia del uso y entendimiento de la misma.

Los aportes del panel fueron fundamentales para identificar elementos que podrían generar confusión y se definieron acciones para ajustar el instrumento, para esto contamos con la colaboración de las siguientes participantes:

- **Mónica Lucía Ospino Osorio:** gestora senior de diseño de formación en gestión humana del Grupo Empresarial Argos. Especialista en programas de formación con enfoque en diversidad, equidad e inclusión (DEI), lidera el programa de *Multiplicadores de Diversidad*. Su aporte se centró en una mirada pedagógica y práctica, destacando la inclusión y el enfoque de género.
- **Salomé Montoya Jaramillo:** experta en intervenciones comportamentales y equidad de género (Docente Universidad Eafit), con experiencia en el diseño de estrategias de cambio organizacional basadas en evidencia. Ha liderado diagnósticos con enfoque de género y evaluado la sensibilidad del lenguaje en contextos reales, asegurando que las comunicaciones sean inclusivas y efectivas.

- **Sandra Patricia Mejía Ricci:** líder de Experiencia de Colaboradores y Cultura (Celsia). Su experiencia en cultura organizacional contribuyó a valorar la coherencia del test con entornos laborales inclusivos.
- **Marcela Segura Sánchez:** profesional en Asuntos Laborales (Celsia). Brindó una visión jurídica y de equidad, asegurando la alineación del test con marcos legales y de derechos.
- **Óscar Mauricio Gómez Mantilla:** líder de Asuntos ASG (Celsia). Enfocó sus aportes desde la sostenibilidad, ética y respeto en la cultura corporativa.

Importancia del panel

La diversidad de perspectivas permitió enriquecer el análisis del instrumento y fortalecer su utilidad como herramienta de intervención. El panel ayudó a identificar aspectos claves como la necesidad de clarificar el consentimiento, considerar relaciones previas, y delimitar el carácter laboral y no deseado de las conductas a evaluar.

Se acordó incorporar las recomendaciones antes del 5 de mayo y realizar una validación piloto con un grupo de personas previamente para garantizar la funcionalidad final del test en escenarios reales.

Anexo C: BOOST - Guiones de la campaña “El acoso no se camufla”

CÁPSULA 1

Comportamiento: contacto físico no consentido (abrazos, besos, manoseos, pellizcos, palmaditas)

Terminan una reunión y Alexis va a salir de la sala de reuniones, pero un compañero lo retiene.

COMPA: *¿Ya se va?*

ALEXIS: *Pues sí, adiós. (Sonríe con amabilidad)*

COMPA se ríe, ALEXIS lo ve extrañado porque no siente haber hecho un chiste.

COMPA: *Despídase*

ALEXIS no entiende bien y levanta la mano mientras la agita como si se despidiera.

ALEXIS: *¡Chao!*

COMPA: *No, despídase bien.*

ALEXIS: *Hasta luego.*

COMPA sabe que ALEXIS no le ha entendido y le hace gestos para que se acerque. ALEXIS dudando se acerca con la mano extendida, pero este le da un abrazo, apretándolo con fuerza y cargándolo.

ALEXIS casi sin poder respirar intenta soltarse hasta que logra ser liberado.

COMPA: *¿Sí aprendió?*

ALEXIS se nota incómodo y tímidamente sonríe, mientras COMPA se retira como si nada pasara.

ALEXIS Mira a la cámara de frente, plano cerrado.

No me gusta que me abracen sin mi consentimiento y expresarlo está bien.

Imagen y eslogan de la campaña, y mensaje alusivo a la cápsula:

Sí, los hombres también pueden ser acosados.

Reconocerlo es el primer paso para cambiarlo.

En Celsia nos conectamos con el respeto.

CÁPSULA 3

Comportamiento: chistes o gestos sexuales no deseados

ALEXIS aparece encartado con varias cosas en las manos. De pronto, una se le cae al suelo e intenta volverla a tomar. Cuando se agacha se escucha el sonido de un beso, lo cual incomoda a ALEXIS.

Él se pone de pie, mira a todos lados, pero no ve a nadie. Se agacha de nuevo para alcanzar lo que se le cayó y vuelve a ponerse de pie y detrás ve a COMPA sonriente.

COMPA *¡Hay que tener cuidado con esos movimientos!*

ALEXIS no sabe qué decir ante el comentario. COMPA sigue caminando como si nada pasara. Antes de que salga de escena, Alexis lo detiene y le dice en tono amable.

ALEXIS *Tus chistes con doble sentido, no me gustan. Me incomodan y son irrespetuosos.*

COMPA: *¡Ups! Qué pena, hermano. No lo volveré a hacer.*

Imagen y eslogan de la campaña, y mensaje alusivo a la cápsula:

No es humor. Si no lo consientes, exprésalo y pon límites.

En Celsia nos conectamos con el respeto.

CÁPSULA 4

Comportamiento: Acoso digital con contenido sexual explícito

ALEXIS está concentrado en su computador, escucha una notificación de mensaje a su WhatsApp y abre la aplicación de chat desde el dispositivo. Lo que ve le sorprende. Son unos emojis insinuantes.

Él levanta la mirada para ver si encuentra al emisor del mensaje y validar si alguien lo está viendo. Se nota incómodo.

A ALEXIS le llega otra notificación que dice: *“La lista del mercado jajajajaja”*.

ALEXIS no entiende. Está incómodo.

Llega otra notificación: *“Es un chiste, una pausa activa para reírnos”*.

ALEXIS lo vuelve a ver, y en lenguaje no verbal le dice que no le gusta. No sonrío.

Imagen y eslogan de la campaña, y mensaje alusivo a la cápsula:

Si te incomoda, no es divertido. Los chistes con doble sentido también son una forma de acoso.

En Celsia nos conectamos con el respeto.

CÁPSULA 5

Comportamiento: contacto físico inicialmente consentido que se pasa del límite

🔊 **Guion (voz en off):**

Lo que empieza como un acto de confianza, puede terminar en incomodidad. Escucha, observa, respeta.

Tu consentimiento puede cambiar.

Si algo deja de hacerte sentir bien, tienes derecho a decir “no”.

Imagen y eslogan de la campaña

En Celsia nos conectamos con el respeto.

Anexo D: instrumento de medición cuantitativo (pre y post)

1.	Ingresa la palabra con la que te identificaste previamente en la encuesta anterior ¿Cuál es tu palabra?
2.	¿Con que genero te identificas?

3.	¿Qué edad tienes?	
	Casos	Escala de medición
4.	Juan y Miguel trabajan en el mismo equipo. Miguel frecuentemente le dice a Juan cosas como "se nota que has estado yendo al gimnasio". En ocasiones, luego de hacer estos comentarios suele agarrarle el bíceps. ¿Esta situación podría ser acoso sexual laboral?:	1. Sí - 1 2. No - 0
5.	Ana, siendo la líder de Carlos hace comentarios sobre su apariencia física, diciéndole que "se ve muy atractivo y que lo ha pensado bastante ". Carlos nunca ha expresado molestia directamente. ¿Esta situación podría ser acoso sexual laboral?	1. Sí - 1 2. No - 0
6.	En un grupo interno de WhatsApp de los miembros del equipo, uno de los compañeros comparte una imagen con contenido sexual: "Quédate con quien después de acostarse contigo te deje como pa' silla de ruedas". Todo el equipo reacciona riéndose, pues no fue dirigido alguien específico. ¿El comportamiento del compañero que envía estas imágenes podría ser es acoso sexual laboral?	1. Sí - 1 2. No - 0
7.	Pedro es homosexual, uno de los líderes de otro equipo se ha referido a él como un hombre muy atractivo. Sus compañeros de equipo lo saben y le hacen chiste en la cafetería y los pasillos, diciéndole que lo único que le falta para un aumento de sueldo es que hable con ese líder. ¿Los comentarios de los compañeros de trabajo de Pedro podría considerarse acoso sexual laboral?	1. Sí - 1 2. No - 0
8.	Antonio y Marco suelen siempre saludarse con un abrazo porque ya llevan mucho tiempo trabajando juntos. En las últimas semanas, Marco, cada que se cruza con Antonio, suele darle una palmada en la espalda, la cual en ocasiones es prolongada. ¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está que esto podría ser acoso sexual laboral?	1. Sí - 0 2. No - 1
9.	¿Cómo te pareció incluir el tema del acoso sexual laboral en hombres dentro de la conversación organizacional? Queremos conocer tu experiencia al respecto	

Anexo E: instrumento de entrevistas posteriores a la intervención

Introducción	¡Hola! Queremos hacerte unas preguntas muy breves sobre los <i>stickers</i> /piezas gráficas que se instalaron recientemente sobre acoso sexual laboral y las capsulas o videos que hemos
--------------	--

	<p>enviado por correo para su visualización.</p> <p>La entrevista es anónima, tomará poco tiempo y no evaluaremos tu conocimiento sobre el tema, sino tu percepción sobre las piezas y las capsulas (videos que hemos compartido por correo).</p> <p>¿Nos ayudas?</p>
1.	¿Qué fue lo primero que pensaste o sentiste cuando viste los <i>stickers</i> /piezas?
2.	¿Qué opinas sobre el diseño en general (colores, imágenes, texto, tamaño)? ¿Llama la atención? ¿Es claro el mensaje que busca transmitir?
3.	¿Crees que la ubicación de los <i>stickers</i> es adecuada para el mensaje que transmiten? ¿Los has notado fácilmente?
4.	¿Has hablado de los <i>stickers</i> con alguien más? Si sí: ¿Qué comentaste o qué te comentaron? Si no: ¿Por qué crees que no ha surgido un interés por conversar sobre ellos?
5.	¿Te parece que este tipo de piezas puede ayudar a hablar o pensar más sobre el tema? ¿Por qué sí o por qué no?
6.	¿Qué cambiarías o mejorarías de los <i>stickers</i> para que funcionen mejor?
7.	¿Le recomendarías algún compañero que vea los <i>stickers</i> ?
Ahora enfoquémonos en las capsulas	
8.	¿Te parece que este tipo de videos puede ayudar a hablar o pensar más sobre el tema?
9.	¿Cuál fue la capsula con la que más conectase y por qué?

10.	¿Qué opinas que se hable desde lo masculino de estos temas de acoso sexual en el trabajo?
11.	¿Has hablado de las capsulas con alguien más? Si sí: ¿Qué comentaste o qué te comentaron? Si no: ¿Por qué crees que no ha surgido un interés por conversar sobre ellos?
12.	¿Qué tema crees que no se abordaron en todo el proceso (<i>stickers</i> y videos) y que te parecen importantes ponerlos en la conversación de la organización?
13.	¿Crees que los videos y <i>stickers</i> han cambiado tu percepción sobre el acoso sexual laboral?
14.	¿En general que te parecieron los videos y que comentarios tienes?

Anexo F: procesamiento de respuestas de la pregunta abierta del instrumento de medición cuantitativo

ChatGPT

Hallazgo	Frecuencia
El tema es importante, necesario y poco visibilizado	14 menciones
La campaña generó incomodidad o fue percibida como invasiva	12 menciones
Se requiere mayor claridad sobre qué se considera acoso	6 menciones
El contexto y la confianza influyen en la percepción del acoso	6 menciones
El enfoque visual y la ubicación de la campaña fueron mal recibidos	5 menciones
Es positivo abrir la conversación sobre acoso más allá del género	4 menciones
Se relacionó la campaña con rumores de despidos o cambios internos	3 menciones
Algunas personas dudan de que las situaciones presentadas sean acoso	3 menciones

Claude AI

Patrón	Frecuencia	Porcentaje
Valoración positiva del tema	12/29	41%
Percepción de invasividad	8/29	28%
Problemas de contextualización	8/29	28%
Reconocimiento vulnerabilidad masculina	8/29	28%
Impacto negativo en imagen	7/29	24%
Beneficios para ambiente laboral	6/29	21%
Timing inadecuado	5/29	17%
Respuestas muy positivas sin reservas	4/29	14%
Sin comentarios/participación	3/29	10%