

# ¿Cómo crear espacios laborales libres de acoso?





# ¿Qué es Espacios Seguros y cómo surgió?

En noviembre del 2020 junto con:



Laboratorio de innovación de Intercorp, iniciamos una investigación “centrada en el usuario” con un único objetivo:

**Entender la problemática del hostigamiento sexual laboral (HSL) en las empresas del Grupo.**

Los hallazgos del proyecto permitieron diseñar un marco de referencia de acciones, agrupadas por nivel de impacto e intervención en la cultura corporativa.

Adicionalmente, se crearon herramientas y recursos compartidos para que cada una de las empresas realice un diagnóstico y elabore su plan de acción.



Esta investigación se realizó en **3** etapas.

**1**<sup>era</sup>  
etapa

## Aplicación de entrevistas

Duración: **3 semanas**

Se realizaron entrevistas a los distintos actores involucrados en casos de HSL: líderes de las áreas de Gestión y Desarrollo Humano, miembros de los comités de hostigamiento sexual laboral, denunciantes de HSL.

**Los principales hallazgos de esta etapa fueron:**

1. Hablar sobre HSL es un tema tabú que tiende a ser silenciado y la responsabilidad de gestionar la solución no es compartida por todos.
2. Los procesos de denuncia aíslan a la persona que pasó por una situación de acoso, pues generan vergüenza y no la sostienen en su proceso emocional.
3. Se requieren indicadores que proporcionen diagnósticos profundos sobre la cultura corporativa en torno al HSL para proponer metas basadas en datos.

**2**<sup>da</sup>  
etapa

## Despliegue de iniciativas

Duración: **6 semanas**

Se creó una comunidad de práctica alrededor de HSL, se utilizaron datos arrojados por ELSA\* y se desplegaron diversos experimentos en seis empresas del Grupo. Los hallazgos hicieron virar el foco de la experimentación: la solución al problema de HSL no está en optimizar el proceso formal de denuncia, sino más bien en la creación de una cultura inclusiva que prevenga el acoso y apoye a las personas que se encuentran en una situación de acoso. Con este poderoso insight, abordamos la tercera etapa, ya en una sola empresa.



## Foco en una sola empresa

Duración: **8 semanas**

Se decidió enfocar las iniciativas en una sola empresa: Promart. Se desplegaron experimentos orientados a cambiar los micro comportamientos de los colaboradores para que se conviertan en aliados en la creación de una cultura de respeto.

1. El problema no se resuelve en áreas de recursos humanos. Debemos descentralizar la responsabilidad entre líderes y colaboradores.
2. Los testigos activos y pasivos son clave en la solución, ello requiere capacitarlos en un entorno de seguridad psicológica para que se sientan parte de la solución.
3. La fórmula ganadora es incentivar conversaciones, no denuncias. Las conversaciones con soporte emocional sacan a la luz los problemas.

Como resultado, en **3** semanas se logró reportar:

■ **6** denuncias formales por HSL.

■ **11** casos sospechosos.

■ **5** casos de HSL por parte de clientes.

■ **16** casos de violencia doméstica.

■ **+230** conversaciones sobre el tema con colaboradores.

# Impacto



**14**  
enero  
—2021—

Se llevó a cabo una plenaria donde se compartieron hallazgos de la primera etapa con miembros de directorios, CEOs y comités de gerencia de las empresas del Grupo.

**+150**  
líderes

se comprometieron a tomar acción para impulsar una cultura de Tolerancia Cero al Acoso.

**5**  
julio  
—2021—

Se organizó una segunda plenaria, donde se compartieron los hallazgos de la segunda y tercera etapa.

**208**  
líderes

participaron, en total, de los CEOs y comités de gerencia de las 30 empresas.

julio  
y  
agosto  
—2021—

Se hicieron talleres con las empresas del Grupo para que conozcan a detalle el marco de referencia, las herramientas y recursos compartidos; material diseñado para que las empresas realicen un diagnóstico y elaboren un plan de acción orientado a modificar los comportamientos de los colaboradores e instaurar una cultura de respeto, donde el acuerdo social sea la...

**Tolerancia Cero al Acoso.**

# Marco de Tolerancia Cero al Acoso

1



Atender

2



Concientizar

3



Descentralizar

¿ESPACIOS?  
¿SEGUROS?

Sí, es la nueva  
plataforma de  
INTERCORP



1

Atender



# Plataforma

La ausencia de información es uno de los grandes dolores que afrontan los colaboradores en relación a HSL. Ya sea un líder que no entiende bien el proceso de denuncia, o un/a potencial denunciante que no sabe qué implica reportar, todos, tienen que navegar una situación difícil con poco acompañamiento amigable y asequible. Por eso creamos Espacios Seguros (espaciosseguros.pe), una plataforma compartida del Grupo, que busca ser el primer punto de contacto cuando alguien tiene una duda sobre HSL. Buscamos crear un espacio amigable, informativo, que resuelve dudas y ofrece distintos caminos a tomar.

Todos los canales de denuncia oficiales de las empresas de Intercorp han sido integrados a la plataforma, para que desde ahí, también se pueda reportar.

La web está orientada, sobre todo, a testigos activos (potenciales denunciantes, colaboradores y líderes de Intercorp) para que sepan qué hacer ante situaciones de HSL.

**Los testigos activos pueden:**

**1. Identificar HSL**

**2. Reportar casos**

**3. Aprender cómo apoyar a otros.**

Este enfoque brinda a la comunidad roles específicos para prevenir situaciones de acoso, incluso antes de que sucedan. También, brinda a los individuos recursos y habilidades para convertirse en aliados activos contra el HSL.

Para más información, visita la Guía práctica de uso e implementación de la plataforma de denuncia web Espacios Seguros:

**Ingresa aquí**





# Comités de Intervención

La ley peruana establece una serie de lineamientos para prevenir y tratar el HSL.

1

Esto incluye la conformación de un comité de intervención que se activa cuando existe algún caso o potencial caso de HSL en la empresa.

2

Es muy importante que los miembros de estos comités se encuentren capacitados, pues juegan un rol esencial en la investigación del caso y en el dictamen del mismo.

3

Las consecuencias de lo que hacen son muy importantes, pues no solo impacta en los denunciantes y denunciados, sino que también, en la confianza que tienen los colaboradores hacia GDH y potencialmente, en la reputación externa de la empresa.

Revisa la Guía práctica para que tu comité de HSL esté a la altura del reto:

[Ingresa aquí](#)





## Acompañamiento en el proceso de denuncia

Hoy en día, la principal capacidad de reacción legal de las empresas ante una situación de HSL la define la ley No 27942. En la investigación realizada, el 100% de los líderes de GDH que entrevistamos para este proyecto consideran la ley de HSL imperfecta e insuficiente. Algunas de las críticas por las cuales el/la denunciante tiene problemas en pasar por el proceso son las siguientes:

### Revictimiza:

- El proceso determinado por ley implica que el/la denunciante de HSL cuente varias veces su caso, haciéndole revivir experiencias difíciles.

### Mal diseño del comité

- Tener un buen comité de HSL es crucial para que los procesos se lleven de la manera adecuada. A veces los agresores son amigos de los miembros del comité o de GDH, por lo que el/la denunciante denunciantes sienten que el proceso no será imparcial.

### Expone al denunciante

- Al denunciante se le promete confidencialidad; no obstante, se suelen involucrar muchas personas en el proceso, como integrantes del comité, miembros de GDH, líderes de línea y/o testigos.

En resumen, el proceso de denuncia tiene muchas falencias, las cuales necesitan ser cubiertas por un buen acompañamiento. Si la ley nos dictamina una experiencia dura, necesitamos compensar con un acompañamiento que construya confianza, de manera estandarizada. El proceso del denunciante no empieza y acaba con las etapas determinadas por ley.

Revisa esta guía que contiene lineamientos y momentos cruciales para crear un acompañamiento adecuado para los/las denunciantes en el proceso de denuncia:

[Ingresa aquí](#)





2

Concientizar



# Campañas de comunicación

El HSL es un reto complejo de resolver. Para abordarlo, uno de los primeros pasos es concientizar al respecto. Las campañas de comunicación son una manera de educar a escala y generar conciencia.

Para que una campaña sea efectiva, debe ser: constante, impactante y con objetivos medibles y específicos.

La realidad es que un gran porcentaje de los colaboradores no sabe qué es HSL, y por ende, les es difícil identificarlo.

Este es nuestro primer reto de concientización:

**enseñar a identificar con confianza el acoso, para convertir a testigos pasivos en testigos activos.**

## ¿Cuál es el problema con la mayoría de las campañas de concientización?

- Sólo suceden una o dos veces al año.
- Suelen hablarle directamente a la persona que pasó por una situación de acoso, y los estudios sobre el tema indican que hablarles a los testigos activos es un enfoque mucho más eficiente.
- Se enfocan mucho en visibilizar los canales de denuncia, pero no motivan la denuncia en sí misma.

Un hallazgo importante de nuestra investigación es que la gran mayoría de colaboradores han sido o son testigos de HSL, pero no saben cómo intervenir, ni tienen incentivos para hacerlo. Sin comunicaciones, no hay denuncias de HSL.

Revisa la guía práctica de uso e implementación de campañas de comunicación para combatir el HSL en Intercorp:

[Ingresa aquí](#)





# Capacitación de colaboradores

Para impulsar la transformación cultural en nuestras organizaciones, encontramos 2 grandes retos en cuanto a cómo educar a los colaboradores sobre HSL:

- La mayoría de nuestros colaboradores no saben qué es HSL. Las definiciones son desconocidas, y existe una carencia de criterios para identificar el HSL con confianza. Suele ser normalizado “particularmente en sus formas más sutiles” “como los chistes machistas, las insistencias para salir, etc”.
- Los colaboradores sienten vergüenza y miedo en ser testigos de una situación de HSL. La gran mayoría de los usuarios que entrevistamos en esta investigación habían sido testigos de HSL, pero no revelaban esa información hasta que se llegue a entablar confianza con el entrevistador.

En el trabajo con Promart identificamos 5 lineamientos para estructurar un plan de capacitación, que tenga como objetivo crear testigos activos en tu organización:

1.	<b>Transversal</b>	Incluir contenidos sobre HSL en todas las capacitaciones en cuanto a clima y bienestar laboral.
2.	<b>Cotidiano</b>	Crear espacios para conversar sobre HSL en la cotidianeidad.
3.	<b>Continuo</b>	Diseñar espacios de capacitación y conversación sobre HSL a lo largo del año en tu organización.
4.	<b>Simple</b>	Utilizar lenguaje y acciones sencillas que ayuden a intervenir en situaciones de HSL con mayor facilidad.
5.	<b>Conversacional</b>	Las capacitaciones deben estar orientadas a generar conversaciones del tema, antes que en pedir que se denuncien casos.

Revisa esta guía para saber cómo incluir el HSL en las capacitaciones existentes de tu organización:

[Ingresa aquí](#)





## Capacitación a líderes

Para **impulsar** una

**transformación cultural,**

se necesita **líderes que modelen el comportamiento adecuado,**

**que rompan el tabú**

**y que sepan reaccionar ante un caso de HSL.**

Para esto, necesitan capacitación: **saber de qué están hablando, cómo abordarlo y conocer los protocolos ante una denuncia.**

Actualmente, existe un círculo vicioso, donde los colaboradores no hablan por miedo al juicio y, en consecuencia, los líderes creen que no es un problema dentro de sus equipos. Para romper este círculo, necesitamos capacitar y empoderar a los líderes.

Revisa esta guía para saber cómo establecer capacitaciones comprensivas sobre la tolerancia cero:

[Ingresa aquí](#)





3

Descentralizar



## Programa líderes de línea

**Los líderes de línea son, probablemente, la pieza más importante para generar un cambio de comportamiento a nivel empresa. Ellos dictan lo que es aceptable y lo que no. Cuando son debidamente instruidos, se convierten orgánicamente en canales de denuncia, detectando casos y brindando confianza para que se acerquen a ellos/as.**

Adicionalmente, cuando los líderes en las empresas priorizan la tolerancia cero al hostigamiento sexual laboral en su discurso, los colaboradores tienden a calificarlo también como un tema prioritario.

En esta guía ahondamos en cómo hacer parte del cambio a los líderes de línea que guían a nuestros colaboradores en sus acciones en el día a día:

[Ingresa aquí](#)



## Programa de embajadores

**Los embajadores son aliados estratégicos para romper el tabú alrededor del HSL y visibilizar el problema en los ambientes laborales donde tienen influencia. Han mostrado ser claves en fomentar la conversación alrededor del tema, educar a sus compañeros y promover las iniciativas de tolerancia cero. Además, son los testigos entrenados, que en su día a día apoyan a las personas que han pasado por una situación de acoso e intervienen en situaciones difíciles.**

Un estudio de Sharyn Potter y su equipo del Centro de Prevención, Innovación e Investigación de la Universidad de Hampshire, publicado en Harvard Business Review, reveló que tener testigos entrenados es lo que genera mejores resultados contra el HSL. Los participantes del programa de entrenamiento de testigos reportaron que les ayudó a saber qué hacer cuando ven un problema. Además, pasado el tiempo, son más propensos a seguir reportando problemas que los testigos no entrenados.

En esta guía te explicamos cómo hacer a los embajadores unos testigos entrenados:

[Ingresa aquí](#)





## Trabajo con CEOs y Altos Mandos

Los líderes de línea suelen priorizar las metas del día a día por encima de todo. Nuevas responsabilidades relacionadas al HSL pueden pasar a un segundo plano de no ser priorizado desde arriba. Por eso, es primordial que el/la CEO y los altos mandos prioricen el tema de la tolerancia cero en su agenda, y sean verbales sobre esto constantemente.

En esta guía te contamos el paso a paso de cómo lograrlo:

[Ingresa aquí](#)



## Establecer y descentralizar indicadores

Educar y capacitar es el primer paso, pero ¿cómo nos aseguramos que los líderes pongan en práctica lo aprendido?, y por otro lado, ¿cómo nos aseguramos que efectivamente estamos progresando en pro de crear espacios seguros?

Establecer indicadores nos ayuda a cerciorarnos de que lo aprendido se aplica y existe un cambio de comportamiento de parte de los líderes, y a su vez, asegurarnos de que efectivamente estamos progresando en pro a una cultura de tolerancia cero, y tener agentes que velan por ello.

En esta guía te mostramos la manera en la cual trabajamos con Promart para establecer indicadores de progreso y responsabilidad de parte de los líderes:

[Ingresa aquí](#)



Este documento fue elaborado por el Squad de **Diversidad, Equidad e Inclusión de Intercorp**, que tiene como propósito promover la diversidad, equidad e inclusión como palanca estratégica para reflejar nuestro propósito y acelerar el crecimiento de nuestras empresas.

Nuestra visión es generar, sostener y acelerar la convicción para que las empresas adopten las mejores prácticas y estrategias innovadoras de diversidad, equidad e inclusión.

**Si necesitas más información sobre alguna de las prácticas mencionadas puedes ponerte en contacto con nosotros.**



**Chiara Inglesi**

✉ [cinglesi@intercorp.com.pe](mailto:cinglesi@intercorp.com.pe)  
☎ 963 752 132



**Antar Aguilar**

✉ [aguilarg@intercorp.com.pe](mailto:aguilarg@intercorp.com.pe) ☑  
☎ 977 739 238 ☑

