

**Deloitte.**

*Together makes progress*



El verdadero costo del acoso  
laboral en Latinoamérica:

impacto en talento, resultados y marca

## Introducción

En Latinoamérica, el debate sobre la calidad de los entornos laborales ha adquirido una relevancia creciente a medida que las organizaciones enfrentan nuevas exigencias en materia de cultura corporativa, transparencia y gestión del talento. En este contexto, el acoso laboral —incluidas sus expresiones de naturaleza sexual y las represalias asociadas— representa un riesgo organizacional con implicaciones profundas para la salud de las personas, la estabilidad del talento y la reputación empresarial.

Cuando estas conductas no son abordadas con oportunidad y rigor, sus efectos suelen trascender el ámbito individual. Lo que comienza como comportamientos inapropiados o tensiones interpersonales puede escalar hacia dinámicas que deterioran la confianza dentro de los equipos, afectan el compromiso de los colaboradores y generan

pérdidas de talento difícilmente reemplazables. En muchos casos, la forma en que las organizaciones responden —o dejan de responder— a estas situaciones termina revelando debilidades más amplias en sus sistemas de liderazgo, control interno y cumplimiento corporativo.

Al mismo tiempo, la creciente visibilidad de estos fenómenos coincide con la evolución de estándares internacionales orientados a prevenir y erradicar la violencia y el acoso en el trabajo. Instrumentos como el Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo, junto con una mayor atención pública a la salud mental y al bienestar laboral, han impulsado a las empresas a revisar sus mecanismos de prevención, investigación y respuesta frente a estas conductas.

Desde esta perspectiva, comprender el acoso laboral exige ir más allá de los episodios individuales para analizar las condiciones estructurales que permiten su aparición y persistencia dentro de las organizaciones. Este análisis examina el fenómeno desde un enfoque regional, abordando su impacto en la gestión del talento, los riesgos organizacionales que implica y los mecanismos que pueden fortalecer su prevención e investigación en el entorno corporativo latinoamericano.



# El acoso como síntoma de fallas estructurales en las organizaciones



La trayectoria que suele describirse en los casos de acoso laboral —un escalamiento progresivo de conductas hostiles, el desgaste emocional acumulado y, finalmente, impactos visibles en la salud y el desempeño— no constituye una excepción ni una anécdota aislada. Por el contrario, se inserta en un patrón ampliamente documentado por organismos internacionales que han identificado los riesgos psicosociales como uno de los principales desafíos del trabajo contemporáneo. Desde esta perspectiva, el acoso no puede entenderse solo como un conflicto interpersonal, sino como un factor estructural que deteriora de forma sistemática el bienestar de las personas y la capacidad productiva de las organizaciones.

El acoso puede manifestarse de múltiples formas, desde el uso indebido de redes sociales hasta conductas verbales o físicas de carácter sexual. La Organización Mundial de la Salud (OMS) define el acoso sexual como cualquier comportamiento de dicha naturaleza que interfiera con el trabajo o genere un entorno intimidatorio u hostil,<sup>1</sup> mientras que el acoso laboral o *mobbing*<sup>2</sup> se caracteriza por conductas agresivas sistemáticas destinadas a generar miedo, desprecio o desgaste emocional en la víctima. Estas prácticas pueden presentarse de forma vertical, horizontal o mixta, lo que confirma que no se trata exclusivamente de un fenómeno descendente dentro de las jerarquías organizacionales.

Asimismo, la OMS ha advertido que los entornos laborales caracterizados por comportamientos negativos, violencia psicológica, sobrecarga de trabajo y falta de apoyo institucional representan riesgos directos para la salud mental.

Estas condiciones pueden derivar en depresión, ansiedad y otros trastornos asociados al estrés laboral, con efectos significativos sobre el desempeño de las personas. De acuerdo con las estimaciones del organismo, la depresión y la ansiedad provocan la pérdida de aproximadamente 12,000 millones de días de trabajo cada año a nivel global, lo que equivale a un costo cercano a 1 billón de dólares (US\$ 1 *trillion*) anuales en pérdida de productividad.<sup>3</sup>

Este impacto no se limita al plano individual. La evidencia disponible muestra que el acoso laboral genera efectos acumulativos dentro de las organizaciones, al incrementar el ausentismo, el presentismo<sup>4</sup>, la rotación de personal y los conflictos internos. En términos económicos, un análisis realizado en Estados Unidos estima que el acoso sexual puede costar a una empresa alrededor de 22,500 dólares por cada empleado afectado como resultado directo de la disminución en la productividad.<sup>5</sup> Sin embargo, el impacto real suele ser mayor cuando se consideran factores adicionales como la pérdida de compromiso organizacional, el deterioro del clima laboral y el daño reputacional.

En la misma línea, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) advierte que la violencia y el acoso en el mundo del trabajo afectan de manera simultánea la salud mental y la salud física de las personas y los reconoce como un riesgo laboral en sí mismo. Desde su marco normativo — particularmente a partir del Convenio 190, abordado más adelante—, la OIT subraya que el impacto no se limita al individuo, sino que erosiona la cohesión organizacional, incrementa los costos operativos y compromete la sostenibilidad del empleo decente.<sup>6</sup>

La evidencia empírica respalda esta preocupación: al menos una de cada cinco personas en el mundo ha experimentado violencia o acoso durante su vida laboral. La OIT distingue tres modalidades principales —física, psicológica y sexual— y señala que el acoso psicológico es el más frecuente, afectando a hombres y a mujeres por igual. No obstante, las mujeres presentan una mayor exposición al acoso sexual, ya que 8.2% de quienes reportaron haber sufrido acoso lo experimentaron en esta forma, frente a 5.0% de los hombres a nivel global.<sup>7</sup>

En términos regionales, Latinoamérica registra la mayor prevalencia de violencia y acoso en el trabajo, con 34.3%, y muestra además una brecha de género significativa: 39.0% de las mujeres ha enfrentado estas situaciones a lo largo de su vida laboral, frente a 30.8% de los hombres, lo que resalta la dimensión estructural y desigual del problema en la región. Estas cifras confirman que el acoso laboral no puede entenderse como un fenómeno marginal, sino como un riesgo estructural que opera de manera desigual y que impacta de forma diferenciada a distintos grupos dentro de las organizaciones.

En conjunto, la evidencia empírica y las experiencias documentadas refuerzan una conclusión central en Latinoamérica:

**el acoso laboral no es un problema aislado ni meramente interpersonal, sino un fenómeno estructural con efectos sistémicos.**

En este contexto, el acoso laboral debe entenderse no solo como un problema que afecta el bienestar individual, sino como un **riesgo organizacional con implicaciones más amplias**. Lo que inicialmente se manifiesta como un riesgo psicosocial suele traducirse rápidamente en efectos acumulativos dentro de las organizaciones que, una vez consolidados, trascienden el ámbito humano y comienzan a comprometer variables estratégicas del negocio. Las organizaciones enfrentan entonces una menor capacidad para atraer y retener talento, un debilitamiento de su marca empleadora y un deterioro progresivo de la confianza interna.

Desde esta perspectiva, el acoso laboral adquiere además una dimensión de cumplimiento corporativo. Cuando las organizaciones fallan en prevenir, detectar o responder adecuadamente ante estas conductas, el problema deja de ser únicamente cultural o interpersonal y se convierte en un riesgo de *compliance* con implicaciones legales, operativas, financieras y reputacionales. En consecuencia, gestionar el acoso laboral de forma rigurosa no solo contribuye a proteger la salud y la dignidad de las personas, sino también a preservar la estabilidad organizacional y el valor del negocio.



## Estándares internacionales que moldean el enfoque regional



El punto de partida común para entender el fenómeno —más allá de las diferencias legales entre países— es el estándar internacional contenido en el Convenio 190. Este instrumento define “violencia y acoso” como un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables (o amenazas) que pueden manifestarse una sola vez o de forma repetida, susceptibles de causar daño físico, psicológico, sexual o económico; además, define la violencia y el acoso “por razón de género” e incluye el acoso sexual.<sup>8</sup>

Una de sus contribuciones más relevantes para el entorno de trabajo contemporáneo es el alcance: el estándar no se limita al “piso de la oficina”. Se aplica a hechos que ocurren durante el trabajo, en relación con el trabajo o como resultado de este, incluyendo viajes laborales, eventos, trayectos entre el domicilio y el lugar de trabajo, alojamiento proporcionado por el empleador y comunicaciones relacionadas con el trabajo (incluidas las digitales). También aclara el mecanismo de vigencia: para cada Estado que lo ratifica, el convenio entra en vigor a los 12 meses después del registro de su ratificación. Esto importa para lecturas regionales porque explica por qué pueden coexistir: (a) países que ya tienen obligaciones internacionales plenamente vigentes y (b) países en fases legislativas o administrativas de adhesión y despliegue.

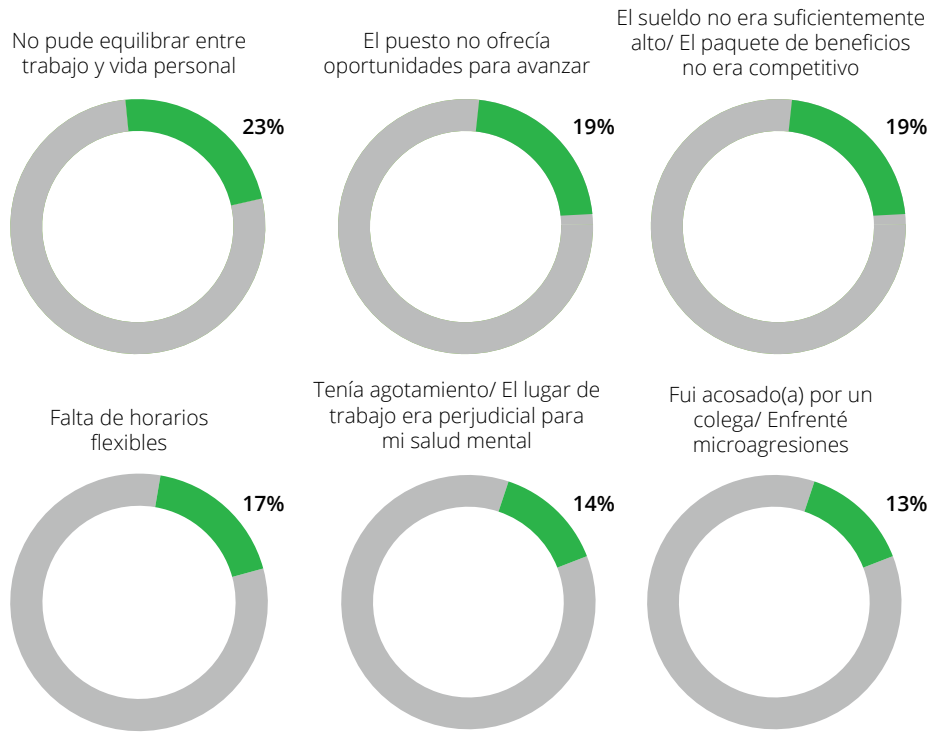
En el Cono Sur, Argentina informó el depósito del instrumento de ratificación el 23 de febrero de 2021 y la entrada en vigor del convenio un año después. En la región Andina, Perú depositó su instrumento de ratificación el 8 de junio de 2022, lo que, bajo la regla de los 12 meses, activa su vigencia posteriormente. En México, el Estado depositó el instrumento de ratificación el 6 de julio de 2022. En Colombia, el Convenio 190 fue aprobado mediante una ley de 2025 (*Ley 2528*), cuyo efecto internacional depende del “perfeccionamiento del vínculo” correspondiente (registro de la ratificación).<sup>9, 10, 11, 12</sup>

Este avance normativo, reflejado en los procesos de ratificación y aprobación del Convenio 190 en distintos países, marca un punto de inflexión en el reconocimiento formal de la violencia y el acoso como problemáticas laborales que deben ser prevenidas y sancionadas. Sin embargo, la existencia —o incluso la entrada en vigor— de estos marcos legales no implica, por sí sola, una erradicación inmediata de las prácticas que se buscan regular. Para comprender la brecha entre la norma y la experiencia cotidiana en los espacios de trabajo, resulta indispensable observar cómo estas dinámicas se expresan en las decisiones reales de permanencia o salida del empleo.

Más allá del avance normativo, los hallazgos del informe *Women @ Work 2025: A Global Outlook* de Deloitte adquieren una relevancia particular porque el acoso laboral se manifiesta en entornos donde la informalidad, las jerarquías rígidas y la normalización de conductas abusivas siguen estando presentes en amplios segmentos del mercado de trabajo (Gráfica 1).<sup>13</sup> Aunque el dato de que 13% de las personas dejó a su empleador por haber sido intimidada, acosada o haber enfrentado microagresiones podría interpretarse como una proporción “menor” frente a otros motivos de salida, en Latinoamérica este porcentaje debe leerse como una señal de alerta estructural: implica que una de cada ocho decisiones de renuncia está directamente asociada a experiencias de violencia psicológica o trato degradante en el trabajo.

En la práctica, el acoso no siempre aparece nombrado como tal en las decisiones de renuncia, sino que actúa como un factor transversal que amplifica otros detonantes de rotación, como el agotamiento, la dificultad para desconectarse del trabajo o la percepción de que el empleo deteriora la salud mental. Este contexto estructural resulta clave para comprender cómo el acoso y las conductas no inclusivas se traducen en decisiones concretas de permanencia o salida del empleo.

**Gráfica 1.** ¿Cuál fue la razón principal para renunciar a tu empleo?



Fuente: Deloitte, *Women @ Work 2025: A Global Outlook*.

Nota: Cada motivo de renuncia se analiza de manera independiente y una misma persona pudo haber reportado más de uno.



Dicho informe resulta especialmente pertinente para aterrizar este fenómeno en la región. El estudio, que incluye a países de todos los continentes dentro de su muestra, documenta que los comportamientos no inclusivos —entre ellos la intimidación, el acoso y las microagresiones— erosionan la percepción de seguridad, incrementan el estrés y afectan de manera directa la salud mental de las personas en el trabajo. Otro de los hallazgos del estudio es que solo la mitad de las mujeres evalúa su salud mental como “buena”, por lo que una proporción relevante ha tenido que ausentarse del trabajo por desafíos de salud mental vinculados al entorno laboral, lo cual conecta de forma directa con las dinámicas de salida observadas en la gráfica.

En Latinoamérica, el impacto del acoso suele manifestarse de manera indirecta antes de hacerse explícito. Esto explica por qué razones como el agotamiento, la dificultad para lograr equilibrio entre la vida personal y el trabajo o la percepción de que el empleo perjudica la salud mental aparecen con porcentajes incluso mayores que el rubro específico de acoso. Tal como advierte el informe *Women @ Work 2025*, los entornos marcados por comportamientos hostiles o no inclusivos dificultan la desconexión, elevan la carga emocional y aceleran el desgaste, empujando a las personas a salir de la empresa sin necesariamente etiquetar su experiencia como acoso formal.

A pesar de su prevalencia, el acoso laboral permanece ampliamente subreportado dentro de las organizaciones. En muchos casos, las personas afectadas optan por

abandonar el empleo o normalizar la experiencia antes que presentar una denuncia formal. Encuestas como la *Gen Z y Millennial* de Deloitte muestran que una proporción significativa de colaboradores prefiere no reportar estas conductas por la percepción de que hacerlo podría incrementar su vulnerabilidad dentro de la empresa.<sup>14</sup> Esta dinámica explica por qué, aun cuando la evidencia empírica muestra una alta incidencia de comportamientos no inclusivos o abusivos, los niveles de denuncia formal continúan siendo relativamente bajos.

Este subregistro no implica la ausencia de señales previas, sino una brecha entre la experiencia vivida y los mecanismos formales de reporte, brecha que obliga a las organizaciones a prestar atención a indicadores tempranos que suelen manifestarse antes de cualquier denuncia.



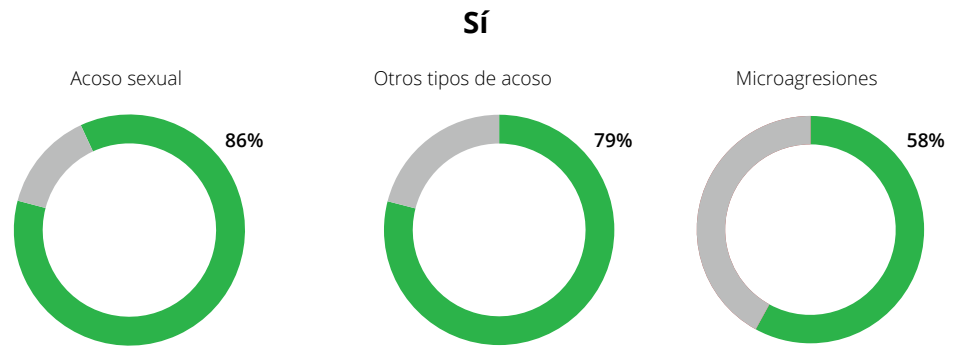
# Señales de alerta e investigación del acoso laboral

Identificar oportunamente las señales de alerta es un paso clave para investigar una queja por acoso. Entre los factores que suelen detonar este tipo de conductas, aparecen motivos discriminatorios — raciales, culturales o de género—, exigencias desproporcionadas de trabajo y solicitudes reiteradas de encuentros fuera del horario laboral. No obstante, estas señales no siempre se traducen en denuncias formales.

La coexistencia de una alta prevalencia de estas conductas y un bajo nivel de reporte plantea un desafío crítico para las organizaciones: actuar únicamente cuando existe una denuncia formal o desarrollar capacidades reales para identificar, investigar y atender señales tempranas de riesgo. La reticencia a denunciar se confirma al observar los niveles de reporte de distintos comportamientos dentro de las organizaciones, donde incluso las formas más explícitas de acoso no alcanzan niveles de denuncia universales (Gráfica 2).

Un elemento central para distinguir el acoso de otros conflictos laborales es la recurrencia. Una conducta se configura como acoso cuando existe una actitud sistemática y sostenida del agresor o agresora contra la víctima. Precisamente por su carácter repetitivo, el acoso se ha consolidado como uno de los comportamientos antiéticos más frecuentes en las organizaciones, independientemente de la industria o el sector. Esta realidad plantea una interrogante crítica para las empresas: **¿cómo ofrecer garantías reales a los colaboradores que permitan construir espacios de trabajo libres de violencia y de conductas abusivas?**

**Gráfica 2.** ¿Reportaste alguno de los siguientes comportamientos en tu organización?



Fuente: Deloitte, *Women @ Work 2025: A Global Outlook*.

Nota: Cada motivo de renuncia se analiza de manera independiente y una misma persona pudo haber reportado más de uno.

En este punto, la investigación deja de ser un ejercicio reactivo y se convierte en una herramienta central de protección organizacional. Su propósito no es únicamente esclarecer los hechos, sino aplicar acciones correctivas que permitan preservar un ambiente laboral digno, saludable y productivo.

Para ello, el rol del investigador es clave. Esta figura debe actuar con imparcialidad, contar con la experiencia técnica necesaria y garantizar la confidencialidad y protección de la privacidad de las personas involucradas. En muchos casos, asegurar estas condiciones implica que la investigación sea conducida por un equipo verdaderamente independiente, capaz de analizar cada caso sin conflictos de interés ni presiones internas. Cuando la complejidad del suceso lo requiere, la participación de expertos forenses externos puede fortalecer la objetividad del proceso, permitir una recopilación rigurosa de evidencias y aumentar la probabilidad de identificar responsabilidades con claridad.

Además, estos especialistas pueden dedicar todos sus recursos al caso y llevar a cabo una recopilación rigurosa de pruebas, evitando que ciertas denuncias sean subestimadas por percibirse como “menores” o carentes de legitimidad. Actuar con rapidez y transparencia frente a todas las quejas refuerza la credibilidad del sistema interno y envía un mensaje claro sobre la seriedad con la que la organización aborda estas conductas.

Un sistema de investigación justo y equitativo requiere escuchar a ambas partes, documentar todas las declaraciones y basar la determinación de los hechos en conclusiones claras y objetivas. La evaluación de si una acusación está fundamentada debe apoyarse en elementos probatorios sólidos que conduzcan a una conclusión más allá de toda duda razonable. Este enfoque no solo protege los derechos de las personas involucradas, sino que fortalece la legitimidad del proceso y la confianza en la organización.

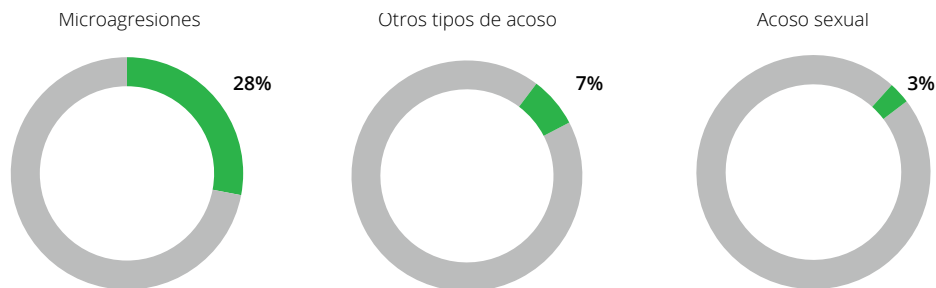
## Evidencia empírica: la magnitud del problema

La necesidad de contar con estos mecanismos se explica también por la magnitud del fenómeno. Retomando los hallazgos del informe *Women @ Work 2025*, alrededor de dos de cada diez personas encuestadas señalan que integrantes de la alta dirección han hecho comentarios inapropiados hacia ellas. Asimismo, poco más de un tercio afirma haber experimentado conductas no inclusivas en el último año; las microagresiones son las más frecuentes (28.0%), aunque persisten reportes de acoso sexual y de otras formas de hostigamiento (Gráfica 3).

Estas cifras deben interpretarse considerando que los distintos tipos de conductas no son excluyentes entre sí y que una misma persona puede haber experimentado varias simultáneamente. El contexto actual —marcado por cambios sociales, políticos y económicos— ha incrementado los niveles de estrés laboral y, al mismo tiempo, ha visibilizado prácticas que antes se consideraban normales, pero que hoy se reconocen como problemáticas.

Cuando estas dinámicas se consolidan, las repercusiones para las empresas se vuelven visibles en el debilitamiento de la marca empleadora y en una menor capacidad para atraer y retener talento. Frente a ello, resulta indispensable que las personas cuenten con canales claros para defenderse y que las empresas impulsen campañas de difusión que informen sobre los mecanismos disponibles, dado el desconocimiento que persiste en algunos colectivos.

**Gráfica 3.** ¿Cuál de los siguientes comportamientos, si es que hay alguno, padeciste en el trabajo en los últimos 12 meses?



Fuente: Deloitte, *Women @ Work 2025: A Global Outlook*.

Nota: Las cifras representan la proporción de personas que reportaron cada experiencia.



## La dimensión de *compliance* en clave regional

Desde una perspectiva de *compliance*, cada caso de acoso funciona como un indicador crítico del estado real de la cultura corporativa, de la efectividad del liderazgo y de la madurez del sistema de control interno. Cuando estos procesos se gestionan de manera deficiente o improvisada, el impacto trasciende el ámbito individual y se transforma en un riesgo de cumplimiento con implicaciones legales, operativas, financieras y reputacionales.

En la práctica, muchas empresas continúan subestimando un punto fundamental: el acoso no es únicamente un asunto de Recursos Humanos, sino un riesgo de cumplimiento. En situaciones de crisis interna, es común que estas denuncias se gestionen como eventos administrativos o disciplinarios. Sin embargo, desde un enfoque de *compliance*, suelen revelar posibles incumplimientos normativos —ya sea de marcos internacionales como el ya citado Convenio 190 o de disposiciones locales como la *NOM-035*—, así como fallas en los controles internos y en el llamado *tone at the top*.

Más aún, la tolerancia explícita o implícita de conductas inapropiadas suele actuar como una señal temprana de riesgos de integridad más amplios, como abuso de autoridad, represalias o incluso fraude. En términos de cumplimiento, esta dinámica responde a un fenómeno conocido como “riesgo de contagio”: cuando una conducta se permite, el patrón tiende a replicarse en otras áreas de la organización.

En entornos regulatorios cada vez más exigentes, la protección real para la empresa no radica en contar con políticas bien redactadas, sino en demostrar diligencia efectiva. Esto implica poder acreditar que los mecanismos de prevención y respuesta funcionan en la práctica: entrenamientos periódicos obligatorios, controles operativos diseñados para prevenir y detectar conductas indebidas, canales de denuncia confiables y libres de represalias, así como registros claros y completos de las investigaciones realizadas. Inevitablemente, cuando surge un caso, la pregunta que formularán autoridades, auditores o consejos de administración será la misma: ¿qué hizo la empresa antes, durante y después de conocer la denuncia? En esa respuesta se define la diferencia entre un incidente gestionado con control y una crisis que escala fuera de control.

En nuestra experiencia acompañando a comités de auditoría y a consejos de administración en Latinoamérica, hemos atestiguado un patrón consistente: los casos que se vuelven públicos no suelen ser los más graves, sino los peor investigados. Por ello, un enfoque sólido de *compliance* exige investigaciones independientes, técnicas y libres de influencias políticas. Esto implica una separación clara entre quienes toman decisiones operativas y quienes investigan, el uso de metodologías forenses —y no de intuiciones o de “sentido común”—, salvaguardas estrictas de confidencialidad y una documentación robusta capaz de sostenerse frente a un litigio o a la revisión de la autoridad. Cuando un líder intenta resolverlo internamente sin método ni rigor, el riesgo suele agravarse. De hecho, una investigación deficiente constituye, por sí misma, una falla de cumplimiento.

El impacto reputacional de una mala gestión se amplifica en un entorno donde la confianza es frágil. Las organizaciones que fallan en estos procesos no solo pierden talento; pierden credibilidad. Y la credibilidad, especialmente para empresas reguladas, con inversionistas institucionales o con consejos activos, es un activo estratégico de negocio. Hoy, inversionistas, clientes corporativos y órganos de gobierno buscan una señal clara: cero tolerancia al acoso, pero también cero improvisación. Un programa de *compliance* bien diseñado permite ofrecer algo especialmente valioso en este contexto: trazabilidad, es decir, la capacidad de demostrar con evidencia cómo se actuó en cada etapa.

La verdadera madurez organizacional se refleja en la capacidad de anticiparse. Por ello, el *compliance* moderno no se limita a responder ante denuncias consumadas, sino que incorpora mecanismos preventivos orientados a anticipar patrones de riesgo antes de que se materialicen en crisis. En este contexto, la pregunta relevante para las organizaciones ya no es si el acoso ocurre, sino qué tan preparadas están para prevenirlo, detectarlo y gestionarlo con rigor antes de que comprometa de forma irreversible la confianza, el talento y el valor del negocio.

## Conclusión

Gestionar el acoso laboral con seriedad y con método no es solo una obligación ética o legal: es una decisión estratégica que define la sostenibilidad de las organizaciones. Ante un contexto regional caracterizado por transformaciones culturales, mayor escrutinio público y marcos regulatorios en evolución, la manera en que las empresas previenen, investigan y responden ante estas conductas se ha convertido en un indicador clave de madurez organizacional.

La evidencia disponible muestra que el acoso laboral no solo impacta la salud mental y la estabilidad de quienes lo padecen, sino que también erosiona el desempeño colectivo, debilita la cohesión interna y expone a las empresas a riesgos operativos, financieros y reputacionales. Cuando estos episodios se gestionan de forma reactiva o improvisada, el problema trasciende el ámbito individual y se transforma en una señal de fallas más profundas en la cultura corporativa, los sistemas de control y los estilos de liderazgo.

Por el contrario, las organizaciones que abordan este fenómeno de manera preventiva y estructurada — mediante marcos claros de cumplimiento, mecanismos confiables de denuncia, investigaciones independientes y una cultura de liderazgo responsable—, además de reducir la probabilidad de crisis internas, fortalecen su credibilidad ante colaboradores, inversionistas y otros grupos de interés. En este sentido, gestionar el acoso laboral con rigor contribuye a consolidar entornos de trabajo más seguros, transparentes y resilientes.

El desafío no consiste únicamente en responder a los casos cuando estos ocurren, sino en construir organizaciones capaces de identificarlos, prevenirlos y abordarlos antes de que se conviertan en problemas estructurales. Ante una realidad empresarial cada vez más competitiva y transparente, la capacidad de hacerlo con consistencia y responsabilidad será un factor determinante para proteger el valor del negocio y sostener la confianza que lo hace posible.



## Referencias

- <sup>1</sup> Organización Panamericana de la Salud, "OPS/OMS sensibiliza en protección contra la explotación, el abuso y el acoso sexuales", 2023. <https://www.paho.org/es/noticias/11-4-2023-opsoms-sensibiliza-proteccion-contra-explotacion-abuso-acoso-sexuales> <https://www.paho.org/es/noticias/11-4-2023-opsoms-sensibiliza-proteccion-contra-explotacion-abuso-acoso-sexuales>
- <sup>2</sup> El término *mobbing* fue introducido por el etólogo Konrad Lorenz en 1960 para describir el comportamiento de animales que acosaban a un integrante de su grupo. Más tarde, el psicólogo alemán, Heinz Leymann, adoptó el concepto para referirse al acoso psicológico en el trabajo. En sus estudios en Suecia, identificó patrones de hostigamiento y describió el impacto del acoso laboral en la salud mental de las víctimas. El término se expandió entre las décadas de 1980 y 1990 al ser reconocido en Europa y en América como un problema de salud ocupacional.
- <sup>3</sup> Organización Mundial de la Salud, "La salud mental en el trabajo", 2024. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- <sup>4</sup> Deloitte, "Transformando el concepto de bienestar: La clave para incrementar la productividad en una organización", 2024. [https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone4/latam/es/docs/industries/life-sciences-health-care/2025/transformando\\_concepto\\_bienestar.pdf](https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone4/latam/es/docs/industries/life-sciences-health-care/2025/transformando_concepto_bienestar.pdf)
- <sup>5</sup> Organización Internacional del Trabajo, Gallup y Lloyd's Register Foundation, "Experiencias de violencia y acoso en el trabajo: Primera encuesta mundial", 2023. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40gender/documents/publication/wcms\\_884354.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40gender/documents/publication/wcms_884354.pdf)
- <sup>6</sup> Organización Internacional del Trabajo y Unión Europea, "Prevenir y abordar la violencia y el acoso en el mundo laboral con medidas de seguridad y salud en el trabajo", 2024. [https://www.igualdadenlaempresa.es/recursos/CentroDocumentacion/docs/Resumen\\_informe\\_OIT.pdf](https://www.igualdadenlaempresa.es/recursos/CentroDocumentacion/docs/Resumen_informe_OIT.pdf)
- <sup>7</sup> Organización Internacional del Trabajo, Gallup y Lloyd's Register Foundation, "Experiencias de violencia y acoso en el trabajo: Primera encuesta mundial", 2023. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40gender/documents/publication/wcms\\_884354.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40gender/documents/publication/wcms_884354.pdf)
- <sup>8</sup> Sindicato de Trabajadoras y Trabajadores de la Educación Costarricense, "C190 - Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 190)", 2019. <https://seccr.org/wp-content/uploads/2023/10/Convenio-190.pdf>
- <sup>9</sup> Gobierno de Argentina, *Ley 27580: Convenio sobre la eliminación de la violencia y acoso en el mundo del trabajo*, 2020. <https://cdn.acera.cl/wp-content/uploads/2025/10/2025-09-Boletin-Estadisticas-ACERA.pdf>
- <sup>10</sup> Organización Internacional del Trabajo, "Perú se convierte en el 6° país de la región en ratificar el Convenio 190 de la OIT", 2022. <https://www.ilo.org/es/resource/noticias/peru-se-convierte-en-el-6deg-pais-de-la-region-en-ratificar-el-convenio-190>
- <sup>11</sup> Gobierno de México, "El Estado mexicano realiza el depósito del Convenio 190 sobre la violencia y el acoso de la OIT", 2022. <https://www.gob.mx/sre/prensa/el-estado-mexicano-realiza-el-deposito-del-convenio-190-sobre-la-violencia-y-el-acoso-de-la-oit>
- <sup>12</sup> Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia, *Ley 2528 de 2025*, [https://cancilleria.gov.co/normograma/compilacion/docs/ley\\_2528\\_2025.htm](https://cancilleria.gov.co/normograma/compilacion/docs/ley_2528_2025.htm)
- <sup>13</sup> Deloitte, "Women @ Work 2025: A Global Outlook", 2025. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/women-at-work-global-outlook.html>
- <sup>14</sup> Deloitte, Encuesta *Gen Z y Millennial 2024*", 2024. <https://www.deloitte.com/latam/es/issues/work/encuesta-genz-y-millennials-2024.html>

# Referencias

**José Claudio Treviño**  
**Socio de *Forensic & Financial Crime***  
Deloitte México  
jotrevino@deloittemx.com

**Centro de contacto**  
+52 55 5080 6633  
centrodecontacto@deloittemx.com

**Jorge Ponga**  
**Socio de *Human Capital***  
Deloitte Spanish Latin America  
jponga@deloittemx.com

**Soledad Ruilópez**  
**Socia de *Human Capital***  
Deloitte Spanish Latin America  
sruilopez@deloitte.com

# Deloitte.

Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante "Entidades Relacionadas") (colectivamente, la "organización Deloitte"). DTTL (también denominada como "Deloitte Global") así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su Entidad Relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para obtener más información.

Deloitte ofrece servicios profesionales líderes a casi el 90% de las empresas de la lista Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestra gente ofrece resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza del público en los mercados de capitales y permiten que los clientes se transformen y prosperen. Sobre la base de sus 180 años de historia, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Descubra cómo las aproximadamente 470,000 personas de Deloitte en todo el mundo tienen un impacto importante en [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades legalmente separadas e independientes, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". "Deloitte S-LATAM, S.C." no brinda servicios a los clientes. Consulte <http://www.deloitte.com/conozcanos> para obtener más información

Esta comunicación y cualquier archivo adjunto en esta es para su distribución interna entre el personal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus Entidades Relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte"). Puede contener información confidencial y está destinada únicamente para el uso de la persona o entidad a la que va dirigida. Si usted no es el destinatario previsto, notifíquenos de inmediato, no utilice esta comunicación de ninguna manera y luego elimínela junto con todas las copias de esta en su sistema.

Ni DTTL, sus firmas miembro, Entidades Relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño alguno que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro y sus entidades relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes.