

El lugar de trabajo higienizado*

Vicki Schultz*

The workplace is not designed to accommodate people falling in love. Love is an irrational emotion; the workplace is... built on a foundation of rationality. Bureau of National Affairs¹

Now, we have this officer telling a dirty joke, which he... admits to have sexual overtones...

...

In our workplace, one of the most serious offenses somebody can commit is sexual harassment. It is something that is pervasive in our society... and it's something that we as people want to stop...

-Argument of the County Attorney

*In re County of Cook/Sheriff of Cook County*²

“Somebody ought to get worried about the fact that no work is getting done”.- Catharine MacKinnon³

* Título original: *The Sanitized Workplace*, The Yale Law Journal, 112. Publicado bajo permiso de The Yale Law Journal Company y William S. Hein Company”. Traducido por María Luisa Piqué.

• ©Vicki Schultz 2003. Ford Foundation Professor of Law and the Social Sciences, Yale Law School. Recibí meditados comentarios de un gran número de colegas, entre ellos Kathy Abrams, Bruce Ackerman, Ariela Gross, Neal Katyal, Deborah Malamud, Dan Markovits, Annelise Riles, Roberta Romano, Teemu Ruskola, Joseph Singer, Stephen Yandle, Michael Yelnosky, Kenji Yoshino y especialmente Bill Eskridge, cuya agudeza y entusiasmo por el proyecto han sido invaluable. También recibí una valorada respuesta de parte de muchos activos participantes del Yale Law School faculty workshop; el Harvard Law School faculty workshop; el USC Law School Center for Law, Culture and the Humanities workshop; y el University of Toronto Law School Feminist Theory workshop. Me gustaría extender un especial agradecimiento a mi asistente de investigación Ramit Mizrahi, a mi editora Amy Kapczynski y al bibliotecario Gene Coakley por ir más allá de sus tareas al ayudarme a completar este artículo. Muchas gracias también a Lindsay Barenz, Amanda Cowley y Jennifer Sung de Yale y Jacob Elberg, Jamie Kohen, Paul Lekas y Steig Olson de Harvard por proveerme de una excelente asistencia de investigación. También me gustaría expresar mi aprecio al Radcliffe Institute for Advanced Study, que me proveyó del tiempo para investigar y reflexionar sobre estos temas y a Tony Kronman y a Yale por hacer posible que obtuviera la beca Radcliffe. Mi gratitud más profunda es para Craig Henry, cuya paciencia, buen humor y verdadera fe en mí han sido indispensables en cada paso de este proyecto y de todos los demás. Más allá de la ayuda de tantas fuentes, cualquier error es solamente mío.

1. BUREAU OF NAT'L AFFAIRS, CORPORATE AFFAIRS: NEPOTISM, OFFICE ROMANCE & SEXUAL HARASSMENT 35 (1988). El lugar de trabajo no está diseñado para albergar personas enamoradas. El amor es una emoción irracional; el lugar de trabajo está... construido sobre una base de racionalidad.

2. 115 Lab. Arb. Rep. (BNA) 1346, 1350 (2001) (Wolff, Arb.). Tenemos a este funcionario haciendo un chiste verde, respecto del cual... él admite que tiene connotaciones sexuales...

En nuestro lugar de trabajo, una de las ofensas más serias que alguien puede cometer es el acoso sexual. Es algo penetrante en nuestra sociedad... y es algo que las personas quieren eliminar.

3. Abigail Cope Saguy, *Sexual Harassment in France and the United States: Activists and Public Figures Defend Their Definitions*, en RETHINKING COMPARATIVE CULTURAL SOCIOLOGY 56, 66 (Michèle Lamont & Laurent Thévenot eds., 2000) (citando a Catharine MacKinnon). “A alguien le tiene que preocupar el hecho de que no se trabaje”.

I. Introducción

¿Tiene el sexo un lugar en el lugar de trabajo? De acuerdo con la mayoría de los teóricos del management y con las abogadas feministas, la respuesta es un no rotundo. El progreso, dicen, significa, precisamente, expulsar el sexo del lugar de trabajo –ya sea en honor a la eficiencia o a la igualdad.

Puede parecer paradójal que tan extraña pareja estuviese de acuerdo con el mismo impulso sanitario; raramente se ve a las feministas como compañeras cercanas de la dirigencia empresarial corporativa. Pero luego de un examen más profundo, esto no es para nada irónico o extraño. Una de las creencias más preciadas de la sociedad norteamericana es que el lugar de trabajo es –o debería ser– asexual. La ética dominante dice “El trabajo es el trabajo, y el sexo es el sexo, y no hay acercamiento posible entre ambos”. Llámese la ética del lugar de trabajo asexual.

Uno podría estar tentado de atribuir esta ética al puritanismo norteamericano; por supuesto, es posible que el conservadurismo sexual haya jugado un rol. Pero nuestro compromiso hacia el lugar de trabajo asexual es, aun más directamente, un legado de nuestro compromiso histórico hacia una cierta concepción de la racionalidad organizativa. No fueron las conservadoras victorianas, sino los hombres de negocios del siglo XX quienes tomaron el bastión en la creación del imperativo asexual: varones como Frederick Winslow Taylor, quien vio a los administradores como “cabezas” racionales que controlarían las “manos” indóciles y los “corazones” irracionales de aquellos que asumieran su lugar como trabajadores en la organización moderna. Aunque en estos últimos años se ha cuestionado la necesidad de la organización burocrática, la campaña hacia lo asexual no está desvaneciéndose con ella. Hoy, como siempre, la sexualidad es vista como algo “malo” –o, al menos, fuera de los límites del profesionalismo– que debería ser totalmente prohibido en la vida organizativa. Si la sexualidad no puede ser totalmente prohibida, entonces aquellos que la incorporan o la despliegan deben ser controlados con mayor rigor y sujetos a disciplina.

Aunque la campaña hacia la higienización del lugar de trabajo genera una serie de temas fascinantes sobre el lugar de la sexualidad y otros elementos afectivos de la vida humana en las organizaciones contemporáneas, está fuera del alcance de este artículo lidiar con todos ellos. Mi objetivo es más modesto: mostrar cómo la regulación del acoso sexual, tal como fue prevista por reformistas feministas e implementada por muchos gerentes de recursos humanos, se ha transformado en una importante justificación para un proyecto neo-taylorista de suprimir la sexualidad y la intimidación en el lugar de trabajo. Para ser claros, ahora, las políticas relativas al acoso sexual incentivan y legitiman a la dirigencia empresarial para controlar y disciplinar un comportamiento sexual relativamente inofensivo, sin siquiera indagar sobre si dicho comportamiento socava la igualdad de género en el trabajo.

Este desarrollo no fue (y espero que todavía no lo sea) inevitable. De hecho, es parte de mi objetivo rastrear cómo surgió, a fin de recuperar algunas posibilidades perdidas y trazar un sendero más prometedor para el futuro. Aunque las organizaciones son los actores principales en el empuje del proceso sanitario, el sistema jurídico ha jugado un rol importante en incentivar y apoyar la higienización. En los Estados Unidos, el acoso sexual ha sido visto, ante todo, como una forma de discriminación

en razón del sexo según el Título VII del Civil Rights Act, la ley federal que prohíbe la discriminación en razón del sexo en el empleo⁴. El Título VII no dice nada sobre la sexualidad; simplemente prohíbe la discriminación en razón del sexo. Por lo tanto, bajo esta ley, el concepto de acoso sexual podría haber sido elaborado como para que cubriera todo el espectro de acciones hostiles y discriminatorias –tanto sexuales como no sexuales– que tiendan a mantener a las mujeres (o a los varones que no encastran en roles de género estereotipados) en trabajos o roles de menor categoría con respecto a los varones. Un abordaje de este tipo hubiese logrado un tratamiento analógico de estos casos con los avances en materia de discriminación en razón de la raza; los tribunales ya habían adoptado una visión más abierta sobre el acoso racial, al cual se le reconoció un rol en la reproducción de patrones de segregación racial y jerarquía que relegaba a minorías a posiciones peores pagas.

En cambio, los organismos federales y los tribunales de primera instancia que tuvieron que interpretar el Título VII, definieron “acoso” fundamentalmente en términos de avances sexuales y otra conducta sexual –un abordaje que denomino el *modelo sexual*–. En un trabajo anterior, mostré que este *modelo sexual* es muy acotado, porque el foco en la conducta sexual ha ocultado problemas más fundamentales de acoso basado en el género y discriminación que no son principalmente “sexuales” en su contenido o formato⁵. En este artículo muestro que el modelo sexual también es demasiado amplio, porque ese mismo foco en la conducta sexual que ha llevado a los tribunales a ignorar patrones más generales de sexismo y discriminación, también está llevando a las empresas a prohibir un amplio espectro de conducta sexual relativamente inofensiva, aun cuando esa conducta no amenace la igualdad sexual en el trabajo⁶. En nombre de la prevención del acoso sexual, muchas empresas están proscribiendo conducta sexual que no llegaría a ser acoso sexual ni menos aun discriminación en razón del sexo para la ley. Muchas firmas hasta están prohibiendo o disuadiendo relaciones íntimas entre sus empleados. Para peor, las empresas están disciplinando (y hasta despidiendo) empleados por estas supuestas transgresiones sexuales sin molestarse en examinar si están vinculadas, ya sea en su propósito o en sus efectos, a la discriminación en razón del sexo.

La historia del desarrollo e implementación de la regulación del acoso sexual es la historia de uno de los intentos recientes más ambiciosos de utilizar la responsabilidad jurídica para transformar las relaciones en el lugar de trabajo. Entender cómo este proceso se ha manifestado nos provee de una perspectiva crítica en la dinámica de la reforma jurídica ¿Cómo podemos entender la campaña para higienizar el lugar de trabajo que los

4. 42 U.S.C. § 2000e-2(a) (2000). Dice el Título VII en lo que aquí interesa:

“Será una práctica laboral ilegal por parte de un empleador... rechazar la contratación o despedir a cualquier individuo o discriminar a cualquier individuo con respecto a las compensaciones, términos, condiciones o privilegios del empleo, en razón de la raza, color, religión, sexo u origen nacional de tal individuo; o... limitar, segregar o clasificar a sus empleados o aspirantes a un empleo de cualquier manera que prive, o tienda a privar a cualquier empleado individual de oportunidades laborales o que afectara adversamente en su estatus como un empleado, por la raza, color, religión, sexo u origen nacional de tal individuo”.

5. Vicki Schultz, *Reconceptualizing Sexual Harassment*, 107 YALE L.J. 1683 (1998).

6. A lo largo del artículo empleo los términos “empresa” y “firma” así como los más generales “organización” y “lugar de trabajo”. Salvo indicación en contrario, no pretendo limitar mis observaciones a tipos particulares de trabajos; antes bien, pretendo abarcar todos los tipos de trabajos, incluyendo el white-collar, el blue-collar y el pink-collar; sectores público y privado; intelectual y manual; y lugares de trabajo sobre-masculinizados, sobre-feminizados así como los integrados de una manera equilibrada.

empleadores están emprendiendo en nombre de la regulación del acoso sexual? Los críticos libertarios sostienen que la amenaza de responsabilidad jurídica según el Título VII, combinada con la vaguedad en la definición de *acoso*, incentiva a los empleadores a pasarse de raya en la regulación de la conducta de los empleados. Pero esta explicación no hace eco del acertijo central en este esfuerzo reformista: ¿Por qué están los empleadores tomando medidas tan enérgicas contra la conducta *sexual* más que contra otras formas de acoso y discriminación no sexuales igualmente serias, de las cuales también son responsables? Las firmas suelen, simplemente, cumplir sólo formalmente o aun resistir los mandatos legales; ¿por qué, ante este cuerpo normativo, han respondido de manera tan entusiasta y hasta diligente?

Como lo muestra la Parte II, la respuesta yace en el hecho de que la regulación del acoso sexual fue en resonancia con una concepción ampliamente compartida sobre la racionalidad organizativa. El foco en la conducta sexual inofensiva por parte del sistema jurídico se valió de una visión de vieja data sobre la sexualidad, la cual estaba profundamente enraizada en cierta ideología de la administración empresarial y fue explotada por líderes feministas. La clásica teoría de la organización sostiene que la sexualidad y otros impulsos “personales” están enfrentados con la productividad y fuera de lugar en la vida organizativa. En lugar de desafiar esta concepción, muchas feministas que militaban contra el acoso sexual se involucraron explícitamente en ella. Argumentaban que la conducta sexual de los varones subvertía la situación de igualdad de las mujeres como empleadas, socavando a la vez la productividad organizativa. Al igual que la clásica teoría de la organización, los argumentos feministas enfrentaron entre sí a la sexualidad en el trabajo con la competencia profesional y la productividad.

Tal como desarrollo en la Sección III.A, la confluencia de ideales jurídicos, feministas, empresariales y populares creó un ambiente en el que los actores organizacionales fueron capaces de llevar la ley a un punto en el cual sirviera a sus propios fines. Como lo han demostrado sociólogos del derecho, los gerentes de recursos humanos –tanto internos como consultores externos especialistas en ayudar a las organizaciones a lidiar con los asuntos del personal- y los abogados laboristas del sector empresarial, moldean la interpretación y el cumplimiento del derecho en una dirección tal que enfatiza los objetivos organizativos, especialmente la eficiencia. En el contexto de un sistema jurídico que subrayó lo nocivo de la conducta sexual en el lugar de trabajo, una campaña feminista que la condenó como contraria a la igualdad de las mujeres, una tradición en la administración de empresas que la definió como conflictiva con la racionalidad organizativa y noticias sensacionalistas en los medios de comunicación, era casi predecible que los gerentes de recursos humanos y los abogados se valieran de la regulación del acoso sexual para suprimir la conducta sexual. Como lo documenta la Sección III.B hasta la III.E, estos expertos han alentado a las corporaciones a castigar la conducta sexual sin atender a estructuras más amplias de desigualdad de género en las que florece el verdadero acoso. Ellos recomiendan políticas de “tolerancia cero” y abordajes de “sensibilidad cultural” que son equivocadas, ya que prohíben conducta sexual que podría ser percibida subjetivamente como ofensiva (como los chistes sexuales y los comentarios) o que hasta posiblemente podrían dar lugar a demandas por acoso sexual (como romances de oficina).

Ayudados por una extensa cobertura mediática que popularizó la idea de “acoso como conducta sexual” y generó un intenso temor a la responsabilidad jurídica, los puntos de

vista de estos expertos están controlando la vida organizativa, como lo muestra la Parte III. Las motivaciones de estos expertos y de los empleadores que confían en sus consejos, son complejas. Obviamente, forma parte del auto interés de estos expertos interpretar el derecho de manera tal que les permita crear un mercado para sus propios servicios (como medidas contra el acoso sexual y programas de capacitación). Pero el auto interés puede coexistir con impulsos idealistas o, al menos, ideológicos. Tal vez, al igual que las primeras feministas, muchos profesionales y gerentes realmente creen que la conducta sexual en el trabajo perjudica a las mujeres. Tal vez muchos de ellos ven a la regulación del acoso sexual como una justificación aceptable –hasta progresista- para imponer prohibiciones que sirven a otros intereses del empresariado. Tal vez, ambos a la vez. El problema es que, como lo muestra la Sección III. D, hay indicios para creer que los empleadores a veces se aprovechan de las denuncias por acoso sexual y las utilizan como pretextos para despedir a empleados por motivos menos benignos –discriminación en razón de la edad o de la orientación sexual-. En otros casos, los empleadores aparentemente actúan de buena fe, implementando medidas contra el acoso sexual que, simplemente, han llegado demasiado lejos. De cualquier manera, no se hace ningún esfuerzo en determinar si el supuesto acoso estaba vinculado con la discriminación en razón del sexo. En manos de actores organizacionales, se le ha dado al concepto de acoso sexual una dirección propia, desviada de los objetivos más amplios de la regulación de la discriminación laboral.

Aunque las razones pueden no ser obvias, creo que el intento de prohibir la sexualidad en el lugar de trabajo amenaza importantes intereses sociales. La higienización no sólo no elimina la discriminación en razón del sexo, sino que puede dar rienda suelta a sus propias fuerzas discriminantes. Como lo muestra la Sección III.F, el foco en la conducta sexual ha alentado a las organizaciones a tratar al acoso como un fenómeno autónomo –un problema de varones malos o groseros que oprimen u ofenden a las mujeres- más que como un síntoma de patrones más amplios de segregación sexual y desigualdad. Como resultado, las corporaciones pueden sentirse bien al castigar a empleados individuales por ofensas sexuales mientras que hacen poco, o nada, para encarar la dinámica expansiva del acoso y la discriminación, que preserva la jerarquía entre los géneros en el trabajo. La campaña hacia la higienización sexual, al desplazar la atención de los verdaderos problemas de la discriminación en razón del sexo y al asociar al feminismo con una postura punitiva hacia la sexualidad, puede hasta haber debilitado el objetivo: la igualdad de género.

Sumado a este problema, el énfasis en eliminar la conducta sexual alienta a los empleados a invocar, como acoso sexual, daños más genéricos en el lugar de trabajo, ocultando problemas más estructurales que pueden ser la verdadera fuente de su desventaja. Así, las mujeres pueden quejarse de los chistes sexuales, cuando su verdadera preocupación es un sistema de castas que las relega a un estatus inferior y a puestos peores pagos, como muestra la Sección IV.C. Aún más preocupante es la posibilidad de que algunos empleados o empleadas hagan denuncias por acoso sexual que perjudiquen desproporcionadamente a minorías raciales o sexuales. Como lo sugiere la Sección IV.D, mujeres blancas que disfrutaban de bromear y coquetear con sus compañeros de trabajo varones y blancos, pueden considerar esa misma conducta como una forma de acoso sexual cuando proviene de varones de color. Varones heterosexuales que con gusto entablan juguetes con otros varones a quienes consideran heterosexuales, pueden ser rápidos a la hora de tildar esos mismos acercamientos como

acoso cuando provienen de homosexuales declarados. Estos resultados no son sorprendentes, ya que las iniciativas de regulación para erradicar la conducta sexual suelen ser movilizadas desproporcionadamente contra minorías estigmatizadas. Pero si sugieren que prohibiciones genéricas y descontextualizadas de la conducta sexual pueden darle a los empleados y al empresariado como un todo, demasiado poder como para imponer una conformidad sexual en aras de perseguir un proyecto de igualdad de género que ha sido casi abandonado.

La verdad es que los administradores de empresas no pueden prohibir la sexualidad en el lugar de trabajo: sólo pueden sujetar expresiones particulares de ella a vigilancia y disciplina. Aunque algunos grupos sufren más que otros cuando esto sucede, todos pierden. Bien puede ser cierto, como alegan las críticas libertarias de la regulación del acoso, que castigar el lenguaje y la conducta sexuales puede cercenar la libertad de expresión⁷ de los empleados y, cuando esto sucede, no es un daño para ser tomado a la ligera⁸. Pero, como

7. Como sin dudas muchos lectores ya saben, algunos escritores libertarios han criticado la regulación del acoso sexual porque ha llevado a los empleadores a adoptar restricciones que comprometen la libertad de expresión de los empleados. Para un ejemplo de tal crítica por parte de uno de los escritores libertarios más prolíficos e influyentes, ver Eugene Volokh, Comment, *Freedom of Speech and Workplace Harassment*, 39 UCLA L. REV. 1791, 1819-43, 1846 (1992) (argumenta que la actual regulación del acoso sexual constriñe al discurso protegido basándose en el contenido y en el punto de vista y propone que un discurso acosador dirigido a un individuo en particular genere responsabilidad pero que el discurso indirecto permanezca libre de restricciones). Para otros ejemplos, ver JEFFREY ROSEN, *THE UNWANTED GAZE* 78-127 (2000) (argumenta que la regulación del acoso sexual lleva a la invasión de la privacidad del empleado e impide a los empleados tener un espacio privado para la expresión); CATHY YOUNG, *CEASEFIRE! WHY WOMEN AND MEN MUST JOIN FORCES TO ACHIEVE TRUE EQUALITY* 173 (1999) (acentúa que la regulación actual del acoso sexual “abrevia la libertad de expresión”); y Walter Olson, *Shut Up, They Explained*, REASON, junio 1997, en 54, 54 (critica las políticas de “tolerancia cero” en materia de acoso sexual que no dan el beneficio de la duda al discurso opinable o que está en el límite), disponible en <http://www.reason.com/9706/col.olson.html>. Para un punto de vista más extremo, ver Kingsley R. Browne, *Title VII as Censorship: Hostile-Environment Harassment and the First Amendment*, 52 OHIO ST. L.J. 481, 491-510 (1991) (argumenta que la responsabilidad que surge del ambiente de trabajo hostil del Título VII lleva a prohibiciones de acoso verbal que llegan a ser restricciones inconstitucionales de la expresión basadas en el punto de vista).

8. Cada vez más escritoras feministas han empezado a expresar su preocupación sobre ciertas interpretaciones de la regulación del acoso sexual, las cuales pueden socavar la libertad de expresión de los empleados. Ver NADINE STROSSEN, *DEFENDING PORNOGRAPHY: FREE SPEECH, SEX, AND THE FIGHT FOR WOMEN'S RIGHTS* 125-32 (1995) (argumenta que la regulación del acoso incentiva a los empleadores a crear e implementar muy diligentemente medidas que infringen la expresión de los empleados); Cynthia L. Estlund, *Freedom of Expression in the Workplace and the Problem of Discriminatory Harassment*, 75 TEX. L. REV. 687, 698-99 (1997) (con una idea similar); Cf. JUDITH BUTLER, *EXCITABLE SPEECH* 97 (1997) (argumenta en contra de la censura de las expresiones de odio por varias razones, incluyendo que “los argumentos contra las expresiones de odio han sido invocados contra grupos de minorías”, incluyendo homosexuales y afroamericanos). Dado que la gente pasa tantas de sus horas de vigilia en el trabajo y allí conoce de manera casual a una variedad de personas, el lugar de trabajo puede haberse convertido en un nuevo espacio público en el cual es especialmente importante que la gente pueda ser capaz de expresarse. Ver Estlund, *supra*, en 732-33; Cf. J.M. Balkin, *Free Speech and Hostile Environments*, 99 COLUM. L. REV. 2295, 2304-06, 2319 (1999) (está de acuerdo con que la regulación del acoso puede avasallar la libertad de expresión, pero argumenta que esta censura “colateral” está justificada y critica a los libertarios por ignorar problemas más amplios sobre censura y control por parte del empleador hacia los empleados). Aunque comparto la preocupación por que los empleadores puedan estar ejerciendo mucho control sobre la capacidad de la gente para expresarse en el trabajo, no es mi objetivo analizar cuánto infringen la Primera Enmienda las actuales interpretaciones de la regulación del acoso. En cambio, propongo una visión del derecho que promueva la capacidad de los empleados para delinear sus propias culturas laborales –incluyendo culturas que involucren conducta y expresión sexuales– siempre y cuando esas culturas estén formadas en el marco de estructuras más amplias de igualdad de género que den a los varones y a las mujeres la misma capacidad para delinearlas.

se desarrolla en la Sección V.A., estoy igual de preocupada por las amenazas a la intimidad humana y por la política negativa de la sexualidad a las que está dando lugar esta campaña hacia la higienización. Con el declive de la sociedad civil, el lugar de trabajo es uno de los pocos escenarios que quedan en nuestra sociedad donde personas de diferentes estilos de vida pueden llegar a conocerse bien unas con otras⁹. Porque personas que trabajan juntas entran en un contacto cercano entre ellas por largos períodos de tiempo con el propósito de alcanzar objetivos comunes, el trabajo promueve relaciones extraordinariamente íntimas, tanto de las que tienen connotaciones sexuales como las más platónicas. Cuando la dirigencia empresarial prohíbe o desalienta las citas entre los empleados, priva a las personas de lo que tal vez sea la vía más disponible y prometedora para encontrar compañeros sexuales. Y, cuando la dirigencia empresarial castiga a los empleados por mantener relaciones sexuales entre sí, crea un clima que puede sofocar las amistades en el lugar de trabajo y la solidaridad en términos más generales. La evidencia empírica sugiere que muchos empleados temen que una simple expresión de interés personal por una compañera de trabajo pueda dar lugar a una denuncia por acoso sexual. No podemos pretender que diversos grupos de personas entablen estrechos vínculos y alianzas –sean o no sexuales- si tienen que preocuparse porque los avances los pongan en peligro de perder sus trabajos o sus reputaciones. A la pérdida de libertad de expresión individual se le agrega una interferencia en la intimidad y en los vínculos.

El hecho que las personas puedan formar amistades íntimas en el trabajo no es lo único que está en juego: la cuestión principal es si nosotros como sociedad podemos valorar al lugar de trabajo como un vivo terreno con intimidad personal, energía sexual y “humanidad” en el sentido más amplio. El mismo impulso que estaría dispuesto a erradicar la sexualidad del lugar de trabajo también busca suprimir otras experiencias de vida “irracionales” como el nacimiento y la muerte, la enfermedad y la incapacidad, el envejecimiento y las emociones de todo tipo. Pero el viejo sueño taylorista del lugar de trabajo como una zona esterilizada en la cual los trabajadores suspenden todos sus atributos humanos a la vez que enfocan sus energías solamente en la producción, no refleja los ricos y múltiples roles que el trabajo cumple en la vida de las personas. Para la mayoría de las personas, trabajar no es, solamente, una manera de ganar el sustento. Es una manera de contribuir con algo en la sociedad, de luchar contra sus propios límites, de hacer amigos y formar comunidades, de dejar su impronta en el mundo y de conocerse a sí mismos y a otros de una manera más profunda. Como lo expliqué en otro lugar, el trabajo no es simplemente una esfera de producción. Es también una fuente de ciudadanía, comunidad y auto entendimiento¹⁰.

Al alentar y permitir a la dirigencia empresarial el castigo de la conducta sexual, nuestra sociedad contribuye con una política negativa de la sexualidad, como así también con una visión pobre de la vida laboral. La campaña hacia la higienización del lugar de trabajo asume que la sexualidad es un elemento privado que podría llegar a convertirse en una cualidad destructiva si se desatara en un contexto público. Pero como se argumenta en la

9. Ver Cynthia Estlund, *Working Together: The Workplace, Civil Society, and the Law*, 89 GEO. L.J. 1, 17 (2000) (afirma que “El escenario más importante de integración racial y étnica es el lugar de trabajo” y que “aun la integración demográfica parcial que existe en el lugar de trabajo produce mucha más integración social –verdadera integración interracial y amistad- que cualquier otra esfera de la sociedad americana.”)

10. Vicki Schultz, *Life's Work*, 100 COLUM. L. REV. 1881, 1886-92 (2000).

Sección IV.A., la sexualidad no es simplemente un atributo de las personas individuales –es una fuerza dinámica que encuentra vida en las relaciones sociales delineadas en espacios institucionales–. Tampoco la sexualidad es siempre discriminatoria o destructiva para la vida organizativa: puede servir a una serie de fines positivos. Así como los empleados individualmente pueden expresarse o condimentar las relaciones íntimas a través del lenguaje y la conducta sexuales, también muchos empleados como grupo pueden recurrir a las relaciones sexuales para paliar el estrés o el aburrimiento en el trabajo, crear formas vitales de comunidad y solidaridad entre ellos, o articular resistencia a prácticas opresivas por parte de la dirigencia empresarial. Las investigaciones empíricas sugieren que los romances en el lugar de trabajo, en algunas circunstancias, hasta pueden elevar la productividad.

Contrariamente a la ortodoxia prevaleciente, tales usos de la sexualidad en el lugar de trabajo no siempre dañan o desfavorecen a las mujeres: mucho depende del contexto estructural más amplio en el que se expresa la sexualidad, como surge de la Sección IV.B. Tal como lo demuestra una serie de investigaciones sistemáticas en el campo de las ciencias sociales, las mujeres que ingresan a trabajos en los cuales están significativamente menos representadas, suelen verse expuestas a hostilidad y acoso por parte de trabajadores en ejercicio, y en algunos contextos los varones emplean la conducta sexual como un medio para marcar a las mujeres como “diferentes” y fuera de lugar. Sin embargo, un nuevo cuerpo de investigación sociológica sugiere que las mujeres que trabajan en contextos más integrados e igualitarios suelen participar con ganas y disfrutar de las relaciones sexuales –probablemente porque su fuerza numérica les da el poder de contribuir en la delineación de las normas y cultura sexuales según sus propias preferencias–. Antes que presumir que las mujeres siempre van a considerar ofensiva la conducta sexual, las investigaciones sugieren que deberíamos asegurarnos de que las mujeres estuvieran integradas plenamente en iguales trabajos y puestos de autoridad, y así darles a ellas el poder de decidir para sí mismas qué clase de culturas de trabajo quieren tener.

Este análisis me lleva a concluir que, en una sociedad pluralista, no deberíamos ni alentar ni ceder a la dirigencia empresarial el poder unilateral de censurar la conducta sexual. Por el contrario, deberíamos luchar para crear ambientes de trabajo estructuralmente igualitarios en los cuales los empleados trabajen con la dirigencia empresarial para forjar sus propias normas sobre la conducta sexual. Con este objetivo en mente, la regulación actual del acoso sexual crea incentivos perversos. El temor a la responsabilidad por formas *sexuales* específicas de acoso legitima la campaña por desexualizar –a la vez que hay poca presión compensatoria para integrar trabajos que permanecen estratificados sobre la base del género–. Así, la Sección V.B propone algunos cambios en la regulación del acoso sexual que incentivarían más a las organizaciones a eliminar la segregación –antes que, simplemente, desexualizar–. Desde mi enfoque, un empleador que siguiera manejando un lugar de trabajo segregado sexualmente, enfrentaría una serie de reglas de responsabilidad jurídica más estrictas que facilitaría a las accionantes la prueba de que las formas de acoso, sexuales o no, están basadas en el sexo y son lo suficientemente dañinas como para ser materia de juicio. Por otro lado, si un empleador lograra crear un lugar de trabajo bien integrado y estructuralmente igualitario, la firma enfrentaría una serie de reglas de responsabilidad jurídica menos severa que la eximiría de responsabilidad por la conducta sexualmente ofensiva, a no ser que una demandante demostrase que la conducta fue utilizada con el

propósito de discriminarla y que, de hecho, afectó su capacidad para hacer el trabajo. Ésta es una simple serie de reformas que podría ser instada por los organismos de aplicación y pulida por los jueces en la jurisprudencia; no se requeriría ninguna reforma legislativa.

La sección V.C propone algunas reformas organizativas compatibles. Por ejemplo, me gustaría ver que las organizaciones abandonasen la capacitación “en la sensibilidad” (“sensitivity training”) y enmarcasen sus medidas contra el acoso en un contexto de mayores esfuerzos para lograr la integración y la igualdad a lo largo de toda la empresa. En esa misma línea, exhorto a que los empleadores abandonen las medidas prohibitivas o desalentadoras de las citas y relaciones sexuales entre empleados y a que no intervengan, como no lo hacen ante las relaciones asexuadas de amistad, a no ser que sea muy evidente que una relación en particular está socavando objetivos organizativos específicos. Por último, mi esperanza es que muchas organizaciones repiensen la concepción tradicional de la racionalidad, a favor de un entendimiento más amplio que reconozca la sexualidad y la intimidad como parte de la estructura y de los cimientos de la vida organizativa. Pero mi enfoque no requiere que las empresas compartan esta visión. Mi objetivo no es utilizar al derecho para requerir que todas las organizaciones autoricen expresar abiertamente la sexualidad, sino eliminar las presiones legales existentes hacia la desexualización en aras de abrir nuevas posibilidades de pluralismo y experimentación. Desde mi punto de vista, los empleados y supervisores deberían ser libres para trabajar juntos en la creación de una variedad de culturas laborales diferentes -incluyendo algunas más o menos sexuales- siempre y cuando ese proceso tenga lugar dentro de un contexto más amplio de igualdad estructural que provea a todas las mujeres y varones el poder de delinear esas culturas. Una vez que les sea dada una opción coherente, creo que los actuales gerentes y empleados elegirán lugares de trabajo en los que sean más libres de expresar su plena humanidad y de formar conexiones íntimas entre sí.

Por último, sin embargo, como enfatizo en la conclusión, las reformas legales solas no van a alterar el *statu quo*. Si hay algo que aprendí haciendo este estudio, es que el derecho puede hacer la diferencia, pero sólo si va en resonancia con, y puede inspirar a otros a demandar, visiones culturales, políticas y organizativas más amplias. La campaña contemporánea hacia la higienización del lugar de trabajo surgió a partir de una compleja interacción de fuerzas, en la cual feministas, jueces, gerentes de recursos humanos, abogados y los medios de comunicación ayudaron a crear la idea de que la sexualidad desfavorece a las mujeres y afecta la productividad. Desde mi punto de vista, sólo podemos esperar frenar el proceso sanitario articulando una visión más atractiva en la cual la sexualidad y la intimidad puedan existir con, y a lo mejor hasta elevar, la igualdad de género y la racionalidad organizativa. Es una enorme tarea pero también, por las razones que espero que surjan claramente de este artículo, una que amerita los esfuerzos de la próxima generación de académicos, feministas y administradores de empresas.

II. El sueño histórico de un lugar de trabajo higienizado

A. El divorcio de la productividad y la pasión

La idea de que el sexo no tiene lugar en el trabajo no es nueva. Al menos desde principios del siglo XX, los administradores de empresas han visto a la sexualidad como algo que,

apropiadamente, está “fuera” del lugar de trabajo –algo que preexiste y lo amenaza–. Este imperativo formó parte de una ola mayor de burocratización que llegó con el siglo XX. La aparición de corporaciones gigantes con arriesgadas operaciones de largo alcance para ser coordinadas, dio lugar a una nueva clase de administradores de empresas profesionales. Sin una legitimación basada en el hecho de ser los propietarios de la firma o en haber nacido en el seno de la clase dominante, los nuevos administradores de empresas basaron su autoridad en su pericia técnica: como administradores, sabían “la mejor manera” de organizar el trabajo eficientemente¹¹.

Contrariamente al intuicionismo despreocupado de algunos de los emprendedores del siglo XIX¹², los padres fundadores de la teoría de la administración moderna, imaginaron a las firmas como esferas de racionalidad “desapasionadas”¹³. En la división del trabajo que inventaron, los administradores usarían sus cerebros para hacer la logística y el planeamiento de objetivos organizativos y los obreros usarían sus cuerpos para implementarlos. En palabras de Frederick Winslow Taylor, el ingeniero industrial del acero devenido en consultor, quien inventó la teoría de la administración científica, *“el obrero que está mejor calificado para hacer, de hecho, el trabajo, es incapaz de comprender plenamente (la ciencia que subyace a él), sin la guía y ayuda de aquellos que están trabajando con él o sobre él.”*¹⁴ Los administradores estaban para ser las “cabezas” y los obreros las “manos” de la organización.

Pero, como Max Weber reconoció, no sólo las manos de las personas estaban para ser controladas; también lo estaban sus corazones. Así como un uso apropiado de la cadena de montajes y los estudios del tiempo y del movimiento ayudarían al empresariado a utilizar las capacidades corporales de los trabajadores a los fines de la producción, perfectamente la estructura organizativa podía suprimir los elementos personales de la vida de las personas que amenazaban el fluido funcionamiento de la empresa. Las organizaciones del trabajo eran vistas como jerarquías de “tareas” y “plazas” a ser cubiertas por “obreros” en general, que suspenderían sus cualidades humanas mientras estuvieran en el trabajo y enfocarían sus energías solamente en la producción. De acuerdo con Weber, tal despersonalización era la brillantez especial de la burocracia: *“Su naturaleza específica... se desarrolla de manera más perfecta cuanto más está ‘deshumanizada’ la burocracia, cuanto más acabadamente logra eliminar de los asuntos oficiales el amor, el odio y todos los otros elementos puramente personales, irracionales y emocionales que escapan al cálculo. Esta es la naturaleza específica de la burocracia y es apreciada como su virtud especial”*¹⁵.

11. Ver, ROBERT KANIGEL, *THE ONE BEST WAY: FREDERICK WINSLOW TAYLOR AND THE ENIGMA OF EFFICIENCY* 1-19 (1997).

12. Considérese, por ejemplo, al magnate ferroviario Cornelius Vanderbilt: “Parecía actuar casi a partir del impulso y de la intuición. Nunca podía explicar el proceso mental a través del cual llegaba a decisiones importantes... Parece haber tenido, como él mismo siempre decía, un don de profecía. Tenía visiones y creía en los sueños y en las señales. ... Antes de invertir o de embarcarse en su gran negocio ferroviario, Vanderbilt visitó a espiritistas...” BURTON J. HENDRICK, *THE AGE OF BIG BUSINESS: A CHRONICLE OF THE CAPTAINS OF INDUSTRY* 21 (1919).

13. Estoy endeudada con Rosabeth Moss Kanter por su descripción de la concepción de la organización como “desapasionada” de Weber. ROSABETH MOSS KANTER, *MEN AND WOMEN OF THE CORPORATION* 22 (1993).

14. THOMAS C. COCHRAN, *AMERICAN BUSINESS IN THE TWENTIETH CENTURY* 76 (1972) (citando a FREDERICK W. TAYLOR, *SCIENTIFIC MANAGEMENT* 25-26 (1911)).

15. MAX WEBER, *FROM MAX WEBER: ESSAYS IN SOCIOLOGY* 215-16 (H.H. Gerth & C. Wright Mills eds. & trans., Routledge 1991) (1948).

Los teóricos de la administración clásica no se refirieron a la sexualidad explícitamente, pero las implicancias de sus análisis son claras. Si el trabajo es la esfera de la racionalidad y el orden, y si la parte irracional de la vida debe permanecer contenida, entonces es claro que la sexualidad debe ser erradicada. Pocos impulsos son percibidos como tan contrarios a la racionalidad como la sexualidad. En nuestra cultura, la sexualidad es vista como “*parte de una naturaleza animal –conducida biológica o psicodinámicamente, irracional, innata- que existe antes de (y está en guerra con) la civilización, la sociedad y las fuerzas que la reprimirían o domesticarían.*”¹⁶ La sexualidad es tal vez percibida como la suprema amenaza a todo lo que es racional y ordenado –la antítesis de la lógica desapasionada que supuestamente debería gobernar la vida organizativa. Por lo tanto, salvo cuando se transforma en mercancía y pasa a formar parte del producto o servicio a ser vendido, la sexualidad es vista como externa a la organización –algo a ser purgado y prohibido, o, cuanto menos, disciplinado y controlado. En palabras de un destacado teórico de la organización, Gibson Burrell, “La supresión de la sexualidad es una de las primeras tareas que realiza la burocracia.”¹⁷

Dado el predominio de esta manera de pensar, no es difícil imaginar que el ingreso masivo de las mujeres al mundo del trabajo parecería haber traído un problema para las organizaciones modernas. En un ambiente organizativo que veía a los obreros como elementos de volatilidad potencial, la entrada de las mujeres no pudo más que magnificar e intensificar el riesgo. Esto es así dado que, para el inconsciente colectivo, las mujeres representan el lado emocional, “irracional” de la existencia¹⁸. Las mujeres están muy relacionadas con los procesos de vida y muerte: la reproducción y el nacimiento, la educación y el rechazo, el malestar y la enfermedad, el envejecimiento y la muerte –y, por supuesto, la sexualidad–. Por esta razón, como lo ha advertido la socióloga Rosabeth Moss Kanter, la defensa de Weber de la burocracia desapasionada puede verse como convergente con la opinión de Freud respecto de que las mujeres –las portadoras de la pasión y de la sexualidad- están fuera de lugar en el mundo laboral de los varones: “*Resistiendo las provocaciones de las mujeres, los varones llevan la carga del gobierno y el pensamiento racional; la racionalidad es el principio masculino, en oposición al principio femenino de la emotividad. Los varones dominan su sexualidad... a la vez que las mujeres ‘viven peligrosamente cerca de la herencia arcaica’.*”¹⁹

Décadas más tarde, esta manera histórica de pensar sobre el lugar de la sexualidad en el trabajo organizativo, proveería un terreno desafiante para el movimiento de mujeres que pretendía la integración de la mujer a roles laborales en un pie de igualdad. En una cultura que veía a las mujeres como la encarnación viviente de la sexualidad y consideraba a la sexualidad como una amenaza a la vida organizativa, las feministas enfrentaron una difícil opción: podían desafiar la noción de que el trabajo es (o debería ser) asexual –e insistir con que la sexualidad es un rasgo común, no necesariamente indeseable, de la vida

16. JAMES D. WOODS & JAY H. LUCAS, *THE CORPORATE CLOSET: THE PROFESSIONAL LIVES OF GAY MEN IN AMERICA* 33 (1993). La fuente fundacional aquí es SIGMUND FREUD, *CIVILIZATION AND ITS DISCONTENTS* 50-52 (James Strachey ed. & trans., W.W. Norton & Co. 1961) (1930). Ver también JEFFREY WEEKS, *SEXUALITY AND ITS DISCONTENTS* 80-81 (1985).

17. Gibson Burrell, *Sex and Organizational Analysis*, 5 *ORG. STUD.* 97, 98 (1984).

18. Ver Peter Glick & Susan T. Fiske, *The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating Hostile and Benevolent Sexism*, 70 *J. PERSONALITY & SOC. PSYCHOL.* 491, 492 (1996).

19. KANTER, *supra* nota al pie 13, en 306 n. 29 (citando a Sigmund Freud).

organizativa, que existe estén o no las mujeres presentes. O podían adherir a la ética del lugar de trabajo asexual, y unirse a la lucha por acabar con el comportamiento sexual, para, así, asegurar la paridad de las mujeres y la productividad de la empresa.

B. La equiparación del sexismo con la sexualidad

En su mayoría, el movimiento de mujeres norteamericano reivindicó la segunda de las estrategias. En lugar de desafiar la ética del lugar de trabajo sexual, una corriente poderosa del movimiento montó una campaña jurídica para eliminar la conducta sexual de los varones. Las feministas activistas y las abogadas inventaron una acción por acoso sexual, que responsabiliza jurídicamente a las empresas por la conducta sexual no deseada como una forma de discriminación en razón del sexo en el empleo. A través de este enfoque, las feministas se unieron a la campaña tradicional por la higienización del lugar de trabajo del empresariado y demandaron su culminación contemporánea. El empresariado pudo haber creído que el lugar de trabajo era asexuado, sostuvieron las feministas, pero la entrada de las mujeres había ocasionado manifiestos despliegues de agresividad masculina. Los acercamientos sexuales de los varones socavaban la igualdad de género, sostenían las feministas, ya que las mujeres nunca podrían ser respetadas como empleadas en la medida en que fueran consideradas objetos sexuales. La sexualidad masculina no sólo amenazaba los intereses de las mujeres, sino que también interfería con la productividad de todos, tanto de los varones como de las mujeres. Por lo tanto, podían afirmar las feministas, racionalizar el lugar de trabajo requería frenar la sexualidad masculina.

El eje de esta estrategia feminista fue equiparar la conducta sexual indeseada con discriminación en razón del sexo, una maniobra poderosa que ha desplazado otras nociones de acoso en el lugar de trabajo y ha justificado la campaña por arrancar de raíz el sexo del mundo laboral. Las abogadas feministas se concentraron en el Título VII del Civil Rights Act, que responsabiliza a los empleadores por discriminación en razón del sexo y otras formas de discriminación en el empleo. Pero el Título VII no menciona la sexualidad, ni siquiera el acoso sexual; su propósito fue terminar con la segregación laboral discriminatoria²⁰. Por lo tanto, las feministas podrían haber presionado por un concepto amplio de acoso sexual, que incluyera todo el espectro de acciones hostiles y discriminatorias –tanto sexuales como no sexuales– a través de las cuales los supervisores y compañeros de trabajo tildaran a las empleadas de “diferentes” e inferiores, y, de esa manera, contribuyeran a preservar los patrones históricos de segregación sexual en el empleo que relegan a las mujeres a trabajos de menor estatus, peor pagos y sobre-feminizados. Semejante abordaje hubiese creado una analogía con los desarrollos en materia de regulación de la discriminación

20. Aquellos que defendieron la enmienda que agregó la prohibición de discriminación en razón del sexo a la ley original de 1964 se concentraron, principalmente, en la injusticia de la segregación sexual en el mercado laboral. Ver 110 CONG. REC. 2579-80, 2580-81 (1964) (discursos de los rep. Griffiths y St. George). Además, cuando el Congreso reformó el Título VII en 1972, tanto la Cámara de Diputados como la de Senadores aclararon que consideraban a la segregación sexual como el principal mal para cuyo abordaje la ley estaba diseñada. Ver H.R. REP. No. 92-238, at 4-5 (1971), *reimpreso en* 1972 U.S.C.C.A.N. 2137, 2140 (“Las mujeres están ubicadas en los puestos menos desafiantes, de menos responsabilidad y menos remunerativos solamente en razón de su sexo. Tal tratamiento ostensiblemente dispar es particularmente objetable a la luz del Título VII que ha prohibido específicamente la discriminación en razón del sexo desde su puesta en vigencia en 1964”; S. REP. No. 92-415, en 7 (1971) (incluye ideas similares).

en razón racial, en los que los tribunales ya habían adoptado esa visión amplia sobre el acoso racial²¹. Sumado a este precedente de la discriminación en razón racial, había un cuerpo de trabajo teórico²², y al menos un precedente judicial importante logrado por una abogada feminista en un caso de discriminación en razón del sexo²³, que hubiese apoyado esa visión amplia del acoso sexual y su vínculo con mayores desigualdades basadas en el género. El hecho de que algunos tribunales de primera instancia continuaran adoptando ese amplio abordaje, sugiere que hubiese sido una estrategia viable para que las feministas lucharan por ella²⁴.

21. Ver, en general, *Rogers v. EEOC*, 454 F.2d 234 (5 Cir. 1971) (hizo lugar a una acción por ambiente de trabajo hostil basado en la raza); ver también Shultz, *supra* nota 5, pág. 1715-16 (se explica que los jueces crearon la teoría del ambiente de trabajo hostil para impedir que los empleadores perpetuaran la segregación racial a través de medios informales de hostigamiento racial y acoso).

22. El libro de la psiquiatra y antropóloga Dra. Carroll Brodsky *The Harassed Worker*, por ejemplo, fue una de las primeras fuentes en utilizar el término "acoso sexual". Ver CARROLL M. BRODSKY, *THE HARASSED WORKER* 27-28 (1976). A diferencia de las primeras feministas que definieron al acoso sexual como una forma de explotación sexual, Brodsky definió el término de manera amplia y asexual: "*El comportamiento acosador involucra intentos repetidos y persistentes... de atormentar, menoscabar, frustrar u obtener una reacción por parte de otra persona. Es un tratamiento que persistentemente provoca, presiona, atemoriza, intimida o de alguna manera incomoda a otra persona.*" Id. pág. 2. Brodsky observó que "*El acoso es un mecanismo para lograr la exclusión y mantener el privilegio en situaciones en las que no hay mecanismo formales disponibles.*" Id. pág. 4. Por lo tanto, para Brodsky, el término "acoso sexual" no sólo se refiere a acercamientos sexuales, sino a todos los usos de la sexualidad como una forma de atormentar a aquellos a quienes les "incomoda hablar de sexo o relacionarse sexualmente." Id. pág. 28. Según la concepción de Brodsky, el acoso sexual podía estar dirigido no sólo desde el varón hacia la mujer, sino desde un varón hacia otro varón, id., y no sólo desde el supervisor hacia el subordinado, sino que también horizontalmente, de par a par, y aún hacia arriba, desde el subordinado hacia el jefe, ya que la competencia por el privilegio tiene lugar en todas esas direcciones, Id. págs. 48-59.

23. En *Kyriazi v. Western Electric Co.*, Judith Vladeck, una de las primeras mujeres en asistir a la Escuela de Derecho de la Universidad de Columbia y abogada pionera en demandas judiciales relativas al Título VII del Civil Rights Act, probó que el demandado había discriminado a una de sus primeras ingenieras, Cleo Kyriazi, y a otras mujeres a través de 1) relegarlas a los trabajos inferiores; 2) ascenderlas menos veces y con menos frecuencia que a los varones; 3) impedirles que participaran en programas laborales que las hubieran ayudado a ascender de los rangos inferiores y 4) suspenderlas más veces que a los varones. 461 F. Supp. 894, 902 (D.N.J. 1978). Vladeck también demostró que, como parte de este patrón más amplio de segregación y discriminación en razón del sexo, los supervisores de Kyriazi habían permitido a sus compañeros de trabajo acosarla y humillarla a través de insultos sexuales, ridiculización y comentarios que denigraban la habilidad de las mujeres. Id. págs. 934-35. En un voto ejemplar, la jueza Stern sostuvo que la falencia de la empresa en abordar el acoso dirigido hacia Kyriazi era una instancia de discriminación basada en el sexo que estaba conectada a un patrón mucho más amplio de discriminación ilegal en contra de ella y las otras mujeres de la empresa. Id. pág. 926. El análisis de la jueza Stern no hizo hincapié en el contenido del acoso sexual ni ahondó en si los acosadores estaban motivados por el deseo sexual, sino que correctamente subrayó que la conducta estaba diseñada para denigrar a Kyriazi como mujer, ver id. pág. 934, y que la falencia de la empresa para abordar esta situación "le dio entender (a ella) que sus superiores estaban discriminándola y favoreciendo a sus compañeros," id. pág. 935.

24. Ver, por ej., *Rimedio v. Revlon, Inc.*, 528 F. Supp. 1380, 1383 (S.D. Ohio 1982) (responsabilizó a una empresa a la luz del Título VII. Una directora de cuentas denunció que su supervisor "la acosaba, la amenazaba con perder el trabajo, la prevenía de ejercitar la autoridad y la responsabilidad acordes a su puesto y, en general, no la trataba con respeto"); *EEOC v. Judson Steel Co.*, 33 Fair Empl. Prac. Cas. (BNA) 1286, 1295 (N.D. Cal. 1982) (responsabilizó a una empresa en la que mujeres albañiles eran tratadas de manera diferente en la asignación de trabajo, horas extras, recreos y otras condiciones de trabajo del día a día, y también estaban sometidas al acoso y acercamientos sexuales por parte de su supervisor, porque tales acciones "crearon un ambiente de trabajo lleno de prejuicios sexuales... y por lo tanto violó el derecho (de las actoras) de trabajar en un ambiente no discriminatorio"); *Berkman v. City of New York*, 580 F. Supp. 226 (E.D.N.Y. 1983) *aff'd*, 755 F.2d 913 (2d Cir. 1985) (responsabilizó a un departamento de bomberos donde mujeres bombero recién contratadas estaban sometidas a una letanía de formas de acoso, sexuales y no sexuales, y reconoció explícitamente que el acoso estaba dirigido a expulsar a las mujeres y preservar la composición masculina del departamento).

Pero, como ya lo he narrado en otro lugar, la mayoría de las feministas no siguió este camino²⁵. En su lugar, activistas y abogados feministas presionaron por un concepto más acotado de acoso sexual, definiéndolo en términos de avances sexuales indeseados por parte de un varón a una mujer. Sostuvieron que esos avances sexuales eran discriminatorios y nocivos para las mujeres, un argumento que generó empatía entre los jueces, tanto liberales como conservadores. Al principio, los tribunales aceptaron esta línea argumental para un primer grupo de casos, comúnmente conocido como *quid pro quo*, en los que supervisores varones despedían a sus subordinadas por rechazar sus avances sexuales. Aunque había otras posibles líneas de razonamiento²⁶, los tribunales de primera instancia ubicaron la fuente de la discriminación sexual en el *deseo sexual* que presuntamente había motivado los avances sexuales del supervisor. La propuesta sexual por parte de un jefe heterosexual hacia una empleada es discriminatoria, decían los tribunales, porque el jefe no habría estado atraído a –y por lo tanto no habría avanzado sexualmente hacia– un empleado varón. En palabras del juez Spottswood Robinson, escribiendo para el Circuito de D.C. en 1977, “*Si no hubiese sido por el género (la parte actora) no habría sido molestada... No se puede pensar otra cosa que el supuestamente enamorado supervisor es heterosexual.*”²⁷

Las directrices adoptadas en 1980 por el organismo federal más importante y responsable de la puesta en vigencia y de la creación de políticas para implementar el Título VII, “Equal Employment Opportunity Commission”* (EEOC), consolidó este enfoque. Construidas sobre la base del razonamiento de los primeros casos *quid pro quo*, las directrices definían al acoso sexual como “*avances sexuales indeseados, requerimiento de favores sexuales y otra conducta de naturaleza sexual, ya sea verbal*

25. Ver Shultz, *supra* nota 5, en 1696-701 (se explica cómo activistas y abogados influenciados por las ideas del feminismo radical crearon argumentos que enfatizaban el daño del acoso sexual como una forma de explotación sexual, en lugar de adoptar una definición más amplia que ligara el acoso con la segregación sexual en el empleo y otras desigualdades laborales basadas en el género).

26. Por ejemplo, los jueces podrían haber ubicado el prejuicio sexual en el ejercicio de la autoridad por parte de un jefe varón para castigar a alguien, en su calidad de trabajadora, por negarse a prestar un servicio que no estaba vinculado con el trabajo pero que sí se esperaba de ella, en su calidad de mujer, si nunca se hubiese esperado que un empleado varón cumpliera ese mismo servicio. Esta línea de razonamiento podría haber sido aplicada tanto para las demandas sexuales como para otras demandas no sexuales que los jefes hubiesen hecho a sus empleadas (pero no a sus empleados), como limpiar, servir la comida o desplegar un comportamiento típicamente “femenino”. Ver, por ej., Price Waterhouse v. Hopkins, 490 U.S. 228, 235 (1989) (resolvió que es discriminación en razón del sexo requerir a una candidata a socia en una empresa contable “*caminar, hablar y vestirse más femeninamente y maquillarse*” cuando no se le exigía lo mismo a los varones). Cf. Snack v. Havens, 7 Fair Empl. Prac. Cas. 885 (S.D. Cal. 1973), 522 F.2d 1091 (9^o Cir. 1975) (se consideró discriminación en razón de la raza exigir a las mujeres negras que realizaran el trabajo de limpieza más pesado, que no formaba parte de su trabajo, mientras que se eximía a las mujeres blancas de esa tarea). En un sentido similar, los jueces también podrían haber ubicado el prejuicio sexual en los casos de acoso *quid pro quo* en su vínculo con la segregación sexual vertical. Como se discutirá más acabadamente luego, ver *infra* las notas 321-326 y el apéndice, el hecho que sea tan frecuente que las mujeres estén supervisadas por jefes varones facilita el ejercicio de formas sexistas de autoridad y abuso.

27. Barnes v. Costle, 561 F.2d 983, 989-90 & n. 49 (Cir. de D.C. 1977) (por primera vez se resolvió en grado de apelación que el acoso *quid pro quo* es una forma de discriminación en razón del sexo accionable judicialmente según el Título VII).

* La traducción es “Comisión de la Igualdad de Oportunidades en el Empleo” (Nota de la T.).

o física.”²⁸ Aunque estas directivas no tenían fuerza de ley, en los tribunales de primera instancia se les prestó mucha deferencia –muchos de los tribunales las emplearon para *limitar* el acoso sexual a la conducta sexual²⁹–. Para cuando la Corte Suprema en 1986 resolvió su primer caso sobre acoso sexual, *Meritor Savings Bank v. Vinson*³⁰, la identificación del acoso sexual con los acercamientos sexuales ya estaba firmemente establecida. Por lo tanto, los jueces de la Corte Suprema, sin tener que dar explicaciones, podían asumir, simplemente, por qué los avances sexuales indeseados de un gerente de un banco hacia una empleada constituían discriminación “en razón del sexo” en los términos del Título VII, en la medida que se probara que esos avances habían sido lo suficientemente hostiles o abusivos³¹. En estos casos de acoso por ambiente de trabajo sexualmente hostil, como en los primeros casos de acoso *quid pro quo*, la supuesta presencia de deseo sexual permitía inferir la intención discriminatoria, necesaria según la ley³². En consecuencia, la Corte no tuvo problemas en resolver unánimemente que el acoso sexual violaba el Título VII.

Con el tiempo, esta concepción sexuada del acoso que surgió de los casos *quid pro quo* también penetró el concepto de acoso por ambiente de trabajo hostil. En consecuencia, los tribunales tendieron a identificar y desaprobado los avances sexuales y otra conducta de naturaleza sexual a la vez que tendieron a liberar de responsabilidad jurídica por tipos de conducta sexista aún más serios, pero que no podían ser fácilmente caracterizados como sexualmente motivados³³. Por lo tanto, si bien la Corte Suprema nunca afirmó expresamente que una acción judicial por acoso sexual sobre la base del Título VII requiere conducta de

28. EEOC *Guidelines on Discrimination Because of Sex*, 45 Fed. Reg. 74.676, 74.677 (10 de nov, 1980) (codificado en 29 C.F.R. § 1604.11(a) (2001)). Las directrices definen los casos de acoso accionables judicialmente de la siguiente manera: “Avances sexuales indeseados, requerimientos de favores sexuales, y otra conducta de naturaleza sexual, ya sea verbal o física ... cuando 1) el sometimiento a esa conducta pasa a ser, implícita o explícitamente, un término o condición del trabajo de un individuo, 2) el sometimiento a, o el rechazo de tal conducta por parte de un individuo se use como base para tomar decisiones laborales que afecten a dicho individuo, 3) tal conducta tenga como propósito o efecto interferir irrazonablemente en el desempeño laboral de un individuo o crear un ambiente de trabajo intimidatorio, hostil u ofensivo”.

29. Ver, por ej., *Turley v. Union Carbide Corp.*, 618 F. Supp. 1438, 1441-42 (S.D. W. Va. 1985) (sobre la base de las directrices de EEOC se rechazó la demanda de una mujer que alegaba que su capataz todo el tiempo se las agarraba con ella y la trataba diferente respecto de los empleados varones); ver también *Schultz*, *supra* nota 5, págs. 1717-20 (se citan otros casos en los que se rechazaron demandas porque los alegados acosos sexuales no involucraban avances sexuales fácilmente identificables o conducta sexualmente motivada).

30. 477 U.S. 57 (1986).

31. *Id.* pág. 64 (“La Cámara de Apelaciones sostuvo que aquellos acercamientos sexuales indeseados que crean un ambiente de trabajo ofensivo u hostil violan el Título VII. Sin dudas, cuando un supervisor acosa sexualmente a una subordinada en razón del sexo de la subordinada, ese supervisor ‘discrimina’ en razón del sexo.”)

32. La explicación del Séptimo Circuito en un caso de acoso por ambiente de trabajo hostil aclara esta idea: “*Sonstein quería tener una aventura, un contacto, sexo ilícito, una relación prohibida. Sus acciones no se condicen con un amor platónico. Sus acciones se basaron en el género (de ella) y se motivaron en su libido (de él)... Su deseo sexual (el de él) no elimina su intención (de discriminar); antes bien, definitivamente, la configura*”. *King v. Bd. of Regents of the Univ. of Wis. Sys.*, 898 F.2d 533, 539 (7º Cir. 1990) (énfasis agregado).

33. En un trabajo anterior, documento detalladamente este patrón. Ver *Schultz*, *supra* nota 5, págs. 1706-38.

naturaleza sexual³⁴, estudios empíricos confirman que históricamente, en los tribunales federales de primera instancia, las demandantes por acoso sexual que accionan por formas sexuales de comportamiento han tenido más probabilidades de ganar el juicio que las demandantes que accionan por otras formas de mala conducta basada en el sexo³⁵.

Tal como lo expliqué en un trabajo anterior, este énfasis jurídico en los avances sexuales fue apoyado –y promovido– por poderosas corrientes del feminismo radical que influyeron en las abogadas feministas³⁶. Muy preocupadas por el abuso que caracterizaba a la vida privada de muchas mujeres, a mediados de la década del '70 muchas feministas radicales empezaron a ver a las relaciones sexuales heterosexuales (o, en el lenguaje actual, la “heterosexualidad obligatoria”³⁷) como la principal fuente de desigualdad de las mujeres. Estas feministas, que inspiraron una activa campaña para definir y politizar el problema del “acoso sexual”³⁸, consideraron a los avances sexuales en el lugar de trabajo como una forma

34. En *Oncale v. Sundowner Offshore Drilling Services*, por primera vez la Corte Suprema sostuvo que “la conducta acosadora no necesariamente tiene que estar motivada por el deseo sexual como para ser considerada discriminatoria en razón del sexo.” 523 U.S. 75, 80 (1998). Pero ver *infra* –nota 64– y el apéndice (se discuten límites a este principio). Ninguno de los dos casos de acoso sexual resueltos por la Corte Suprema antes de 1998 trataron este asunto, aunque el hecho que ambos incluyeran conducta sexual puede haber llegado a confirmar, desde el punto de vista de los tribunales de primeras instancias, la concepción de las directrices de EEOC, respecto de que el acoso sexual se refiere a dicha conducta. Ver *Harris v. Forklift Sys., Inc.*, 510 U.S. 17 (1993) (se denunciaban actos sexuales tales como sugerirle a una gerente que tuviera sexo con un cliente a fin de conseguir una cuenta); *Meritor Sav. Bank*, 477 U.S. 57 (una cajera de un banco alegaba haber sido sometida a muchos ataques sexuales, incluso a violación).

35. Los profesores de derecho Ann Juliano y Stewart J. Schwab analizaron cada caso de acoso sexual resuelto en los tribunales federales desde 1986 hasta 1996. Concluyeron que “las demandas en las que se alegaba ‘acoso como conducta sexual’ tenían posibilidades significativamente más altas de ganar el juicio que otras demandas por acoso sexual.” Ann Juliano & Stewart J. Schwab, *The Sweep of Sexual Harassment Cases*, 86 CORNELL L. REV. 548, 580 (2001).

36. Ver Shultz, *supra* nota 5, en 1697-99 (se describe cómo veían al acoso sexual las primeras activistas feministas, que estaban influidas por las ideas del feminismo radical); id. págs. 1702-03, 1704-05 (se explica cómo las ideas del feminismo radical fueron transformadas en argumentos jurídicos).

37. Adrienne Rich, *Compulsory Heterosexuality and Lesbian Existence*, in POWERS OF DESIRE: THE POLITICS OF SEXUALITY 177 (Ann Snitow et al. eds., 1983); ver también KATHLEEN BARRY, *FEMALE SEXUAL SLAVERY* 164-65 (1979) (“El sexo es poder” es la fundación del patriarcado... la institucionalización del sexismo y de la misoginia – desde la discriminación en el empleo, hasta la explotación a través del sistema de beneficios sociales y la deshumanización a través de la pornografía– surgen de la dominación sexual primaria de las mujeres en las relaciones uno a uno”); ANDREA DWORKIN, *INTERCOURSE* 126 (1987) (“La relación sexual como acto suele expresar el poder que los varones tienen sobre las mujeres. Sin ser lo que la sociedad reconoce como violación, es lo que la sociedad –cuando se la obliga a admitirlo– reconoce como dominación.”).

38. El primer grupo en emplear el término “acoso sexual”, que se sepa, fue el Working Women United (WWU) que, en una declaración pública de mayo de 1975 definió al acoso sexual como “el tratamiento de las mujeres trabajadoras como objeto sexuales”. Dierdre Silverman, *Sexual Harassment: Working Women’s Dilemma*, *QUEST: FEMINIST Q.*; invierno 1976-77 en 15, 15. Dierdre Silverman, una de las fundadoras de WWU, sostuvo que existe acoso cuando “la conservación del trabajo, los aumentos y los ascensos dependen de tolerar o someterse a avances sexuales indeseados” y que éste muta de formas: “desde miradas claramente sugestivas y/o comentarios, hasta suaves roces físicos (pellizcos, besos, etc.) y el ataque sexual propiamente dicho.” *Id.* Otra fundadora de WWU, Lin Farley, definió al acoso como “todas y cada una de las siguientes conductas: mirar a, hacer comentarios sobre o tocar el cuerpo de una mujer; requerir aquiescencia sobre el comportamiento sexual; invitar reiteradamente a salir a alguien, cuando éste último no quiere y rechaza cada una de las invitaciones; demandas de mantener relaciones sexuales; y violación.” LIN FAREY, *SEXUAL SHAKEDOWN: THE SEXUAL HARASSMENT ON THE JOB* 15 (1978). Para un relato más detallado de la primera campaña feminista contra el acoso sexual, ver Shultz, *supra*, nota 5 págs. 1696-701.

de dominación sexual, similar a la violación, y fue esta visión la que dio forma al argumento jurídico. En *Sexual Harassment of Working Women* la profesora de derecho Catharine MacKinnon sostuvo que tales avances constituían discriminación en razón del sexo precisamente *porque* son sexuales por naturaleza³⁹ -y porque las relaciones sexuales heterosexuales son el principal mecanismo por el cual se mantiene la dominación masculina y la subordinación femenina⁴⁰-. No estuvo sola. Durante esa era, tal como lo ha mostrado la escritora feminista Ellen Willis, la violación se convirtió en la metáfora central de la desventaja de las mujeres, y “*todo comportamiento sexista... en una extensión del acto paradigmático de la violación.*”⁴¹ Desde esta perspectiva, se estaba a un paso de la afirmación de que el sexo en el lugar de trabajo –al menos entre varones y mujeres en posiciones desiguales⁴²- es una forma de discriminación que debía ser abolida.

Aunque esta postura se originó dentro de una determinada corriente de la militancia política feminista radical, con el tiempo empezó a tener resonancia dentro de una generación de feministas liberales más moderadas, que aceptaban la idea de que la sexualidad constituye una serie de ataduras que las mujeres deben ser capaces de remover al entrar a la esfera neutral que supuestamente garantiza la igualdad: el lugar de trabajo. En aras de asegurar el progreso para las mujeres, estas feministas se unieron a la campaña para eliminar la sexualidad del mundo laboral. En 1978, por ejemplo, la antropóloga (e ícono cultural) Margaret Mead escribió un artículo para *Redbook* en el cual urgía que la sociedad protegiera a las mujeres del acoso sexual estableciendo un tabú contra las relaciones sexuales heterosexuales en el lugar de trabajo –al igual que el tabú por el incesto en las familias-. Sostuvo su postura de manera clara e inequívoca: “Uno no le tira lances ni se acuesta con un compañero de trabajo.”⁴³

39. Ver CATHARINE A. MACKINNON, *SEXUAL HARASSMENT OF WORKING WOMEN: A CASE OF SEX DISCRIMINATION* 174 (1979).

40. La crítica de MacKinnon hacia la afirmación feminista respecto de que la violación es violencia, y no sexo, ejemplifica este punto de vista: “La distinción radical entre la violación y el coito –la violación es violencia, el coito es sexualidad- es la premisa más básica y, a la vez, la menos estudiada de este enfoque... Pero ¿Puede considerarse sana a la sexualidad ordinaria en condiciones de desigualdad de género? ¿Y qué pasa si la desigualdad está construida a partir de las concepciones sociales de la sexualidad masculina y femenina, sobre la masculinidad y feminidad, sobre lo sensual y la atracción heterosexual? Los incidentes de acoso sexual sugieren que el propio deseo sexual masculino puede surgir a partir de la vulnerabilidad de la mujer”. *Id.* págs. 218-21. Este análisis ya anunciaba la afirmación más audaz que MacKinnon haría luego, en un ensayo posterior: “Varones y mujeres están divididos por género, devenidos en sexo de la manera en que los conocemos por los requerimientos sociales de la heterosexualidad, que institucionaliza la dominación sexual masculina y el sometimiento sexual de la mujer. Si esto es cierto, la sexualidad es el eje de la desigualdad de género.” Catherine A. MacKinnon, *Feminism, Marxism, Method, and the State: An Agenda for Theory*, 7 *SIGNS* 515, 531-33 (1982).

41. ELLEN WILLIS, *Radical Feminism and Feminist Radicalism*, en *NO MORE NICE GIRLS: COUNTERCULTURAL ESSAYS* 117, 144 (1992).

42. Dado que los varones tienden a ocupar cargos superiores (ya sea como jefes o como trabajadores senior), esta lógica fácilmente conduce a la postura: “el sexo no tiene lugar el lugar de trabajo”. Ver JEAN L. COHEN, *REGULATING INTIMACY: A NEW LEGAL PARADIGM* 132 (2002) (“La conclusión obvia que surge del análisis (de MacKinnon) es que, en la medida en que exista desigualdad de género, el sexo debe permanecer fuera del lugar de trabajo, particularmente en aquellos lugares donde existen grandes diferencias entre los trabajadores”).

43. Margaret Mead, *A Proposal: We Need Taboos on Sex at Work*, *REDBOOK*, abril 1978, pág. 31, 33. Es interesante advertir que Mead no se sintió para nada obligada a respetar estos tabus en su vida personal. Dirigió un proyecto de investigación con Reo Fortune, su segundo marido. Conoció y se enamoró de su tercer marido, Gregory Bateson, cuando los tres estaban haciendo trabajo de campo en Nueva Guinea. Después de que Mead se casara con Bateson, ambos realizaron trabajo de campo juntos y colaboraron en muchos proyectos. Ver MARY CATHERINE BATESON, *WITH A DAUGHTER’S EYE* 19 (1984).

Más de una década después, la profesora de derecho Estrich, que alguna vez había criticado a MacKinnon por cuestionar la importancia del consentimiento de la mujer en el sexo⁴⁴, adoptó una postura similar. En un importante artículo publicado en 1991, Estrich criticó a los tribunales por no reconocer que el acoso sexual es “más ofensivo, más debilitador y más deshumanizante hacia sus víctimas... precisamente (porque) es *sexual*. No sólo los varones están ejerciendo poder sobre las mujeres, sino que están operando en una esfera que todavía es juzgada según un doble estándar de género, que en sí refleja hasta qué punto la sexualidad es empleada para penalizar a las mujeres”.⁴⁵

Desde este punto de vista, Estrich no tuvo problemas en afirmar que la sexualidad debería estar prohibida en el lugar de trabajo. Escribió: “Por cómo están las cosas ahora, protegemos el derecho de unos pocos a tener sexo ‘consensuado’ en el lugar de trabajo (un derecho que las mujeres, de acuerdo con estudios, ni siquiera quieren) a costa de exponer a la aplastante mayoría a la opresión e indignidad en el trabajo... De mi parte, no objetaría reglas que prohibiesen a varones y a mujeres mantener relaciones sexuales en el lugar de trabajo, al menos con aquellos con quienes trabajan directamente. Los varones y las mujeres podrían, por supuesto, violar la regla; pero el poder de demandar, una vez en manos de los menos poderosos, bien podría ‘enfriar’ las relaciones sexuales si se igualara el equilibrio de poder entre ambos”.⁴⁶

La postura de Estrich fue relacionada con aquella de la psicóloga social Barbara Gutek, cuya teoría, llamada “sex-role spillover”^{*}, plantea que el acoso sexual tiene lugar porque los varones, inadecuadamente, introducen en el trabajo actitudes y acciones que atentan contra la igualdad de género –por ejemplo, hábitos de objetivación sexual- que aprendieron en la esfera doméstica.⁴⁷ Esta temprana construcción feminista del problema, trataba a la sexualidad como un símbolo de la servidumbre, como formada *fuera* del lugar de trabajo, y cuya práctica de marcar a las mujeres *dentro* del lugar de trabajo se le debía impedir.

Esta retórica feminista no sólo resonó con un conservadurismo que hacía mucho tiempo buscaba proteger a la mujer de la agresividad sexual en el mercado laboral,⁴⁸ sino que también evocó y anunció una nueva encarnación del viejo sueño taylorista de la organización asexual. Al igual que los teóricos del management que las precedieron, las feministas justificaron las prohibiciones del acoso sexual en términos de la “lógica industrial”⁴⁹, del profesionalismo y la productividad asexual. Basada en una serie de profundas entrevistas con figuras públicas feministas y activistas que estuvieron a la vanguardia del movimiento contra el acoso sexual, la socióloga Abigail Saguy concluyó: “Muchas de las activistas norteamericanas utilizan argumentos como el profesionalismo y

44. Ver SUSAN ESTRICH, *REAL RAPE* 82 (1987).

45. Susan Estrich, *Sex at Work*, 43 *STAN. L. REV.* 813, 820 (1991) (énfasis agregado).

46. *Id.* pág. 860.

* “El derrame del rol sexual” (Nota de la T.)

47. Ver BARBARA A. GUTEK, *SEX AND THE WORKPLACE: THE IMPACT OF SEXUAL BEHAVIOR AND HARASSMENT ON WOMEN, MEN AND ORGANIZATIONS* 15-16 (1985).

48. Ver Ellen Carol DuBois & Linda Gordon, *Seeking Ecstasy on the Battlefield: Danger and Pleasure in Nineteenth-Century Feminist Sexual Thought*, en *PLEASURE AND DANGER: EXPLORING FEMALE SEXUALITY* 31 (Carole S. Vance ed., 1984).

49. Saguy, *supra* nota 3, pág. 63.

la productividad para condenar las insinuaciones sexuales en el lugar de trabajo que no constituyen acoso sexual. Por ejemplo, preguntada sobre el riesgo de que los empleadores demasiado diligentes erradiquen el coqueteo pícaro, inofensivo, divertido, una entrevistada explica: ‘¿Por qué la gente tiene que...? Realmente no es necesario seducir y coquetear a diario en el lugar de trabajo... ¿Ha sido probado que contribuya a la productividad?’⁵⁰

Sorpresivamente, cuando a MacKinnon se le preguntó sobre si le preocupaba el riesgo de enfriar la expresión sexual en el lugar de trabajo, respondió: “A alguien le tiene que preocupar el hecho de que no se trabaje. Y el lugar de trabajo no es un lugar de reclutamiento sexual exclusivamente.”⁵¹ Aun Camille Paglia –quien ha hecho carrera por sus críticas contra la postura de MacKinnon en la mayoría de los temas sexuales- está de acuerdo con que los gerentes que supervisan a los empleados no deberían “‘sexualizar’ sus oficinas” porque hacerlo no sería profesional.⁵² Como sostiene Gutek, “la profesionalización y la ‘desexualización’ del trabajo no sólo son objetivos valiosos en sí; son buenos para los negocios, para el trabajo efectivo de las organizaciones.”⁵³ Por lo tanto, la campaña feminista contra el acoso sexual exitosamente unió los argumentos del feminismo radical sobre la igualdad con los conceptos tradicionales de la eficiencia.

Sobre la base de la idea de que la sexualidad socava la productividad y el profesionalismo, muchas feministas extendieron todavía más sus argumentos contra el acoso sexual a fin de condenar una amplia gama de conductas sexuales, incluyendo las consensuadas, que no se subsumían en la definición jurídica de acoso.⁵⁴ En algún sentido, no sorprende que las feministas se valieran del lenguaje de la eficiencia para sugerir que el sexo no tenía espacio en el lugar de trabajo; los norteamericanos, al pensar en las reformas, están muy acostumbrados a hacerlo en términos de su impacto en la productividad. Por supuesto, algunas de estas feministas usaron este lenguaje estratégicamente, creyendo que haría a los tribunales y a las empresas más propensos a tomarse el problema del acoso sexual en serio.

Sea como fuere, su campaña triunfó. Los medios de comunicación ayudaron a reforzar esta visión amplia del “acoso como conducta sexual” en la imaginación popular.⁵⁵ Sin hacer ningún tipo de examen previo, la prensa caracterizó todo, desde el sexo consensuado hasta la violación, bajo la etiqueta común de “acoso sexual”⁵⁶, a la vez que le dedicó mucha menos atención a las formas no sexuales de acoso y discriminación sexual que muchas trabajadoras y trabajadores experimentan cada día.⁵⁷ Los periodistas dedicaron mucha cobertura a casos que involucraban mala conducta sexual y publicaron las jugosas

50. *Id.* pág. 66 (el subrayado pertenece al original).

51. *Id.*

52. *Id.* pág. 68.

53. GUTEK, *supra* nota 47, pág. 128.

54. Saguy, *supra* nota 3, págs. 66-67.

55. Ver, Schultz, *supra* nota 5, págs. 1692-96 (se muestra cómo los medios de comunicación han ayudado a difundir el modelo sexual en la conciencia popular, dedicándole cobertura a casos en los que se alegaba persecución y agresión sexuales, como la controversia Anita Hill-Clarence Thomas, el incidente Tailhook y el caso Stroh's Brewery).

56. Ver Anita Hill, *A Matter of Definition*, N.Y. TIMES, 19 de marzo de 1998, en A21.

57. Ver SUSAN FALUDI, BACKLASH: THE UNDECLARED WAR AGAINST AMERICAN WOMEN 77-111 (1992) (se muestra cómo los medios de comunicación exageraron las victorias del movimiento de mujeres y no cubrieron casos de discriminación contra las mujeres en varias esferas de la vida, incluyendo el empleo).

(y quizás poco representativas) indemnizaciones otorgadas por los jurados en casos de acoso sexual⁵⁸—un enfoque que, probablemente, sólo haya servido para avivar en las empresas el gran temor que aparentan tener por las demandas de acoso sexual, en comparación con otras formas de discriminación sexual en el trabajo—. ⁵⁹ Con ese clima, no sorprende que muchas organizaciones hayan empezado a prohibir la conducta sexual, yendo más allá de la definición jurídica de acoso sexual.⁶⁰

58. Frank Dobbin & Erin Kelly, *A Tale of Two Sectors: The Spread of Anti-Harassment Remedies Among Public and Private Employers* 10, 15-16, 21, 24, en <http://www.princeton.edu/~dobbin/sexharrpap1.doc> (última visita 19 de marzo de 2003) (advirtió que la prensa cubrió las primeras victorias judiciales en demandas por acoso sexual a fines de la década del '70, publicó varias duras declaraciones judiciales y jugosas indemnizaciones para la época en que la Corte decidió el caso *Meritor Savings Bank v. Vinson* en 1986 y publicó la parte pertinente del Civil Rights Act de 1991 y sus disposiciones sobre daños punitivos en casos de acoso sexual).

59. Aunque hay alguna evidencia de que el mayor temor de los empleadores a incurrir en responsabilidad jurídica por acoso sexual pueda estar justificado, no he encontrado ninguna prueba de que las acciones judiciales por acoso sexual sean más costosas que otras acciones judiciales por discriminación —y encontré alguna prueba de que pueden hasta ser *menos* costosas. En un estudio sobre cada veredicto del jurado en casos de derecho laboral en California publicado en uno de los tres tomos más importantes de jurisprudencia, correspondiente a los años 1998 y 1999, el profesor David Oppenheimer descubrió que las demandas que tenían más posibilidades de ganar eran las de acoso sexual (68% de casos exitosos) a diferencia de otros casos de discriminación laboral (40% de casos exitosos) u otros casos de discriminación por razón del sexo (43% de casos exitosos en asuntos de discriminación por embarazo y 38% de casos exitosos por otros asuntos). David Oppenheimer, *Verdicts Matter: An Empirical Study of California Employment Discrimination and Wrongful Discharge Jury Verdicts Reveals Juror Bias Against Women and Minorities* 31-32, 36-37 (11 de agosto de 2002) (manuscrito inédito). Por otro lado, según el estudio de Oppenheimer, el promedio indemnizatorio en casos de acoso sexual iniciados por mujeres contra varones era por \$224,933 —una suma considerablemente menor que el promedio de \$556,722 en casos de discriminación por embarazo o el promedio de \$331,500 para otros casos de discriminación en razón del sexo (todos ellos iniciados por mujeres). *Id.* pág. 37.

60. La cobertura mediática tiene una gran influencia en los empleadores, quienes aprenden derecho a través de la prensa y son sensibles al peligro de ser demandados que transmiten los medios y a la mala publicidad, como así también al riesgo objetivo de la sanción legal. Ver, Erin Kelly & Frank Dobbin, *Civil Rights Law at Work: Sex Discrimination and the Rise of Maternity Leave Policies*, 105 *AM. J. SOC.* 455, 460 (1999) (“La atención de la prensa en las batallas judiciales, aumenta la imagen del riesgo de la sanción, en parte porque aumenta la visibilidad del derecho y en parte porque la publicidad negativa es, en sí misma, una potente sanción”); *Id.* pág. 482 (dice que, en su propio estudio que analiza la implementación de la licencia por maternidad, los empleadores la concedían pero no ante el riesgo objetivo de ser demandados judicialmente, sino ante el peligro de la cobertura mediática, que los concienciaba sobre los nuevos estándares legales”); Mark C. Suchman & Lauren B. Edelman, *Legal Rational Myths: The New Institutionalism and the Law and Society Tradition*, 21 *LAW & SOC. INQUIRY* 903, 918-20 (1996) (sostiene que el derecho laboral puede operar tanto a través de procesos informales —la mala prensa— como por sanciones formales — el costo de litigar); cf. JAMES N. DERTOUZOS & LYNN A. KAROLY, *LABOR-MARKET RESPONSES TO EMPLOYER LIABILITY* 64 (1992) (concluyó que los empleadores, ante la responsabilidad jurídica por despido arbitrario, empleaban menos personas y, así, evitaban un costo dinerario mucho mayor que el que implica litigar y se especuló que “los gerentes de recursos humanos pueden estar actuando ante un riesgo jurídico más imaginario que real”). Esta tendencia puede ser exacerbada por lo que los psicólogos llaman “availability heuristic,” en la cual las personas tienden a sobrestimar el riesgo de los objetos o eventos visibles. Ver Amos Tversky & Daniel Kahneman, *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, in *JUDGMENT UNDER UNCERTAINTY: HEURISTICS AND BIASES* 3, 11 (Daniel Kahneman et al. eds., 1982). Esta heurística predicaría que, cuando los administradores de empresas consideraran el riesgo de incurrir en responsabilidad jurídica por acoso, probablemente tenderían más a evocar los ejemplos vivos, inusuales y extremos que han oído en la prensa, más que los resultados reales de los juicios.

Según las sentencias que interpretaron el Título VII, existen algunos límites.⁶¹ Por un lado, el Título VII no prohíbe toda conducta sexual—sólo la “indeseada”.⁶² Por otro lado, la conducta tiene que ser lo suficientemente severa o permeable como para “*crear un ambiente objetivamente hostil o abusivo—un ambiente que una persona razonable encontraría hostil o abusivo—*.”⁶³ Además, en una decisión reciente, la Corte Suprema

61. Tradicionalmente, los tribunales han articulado tres tipos de elementos genéricos que deben concurrir en un reclamo judicial por acoso por ambiente laboral hostil. La demandante debe probar: (1) una conducta accionable judicialmente que haya tenido lugar por razón del sexo en los términos del Título VII, *ver Oncale v. Sundowner Offshore Servs., Inc.*, 523 U.S. 75, 78 (1998); (2) que dicha conducta fue “lo suficientemente severa o permeable ‘como para alterar las condiciones de trabajo (de la víctima) y crear un ambiente de trabajo abusivo.’” *Meritor Sav. Bank v. Vinson*, 477 U.S. 57, 67 (1986) (con cita de *Henson v. Dundee*, 682 F.2d 897, 904 (Circuito 11º 1982)); y (3) que el empleador es jurídicamente responsable por la conducta, *ver Faragher v. City of Boca Raton*, 524 U.S. 775 (1998); *Burlington Indus., Inc. v. Ellerth*, 524 U.S. 742 (1998).

En realidad, los requisitos legales son más complejos que lo que sugiere esta descripción esquemática. Por ejemplo, no existe un acuerdo generalizado sobre qué conducta se requiere para probar el acoso accionable judicialmente, aun al nivel de establecer los requisitos formales de la demanda. Algunas decisiones de cámaras de apelaciones todavía requieren expresamente conducta de naturaleza sexual. *Ver Rene v. MGM Grand Hotel, Inc.*, 305 F.3d 1061, 1065 (9º Cir. 2002) (Estableció que “‘existe un ambiente hostil cuando un empleado puede demostrar que (1) él o ella fue sometido a ... conducta física de naturaleza sexual, (2) que esta conducta no fue bienvenida, y (3) que la conducta fue lo suficientemente severa o permeable como para alterar las condiciones de trabajo de la víctima y crear un ambiente de trabajo abusivo’” (con cita de *Ellison v. Brady*, 924 F.2d 872, 875-76 (9th Cir. 1991))), *denegando el certiorari*, 71 U.S.L.W. 3609 (U.S. 24 de marzo de 2003) (No. 02-970); *Hall v. Bodine Elec. Co.*, 276 F.3d 345, 354-55 (7º Cir. 2002) (“Para establecer un caso *prima facie* de acoso sexual por ambiente hostil, la parte actora debe demostrar que: ‘(1) fue sometida a acoso sexual indeseado en forma de avances sexuales, requerimientos de favores sexuales u otra conducta de naturaleza sexual, física o verbal; (2) el acoso se debió al sexo (del individuo) . . .’” (con cita de *Parkins v. Civil Constructors of Ill., Inc.*, 163 F.3d 1027, 1032 (7º Cir. 1998) (la segunda de las alteraciones en el original))).

Más ambiguamente, otros tribunales de primera instancia de circuito requieren prueba de “acoso sexual indeseado” además de probar que el acoso estaba “basado en razón del sexo.” *Ver Mota v. Univ. of Tex. Houston Health Sci. Ctr.*, 261 F.3d 512, 523-24 (5º Cir. 2001) (“La parte actora en una demanda judicial por ambiente de trabajo hostil debe demostrar que: (1) pertenece a una clase protegida; (2) estuvo sometida a acoso sexual indeseado; (3) el acoso se basó en razón del sexo . . .”); *O’Rourke v. City of Providence*, 235 F.3d 713, 728 (1º Cir. 2001) (igual); *Succar v. Dade County Sch. Bd.*, 229 F.3d 1343, 1344-45 (11º Cir. 2000) (igual).

Algunos tribunales parecen haberse alejado totalmente de la idea de que el acoso debe ser sexual y sólo requieren prueba de que la conducta estuvo “basada en razón del sexo,” *ver por ej.*, *Gregory v. Daly*, 243 F.3d 687, 691-92 (2º Cir. 2001) (estableció que “los daños sufridos en el lugar de trabajo son subsumibles en el Título VII” cuando “crean un ambiente (tal que genera acciones legales) en razón del sexo de la demandante (o de otra característica protegida por el Título VII)”), a la vez que otras decisiones parecen sugerir que la conducta no sexual genera acciones legales sólo si llega al nivel de animosidad basada en el sexo, *ver, por ej.*, *Stewart v. Evans*, 275 F.3d 1126, 1133 (Cir. de D.C. 2002) (sostuvo que la parte actora no había logrado establecer, *prima facie*, un caso de acoso por ambiente de trabajo hostil, ya que el lenguaje grosero de su supervisor “no puede interpretarse razonablemente como habiendo tenido alguna connotación sexual o habiendo sido motivado por un ánimo discriminatorio” y que “no hay base para inferir a partir del llamado telefónico del que la hostilidad del Sr. DeGeorge estaba motivada por el sexo de la Sra. Stewart”); *Deflon v. Danka Corp. Inc.*, 1 Fed. Appx. 807, 814 (10º Cir. 2001) (Confirmó una sentencia a favor del empleador en un juicio sumario porque la empleada “no logra relacionar (los hechos) a la circunstancia de que ella es mujer” y “no demuestra un ánimo discriminatorio basado en el género de parte de [los acosadores]”).

62. *Ver, por ej. Meritor Sav. Bank*, 477 U.S. en 68; *ver también Schultz*, *supra* nota 5, págs. 1729-32 (recoge casos y analiza cómo el requisito del carácter no deseado del acoso presume que éste consiste en conducta sexual y opera en contra de las mujeres vistas como no mercedoras de la protección sexual).

63. *Harris v. Forklift Sys., Inc.*, 510 U.S. 17, 21 (1993); *ver también Meritor Sav. Bank*, 477 U.S. pág. 67. Además de ser objetivamente irrazonable, la conducta también tiene que ser subjetivamente reprochable para la víctima. *Ver Harris*, 510 U.S. págs. 21-22.

sostuvo que el acoso por ambiente laboral hostil no necesariamente tiene que estar motivado por el deseo sexual, aun cuando dicha decisión facilite la prueba del acoso si está involucrada alguna conducta con dicha motivación.⁶⁴

Pero los límites que surgen de la propia definición, como mucho sirven para limitar lo que los jueces y jurados pueden llegar a considerar como “acoso sexual” a la hora de tomar decisiones en los juicios; sin embargo, no limitan lo que la dirección empresarial puede llegar a hacer en nombre de la prevención del “acoso sexual” en sus propias empresas.⁶⁵ El problema no es simplemente que el Título VII no limite la acción organizativa. La ley, en efecto, puede incentivar a las empresas a pasarse de la raya a la hora de restringir conducta que no llega a configurar la definición jurídica. Tal como lo señalaron los críticos de la regulación del acoso, la amenaza hacia los empleadores de incurrir en responsabilidad jurídica -amenaza que sólo puede ser evitada tomando acciones inmediatas para remediar la situación-, puede llevar a que las empresas se vean presionadas a castigar a los empleados acusados de acoso sexual aun cuando la investigación de los hechos todavía no esté terminada.⁶⁶ Además, tal como denuncian las críticas libertarias, el hecho de que muchos tipos de conductas sumen a la hora de crear un ambiente de trabajo hostil,

64. En *Oncale v. Sundowner Offshore Drilling Services, Inc.*, la Corte Suprema estableció expresamente, por primera vez, que “la conducta acosadora no necesariamente tiene que estar motivada por el deseo sexual como para fundar un caso de discriminación en razón del sexo.” 523 U.S. 75, 80. Al mismo tiempo, sin embargo, la Corte reiteró que seguiría siendo más fácil ganar casos que involucrasen conducta motivada por el deseo sexual, porque se presumía que dicha conducta había tenido lugar en razón del sexo en los términos del Título VII: “Los tribunales y los jurados fácilmente han inferido la existencia de situaciones de discriminación en la mayoría de los casos de acoso masculino-femenino, porque la conducta cuestionada típicamente involucra propuestas explícitas o implícitas de actividad sexual; es razonable asumir que esas propuestas no se habrían hecho a alguien del mismo sexo. La misma cadena de inferencia podría hacerse en una demanda judicial en que la que la parte actora alegara acoso por parte de alguien del mismo sexo, si hubiese evidencia creíble de que el acosador fuese homosexual”. *Id.* pág. 81. Por el contrario, los ministros no consagraron expresamente la misma inferencia causal con respecto a otra conducta que pudiese tener lugar en razón del sexo, como la hostilidad dirigida a las mujeres que son minoría en ámbitos tradicionalmente dominados por varones. En este sentido, *Oncale* no hace nada por conmovir esta estructura de causalidad en dos niveles, que facilita probar un caso de acoso basado en una conducta sexualmente motivada -que he discutido en un trabajo anterior. Ver Schultz, *supra* nota 5, págs. 1739-44. Además, vale la pena señalar que, mucho antes de que se decidiera el caso *Oncale*, muchas cámaras de apelaciones ya habían adoptado el principio según el cual la conducta no necesariamente tiene que ser de naturaleza sexual a fin de constituir un caso de acoso judicialmente accionable. Ver, por ej., *McKinney v. Dole*, 765 F.2d 1129, 1138 (Cir. de D.C. 1985); ver también Schultz, *supra* nota 5, en 1733 n.250 (se recogen otros casos adicionales). Pero, aun en circuitos que habían aceptado este principio, tal como lo he demostrado en un trabajo anterior, los tribunales que vinieron después tendieron a ignorarlo o socavarlo, en la medida que seguían dando mayor peso a la conducta sexual a la hora de hacer lugar a una demanda por ambiente laboral hostil. Ver *id.* págs. 1732-38. Aunque no he hecho un análisis sistemático de casos más recientes, una revisión rápida sugiere que los tribunales de primera instancia no han empezado uniformemente a tomar la conducta no sexual tan seriamente como la sexual a la hora de hacer lugar a una demanda por acoso. Ver *supra* nota 61.

65. Ver, por ej., *Chalmers v. Quaker Oats Co.*, 61 F.3d 1340, 1346 (7th Cir. 1995) (da por sentado que los empleadores están autorizados a adoptar medidas contra el acoso sexual más estrictas que aquellas exigidas por el Título VII).

66. Para un análisis particularmente cuidadoso y profundo sobre los incentivos legales, ver Estelle D. Franklin, *Maneuvering Through the Labyrinth: The Employers' Paradox in Responding to Hostile Environment Sexual Harassment—A Proposed Way out*, 67 *FORDHAM L. REV.* 1517, 1549-57 (1999). Ver también Browne, *supra* nota 7, págs. 504-05 y n.162; Mark McLaughlin Hager, *Harassment as a Tort: Why Title VII Hostile Environment Liability Should Be Curtailed*, 30 *CONN. L. REV.* 375, 412 (1998).

junto con un estándar vago para determinar cuándo esto ha ocurrido, incentiva a los empleadores a censurar la conducta individual de los empleados mucho antes de que se alcance el umbral fijado por la ley.⁶⁷ Hay pocos contra-incentivos, si es que hay alguno, para compensar estas presiones para higienizar. Aunque algunos empleados que fueron disciplinados por una supuesta mala conducta sexual han iniciado acciones legales, hay pocos límites legales, si es que hay alguno, al poder de las empresas para castigar ese tipo de conducta.⁶⁸

Dentro de las organizaciones, tal como veremos, los límites de la definición jurídica de acoso han demostrado no ser lo suficientemente fuertes ante los impulsos de la dirección empresarial y la lógica cultural que el derecho, y aquellos que abogan por él, han puesto en movimiento. En la imaginación popular, y en muchos lugares de trabajo a lo largo de Estados Unidos, la campaña para terminar con el acoso sexual ha llevado a tolerar la eliminación de la conducta sexual en el lugar de trabajo.

III. La Campaña Contemporánea

A. El ambiente jurídico y cultural

Hace unos pocos años, cuando escribí por primera vez sobre acoso sexual, mostré que el énfasis de los tribunales de primera instancia en los avances sexuales y otra conducta de naturaleza sexual los había llevado a descuidar otras formas no sexuales de acoso y de exclusión igualmente serias que operan para preservar los roles de género tradicionales en el trabajo. Como demostré, muchas mujeres experimentan formas de hostilidad y denigración sutiles y no tan sutiles, que les dificultan triunfar en –y a otras, hasta aspirar a– trabajos tradicionalmente dominados por varones que, de otra forma, buscarían tener.⁶⁹ En otros casos, los jefes varones refuerzan la autoridad paternalista al acosar o rebajar a las mujeres a lugares tradicionalmente femeninos cada vez que ellas se atreven a poner un pie afuera de su lugar.⁷⁰ Como lo han demostrado investigaciones sociológicas, el acoso sexual es un mecanismo para tildar a las mujeres de diferentes e inferiores y para reivindicar

67. Ver Eugene Volokh, *What Speech Does "Hostile Work Environment" Harassment Law Restrict?*, 85 GEO. L.J. 627, 638-39 (1997); ver también COHEN, *supra* nota 42, pág. 134; Browne, *supra* nota 7, págs. 502-03; Jeffrey Rosen, *In Defense of Gender-Blindness*, NEW REPUBLIC, 29 de junio de 1998, págs. 25, 26.

68. See COHEN, *supra* nota 42, págs. 147-48. Cohen advierte: Si el lugar de trabajo no está protegido por un sindicato o por la ley del empleo público, entonces, para el empleado promedio, hay muy pocas protecciones legales contra el castigo o el despido. En tal contexto, un empleador no puede perder por actuar contra un empleado acusado discrecionalmente por acoso... El empleado que cree que injustamente recibió represalias, o fue injustamente castigado, despedido o silenciado por hacer una denuncia por acoso sexual o ser acusado de acoso, no tiene ningún recurso jurídico realista ni remedios efectivos. *Id.*; ver también Victor Schachter, *No Longer the Fall Guy: The Accused Demand Fair Treatment in Sexual Harassment Cases and Assert Their Rights*, en *SEXUAL HARASSMENT IN THE WORKPLACE—PROCEEDINGS OF NEW YORK UNIVERSITY 51ST ANNUAL CONFERENCE ON LABOR* 447, 465 (Samuel Estreicher ed., 1999) (sostiene que "hay una oleada de jurisprudencia que da a las empresas un margen significativo como para definir la mala conducta y determinar si ésta ha tenido lugar"); Alan L. Rolnick, *Making Sure Your Sexual Harassment Response Is Fair*, BOBBIN, ABRIL 1997, págs. 92, 92-93 (sostiene que "si Ud. llevó a cabo una investigación decente que le da alguna razón para creer que el acoso realmente tuvo lugar, y si limita la comunicación sobre los motivos al momento del descargo del supuesto acosador, probablemente no sea la parte derrotada en un litigio").

69. Ver Schultz, *supra* nota 5, págs. 1764-67.

70. Ver *id.* pág. 1757.

los mejores trabajos y las posiciones de autoridad como terreno exclusivo de los varones que encarnen una masculinidad idealizada. Al descuidar estos tipos de motivos y acciones, sostuve, los tribunales no lograban ver el importante vínculo que existe entre el acoso sexual y la segregación sexual en el empleo.

Al mismo tiempo, también me preocupaba que el énfasis legal en el daño potencial de la conducta sexual, llevase a algunas empresas a ir más allá, al punto de prohibir las formas benignas de conducta sexual que no están vinculadas con la discriminación sexual en el trabajo. Especulé con que el mismo sentido paternalista que había llevado a los tribunales a castigar a las “malas” mujeres que no se condecían con la imagen de la típica víctima, podría también alentar al empresariado a proteger las sensibilidades sexuales de las “buenas” mujeres contra la conversación e interacción sexuales que no amenazaren la igualdad de género en el lugar de trabajo. Como parte de esta preocupación, temí que las minorías sexuales y otros empleados vistos como sexualmente desviados, fuesen blanco de acusación y castigo.⁷¹

Hoy estoy más confiada en, y verdaderamente alarmada por, estos desarrollos. Después de un examen cuidadoso de la literatura relevante y de la jurisprudencia, incluyendo decisiones arbitrales por daños y perjuicios de empleados que fueron expulsados o sancionados de alguna manera por abuso sexual,⁷² estoy convencida de que está habiendo un exceso notable. Aunque todavía se necesite evidencia más sistemática sobre la magnitud del problema, mi lectura sobre la evidencia por ahora disponible me indica que las críticas libertarias hacia la regulación del acoso son, en parte, correctas: en nombre de la prevención del acoso sexual, muchas empresas *están* proscribiendo conducta sexual que no llega a ser ni acoso ni discriminación sexual para la ley.⁷³ Estas críticas sostienen que la amenaza de ser responsabilizadas jurídicamente por acoso sexual, combinada con la incertidumbre respecto de cuándo conductas individuales pueden combinarse de forma tal de crear un ambiente hostil que dé lugar a una acción judicial, incentiva a las empresas a ir más allá en la limitación de la conducta sexual, como se señaló con anterioridad. Aun así, estos factores no pueden explicar por qué las organizaciones están limitando la conducta *sexual*

71. Vicki Schultz, *Talking About Harassment*, 9 J.L. & POL'Y 417, 428-30 (2001).

72. Como parte del trabajo para este artículo, revisé muchas medidas adoptadas contra el acoso sexual, leí volúmenes de literatura del campo de los recursos humanos y el derecho (incluyendo la literatura “cómo evitar la responsabilidad jurídica”), asimilé muchísimas historias extraídas de los diarios y explicaciones etnográficas sobre lo que está pasando en los lugares de trabajo, entrevisté muchos consultores reconocidos que asesoran a las empresas en materia de acoso sexual, fui a conferencias en las cuales los abogados laboristas han discutido el problema y analicé un enorme cuerpo de decisiones judiciales y arbitrales. También revisé toda la literatura relevante empírica y académica que encontré. En este artículo, intenté ubicar toda esta literatura en una explicación más amplia, teórica e histórica, de la regulación del acoso sexual, una explicación que empecé a elaborar en otra parte. Ver, *en general*, Schultz, *supra* nota 5 (se documenta el desarrollo histórico de la regulación del acoso sexual en los tribunales norteamericanos); Vicki Schultz & Eileen Goldsmith, *Sexual Harassment: Legal Perspectives*, en 21 INTERNATIONAL ENCYCLOPEDIA OF SOCIAL & BEHAVIORAL SCIENCE 13,982 (Neil J. Smelser & Paul B. Baltes eds., 2001) (provee una definición del término “acoso sexual” tal como ha evolucionado en la cultura jurídica y social norteamericana).

73. Ver, Eugene Volokh, *Freedom of Speech vs. Workplace Harassment Law—a Growing Conflict*, en <http://www.law.ucla.edu/faculty/volokh/harass/> (última visita del 19 de marzo de 2003) (clasifica los ejemplos); Walter Olson, *Fear of Flirting: Harassment Law Resources*, en <http://www.overlawyered.com/topics/harass.html> (última visita del 19 de marzo de 2003) (igual).

como opuesta a otras formas no sexuales igualmente serias de acoso y discriminación. Lo único que ayuda a explicar esta tendencia es la forma en que el sistema jurídico subrayó lo nocivo de la conducta sexual. El modelo sexual es el motor de la higienización.

Aun así, aunque las críticas libertarias tienen razón sobre *qué* es lo que está pasando, están equivocadas sobre el *porqué*: *existe* exceso por parte de las organizaciones, pero no es consecuencia inevitable de tratar al acoso sexual como una violación al Título VII. En cambio, es un ejemplo de un proceso muy afín a lo que la socióloga Lauren Edelman ha denominado “‘*managerialization*’ del derecho.”⁷⁴ Los sociólogos del derecho han hecho hincapié en cómo las organizaciones responden a los ambientes jurídicos reinterpretando los ideales jurídicos y fundiéndolos con los valores del empresariado. Han mostrado que, sobre todo allí donde el derecho sea ambiguo, los actores del empresariado operarán activamente a fin de delinear el significado del derecho y del cumplimiento de la ley “*a través de una serie de lentes empresarios especialmente diseñados para alentar las relaciones fluidas en el empleo y la alta productividad.*”⁷⁵ Han subrayado el rol de los gerentes de recursos humanos y, en menor medida, de los abogados, en este proceso de traslación, mostrando cómo estos profesionales interpretan el derecho para maximizar su propio auto-interés mientras que, al mismo tiempo, sirve a los objetivos organizativos.⁷⁶ También han mostrado cómo la prensa contribuye en este proceso, al llamar la atención sobre distintos juicios a profesionales y gerentes de recursos humanos y al sembrar temor ante la mala publicidad, temor que tal vez sea hasta más poderoso que la propia responsabilidad jurídica en sí.⁷⁷

Esta explicación sociológica es sólida respecto de la campaña hacia la higienización, aunque minimiza el rol de los tribunales y de los actores de los movimientos sociales en el empujón inicial del proceso. Tal como hemos visto, el cuerpo de jurisprudencia y doctrina judicial traspasada a los actores organizativos, no fue ambiguo: influenciados por los argumentos feministas, los jueces han definido al acoso sexual haciendo hincapié en lo nocivo de la conducta sexual. Además, el derecho ya tenía lo que yo llamo una “inclinación cultural” hacia la eliminación de la sexualidad. El hecho de que este ideal jurídico encuadrara con los valores preexistentes del empresariado hizo

74. Lauren B. Edelman et al., *Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law*, 106 *Am. J. Soc.* 1589, 1592 (2001).

75. *Id.* pág. 1599.

76. *Ver, por ej.*, Dobbin & Kelly, *supra* nota 58, págs. 38-39 (muestra cómo los empleadores respondieron a la regulación del acoso adoptando procedimientos de conciliación laboral y programas de capacitación desarrollados por “gerentes de personal autointeresados con una forma particular de pericia para vender”); *ver también* Frank Dobbin & John R. Sutton, *The Strength of a Weak State: The Rights Revolution and the Rise of Human Resources Management Divisions*, 104 *Am. J. Soc.* 441 (1998) (muestra que, en la década del ‘80, los gerentes de supervisión reconstruyeron los departamentos de igualdad de oportunidades laborales como componentes del sector de recursos humanos y empezaron a justificar sus proyectos en términos de eficiencia productiva); Lauren B. Edelman et al., *Professional Construction of Law: The Inflated Threat of Wrongful Discharge*, 26 *LAW & SOC’Y REV.* 47, 49 (1992) (muestra cómo los gerentes de personal y abogados litigantes actúan como “filtros” al interpretar y exagerar la magnitud de la amenaza que supone la rescisión indebida de un contrato de una manera que sirve a sus propios intereses.).

77. *Ver supra* nota 60.

posible –y quizás hasta aún facilitó- para los gerentes de recursos humanos y abogados argüir que la mejor manera de proteger los intereses organizativos era eliminar la conducta sexual de los empleados. Estos expertos advirtieron a las empresas que tomaran ese curso de acción o, de lo contrario, correrían el riesgo de incurrir en responsabilidad jurídica y en penalidades financieramente aplastantes, como veremos, y estas advertencias no cayeron en oídos sordos. Promover la necesidad de controlar la conducta sexual de los empleados sirve a los intereses individuales de los expertos, por supuesto, porque crea un mercado para sus propios servicios; aun así, la lectura de la literatura relevante y de entrevistas con reconocidos consultores de recursos humanos me convence de que también creen estar del lado de la igualdad y de la justicia. El hecho de que un cuerpo normativo de inspiración feminista apoye su posición, les ha proporcionado una justificación legítima para urgir, e implementar, una nueva serie de controles históricamente impopulares de la sexualidad en el lugar de trabajo. Irónicamente, entonces, una campaña jurídica y cultural impulsada por algunas feministas ha proporcionado una lógica neo progresista al viejo impulso empresarial hacia la creación de un lugar de trabajo asexual. Las secciones que siguen describen las tendencias emergentes.

B. Higienización del lugar de trabajo: un resumen de los desarrollos actuales

Una cosa sería que las empresas utilizaran las medidas contra el acoso sexual para crear lugares de trabajo en los cuales todos los varones y las mujeres pudieran trabajar en un pie de igualdad. Haber liberado los lugares de trabajo de la clase de acoso sexual que condiciona el empleo a favores sexuales o crea un ambiente hostil en los términos del Título VII, es algo respecto de lo cual las empresas norteamericanas –y nosotros, como sociedad- podrían estar orgullosas. Pero otra cosa es que las organizaciones prohíban o desalienten a los trabajadores realizar determinada conducta simplemente porque es considerada “sexual” –sin atender a si esa conducta vulnera o no la igualdad de género o eleva, o no, el nivel de discriminación en razón del sexo según la ley–.

Aun así, los empleadores de mi país están siendo presionados a hacer justamente eso. Una enorme (y creciente) literatura advierte a las empresas que deberían ir más allá de los dictados de la ley y limitar formas más generales de conducta sexual –incluyendo conductas que no configuran la definición jurídica de acoso sexual y que no necesariamente socavan la igualdad de género en el trabajo- a fin de evitar responsabilidad jurídica por acoso sexual.⁷⁸ La mayor parte de esta literatura acerca de

78. Para ejemplos de esta literatura, ver Gary M. Kramer, *Limited License To Fish off the Company Pier: Toward Express Employer Policies on Supervisor-Subordinate Fraternization*, 22 W. NEW ENG. L. REV. 77, 138-43 (2000); E.E. Mazier, *Love at Work: Hotbed of Woes for Employers and Insurers*, NAT'L UNDERWRITER, 15 de enero de 2001, pág. 3; Stephenie Overman, *When Labor Leads to Love*, HR FOCUS, nov. de 1998, pág. 1; Ed Piantek, *Flirting with Disaster*, RISK & INS., mayo de 2000, en http://www.findarticles.com/cf_0/m0BJK/2000_May/62408701/print.jhtml; y Cindy M. Schaefer & Thomas R. Tudor, *Managing Workplace Romances*, SAM ADVANCED MGMT. J., enero de 2001, pág. 4.

“cómo evitar responsabilidad jurídica” es generada por gerentes y profesionales de recursos humanos, pero la mayor parte de la literatura jurídica también está en esta misma línea.⁷⁹

Un artículo de 1992 titulado “Avoid Costly Lawsuits for Sexual Harassment”*, que apareció en la revista del American Bar Association (ABA), “Law Practice Management”, ilustra estas tendencias. Empieza advirtiendo a los empresarios que hasta interacciones sexuales benignas y totalmente consensuales pueden poner en problemas a la empresa: “Seguro, en su oficina puede no tener lugar la tradicional forma de acoso: un representante o un gerente demanda favores sexuales a una asistente o subordinada que no lo desea, a cambio de un ascenso o de conservar empleo. Aun así, ahora, los tribunales a lo largo del país están decidiendo que una sorprendente y amplia gama de situaciones constituyen acoso sexual, respecto de las cuales los empleadores deben responder por abultadas multas. . . Ahora se está haciendo lugar a muchas demandas por acoso sexual, aun cuando una subordinada quería tener relaciones sexuales con el supervisor. O cuando una oficina es considerada ‘hostil’ por la presencia de chistes sexuales, coqueteos o pósters de mujeres. O aun cuando un empleado observa sugestivamente a un compañero de trabajo”.⁸⁰

79. Alguna literatura sociológica sugiere que los gerentes de recursos humanos pueden llegar a ser más proclives que los abogados a promover soluciones que excedan los claros requisitos de la ley. Por ejemplo, Dobbin y Kelly informan que, en los años que precedieron las decisiones de la Corte Suprema en los casos *Burlington Industries, Inc. v. Ellerth*, 524 U.S. 742 (1998), y *Faragher v. City of Boca Raton*, 524 U.S. 775 (1998), los gerentes de recursos humanos promocionaron procedimientos de conciliación laboral y programas de capacitación como métodos para evitar la responsabilidad jurídica por acoso sexual, mientras que las publicaciones jurídicas hacían hincapié en que estos mecanismos no habían sido aprobados por los tribunales. Dobbin & Kelly, *supra* nota 58, págs. 17-20. En esta misma línea, Frank Dobbin y Erin Kelly, a partir de una muestra de 389 empleadores, descubrieron que “organizaciones que dependen del consejo de los profesionales de recursos humanos (eran) significativamente más proclives a adoptar mecanismos de conciliación y capacitación que aquellos que dependían de los abogados...” *Id.* pág. 32. Por otro lado, informan que, contrariamente a lo que se espera, las organizaciones asesoradas por abogados no eran menos proclives a implementar programas de capacitación, quizás porque “mientras que las publicaciones jurídicas eran claras respecto de que la capacitación no había sido considerada por los tribunales como idónea para liberar de responsabilidad a los empleadores, algunos abogados hicieron muchísimo negocio con la capacitación.” *Id.* pág. 34. En un contexto un poco diferente, Lauren Edelman, Steven Abraham, y Howard Erlanger hallaron que las publicaciones sobre relaciones laborales eran más propensas que las jurídicas a inflar el riesgo de responsabilidad jurídica por despido arbitrario. Edelman et al., *supra* nota 76, págs. 67-68. En un estudio más profundo, sin embargo, estos autores hallaron diferencias más sutiles. Aunque los gerentes de personal y los abogados litigantes eran más propensos que los académicos a describir la amenaza de responsabilidad jurídica como seria, los abogados y académicos eran más propensos a hacerlo cuando escribían para publicaciones sobre relaciones laborales que cuando lo hacían para publicaciones jurídicas. *Id.* pág. 73. Quizás la verdadera distinción no yace tanto en la diferencia fundamental entre los consejos dados por los gerentes de recursos humanos y por los abogados, sino en el foro o audiencia en la que los gerentes de recursos humanos o los abogados presten su asesoramiento.

* “Evite costosos juicios por acoso sexual”. La ABA es la organización de abogados de los Estados Unidos. (Nota de la T.)

80. Phillip M. Perry, *Avoid Costly Lawsuits for Sexual Harassment*, LAW PRAC. MGMT., abril de 1992, pág. 18, 18.

En respuesta a los incentivos jurídicos que la Corte Suprema estableció ya para 1986 (y reforzó en 1998),⁸¹ el artículo aconseja que las empresas establezcan una política que prohíba el acoso sexual y un proceso de conciliación para castigar a aquellos que lo cometan. El artículo recomienda prohibir y castigar conducta sexual que, en sí, no necesariamente configuraría acoso sexual en los términos del Título VII. “¡Corte estas actividades de raíz!” advierte el título en negrita –y luego, basándose en los conocimientos de MacKinnon sobre el tema, ordena a las empresas que prohíban a sus empleados “hacer chistes o insinuaciones sexuales,” “pegar pósters de mujeres en las paredes,” “los romances con los subordinados,” o “requerir favores sexuales o hasta coquetear con subordinados, sea que estos últimos quieran, o no.”⁸²

El artículo se refiere duramente a los chistes sexuales, a los cuales considera “socialización insensible.”⁸³ “Recientes casos resueltos por los tribunales han rebatido algunas tradiciones en el lugar de trabajo, consideradas por muchas personas como una fuente de diversión o como una etapa en el normal proceso de socialización,” advierte el artículo.⁸⁴ Luego, cita a Robert McCalla, presidente de “Labor and Employment Law Section” de la ABA*: “[I]as bromas sugestivas de cualquier naturaleza simplemente no deben ser toleradas.”⁸⁵ Aun si “las bromas están dirigidas hacia un empleado que las acepte abiertamente y se sume a ellas,” el asunto no estará protegido contra una demanda por acoso sexual, advierte el artículo, porque “otros empleados en la oficina pueden llegar a demandar judicialmente, reclamando que las bromas crean un ambiente de trabajo hostil.”⁸⁶

Pero no sólo deben limitarse los chistes e interacciones sexuales. Las empresas deben también tomar estrictas medidas contra las relaciones sexuales consensuadas. Aun si un empleado acepta sin problemas un romance, eso no significa que la firma esté protegida contra demandas judiciales por acoso sexual –todo lo contrario. “Si la mujer que mantiene un romance recibe algún beneficio, un ascenso profesional por ejemplo, entonces las otras mujeres, si no fueron ascendidas, tienen razones para demandar judicialmente,” advierte Lawrence Katz, socia de un estudio jurídico en Phoenix (dando consejos contrarios a las directrices de EEOC y a otras importantes decisiones

81. En *Meritor Savings Bank*, la Corte Suprema sostuvo que las empresas no son automáticamente responsables por acoso por ambiente de trabajo hostil creado por los supervisores y sugirió que las empresas podrían evitar la responsabilidad estableciendo políticas y procedimientos para lidiar con el acoso. *Meritor Sav. Bank v. Vinson*, 477 U.S. 57, 71-73 (1986). En *Burlington Industries v. Ellerth*, 524 U.S. 742 y en *Faragher v. City of Boca Raton*, 524 U.S. 775, la Corte reforzó el incentivo hacia las empresas para establecer tales políticas, estableciendo la responsabilidad objetiva hacia los empleadores cuyos supervisores incurrían en acoso por ambiente de trabajo hostil que no se configura a través de ninguna conducta laboral en concreto. La parte demandada debe probar “(a) que el empleador se manejó con un cuidado razonable como para prevenir y corregir de inmediato cualquier comportamiento sexualmente acosador y (b) que la empleada demandante no aprovechó ninguna de las oportunidades preventivas o correctivas que le hubiese proveído el empleador o que no evitó el daño de alguna otra manera.” *Burlington Indus.*, 524 U.S. pág. 765.

82. Perry, *supra* nota 80, pág. 20 (énfasis agregado).

83. *Id.* pág. 24.

84. *Id.*

* “Sección de derecho laboral”. (Nota de la T.).

85. *Id.*

86. *Id.*

judiciales).⁸⁷ Además, si la relación no prospera, la subordinada puede vengarse alegando que el avance de su supervisor no fue bienvenido, o acusar que no fue ascendida como venganza por su rechazo en continuar la relación. Por esta amenaza de responsabilidad jurídica, el artículo advierte, las empresas deben tomar medidas para monitorear si sus empleados están involucrados afectivamente. Con esta información en la mano, la dirección empresarial puede separar a los amantes o, si no pueden ser separados, “uno de los dos debe ser despedido.”⁸⁸

Esta afirmación es parte de una tendencia más amplia hacia el uso de la disciplina como instrumento para erradicar el sexo del lugar de trabajo. Para poner en vigencia la prohibición sobre acoso sexual, dice el artículo, Katz aconseja que la política en materia de acoso sexual debería “establecer que cualquiera que acose será tratado muy duramente, hasta incluso despedido.”⁸⁹ De hecho, si las empresas pretenden satisfacer el mandato del Título VII en lo que respecta a tomar las medidas necesarias para solucionar el acoso, deben estar dispuestas a disciplinar tanto a los supervisores como a los empleados que incurrir en mala conducta sexual. ¿Cuán severa debería ser esta disciplina? De acuerdo con un socio del estudio Morgan, Lewis & Bockius en Philadelphia, “[u]d. Debe estar seguro de que la persona que hace la denuncia sienta que hay una respuesta adecuada.”⁹⁰ Los supervisores que son una amenaza sexual deberían ser despedidos, porque “es mucho más fácil defenderse de una demanda judicial hecha por el supervisor despedido, que de una demanda por acoso sexual.”⁹¹ Pero aun en la “problemática zona gris” de los chistes sexuales, el uso de disciplina progresiva –advertencia, suspensión y, por último, el despido– está garantizado.⁹² En ningún lado el artículo sugiere que deberían considerarse medidas preventivas o componedoras en lugar del castigo a acosadores individuales.

El esfuerzo por eliminar el acoso sexual castigando a transgresores individuales descuida temas estructurales más generales, como el vínculo entre la segregación sexual y el acoso sexual. En ninguna parte el artículo alienta a las empresas a considerar si la conducta sexual que están castigando está motivada por un prejuicio sexual o es una manifestación de formas más amplias de discriminación en razón del sexo en la empresa. Por el contrario, haciendo eco de la posición de Susan Estrich, el artículo sugiere que el acoso sexual es *diferente a* la discriminación en razón del sexo –y que, precisamente, es la *naturaleza sexual* del acoso la que contiene la amenaza que debe ser prevenida–. “El acoso sexual

87. *Id.* Desde hace tiempo ya que el EEOC ha adoptado la postura según la cual, cuando un supervisor y una subordinada mantienen relaciones sexuales consensuadas y, luego, la subordinada es ascendida, los otros subordinados no pueden cuestionar el ascenso en términos de discriminación sexual, porque la oportunidad de avanzar teniendo una aventura con el supervisor le ha sido negado tanto a los subordinados como a las subordinadas. Ver EEOC Policy Guidance on Employer Liability Under Title VII for Sexual Favoritism, EEOC Notice 915.048 (12 de enero de 1990). Casi todos los tribunales de circuito están de acuerdo. Ver, por ej., *DeCintio v. Westchester County Med. Ctr.*, 807 F.2d 304, 308 (2º Cir. 1986). Aparentemente, sólo el circuito de D.C. ha responsabilizado a los empleadores cuando los supervisores favorecían a las empleadas con las que habían tenido una relación sexual. Ver *King v. Palmer*, 778 F.2d 878 (Cir. de D.C. 1985).

88. Perry, *supra* nota 80, pág. 24.

89. *Id.* pág. 20.

90. *Id.* pág. 22.

91. *Id.* (citando a Nancy Williams, socia, Perkins Coie, Seattle, Wash.).

92. *Id.*

tiene el potencial de ser tan incendiario, que importa un mayor riesgo que casi todas las demás formas de discriminación,’ sostiene Nancy Williams, socia del estudio jurídico Perkins Coie de Seattle.”⁹³ Williams advierte que “cada vez más, los tribunales están diciendo: ‘[s]r. Empleador, debe proveer un lugar de trabajo muy esterilizado.”⁹⁴ En un lenguaje que suena como de pánico jurídico, el artículo urge: “[t]ome acción inmediata para limpiar su lugar de trabajo de cualquier acoso sexual.”⁹⁵

Es cada vez más evidente que las empresas están prestando atención a tales consejos. El artículo *Law Practice Management* de 1992, es una ilustración de los cuatro desarrollos más importantes de la literatura en esta materia. En primer lugar, en nombre de la prevención del acoso sexual, muchas empresas están prohibiendo conducta sexual que no llega a configurar el acoso accionable judicialmente según el Título VII, tal como lo discuto más plenamente en la Sección C que sigue. En segundo lugar, las empresas están poniendo en vigencia estas medidas disciplinando y echando a los empleados que las violan, como lo elaboro en la Sección D. En tercer lugar, algunas empresas están prohibiendo, desalentando o empezando a controlar las relaciones sexuales entre sus empleados –aun cuando esas relaciones son consensuadas, como se documenta en la Sección E–. Fundamentalmente, las empresas están avanzando en la prohibición de la conducta sexual sin examinar si esa conducta socava la igualdad de género, como explico en la Sección F.

En las secciones que siguen, no sólo discuto la evidencia que surge de la propia literatura profesional, sino también los datos empíricos relevantes. En este punto, debe introducirse una nota de cautela. Es cierto que hay menos datos empíricos que los que uno desearía para analizar hasta qué punto las empresas están, de hecho, tomando medidas drásticas contra estas variadas formas de conducta sexual. Claramente necesitamos más investigación sobre estos temas y no estoy afirmando que la evidencia empírica existente, por sí sola, constituya una prueba irrefutable. Sin embargo, espero persuadir a los lectores de que los datos empíricos disponibles, cuando son considerados en el contexto actual de fuertes incentivos legales, imperativos organizacionales tradicionales y presiones culturales para controlar el comportamiento sexual de los empleados, tienden a confirmar más que a refutar la enjundiosa prueba anecdótica que indica que muchas empresas están limitando amplias formas de conducta sexual. Podría decirse que virtualmente toda la evidencia disponible afirma la proposición según la cual las empresas están siguiendo el consejo de los expertos respecto de limitar tal conducta –y poca o ninguna evidencia desvirtúa dicha proposición–.

C. Prohibir la conducta sexual

Si bien la investigación empírica disponible no señala con precisión cuántas empresas prohíben conducta sexual que no llega a ser acoso sexual para la ley, es claro que muchas lo están haciendo. Las encuestas confirman que una abrumadora mayoría de las empresas

93. *Id.* pág. 20.

94. *Id.* pág. 24.

95. *Id.* pág. 20.

norteamericanas adoptaron políticas contra el acoso sexual⁹⁶, y que estas políticas tienden a prohibir muchas formas de conducta sexual potencialmente inofensiva, sin exigir una investigación previa sobre los factores que la rodearon, que determinarían la responsabilidad jurídica. Para empezar, las medidas definen al acoso, exclusivamente, en términos de conducta sexual (como oposición a la conducta que discrimina en razón del sexo de manera más general).⁹⁷ De hecho, muchas encuestas y las medidas en sí utilizan las mismas palabras que las directrices de EEOC, las cuales, como ya hemos visto, definen al acoso en términos de “avances sexuales indeseados, requerimiento de favores sexuales y otra conducta de naturaleza sexual, ya sea verbal o física.”⁹⁸ En 1987, por ejemplo, una gran encuesta nacional conducida por el Bureau of National Affairs (BNA) reportó que el 90% de las políticas sobre acoso sexual contenía una definición de acoso sexual, y que “la gran mayoría de las medidas de las empresas... define acoso sexual con palabras idénticas o similares a las de las directrices de EEOC formuladas en 1980.”⁹⁹

96. Ver AM. MGMT. ASS'N, *SEXUAL HARASSMENT: POLICIES AND PROCEDURES 1* (1996) (informa que un 89% de firmas encuestadas había adoptado formalmente políticas en materia de acoso sexual y un 65% tenía programas de capacitación); SOC'Y FOR HUMAN RES. MGMT., *SEXUAL HARASSMENT SURVEY 6*, 8 (1999) (informa que un 97% de los 496 miembros que respondieron a una encuesta que se les envió por fax indicó que había escrito sobre políticas en materia de acoso sexual y un 62% indicó que tenía programas de capacitación, a la vez que el 53% de los encuestados tenía sólo entre 1 y 250 empleados); Dobbin & Kelly, *supra* nota 58, pág. 2 (informa que según una muestra de 389 empleadores contactados en 1997, un 95% había adoptado procedimientos de conciliación laboral para casos de acoso sexual y más de un 70% tenía programas de capacitación). Existe la posibilidad de que estas estimaciones estén un poco infladas, porque las grandes empresas, que son más proclives a adoptar medidas contra el acoso sexual, pueden ser también más proclives a responder encuestas. Sin embargo, al menos un temprano estudio de los organismos nacionales llegó a resultados similares. Ver U.S. MERIT SYS. PROT. BD., *SEXUAL HARASSMENT IN THE FEDERAL WORKPLACE: TRENDS, PROGRESS, CONTINUING CHALLENGES* 40, 42 (1994) (informa que de 22 organismos oficiales contactados, el 100% había adoptado una política en materia de acoso sexual y todos tenían programas de capacitación, un tercio de los cuales obligaba a los empleados a asistir a dicho programa). Los estudios sobre organizaciones potencialmente más pequeñas arrojaron índices de alguna manera más bajos, aunque aun estos estudios sugieren que la clara mayoría de las organizaciones ha adoptado políticas en materia de acoso sexual. Ver James S. Bowman & Christopher J. Zigmond, *Sexual Harassment Policies in State Government: Peering into the Fishbowl of Public Employment*, SPECTRUM, verano de 1996, pág. 24, 25 (informa que un 68% de los 50 estados cuya administración pública fue encuestada en 1994, había adoptado políticas en materia de acoso sexual); Bureau of Nat'l Affairs, *Policies and Special Programs*, DAILY LAB. REP., 28 de diciembre de 2000, pág. 30 (informó que un 64% de empleadores encuestados había previsto políticas sobre acoso sexual en los convenios colectivos de trabajo).

97. Es claro que tanto aquellos que realizan las encuestas como aquellos que las responden, definen al acoso en términos de actos, lenguaje y materiales sexuales. Ver, por ej., SOC'Y FOR HUMAN RES. MGMT., *supra* nota 96; U.S. MERIT SYS. PROT. BD., *supra* nota 96, pág. 5; Bowman & Zigmond, *supra* nota 96, pág. 24. Una excepción al énfasis en la conducta sexual apareció en la encuesta de “American Management Association”, que incluía “comentarios relacionados con el género o descripciones físicas” —una frase que podía interpretarse como incluyendo algunos comportamientos que no son específicamente sexuales por naturaleza. Es interesante que sólo el 85% de los encuestados clasificó esta serie de comportamientos como acoso sexual, comparado al 91% que sí lo hizo en relación con el “lenguaje sexualmente explícito,” el 94% que sí lo hizo en relación con “despliegues de fotos o recortes de diario con orientación sexual,” y el 98% que sí lo hizo en relación con “requerimientos de sexo a cambio de cualquier pedido.” Aunque pueden hacerse otras interpretaciones, las respuestas a la encuesta pueden indicar hasta qué punto los miembros de AMA que respondieron han adoptado una definición sexuada del acoso. AM. MGMT. ASS'N, *supra* nota 96, pág. 1.

98. 29 C.F.R. § 1604.11(a) (2001).

99. BUREAU OF NAT'L AFFAIRS, PERSONNEL POLICIES FORUM SURVEY NO. 144, *SEXUAL HARASSMENT: EMPLOYER POLICIES AND PROBLEMS* 4 (1987).

Estudios más recientes sugieren que este acento en la conducta sexual ha continuado y se ha extendido y elaborado mucho más. En 1999, la “Society for Human Resource Management”* (SHRM) reportó que un 93% de los 496 profesionales de recursos humanos que respondió una encuesta distribuida al azar, dijo que las medidas contra el acoso sexual de sus respectivas firmas definían el término “acoso sexual” y que el 67% daba ejemplos de conducta que constituía acoso.¹⁰⁰ La encuesta no pedía la definición de los encuestados, sino que pedía a los encuestados que marcaran el “principal tipo de acoso” alegado en las denuncias recibidas por sus empresas, entre las siguientes opciones:

- Chistes, comentarios, bromas sexuales;
- Roces sexuales;
- Comentarios sexuales negativos sobre un grupo;
- Presionar a alguien para que preste, o demandar, favores sexuales;
- Violencia o amenaza de violencia sexual;
- Desplegar o distribuir materiales o fotos de contenido sexual;
- Correos electrónicos inapropiados;
- Uso inapropiado de internet;
- Presionar para, o invitar a alguien a, salir¹⁰¹.

El hecho de que todas las categorías detalladas involucraran formas sexuales de conducta, muestra que SHRM –la organización más importante de profesionales responsables de diseñar e implementar medidas contra el acoso sexual- sigue considerando al acoso sexual en términos sexuales exclusivamente. Más aun, la definición de SHRM incluye algunas actividades que rara vez, si es que alguna, constituyen acoso sexual legalmente accionable, como “*chistes, comentarios, bromas sexuales.*” De hecho, estas actividades “eran tipos principales de acoso alegados en casi la mitad (48 por ciento) de 1.214 denuncias por acoso sexual” entre las empresas encuestadas¹⁰² –un hallazgo que muestra que muchos empleados ahora conciben al acoso sexual de acuerdo con los términos establecidos por los profesionales de recursos humanos–.

Una encuesta de 1994 entre empleados del gobierno nacional conducida por el “U.S. Merit Systems Protection Board”* (MSPB), el organismo al que el Congreso encomendó un estudio y un informe sobre el acoso sexual dentro de la administración pública, confirma esta idea. Al igual que el estudio del SHRM, el del MSPB descubrió que “por lejos, el comportamiento acosador más común según los encuestados eran las bromas, chistes, comentarios o preguntas sexuales indeseadas.” Según el informe de MSPB, “[c]asi el 37 por ciento de las mujeres y el 14 por ciento de los varones informaron haber experimentado

* “Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos” (Nota de la T.)

100. Soc’y FOR HUMAN RES. MGMT., *supra* nota 96, pág. 7.

101. *Id.* pág. 11.

102. *Id.* pág. 4 (énfasis agregado). La segunda categoría más frecuente fue “roce sexual,” una ofensa alegada como principal tipo de acoso solamente en un 12% de todas las denuncias. *Id.*

* Se trata de un organismo cuasi-judicial establecido para proteger el sistema meritocrático federal en el ámbito del acceso al empleo público, contra la política partidaria y otras prácticas laborales prohibidas en la materia y para asegurar una adecuada protección a los empleados contra los abusos de los empleadores (Nota de la T.).

esta clase de comportamiento acosador.”¹⁰³ Una comparación de la encuesta de MSPB de 1994 con sondeos previos, muestra que el número de empleados que dicen definir estos y otros comportamientos como acoso sexual ha aumentado significativamente con el tiempo.¹⁰⁴ “Por ejemplo,” informa el estudio, “el porcentaje de mujeres que consideran los comentarios sexuales de sus compañeros de trabajo como acoso sexual, aumentó de un 54 por ciento de entrevistadas en 1980, a un 64 por ciento en 1987 y a un 77 por ciento en 1994.”¹⁰⁵ Un aumento similar tuvo lugar entre los varones: el número que considera que los comentarios sexuales hechos por compañeros de trabajo son acoso sexual, aumentó de un 42% en 1980, a un 47% en 1987 y a un 64% en 1994.¹⁰⁶ Lo más probable es que la gran predisposición de los empleados a definir estas formas de conducta como acoso sexual, haya tenido lugar, al menos en parte, como respuesta a las iniciativas de sus empleadores en definirlos como tal, como lo sugiere MSPB.¹⁰⁷ MSPB aprueba estas tendencias, al sostener: “[e]s indudable que la gente está interpretando lo que sucede en el lugar de trabajo de manera diferente a la forma en que lo hacía en la década del ‘80. El comentario ofensivo o subido de tono que podría haber sido tolerado en el lugar de trabajo de 1980, en el ambiente de 1995 puede ser reinterpretado como discurso sugestivo, y ser catalogado y denunciado como un incidente de acoso sexual.”¹⁰⁸

Si bien en algunas circunstancias los comentarios o los chistes sexuales legítimamente podrían configurar “acoso sexual” en los términos del Título VII –si, por ejemplo, fuesen usados constantemente para intimidar a algunos empleados en razón de su sexo y fuesen lo suficientemente nocivos como para socavar su competencia en el trabajo– lo cierto es que esta clase de conducta, típicamente, no llega a configurar el acoso judicialmente accionable. De hecho, MSPB *defiende* explícitamente la adopción de una definición de acoso sexual que sea más amplia que la definición jurídica –y alienta a los organismos nacionales bajo su jurisdicción a adoptarla– sobre la base de que, al hacerlo, no sólo se evita la responsabilidad jurídica, sino que también se eliminan condiciones “desagradables” que hacen el lugar de trabajo improductivo. Vale la pena citar el informe en un todo:

“Es importante advertir, al considerar el significado del término ‘acoso sexual’ en el presente informe, que no todos los comportamientos a los que estamos llamando acoso, y que los empleados del gobierno nacional identifican como acoso sexual en nuestra encuesta, necesariamente constituyen discriminación en razón del sexo en un sentido jurídico. Los comportamientos descriptos pueden incluir instancias de conducta ofensivas, no necesariamente penetrantes o extremas, que los trabajadores del gobierno nacional consideran inaceptables, pero que no necesariamente pueden ser objeto de una acción legal....

103. U.S. MERIT SYS. PROT. Bd., *supra* nota 96, en 14. Además de estos tipos de acoso, también fue elevada la cantidad de empleados del gobierno nacional que hicieron referencia a otras formas de acoso que potencialmente podrían estar en la zona gris: 29% de mujeres y 9% de varones dijeron que habían experimentado “miradas sexuales, gestos” y otro 10% de mujeres y 4% de varones informaron haber recibido “cartas, llamados y material sugestivos.” *Id.* pág. 16.

104. *Id.* pág. 7.

105. *Id.* pág. 5.

106. *Id.* pág. 7.

107. *Id.* pág. vii.

108. *Id.* pág. 6.

Sin embargo, hacer hincapié, exclusivamente, en el acoso sexual extremo que llega a configurar la definición jurídica, no fue el objetivo de los programas de información y prevención del gobierno. Al enfrentar el tema del acoso sexual, al gobierno nacional no sólo le interesa evitar situaciones que un tribunal pudiese considerar ilegales, sino también prevenir los ambientes de trabajo desagradables e improductivos. Los comportamientos sexualmente acosadores informados por los encuestados y discutidos en este informe –den o no lugar a una acción legal- casi seguramente pueden crear un ambiente de trabajo improductivo y, por lo tanto, son blanco de nuestra atención”.¹⁰⁹

No sólo la evidencia empírica disponible sugiere que tanto organizaciones importantes como SHRM y MSPB, como así también las propias políticas adoptadas por empresas y los mismos empleados, han entendido al acoso sexual de una forma que puede exceder la definición jurídica, sino que también lo hace una abundante investigación menos sistemática. Mi revisión de numerosas políticas contra el acoso sexual adoptadas por empresas o propuestas por expertos, confirma que la mayoría prohíbe una amplia gama de conducta sexual que no necesariamente daría lugar a acciones legales. La mayoría de las medidas comienzan con una cita de la definición de las directrices de EEOC y, luego, la expanden enumerando varias formas de conducta abarcadas, incluyendo chistes y bromas sexuales, despliegue de imágenes y varias formas de tocamiento. El libro de “Bureau of National Affairs” (BNA), *Preventing Employment Lawsuits*, por ejemplo, incluye una muestra de una política contra el acoso sexual que empieza citando la definición de las directrices de EEOC.¹¹⁰ Esa medida amplía la definición, al establecer que el acoso sexual incluye, pero no está limitado a, “insinuaciones sexuales, proposiciones sexuales, chistes de naturaleza sexual, caricaturas sexualmente sugestivas, sonidos sugestivos o insultantes, miradas lascivas, silbidos con connotación sexual y gestos obscenos. Además, pellizcar, rozar el cuerpo de otra persona y la presión sutil para obtener favores sexuales es (sic) considerada acoso.”¹¹¹ Otra sección afirma que “diferentes personas tienen diferentes ideas con respecto a qué es lo que constituye acoso sexual” y advierte que “los siguientes actos pueden ser considerados acoso por algunas personas, aunque no necesariamente por todas:

- *Un gerente suele poner su mano en el hombro de una empleada mientras le explica algo.*
- *Un empleado cuenta chistes verdes a sus compañeros de trabajo.*
- *Un supervisor o un compañero de trabajo invita a salir insistentemente a una empleada.*
- *Un compañero o compañera de trabajo habla constantemente de sus experiencias sexuales o de sus fantasías.*¹¹²

El enfoque de BNA respecto de la definición de acoso sexual es tan ubicuo –tan común–, que puede constatarse en casi todas las páginas webs que describan políticas contra el

109. *Id.* págs. 2-3.

110. JAMES G. FRIERSON, *PREVENTING EMPLOYMENT LAWSUITS: AN EMPLOYER’S GUIDE TO HIRING, DISCIPLINE, AND DISCHARGE* 350 (1994).

111. *Id.* pág. 352.

112. *Id.*

acoso sexual. Aunque la inclusión de una amplia gama de conducta sexual es estándar, un examen de las políticas en materia de acoso sexual sugiere que hay dos abordajes ligeramente diferentes hacia la prohibición. El primer abordaje es el de la “tolerancia cero”, según el cual toda conducta con connotaciones sexuales es prohibida y castigada, independientemente del contexto (aun cuando ni siquiera hubo una verdadera denuncia) y de si la conducta configuraría acoso sexual a la luz del Título VII. El segundo abordaje, al que yo llamo de la “sensibilidad cultural”, requiere que los empleados estén siempre monitoreando su propia conducta para evitar cualquier ofensa a las sensibilidades de otro empleado. El abordaje de la tolerancia cero representa un modelo de acoso “del individuo malo” (“individual-bad-actor model of harassment”), según el cual el acoso es visto como una forma de agresión que varones individuales perpetran contra las mujeres. El abordaje de la sensibilidad cultural representa la perspectiva de género conocida como “de la diferencia” (gender-difference perspective). Según dicho abordaje, el acoso es visto como una crueldad que los varones –que son “de Marte”– imponen a las mujeres –que son “de Venus”–. Sin perjuicio de estas diferencias, los dos abordajes se superponen en más que en lo que difieren. Al focalizarse en el mal comportamiento individual o en normas “culturales” más amplias que los varones traen consigo al lugar de trabajo, ambos abordajes dejan de considerar la especificidad contextual del acoso sexual y su vínculo con desigualdades de género más extensas en los lugares de trabajo en los que ocurre.

1. El abordaje de la Tolerancia Cero

La postura de la “tolerancia cero” está ilustrada en una entrevista con Laurie Jones, una consultora senior de “InterActive Training Solutions” (ITS), una empresa consultora de Fort Worth, Texas, que asesora a los empleadores en materia de acoso sexual.¹¹³ Jones dijo que definía al acoso sexual como “conducta sexual indeseada; así de fácil.”¹¹⁴ Cuando

113. Entre julio y septiembre de 1998, nueve especialistas en recursos humanos que se dedican a desarrollar programas de acoso sexual para sus empleadores o clientes, fueron entrevistados bajo mi supervisión por Matthew Heimer, un periodista que recibió capacitación jurídica en el posgrado para periodistas de la Escuela de Derecho de Yale. Yo preparé las preguntas y el Sr. Heimer condujo las entrevistas. Entrevista telefónica realizada por Matthew Heimer con Holly Culhane, Especialista en Recursos Humanos, PAS Associates (28 de agosto de 1998) [a partir de ahora, Entrevista a Culhane]; Entrevista telefónica realizada por Matthew Heimer con Beverly R. Davis, Director, Davis HR Consulting (22 de julio de 1998) [a partir de ahora, Entrevista a Davis]; Entrevista telefónica realizada por Matthew Heimer con Diane S. Gold, J.D., Presidenta, EEO Management Solutions (25 de agosto de 1998) [a partir de ahora, Entrevista a Gold]; Entrevista telefónica realizada por Matthew Heimer con Michelle Fantt Harris, Director, Recursos Humanos, Association of American Medical Colleges (1 de septiembre de 1998); Entrevista telefónica realizada por Matthew Heimer con Laurie R. Jones, J.D., Consultora senior, InterActive Training Solutions (ITS) (24 de julio de 1998) [a partir de ahora, Entrevista a Jones]; Entrevista telefónica realizada por Matthew Heimer con Mel Lyons, Gerente, EEO & Affirmative Action, American Management Association (18 de agosto de 1998); Entrevista telefónica realizada por Matthew Heimer con Carol Merchasin, Directora de Training and Development, Day, Berry & Howard Human Resources Advisors (26 de agosto de 1998); Entrevista telefónica realizada por Matthew Heimer con Amy Oppenheimer, jueza en lo contencioso administrativo y consultora de recursos humanos (12 de agosto de 1998) [a partir de ahora, Entrevista a Oppenheimer]; Entrevista telefónica realizada por Matthew Heimer con Craig Pratt, Titular, Craig Pratt & Associates (2 de septiembre de 1998) [a partir de ahora, Entrevista a Pratt]. Nótese que las entrevistas se llevaron a cabo después de que la Corte Suprema emitiera sus tres decisiones, en 1998.

114. Entrevista a Jones, *supra* nota 113.

se le preguntó si había clases específicas de conducta respecto de las cuales ella asesorara a las empresas a desalentar o hasta prohibir, dijo que la que más discutía era el acoso verbal: “chistes verdes, apodosos descalificatorios [y] anatomía.”¹¹⁵ Dijo que los problemas más frecuentes involucraban a “varones mayores que tratan de hacerse los graciosos, o hasta de ser cariñosos, pero que no entienden que las costumbres han cambiado.”¹¹⁶ Cuando se le preguntó cómo trataba las “zonas grises en las que la actividad con contenido sexual podía no tener la intención de acosar,” respondió, “si usted contrata ITS, lo que yo le diré es ‘tolerancia cero’. Mi trabajo es evitarle problemas. No utilizará palabras inadecuadas ni discutirá su vida privada –ni, idealmente, invitará a salir a sus compañeros de trabajo-.”¹¹⁷ De hecho, cuando se le preguntó sobre qué consejo daba a sus clientes respecto de cómo tratar las relaciones románticas consensuadas, respondió rotundamente, “[n]o salga con sus compañeros/as. Hay millones de otras personas afuera que no trabajan para su empresa.”¹¹⁸

Esto demuestra que no sólo los expertos en recursos humanos promueven esta visión. Jones, una abogada con un J.D. de la Universidad de Virginia y bastantes años de experiencia como abogada laboralista de empresas, también reduce la definición de acoso a la conducta con contenido sexual y no cree necesario indagar en si dicha conducta se subsume en la figura legal a la luz del Título VII. De hecho, cuando se le preguntó sobre la base legal de sus recomendaciones, afirmó que su concepción del acoso sexual “no tiene, en realidad, un fundamento teórico.”¹¹⁹ En verdad, pareciera que Jones sí tiene una teoría del acoso: suscribe al modelo de acoso del “individuo malo” (individual-bad-actor), según el cual los acosadores son “unos estúpidos; tratan de intimidarme, a mí y a todas las personas con las que trabajan.”¹²⁰

Dada esta visión descontextualizada del acoso, como algo que varones malos individuales traen consigo al lugar de trabajo, no sorprende que Jones afirme dar las mismas recomendaciones acerca de cómo lidiar con el acoso, independientemente de la composición de la oficina o de la empresa en relación con el género. De hecho, aunque su firma, además de asesorar empresas en materia de acoso, lo hace con respecto a temas de discriminación y diversidad, Jones no considera que el acoso sexual esté relacionado con temas más generales sobre discriminación en razón del sexo. Cuando se le preguntó sobre si podía haber acoso que no fuese sexual por naturaleza, reconoció que existía pero insistió con que era “diferente.” “Eso no es acoso sexual; no se le aplican las mismas normas y las empresas no están preocupadas por él, no trae aparejado los mismos riesgos”¹²¹. Para Jones (y para la mayoría de los expertos), una política en materia de acoso sexual sólo debe estar dirigida hacia la conducta *sexual* –política que debe estar respaldada por la amenaza de la “inmediata acción disciplinaria” ante su violación, y reforzada a través de lo que la propia Jones denomina “estrategia de infundir miedo” (scare tactics) durante las sesiones de capacitación.¹²²

115. *Id.*

116. *Id.*

117. *Id.*

118. *Id.*

119. *Id.*

120. *Id.*

121. *Id.*

122. *Id.*

Si bien carecemos de estimaciones precisas sobre cuántas empresas están adoptando el abordaje de la “tolerancia cero”, lo cierto es que está siendo muy impulsado por los gerentes de recursos humanos. Muchos expertos aconsejan a las empresas “ir un paso más allá de la ley” y ser “extra prudentes”, ser “más conservadores que lo que la ley exige”, “ser un poco estrictos, ya que Ud. no sabe cuándo algo puede ser mal interpretado”, tal como lo sostuvo una de las entrevistadas para esta investigación, Diane Gold, consultora de EEO Management Solutions de Arlington, Virginia, capacitada por la Escuela de Derecho de la American University.¹²³

Holly Culhane, otra entrevistada y dueña de PAS Associates, una firma consultora de Bakersfield, California, afirmó, con relación a las insinuaciones y chistes sexuales, que “lo mejor es ser conservador: no permitirlos”.¹²⁴ Culhane dijo que hasta la vulgaridad era “peligrosa,” especialmente si tenía “connotaciones sexuales.”¹²⁵ Fue conteste con Jones respecto de que los clientes también deberían regular la “fraternización” entre los empleados porque “cualquier tipo de relación que incluya citas entre empleados es una potencial situación de acoso sexual.”¹²⁶ Dijo que recomendaba prohibir todas las relaciones entre supervisores y subordinados, y ejercer un gran monitoreo de las relaciones entre los compañeros de trabajo para aquellos clientes que no desearan adoptar una política general que prohibiese cualquier tipo de relación entre ellos.¹²⁷ El resultado es una precaución espeluznante en lo que hace a la sexualidad de los empleados, especialmente en las zonas grises, como los chistes y las bromas sexuales, el coqueteo y hasta las citas.

2. El abordaje de la sensibilidad cultural

La principal alternativa a la postura draconiana de la “tolerancia cero”, un abordaje al que yo llamo de la “sensibilidad cultural”, sólo difiere en grado –no en el tipo (ni tampoco suele hacerlo en su resultado final)–. Desde este abordaje, gerentes y empleados deben monitorear, constantemente, su propia conducta sexual y detenerla en el momento en que detecten que alguien puede terminar ofendido. Si bien este abordaje, en algún punto, refleja un respeto teórico hacia los requisitos de severidad y penetrabilidad del Título VII, lo cierto es que, en la práctica, los profesionales de recursos humanos tienden a renunciar a cualquier intento de indagación objetiva y a concentrarse en la reacción subjetiva de la “víctima.” En lo que hay escrito sobre este tema, me topé con la idea de que el acoso depende del “impacto, no de la intención,”¹²⁸ lo cual significa: no importa si alguien tenía la intención de discriminar, ya que todo es cuestión de que alguien se haya ofendido. A modo de ilustración, una persona informó que en una sesión de capacitación a la que asistió, el entrenador les exhibió una foto “de un ojo gigante, para ilustrar la idea que el acoso sexual está ‘en los ojos del que lo contempla’”¹²⁹ Por supuesto, el ojo también

123. Entrevista a Gold, *supra* nota 113.

124. Entrevista a Culhane, *supra* nota 113.

125. *Id.*

126. *Id.*

127. *Id.*

128. Para ejemplos, ver STEPHEN F. ANDERSON, INTENT VS. IMPACT: HOW TO EFFECTIVELY MANAGE SEXUAL HARASSMENT INVESTIGATIONS 37-38 (1989).

129. YOUNG, *supra* nota 7, págs. 66-67.

proyecta la penetrante imagen de la vigilancia: el Gran Hermano corporativo que lo observa, así como usted se sabe observado por otros, como una forma de observarse a uno mismo.

Sin embargo, dado el deseo de asegurarse de que aun interacciones consentidas y no dirigidas hacia el demandante, no ofendieran a un tercero, muchos adherentes del abordaje “sensible” terminaron por utilizar las mismas prohibiciones amplias que los defensores de la “tolerancia-cero”. Dado que “es la definición (del acosado) lo que determina si la conducta indeseada es acoso sexual”, advierte un artículo de Rebecca Thacker en *Business Horizons*, los supervisores deben intervenir “si notan algún comportamiento social-sexual de cualquier clase.”¹³⁰ De manera similar, en un libro de texto de BNA acertadamente llamado *Intención vs. Impacto*, Stephen Anderson enseña que el simple hecho de que una compañera de trabajo haya tolerado una conducta, no quiere decir que la acepte.¹³¹ En efecto, Anderson sugiere que hasta una mujer que dice no objetar los chistes sexuales de sus compañeros de trabajo, puede llegar a ser víctima de acoso sexual porque puede llegar a “haber aprendido, a medida que fue creciendo, que debía esperar y tolerar ese tipo de comportamiento por parte de los varones, o que no tenía derecho a *no* ser tratada de esa manera.”¹³² Anderson va más allá y cita como ejemplo de un posible comportamiento sexualmente acosador, el de una empleada de un almacén a quien le gusta abrazar a sus colegas y sugiere que la única forma de saber si un abrazo es bienvenido es a través de la “equal initiation.”*¹³³

La mayoría de los consultores a quienes entrevistamos, se inclinaron a favor de este abordaje de la sensibilidad cultural. Por ejemplo, Amy Oppenheimer, jueza en lo contencioso administrativo y consultora de recursos humanos, renegó de la “tolerancia-cero” porque “sobredimensiona cosas que son triviales”, pero enfatizó que “algo no tiene que ser ilegal como para violar una política [en materia de acoso sexual]” y dijo que ella alentaba a sus clientes a desalentar el comportamiento acosador que no llega a ser ilegal.¹³⁴ La clave, dijo, es “el impacto, no la intención” y enfatizó que los empleados necesitan aprender cómo interpretar hasta los signos *no verbales* que indiquen que un compañero de trabajo objeta sus comportamientos o sus conversaciones. En un sentido similar, Craig Pratt, propietario de una empresa consultora en Alameda, California, aconsejó evaluar cuáles eran las objeciones de los transeúntes “usando un abordaje que... se base en la sensibilidad del empleado hacia esas conductas.”¹³⁵ Cuando se le pidió un ejemplo, Pratt sugirió un escenario en el que un cartero va a la oficina y coquetea frecuentemente con una recepcionista, intercambian chistes y caricaturas sexuales, ofendiendo al empleado contable que ocupa el escritorio de al lado. “La mayoría [de la gente] piensa que [este tipo de

130. Rebecca A. Thacker, *Innovative Steps To Take in Sexual Harassment Prevention*, BUS. HORIZONS, enero-febrero de 1994, págs. 29-31.

131. ANDERSON, *supra* nota 128, pág. 37.

132. *Id.* pág. 43.

* Esto significa que un abrazo, por ejemplo, debe ser iniciativa del varón y de la mujer, es decir, mutuo. De lo contrario, podría ser interpretado como acoso sexual (Nota de la T.)

133. *Id.* pág. 42.

134. Entrevista a Oppenheimer, *supra* nota 113.

135. Entrevista a Pratt, *supra* nota 113.

comportamiento] es inapropiado,” señaló Pratt, concluyendo, sobre la base de esta premisa, que el comportamiento debe ser detenido.¹³⁶

Al igual que Jones y Culhane, Pratt también desapruueba las relaciones consensuadas entre los empleados (aunque admite que en una reciente sesión de capacitación, la mayoría de los participantes no estaban de acuerdo con él).¹³⁷ Aunque Pratt no llega al extremo de recomendar una prohibición categórica, en su manual del empleado modelo desalienta enérgicamente las relaciones supervisor-subordinado, considerándolas “siempre desaconsejables y, posiblemente, inapropiadas.”¹³⁸ Más adelante, el manual advierte a los empleados que “las relaciones personales o románticas con compañeros de trabajo, competidores o proveedores puede llevar a conflictos de intereses *potenciales o actuales*,” y les requiere que pongan en conocimiento de dichas relaciones a un supervisor.¹³⁹ Por lo tanto, el abordaje de la sensibilidad cultural, supuestamente más blando, converge con la postura de la “tolerancia-cero”, más severa, dado que la insistencia del primero en evitar ofender las sensibilidades sexuales de otros empleados, exige que estos vigilen de cerca su propio comportamiento sexual.

D. Castigar a los transgresores sexuales

Así como muchas políticas en materia de acoso sexual han sido diseñadas con un espíritu por demás entusiasta, muchas están siendo puestas en vigencia con un espíritu similar. Cuando el acoso sexual es definido en términos de conducta de naturaleza sexual, sin un entendimiento sobre cómo el acoso está ligado a formas más amplias de desigualdad, como la segregación sexual en el trabajo, las empresas no tienen incentivos para hacer reformas estructurales que reducirían la incidencia del acoso, como integrar sus fuerzas de trabajo. Por el contrario, la regulación actual incentiva a los empleadores a castigar a los empleados individuales por incurrir en cualquier conducta sexual que sea considerada como parte de un ambiente de trabajo hostil –incentivos que cuajan bien con muchas inclinaciones preexistentes de los empleadores a ver la conducta sexual como nociva y fuera de lugar en el lugar de trabajo–.

Tal como ya lo hemos visto, el Título VII permite a los empleadores eximirse de responsabilidad si toman acción inmediata y efectiva para prevenir y corregir una situación de acoso. De acuerdo con la académica Estelle Franklin, “[d]espido, descenso de categoría o supresión del poder de supervisión suelen ser suficientes como para proteger al empleador de la responsabilidad jurídica, aun en los casos en los que la conducta es escandalosa.”¹⁴⁰ Aún peor, los empleadores también están incentivados a disciplinar duramente a sus empleados, hasta a aquellos que incurran en formas más ambiguas de conducta sexual:

136. *Id.*

137. *Id.*

138. CHELA FIN. RES., INC., EMPLOYEE HANDBOOK 15 (1998).

139. *Id.* pág. 14 (énfasis agregado).

140. Franklin, *supra* nota 66, pág. 1556.

“[L]os empleadores que evitan incurrir en responsabilidad jurídica por acoso sexual están presionados para ejercer un severo poder disciplinario contra un sospechoso de acoso, a los pocos días de tomar conocimiento sobre una posible mala conducta. . . Más aun, dado que una rápida investigación que arrojara como resultado que no hubo acoso podría dar lugar a responsabilidad del empleador con el argumento que dicha investigación no existió, el empleador puede estar incentivado a llevar a cabo una rápida investigación y tomar una medida disciplinaria, aun si la investigación no arroja resultados convincentes. . .

Finalmente, el empleador puede estar presionado para imponer duras medidas disciplinarias en lugar de adoptar otras acciones correctivas. Aunque determinar si la medida fue apropiada depende de si fue calculada razonablemente como para poner fin al acoso, los tribunales evalúan este requisito a partir de los resultados: evalúan el efecto real de dicha medida, mas no el efecto razonablemente previsible de antemano. Asimismo, mientras que los tribunales han sostenido que no es necesario despedir al acosador, el empleador que no lo hace asume el riesgo de incurrir en responsabilidad por una eventual situación de acoso, dado que ya está en conocimiento de la tendencia de ese empleado.”¹⁴¹

En línea con estos incentivos, hay pruebas de que, en nombre de la eliminación del acoso sexual, muchos empleados están siendo sometidos a procesos disciplinarios y aun despedidos, por incurrir en conducta sexual. De acuerdo con una importante encuesta a nivel nacional publicada en 1999 por SHRM, un 60% de todas las denuncias por acoso sexual culminó en sanción disciplinaria contra el indicado como acosador.¹⁴² El hecho de que la mayoría de los denunciados por acoso sexual sea sometido a semejante disciplina o capacitación parece lamentable, si tenemos en cuenta que casi la mitad de las denuncias alegan como principales tipos de acoso los comentarios sexuales, las bromas y los chistes.¹⁴³ Más aun, la gran mayoría de todas las denuncias por acoso son hechas contra compañeros de trabajo, no contra supervisores.¹⁴⁴

La evidencia reunida en materia de castigo por acoso sexual, es confirmada por varios relatos anecdóticos. Tras los escándalos de Clinton, la prensa publicó muchísimas historias de empleados que pagaron un precio muy alto por relaciones que parecían inofensivas.¹⁴⁵

141. *Id.* pág. 1557 (énfasis agregado).

142. Ver *SOC'Y FOR HUMAN RES. MGMT.*, *supra* nota 96, en 6 tbl.3 (se informa que un 29% de los indicados como acosadores recibió una advertencia, un 6% fue puesto a prueba (“probation”), un 4% fue suspendido, un 9% fue enviado a sesiones de capacitación o asesoramiento psicológico y 12% fue despedido).

143. *Id.* págs. 5-6 (informa que esos eran los principales tipos de acoso denunciados en un 48% de las denuncias); *U.S. MERIT Sys. PROT. Bd.*, *supra* nota 96, en 14 (con resultados similares). Adviértase, sin embargo, que la encuesta de SHRM no hizo un correlato entre el tipo de acoso y la probabilidad de recibir una sanción disciplinaria.

144. En la encuesta de SHRM, un 51% de todas las denuncias por acoso sexual consiste en empleados que denuncian a compañeros de trabajo y un 29% consiste a empleados que acusan a supervisores o gerentes ejecutivos o senior. *SOC'Y FOR HUMAN RES. MGMT.*, *supra* nota 96, en 6 tbl.2. De manera similar, en una encuesta de 1994 de MSPB, un 77% de mujeres y un 79% de varones que denunciaron haber sido acosados, dijo haberlo sido por parte de un compañero de trabajo u otro empleado, mientras que sólo un 28% de mujeres y un 14% de varones denunció haber sido acosado por supervisores. *U.S. MERIT Sys. PROT. Bd.*, *supra* nota 96, pág. 19 tbl.5.

145. Ver Schultz, *supra* nota 5 pág. 1793 (se cita algunos ejemplos).

En una de esas historias, un asistente social fue despedido por haberse acercado a una nueva compañera de trabajo imitando a David Letterman y diciéndole “I’m gonna flirt with ya (“voy a coquetear con vos”).”¹⁴⁶ En otra, una conferencia prestada por una profesora de psicología lesbiana sobre masturbación masculina, dio lugar a una demanda por acoso sexual interpuesta por un estudiante cristiano y casado, quien alegó que se había sentido “violado y entrapado” por dicha conferencia.¹⁴⁷ En otro caso, un profesor de religión fue amonestado por “‘incurrir en conducta de naturaleza sexual’ que tuvo como efecto ‘crear un ambiente de trabajo intimidante, hostil u ofensivo’”, porque había relatado la historia del Talmud, los escritos que recrean la historia de la ley judía.¹⁴⁸ En la historia, un varón caía de un techo y, accidentalmente, lo hacía sobre una mujer, con quien tenía una relación sexual. El profesor contó que en el Talmud el varón es considerado libre de pecado porque su acto no fue intencional. Una estudiante en la clase se ofendió por la historia y su denuncia por acoso sexual llevó a la universidad a amonestar al profesor y a grabar todas sus clases para asegurarse de que no volviera a decir algo ofensivo en un futuro.¹⁴⁹

Los críticos de la regulación del acoso han acumulado muchos relatos de control sexual. En su libro, *Ceasefire!*, por ejemplo, Cathy Young recuenta varias historias, incluyendo la siguiente:

En Seattle en 1996, Davide Krull, ombudsman del condado, preguntó a su asistente Amy Calderwood, que estaba por casarse, si quería ver algo gracioso en Internet, advirtiéndole que tal vez lo iba a encontrar ofensivo. Ella le dio luz verde. Después de leer “Instrucciones y Consejos para la Joven Novia” –que, ligeramente subidos de tono, simulan ser un texto victoriano sobre cómo evitar el sexo– Calderwood hizo una denuncia. Más tarde reveló otro detalle espeluznante: en nueve meses de trabajo para Krull, él había hecho varios comentarios sobre los días en que se sentía muy bien (“great hair days”). Las disculpas de Krull no fueron suficientes: el Consejo del condado votó 10 a 3 a favor de su remoción.¹⁵⁰

En otro incidente, en el que mujeres, no varones, fueron consideradas agresoras sexuales, Young relata: [e]n 1994, varias cajeras y gerentes del banco “United Jersey” se estaban riendo de unas figuras troqueladas de desnudos masculinos de Playgirl (media hora antes de cerrar y sin clientes en el banco). Un cajero se sintió ofendido e hizo la denuncia. Las mujeres fueron obligadas a pedirle disculpas y suspendidas sin goce de sueldo por dos semanas; algunas fueron descendidas de categoría.¹⁵¹

Si la conexión con la igualdad de género es muy débil en estos ejemplos, en otros ni siquiera existe. Como sugiere Young, “A veces se adoptan medidas aun cuando la

146. Kirstin Downey Grimsley, *In Combating Sexual Harassment, Companies Sometimes Overreact*, WASH. POST, 23 de diciembre de 1996, en A1.

147. Asra Q. Nomani, *Was Prof’s Lecture Academic Freedom or Sex Harassment?*, WALL ST. J., 7 de marzo de 1995 en A1.

148. Dirk Johnson, *A Sexual Harassment Case To Test Academic Freedom*, N.Y. TIMES, 11 de mayo de 1994 en D23 (cita la resolución de la amonestación publicada por Chicago Theological Seminary).

149. *Id.*

150. YOUNG, *supra* nota 7, pág. 180.

151. *Id.* págs. 180-81.

‘víctima’ ni siquiera ha hecho la denuncia.”¹⁵² En un caso con mucha repercusión mediática:

Un director fue denunciado por abrazar a la secretaria en su oficina. Luego, resultó que él la estaba consolando por haberse enterado de la muerte de su madre y que la denunciante odiaba al jefe porque le había negado un ascenso. Aun así, el informe concluyó que el director había violado la política de la empresa que prohíbe el “contacto sexual,” y fue puesto a prueba (probation) por un año.¹⁵³

De un análisis de las noticias de la prensa disponibles, no parece que Young esté exagerando.¹⁵⁴ Estos ejemplos no son aislados. Además de las historias recién relatadas, el profesor de derecho Eugene Volokh y el escritor Walter Olson han catalogado varios casos que ilustran incidentes, considerados ejemplos de cómo la regulación del acoso sexual ha operado para suprimir la libertad de expresión alentado “la cultura del juicio” (overlawyering) que alimenta el “temor al coqueteo.”¹⁵⁵ Si bien la prensa y los críticos tienden a concentrarse demasiado en sucesos en los que hubo exceso por parte de las empresas en el castigo de conducta sexual, lo cual algunos analistas sospechan,¹⁵⁶ lo cierto es que, de todas formas, el grueso de los incidentes informados tiende a corroborar lo que la investigación más sistemática sugiere: que muchos empleados están siendo castigados por conducta sexual que no llegaría a ser acoso para la ley.

Los libertarios describen estos excesos como una manifestación de lo políticamente correcto.¹⁵⁷ Semejante actitud puede explicar un poco lo que está sucediendo. Algunos profesionales y gerentes de recursos humanos realmente parecen haber comprado la línea feminista convencional, según la cual la sexualidad en el lugar de trabajo es inherentemente sexista, y han buscado erradicar la expresión sexual con una intensidad tal, que indica algún compromiso ideológico. Más allá de su agudeza, sin embargo, los críticos libertarios no han visto algo crucial. Concentran su cólera en *el gobierno* (sobre todo en los tribunales y en los organismos gubernamentales de aplicación) por crear legislación que atenta contra la auto expresión, pero es la *dirección empresarial* la que está echando a empleados por

152. *Id.* pág. 181.

153. *Id.*

154. Ver Alex Michelini, *Male Teller Can't Bare Nudie Pix*, DAILY NEWS (New York), 16 de enero de 1995, en <http://www.tnom.com/html/teller.html> (relata la suspensión y el descenso de categoría de las cajeras del banco después de una travesura con una revista *Playgirl*); Margot Slade, *Sexual Harassment: Stories from the Field*, N.Y. TIMES, 27 de marzo de 1994, § 4 (Week in Review), en 1 (cuenta el incidente del director sometido a un proceso disciplinario por abrazar a su secretaria luego de la muerte de su madre); *Primetime Live* (emisión de ABC televisión, 21 de julio de 1994) (examina el mismo incidente); Duff Wilson, *Aide Goes Public in Ombudsman Beef—Woman Says She Was Surprised, Offended by E-mail Try at Humor*, SEATTLE TIMES, 10 de septiembre de 1996 en B1 (describe el contexto en el que se removió a Krull, el ombudsman de condado).

155. Ver *supra* nota 73.

156. Ver Deborah Zalesne, *Sexual Harassment Law: Has It Gone Too Far, or Has the Media?*, 8 TEMP. POL. & CIV. RTS. L. REV. 351, 356-68 (1999).

157. Ver Olson, *supra* nota 7, pág. 54 (se refiere a “la policía del discurso” que aboga por las políticas de la “tolerancia-cero”); Cathy Young, *Groping Toward Sanity: Why the Clinton Sex Scandals Are Changing How We Talk About Sexual Harassment*, REASON, agosto-septiembre de 1998, pág. 24, 31 (pidiendo a los “críticos de la ‘corrección sexual’ que... luchan por un cambio legislativo” en el dominio de la regulación del acoso sexual), disponible en <http://reason.com/9808/fe.young.shtml>.

transgresiones sexuales. En muchos de esos casos, es difícil separar los propósitos que surgen de lo “políticamente correcto”, de aquellos más convencionales en el empresariado.

Mi estudio de la bibliografía y de la jurisprudencia sugiere que las empresas suelen basarse en las políticas en materia de acoso sexual para justificar el castigo de varones que han violado la norma de la “asexualidad”, independientemente de si hubo, o no, discriminación en razón del sexo. A veces, el empresariado parece utilizar una denuncia por acoso sexual como subterfugio, encubriendo motivos menos benignos para deshacerse de un empleado. Más allá de si esto está sucediendo, o no, lo cierto es que el acoso sexual suele proveer de una justificación progresista para echar a empleados que han dedicado su vida a la empresa. Los empresarios no estaban actuando con el corazón frío, alegan. Por el contrario, estaban actuando heroicamente para sacar del lugar de trabajo a unos cretinos retrógrados que se interpusieron en el progreso de las mujeres.

En algunos casos, el empresariado se basó, explícitamente, en esta línea de razonamiento, para disciplinar a hombres mayores que aparentaban no haber hecho más que chistes o participado en conversaciones sexuales. En *Pierce v. Commonwealth Life Insurance Co.*, un gerente, Tom Pierce, fue acusado de acoso sexual después de haber participado en un intercambio epistolar sexualmente explícito con una empleada administrativa, Debbie Kennedy. En una de las cartas que había enviado Pierce, decía, “Sex is a misdemeanor. De more I miss, de meanor I get.”¹⁵⁸ * De acuerdo con Pierce y otros empleados, Kennedy también había enviado a Pierce cartas con mensajes sexualmente explícitos y había incurrido en un comportamiento subido de tono cuando estaba con Pierce y con otros en la oficina.¹⁵⁹ Aun así, cuando Kennedy acusó a Pierce por acoso sexual, este último fue rápidamente descendido de categoría, su sueldo disminuido significativamente y transferido de oficina. Después de haber estado durante treinta años en la empresa, a Pierce le dijeron adiós, tirando sus efectos personales en la avenida Hardee.¹⁶⁰

La empresa alegó que Pierce ya había sido advertido por dos denuncias de acoso sexual en los últimos diez años, antecedentes que Pierce negó. Tal vez, si Pierce tenía semejante historia, la dirección empresaria se sintió compelida a castigarlo; de lo contrario, debía asumir el riesgo de un costoso juicio por acoso. Aun así, el razonamiento de la empresa a la hora de someter a Pierce a un proceso disciplinario es poco sólido, y peligroso. La empresa se basó, solamente, en el carácter sexual de las cartas, sin siquiera examinar si Pierce albergaba algún motivo sexual al enviarlas. De hecho, con un sorprendente razonamiento que conjuga todas las formas de interacción sexual –desde la violación hasta la conversación subida de tono– uno de los superiores de Pierce le dijo que podía ser un “asesino, violador o abusador sexual de menores, que era lo mismo”.¹⁶¹

En un caso similar, la empresa “Miller Brewing” fue condenada a la suma de \$26,6 millones de dólares en concepto de daños cuando echó a un ejecutivo, Jerold Mackenzie,

158. *Pierce v. Commonwealth Life Ins. Co.*, 825 F. Supp. 783, 784 (E.D. Ky. 1993), *aff'd*, 40 F.3d 796 (6th Cir. 1994).

* “El sexo es un delito menor. Cuanto más lo extraño, menos lo tengo”. La frase permanece en inglés porque, de lo contrario, se perdería su sentido como juego de palabras y de fonética (Nota de la T.)

159. *Pierce*, 40 F.3d at 799 & n.2.

160. *Id.* pág. 800.

161. *Id.* pág. 799.

a quien una empleada, Patricia Best, había acusado de acoso sexual.¹⁶² Mackenzie, quien había trabajado durante 19 años para la empresa, le comentó a Best un episodio de la serie *Seinfeld* que había salido al aire la noche anterior. En el show, *Seinfeld* no se acordaba del nombre de la mujer con la que estaba saliendo. Sabía que el nombre rimaba con una parte de la anatomía femenina. Sin embargo, trataba sin éxito de adivinar y ensayaba nombres como “Mulva” y “Gipple.” Al final del show, cuando la mujer termina con la relación, *Seinfeld* se acuerda del nombre y le dice “¿Delores?” Mackenzie relató este episodio a Best, y como ella no entendió el chiste, él le fotocopió la página de un diccionario donde estaba la definición de “clitoris” y se la entregó. Es posible que los hechos del caso den lugar a más de una interpretación. Quizás Mackenzie se estaba valiendo del chiste sexual para molestar a una mujer a la cual despreciaba por motivos sexistas. Pero, luego de escuchar ambas versiones de la historia, un jurado integrado por doce personas, de las cuales 10 eran mujeres, decidió que la conducta de Mackenzie no se condecía con lo que ellas entendían por acoso sexual y que su despido había sido injusto.¹⁶³ Algunas notas periodísticas, de hecho, sugieren que es posible que la empresa no haya echado a Mackenzie por el riesgo de ser responsabilizada por acoso a raíz de su conducta, sino que habría utilizado la denuncia por acoso sexual como un subterfugio para despedir a Mackenzie, porque, en realidad, se querían deshacer de él por otras razones.¹⁶⁴

Algunos lectores pueden tener poca simpatía hacia los ejecutivos o supervisores que incurren en conducta con orientación sexual, aun cuando en apariencia sea benigna, como contar chistes sexuales. A estos lectores les puede preocupar que los empleados bajo su supervisión experimenten una presión sutil para participar o, al menos, aceptar tal comportamiento –ya sea que les guste, o no– cuando proviene del jefe. Aun así, no fueron solamente jefes los sometidos a un proceso disciplinario por comportamientos sexuales; también fueron disciplinados muchos empleados. De hecho, los sondeos indican que los empleados con menor sueldo son más propensos a ser disciplinados que los supervisores.¹⁶⁵ En varias de las decisiones relatadas, trabajadores con sueldos relativamente bajos fueron despedidos o suspendidos por hacer bromas o comentarios sexuales que parecían relativamente inocuos.

En una disputa de 2001 que tuvo lugar en la oficina del Sheriff del Condado Cook, un funcionario penitenciario de trece años de servicio fue suspendido temporalmente, sin goce de sueldo, por haber contado un chiste que había escuchado esa mañana por la radio

162. Ver James L. Graff, *It Was a Joke! An Alleged Sexual Harasser Is Deemed the Real Victim*, TIME, 18 de julio de 1997, pág. 62; ver también Gretchen Schuldt, *Former Miller Executive “Shocked” by Seinfeld*, MILWAUKEE J. SENTINEL, 27 de junio de 1997, pág. 3 (se discute el despido de Mackenzie).

163. Ver Dave Daley, *Women Jurors Seen as Key to Mackenzie’s Court Victory*, MILWAUKEE J. SENTINEL, 19 de julio de 1997, pág. 10; *Fired Executive Awarded \$26.6 Million over Seinfeld Rhyme*, LEGAL INTELLIGENCER, 17 de julio de 1997, pág. 4.

164. Ver, por ej., Erik Brooks, *“Lighten Up” or “Shut Up”?; Racy “Seinfeld” Chat Not Harassment, Jury Rules; Women’s Groups Angered*, CHATTANOOGA TIMES, 17 de julio de 1997, LEXIS, Nexis Library, Chattanooga Times/Chattanooga Free Press File; Dave Daley, *\$26 Million Awarded in Seinfeld Case; Miller Firing Improper, Jury Decides*, MILWAUKEE J. SENTINEL, 16 de julio de 1997, LEXIS, Nexis Library, Milwaukee Journal Sentinel File.

165. Ver, por ej., U.S. MERIT SYS. PROT. Bd., *supra* nota 96, pág. 38 (informa que los encuestados se quejaron porque en un nivel más alto, los empleados eran menos propensos a recibir un castigo apropiado por acoso, particularmente si eran gerentes o supervisores).

a una asistente administrativa, a quien conocía desde hacía varios años.¹⁶⁶ Según el funcionario, el chiste hacía referencia a que la “American Dental Association” (Asociación Odontológica norteamericana) tenía un stand en el “Taste of Chicago”^{*} y había acuñado la siguiente frase: “si usted quiere un masaje de lengua, venga al Taste of Chicago y obtenga un cepillado de dientes.”¹⁶⁷ El funcionario alegó que se había dirigido a la denunciante explicándole que el chiste “parecía sucio, pero no lo era,” y que después de contárselo, le sugirió que fuera a su casa y le diera a su novio o marido un masaje de lengua, mientras que blandía un cepillo de dientes con sus manos.¹⁶⁸ La mujer le gritó “vete a la mierda,” y lo denunció por acoso sexual.¹⁶⁹

La política del condado en materia de acoso sexual, había incluido como ejemplos de “avances sexuales indeseados, proposiciones u otros comentarios sexuales” cosas tales como “gestos con orientación sexual, ruidos, comentarios, bromas o comentarios sobre la sexualidad de una persona o sobre su experiencia sexual.”¹⁷⁰ Al argumentar por qué el funcionario había violado la política del condado, el fiscal de condado hizo hincapié en el alegado contenido sexual de este chiste tan poco claro:

Tenemos a este funcionario haciendo un chiste verde, respecto del cual... él admite que tiene connotaciones sexuales. . . .

. . . El chiste que estaba contando tenía uno y sólo un propósito... sacar a la luz la connotación sexual que le subyacía.

Su intención es irrelevante... Haya tenido la intención de ofender, o no, lo relevante es el efecto que tuvo sobre aquellas personas a quienes les hizo la broma y [la denunciante] la reconoció como ofensiva.¹⁷¹

Para rebatir el argumento del sindicato, respecto de que se debió haber aplicado el procedimiento habitual de imposición de sanciones disciplinarias de manera progresiva (una advertencia, antes que una suspensión), el Condado enfatizó la severidad de la ofensa:

Cuando se consulta el convenio colectivo de trabajo, surge que la disciplina no necesariamente tiene que ser progresiva en los casos en los que la ofensa es más seria.

. . . En nuestro lugar de trabajo, una de las ofensas más serias que alguien puede cometer es el acoso sexual. Es algo penetrante en nuestra sociedad... y es algo que las personas quieren eliminar. . .¹⁷²

166. *In re County of Cook/Sheriff of Cook County*, 115 Lab. Arb. Rep. (BNA) 1346 (2001) (Wolff, Arb.).

* El “Taste of Chicago” es un festival anual en el que se exponen los mejores platos y entretenimientos de la ciudad de Chicago.

167. *Id.* pág. 1348.

168. *Id.* Según el árbitro, la versión de los hechos era ligeramente diferente. Preguntada que fue sobre si el demandado tenía consigo una pasta de dientes en la mano, [la denunciante] respondió, “No, que yo sepa” y repitió que el demandado había pasado su brazo sobre su espalda. Negó que el demandado le hubiese dicho que había escuchado un chiste en la radio esa mañana y que le hubiese dicho que el chiste, aunque parecía sucio, no lo era y que se lo podía contar a su marido. *Id.* pág. 1347. Más allá de cuáles sean los hechos aceptados, mi punto todavía subsiste: el fiscal de condado sostuvo que las connotaciones sexuales del chiste eran las que lo tornaban en acoso sexual y se basó en ellas para sancionar al demandado.

169. *Id.*

170. *Id.* pág. 1349.

171. *Id.* pág. 1350.

172. *Id.*

Si bien el árbitro revocó la suspensión, por haber violado el principio de progresividad de las sanciones disciplinarias, lo cierto es que esto de ninguna manera renegó de, sino que de hecho confirmó, el argumento del Condado respecto de que un chiste sexual podía ser punible como acoso sexual. El árbitro sostuvo que el chiste no era “razonablemente, susceptible de ‘connotación sexual’” y, por lo tanto, no estaba cubierto por la política del Condado.¹⁷³ Además, enfatizó el árbitro, el funcionario no tenía antecedentes de comentarios sexuales. La decisión del árbitro describía al demandado como alguien que solía conducirse como un funcionario y un caballero y que había tenido un desliz ocasional al contar un chiste petulante e inmaduro. Por el contrario, sugiere la decisión, está dentro de los derechos del Condado castigar a un acosador sexual que hubiese hecho un chiste verdaderamente “sucio”, sobre todo si se trataba de un reincidente.¹⁷⁴

Un razonamiento similar surge de una decisión que involucraba la demanda interpuesta por un abastecedor del turno noche de “Safeway”, despedido por crear un ambiente de trabajo hostil.¹⁷⁵ El demandante ya tenía un largo historial de comentarios sexuales groseros en el trabajo, los cuales, a veces, ofendían a sus compañeras.¹⁷⁶ En ocasión de su despido, el demandante escuchó que una de las mujeres de su equipo de trabajo le decía a un compañero, “Richard, te voy a cachetear,” y “supuestamente con lascivia en su voz, el demandante... dijo ‘[o]ooh, lo vas a cachetear...’”¹⁷⁷ Cuando su colega respondió, “[t]e voy a cachetear primero,” el demandante respondió, “[o]ooh, me vas a cachetear, voy a ir a mi camión a buscar mis esposas.”¹⁷⁸

Lo central acá no es que el demandante fuese una figura simpática; probablemente no lo era. Lo central es que el árbitro simplemente aceptó, sin cuestionar, la idea de que los comentarios sexuales configuraban acoso sexual. Aunque el árbitro sostuvo que el demandante debía tener otra oportunidad antes de ser despedido, advirtió:

No hay dudas de que los comentarios... constituyen acoso sexual... Sus comentarios haciendo referencia a las esposas deben ser vistos a la luz de su patrón de conducta en el lugar de trabajo, que es propia de una persona lasciva, grosera, poco caballerosa, quien, de manera desafortunada, y pensando que así está siendo “listo” o “jocosos” daña, avergüenza y humilla a las empleadas... El demandante no aparenta ser un individuo malvado o físicamente intimidante, pero su comportamiento es incorrecto y no puede ser tolerado en el ambiente de trabajo moderno.

El demandante debe entender que es un dinosaurio en el lugar de trabajo moderno, y como dinosaurio (por ej., acosador sexual), o bien cambia o bien se extinguirá en el futuro cercano... El demandante debe ser castigado severamente, necesita recibir un fuerte mensaje y debe ser capacitado en la “sensibilidad” (“sensitivity” training) pero le corresponde una última oportunidad.¹⁷⁹

173. *Id.* pág. 1351.

174. *Id.*

175. *In re Safeway, Inc.*, 109 Lab. Arb. Rep. (BNA) 768 (1997) (DiFalco, Arb.).

176. *Id.* pág. 769.

177. *Id.* pág. 770.

178. *Id.*

179. *Id.* págs. 773-74 (énfasis agregado).

Al igual que la decisión en el caso del Condado de Cook, esta retórica del árbitro refleja un modo de pensar que equipara la ofensa sexual con el acoso, independientemente del contexto, y estigmatiza a los empleados que ofenden la sensibilidad femenina como parias que deben ser resocializados (a través de una capacitación en la sensibilidad) o, de lo contrario, perecer.

En otro caso, “American Mail-Well Envelope” suspendió a un coordinador porque no evitó que unos varones bajo su supervisión miraran una revista de contenido sexual explícito.¹⁸⁰ Cuando Tonya Harding, una celebridad local cuyas aventuras habían sido discutidas durante semanas por los empleados, apareció en la revista *Penthouse*, uno de los varones llevó la revista y muchos de sus compañeros la miraron discretamente al principio de su turno. Luego, el dueño de la revista la colocó, con la cubierta hacia abajo, en su lugar de trabajo. Alguien le comentó esto a una compañera de trabajo y ella, a su vez, lo comentó a la dirección.¹⁸¹ Aun sin alegato alguno de que la revista hubiera dado lugar a comentarios lascivos o a mala conducta, ni preocupación sobre si había reducido la eficiencia, ni reclamo sobre su eventual utilización como arma contra alguna mujer, la empresa sostuvo que el fracaso del demandante en evitar que los otros la vieran y no haber denunciado su presencia a la dirección implicaban una violación a la política de la empresa en materia de acoso sexual.¹⁸²

La política de la empresa responsabilizaba a los supervisores y coordinadores en la contribución a la creación “de un ambiente de trabajo libre de discriminación en razón del sexo y de la raza” y les requería ser “sensibles a situaciones, que fuesen, o que pudieran ser interpretadas como, raciales o *sexuales* en su contenido.”¹⁸³ Razonablemente, el coordinador pudo haber interpretado “discriminación en razón del sexo” como referida a situaciones en las que estaba en juego una conducta basada en un prejuicio de género, pero el árbitro rechazó de plano esta interpretación. El árbitro también rechazó el intento del sindicato de cuestionar la medida sobre la base de la libertad de expresión, la que fue considerada como “una polémica... que no está directamente relacionada con la situación fáctica en estudio.”¹⁸⁴ Desde el punto de vista del árbitro, la revista tenía “fuera de toda duda, contenido sexual”¹⁸⁵ —y cualquier cosa de contenido sexual era, por definición, una forma de acoso sexual—. Por lo tanto, el árbitro confirmó el derecho del directorio de sancionar disciplinariamente al coordinador, que solamente ganaba 25 centavos por hora más que los empleados a quienes supervisaba,¹⁸⁶ por no haber evitado que sus muchachos echaran una ojeada discreta a una revista porno.

Es preocupante cómo el fantasma del “pretextual motives”^{*} hechiza muchas decisiones en las que los empleados son despedidos por acoso sexual. En algunos de los casos, la

180. *In re* Am. Mail-Well Envelope, 105 Lab. Arb. Rep. (BNA) 1209 (1995) (Paull, Arb.).

181. *Id.* pág. 1211.

182. *Id.*

183. *Id.* págs. 1211-12 (énfasis agregado).

184. *Id.* pág. 1213.

185. *Id.*

186. *Id.* pág. 1210.

* Hace referencia a esta práctica de valerse del acoso sexual como pretexto o subterfugio para despedir a un empleado por motivos menos benignos. Como no existe una traducción exacta al español, que refleje la práctica descrita, se dejó el nombre en inglés (Nota de la T).

ofensa del acusado parece tan pequeña, su conexión con cualquier motivación sexual, tan débil y la respuesta del empresariado, tan rimbombante, que es difícil resistir a la conclusión que la dirección empresarial está utilizando el acoso sexual como justificación para castigar empleados a quienes quiere castigar por otras razones. Muchos de los casos involucran a hombres mayores. Aunque es posible que los hombres mayores tarden más en ajustarse a las normas de los lugares de trabajo “modernos”, también es posible que las empresas se estén valiendo de su mala conducta sexual para despedirlos de sus trabajos injustamente (y privarlos de sus pensiones o de los beneficios acumulados). Hay varios casos en los que los empleados han alegado motivaciones relacionadas con su edad o con otros factores igual de inapropiados explícitamente.¹⁸⁷ En *Pilkington v. CGU Insurance Co.*, por ejemplo, un gerente fue acusado de acosar sexualmente a una analista de datos con quien había tenido una historia afectiva.¹⁸⁸ Cuando ella se fue por una breve licencia por incapacidad, la llamó o le escribió correos electrónicos una o dos veces por semana, y, durante una conversación telefónica, le dijo “te quiero” y “[e]stoy esperando tu regreso.”¹⁸⁹ Cuando fue despedido por acoso sexual, sin que se hiciera una investigación significativa, él sostuvo que la empresa “a sabiendas, había utilizado un cargo infundado para despedirlo y evitar su obligación de pagarle... determinado dinero en razón de un beneficio”¹⁹⁰ que había acumulado bajo un programa que prometía pagos de beneficios a los empleados con el propósito expreso de alentarlos a permanecer en la empresa.

Los homosexuales también alegaron que las empresas se han valido de cargos de acoso sexual como subterfugios para despedirlos en razón de su orientación sexual.¹⁹¹ Por ejemplo, Michael White, un despachante de la empresa “B&W Cartage Company”, una firma de transportes de Michigan, alegó que su empleador había utilizado una denuncia por acoso sexual como pretexto para despedirlo por ser gay y porque su empleador lo creía HIV-positivo.¹⁹² White, que había revelado ser gay unos pocos meses antes de su despido, había sido descrito por uno de sus compañeros como “tan raro como un billete de tres dólares.”¹⁹³ “Sentimos que el alegado acoso sexual fue un pretexto para despedir al Sr. White

187. Ver, por ej., *Galambos v. Fairbanks Scales*, 144 F. Supp. 2d 1112 (E.D. Mo. 2000) (sostuvo que un empleado de treinta años de antigüedad tenía la carga de la prueba en una demanda por despido discriminatorio en razón de la edad y de la discapacidad, producto de un reciente ataque cardíaco; el empleado lograba y sobrepasaba todos los objetivos de comportamiento y consideró como un pretexto la demanda del empleador por acoso sexual, que tuvo lugar justo después de su reincorporación luego de una licencia por enfermedad); *Ex parte Usrey*, 777 So. 2d 66 (Ala. 2000) (sostuvo que un empleado tenía razones, *prima facie*, para interponer una demanda por despido “pretextual” y en venganza (retaliatory), supuestamente fundado en una acusación por acoso sexual insignificante, luego de que el empleado reclamara una compensación por un accidente de trabajo).

188. 143 Lab. Cas. (CCH) ¶ 59,244 (E.D. Pa. 2001).

189. *Id.* pág. 92,907.

190. *Id.* pág. 92,911. El tribunal denegó el desistimiento de la empresa, en un pasaje que sugiere que, de probarse estos hechos, serían suficientes como para un incumplimiento contractual, de acuerdo con la normativa del Estado de Pennsylvania.

191. Aunque menos común, ha habido reclamos de empleados que han utilizado los cargos por acoso sexual para lograr el despido de alguien, cuyo verdadero motivo era un prejuicio por su orientación sexual. Ver *Three Say Lesbian Boss Harassed Them*, SUN-SENTINEL (Fort Lauderdale), 25 de febrero de 1994, en 9A.

192. Ver Cheryl Zupan, *Gay Michigan Man Sues Employer*, GFN.COM: THE GAY FINANCIAL NETWORK, 10 de agosto de 1998, en <http://www.gfn.com/archives/story.phtml?sid=201>.

193. *Id.*

y sobre todo una forma de acosarlo a él,” aseguró su abogada, Lissa Cinat. “De repente, inesperadamente, aparece este supuesto acoso y, tres semanas después, es despedido. Nadie en la empresa le hablaba. No le dieron ningún tipo de asesoramiento. La mujer nunca le manifestó que su comportamiento era inapropiado. Ella nunca le dijo nada.”¹⁹⁴

En otro caso, Kenneth Kendrick, un especialista en calefacción y aire acondicionado de “Astra USA”, denunció que su empresa utilizaba “diversos pretextos” para suspenderlo por ser gay.¹⁹⁵ “Fui acusado de acoso sexual porque hice un comentario sexual a un empleado que trabajaba en otra unidad,” decía su denuncia ante “Massachusetts Commission Against Discrimination”*. “Este empleado ya había acusado a un heterosexual de acoso sexual por un hecho más grave, que culminó sin sanción. Sin embargo, dado que soy homosexual, el comentario que hice terminó con una suspensión.”¹⁹⁶ Luego de que Kendrick contratara a un abogado, el consejo de recursos humanos de Astra le ofreció una indemnización por el cese y sostuvo luego que “información posterior confirmaba algunas, no todas, de las alegaciones del Sr. Kendrick.”¹⁹⁷ Los medios de comunicación han informado sobre muchos otros casos en los que el empresariado ha utilizado denuncias por acoso sexual como un pretexto para despedir a empleados gay por su orientación sexual, sin molestarse en llevar adelante una investigación apropiada.¹⁹⁸ Algunos empleados han ganado en esos reclamos.¹⁹⁹

194. *Id.*

195. Ver George B. Griffin, *Worker Alleges Gay Bias*, WORCESTER TELEGRAM & GAZETTE, 16 de julio de 1997, en E1. * “Comisión contra la Discriminación de Massachussets” (Nota de la T.)

196. *Id.*

197. *Id.*

198. Por ejemplo, en Manchester, Inglaterra, un gay llamado Vincent Monks fue despedido de su trabajo como gerente de una empresa de limpieza luego de hacer un alegre comentario a una empleada de seguridad en el bar. Ver John Mahoney, *I Never Harassed Girl . . . Coz I'm Gay*, DAILY STAR (Londres), 27 de marzo de 2002, pág. 25. Café de por medio, le dijo bromeando: “¡Ooh, podría llevarte a casa y hacerte el amor apasionadamente!” *Id.* Según él, ella le respondió con una broma por su condición de gay y “todo parecía gracioso. Así terminó todo.” *Id.* Dos semanas después, Monks fue convocado ante sus jefes de la empresa, quienes lo pusieron al tanto de la denuncia y lo despidieron en el acto. *Id.* Monks sostuvo que él no pudo haber acosado a una mujer porque al ser gay no tenía ningún interés sexual en las mujeres. La empresa respondió que “El Sr. Monks admitió haber hecho comentarios de una naturaleza sexual directa. Es bastante posible que un gay declarado acose sexualmente a una mujer.” *Id.* Aun cuando la defensa de Monks, ser gay, no es determinante –claramente, los gays también pueden tener motivaciones sexistas y pueden actuar en función de ellas acosando mujeres- es poco creíble que una compañera de trabajo pueda sentirse lo suficientemente amenazada por esa clase de comentario como para justificar una reacción rápida y severa por parte de la empresa. Ver también Bill Roundy, *Man Alleges Firing for Orientation*, GFN.COM: THE GAY FINANCIAL NETWORK, 3 de mayo de 1999, en <http://www.gfn.com/archives/story.phtml?sid=1177> (relata las denuncias de un varón de Fairfax, Virginia, quien manifestó haber sido despedido después de que su empresa descubriera su orientación sexual en ocasión de una investigación por acoso sexual, y creía que la empresa había tomado en cuenta su orientación sexual y rescindido su contrato sin determinar si las denuncias de acoso eran ciertas).

199. Para un ejemplo de un reclamo exitoso de esta naturaleza, en el que se empleó el acoso sexual como pretexto para despedir a alguien por su orientación sexual, ver *MA \$1.2M Discrimination Award*, PLANETOUT.COM, 6 de enero de 1997 en <http://www.planetout.com/pno/news/article.html?1997/01/06/3> (relata un caso en que un jurado fijó una indemnización por 1.2 millones de dólares a un gerente después de que descubrió que una denuncia por acoso sexual había sido utilizada para rescindir su contrato porque se lo consideraba gay).

Hay otros casos en los cuales los jurados y los árbitros descubrieron explícitamente que las empresas se han valido de acusaciones por acoso sexual para encubrir otras motivaciones sospechosas para despedir a sus empleados. En contextos sindicales o de empleo público, en que los empleados están protegidos contra el despido sin justa causa, los árbitros a veces revocan decisiones de la dirección empresarial. En un caso que involucraba a la ciudad de Hollywood, Florida, por ejemplo, un varón que había sido oficial de policía durante treinta años fue exonerado por haber asistido con una remera “inapropiada” a una sesión de capacitación sobre acoso sexual a la que todos los oficiales habían sido obligados a ir, luego de que el departamento perdiera un juicio por acoso sexual.²⁰⁰ El demandante alegó que no sabía de antemano el propósito de la reunión y que usó una remera con las palabras “Booby trap”^{*} en el dorso, y una foto de una mujer en bikini en la espalda. Durante la sesión de capacitación, el instructor alentó a los participantes a hablar libremente sobre qué podía hacerse para mejorar el departamento. El oficial hizo comentarios negativos sobre el jefe. Al día siguiente, fue despedido.²⁰¹

El árbitro revocó la exoneración, al hallar que las razones dadas eran puros pretextos.²⁰² La regla que requiere el uso de determinada vestimenta apropiada, sólo se aplica cuando los oficiales están en ejercicio de sus funciones: los oficiales siempre han sido autorizados a vestir remeras, pantalones cortos y sandalias en sesiones de capacitación. La remera tampoco violaba la norma que requería que los oficiales demostraran cortesía y respeto hacia los demás, ni deliberadamente burlaba la orden impartida por los jueces en el juicio por acoso. Nadie se había quejado de la remera, ni nadie se había ofendido; la mujer que conducía la sesión de capacitación ni siquiera se había dado cuenta. En cambio, el jefe se valió del incidente de la remera como una excusa para despedir al demandante por su crítica abierta al propio jefe. “El resultado fue un dictamen de Asuntos Internos, según el cual había habido una violación a las reglas, sólo para justificar la decisión previa del jefe de someterlo a un proceso disciplinario,” concluyó el árbitro.²⁰³

En otro caso que involucraba a la Oficina de Educación de Monterey, California, un árbitro revocó una exoneración de un varón que había trabajado en la escuela de distrito durante veintitrés años y fue transferido al programa “Head Start” para trabajar como secretario financiero, al final de su carrera.²⁰⁴ Los problemas del hombre empezaron cuando el programa contrató a un nuevo director, Ricardo Tellez, quien lo trataba muy mal. Por ejemplo, se suponía que una vez al año debía hacer, respecto de cada empleado, una evaluación de su desempeño. Sin embargo, Tellez nunca lo hizo respecto del demandante. Más tarde, Tellez lo echó con el argumento que había violado la política en materia de acoso sexual. En una ocasión, el demandante había traído galletitas a la empleada de cocina, Anita Colinga, le había soplado besos y le había dicho “hola, preciosa”²⁰⁵

200. *In re City of Hollywood*, 112 Lab. Arb. Rep. (BNA) 88 (1999) (Miller, Arb.).

* “Trampa cazabobos” (Nota de la T.)

201. *Id.* págs. 89-90.

202. *Id.* pág. 92.

203. *Id.* pág. 93.

204. *In re Monterey County Office of Educ.*, 115 Lab. Arb. Rep. (BNA) 909 (2001) (Pool, Arb.).

205. *Id.* pág. 914.

Aunque el jefe de cocina se había quejado, Colinga dijo que no había problemas con el comportamiento del demandante. En otra ocasión, el demandante había llevado una copia de la revista *Maxim* para exhibir la foto de tapa de una actriz popular a una compañera de trabajo. Cuando ella le dijo que se sentía incómoda con ella, guardó la revista y, de acuerdo con el propio relato de ella, nunca lo volvió a hacer.²⁰⁶

Al defender la decisión, Tellez atestiguó que sus principales “preocupaciones eran el comportamiento [del demandante] hacia las empleadas y las quejas constantes de estas últimas... Él [simplemente] no podía permitir que las empleadas estuviesen sometidas a esa clase de comportamiento.”²⁰⁷ Sin embargo, el árbitro descubrió que, por el contrario, “no había evidencia que demostrara que *al menos una* empleada hubiese hecho una denuncia en relación con conducta personal o verbal inapropiada hacia ella.”²⁰⁸ En este caso, con la ayuda de dos ex coordinadores de “Head Star”, que atestiguaron que el demandante era muy competente y eficiente en su trabajo y que hablaron de su “empatía (con el demandante) teniendo en cuenta las frustraciones a las que era sometido por parte del Sr. Tellez en el desempeño de sus tareas,”²⁰⁹ el árbitro consideró falsa la supuesta preocupación de Tellez por el hecho de que el demandante hubiese hecho sentir incómodas a las empleadas y rechazó la denuncia por acoso sexual por ser un mero pretexto.

Así como algunas empresas se valen de acusaciones de acoso sexual para despedir a empleados, encubriendo los verdaderos motivos, más oscuros, que explican el despido, otras firmas parecen haber descubierto que una denuncia por acoso sexual les provee de una explicación más aceptable para despedir a un empleado, que la del mero hecho de trabajar mal. En *Moore v. Arthur Andersen*,²¹⁰ por ejemplo, una cámara de apelaciones de Texas confirmó una sentencia contra un contador, David (Barry) Moore, que había sido despedido. La directora del proyecto en el que trabajaba, Laura Mawhinney, había declarado por escrito en el legajo de Moore, que éste coqueteaba demasiado en el trabajo. “A lo largo de la semana,” escribió, “observé que Barry incurrió en múltiples conversaciones con múltiples empleadas, algunas de hasta 20-30 minutos.”²¹¹ Renegó de Moore por perder “demasiado tiempo ‘chateando’ con clientas” e “hizo hincapié en lo importante que era que él mantuviese relaciones profesionales con los empleados de atención al cliente.”²¹² Poco después, Moore denunció ante Recursos Humanos que Mawhinney lo hostigaba y que estaba creando un ambiente de trabajo hostil. Aun así, nadie investigó su denuncia, ni siquiera leyeron su descargo respecto de lo denunciado por Mawhinney. Por el contrario, el director de Recursos Humanos, Scott Wilson, convocó a Moore a su oficina, le dijo “[a]sí que es Ud. un coqueto” y lo despidió por acoso sexual.²¹³

206. *Id.*

207. *Id.*

208. *Id.* (énfasis agregado).

209. *Id.* pág. 915.

210. *Moore v. Arthur Andersen, L.L.P.*, No. 13-00-389-CV, 2001 Tex. App. LEXIS 5834 (23 de agosto de 2001).

211. *Id.* pág. *6.

212. *Id.* pág. *5.

213. *Id.* pág. *7.

Aunque la firma contable sostuvo ante “Texas Workforce Commission”^{*} que Moore había sido despedido por acoso sexual, según el tribunal el director de Recursos Humanos, más tarde, manifestó que Moore debió haber sido despedido por “conducta poco profesional.”²¹⁴ En cuanto a la sustancia, la investigación de la firma sobre la mala conducta de Moore sólo arrojó como resultado algunas alegaciones vagas provenientes de algunas de las mujeres del sector de los clientes, que se habían sentido “incómodas” cuando Moore les preguntaba si estaban saliendo con alguien.²¹⁵

Es difícil discernir las verdaderas razones de Arthur Andersen para despedir a Moore. Quizás la razón “acoso sexual” era real: a la empresa le debe haber preocupado que a su clientela le desagradase su comportamiento, o tal vez Mawhinney mismo se sintió ofendida por él. Aun así, la empresa ya había desistido del cargo por acoso sexual antes del juicio. El relato de los hechos también sugiere que Mawhinney pudo haber estado enojada porque las actividades extracurriculares de Moore le estaban tomando tiempo de trabajo; se quejó de que él se pasaba mucho tiempo coqueteando y que ella sospechaba que estaba trabajando seis horas en lugar de ocho.²¹⁶ Pero, si la preocupación por su productividad era la razón ¿Por qué echarlo por acoso sexual (o por conducta inapropiada)? Después de todo, en un estado como Texas, en el que existe una flexibilización laboral absoluta^{*}, Andersen pudo haber despedido a Moore por no trabajar lo suficientemente bien o hasta sin causa. Por lo tanto, aun si Mawhinney simplemente lo quería despedir porque no le gustaba ¿Por qué recurrir al acoso sexual como justificación?²¹⁷

Una clave para entender el motivo por el cual la empresa afirmó que había despedido a Moore por acoso sexual, puede hallarse en la fácil acogida que dicha razón tiene entre los tribunales. Sin perjuicio de que las acciones de Moore no eran, ni de cerca, acoso sexual en los términos del Título VII, y que Andersen, antes del juicio, había desistido del cargo por acoso sexual como explicación del despido, el tribunal no tuvo problemas en valerse del acoso para justificar el despido: “[a]unque Andersen eligió caracterizar la razón del cese de Moore como conducta poco profesional, más que como acoso sexual, la naturaleza de la conducta por la cual ha sido despedido constituiría, si fuese lo suficientemente severa, acoso sexual.”²¹⁸ Después de todo, sostuvo el tribunal, Moore nunca negó haber coqueteado –conducta que “incomodaba a las mujeres” y “era inapropiada en un ambiente laboral–.”²¹⁹ Quizás, hasta

^{*} “Comisión de Empleo de Texas” (Nota de la T.)

214. *Id.*

215. *Id.* pág. *8.

216. *Id.* pág. *6.

^{*} La expresión empleada por la autora sobre la regulación del trabajo en Texas es “employment at will”. Se trata de un empleo que suele carecer de protección y puede ser terminado en cualquier momento, tanto por el empleado como por el empleador, sin causa. (Nota de la T.)

217. La evidencia no descarta que hubiese existido una motivación oculta. Mawhinney había expuesto sus críticas por escrito en el legajo y no estaba claro que Andersen fuese a hacer algo más que imponer a Moore una advertencia, hasta que Moore fue a Recursos Humanos y se quejó de *ella*. Según esta teoría, Andersen pudo haber utilizado la acusación por acoso sexual para cubrir un motivo menos benigno, “vengativo” para despedir a Moore. Cualquiera haya sido el verdadero motivo, es claro que las firmas consideran que el acoso sexual es una justificación públicamente más aceptable para despedir a sus empleados.

218. Moore, 2001 Tex. App. LEXIS 5834, pág. *18.

219. *Id.* pág. *15.

en entornos laborales de flexibilización absoluta, los empleadores sientan que necesitan proteger su reputación: mejor ser conocida como una empresa que no despiere a las personas injustamente. Si es así, uno de los triunfos turbios de la regulación del acoso sexual es que las empresas se sienten en lo correcto al decir al mundo que han despedido a un empleado por comportamiento sexual inadecuado, en lugar de basarse en razones más acordes con el mundo de los negocios, como su productividad.²²⁰

Ya sea que el empresariado se esté valiendo del acoso sexual como subterfugio para encubrir motivos menos benignos, o que simplemente esté definiendo al acoso de manera tan amplia que les provee de una justificación para castigar casi cualquier conducta con contenido sexual, los resultados son similares. En nombre de la protección de las mujeres, las empresas están despidiendo o castigando a empleados por transgresiones sexuales hasta en casos en los que no hay discriminación en razón del sexo. Aun cuando en algunos de estos casos ya discutidos los árbitros revocaron el castigo de la dirección empresarial, la evidencia indica que eso no es lo habitual. En el estudio sistemático de Franklin sobre decisiones arbitrales relacionadas con empleados que fueron sometidos a disciplina por acoso sexual, los árbitros revirtieron las decisiones sólo en un 13% de las veces.²²¹ En un 52% de los casos, los árbitros confirmaron la sanción disciplinaria impuesta por la dirección empresarial y en otro 34% de los casos, se impuso algún tipo de castigo.²²² Más aun, Franklin descubrió que, en estos últimos años, los árbitros eran cada vez más proclives a confirmar la sanción disciplinaria.²²³ Aunque lo que importa es el tipo de acoso denunciado, los árbitros de todas formas confirmaron la sanción disciplinaria impuesta por la dirección empresarial en un 50% de los casos en los que sólo se denuncia acoso verbal y en un 45% de los casos en los que se denuncia conducta de poca relevancia como mirar atontada o fijamente.²²⁴ De hecho, descubrió que cuando los árbitros revertían o reducían el castigo impuesto por la dirección empresarial, tendían a hacerlo invocando los principios de progresividad en las sanciones disciplinarias o equidad; sólo en pocos casos (14 de 225, o un 6%) los árbitros resolvieron que la conducta alegada no constituía acoso sexual.²²⁵ Es sorprendente que, en ausencia de abusos del empresariado, hasta los árbitros parecen aceptar la noción de que las empresas pueden prohibir ampliamente conductas que exceden los mandatos del Título VII.

220. En la literatura de recursos humanos, hallé artículos que advierten a las empresas de no abusar del acoso sexual. Esto sugiere que los expertos en recursos humanos temen que algunos empleadores se vean tentados en hacerlo (o que ya lo están haciendo). "Que el castigo sea proporcional con la falta", advertía un artículo, que continuaba de esta manera:

Si Ud. tiene evidencia de que el sindicato como acosador estaba teniendo un romance con su acusador, lidie con él (y con ella) sobre la base de la política de la empresa contra el nepotismo, pero no con la de acoso sexual. Si la evidencia reunida demuestra que ha incurrido en "jugueteos" (no sexuales, por supuesto), pero no en acoso sexual, disciplínelo por jugueteo pero no por acoso sexual. En otras palabras, no utilice una bomba atómica para matar un mosquito. Si lo hace, es tan injusto que puede hacer que el empleado quiera demandarlo.

Rolnick, *supra* nota 68, pág. 95.

221. See Franklin, *supra* nota 66, pág. 1565.

222. *Id.* pág.1565 & n.225.

223. *Id.* pág. 1568.

224. *Id.*

225. *Id.* pág. 1567, 1569.

Más aun, la mayoría de los empleados que son acusados de acoso sexual no goza del beneficio de acudir al arbitraje. Aun cuando muchos sindicatos y empleados públicos están protegidos contra las formas arbitrarias de disciplina, a través de los convenios colectivos de trabajo o de los reglamentos del empleo público, la mayoría de las personas carece de esa protección. Si hasta los empleados que están protegidos por provisiones que exigen justa causa para el despido están siendo disciplinados en estas circunstancias tan problemáticas, hay buenas razones para estar más preocupados todavía por lo que está sucediendo con la mayoría de los trabajadores norteamericanos. Con el tiempo, parece, la regulación del acoso sexual ha adoptado una vida propia, separada del proyecto general de alcanzar la igualdad de género que anima al Título VII.

E. Patrullar las relaciones sexuales

El discurso jurídico sobre acoso sexual también ha provocado un nuevo ímpetu para patrullar las relaciones íntimas consensuadas entre empleados. En nombre de la prevención del acoso sexual, los empleadores no sólo están prohibiendo la conducta sexual desviada de los empleados en el lugar de trabajo: también están controlando las relaciones sexuales de los empleados fuera del trabajo. Ahora no sólo coquetear en la oficina es sospechoso, sino que también lo es enamorarse (y desear).

Aunque existen varias razones por las cuales las empresas pueden llegar a preocuparse por los romances en las oficinas,²²⁶ cada vez más literatura señala el temor a la responsabilidad jurídica por acoso sexual como la razón por la cual las empresas deben tomar medidas. Recordemos la postura expresada en las entrevistas por los consultores Laurie Jones (cuyo asesoramiento consiste en advertir a los empleados “no invite a salir a sus compañeros/as. Hay millones de otras personas afuera que no trabajan para su empresa”),²²⁷ Holly Culhane (quien sostiene que “cualquier tipo de relación que incluya citas entre empleados es una potencial situación de acoso sexual”),²²⁸ y Craig Pratt (cuyo manual del empleado modelo desalienta enérgicamente las relaciones entre los empleados, aun cuando sean plenamente consensuadas).²²⁹ La bibliografía sobre “cómo evitar la responsabilidad jurídica” suele confirmar el punto de vista según el cual las relaciones entre los empleados son peligrosas—hasta explosivas—porque pueden meter en problemas a las empresas por acoso sexual. “Los romances de oficina... (pueden) provocar acoso sexual, el cual es ilegal y puede provocar que los empleadores sean responsabilizados jurídicamente por millones de dólares en concepto de honorarios, acuerdos y multas, suficientes como para paralizar o quebrar casi todas las empresas,”²³⁰ advierte una publicación de negocios. Otro especialista en recursos humanos está de acuerdo:

226. Los psicólogos organizacionales han discutido los efectos potenciales en la productividad laboral, en el espíritu del empleado, en la motivación del empleado, en la satisfacción laboral, en su participación laboral y en la toma de decisiones del empresariado, por ejemplo. Ver, por ej., Charles A. Pierce et al., *Attraction in Organizations: A Model of Workplace Romance*, 17 J. ORG. BEHAV. 5, 18-26 (1996). No existe un consenso respecto de que el romance de oficina u otras formas de interacción sexual en el lugar de trabajo tenga más efectos negativos que positivos. Ver *infra* notas 476-482 y el texto adjunto.

227. *Supra* nota 118 y texto adjunto.

228. *Supra* nota 126 y texto adjunto.

229. *Supra* nota 138 y texto adjunto.

230. Piantek, *supra* nota 78.

Una empresa sin estrategias definidas sobre los romances entre empleados es una que va a necesitar el apoyo de un ejército de abogados.

Existe la tentación de pensar que las relaciones consensuales no son nocivas, que las únicas situaciones de las que hay que precaverse son las del tipo de acoso chauvinista, repugnante y asediante.

. . . Pero las primeras, aquellas relaciones románticas en el lugar de trabajo, son por lejos más frecuentes y pueden transformarse en igual de asquerosas.²³¹

Aun algunos académicos se han subido a este tren. Charles Pierce y Herman Aguinis, dos psicólogos organizacionales que han escrito mucho sobre el tema, alientan a los investigadores a dejar de tratar al acoso sexual y al romance de oficina como dos asuntos desconectados.²³² Según este nuevo punto de vista, el romance de oficina –definido como “relaciones sexuales mutuamente deseadas entre dos personas en el trabajo en las cuales existe algún elemento de sexualidad o intimidad física”²³³– debe ser tratado cuidadosamente para evitar juicios por acoso sexual.

Para la mayoría de los expertos en recursos humanos, las relaciones entre supervisores y subordinados –u otros empleados que ocupen roles laborales con diferentes grados de poder²³⁴– exponen a los empleadores al riesgo de demandas por acoso. “Cuando un supervisor sale (o intenta salir) con un subordinado, no sólo se arriesga a ser denunciado por acoso sexual”, advierten los expertos.²³⁵ “El supervisor también corre el riesgo de ser demandado por discriminación y acoso por parte de otros empleados que están al tanto de, o afectados por, la relación. Los otros empleados pueden alegar que el subordinado que está saliendo con el jefe recibe un tratamiento preferencial, promociones u otros beneficios laborales.”²³⁶ “El problema primordial es la percepción de favoritismo que puedan tener los otros empleados”, la cual puede dar lugar a cargos por ambiente de trabajo hostil, según una consultora de relaciones del trabajo de California.²³⁷ Aun cuando no haya favoritismo, los otros empleados pueden percibir una relación jefe-empleada como una forma sutil o un indicio de acoso sexual que los incomoda.²³⁸ “Las relaciones

231. John Farr, *Dangerous Liaisons*, CHAIN STORE AGE, feb. 1998, pág. 35, 36.

232. Charles A. Pierce & Herman Aguinis, *Bridging the Gap Between Romantic Relationships and Sexual Harassment in Organizations*, 18 J. ORG. BEHAV. 197 (1997).

233. Sharon Foley & Gary N. Powell, *Not All Is Fair in Love and Work: Coworkers' Preferences for and Responses to Managerial Interventions Regarding Workplace Romances*, 20 J. ORG. BEHAV. 1043, 1043 (1999); ver también Robert J. Paul & James B. Townsend, *Managing the Workplace Romance: Protecting Employee and Employer Rights*, 19 REV. BUS. 25, 25 (1998) (Define al romance de oficina como “relaciones entre personas que trabajan juntas caracterizadas por la atracción sexual”); Pierce & Aguinis, *supra* nota 232, en 197 (adopta una definición similar); Robert E. Quinn, *Coping with Cupid: The Formation, Impact, and Management of Romantic Relationships in Organizations*, en *SEXUALITY IN ORGANIZATIONS* 38, 38 (D.A. Neugarten & J.M. Shafritz eds., 1980) (Define al romance organizacional como “una relación entre dos miembros de la misma organización la cual, según una tercera persona, está caracterizada por la atracción sexual”).

234. Ver Kramer, *supra* nota 78, pág. 79.

235. Piantek, *supra* nota 78.

236. *Id.*

237. Judy Greenwald, *Office Romances May Court Trouble*, BUS. INS., 14 feb. 2000, págs. 3, 4.

238. Ver Kramer, *supra* nota 78, pág. 82.

sexuales con subordinados pueden ser suicidas para los supervisores”, coincide Paul Siegel del estudio jurídico Jackson Lewis LLP dedicado al trabajo y al empleo a nivel federal. “Tanto la destinataria del afecto del empleador, como sus compañeros de trabajo descontentos, pueden llegar a tener quejas.”²³⁹

Si la relación “no prospera”, advierte el experto, pueden surgir aun más problemas. Según psicólogos organizacionales, las relaciones jerárquicas disueltas suelen dar lugar a demandas por acoso sexual, toda vez que el resentimiento entre dos personas que terminan una relación se intensifica cuando están expuestos obligatoriamente al contacto frecuente. “No le puedo explicar la cantidad de casos que recibimos diariamente [nacidos de frustrados romances entre el supervisor y la subordinada],” dijo un socio senior de “Littler Mendelson”, P.C., el estudio jurídico más importante del país en materia laboral.²⁴⁰ Tras semejantes rupturas, los supervisores pueden ser acusados de acoso sexual *quid pro quo* —y más— tal como lo advierte el siguiente párrafo:

En primer lugar, como venganza, un subordinado o subordinada puede acusar a su supervisor o supervisora si este último termina con el romance, especialmente si el subordinado o la subordinada se involucró en el romance por razones laborales, tales como alivianar la carga de trabajo, buscar una promoción o una suba salarial, aumentar el poder o gozar de más tiempo de vacaciones. En segundo lugar, si un subordinado termina el romance contra los deseos del supervisor, este último puede estar resentido e intentar reavivar el romance. Los intentos coercitivos del supervisor para reestablecer el vínculo pueden ser indeseados y, por lo tanto, considerados sexualmente acosadores. En tercer lugar, un supervisor puede tratar de lidiar con la disolución del romance reubicando o despidiendo al subordinado a fin de evitar sentimientos negativos provenientes de la ruptura... La decisión de un supervisor de reubicar o despedir, tomada en respuesta a la ruptura del romance, podría ser considerada como discriminación en razón del género femenino de la subordinada y tal discriminación podría ser elaborada como acoso.²⁴¹

Como resultado de estos temores, existe ahora un extendido consenso entre gerentes de recursos humanos y abogados laboristas de las empresas, respecto de que las relaciones supervisor-subordinado deberían estar prohibidas o, al menos, deberían ser desalentadas enérgicamente. Los expertos citan argumentos feministas sobre la dinámica del poder en las relaciones supervisor/subordinada,²⁴² y muestran evidencia de que muchos empleados desaprueban tales uniones.²⁴³ Tal como lo expresan dos expertos en recursos humanos,

239. Piantek, *supra* nota 78.

240. James Lardner et al., *Cupid's Cubicles: Office Romance Is Alive and Well, Despite a Barrage of Corporate Countermeasures*, U.S. NEWS & WORLD REP., 14 dec. 1998 pág. 44, 47.

241. Pierce & Aguinis, *supra* nota 232, en 199. Para una confirmación respecto de que los académicos jurídicos perciben los mismos riesgos, ver Kramer, *supra* nota 78, en 86-97 (Advierte sobre las denuncias por acoso sexual por parte de los “amantes abandonados,” sobre “los avances sexuales indeseados (antes bienvenidos) por parte de un supervisor”, sobre “las denuncias por discriminación por parte de terceros” y sobre “otras quejas formuladas a modo de venganza”).

242. Ver, *en general*, 1 ALBA CONTE, *SEXUAL HARASSMENT IN THE WORKPLACE* 12-13 (3º ed. 2000).

243. Ver Pierce & Aguinis, *supra* nota 232, en 198; ver también Kramer, *supra* nota 78, págs. 82-83; Pierce et al., *supra* nota 226, pág. 20.

“[p]rácticamente todos los empleados y empleadores están de acuerdo en un aspecto del tema del romance organizacional. Fervorosamente, desaprueban la riesgosa relación romántica supervisor-empleado.”²⁴⁴

Muchos expertos aconsejan prohibir categóricamente las aventuras románticas entre empleados que están en relación de jerarquía entre sí, aun cuando dichas aventuras fueran plenamente consensuadas -las llamadas “políticas de no fraternización”-. Cada vez más empresas parecen estar siguiendo su consejo. “Staples” fue tapa de los diarios en 1997 cuando su política de prohibir a los gerentes que tuvieran relaciones íntimas con los subordinados llevó a la renuncia de su presidente, Martin Hanaka y al despido de su secretaria, Cheryl Gordon. Se dice que en 1991, Arthur Andersen declaró en su manual de manejo del personal que era “inapropiado. . . que alguien con responsabilidad de supervisión ‘salga’ con un empleado sujeto a dicha supervisión,” y estableció que “la acción disciplinaria apropiada para aquellos que incurran en relaciones personales” podía incluir el despido.²⁴⁵ “Intel” también prohíbe explícitamente a los gerentes tener citas con empleados que están bajo su supervisión, y amenaza a los infractores con el despido.²⁴⁶ Según la política en materia de acoso sexual de “IBM”, “[u]n gerente no puede tener una cita o una relación romántica con un empleado que está bajo su cadena de mando, aun cuando la relación sea voluntaria y bienvenida.”²⁴⁷ Según el listado de “Conductas Impropias en el Lugar de Trabajo” de “Wal-Mart”, está prohibido que “un supervisor o un socio se involucre en un romance con alguien bajo su supervisión o con alguien respecto de quien, según las condiciones de empleo, pueda llegar a tener algún tipo de influencia.”²⁴⁸ Hasta “Apple Computer”, ubicada en el notablemente “flexibilizado” Silicon Valley, prohíbe relaciones contractuales o de jerarquía entre dos empleados “que tengan una relación personal significativa”²⁴⁹.

Las políticas de “no-fraternización” más estrictas, requieren que uno o ambos empleados sean despedidos, mientras que las más flexibles solamente requieren que uno de los involucrados en la relación sea reasignado cuando ésta nazca.²⁵⁰ Este abordaje flexible hacia la “no-fraternización” coincide con lo que algunos expertos llaman una estrategia “date-and-tell”, según la cual la firma no prohíbe explícitamente, pero desalienta y regula enérgicamente, las relaciones supervisor-subordinado. Bajo este abordaje, los empleados que se involucran afectivamente entre sí deben revelar su relación a la dirección empresaria, que, en consecuencia, puede monitorear la situación y transferir o disciplinar a los amantes, según sea necesario.

Para prevenir la responsabilidad jurídica que surge del Título VII, los expertos aconsejan a las empresas directamente incorporar en su política en materia de acoso sexual un lenguaje que desaliente la fraternización:

244. Schaefer & Tudor, *supra* nota 78, pág. 6.

245. Mark Muro, *Corporate Mergers*, BOSTON GLOBE, 24 de sept., 1991, pág. 69.

246. William C. Symonds et al., *The Lewinsky Effect: Business Takes a Closer Look at Executive Affairs*, Bus. Wk., 16 de feb., 1998, págs. 30, 31.

247. Terry Morehead Dworkin, *It's My Life—Leave Me Alone: Off-the-Job Employee Associational Privacy Rights*, 35 Am. Bus. L.J. 47, 63-64 n.105 (1997).

248. *Id.*

249. Ellen Rapp, *Dangerous Liaisons*, WORKING WOMAN, de febrero de 1992, págs. 56, 61.

250. Schaefer & Tudor, *supra* nota 78, pág. 6.

A raíz del riesgo de juicio por acoso sexual, el empresariado justifica, principalmente, una política de fraternización con el empleador; esa política debería estar directamente incorporada como un componente de toda política que existiese en materia de acoso sexual... Una afirmación que desaliente los romances supervisor-subordinado, explicada en términos de eventuales demandas por conducta indeseada, claramente va a expresar las preocupaciones del empleador y explícitamente va a alentar a los empleados a usar el mecanismo de hacer pública la situación, y por lo tanto se podrán evitar las demandas, antes de que surjan. . . *Un empleador que específicamente hable de, y desaliente, las relaciones entre dos personas con diferentes grados de poder en su política en materia de acoso sexual, será más exitoso a la hora de defenderse y de argumentar que, adecuadamente, cumplió con su obligación de prevenir el acoso.*²⁵¹

Aunque la mayoría de los expertos cree que las relaciones que mayores riesgos presentan son aquellas entre supervisor y empleados, otros hasta alertan contra los romances entre pares. De acuerdo con Jim Kuns, un consultor de una organización de recursos humanos de Los Angeles, “[e]xiste una presunción de que el acoso sexual va a surgir de una de estas relaciones [entre pares] si son permitidas por el empleador, y no se trata de una presunción infundada... Cuando la relación empieza a trastabillar, las emociones se apoderan de las personas y empiezan a actuar.”²⁵² Otro consultor, Ethan Winning, citó como ejemplo un incidente que involucraba a uno de sus clientes, en el que una mujer empezó a hostigar a su ex novio y compañero de trabajo quedándose largo rato afuera de su departamento muy temprano en la mañana. El ex novio obtuvo una orden judicial de prohibición de acercamiento, pero cuando el empleador se negó a despedirla, él demandó a la empresa y, más tarde, terminó acordando por \$500,000.²⁵³

Ante la percepción de estas amenazas y el hecho de que sea sabido que el romance en la oficina es muy común,²⁵⁴ algunos consultores de recursos humanos y abogados,

251. Kramer, *supra* nota 78, en 121-22 (énfasis agregado); ver también Farr, *supra* nota 231, pág. 36 (Aconseja a las corporaciones a desalentar las relaciones supervisor/subordinado).

252. Greenwald, *supra* nota 237, pág. 4.

253. *Id.*

254. La mayoría de los estudios sugiere que entre el 24% y el 37% de todos los empleados ha tenido, alguna vez, un romance de oficina. Ver, en general, SOC'Y FOR HUMAN RES. MGMT., *WORKPLACE ROMANCE SURVEY 12* (2001) (halló que un 37% de 645 encuestados informó que había estado involucrado en un romance de oficina); Claire J. Anderson & Caroline Fisher, *Male-Female Relationships in the Workplace: Perceived Motivations in Office Romance*, 25 *SEX ROLES* 163, 171 (1991) (indicó que un 30% de 168 empleados admitió haber estado involucrado en un “affair íntimo” alguna vez con alguien de la misma empresa); Am. Mgmt. Ass'n, *Office Romance: Summary of Findings* (1994) (halló que un 24% de 485 encuestados había tenido una “relación romántica con un colega de la oficina”). De acuerdo con otro estudio, las cifras son mucho más elevadas. En una encuesta por internet de 1998, en la que participaron casi 7000 suscriptores de America Online, llamada “Love@Work,” 71% de los encuestados dijo que había salido con alguien en el trabajo, y un 50% de los gerentes dijo haber salido con un subordinado. Ver Charlene Marmer Solomon, *The Secret's out*, *WORKFORCE*, July 1998, pág. 42, 44. Quizás no resulte sorprendente que, los resultados de la encuesta sugieran que los romances de oficina ocurren más frecuentemente entre los empleados más jóvenes. Según un estudio de “American Management Association” un 38% de los menores de 35 años informó al menos un romance con un par o un subordinado, en comparación con el 22% de aquellos de 35 años o más grandes. Ver Carol Hymowitz & Ellen Joan Pollock, *Corporate Affairs: The One Clear Line in Interoffice Romance Has Become Blurred*, *WALL ST. J.*, 4 feb., 1998, en A1. Por supuesto, hasta muchos

aconsejan a las empresas tomar medidas de forma tal de lidiar con todas las relaciones de sus empleados, incluyendo aquellas entre compañeros que no tengan, entre sí, poder de decisión. Dado que en el contexto de las relaciones entre compañeros de trabajo de igual jerarquía, la amenaza de ser responsabilizados por acoso sexual es vista como más remota y el riesgo de ser responsabilizados por castigar injustamente al empleado que se involucró en el romance es más cierto,²⁵⁵ y dado que los argumentos feministas tradicionales sobre la dinámica de poder sexual masculino/femenino no resuenan tanto en este contexto,²⁵⁶ la mayoría de los gerentes de recursos humanos tiende a desaconsejar las prohibiciones expresas hacia la “fraternización” que sí aconsejan respecto de las relaciones entre supervisores y subordinados.²⁵⁷

En relación con estas relaciones horizontales, la mayoría de los expertos recomienda el abordaje más flexible del “date-and-tell”, la que, aun cuando no es tan estricta como lo sería una prohibición categórica, da lugar a la dirección empresaria a involucrarse sin ningún tacto en los asuntos de los empleados de la empresa:

“Si me llegan rumores sobre un romance, convoco al gerente involucrado en él y le pregunto si es cierto; si lo es, hablo con él, con su jefe y con el empleado,” dice C. Anthony Ladt, el vicepresidente de recursos humanos de una importante empresa de leasing de Louisiana. “Les digo que queremos asegurarnos de que todas las partes entiendan que es consensuado... y les digo que no lo vemos con buenos ojos.”²⁵⁸

empleados que no han tenido romances de oficina, los han presenciado. Los estudios informan que un 80% de empleados norteamericanos ha observado algún tipo de relación romántica en su lugar de trabajo. Ver Schaefer & Tudor, *supra* nota 78, en 4; Carolyn I. Anderson & Phillip L. Hunsaker, *Why There's Romancing at the Office and Why It's Everybody's Problem*, PERSONNEL, feb. 1985, pág. 57, 59 (según el cual dentro de una pequeña muestra de empleados de cuello blanco de una edad promedio de 30 años, un 86% había sido expuesto a uno o más romances en sus organizaciones); ver también J.P. Dillard & K.I. Miller, *Intimate Relationships in Task Environments*, en HANDBOOK OF PERSONAL RELATIONSHIPS 449, 453 (S.W. Duck ed., 1988) (informa que un 71% de encuestados en muestras combinadas de cinco estudios previos había observado al menos una relación romántica en el trabajo y un 31% de los encuestados en muestras combinadas de tres estudios previos había estado involucrado en tales relaciones).

255. Ver Kramer, *supra* nota 78, pág. 97 (sostiene que una “política tan estrecha, que sólo se ocupe del problema de los romances supervisor-subordinado, normalmente resistirá un escrutinio judicial hecho ante algún desafío sobre la base del common law, la legislación o la constitución”); Douglas Massengill & Donald J. Petersen, *Legal Challenges to No Fraternization Rules*, 46 LAB. L.J. 429, 435 (1995) (concluye que los “empleadores tienen, esencialmente, rienda suelta para imponer prohibiciones contra la fraternización entre empleados, aun cuando aquellos empleados no estén, físicamente, en la oficina”). Para un análisis diferente, según el cual los tribunales son más proclives a rechazar las demandas de los empleados cuando sus relaciones íntimas son “vistas como un reflejo de la degradación moral de la fibra de la sociedad,” por oposición a aquellos que están “teniendo un estilo de vida convencional con ‘valores familiares’”, ver Dworkin, *supra* nota 247, en 48-49.

256. Ver, en general, Kathleen M. Hallinan, *Invasion of Privacy or Protection Against Sexual Harassment: Co-Employee Dating and Employer Liability*, 26 COLUM. J.L. & SOC. PROBS. 435, 463 (1993). Aunque Hallinan cita el trabajo de Susan Estrich para argumentar a favor de la prohibición de las relaciones sexuales entre supervisores y subordinados, rechaza ese mismo enfoque respecto de las relaciones entre compañeros de trabajo de igual jerarquía, con el argumento que los intereses privados de los empleados de salir entre sí, superan el interés de los empleadores en prevenir la desigualdad en el lugar de trabajo.

257. Por ejemplo, ver la conclusión de una abogada de Los Ángeles, basado en su revisión de las presiones legales a favor y en contra de las reglas de la “no fraternización”. Nicole C. Rivas, *Love Contracts*, NAT'L L.J., 7 de feb., 2000, en B6 (“Generalmente, las políticas que prohíben totalmente las citas intra-oficina son utópicas y difíciles de hacer cumplir. Es más práctico prohibir las citas entre gerentes y empleados y desalentar, pero no prohibir completamente, las relaciones románticas entre compañeros de trabajo de igual jerarquía.”).

258. Philip Weiss, *Don't Even Think About It. (The Cupid Cops Are Watching.)*, N.Y. TIMES, 3 de mayo de 1998, § 6 (revista), pág. 43, 45.

Aun a la luz de este enfoque “de guante blanco”, yace una fuerza poderosa. Aunque algunos empleadores han inventado castigos innovadores para los empleados que oculten sus relaciones,²⁵⁹ muchas firmas recurren a la disciplina para generar un incentivo apropiado. Por ejemplo, una importante firma de energía de Texas despidió a dos empleados por mantener relaciones en secreto, lo que provocó que una docena de parejas “supervisor-subordinado” comunicaran sus vidas sexuales para evitar el despido.²⁶⁰

Además de políticas que prohíban o desalienten las salidas, muchos abogados ahora recomiendan la utilización de un “contrato de amor” (love contract), una figura jurídica inventada cuando la asesoría jurídica de una importante empresa contactó al estudio Littler Mendelson y anunció que el presidente de la empresa estaba planeando tener una aventura con una de sus empleadas, pero que antes de hacerlo quería suscribir un acuerdo por escrito en el que se estableciera que la aventura era voluntaria -para reducir la probabilidad de que la mujer lo demandara judicialmente por acoso sexual si, luego, la relación se terminaba-.²⁶¹ Alrededor del mundo, las empresas ahora piden o requieren a los gerentes más importantes que envíen cartas a sus amantes con este estilo de lenguaje:

Valoro mucho nuestra relación y ciertamente la veo como voluntaria, consensuada y bienvenida. Y siempre he pensado que te sientes de la misma manera. Sin embargo, sé que a veces un individuo puede sentirse compelido a iniciar, o continuar en, una relación contra su voluntad, porque podría afectar su trabajo o relaciones laborales.

Es muy importante para mí que en nuestra relación estemos en un pie de igualdad, que te sientas plenamente cómoda y que sientas que nuestra relación es siempre voluntaria y bienvenida. Quiero asegurarte que bajo ninguna circunstancia permitiré que nuestra relación o, si sucediera, que el fin de nuestra relación impactara en tu trabajo o en nuestra relación laboral.²⁶²

La idea es que la carta esté acompañada con una copia de un documento con la política de la firma en materia de acoso sexual y termina con un recibo para que firme la receptora bajo un párrafo que reza lo siguiente:

He leído esta carta y el documento anexo a ella con la política de la empresa en materia de acoso sexual y declaro que entiendo y consiento los términos de la carta y del documento. Mi relación con (nombre) ha sido (y es) voluntaria, consensuada y bienvenida. También entiendo que soy libre para terminar con esta relación cuando quiera y que, si lo hago, no va a impactar adversamente en mi trabajo.²⁶³

259. Kramer, *supra* nota 78, págs. 135-36 (informa que algunas empresas amenazan con que no pagarán a los abogados defensores que se requieran ante alguna demanda por acoso sexual que surgiese de relaciones que no hubiesen sido informadas con anterioridad).

260. Lardner et al., *supra* nota 240, pág. 47.

261. Symonds et al., *supra* nota 246, pág. 30.

262. Kramer, *supra* nota 78, pág. 140.

263. *Id.* Kramer advierte que esta carta es “obviamente, bastante informal,” y sugiere que las empresas consideren “algunos ingredientes importantes,” tales como:

(a) una manifestación de la subordinada, respecto de que de ninguna manera está obligada a aceptar el acuerdo, i.e., que la firma no sea requerida, pero que signifique la ausencia de coerción, coacción, fraude o un inducimiento inapropiado; (b) una leyenda que aconseje e indique una oportunidad para recibir asesoramiento antes de firmar; (c) provisiones que contemplen la revocación

Los “contratos de amor” no sólo se confeccionan para los ejecutivos y sus subordinados: Pueden ser confeccionados también para parejas constituidas por compañeros de trabajo de igual jerarquía. “Para prevenir el acoso, algunos empleadores prohíben a sus empleados tener citas o iniciar relaciones sociales consensuales con otros empleados,” según un documento que contiene un modelo de política, recomendado por un estudio jurídico especializado en derecho laboral para empresas, del sur de California, que continua de esta manera:

La empresa XYZ no considera que semejantes medidas extremas sean necesarias, en la medida en que las otras partes mutua y voluntariamente consientan la relación social, y la relación social no afecte el desempeño de sus tareas o impacte negativamente en los negocios de la empresa.

Para asegurarse contra la violación de la política en materia de acoso sexual en el marco de dichas relaciones sociales, los empleados que inicien tales relaciones deben:

- Notificar al Director de Recursos Humanos de la relación;
- Releer la política de la empresa en materia de acoso sexual;
- Firmar el contrato de relación consensual de la empresa;
- Consentir una eventual redesignación si la relación social involucra a un empleado subordinado;
- Evitar comportamiento indiscreto en el lugar de trabajo; y
- Notificar al Director de Recursos Humanos si la relación se termina.²⁶⁴

Para aquellos que cuestionen la validez de los “contratos de amor”²⁶⁵ o que los ven como “exagerados,”²⁶⁶ los profesionales de recursos humanos han elaborado

expresa del acuerdo, incluyendo un requerimiento de inmediata notificación a la dirección empresaria y otros procedimientos; (d) la renuncia *permanente* del superior a tomar decisiones respecto de la subordinada. . . ; (e) un acuerdo para evitar conducta sexual o amorosa en el lugar de trabajo o en otros lugares en ocasión del empleo; y (f) la renuncia de derechos de la subordinada de demandar por acoso sexual o de iniciar alguna otra acción legal contra el empleador basado en todos y cada uno de los sucesos hasta la fecha del acuerdo, pero sin renunciar a otros derechos o demandas futuros.

Id. págs. 140-41.

264. HRZone, Office Romance . . . Is the Company Helpless? Three Tools That Will Help (1998), en http://www.hrzone.com/articles/office_romance.html (cita una política provista por “Gutierrez, Preciado & House”, LLP).

265. Algunos abogados son escépticos respecto de la validez legal de los contratos de amor y tienen serias dudas respecto del reconocimiento, por los tribunales, de la renuncia de responsabilidad por demandas futuras de acoso sexual. Ver en general, *Terms of Engagement: Love Contracts*, TRAINING, agosto de 1999, pág. 19; Let’s Do the Love Contract? (2000), en <http://www.hrhero.com/topics/harassment/romance-harassment.shtml>.

266. Greenwald, *supra* nota 237, pág. 4 (cita a Joseph Gibbons, consultor senior, Towers Perrin, New York, NY). Algunos expertos dudan de la sabiduría práctica de tales contratos, y los ven como una forma de sobre-regulación jurídica que corre el riesgo de destruir el espíritu de los empleados. Ver, en general, Stuart Silverstein, *Employers Use Consent Form To Regulate Office Romances: Date-and-Tell Rules May Limit Liability if an Office Fling Triggers Lawsuit*, MINNEAPOLIS STAR TRIB., 28 de sept., 1998, en D6. Otros no están de acuerdo y sostienen alegremente que “los empleados que desean continuar con su relación romántica y mantener su posición actual, estarían fascinados de firmar este documento. El empleador les ha ofrecido una solución a su dilema, con el consiguiente aumento de la satisfacción laboral y el espíritu.” Schaefer & Tudor, *supra* nota 78, pág. 7.

otra postura, “tal vez menos restrictiva”: monitorear todas las comunicaciones personales de los empleados.²⁶⁷ Según esta estrategia,

Las empresas... introducen políticas en materia de correos electrónicos y mensajes de voz, a partir de las cuales los empleados firman una renuncia expresa, que establece, claramente, que los empleadores están facultados a acceder a estas comunicaciones... De esta manera, los empleadores podrán identificar cualquier problema apenas surja “y cortar este tipo de acoso de raíz”, como así también limitar los daños que surgen de potenciales demandas por acoso sexual...²⁶⁸

Ya sea que las corporaciones exijan a sus empleados limitar del todo sus relaciones sexuales, o confesarlas y someterse a formas invasoras de intervención por parte del empresariado, o se arriesguen a tener su comportamiento personal y comunicaciones monitoreados, éstas son estrategias de gran alcance que afectarán profundamente los comportamientos y las personalidades individuales –y la psiquis colectiva- de los trabajadores norteamericanos. En efecto, es precisamente ése el efecto que buscan. Además de monitorear el correo electrónico personal y otras comunicaciones personales en búsqueda de un indicio de contenido sexual o intención romántica, ahora se recomienda a los empleados tomar las siguientes precauciones:

1. Cuide sus palabras. Los comentarios sexuales o sugestivos deberían ser evitados.
2. Recuerde que las mujeres y los varones interpretan de manera diferente los comentarios.
3. Cuide su lenguaje corporal. Esté atento a las señales que envía y cómo pueden ser interpretadas. Termine inmediatamente con la tensión sexual.
4. Tenga bajo control la intensidad. Los trabajadores que participan en trabajos en equipo comparten una intimidad, y la gente puede confundir los distintos tipos de intensidad.
5. Conozca los riesgos involucrados. Un romance de oficina puede arruinar una carrera, costar un trabajo o destruir un matrimonio.
6. No se pase de la raya. El criterio de los tribunales consiste en si una persona razonable consideraría el comportamiento abusivo u hostil.²⁶⁹

Aunque falte investigación sobre hasta qué punto las empresas han, efectivamente, adoptado políticas que regulen las citas entre los empleados, existe evidencia de que este fenómeno está relativamente extendido. La investigación disponible sugiere que entre el 22% y el 39% de las empresas tienen políticas, ya sean escritas o verbales, o claras normas organizacionales, sobre el romance en el lugar de trabajo, y la abrumadora mayoría de estas empresas prohíben o desalientan esa clase de

267. Greenwald, *supra* nota 237, pág. 4.

268. *Id.* (Citando a Peter Foster, Senior Vice-President, Marsh, Inc., Boston, Mass.).

269. Paul & Townsend, *supra* nota 233, pág. 7.

romances.²⁷⁰ Los datos también sugieren que los empleados perciben que las relaciones en el lugar de trabajo no son vistas con buenos ojos, independientemente de lo que esté expresado en las políticas organizativas. En la encuesta SHRM de 2001, un 21% de los empleados dijo que sus organizaciones prohibían los romances en la oficina, mientras que sólo un 8% de profesionales de recursos humanos informó que sus empleadores lo hacían.²⁷¹ De manera similar, casi la mitad de todos los empleados (49%) dijo que el romance de oficina “debería ser escondido por las partes involucradas”, mientras que sólo un tercio (35%) de los profesionales de recursos humanos dijo lo mismo.²⁷² Los datos también demuestran que las consecuencias de involucrarse en un romance de oficina pueden ser severas: entre los profesionales de recursos humanos que fueron preguntados qué pasaría a los empleados que desobedeciesen las políticas en materia de romances de oficina, un 35% dijo que sería despedido, un 13% suspensión, un 7% descenso de categoría, un 32% represalia formal, un 55% transferencia interna y un 30% asesoramiento psicológico. Es elocuente que sólo un 22% dijo que no habría absolutamente ninguna consecuencia.²⁷³

La evidencia anecdótica sugiere, y los datos cuantitativos disponibles parecen confirmarlo, que el número de empresas con políticas formales y escritas ha crecido durante la última década.²⁷⁴ Además, las encuestas SHRM muestran que, entre 1998 y 2001, la capacitación de los profesionales de recursos humanos en cómo lidiar con el romance de oficina, ha crecido en un 10 por ciento.²⁷⁵ Los profesionales de recursos humanos creen que el número permanece

270. Las estimaciones más citadas son aquellas que surgen de la encuesta llevada a cabo en el año 2001 por la “Society for Human Resource Management”. Entre los 558 gerentes de recursos humanos encuestados, un 22% dijo que su organización había adoptado políticas en materia de romance de oficina (un 15% tenía un reglamento escrito, un 5% tenía un reglamento verbal y un 2% estaban elaborando los borradores). Soc’Y FOR HUMAN RES. MGMT., *supra* nota 254, pág. 2, 4 1. Estos profesionales informaron que, entre las empresas que habían adoptado políticas, un 64% desalentaba los romances de oficina y otro 8%, directamente, los prohibían. *Id.* en 4. Estas figuras son similares a los resultados arrojados por la encuesta de 1998 de la misma organización, de la cual surgió que, de 617 gerentes de recursos encuestados, un 27% dijo que sus organizaciones tenían políticas en materia de romances de oficina (un 13% tenía un reglamento escrito mientras que un 14% tenía un reglamento claro pero no escrito). Soc’Y FOR HUMAN RES. MGMT., *WORKPLACE ROMANCE SURVEY 3* (1998). Según la encuesta de 1998, las políticas empresariales que, según los profesionales de recursos humanos, desalentaban o prohibían el romance eran menos: un 55% desalentaba los romances de oficina mientras que otro 7% los prohibía, para un total de 62%, *id.*, comparado con el 72% que surgió de la encuesta de 2001. Según otro estudio muy citado de 175 empleados de cuello blanco, los empleados informaron que un 39% de sus organizaciones tenía políticas o reglamentos sobre las relaciones entre los empleados –y la abrumadora mayoría (82%) de ese 39% las prohibía o desalentaba. Anderson & Hunsaker, *supra* nota 254, pág. 59, 61.

271. Soc’Y FOR HUMAN RES. MGMT., *supra* nota 254, pág. 4.

272. *Id.* pág. 3 tbl.1.

273. *Id.* pág. 7.

274. Tanto un estudio de 1987, ver Andrea Warfield et al., *Co-Worker Romances: Impact on the Work Group and on Career-Oriented Women*, PERSONNEL, mayo de 1987, pág. 22, 28, como uno de 1994, ver Am. Mgmt. Ass’n, *supra* nota 254, indicaron que sólo un 6% de las empresas encuestadas tenía políticas formales escritas en materia de citas entre empleados. Estudios recientes elevan ese número, ver Soc’Y FOR HUMAN RES. MGMT., *supra* nota 270, pág. 3 (Halló que un 13% de los lugares de trabajo encuestados en 1998 tenía políticas formales escritas en materia de citas entre empleados) y sugiere que puede estar en ascenso, ver Soc’Y FOR HUMAN RES. MGMT., *supra* nota 254, en 4 (halló que un 15% de lugares de trabajo encuestados en el año 2001 tenía políticas formales escritas en materia de citas entre empleados).

275. Soc’Y FOR HUMAN RES. MGMT., *supra* nota 254, en 9 (informó que, en 2001, un 22% de profesionales de recursos humanos informó que sus organizaciones capacitaban a sus empleados, mientras que en 1998 sólo un 12% lo hacía).

demasiado bajo y sostienen que “con demasiada frecuencia las organizaciones han intentado ignorar el romance de oficina, sin perjuicio de su evidente impacto negativo potencialmente sustancial.”²⁷⁶ Enérgicamente abogan por que las empresas adopten políticas expresas y escritas para lidiar con el romance de oficina. Tal como lo sostiene un jurista:

En los últimos años, un número creciente de organizaciones, incluyendo las grandes corporaciones, la administración pública y hasta los estudios jurídicos, ha adoptado políticas expresas y escritas en relación con el romance de oficina, especialmente entre supervisores y aquellos empleados bajo su supervisión. *Un incipiente consenso entre académicos de la administración de empresas, abogados laboristas, especialistas en recursos humanos, consultores dedicados a la capacitación y otros profesionales del área de personal, alienta y recomienda estas políticas.*²⁷⁷

Además, las potenciales demandas por acoso sexual son la razón principal que los profesionales de recursos humanos citan a la hora de prohibir o desalentar el romance de oficina.²⁷⁸

Si bien todavía puede que aquellas empresas que prohíban el romance de oficina sean sólo una minoría, es claro que existe un ímpetu en esa dirección. En la situación jurídica y cultural actual, “los amantes modernos deben estar documentados. Los amantes modernos deben tener asignaciones laborales por separado. Los amantes modernos tienen que visitar lo que un gerente de recursos humanos, irónicamente, denominó Cupid Cops.”²⁷⁹ Muchas empresas están tratando severamente lo que se conoce como relaciones “power-differentiated”*, justo cuando en muchos lugares de trabajo las jerarquías tienden a ser más fluidas, “cuando el jefe de hoy puede ser el compañero de trabajo del próximo mes, o vice versa.”²⁸⁰

Años atrás, como hemos visto, las feministas pedían tales medidas regulativas, con el argumento de que la única manera de permitir a las mujeres “trabajar en un pie de igualdad con los varones”²⁸¹ era liberando al lugar de trabajo de las interacciones sexuales. En nombre de la eliminación del acoso sexual, “asustados directores corporativos se asociaron con feministas dedicadas a la igualdad sexual y con gerentes de recursos humanos dedicados a la vida de oficina armoniosa, para regular estos asuntos. Como nunca antes, tu negocio

276. Anderson & Hunsaker, *supra* nota 254, pág. 63; ver también Kramer, *supra* nota 78, pág. 78; Brett Chase, *Risk Management: Dating Subordinates Is Widely Prohibited*, AM. BANKER, 17 de junio de 1997, pág. 5.

277. Kramer, *supra* nota 78, pág. 78 (énfasis agregado).

278. En la encuesta de 2001 de SHRM, un 95% de profesionales de recursos humanos mencionó a las “potenciales demandas por acoso sexual” como una razón para prohibir o desalentar los romances de oficina. Por el contrario, la segunda razón más citada fue “las preocupaciones sobre la baja productividad de aquellos involucrados en el romance,” que lo fue solamente por un 46% de los profesionales de recursos humanos. SOC’Y FOR HUMAN RES. MGMT., *supra* nota 254, pág. 5.

279. Weiss, *supra* nota 258, pág. 45.

Nota de la T.: Algunas grandes empresas están contratando a estos “Cupid Cops” para monitorear los romances de oficina y cortarlos de raíz antes de que constituyan un riesgo concreto de juicios por acoso sexual. Ver «Don’t Even Think About It: The Cupid Cops are Watching,» *The New York Times Magazine*, by Philip Weiss, 3 de mayo de 1998.

* Entre dos personas que están en una relación de poder y tienen diferentes grados de poder (Nota de la T.)

280. *Id.*

281. Mead, *supra* nota 43, pág. 31.

es el negocio de ellos, por 40, 50, 60 o más horas por semana.”²⁸² Como lo expresó un empresario: “Mientras que el propósito del... Título VII es nivelar el campo de juego y asegurar que las mujeres tengan igual acceso a la posibilidad del éxito, el efecto [de la regulación del acoso sexual] ha sido el surgimiento de un control significativo sobre los comportamientos visibles, coloquiales y sociales de los empleados.”²⁸³

F. La indiferencia hacia la discriminación

Por debajo de esta avalancha de políticas “anti-citas” y “contratos de amor”, de la tolerancia cero, del auto-control y disciplina ante conductas con connotaciones sexuales, el objetivo más fundamental de la regulación de la discriminación laboral se ha perdido. El Título VII no debería ser utilizado para controlar la sexualidad; su propósito fue garantizar a mujeres y varones iguales roles en el trabajo. La campaña por la eliminación de la sexualidad del lugar de trabajo, ha restado valor a este importante objetivo, y hasta puede alentar a las organizaciones a actuar de tal manera que socave la genuina igualdad en el lugar de trabajo.

A nivel de demanda individual, las empresas no tratan de determinar si el alegado acoso sexual está vinculado con la discriminación en razón del sexo. Simplemente *asumen* que cualquier conducta sexual cubierta por sus políticas en la materia, es discriminatoria o nociva. Aun así, en muchos de los casos en los cuales los varones han sido despedidos o disciplinados por violar las políticas en materia de acoso sexual, las mujeres que eran los supuestos blancos del acoso ni siquiera objetaron (o solamente expresaron vagas objeciones respecto de) la conducta por la cual los infractores fueron castigados. En el arbitraje de Monterey County, por ejemplo, la ayudante de cocina a quien el suspendido funcionario llevó galletitas y sopló besos, atestiguó enfáticamente que su conducta “no era problema”; fueron otros quienes supuestamente se ofendieron por sus acciones.²⁸⁴ En el caso que involucraba a Arthur Andersen, era la mujer que supervisaba -más que las mujeres a quienes intentaba cortejar- la que aparentaba estar más incómoda con la conducta del contador.²⁸⁵ De manera similar, en *American Mail-Well Envelope*, el coordinador fue suspendido por no haber disciplinado a unos varones por ver una revista de sexo explícito, aun cuando ni siquiera había habido mujeres expuestas a esa revista.²⁸⁶ En estos y otros casos, las empresas, simplemente, equipararon contenido sexual con discriminación en razón del sexo –sin molestarse en indagar si la conducta ofensiva pretendía, o era usada para, excluir a las mujeres o de alguna otra forma interfería con sus oportunidades laborales sobre la base del sexo–.

A nivel organizacional, las políticas en materia de acoso sexual han cobrado vida propia y se han divorciado del objetivo más general de dismantelar la discriminación en razón del sexo.²⁸⁷ Tal como ya he enfatizado y sobre lo que volveré más adelante,²⁸⁸ el acoso sexual está totalmente vinculado con la segregación sexual en el empleo. La segregación sexual

282. Weiss, *supra* nota 258, pág. 45.

283. Dworkin, *supra* nota 247, pág. 63.

284. Ver *supra* nota 204 y el texto adjunto.

285. Ver *supra* nota 210 y el texto adjunto.

286. Ver *supra* nota 180 y el texto adjunto.

287. Ver *supra* nota 20.

288. Ver *infra* notas 317-329 y el texto adjunto.

genera ambientes laborales en los que el acoso florece, porque el dominio numérico alienta a los varones a asociar su trabajo con la masculinidad y a controlar sus trabajos tratando a las mujeres y a los varones que no se ajustan al estereotipo de su género como “diferentes” y fuera de lugar. En esta misma línea, el acoso sexual preserva la segregación, dado que expulsa o denigra a los recién llegados que se están integrando en el trabajo.²⁸⁹ Como herramienta de segregación, el acoso sexual asume muchas formas –de las cuales no todas pueden ser fácilmente caracterizadas como “sexuales” en su contenido o formato.²⁹⁰

Más allá de esta vinculación entre acoso sexual y segregación sexual, son pocas las empresas que están incorporando planes más comprensivos, tendientes a integrar a la mujer en un pie de igualdad en todos los niveles de la organización, en sus políticas sobre acoso sexual. De hecho, la mayoría de los expertos ni siquiera ve al acoso como un problema que podría ser paliado a través de medidas para lograr la integración de género. Entre los consultores, el típico abordaje está representado por Beverly R. Davis, un consultor de San Diego, que considera al acoso como independiente de formas estructurales más generales de discriminación que culminan con la segregación. Cuando se le preguntó si asesoraba a sus clientes sobre cómo prevenir tales formas de discriminación (en la contratación, promoción, asignación de tareas, capacitación, evaluación de salarios y similares), respondió, “[c]ada empresa debería tener una política de una carilla, respaldada por el EEOC.”²⁹¹ En respuesta a la segunda pregunta, si aconsejaba a las empresas sobre la implementación de programas de acción afirmativa o algún otro tendiente a lograr la diversidad en los lugares de trabajo, sostuvo “[n]o estoy en eso.”²⁹² Previsiblemente, sus recomendaciones sobre cómo prevenir el acoso no incluyen recomendaciones sobre cómo prevenir otras formas de discriminación sexual (tales como la discriminación en la contratación, promoción, entrenamiento y evaluación). De hecho, cuando se le preguntó si creía que el acoso sexual estaba vinculado con cualquiera de estas otras formas estructurales de discriminación, dijo “No.”²⁹³

Por el contrario, al igual que varios de otros consultores entrevistados, Davis veía al acoso como un “tema de poder” que aqueja a varones individuales. “Suele ser un compañero de trabajo, esta cosa del varón contra la mujer... Es una manera de agarrárselas con ese empleado”, una manera de decir, “Soy mejor que tú y tengo poder sobre ti”²⁹⁴ Davis creía que el acoso sexual era más común en el sector industrial, aun cuando los trabajos estuvieran dominados numéricamente por mujeres, pero atribuía esto al nivel de educación y a la mentalidad del “locker-room”^{*} de los varones que trabajan allí, más que a la composición sexual o estructura

289. Ver Schultz, *supra* nota 5, págs. 1755-68.

290. Ver *id.* págs. 1762-74.

291. Davis Interview, *supra* nota 113.

292. *Id.*

293. *Id.*

294. *Id.*

* Nota de la T: no existe una traducción exacta para esta expresión. La expresión mentalidad del “locker room”, halla su raíz en el tipo de conversaciones que suelen mantener los varones cuando no hay mujeres presentes –de ahí, en parte, la referencia al “locker”, ubicado en el gimnasio, donde los varones van a bañarse después de practicar algún deporte-. Estas conversaciones suelen ser sobre sexo, citas, chicas atractivas, etc. Generalmente tienen una connotación sexista y homofóbica y se da una suerte de “competencia” para ver quién es el más “macho”. De ahí que la “mentalidad del locker room” haga referencia a ese tipo de concepción de lo que es “ser macho”, de las mujeres, de los homosexuales, etc.

sexista de los entornos industriales.²⁹⁵ De hecho, cuando se le preguntó explícitamente si pensaba que el nivel de segregación sexual en el trabajo o entorno laboral hace alguna diferencia al predominio del acoso o del tipo de acoso que tiene lugar, dijo “No.”²⁹⁶ Y, cuando se le preguntó si sus recomendaciones sobre cómo prevenir el acoso variaban en función de la composición sexual del trabajo o del entorno laboral, dijo que “No”, que eran “las mismas, siempre.”²⁹⁷

Una vez que el acoso es atribuido a las proclividades psicosexuales de los trabajadores individuales o a las insensibilidades culturales externas de los varones como grupo, y no a estructuras organizacionales más amplias, es lógico que se intente erradicarlo con políticas independientes, que regulen la conducta sexual a través de la amenaza (y aplicación) de medidas de disciplina. A lo largo de Norteamérica, tal como hemos visto, las empresas buscan prevenir el acoso prohibiendo varias formas de conducta sexual, llevando a cabo sesiones de capacitación para “sensibilizar” a los supervisores y empleados y advirtiéndoles sobre las consecuencias disciplinarias que pesarán sobre aquellos que no cumplieren.²⁹⁸ Las empresas buscan remediar el acoso estableciendo una maquinaria para procesar las demandas individuales y emprendiendo investigaciones para identificar y castigar a los acosadores, uno por uno.

En consecuencia, sea que uno adopte el modelo del “individuo malo” (individual-bad-actor) o una concepción sexuada del acoso, o el abordaje “de la diferencia cultural basada en un grupo”, no se considera necesario indagar en si el acoso contribuye a, o está constituido por, patrones más generales de discriminación en razón del sexo: simplemente, se juzga discriminatoria la presencia del sexo en el lugar de trabajo. Esto es así, al punto que la segregación vuelve a estar presente, pero ella no es vista como una potencial *causa* del acoso, sino, por el contrario, como una potencial *solución*. Si la presencia del sexo es el problema, entonces una manera de lidiar con él es separar “los sexos.” A propósito de los casos de acoso sexual, en el centro de entrenamiento del ejército en Aberdeen, por ejemplo, un comité asesor designado por el Secretario de Defensa y encabezado por la ex senadora Nancy Kassebaum Baker, concluyó con la recomendación de segregar en función

295. Atribuir una tendencia al acoso al sector industrial, al nivel educacional o a la mentalidad de los varones que trabajan allí, podría reflejar un prejuicio inconsciente de clase. Ver, en general, Nancy S. Ehrenreich, *Pluralist Myths and Powerless Men: The Ideology of Reasonableness in Sexual Harassment Law*, 99 YALE L.J. 1177, 1201-04, 1209 (1990) (sostiene que las decisiones judiciales reflejan una asunción implícita de que los obreros son menos civilizados y más sexistas); Ver también Christine L. Williams & Dana M. Britton, *Sexuality and Work*, in INTRODUCTION TO SOCIAL PROBLEMS 1, 13 (Craig Calhoun & George Ritzer eds., 1995) (discute el rol de las bromas sexuales en las culturas laborales de los obreros).

296. Entrevista con Davis, *supra* nota 113.

297. *Id.*

298. Ver, en general., Susan Bisom-Rapp, *Fixing Watches with Sledgehammers: The Questionable Embrace of Employee Sexual Harassment Training by the Legal Profession*, 24 U. ARK. LITTLE ROCK L. REV. 147, 161-62 (2001) [De ahora en más, Bisom-Rapp, *Fixing Watches*] (observa que “la capacitación contra el acoso sexual está más presente que nunca,” y demuestra cómo los tribunales se fían en él a la hora de establecer la responsabilidad del empleador y como estrategia para remediar el acoso probado); Susan Bisom-Rapp, *An Ounce of Prevention Is a Poor Substitute for a Pound of Cure: Confronting the Developing Jurisprudence of Education and Prevention in Employment Discrimination Law*, 22 BERKELEY J. EMP. & LAB. L. 1, 3 nn.6-7 (2001) (cita una encuesta que demuestra que un 55% de las organizaciones capacita a los empleados para evitar los juicios y que la ganancia de los capacitadores en acoso sexual es de alrededor de \$10 billones por año); Dobbin & Kelly, *supra* nota 58, pág. 2 (informa que en una muestra de 389 empleadores contactados en 1997, un 95% preveía procesos de conciliación laboral y un 70% tenía programas de capacitación).

del sexo el entrenamiento básico en las fuerzas armadas.²⁹⁹ Irónicamente, el comité recomendó esta estrategia como reemplazo de otra medida segregacionista simplista –la regla de “no hablar, no tocar”– que los entrenadores del ejército habían adoptado en un esfuerzo por eliminar la mala conducta sexual entre los y las reclutas.³⁰⁰ En un nivel más individual, los sociólogos han demostrado que los varones, a veces, se valen del temor a ser falsamente acusados por las mujeres de acoso sexual como una excusa para, directamente, excluirlas.³⁰¹

Aunque el Título VII prohíbe a los empleadores que estén bajo su alcance utilizar estrategias segregacionistas en el plano formal, hay señales de que algunos empleadores, informalmente, podrían recurrir a ellas, para evitar la responsabilidad jurídica por acoso sexual. En New Haven, Connecticut, por ejemplo, una empresa de construcción habría instruido a sus empleados (todos varones) adherir a la regla de “los cinco segundos”, la cual prohíbe a los varones mirar a una mujer por más del tiempo establecido.³⁰² Según otras fuentes, a las empresas que envían delegados a convenciones de negocios, actualmente se les aconseja que alojen empleados y empleadas en cuartos ubicados en diferentes pisos y que prohíban reuniones de personal en los cuartos de hotel de los empleados.³⁰³ Además, la literatura en recursos humanos aconseja a los supervisores que, a fin de prevenir acusaciones o tan siquiera la apariencia de acoso sexual, eviten reunirse con sus subordinados de diferente sexo a solas y a puertas cerradas.³⁰⁴ Este último consejo está ahora tan extendido que ha empezado a ser conocido como “la política de la puerta abierta” –se trata de una

299. REPORT OF THE FEDERAL ADVISORY COMMITTEE ON GENDER-INTEGRATED TRAINING AND RELATED ISSUES TO THE SECRETARY OF DEFENSE 5 (1997), en <http://www.defenselink.mil/pubs/git/report.html>.

300. *Id.* pág. 14.

301. Ver Beth A. Quinn, *The Paradox of Complaining: Law, Humor, and Harassment in the Everyday Work World*, 25 LAW & SOC. INQUIRY 1151, 1177-78 (2000) (cita ejemplos).

302. Conversación con Amy Cuneo, en Woodbridge, Conn. (enero de 1998) (informa sobre una política de una firma constructora en la que su familiar trabajó).

303. Ver, en general, Walter Olson, *Who'd Be a Boss in the USA?*, INDEP. BUS. WKLY. (Auckland), 2 de diciembre de 1998, 1998 WL 28591743.

304. Por ejemplo, la Universidad de Illinois informa a sus instructores que pueden “ayudar a eliminar el acoso sexual o la apariencia de acoso sexual de varias maneras”:

Evite estrictamente relaciones personales con cualquiera de sus alumnos...

Durante las reuniones con los alumnos, es una buena idea dejar la puerta abierta. No tenga en su oficina ninguna foto, dibujo u otros artefactos sobre temas predominantemente sexuales. Respete el espacio personal del alumno. No ponga su brazo alrededor de un alumno, ni toque a un alumno de manera tal que pudiese ser considerado, aunque sea mínimamente, ofensivo.

OFF. OF INSTRUCTIONAL RES., HANDBOOK FOR TEACHING ASSISTANTS AT THE UNIVERSITY OF ILLINOIS 13-14, en http://www.oir.uiuc.edu/Did/docs/pdf_files/handbook.pdf (última visita del 20 de marzo de 2003); ver también Univ. Ombudsman, *Sexual Harassment at Binghamton University: Definition, Policy, Response and Prevention: A Guide for Students, Faculty, and Staff at Binghamton University*, en <http://ombudsman.binghamton.edu/sexualharassment.htm> (última visita del 20 de marzo de 2003). Hasta hay señales de que, en entornos extranjeros, el acoso sexual ha sido agotado en esta política “de la puerta abierta”. Ver, en general, *Taken for a Ride*, AUTOMOTIVE NEWS INT'L, 1 de agosto de 2000, LEXIS, Nexis Library, Magazine Stories, Combined File (informa que, como parte del proceso de fusión entre Daimler-Benz y Chrysler, “los alemanes tomaron un curso sobre el significado del acoso sexual en el ambiente laboral norteamericano,” según el cual, “un alemán siempre debe dejar la puerta abierta cuando esté reunido con una norteamericana”).

resignificación irónica del viejo sentido del término, que hacía referencia a la política según la cual todos los empleados podían acceder a sus superiores.³⁰⁵

En nombre de la prevención del acoso sexual, estas políticas segregacionistas ponen patas para arriba al Título VII. Si los supervisores no pueden reunirse con sus subordinadas en privado, ¿cómo harán las mujeres para acceder de una buena vez al entrenamiento necesario para triunfar? Si las empleadas no pueden viajar y hacer negocios con sus compañeros de trabajo en un pie de igualdad, ¿cómo empezarán a ser valorizadas como actrices en el mundo de las organizaciones? Si las mujeres no pueden ser entrenadas y tratadas en un pie de igualdad para trabajos que requieran mucha proximidad y confianza, ¿quién va a querer contratarlas o ascenderlas para esas posiciones?

En un mundo en el que las empresas tienen más miedo a los daños y mala publicidad derivados del acoso sexual que a la responsabilidad jurídica por formas más tradicionales de discriminación, y en el que los administradores de empresas, tradicionalmente, han asociado a la sexualidad con el desorden, aun en ausencia de responsabilidad jurídica, no sorprende que el empresariado norteamericano esté lidiando con el acoso sexual a través de medidas que no toman en cuenta (y a veces hasta pueden intensificar) patrones más generales de discriminación laboral en razón del sexo.³⁰⁶ Pero divorciar la sexualidad del contexto organizacional más amplio –incluyendo el contexto de género– es un error, como lo demuestra la próxima parte.

IV. El Problema con la Visión Tradicional

A. La sexualidad como esencia

Según el abordaje actual hacia el acoso sexual, tal como hemos visto, las empresas adoptan políticas que describen y prohíben ciertas formas de conducta sexual y amenazan con castigar a los incumplidores. A lo largo del país, estas políticas son notablemente similares, más allá de la historia, estructura o cultura de la firma. Dentro de cada empresa, los gerentes son alentados a desaprobare los incidentes de conducta sexual, sin reparar en el contexto en el que tienen lugar; sólo la ofensa subjetiva hacia la víctima debe ser tenida en cuenta. Este abordaje hacia el acoso sexual asume que existe un cuerpo estable de conducta “sexual” que puede ser identificada y proscripta de antemano, más allá del contexto, y cuya presencia en el lugar de trabajo desordena la organización y genera desventajas de género, independientemente de la estructura

305. Una periodista británica se quejaba de la segregación sexual que caracteriza la administración pública de Washington, “Aquello que Ud. pudo haber escuchado sobre las puertas abiertas durante reuniones entre un varón y una mujer, es cierto.” Mary Dejevsky, *In Foreign Parts: Man's Town, USA, Stirs the Bra-Burner in Me*, INDEPENDENT (Londres), 28 de julio de 2001 pág. 16.

306. Cf. Edelman et al., *supra* nota 74 (documenta la transición paralela de la exigencia judicial de acción afirmativa y el énfasis puesto en la diversidad funcional orientado hacia la productividad, dentro de las organizaciones).

más general y de la cultura de la organización.³⁰⁷ Aquellas asunciones están vinculadas con una perspectiva teórica más amplia sobre la sexualidad, que muchos teóricos de la organización, feministas convencionales y gerentes modernos han tomado como dada –una perspectiva que recientes investigaciones teóricas y empíricas han empezado a cuestionar–.

La clásica teoría de la organización ve a la sexualidad como una fuerza irracional que perturba el buen funcionamiento de la organización. El feminismo radical, sin embargo, define a la sexualidad como un deseo erótico de dominar a las mujeres, que socava la igualdad de género. La moderna teoría de la organización y su práctica, ilustran la sexualidad como una atracción erótica que puede afectar la productividad, corromper el profesionalismo en el lugar de trabajo y dar lugar a la costosa responsabilidad jurídica. Aun así, sin perjuicio de que la sexualidad sea considerada como un camino hacia el desorden organizativo, hacia la desventaja de uno de los géneros o hacia la perturbación de la productividad, las tres teorías asumen que existe algo llamado “lo sexual”, que preexiste y puede ser separado de las organizaciones de las cuales debe ser eliminado. Es este entendimiento cosificado de la sexualidad el que permite a feministas y administradores de empresas creer que el acoso sexual –o hasta la conducta “sexual”- puede ser definido y prohibido de antemano, de una manera uniforme, a través de todos los contextos organizativos. Es este entendimiento esencialista de la sexualidad, vista como una “propiedad” preexistente de los individuos, que permite a los administradores de empresas creer que pueden purgar el lugar de trabajo de sexualidad, disciplinando –o, en última instancia, expulsando- a varones individuales, o a grupos de varones, que la llevan en su corazón (y en sus entrañas).

Hasta las críticas libertarias contra la regulación del acoso sexual, suscriben a esta visión de la sexualidad. La diferencia es que creen que debemos forjar y proteger un reino “privado” en el cual los individuos pueden ser libres para expresar su propia sexualidad individual. De acuerdo con este cuerpo de trabajo, la sexualidad es tratada como una propiedad privada de los individuos que inspira respeto en el derecho. Según el trabajo del profesor de derecho Kingsley Browne, por ejemplo, la Primera Enmienda se eleva como un escudo para la expresión sexual privada, aun cuando es expresada en el reino esencialmente público del lugar de trabajo.³⁰⁸ De manera similar, el profesor de derecho Mark Hager sostiene que la regulación de la discriminación no debería dar lugar a prohibiciones categóricas hacia la sexualidad de los empleados varones; por el contrario, los abusos de la sexualidad de mujeres individuales deberían ser atendidos a través de la responsabilidad civil del derecho privado.³⁰⁹ Quizás, la representación más seria de esta perspectiva es la del académico

307. No sólo las feministas del ámbito jurídico y los gerentes han adoptado esta visión descontextualizada, “del individuo malo” y sexual del acoso: también lo han hecho muchos científicos sociales. Gran parte de la investigación empírica sobre el acoso sexual ha sido llevada a cabo desde esta perspectiva. Ver Schultz, *supra* nota 5, en 1688 n.13 (constan las fuentes); Christine L. Williams, *Sexual Harassment in Organizations: A Critique of Current Research and Policy*, 1 *SEXUALITY & CULTURE* 19 (1997). Esto no es sorprendente, ya que la mayor parte de la investigación ha sido llevada a cabo por psicólogos, quienes ven a los individuos como unidad de análisis, mas no a las organizaciones. Ver Schultz, *supra* nota 5 (se recomienda prestar atención al contexto organizativo más amplio al evaluar la conducta sexual); Williams, *supra*, en 27-32 (ídem).

308. Ver Browne, *supra* nota 7, en 491-96; ver también YOUNG, *supra* nota 7, en 174 (“La vida no es justa, pero, ¿debe ser el derecho igual de injusto, como para permitir que las mujeres que rechacen (al varón indeseado) transformen sus intentos de cortejo en ilegales?”).

309. Hager, *supra* nota 66, pág. 376-77.

Jeffrey Rosen, quien sostiene, explícitamente, que la sexualidad es un asunto privado que merece ser resguardado del escrutinio público;³¹⁰ desde esta perspectiva, propone protecciones privadas tanto para los acosadores como para los acosados cuyos “seres sexuales” están expuestos al flagrante escrutinio de lo que él llama la mirada indeseada.³¹¹

Hoy en día, entre sofisticados teóricos de la sexualidad, esta visión esencialista está muy desacreditada. La mayoría adopta la visión foucaultiana de la sexualidad, tratándola como una fuerza construida socialmente, que circula complejamente a través de, y entre, las psiquis humanas y las instituciones, y que opera como un recurso que las personas simultáneamente ejercen, y al que se someten, como una forma de disciplina.³¹² Construyendo sobre esos puntos de vista foucaultianos, los sociólogos de las organizaciones han añadido un entendimiento matizado del trabajo y de los lugares de trabajo, para desarrollar un nuevo entendimiento de la sexualidad organizativa.³¹³ Los académicos de esta nueva tradición insisten con que la sexualidad no es una “cosa” estática que los individuos traen consigo al lugar de trabajo, sino que, por el contrario, es mejor entendida como un proceso o “construcción” de la vida organizativa, complejamente creado y constantemente renegociado.³¹⁴ En el nivel más simple, advierten los teóricos, la sexualidad no es una esencia biológica que reside en el cuerpo de un individuo, sino, por el contrario, un fenómeno relacional que es creado dentro de las redes sociales. Dado que el trabajo no es simplemente un medio de producción, sino también una actividad intensamente social, es difícil separar la sexualidad del trabajo. Dicho de manera sencilla, el trabajo puede ser sexy. Aun así, en un nivel más complejo, la sexualidad ni siquiera puede ser entendida como encarnada en una práctica específica, ni en una serie de prácticas en particular, sino, por el contrario, es un “proceso diverso y difuso” que administradores de empresas y empleados construyen activamente dentro de las restricciones más amplias de la estructura organizativa.³¹⁵ Para citar a dos

310. See ROSEN, *supra* nota 7, pág. 11, 24.

311. Ver, *en general*, *id.* pág. 115 (“Desde mi punto de vista... la indignidad del acoso por ambiente de trabajo hostil puede ser definida, más precisamente, como una invasión a la privacidad.”) Rosen también advierte:

Es desafortunado que en una sociedad liberal, la expresión sexual sin consecuencias laborales tangibles... deba ser monitoreada por los empleadores y castigada por el Estado... Los tribunales podrían ayudar a reconstruir los nichos de privacidad en los espacios públicos, donde las personas puedan relajarse y revelar las diferentes facetas de sus personalidades, juzgarse diferente —en pocas palabras, ser humanos—.

Id. pág. 127.

312. Como fuente maestra, ver 1 MICHEL FOUCAULT, *THE HISTORY OF SEXUALITY: AN INTRODUCTION* 103-07 (Robert Hurley trans., Vintage Books 1978) (1976). De esta misma tradición, ver, por ejemplo, MICHAEL WARNER, *THE TROUBLE WITH NORMAL: SEX, POLITICS, AND THE ETHICS OF QUEER LIFE* 178-79 (1999); JEFFREY WEEKS, *SEXUALITY* 25 (1986); y Janet Halley, *Sexuality Harassment*, en *DIRECTIONS IN SEXUAL HARASSMENT LAW* (Catharine A. MacKinnon & Reva Siegel eds., en prensa, 2004).

313. Como ejemplos de trabajo en esta tradición, ver SILVIA GHERARDI, *GENDER, SYMBOLISM AND ORGANIZATIONAL CULTURES* 57-66 (1995); JEFF HEARN & WENDY PARKIN, *SEX AT WORK: THE POWER AND PARADOX OF ORGANIZATION SEXUALITY* (1987); ROSEMARY PRINGLE, *SECRETARIES TALK* (1988); Burrell, *supra* nota 17; Gibson Burrell & Jeff Hearn, *The Sexuality of Organization*, en *THE SEXUALITY OF ORGANIZATION* 1 (Jeff Hearn et al. eds., 1989); y Christine L. Williams et al., *Sexuality in the Workplace: Organizational Control, Sexual Harassment, and the Pursuit of Pleasure*, 25 ANN. REV. SOC. 73 (1999).

314. Ver, *en g.*, Linda Van Leuven, “I Need a Screw”: *Workplace Sexualization as an Interactional Achievement*, en *EVERYDAY INEQUALITIES: CRITICAL INQUIRIES* 73, 75 (Jodi O’Brien & Judith A. Howard eds., 1998).

315. Ver Burrell & Hearn, *supra* nota 313, pág. 13.

importantes teóricos de la organización, Gibson Burrell y Jeff Hearn, la sexualidad es “un proceso público ordinario y corriente, más que un rasgo extraordinario de la vida privada.”³¹⁶

Desde esta perspectiva es claro que, contrariamente al abordaje de la mayoría de las políticas en la materia, el acoso sexual no puede ser entendido como una lista de comportamientos “sexuales” específicos que pueden ser definidos y prohibidos de antemano más allá de las circunstancias del caso. El significado que la mayoría de los empleados asigna a los comportamientos sexuales en el lugar de trabajo –con independencia de que esos comportamientos sean vistos, o no, como “sexuales”– varía sistemáticamente, dependiendo del contexto organizativo. La sexualidad adquiere forma y significado solamente en culturas de trabajo concretas –culturas que contribuyen a determinar si, por ejemplo, las personas son sociables o distantes entre sí, o si se relacionan entre sí con un espíritu de competencia o de cooperación-. Los empleados desempeñan algún rol en la creación de aquellas culturas. Aun así, las culturas laborales siempre están delineadas dentro del contexto de estructuras organizativas más amplias –estructuras que determinan, por ejemplo, cómo están definidos y organizados los trabajos, su remuneración, condiciones laborales, de dónde vienen aquellos que realizan el trabajo y la autoridad conferida a los supervisores-. Estas estructuras son establecidas principalmente por el empresariado. En consecuencia, los empleados pueden contribuir a delinear la existencia y el significado de la conducta sexual, pero este proceso ocurre en el contexto de estructuras más amplias, que ellos no eligen. De hecho, suele suceder que los empleados creen culturas de trabajo sexuadas en respuesta a alguna serie de necesidades establecidas por la naturaleza de su trabajo o la manera en la que éste ha sido estructurado por la dirección empresaria. Contrariamente a las concepciones convencionales, entonces, lo “sexual” no siempre significa desear una relación erótica, ni la mera presencia de la sexualidad necesariamente significa sexismo. A veces, los empleados recurren a la sexualidad para servir a otros propósitos más banales (aunque igualmente importantes), como crear solidaridad, descargar el estrés o para animar un trabajo chato. Para entender cómo opera la sexualidad en el lugar de trabajo, debemos analizar otra vez estructuras de trabajo más amplias –incluyendo el género-.

B. La abstracción de la sexualidad del contexto organizativo más amplio

Para comprender el acoso sexual, el género es un componente crucial de la estructura del lugar de trabajo que crea las culturas en las que la sexualidad es formada y entendida. Sucede que los mismos comportamientos sexuales pueden ser –y son– entendidos por los empleados de manera muy diferente, dependiendo de si ocurren en un entorno laboral en el cual las mujeres tengan responsabilidad e influencia significativas, o en entornos menos igualitarios. Por lo tanto, contrariamente a la ortodoxia feminista y a la nueva tendencia en la administración de empresas, el sexo en el lugar de trabajo no siempre es experimentado por las mujeres como discriminatorio o desfavorable. Mucho depende del grado en el que las mujeres hayan sido integradas a posiciones iguales en responsabilidad y autoridad en el trabajo y en la empresa.

316. *Id.*

Por ahora, sabemos qué es lo que suele suceder cuando las mujeres *no* han sido integradas a posiciones iguales en responsabilidad y autoridad. Veinticinco años de investigación en ciencias sociales han documentado la hostilidad y el abuso que frecuentemente aguardan a las primeras mujeres en entrar a dominios dominados por varones.³¹⁷ En estos entornos tan desequilibrados, el grupo dominante se une para proteger sus propios recursos y estatus, exagerando lo que tienen en común y estereotipando a las recién llegadas como diferentes e intrusas.³¹⁸ Por lo tanto, en entornos segregados sexualmente, es previsible que algunos empleados busquen reforzar el contenido e imagen masculinos de sus trabajos (y su propia sensación de identidad amenazada) actuando para expulsar a las mujeres o tildarlas de inferiores.³¹⁹ En muchos entornos laborales de ese

317. Un amplio cuerpo de investigación muestra que las mujeres que trabajan en entornos laborales dominados por varones son más proclives que otras mujeres a denunciar hostilidad y acoso en el trabajo. Ver, U.S. MERIT SYS. PROT. BD., *SEXUAL HARASSMENT IN THE FEDERAL GOVERNMENT* 20 (1988); U.S. MERIT SYS. PROT. BD., *SEXUAL HARASSMENT IN THE FEDERAL WORKPLACE: IS IT A PROBLEM?* 51-52 (1981); Louise F. Fitzgerald et al., *Antecedents and Consequences of Sexual Harassment in Organizations: A Test of an Integrated Model*, 82 J. APPLIED PSYCHOL. 578, 584 (1997); Barbara A. Gutek & Bruce Morasch, *Sex Ratios, Sex-Role Spillover, and Sexual Harassment of Women at Work*, 38 J. SOC. ISSUES 67-68 (1982); Susan Ehrlich Martin, *Sexual Harassment: The Link Joining Gender Stratification, Sexuality, and Women's Economic Status*, en *WOMEN: A FEMINIST PERSPECTIVE* 22, 61 (Jo Freeman ed., 5º ed. 1995); Sandy Welsh, *Gender and Sexual Harassment*, 25 ANN. REV. SOC. 169, 178-80 (1999). Nótese que, con excepción del de Fitzgerald, ninguno de estos estudios intenta capturar formas no sexuales de acoso basado en el sexo.

318. Existe una voluminosa literatura en el campo de las ciencias sociales que demuestra el vínculo entre la representación numérica de un grupo (o el estatus "aparente") en una ocupación o entorno laboral y la incidencia de los estereotipos, la discriminación y el acoso que el grupo experimenta por parte del grupo dominante. La investigación se inició con el trabajo de la socióloga Rosabeth Moss Kanter, quien teorizó sobre la incidencia de proporciones sexuales sesgadas (skewed sex ratios) en su libro clásico, *Men and Women of the Corporation*. Ver KANTER, *supra* nota 13, pág. 206-42. Según la hipótesis de Kanter, cuando un grupo está severamente infra-representado en un entorno laboral, "los grupos numéricamente dominantes también controlan el grupo y su cultura, lo suficiente como para ser tildados de 'dominantes.' En un grupo sesgado, los pocos miembros del otro tipo pueden ser llamados, apropiadamente, 'muestras,' dado que... suelen ser tratados como representantes de su categoría, como símbolos, más que como individuos." *Id.* pág. 208.

A partir del trabajo de Kanter, un gran cuerpo de literatura ha confirmado el vínculo entre la escasez numérica y el trato discriminatorio y ha explorado sus ramificaciones. Para resúmenes de esa literatura, ver Brief for Amicus Curiae, American Psychological Association in Support of Respondent, Price Waterhouse v. Hopkins, 490 U.S. 228 (1989) (No. 87-1167) (resume la investigación psicológica y halla que las mujeres que trabajan en entornos en los cuales constituyen menos de un quince por ciento de la población, son más proclives que otras a experimentar la discriminación sexual, que la discriminación es más intensa y que "tales mujeres son más proclives a ser castigadas"); Elizabeth Chambliss & Christopher Uggen, *Men and Women of Elite Law Firms: Reevaluating Kanter's Legacy*, 25 LAW & SOC. INQUIRY 41, 43-48, 61-63 (2000) (revisa la literatura que puso a prueba la tesis de Kanter y halló que se aplica a los estudios jurídicos de elite); Susan Fiske & Peter Glick, *Ambivalence and Stereotypes Cause Sexual Harassment: A Theory with Implications for Organizational Change*, 51 J. SOC. ISSUES 97, 103-10 (1995) (discute cómo los estereotipos sexuales operan en entornos laborales segregados sexualmente); y Welsh, *supra* nota 317, pág. 179-80 (resume la literatura sociológica). Pero cf. Janice D. Yoder, *Rethinking Tokenism: Looking Beyond Numbers*, 5 GENDER & SOC'Y 178, 180-83 (1991) (sugiere que esta literatura no implica necesariamente, desde una perspectiva neutral en términos de género, que los varones que ocupen un estatus aparente en trabajos dominados por mujeres experimentarán niveles comparables de acoso y discriminación, porque se aplican incentivos asimétricos).

319. Ver Fiske & Glick, *supra* nota 318, pág. 105 ("El desempeño exitoso de las mujeres en estos trabajos socava... las fuentes de autoestima de los varones relacionada con su género. Si una mujer puede hacer el trabajo, la sensación de superioridad masculina es efectivamente destruida.") Schultz, *supra* nota 5, págs. 1756-69 (provee un análisis detallado y muchos ejemplos de este fenómeno).

tipo (aunque no en todos), los varones dominantes van a recurrir a formas de acoso con contenido sexual. Crearán culturas laborales sexistas en las que empuñarán la sexualidad como arma para expulsar o privar del derecho de representación a las mujeres y a los varones que no se ajusten al estereotipo de su género.³²⁰

Así como la segregación sexual horizontal alienta el uso de la sexualidad como una herramienta de hostilidad y exclusión en entornos dominados por varones, los trabajos de investigación sugieren que la segregación vertical –o la tendencia a concentrar a las mujeres en posiciones inferiores supervisadas por varones- puede contribuir notablemente a la utilización de la sexualidad en contra de las mujeres en trabajos dominados por mujeres,³²¹ que también experimentan mucho acoso.³²² Mientras que las mujeres en ambientes laborales dominados por varones son vistas como “intrusas” en el trabajo de un varón, las mujeres en trabajos dominados por mujeres son vistas como fuera de lugar en la medida que no cumplan con el comportamiento estereotipadamente femenino que se espera de ellas.³²³ En tales entornos, los jefes a veces

320. Ver Quinn, *supra* nota 301, en 1159 (halló que en un estudio de casos acerca de cómo las mujeres responden al acoso por ambiente de trabajo hostil, incluyendo el humor sexual, “[e]l contexto organizativo específico probó no ser tan influyente para entender las tácticas particulares analizadas, como sí lo hizo la composición a nivel género del contexto laboral”); Schultz, *supra* nota 5, pág. 1766 (discute la utilización de acercamientos sexuales, las burlas sexuales y las bromas como formas de acoso empleadas para marcar a las mujeres como diferentes y menos competentes); ver también Nancy DiTomaso, *Sexuality in the Workplace: Discrimination and Harassment*, en THE SEXUALITY OF ORGANIZATION, *supra* nota 313, pág. 71, 89 (conjetura que muchos varones podrían acudir a la “disconformidad sexual” (nonconforming sexuality) como una forma de acoso porque, para las mujeres en nuestra cultura, la sexualidad, supuestamente, permanece como un asunto privado por lo que, al resaltar la sexualidad de una mujer, o al amenazar con hacerla pública, los varones pueden poderosamente frenar la capacidad de las mujeres para defenderse).

Para un vívido ejemplo de cómo la sexualidad puede ser utilizada para denigrar y echar a las mujeres que trabajan en ámbitos dominados por varones, ver Robinson v. Jacksonville Shipyards, Inc., 760 F. Supp. 1486 (M.D. Fla. 1991); e *infra* texto adjunto, notas 372-377 (discutiendo Robinson). Para otro ejemplo, ver Berkman v. City of New York, 580 F. Supp. 226 (E.D.N.Y. 1983), *aff'd*, 755 F.2d 913 (2d Cir. 1985). El voto del juez Sifton describe detalladamente cómo las actrices, recientemente admitidas en el departamento de bomberos luego de ganar un juicio por discriminación, “eran sometidas... a un intenso abuso sexual a través de bromas, sin ningún límite.” *Id.* El juez Sifton reconoció que estos actos de ataques y ridículos sexuales formaban parte de una campaña más general de hostilidad y discriminación diseñada para afectar, negativamente, el entrenamiento y la evaluación de las mujeres, que surgía del deseo de los varones de preservar el trabajo de bombero como un privilegio masculino. *Id.*

321. Ver, MacKinnon, *supra* nota 39, pág. 9 (observa que “la estratificación vertical significa que las mujeres tienden a estar en posiciones inferiores y dependen de la aprobación y de la buena voluntad de los superiores varones para la contratación, permanencia y ascenso” y que “estar a merced de superiores varones agrega una influencia económica a las demandas sexuales de los varones”); Peggy Crull, *Searching for the Causes of Sexual Harassment: An Examination of Two Prototypes*, en HIDDEN ASPECTS OF WOMEN’S WORK 225, 232-35 (Christine Bose et al. eds., 1987).

322. Algunos estudios sugieren que las mujeres en trabajos dominados por mujeres experimentan elevados niveles de acoso, con algunas formas similares a los experimentados por mujeres en trabajos dominados por varones, al menos allí donde las mujeres interactúan frecuentemente con varones en sus ambientes laborales en el sentido más amplio. Ver Gutek, *supra* nota 47, págs. 140-45, 141 tbl.1, 143 tbl.2; James E. Gruber, *The Impact of Male Work Environments and Organizational Policies on Women’s Experiences of Sexual Harassment*, 12 GENDER & SOC’Y 301, 311 (1998).

323. Ver Crull, *supra* nota 321, pág. 235.

someten a las mujeres a demandas de favores sexuales³²⁴ y a otros servicios que no están relacionados con el trabajo en sí (servir la comida y limpiar), a comentarios degradantes y abusivos ligados con su condición de mujer y a formas de control y de autoridad paternalistas que no habrían impuesto a los varones.³²⁵ Además, los empleadores suelen explotar la sexualidad de la mujer haciéndola un instrumento de control por parte de la dirección empresaria o construyendo requerimientos sexuados directamente en el trabajo.³²⁶

Además de este claro corte entre “problemas masculinos” y “problemas femeninos”, las estructuras segregadas sexualmente pueden fomentar otras formas de acoso sexual. La evidencia muestra que, en entornos tradicionalmente dominados por varones, aquellos que no se ajustan a la imagen idealizada de masculinidad en el trabajo, suelen amenazar la “auto imagen” de los empleados dominantes, de la misma forma en que las mujeres lo hacen, y son sometidos a un acoso sexual virulento, en el que su sexualidad suele ser remarcada.³²⁷ Más aún, la investigación sugiere que en estos entornos dominados por

324. Ver Suzanne C. Carothers & Peggy Crull, *Contrasting Sexual Harassment in Female- and Male-Dominated Occupations*, en *MY TROUBLES ARE GOING TO HAVE TROUBLE WITH ME: EVERYDAY TRIALS AND TRIUMPHS OF WOMEN WORKERS* 219, 222 (Karen Brodtkin Sacks & Dorothy Remy eds., 1984) (observa que las mujeres en ocupaciones dominadas por mujeres suelen experimentar halagos sutiles e insinuaciones para salir que terminan por sabotear el trabajo, y a veces hasta llevan a la pérdida del empleo, cuando son rechazados”). Para un ejemplo de tal “revanchismo”, ver *Williams v. Saxbe*, 413 F. Supp. 654, 656, 662 (D.D.C. 1976) (es el caso de un jefe que acosaba, criticaba, denigraba y, finalmente, despidió a una empleada, luego de que ella rechazara sus avances sexuales).

325. Para ejemplos de tales fenómenos, ver *Cross v. Alabama*, 49 F.3d 1490, 1495 (11^o Cir. 1995) (es el caso de un supervisor en un centro médico que actuaba profesionalmente con los empleados, pero que gritaba, tiraba objetos e insultaba a las empleadas, a quienes incluso les decía que “las mujeres deben estar descalzas y embarazadas” y que ellas “debían demostrarle que no eran incompetentes”); *EEOC v. Hacienda Hotel*, 881 F.2d 1504, 1507-08 (9^o Cir. 1989) (es el caso de empleadas de limpieza de un hotel que eran sometidas a un trato denigrante, incluyendo comentarios del superior, quien afirmaba que no le gustaban “las mujeres estúpidas que tienen hijos”); y *Cline v. Gen. Elec. Capital Auto Lease, Inc.*, 757 F. Supp. 923, 925-26 (N.D. Ill. 1991) (es el caso de dos mujeres que se dedicaban a la cobranza de créditos, cuyo jefe denigraba su vestimenta y su apariencia, las cacheteaba y les pegaba y les confiscó sus tarjetas de crédito personales).

326. Para un análisis y una revisión de una parte de la literatura relevante, ver Williams & Britton, *supra* nota 295, págs. 6-9. Ver también Peta Tancred-Sheriff, *Gender, Sexuality and the Labour Process*, en *THE SEXUALITY OF ORGANIZATION*, *supra* nota 313, pág. 45, 54 (demuestra que “el frecuente contraste de género entre aquellos que ocupan puestos de gestión y aquellos en puestos complementarios, facilita el uso de la sexualidad como medio para mantener el control”). Para algunos ejemplos, ver Meika Loe, *Working for Men—at the Intersection of Power, Gender, and Sexuality*, 66 *SOC. INQUIRY* 399 (1996) (analiza un restaurante como Hooters, en el cual la sexualidad de mujeres jóvenes está siendo explícitamente explotada como medio para atraer consumidores); y Leslie Salzinger, *Manufacturing Sexual Subjects: “Harassment,” Desire and Discipline on a Macquiladora Shopfloor*, 1 *ETHNOGRAPHY* 67 (2000) (analiza una planta exportadora mexicana en la que la sexualidad es movilizada como un medio para controlar a las trabajadoras).

327. Ver Schultz, *supra* nota 5, págs. 1774-79. Respecto de la experiencia de varones que trabajan en lugares dominados por mujeres, la evidencia es más variada. Aunque algunas mujeres puedan buscar proteger la percibida feminidad de sus trabajos contra la intromisión masculina, es poco probable que dicha reacción se expanda —no porque las mujeres sean más virtuosas que los varones, sino porque los incentivos estructurales de los varones y de las mujeres con respecto a sus trabajos no son simétricos. Mientras que a los varones en trabajos dominados por varones puede preocuparles que la llegada de las mujeres lleve a una *baja* de su salario o de su estatus, las mujeres en trabajos dominados por mujeres tienen razones para creer que la llegada de varones llevará a un *aumento*. Por lo tanto, no es sorprendente que algunos estudios hayan descubierto que los varones que ocupan un puesto “simbólico” en ambientes laborales dominados por mujeres no experimenten un acoso por ambiente de trabajo hostil comparable al que sufren sus colegas mujeres en entornos dominados por varones. Para ejemplos de tales estudios, ver Yoder, *supra* nota 318 y

varones, la dinámica del simbolismo puede generar que las mujeres compitan entre sí, en un intento por lograr la aprobación de sus superiores varones.³²⁸ Hasta en aquellos lugares donde las mujeres trabajan relativamente bien integradas, la existencia de una estructura de supervisión dominada por varones puede llevar a las mujeres a verse a sí mismas en términos más negativos y estereotipados sexualmente y a valerse de la seducción para congraciarse con sus superiores.³²⁹ Otras investigaciones han demostrado la importancia de prestar atención a la raza en entornos segregados sexualmente.³³⁰ Los estereotipos raciales de la permisividad sexual de las mujeres de color, combinados con el aislamiento y vulnerabilidad estructural en sus trabajos, pueden llegar a hacerlas particularmente susceptibles a formas sexuadas de hostilidad y abuso.³³¹

A pesar de ser desalentador, esta investigación llega a una consecuencia esperanzadora: si los ambientes altamente segregados fomentan el uso de la sexualidad como arma de intimidación y exclusión basada en el género, se deduce que aquellos lugares de trabajo más integrados

aquellos estudios allí citados. Ver también PRINGLE, *supra* nota 313, págs. 78-82 (discute la experiencia de secretarías que trabajan para supervisoras); CHRISTINE L. WILLIAMS, GENDER DIFFERENCES AT WORK: WOMEN AND MEN IN NONTRADITIONAL OCCUPATIONS 88-130 (1989) (discute la experiencia de enfermeras). Sin duda, existen excepciones. Ver Jane Gross, *Now Look Who's Taunting, Now Look Who's Suing*, N.Y. TIMES, 16 de febrero de 1995, § 4 (Week in Review), pág. 1 (describe un caso por ambiente de trabajo hostil iniciado por empleados de un dieta-club "Jenny Craig", quienes alegaban que su supervisora los obligaba a desempeñar actividades tradicionalmente masculinas, como cambiar las ruedas, como parte de una campaña general de acoso por el género). Existe abundante evidencia de que los varones que trabajan en lugares tradicionalmente dominados por mujeres, típicamente se los considera gay o desviados sexuales; pueden llegar a ser acosados sobre la base de tales presunciones sobre su sexualidad. Ver CHRISTINE L. WILLIAMS, STILL A MAN'S WORLD 101 (1995) (demuestra que los varones que trabajan de enfermeros, bibliotecarios, asistentes sociales y maestros de jardín de infantes suelen ser objeto de tales prejuicios).

328. Ver KANTER, *supra* nota 13, págs. 228-29, 237-38 (explica cómo, en entornos dominados por varones, la dinámica de género trabaja para frustrar eventuales alianzas entre mujeres).

329. La profesora de la Escuela de Negocios de Harvard, Robin Ely, investigó estudios jurídicos en los cuales un 40% de los socios eran mujeres. Comparó las relaciones de pares entre abogadas que trabajaban en estudios altamente dominados por varones (aquellos en los cuales menos del 5% eran mujeres) con las relaciones de pares entre mujeres que trabajaban en estudios con una jerarquía, de alguna manera, más integrada (un 15% de mujeres socias). Descubrió que las mujeres que trabajaban en estudios más segregados, eran más proclives a ver a las otras mujeres en términos negativos y más estereotipados y a experimentar las relaciones entre sí como competitivas, a tal punto que inhibía su capacidad para trabajar en equipo. Ver Robin J. Ely, *The Effects of Organizational Demographics and Social Identity on Relationships Among Professional Women*, 39 ADMIN. SCI. Q. 203 (1994); ver también C.L. Ridgeway, *Gender Differences in Task Groups: A Status and Legitimacy Account*, en STATUS GENERALIZATION: NEW THEORY AND RESEARCH 188 (Murray Webster & Martha Foschi eds., 1988). Las mujeres en estudios más integrados eran menos proclives a mantener rígidos estereotipos de género sobre sí mismas y sobre las demás y estaban más confiadas en que, expresando su individualidad, llegarían al éxito. Además, no sentían tanta necesidad de adoptar una actitud seductora para congraciarse con los superiores, ni se sentían presionadas para resaltar su sexualidad. Ver Robin J. Ely, *The Power in Demography: Women's Social Constructions of Gender Identity at Work*, 38 ACAD. MGMT. J. 589, 617-18 (1995) [a partir de ahora Ely, *The Power of Demography*].

330. Ver Tanya Kateri Hernández, *Sexual Harassment and Racial Disparity: The Mutual Construction of Gender and Race*, 4 J. GENDER, RACE & JUST. 183, 189-94 (2001) (revisa los datos y la literatura relevantes que muestran que las mujeres de color denuncian y pueden experimentar más acoso sexual que las mujeres blancas); ver también James E. Gruber & Lars Bjorn, *Blue-Collar Blues: The Sexual Harassment of Women Autoworkers*, 9 WORK & OCCUPATIONS 271, 284-85 (1982) (informa que en un estudio de mujeres que trabajan en cadenas de montajes, las de color eran más severa y frecuentemente acosadas).

331. Ver, Hernández, *supra* nota 330, págs. 194-96, 212-16 (discute este fenómeno y analiza la literatura relevante).

e igualitarios, prometen despliegues de la sexualidad menos amenazantes –y, tal vez, hasta más placenteros. De hecho, esto es un corolario lógico de la teoría del formulismo; además, muchos académicos importantes que han contribuido a esta literatura coinciden en que una de las formas más efectivas de reducir el acoso y abuso sexuales, incluyendo los usos hostiles de la sexualidad, y de crear mejores climas para las mujeres, es integrarlas plena e igualitariamente en todos los niveles de la organización.³³² Allí donde haya un suficiente número de mujeres, éstas deberían tener el número y, por lo tanto, el poder, de disipar estereotipos, resistir el acoso y ayudar a delinear las culturas de sus lugares de trabajo y las normas sobre la sexualidad desde una línea de mayor empoderamiento.

Existe alguna evidencia empírica que apoya este punto de vista.³³³ Por ejemplo, el innovador libro de Barbara Gutek, *Sex and the Workplace*, informa que las mujeres que trabajan en ocupaciones y empleos integrados son menos proclives que otras mujeres a sufrir formas nocivas de conducta sexual (incluyendo comentarios, miradas o gestos insultantes, tocamientos sexuales o invitaciones a salir o a tener sexo), aun cuando el grupo de trabajo más general con el que interactuasen, estuviese compuesto en su mayoría por varones.³³⁴ Las conversaciones y chistes sexuales son tan frecuentes como en ocupaciones y trabajos dominados por varones,³³⁵ pero las mujeres no lo viven como acoso. En estos trabajos y ocupaciones integrados sexualmente, el acoso sexual, virtualmente, deja de ser un problema.³³⁶ De manera similar, la investigación llevada a

332. Ver KANTER, *supra* nota 13, pág. 242 (sostiene que “existe un importante motivo para hacer del equilibrio numérico un objetivo valioso en sí mismo, porque, dentro de la organización, los números relativos pueden tener un rol importante en los resultados [organizacionales]”); Fiske & Glick, *supra* nota 318, pág. 111 (“Claramente, el remedio a largo plazo es elevar el número del sexo infra-representado.”); ver también GUTEK, *supra* nota 47, págs. 171-72 (recomienda “la integración sexual de los trabajos en todos los niveles, para reducir, eventualmente, la cantidad de ‘derrame de roles sexuales’ (sex role spillover) en unidades laborales sexualmente sesgadas y la cantidad de acoso sexual”). Para una explicación diferente sobre por qué la integración reducirá el acoso, ver John Markert, *It Ain’t Going Away: The New Face of Sexual Harassment*, paper presentado en “American Sociological Association Annual Meeting”, Chicago, Ill., agosto 2002, págs. 5-6 (manuscrito inédito) (sostiene desde una perspectiva comunicativa que, en entornos laborales integrados sexualmente, hay menos problemas de acoso sexual porque “los sexos en estos ambientes han aprendido a relacionarse entre sí,” y por lo tanto “el riesgo de malentendidos o interpretaciones equivocadas de un comentario sexual es mucho menor”).

333. Vale la pena destacar que ninguno de estos estudios empíricos aquí citados involucra entornos laborales del todo integrados sexualmente, probablemente porque haya pocos de esos entornos, si es que hay alguno, para investigar. Cf. Ely, *The Power of Demography*, *supra* nota 329, en 597 (explica que no pudo elevar la proporción de mujeres entre los socios de estudios jurídicos a más de un 15%, porque ese porcentaje era “el más alto entre los estudios de esta dimensión”). En cambio, comparan mujeres en entornos laborales altamente segregados con aquellas en algunos relativamente más integrados.

334. Ver GUTEK, *supra* nota 47, en 141 tbl.1.

335. Ver *id.* en 143 tbl.2 (informa que un 28.4% de mujeres en ocupaciones y trabajos dominados por varones dice que sus lugares de trabajo están caracterizados por “frecuentes conversaciones y chistes sexuales,” al igual que un virtualmente idéntico 28.2% de mujeres en trabajos integrados). Es interesante que Gutek también informa que las mujeres en ocupaciones y trabajos integrados, tendían a manifestar que sus organizaciones aceptaban las citas entre los empleados. Ver *id.* (informa un nivel de ocupaciones y trabajos integrados de un 67.9%, pero sólo un 51.2% para aquellos dominados por varones y un 52.2% para aquellos dominados por mujeres).

336. *Id.* (informa que para un 9.0% de mujeres en ocupaciones y trabajos dominados por varones el acoso sexual es un gran problema en la oficina y también lo es para un 5.1% de mujeres en ocupaciones y trabajos dominados por mujeres cuyo grupo de trabajo más amplio era predominantemente masculino. Sin embargo, ninguna mujer -0%- en ocupaciones y trabajos integrados señaló al acoso sexual como un problema).

cabo por la estudiosa del comportamiento organizativo, Robin Ely, demuestra que, allí donde exista una integración relativa, incrementar el número de mujeres en puestos de supervisión, disminuye el estereotipo sexual y hace que las mujeres *junior* se vean menos presionadas a satisfacer las necesidades sexuales de los superiores y más libres para expresar su sexualidad como les plazca.³³⁷

Además de los estudios empíricos, un creciente cuerpo de investigación cualitativa sugiere que, en entornos de trabajo más integrados o igualitarios, las mujeres tienen la capacidad de ayudar a forjar la forma y el significado de la interacción sexual, tal vez porque su fuerza numérica les da el poder de contribuir a establecer los límites de lo que consideran el comportamiento aceptable. Como resultado, suelen poder participar y disfrutar de las interacciones sexuales.

Considérese el ilustrativo informe de las sociólogas Kirsten Dellinger y Christine Williams sobre las normas sexuales en el departamento editorial de una revista pornográfica para varones, a la que las autoras llaman *Gentleman's Sophisticate* (GS) y una revista feminista para mujeres, a la que llama *Womyn*.³³⁸ En *Womyn*, los dieciocho miembros del staff editorial son mujeres, incluyendo la dirección, y en *Gentleman's Sophisticate*, seis de doce editores son mujeres (aunque ninguna es directora).³³⁹ *Womyn* es una revista exclusivamente femenina, dedicada exclusivamente a avanzar en la agenda feminista, mientras que *Gentleman's Sophisticate* es una publicación integrada sexualmente, aunque dirigida por varones, dedicada al placer heterosexual masculino.

En la cultura “dorm room” de *Womyn*, la dirección empresaria alienta al staff a sentir que lo que están haciendo es más que “sólo trabajo”; se han unido a una “comunidad de mujeres.”³⁴⁰ Ser editora requiere que la gente piense y hable abiertamente de sexo, porque lo que se espera de las editoras es que recurran a sus experiencias personales para trabajar en el amplio espectro de temas sexuales a los que alude la revista, “desde la violación por un conocido (date rape) al acoso sexual y a la naturaleza del deseo y del placer sexuales.”³⁴¹ Además, por el compromiso ampliamente compartido hacia la filosofía feminista, “the personal is political”*, las conversaciones e interacciones sexuales son también una parte integral de la cultura laboral informal.³⁴² En *Womyn*, las editoras, “tanto las heterosexuales como las lesbianas”, hablaban gráficamente sobre sus propias vidas sexuales y sobre lo que les gustaba, o no, hacer en la cama. También hablaban seriamente sobre sus propias relaciones e identidades

337. Ver *supra* nota 329 (describe la investigación de Ely).

338. Ver Kirsten Dellinger & Christine Williams, *The Locker Room and the Dorm Room: Workplace Norms and the Boundaries of Sexual Harassment in Magazine Editing*, 49 Soc. PROBS. 242 (2000).

339. *Id.* pág. 244.

340. *Id.* pág. 251.

341. *Id.*

* Se trata de una frase acuñada por el movimiento de mujeres en la década del '60. Con ella se quería decir que las experiencias, sentimientos y posibilidades de nuestra vida personal no eran un mero asunto de preferencias y elecciones personales, sino que estaban limitadas, moldeadas y definidas por el entorno político y social. Por lo tanto “the personal is political” (cuya traducción sería “lo personal es político”), significa que nuestras vidas personales están, considerablemente, delimitadas y determinadas políticamente. Por lo tanto, para mejorar nuestras experiencias personales deberíamos atender, colectivamente, las relaciones y estructuras políticas. Más tarde, otros acuñaron la frase para decir que las elecciones que hacemos en el plano personal, tienen implicancias políticas. (N. de la T.)

342. *Id.*

sexuales.³⁴³ Frecuentemente, el staff socializaba entre sí en entornos íntimos, a veces hasta estridentes. Según una editora, “[s]iempre teníamos fiestas entre nosotras, sin nuestras parejas. Y... siempre bailábamos juntas y nos quedábamos a dormir.”³⁴⁴ Una editora resumió la atmósfera de esta manera: “[c]reo que es un lugar muy sexual de varias maneras”³⁴⁵ El staff apreciaba, hasta valoraba, este aspecto de la cultura de la revista. Tal como explicaba Vera, una ex editora, “[e]n su mayoría, las conversaciones sobre nuestra vida emocional y sexual son maravillosas y liberadoras y una de las mejores cosas que tiene trabajar en *Womyn*.”³⁴⁶ Hubo un consenso abrumador entre los miembros del staff, respecto de que la composición exclusivamente femenina de la organización hacía que las interacciones sexuales fuesen “seguras” y no “amenazantes” –aun cuando algunas de las mujeres admitió que, si las mismas conversaciones fuesen con varones, podrían llegar a considerarlas acoso sexual.³⁴⁷

Aun así, hasta en esta cultura altamente sexuada, el staff establecía los límites entre el comportamiento aceptable y el inaceptable –sin perjuicio de la carencia de una política en materia de acoso sexual. Como lo explicaba la directora, “[e]n *Womyn* no tenemos ninguna política formal, excepto que, como feministas, sabemos claramente cuál es nuestra postura hacia este problema.”³⁴⁸ El compromiso feminista hacia las relaciones horizontales llevó a *Womyn* a negar cualquier diferencia de estatus entre las editoras y las pasantes; todas formaban parte de la “comunidad de mujeres”. El mismo espíritu feminista sensibilizó a las editoras hacia la necesidad de evitar la explotación de las diferencias de poder no reconocidas. Aun así, la vez que surgió un episodio de acoso sexual, fue porque una de las pasantes, en una de aquellas noches de borrachera, invitó a la cama a una de las editoras. Luego de una fiesta en la casa de una compañera de trabajo, algunos miembros del staff y pasantes decidieron ir a bailar y, al final de la noche, la editora y la pasante fueron a un show de stripteás en un bar de lesbianas. Más que acusar a la pasante de acoso sexual inverso,³⁴⁹ la editora se castigaba a sí misma por su falta de código, por haber acompañado a la pasante al bar, y se lamentaba diciendo, “[n]unca habría hecho eso en otro trabajo, ¡¡NUNCA!! Luego de que eso pasara, yo me reprochaba, ‘¿[c]ómo no te diste cuenta de que éste era un comportamiento completamente inapropiado?’”³⁵⁰

343. *Id.*

344. *Id.*

345. *Id.* pág. 252.

346. *Id.*

347. *Id.* págs. 251-52.

348. *Id.* pág. 251.

349. Los acercamientos sexuales indeseados provenientes de una persona que ocupa un cargo formalmente menos poderoso hacia otra persona que ocupa, en el plano formal, un rol más poderoso (por ej., un subordinado a un supervisor, un estudiante a un maestro) son conocidos en la literatura sobre acoso sexual como “contrapower harassment.” Ver Rachel Mead Zweighaft, *What’s the Harm? The Legal Accommodation of Hostile Environment Sexual Harassment*, 18 COMP. LAB. L.J. 434, 437 n.12 (1997) (cita a Kathleen McKinney & Nick Maroules, *Sexual Harassment*, en *SEXUAL COERCION: A SOURCEBOOK ON ITS NATURE, CAUSES, AND PREVENTION* 29, 34 (Elizabeth Grauerholz & Mary A. Koralewski eds., 1991)). De manera similar, Nicole Guéron ha acuñado el término “bottom-up harassment” para referirse a las situaciones en los que empleados resentidos por tener una jefa, recurren a actos de sabotaje u otros comportamientos que socavan la competencia, a fin de echarla del trabajo o hacerla quedar mal. Ver Schultz, *supra* nota 5, pág. 1767 n.444 (se cita a Nicole L. Guéron, Strengthening “The Weakest Case of All”: Expanding Title VII Sexual Harassment Doctrine To Include “Bottom-Up” Harassment (16 de mayo de 1995) (manuscrito inédito)).

350. Dellinger & Williams, *supra* nota 338, pág. 253.

Seguramente, el hecho de que en *Womyn* no existiera jerarquía entre las editoras y las pasantes, dio a la pasante una sensación de permiso para tirarse un lance con la editora. Sin embargo, este tabú feminista compensatorio hacia el sexo entre personas con roles desiguales en el trabajo, llevó a la editora a sentirse responsable (y a declinar la oferta de la pasante). En *Womyn*, el sexo debía permanecer “seguro” y en igualdad de roles.

En *GS*, surgieron normas diferentes. Aquí también el contenido del trabajo en sí estaba sexuado. Los editores tenían que escribir columnas con consejos, escribir y editar frases para las “ilustraciones” u “obras artísticas” de personas desnudas y editar y emitir material para posibles publicaciones.³⁵¹ Como resultado, gran parte de la conversación diaria en el trabajo era sexualmente explícita. Al igual que en *Womyn*, el contenido sexual del trabajo se extendía a la atmósfera informal, la cual incluía una buena dosis de bromas y chistes sexuales. En *GS*, una cultura de chistes del “locker room” propagaba la tensión sexual.³⁵² “La mayoría de los chistes sexuales... son sobre el propio contenido de la revista. La gente hace chistes sobre cirugías plásticas de lolas, anuncios de alargamiento de pene y la imposibilidad de realizar algunos actos sexuales que cuentan los lectores en sus cartas.”³⁵³ Las editoras participan activamente en la conversación sexual, aunque algunas dijeron que tuvieron que acostumbrarse. Con el tiempo, aprendieron a ver su trabajo como gracioso. Tal como dijo una editora, “Realmente hay que tener sentido del humor, ése es un requisito para trabajar aquí... Hay que tener una mente verdaderamente abierta.”³⁵⁴

Al contrario de *Womyn*, sin embargo, donde la charla sexual entre el staff suele vincular los temas sexuales de la revista con las propias experiencias e identidades sexuales (y viceversa), en *GS*, empleados y empleadas insisten con mantener un límite estricto entre la charla sexual “en abstracto” versus la charla sexual sobre la vida personal.³⁵⁵ Sorprendentemente, algunos editores ni siquiera consideraban sus chistes sexuales sobre la revista como conversación sobre “sexo,” tal como lo revela la entrevista de uno de los investigadores con uno de los editores:

Cuando se le pregunta a Bill si habla de sexo en el trabajo, no piensa en las bromas sexuales sobre la revista. Dice “[n]o, para nada. No quiero hablar de sexo... especialmente con mujeres, porque podría ser malinterpretado, sobre todo en estas épocas en las que la gente está tan sensible.” Pero cuando fue preguntado sobre si habla de sexo en relación con la revista, aclaró que “ese” tipo de bromas ocurría “todo el tiempo.”³⁵⁶

Para Bill, la línea entre la charla de sexo relacionada con el trabajo y la charla de sexo personal, es clara:

“Sí, claro, nos reímos mucho sobre esas cosas... nos reímos de las ilustraciones. Nos reímos del color. Nos reímos de la elección de las chicas... Pero para mí eso es en abstracto... Si yo conozco a usted fuera de este ambiente y traigo conmigo un ejemplar

351. *Id.* pág. 246.

352. *Id.* pág. 247.

353. *Id.*

354. *Id.* pág. 246.

355. *Id.* pág. 247.

356. *Id.* (el énfasis es del original).

de la revista *Gentleman's Sophisticate*... y empiezo a hablarle sobre ella, eso sería como un acercamiento, como tirarle un lance. Para nosotros es una cosa 'puertas adentro'... trabajamos aquí."³⁵⁷

En otro ejemplo, Margaret, la editora general, describió una situación en la que un empleado de producción dejó abierto un ejemplar de la revista de la competencia y, mientras exponía la parte central, dijo a una compañera de trabajo, "¿[t]e imaginas cómo sería nuestra relación si yo te mirara de esta manera?" Para Margaret, este comentario fue "totalmente inapropiado."³⁵⁸

Aunque, como lo revela este ejemplo, los varones violaban la norma contra la personalización, su comportamiento no amenazaba a las mujeres, porque las mujeres tenían número y poder suficiente dentro de la organización para marginar a estos varones. Como lo explicó una de las editoras:

Hay muy pocos episodios de acoso sexual... Quiero decir, no se ve al típico "troglodita hablándole groseramente a las mujeres". Pero lo extraño es que, cuando eso sucede, los otros varones reaccionan y dicen "[e]y, cortala" o "[c]aballeros, paremos esto!" Quiero decir, la mayoría de las veces, la gente lo apacigua... Hay un par de tipos que deambulan por la oficina que son unos verdaderos cerdos, los clásicos chauvinistas, pero como existe tanta movilidad social en la empresa, la reacción ante esto, es del tipo "[a]hh, es un pobre retrógrado."³⁵⁹

Según el espíritu del "locker-room" de *GS*, está bien hablar de sexo en abstracto, pero cuando los chistes se asemejan a alguna insinuación personal hacia algún individuo, son considerados "sexuales" e inapropiados. Aquellos que violan las normas no son considerados "caballeros," sino que son aislados por "trogloditas", tanto por los editores como por las editoras.³⁶⁰

Aun así, más allá de las diferentes misiones organizacionales de *Womyn* y *GS*, las editoras de cada una de las revistas tenían responsabilidad e influencia significativa. Y, más allá de las diferentes culturas de cada una de las organizaciones, ambas estaban altamente sexuadas. Ninguna de las organizaciones era un modelo de integración o igualdad: *GS* mantenía una estructura de autoridad dominada por varones y *Womyn* tenía un cargo integrado (editor) en el marco de un entorno organizativo compuesto sólo por mujeres, que pudo haber excluido, injustamente, a los varones. Aun así, en cada una de las revistas, como las editoras tenían número suficiente como para tener poder e influencia significativos, no se veían amenazadas por las interacciones cargadas de sexualidad, sino que participaban en ellas activa y gustosamente y ayudaban a generar normas sobre dónde fijar el límite.

En ambos entornos, es claro que los editores crearon culturas de trabajo sexuadas, en respuesta a necesidades más profundas surgidas por la estructura o contenido de sus trabajos. En *Womyn*, poner en común experiencias sexuales era la base para entrelazar la

357. *Id.* págs. 247-48 (la tercera y cuarta alteración, pertenece al original).

358. *Id.* pág. 248.

359. *Id.* pág. 250 (la segunda alteración pertenece al original).

360. *Id.* págs. 248-50.

solidaridad política y la intimidad personal que el liderazgo de la revista consideraba un requisito de la filosofía feminista. En *GS*, las bromas sexuales eran el medio para relevar la tensión sexual y social que surge del hecho de lidiar con material gráfico (y potencialmente embarazoso y estimulante), que era la sustancia del trabajo, día y noche. En ambas organizaciones, el recurso de los editores a “lo sexual” no era siempre, o siempre era solamente, acerca del deseo. Al crear las culturas del día a día, los editores otorgaban al sexo un uso muy básico –hasta banal– para entender los asuntos humanos que surgían de las demandas de sus trabajos. Para las mujeres, desplegar lo sexual era seguro y hasta placentero, porque la estructura de base de relativa igualdad de género en la organización, lo permitía.

Estudios sociológicos adicionales demuestran que hasta en ocupaciones que no están del todo integradas, en las que las mujeres han alcanzado alguna medida de respeto e influencia, mujeres y varones suelen sentirse beneficiados en sus lugares de trabajo por ciertos usos de la sexualidad. En un estudio del ámbito de la salud llevado a cabo por la socióloga Patti Giuffre en un hospital,³⁶¹ por ejemplo, las médicas estaban inmersas en una cultura de trabajo sexuada, que incluía mucho coqueteo, chistes sexuales y hasta roces físicos. Pero, al igual que en *Womyn* y en *GS*, muchas de ellas no consideraban esa conducta como acoso sexual. De hecho, ni siquiera era siempre considerada “sexual”, si es que ese término es empleado para referir un deseo hacia una verdadera relación sexual. Por el contrario, los médicos utilizaban la sexualidad como una ayuda para satisfacer las demandas de sus trabajos, que incluían una buena dosis de estrés y ansiedad, ante el riesgo de perder o dañar seriamente a un paciente. Tal como lo explicó un anestesista:

Uno puede ir a la típica operación de corazón. Todo el tiempo hacemos chistes sexuales. Se trata de un mecanismo para que la gente sobrelleve situaciones estresantes en un quirófano. La gente viene y me abraza, o masajea mi espalda y para mí sólo significa eso. Los de afuera podrían pensar ‘ey ¿Se le está tirando un lance?’ Pero no saben que uno pudo haber estado haciendo esto durante seis años. Todos lo hacen.³⁶²

En estas situaciones, mujeres y varones apreciaban los frecuentes chistes y roces sexuales, que los ayudaban a sobrellevar la naturaleza estresante de su trabajo. De hecho, como lo notaban Williams, Giuffre y Dellinger, “[e]l placer que muchos [varones y mujeres] reciben de interacciones sexuales, provoca que haya personas recelosas de hacer esfuerzos para eliminar el acoso sexual de sus lugares de trabajo.”³⁶³ Tal como lo explica una uróloga:

Los chistes sexuales tienen lugar, en parte, por el alto nivel de estrés de algunas situaciones. En el quirófano, es aún más estresante... Todos entran y se refriegan por un rato. . . remueve las fronteras sexuales... y sociales... [Hay] chistes, bromas, pellizcos y empujones. Es divertido. Esa es una de las razones por las cuales la gente quiere estar en escena... Es parte de la camaradería... Pienso que, de alguna manera, estas prácticas han sido limitadas por los casos de acoso sexual... es triste que si alguien con quien estoy trabajando me codea y me empuja, y yo le digo, “qué bueno

361. Patti A. Giuffre, *Labeling Sexual Harassment in Hospitals: A Case Study of Doctors and Nurses* (1997) (manuscrito inédito).

362. Williams et al., *supra* nota 313, pág. 86 (cita a Giuffre).

363. *Id.*

que me puse mi corpiño metálico para protegerme de tu empujón”... es triste que uno ya no pueda decir eso en paz... Es una de las maneras en las que interactúan varones y mujeres. Es una forma de seducción.³⁶⁴

Es importante notar que en este ejemplo, aun cuando permanecían en una ocupación no del todo integrada, las médicas estaban en la cúspide de la estructura de autoridad en el hospital y, en términos más generales, en el sector salud, y es este posicionamiento el que pudo haber permitido un margen más amplio para participar y disfrutar de la conducta sexual con sus pares en el hospital. Además, el hecho de que los profesionales de la salud disfrutaran de las interacciones sexuales no era un “todo vale”. Al igual que lo habían hecho los editores de *Womyn* y de *GS*, los médicos establecieron sus propias normas sobre los usos apropiados de la sexualidad. Según el estudio de Giuffre, tanto “doctores como enfermeros... eran muy cautos a la hora de entablar interacciones sexuales con sus pacientes.”³⁶⁵ Aun en esas culturas de trabajo altamente sexuadas, los profesionales del ámbito de la salud habían sido completamente socializados como para “desexualizar” sus relaciones con los pacientes, quienes permanecían fuera de la comunidad de profesionales que aliviaban su ansiedad coqueteando frente a la muerte.

El trabajo de observación realizado por la socióloga Leslie Salzinger confirma que en entornos laborales más integrados sexualmente, las mujeres tienen mayor capacidad para delinear los términos y significados de la sexualidad en líneas de mayor empoderamiento.³⁶⁶ Salzinger estudió tres plantas de exportación mexicanas, propiedad de empresas multinacionales muy conocidas. Descubrió que, a diferencia de las firmas que contrataban fuerzas de trabajo segregadas sexualmente y utilizaban modos altamente sexuados o punitivos de controlar a los trabajadores, en aquella que había contratado igual cantidad de mujeres y varones en la producción, que había puesto el énfasis en la capacidad y que pagaba a los empleados en función de la productividad, no regían los estereotipos de género o las sexualidades prescriptas. Por el contrario, según la descripción de Salzinger:

La retórica de género abunda, pero hay tantas opiniones sobre las mujeres, los varones y el trabajo como gerentes, supervisores y trabajadores, y no hay una correspondencia coherente entre la posición en la producción y la perspectiva de género. Como resultado, desconectadas de los ejes fundamentales de lucha por el control de la fábrica, las categorías basadas en el género no desaparecen, sino que se rebajan hasta la insignificancia en la interacción diaria en la plana de la fábrica.³⁶⁷

En tal contexto, ni la sexualidad de las mujeres ni la de los varones fue prescripta por el empresariado ni por un grupo dominante de trabajadores. Pero esto no significa que haya sido abolida o que no formara parte de la vida de la fábrica. Por el contrario, informa Salzinger:

364. Giuffre, *supra* nota 361, pág. 6 (la quinta, séptima y novena alteraciones son agregadas).

365. Williams et al., *supra* nota 313, pág. 86.

366. Leslie Salzinger, *From High Heels to Swathed Bodies: Gendered Meanings Under Production in Mexico's Export-Processing Industry*, 23 *FEMINIST STUD.* 549 (1997).

367. *Id.* págs. 563-64.

La música retumba en la fábrica. En intervalos, chillidos de lobo emergen del piso, en respuesta a una selección particularmente preferida. Si la música es especialmente inspiradora, la conmoción puede devenir en una salsa improvisada –una pareja con uniforme azul bailando en el pasillo- a veces una mujer y un varón, a veces dos mujeres, a veces dos varones... Estos arranques siempre llenan de alegría y animan, contribuyendo, para el observador casual, al sentido de desorganización y juego en el trabajo.³⁶⁸

El estudio de Salzinger demuestra que, aunque la estructura organizativa de género en general afecte, inevitable, cómo se viva y se exprese la sexualidad, un mejor balance de género no tendrá lugar, necesariamente, en culturas de trabajo que parezcan, para el observador externo, más o menos sexuadas. La pregunta relevante no es si las culturas están sexuadas, sino cómo está organizada la sexualidad en ellas y quién ha jugado un rol en su delineamiento. Todos juntos, los estudios sugieren que ambientes de trabajo más integrados e igualitarios dan a mujeres y varones el poder para resistir estereotipos y, al hacerlo, para rehacer la cultura de la sexualidad en sus propios términos. Es impredecible de antemano cuál será el resultado, si el de una expresión sexual abierta, o no, ni qué forma de expresión adquirirá. De hecho, una cultura que aparentase ser menos sexuada desde afuera, bien podría estar llena de energía sexual, y sus diversas identidades y expresiones sexuales proliferadas, más que establecidas por el empresariado o por un grupo dominante de trabajadores cuyo género (junto con sus razas y orientaciones sexuales) le otorgase el control.

C. Sexuar el daño laboral

El actual abordaje del acoso sexual no sólo descuida el potencial que tiene la integración de género para que las mujeres tengan el poder de vivir la sexualidad en el trabajo en términos positivos (o, al menos, iguales); también crea una dinámica negativa que alienta a las mujeres (y a veces a los varones) a encuadrar sus denuncias en términos de ofensa sexual, aun cuando puede haber mucho más –o mucho menos- en juego. Que los empleadores reconozcan y castiguen la mala conducta sexual alienta a los trabajadores a acudir al lenguaje y a los mecanismos del acoso sexual; al mismo tiempo, se ocultan rasgos estructurales organizativos más amplios (como las jerarquías de género, clase y raza) creadores de contextos culturales que otorgan a la conducta objeto de queja, significado y fuerza.

En primer lugar, considérese la relación entre el acoso sexual y otras formas más generales de discriminación en razón del sexo, que dan lugar a la segregación en el trabajo. El hecho de que las empresas consideren y traten al acoso sexual como un reclamo más serio –y más amenazante- que estas otras formas de discriminación, alienta a las mujeres a encuadrar sus denuncias en términos sexuados. Las mujeres suelen quejarse de ofensas sexuales, cuando es claro que sus verdaderos problemas tienen que ver con formas de discriminación y de jerarquía más apremiantes, que no pueden ser articuladas dentro del

368. *Id.* pág. 564.

lenguaje del “acoso sexual.” Recuérdese, por ejemplo, el caso *Pierce*,³⁶⁹ en el cual Debbie Kennedy, una empleada administrativa, acusó a su jefe, Tom Pierce, de acoso sexual, después de que los dos intercambiaran, bromeando, cartas con connotaciones sexuales. La verdad es que la denuncia de Kennedy contra Pierce abarcaba mucho más que las cartas: También protestaba por su última evaluación de rendimiento.³⁷⁰ Aun así, la empresa, aparentemente, sólo investigó las cartas enviadas por Pierce a Kennedy, e ignoró los cargos más convencionales (y más serios) que Kennedy había formulado. Según el razonamiento de la empresa, el sólo hecho de enviar cartas tildaba a Pierce de acosador sexual –sin perjuicio de que concurriesen otros signos de sexismo o abuso-. No sorprende, pues, que Kennedy se haya quejado de las cartas. Ya sea que las haya considerado como parte de un patrón más general de discriminación en razón del sexo por el cual Pierce no la trataba como una profesional competente, o que las haya visto como completamente inofensivas pero simplemente las haya utilizado para llamar la atención de la empresa, lo cierto es que su estrategia tenía sentido. En un mundo en el cual las empresas pueden sentirse virtuosas por despedir a los empleados por acoso sexual, no debería sorprender que las mujeres sintiesen que pueden obtener mayor provecho tildando a sus supervisores de sexistas, anacrónicos y de acosadores sexuales.

Considérense las miles de quejas que existen contra la pornografía. Contrariamente a la percepción popular libertaria, estas quejas no siempre provienen de puritanas que no toleran imágenes de cuerpos desnudos, independientemente del contexto. Por el contrario, de muchos casos judiciales publicados concernientes al Título VII en relación con la pornografía, surge que los empleados están creando ambientes de trabajo hostil en razón de género, tendientes a expulsar a las mujeres del trabajo o denigrar su competencia laboral.³⁷¹ En estos casos, las mujeres que están siendo acosadas pueden concentrar su indignación contra la pornografía porque creen que tales protestas llamarán la atención; a los ojos atentos de gerentes de recursos humanos, de litigantes feministas o de jueces conservadores, la presencia de pornografía en el lugar de trabajo sobresale como una cruda violación, por su contenido sexual. Aun así, a los ojos de las propias mujeres, la pornografía *en sí* no es el problema; es meramente un símbolo del verdadero problema, el que consiste en una campaña deliberada de discriminación y acoso sexuales, que involucra una gran cantidad de acciones *sexuales* y *no sexuales* tendientes a poner a las mujeres de vuelta en su lugar. Con los años, he recibido innumerables llamados telefónicos por parte de mujeres que se quejaban por acoso sexual; no era infrecuente que una de las primeras cosas que me mencionaran fuera que, en sus lugares de trabajo, había pornografía. Tal vez esperaban que yo me cebara y despoticara contra la pornografía –y contra aquellos que la emplean- como inherentemente sexista. Sin embargo, luego de hacer una pausa, yo les preguntaba, “¿qué otra cosa está sucediendo en el trabajo?”; en ese momento, inevitablemente, escuchaba historias detalladas sobre patrones muchos más amplios de discriminación en razón del sexo y malos tratos difíciles de enfrentar.

369. *Pierce v. Commonwealth Life Ins. Co.*, 825 F. Supp. 783 (E.D. Ky. 1993), *aff'd*, 40 F.3d 796 (6° Cir. 1994); ver también el texto adjunto, notas 158-161.

370. *Pierce*, 825 F. Supp. págs. 784-85.

371. Ver, *en general*, *Lipsett v. Univ. of P.R.*, 864 F.2d 881 (1° Cir. 1988); *Rabidue v. Osceola Ref. Co.*, 805 F.2d 611 (6° Cir. 1986); *Robinson v. Jacksonville Shipyards, Inc.*, 760 F. Supp. 1486 (M.D. Fla. 1991).

En *Robinson v. Jacksonville Shipyards*, por ejemplo, los varones no sólo habían dejado pornografía en sus lugares de trabajo o hasta en áreas comunes de la planta. Por el contrario, algunos habían blandido imágenes pornográficas personalizadas de sus colegas mujeres, como instrumentos de intimidación,³⁷² de la misma manera en que los varones utilizaban tampones, puños, archivos y acusaciones de incompetencia. Los compañeros de trabajo buscaron fotos pornográficas que se parecieran a Robinson,³⁷³ las pusieron en una caja de herramientas y se rieron ante su reacción.³⁷⁴ La pornografía era sólo una entre muchas herramientas utilizadas para excluir a Robinson y comunicar el mensaje que no era bienvenida: según una de sus denuncias, habían colgado un cartel de “Sólo varones” en la puerta de un acoplado³⁷⁵ y habían escrito lenguaje insultante en las paredes.³⁷⁶ Los varones también camorreaban a Robinson, tanto sexualmente como con comentarios del tipo “las mujeres sólo son una buena compañía para algo que gime” y “no hay nada peor que tener que trabajar con mujeres.”³⁷⁷

Las quejas de las mujeres contra los chistes sexuales también pueden ser entendidas desde esta perspectiva, tal como lo demuestra un estudio reciente de la socióloga Beth Quinn.³⁷⁸ En trabajos tradicionalmente dominados por varones, según mujeres entrevistadas por Quinn, los varones suelen utilizar los chistes sexuales y sexistas como una forma de “insider humor”^{*} que sirve para construir identidades y solidaridad masculinas, otorgándoles a las mujeres el papel de intrusas.³⁷⁹ El problema con estas bromas no es su contenido, sino que sean utilizadas para excluir y aislar a las mujeres. Tal como lo explica Quinn:

La mayoría de los investigadores y de los académicos ha asumido que el daño que provoca el acoso sexual yace en su contenido, que los chistes, bromas y charlas sexuales son inherentemente degradantes. En el caso del “insider humor”, sin embargo, que sea sexista o abiertamente sexual es una preocupación secundaria. El principal daño que provoca, yace en la continua reafirmación de la calidad de intrusas de las mujeres.³⁸⁰

Quinn cita varios ejemplos, incluyendo la historia de Judy, una obrera de la construcción, quien “no estaba ofendida *per se* por los comentarios ordinarios de sus compañeros ni por la pornografía que había en el acoplado”; estaba dolida, por el contrario, porque “se daba cuenta de que eso funcionaba para separarla del resto del grupo.”³⁸¹ Tales acciones ponen a las mujeres en un doble aprieto: si se oponen, revelan su propia debilidad y se arriesgan a que el resto del grupo les haga el vacío; pero, si no se oponen, están participando en la

372. *Robinson*, 760 F. Supp. págs. 1495-501.

373. *Id.* pág. 1496.

374. *Id.* pág. 1497.

375. *Id.* pág. 1498.

376. *Id.* pág. 1499.

377. *Id.*

378. Quinn, *supra* nota 301.

* Se trata de chistes, bromas y códigos propios de una disciplina o ambiente, que sólo pueden ser entendidos y apreciados por aquellos que conocen dicha disciplina o ambiente. Su traducción literal sería “humor interno” (Nota de la T.)

379. *Ver id.* pág. 1175.

380. *Id.* págs. 1176-77.

381. *Id.* pág. 1177.

creación de una cultura de trabajo construida sobre la base de su propia exclusión.³⁸² La mayoría de las veces, en el estudio de Quinn, las mujeres “explicaban los comentarios sexistas y las bromas sexuales de los varones, simplemente como consecuencia de ‘la manera de ser de los varones,’”³⁸³ y se negaban a tomarlos de manera personal, una estrategia que les permitía mantener algún tipo de relación con los acosadores, al tomar como norma su propio maltrato. Pero cuando el acoso se tornaba particularmente atroz o prolongado, y ya era insostenible considerarlo normal, algunas mujeres empezaron a atribuirlo a patologías de varones individuales, de la misma manera que gerentes de recursos humanos suelen describir al acoso sexual sobre la base del modelo del ‘individuo malo’ (individual-bad-actor model).³⁸⁴ Al callarse ante su propia exclusión, o al atribuir el comportamiento sexualmente acosador a una “personalidad hambrienta de poder y agresiva, antes que a su propia ubicación dentro de la organización... o de la estructura social,” sin embargo, las mujeres debilitan su propia capacidad para demandar un cambio organizativo, tal como lo resalta Quinn.³⁸⁵ Reducen amplios patrones de sexismo, a narrativas sobre chistes ofensivos o acosadores sexuales.

Por lo tanto, detrás de las furiosas quejas de mujeres contra la pornografía y chistes sexuales, suele haber súplicas angustiosas de inclusión y pertenencia, en un mundo laboral dominado por varones. Pero la misma dinámica que ha llevado a las empresas a concentrarse en expulsar la mala conducta sexual a expensas de lidiar con formas más sutiles de exclusión discriminatoria, lleva a las mujeres a encuadrar sus quejas en términos de ofensa sexual. Cada vez que esto sucede, el sistema pierde una oportunidad para vislumbrar un problema más amplio de género, y queda marcado con una historia más sobre daño sexual.

Tal como lo revelan los casos de arbitraje, no sólo se ocluye la discriminación sexual cuando las empleadas articulan sus reclamos en términos de acoso sexual. El acoso sexual se ha tornado en la categoría a través de la cual las empleadas articulan –y hasta, de hecho, viven– una amplia gama de quejas contra el maltrato que reciben de la dirección empresaria. En un sorprendente ejemplo, una adolescente que trabajaba en un almacén “Albertsons” en Portland, Oregon, acusó a su supervisor de acoso sexual, cuando éste le ordenó sacar la lengua para ver si tenía un aro.³⁸⁶ El árbitro sostuvo que la orden del supervisor no constituía acoso sexual, aun cuando la joven dijo que se había sentido “violada” y “avergonzada”³⁸⁷ por la tentativa de mirar dentro del “espacio privado” de su boca.³⁸⁸ El árbitro también sostuvo que la regla que prohibía el uso de aros en la lengua era razonable porque algunos clientes eran proclives a ofenderse si veían aros brillando en la lengua de las empleadas de la tienda.³⁸⁹ Sin embargo, el árbitro se puso del lado de la

382. *Id.* pág. 1163.

383. *Id.* pág. 1169.

384. Por ejemplo, una mujer dijo, “Pienso mucho en el acoso sexual... es parte de un rasgo de personalidad chauvinista, de poder, de agresión. Usted sabe, mucho de eso proviene de ahí, no importa en qué posición se esté.” *Id.* pág. 1170. Otras mujeres describieron a los varones como “repulsivos,” “bobos,” “un golpe bajo” y “chauvinistas.” *Id.*

385. *Ver id.* págs. 1170-71.

386. *In re Albertson's, Inc.*, 115 Lab. Arb. Rep. (BNA) 886 (2000) (Gangle, Arb.).

387. *Id.* pág. 889.

388. *Id.* pág. 892.

389. *Id.* pág. 891.

adolescente y concluyó que el supervisor no tenía razones como para sospechar que ella le estaba mintiendo cuando le dijo que se había sacado el aro de la lengua, dado que ni él ni el director habían visto algo que brillara en su boca cuando hablaba. El árbitro también consideró que la sanción por no haber cumplido con la orden –el despido– era demasiado dura y no estaba claramente explicada. Por estas razones, revirtió la decisión.³⁹⁰

Este caso es un ejemplo fascinante sobre hasta qué punto el acoso sexual se ha tornado en el discurso principal a través del cual los empleados protestan contra el abuso de sus jefes (aun cuando, sabiamente, el árbitro se negó a ponerle esa etiqueta). Una adolescente siente que su supervisor, quien no tiene razones para dudar de su palabra, no debería poder ordenarle que saque la lengua para comprobar si dice la verdad. Es humillante, como trabajadora, tener que cumplir con una directiva tan dictatorial. Pero en nuestra cultura, en la que existe una flexibilización laboral absoluta (*employment-at-will culture*) y en la que casi no hay un discurso como para quejarse de los excesos empresariales, ella lo llamó “acoso sexual” –una estrategia que su madre, también empleada del almacén, le pidió que siguiera–. Tal vez esto no sea, simplemente, una estrategia; ella realmente podría pensar que la orden de sacar la lengua fue una forma de infracción sexual. En una cultura en la que no hay un discurso político/cultural suficiente sobre formas de abuso empresarial en sentido amplio –no importa cuán degradante sea– el lenguaje del acoso sexual ha venido a proveer un medio a través del cual las quejas contra el abuso empresarial son comunicadas y hasta vividas.

Mientras que muchas mujeres y varones se valen de denuncias por acoso sexual para quejarse, de buena fe, contra abusos del empresariado (esto es, creen que han vivido una situación de acoso sexual), en otros casos su motivación es más oscura. Los empleados pueden manipular los cargos de acoso sexual como una forma de proteger sus trabajos o de vengarse de jefes por quienes se sintieron tratados injustamente, tal como los especialistas en recursos humanos, profesionales y abogados, advierten. En *Jacobus v. Krambo Corp.*, el principal gerente financiero y tesorero de un banco de inversiones fue demandado personalmente por acoso sexual (junto con su empresa) cuando Rosie Vera-Aviles, una secretaria cuyo desempeño laboral él había criticado, decidió que estaba ofendida por encuentros sexuales anteriores.³⁹¹ Aparentemente, Jacobus y Vera-Aviles habían sido amigos. Salían después del trabajo, iban a cenar, jugaban al softball e iban a practicar tiro al blanco.³⁹² También tenían una relación amistosa dentro de la oficina, la cual, según el tribunal, se caracterizaba por “frecuentes bromas sexuales”: “discutían entre ellos sus vidas privadas, incluyendo sus encuentros sexuales. Vera-Aviles también hablaba de sus asuntos sexuales con otros empleados de la oficina.”³⁹³ En un momento, Jacobus tenía en la oficina unas historias eróticas escritas por su cuñada, y, cuando Vera-Aviles le pidió verlas, él se las mostró. También compuso una historia sexualmente explícita en su computadora, la que compartían cuando ella así se lo pedía.

Su relación terminó cuando Jacobus, quien no era su supervisor, transmitió al vicepresidente de la empresa una queja proveniente de una compañera de trabajo, respecto

390. *Id.* págs. 893-94.

391. 93 Cal. Rptr. 2d 425 (Ct. App. 2000).

392. *Id.* pág. 428.

393. *Id.*

de que Vera-Aviles hablaba mucho por teléfono. Cuando el vicepresidente y Jacobus se reunieron con ella para discutir el asunto, ella, ante la crítica contra su desempeño laboral, se puso mal. Ese mismo día, un rato después, se reunió con el vicepresidente y afirmó, por primera vez, que Jacobus había estado acosándola sexualmente; sostuvo que la queja por hablar por teléfono era parte de ese acoso. Jacobus fue alentado a “acelerar sus planes de renunciar, previamente establecidos,” y así lo hizo, ese mismo día.³⁹⁴ Cuatro días después, Vera-Aviles dejó su trabajo e interpuso una demanda por acoso sexual. Un jurado absolvió a Jacobus por acoso sexual, al considerar que Vera-Aviles había participado gustosa de los encuentros respecto de los cuales, más tarde, se quejó.

En un juicio posterior, un tribunal de California consideró que la firma debía afrontar las costas del litigio, porque las interacciones de Jacobus con Vera-Aviles habían tenido lugar dentro del marco de su trabajo. Aunque reconoció que “la mala conducta sexual está fuera del ámbito del trabajo” y suele estar considerada como “motivada por razones estrictamente personales,” el tribunal rechazó el argumento de que “las interacciones entre Jacobus y Vera-Aviles estaban motivadas por el propio deseo [personal] de gratificación sexual.”³⁹⁵ Por el contrario, en un voto destacable por su realismo y su apertura sexual, el juez reconoció que “las interacciones sociales entre los empleados, incluso el compartir información privada o personal, son totalmente inherentes a la vida laboral. . . Concluimos que la puesta en común, consensuada, de material sexual, por parte de Jacobus y Vera-Aviles no fue más inusual o extraordinaria que otras formas de conversación cotidiana entre compañeros de trabajo.”³⁹⁶ Si hubo alguien que estaba tratando de aprovecharse, esa fue Vera-Aviles: “[I]os hechos sugieren que Vera-Aviles llevó adelante su demanda por acoso sexual para tomar ventaja en su trabajo.”³⁹⁷ Sin embargo, el tribunal no la demonizó, sino que reconoció que no era extraño su intento de explotar su demanda de acoso sexual, en un mundo en el que los trabajadores deben luchar constantemente por sobrevivir en el empleo.³⁹⁸

Es posible, por supuesto, que las motivaciones de Vera-Aviles fuesen más complejas que las reconocidas por el tribunal. Tal vez, mientras reflexionaba sobre sus experiencias con Jacobus, llegó a creer que él la había estado explotando sexualmente, y no se había relacionado con ella desde una verdadera amistad, en virtud de la cual la hubiese protegido de un informe adverso sobre su desempeño, en lugar de haberlo convalidado. Pero, aun si esto fuese cierto, lo que es aquí la cuestión importante es cómo está funcionando el discurso del acoso sexual. Ya sea que los empleados, estratégicamente, busquen explotar las demandas por acoso sexual como protesta contra otros daños percibidos en el lugar de trabajo, o ya sea que aprendan a entender subjetivamente las interacciones sexuales ambiguas como instancias de acoso sexual (o ambos), el punto es que el reconocimiento generalizado, cultural y jurídico del acoso sexual como un daño legitimado, lo torna en el

394. *Id.*

395. *Id.* pág. 430.

396. *Id.* pág. 431.

397. *Id.*

398. *Id.* (“Desde nuestro punto de vista, el riesgo de que un trabajador acuse a otro de acoso sexual a fin de desviar un informe negativo sobre su desempeño, es un riesgo inherente al empleo, análogo al riesgo... de que un trabajador ataque a otro en una pelea relacionada con el trabajo.”)

idioma preferido para encuadrar daños sufridos en el lugar de trabajo. La falta de reconocimiento de muchas formas de abuso en el lugar de trabajo -particularmente los excesos del empresariado- alienta a los empleados a conceptuar y caracterizar sus experiencias en términos de mala conducta sexual. De esta manera, el acoso sexual pasa a ser una curita que puede encubrir una enfermedad más amplia de segregación en razón del género o abuso empresarial. Al mismo tiempo, disponer de una curita, puede hacer que rasguños menores parezcan heridas más profundas.

D. La legitimación del prejuicio

La prioridad que se le da a las demandas por acoso sexual no sólo alienta a los empleados a encuadrar los daños percibidos en términos sexuales, sino que también legitima algunas expresiones de ofensa sexual y de intolerancia, que pueden surgir cuando empleados que pertenecen a grupos estigmatizados tienen conductas consideradas por otros como demasiado “sexuales” o familiares.

En trabajos anteriores, expresé mi preocupación porque el foco de la regulación del acoso sexual en la mala conducta sexual permitiese o hasta alentase a las empresas a castigar a aquellos empleados considerados como sexualmente desviados.³⁹⁹ Investigaciones recientes fomentan estos temores y sugieren que, para muchos empleados, determinar si ciertos comportamientos sexuales son ofensivos (o tal vez hasta “sexuales”) depende de *quién* los esté realizando. Tales descubrimientos no son sorprendentes; confirman la concepción general, respecto de que la sexualidad en el lugar de trabajo cobra sentido dentro del contexto organizativo. Como resultado, la misma conducta sexual que sería tolerada –o hasta bienvenida- por parte de compañeros de trabajo del mismo estatus, bien puede ser tildada como acoso sexual si proviene de compañeros de trabajo de diferente estatus, particularmente si pertenecen al grupo social culturalmente marcado como “sexual.”

Por ejemplo, en un estudio reciente sobre mozos en restaurantes, en los que había la misma cantidad de varones que de mujeres, se descubrió que, como en muchos restaurantes, las culturas estaban muy sexuadas.⁴⁰⁰ En los restaurantes en los que trabajaban:

Las bromas sexuales, los roces y las caricias eran comunes, cosa de todos los días... Por ejemplo, preguntado que fue si él y otros mozos hacían chistes sexuales, uno respondió, “alrededor del 90% [de los chistes] son sexuales.” Según una moza, “en el trabajo... estamos acostumbrados a palmearnos, tocarnos y abrazarnos.” Otro mozo dijo, “Constantemente, hay alguien pellizcándome la tetilla o pinchándome el trasero o agarrándome la entrepierna. . . Es lo que hacemos en el trabajo.”⁴⁰¹

Al igual que en nuestras observaciones anteriores, en estos lugares de trabajo integrados, mujeres y varones dijeron disfrutar de las interacciones sexuales; activamente participaban en despliegues ritualizados de heterosexualidad con sus compañeros de trabajo y no

399. Ver Schultz, *supra* nota 5, pág. 1729, 1784-85, 1789 n.540; ver también Schultz, *supra* nota 71, pág. 428.

400. Patti A. Giuffre & Christine L. Williams, *Boundary Lines: Labeling Sexual Harassment in Restaurants*, 8 GENDER & SOC'Y 378, 380-87 (1994).

401. *Id.* pág. 382.

consideraban inapropiados sus avances sexuales. Sin embargo, cuando un mexicano, confinado con otros de esa nacionalidad en la cocina intentó el mismo avance sexual, la moza blanca fue rápida a la hora de ofenderse y tildar esa conducta de acoso sexual. Cuando fue preguntada sobre si alguna vez había experimentado acoso sexual, por ejemplo, una de las mozas, Beth, dijo:

Sí, pero no con la gente... con la que trabajo en el salón principal. Fue en la cocina... En la cocina, los límites son bastante diferentes. Además, son empleados mexicanos. Es una actitud muy diferente...
... Un tipo, por ejemplo, me tocó el trasero y... yo me enfurecí con él. Y dije "No. Mal. Incorrecto. No puedo hablarte en español, pero ya sabes, esto se acabó."⁴⁰²

Otra moza blanca reaccionó de manera similar. Ann concedió que los mexicanos en la cocina "nos veían a los mozos abrazándonos, besándonos y pellizcándonos el trasero y cosas parecidas," pero consideraba el intento de los mexicanos de tomarse los mismos permisos, como una forma de acoso sexual.⁴⁰³ Brenda se quejó porque "la cocina puede ser bastante sexista... Ya no son tan malos como antes, porque fueron advertidos. La mayoría son mexicanos, ni siquiera están americanizados."⁴⁰⁴ Criticaba interacciones relativamente inofensivas, que distaban de ser tocamientos sexuales; por ejemplo, "a veces agarraban algún relleno con sus manos como si fuese un pene" –una acción que consideraba como "¡enferma!"⁴⁰⁵ Varias de las mozas blancas admitieron que se sentían más cómodas haciendo bromas sexuales y tocándose con otros mozos (predominantemente blancos) que con trabajadores mexicanos. En la jerarquía racial y ocupacional de la cultura del restaurante, las mujeres blancas estrechaban filas contra los mexicanos y los tildaban de acosadores sexuales, considerándolos demasiado inferiores como para asumir familiaridades sexuales con ellas.⁴⁰⁶

Además de estas diferencias de raza y estatus, investigadores descubrieron que la orientación sexual influía en cómo se percibía la conducta sexual. Los mozos que se decían heterosexuales, consideraban "acoso sexual" los jugueteos y conversaciones sexuales que provenían de homosexuales declarados, pero recibían gustosos similares interacciones que provenían de otros heterosexuales. Uno de los heterosexuales criticó a un compañero que le tocó la espalda, y otro expresó su disconformidad ante el relato que hizo un panadero gay de sus experiencias y deseos sexuales. Aun así, estos mismos varones concedieron que no les molestaban similares conversaciones o jugueteos sexuales entre heterosexuales; hasta se jactaban de ser ellos mismos quienes iniciaban esas

402. *Id.* pág. 388.

403. *Id.* pág. 389.

404. *Id.*

405. *Id.*

406. Aunque en este ejemplo las reacciones de las blancas ante los avances del personal de la cocina pueda confundir otras categorías, como la diferencia racial y el estatus ocupacional inferior, un segundo estudio llevado a cabo por Patti Giuffre ejemplifica situaciones en las que enfermeras blancas reaccionaban negativamente hacia la raza o etnia de varones de color que tenían un estatus ocupacional superior. Ver Giuffre, *supra* nota 361, pág. 13. Una de las enfermeras frenó los roces "yéndose", pero la otra, con el tiempo, empezó a considerar los roces del doctor menos ofensivos, cuando conoció al médico y se dio cuenta de que él "realmente quería a las enfermeras y creía en ellas." *Id.*

interacciones.⁴⁰⁷ A los ojos de muchos heterosexuales, los gay estaban, de entrada, etiquetados de acosadores sexuales en potencia. Por lo tanto, cualquier expresión de su sexualidad era una profecía auto-cumplida –una confirmación del deseo sexual desubicado que se esperaba que encarnaran y desplegaran-.

Tal como lo resaltan James Woods y Jay Lucas, los gay suelen ser reducidos por los demás a una mera encarnación viviente de su sexualidad:

Los gay... atraen la atención de una manera muy particular. Dado que es su sexualidad la que los distingue de sus pares heterosexuales, es su sexualidad la que atrae su atención.

. . . Los estereotipos prevalecientes sobre los gay (que son hiper-sexuales, promiscuos e indiscriminados) enfatizan todavía más los aspectos sexuales de sus vidas. El resultado es una tendencia a hiper-sexuar a los gays, permitir que su sexualidad eclipse todo menos eso, y hasta ver motivos o intenciones sexuales cuando no los hay.⁴⁰⁸

Para ilustrar este fenómeno, en *Gay Cops*, Stephen Leinen cita a un oficial de policía, quien describe cómo era tratada una oficial lesbiana por sus pares mujeres: “algunas pensaban que, como era lesbiana, automáticamente las invitaría a salir a todas ellas.”⁴⁰⁹ Ahora bien, aun cuando los heterosexuales no se sientan invitados a salir personalmente, los gays pueden ser acusados de acoso sexual solamente por revelar su identidad sexual, ya que, como lo observan Woods y Lucas, “las afirmaciones sobre la orientación sexual de un gay, sobre quién es él, son malinterpretadas como afirmaciones sobre lo que él *hace* en sus encuentros sexuales concretos.”⁴¹⁰ Por ejemplo, un abogado entrevistado por Woods y Lucas temía que si revelaba su homosexualidad a sus compañeros de trabajo, sería acusado de “hablar de sexo.”⁴¹¹ El vicepresidente de una editorial, cuya homosexualidad era conocida por sus colegas, también evitaba aludir a su sexualidad “innecesariamente” en el trabajo, porque sentía que incomodaría a sus colegas heterosexuales, sin perjuicio de su apertura a la hora de discutir sus propias vidas personales.⁴¹² Tales temores por parte de los gays no son infundados; los heterosexuales han acusado a gays y lesbianas de acoso sexual simplemente por hablar de homosexualidad.⁴¹³ En un juicio, el jurado dio la razón a una mujer, quien se sintió acosada sexualmente por su compañero de trabajo, un profesor de arte gay que se desempeñaba en “California Department of Corrections”,

407. Giuffre & Williams, *supra* nota 400, pág. 393; cf. Giuffre, *supra* nota 361, pág. 15 (informa sobre una entrevista con un enfermero heterosexual, en la que dijo que se había sentido amenazado cuando un enfermero gay lo invitó a salir, pero que se sentía halagado cuando las enfermeras le soplaban besos y se le acercaban, aun cuando no estaba interesado en salir con ellas).

408. Woods & Lucas, *supra* nota 16, pág. 65.

409. Stephen Leinen, *Gay Cops* 116 (1993).

410. Woods & Lucas, *supra* nota 16, pág. 66; ver también Karen Nugent, *School Chairman Rejects Gay-Notice Complaint*, WORCESTER TELEGRAM & GAZETTE, 20 de marzo de 1998, pág. B1 (discute una investigación llevada adelante en una escuela de Massachusetts ante una denuncia formulada por un maestro de química, quien alegó que la lectura de noticias periodísticas sobre la Alianza “Gay-Straight” de la escuela, y la sola palabra “gay,” constituía acoso sexual).

411. Woods & Lucas, *supra* nota 16, págs. 66-67.

412. *Id.* pág. 63.

413. Ver, en general, *Fair v. Guiding Eyes for the Blind, Inc.*, 742 F. Supp. 151 (S.D.N.Y. 1990).

simplemente por “contarle detalles de su vida homosexual y, en una ocasión, hacer un dibujo sexualmente explícito de ella.”⁴¹⁴ De hecho, temiendo tales consecuencias, no sorprende que, como sugieren los estudios, una vasta mayoría de gays oculten su homosexualidad en el trabajo, cuando creen que sus jefes y compañeros no saben ni sospechan que son gay.⁴¹⁵

Estos resultados son desalentadores, pero no sorprendentes. Tal como lo señalan Woods y Lucas, “[e]s una situación común para todo aquel cuyo género, raza o entorno lo haya hecho formar parte de una minoría; los ‘pocos’ siempre se van a oponer al entorno de los ‘muchos.’”⁴¹⁶ Dentro de muchos sectores de la sociedad norteamericana, los miembros de grupos estigmatizados de minoría son estereotipados como demasiado –y hasta patológicamente– “sexuales.” Los afro-americanos han aprendido a no participar en las bromas y juguetes sexuales dentro de organizaciones predominantemente blancas, por el riesgo de amenazar las relaciones de poder de la organización.⁴¹⁷ Las negras, también, debieron disimular su sexualidad –y hasta su atractivo sexual–; de lo contrario, se arriesgaban a atraer la indeseada atención. Los gay suelen sentirse presionados a suprimir información sobre sus vidas personales en los lugares de trabajo, a fin de protegerse del estigma,⁴¹⁸ y otras minorías sexuales ocupan un lugar aún más bajo en la jerarquía de la propiedad sexual.⁴¹⁹ Los obreros de todas las razas son vistos como ordinarios y vulgares, especialmente cuando empiezan a desplegar su sexualidad hacia las chicas “bien.” Aun las obreras blancas suelen ser consideradas chicas malas, cuya sexualidad subida de tono las ubica fuera de los límites de la respetabilidad y la protección.⁴²⁰

Estas observaciones dan lugar al temido fantasma de que las políticas en materia de acoso sexual no sean aplicadas imparcialmente, sino que, por el contrario, sean utilizadas para imponer una disciplina excesiva y castigar a personas vistas como demasiado sexuales. De hecho, parece difícil aplicar imparcialmente estas políticas, dado que, tal como hemos visto, la sexualidad no tiene un significado inherente, fuera de los contextos organizativos. Dado que los estereotipos sobre la sexualidad de los grupos de menor estatus suelen incorporarse a estructuras formales y a jerarquías de estatus informales en organizaciones laborales, estas formas de prejuicio se arraigan en la misma estructura de la vida organizativa, a través de la cual la sexualidad es expresada y entendida. Al final, ningún lugar de trabajo

414. Ver *Homosexual Liable for Harassing Heterosexual*, NAT'L L.J., 25 de marzo de 2002, en B2 (informa sobre *Brown v. California Department of Corrections*, No. BC 217 520 (Cal. Super. Ct. 2001)).

415. Ver Woods & Lucas, *supra* nota 16, en 8 (establece que un 76% de homosexuales y un 81% de lesbianas ocultan su orientación en el trabajo (citando Larry Gross & Steven K. Aurand, *Discrimination and Violence Among Lesbian Women and Gay Men in Philadelphia and the Commonwealth of Pennsylvania: A Study by the Philadelphia Lesbian and Gay Task Force* (1992))).

416. *Id.* pág. 62.

417. Ver David A. Thomas, *Mentoring and Irrationality: The Role of Racial Taboos*, 28 HUM. RESOURCE MGMT. 279, 283 (1989).

418. Ver en general Leinen, *supra* nota 409, págs. 32-71 (discute la reacción dominante dentro de la policía hacia los agentes gay y hacia la comunidad gay, y cómo los agentes gay suelen sentirse forzados a ocultar su orientación sexual); Woods & Lucas, *supra* nota 16 (explora la variedad de maneras en que los gays esconden sus identidades sexuales en el lugar de trabajo).

419. Ver en general Gayle Rubin, *Thinking Sex: Notes for a Radical Theory of the Politics of Sexuality*, en PLEASURE AND DANGER: EXPLORING FEMALE SEXUALITY, *supra* nota 48, pág. 267.

420. Ver Schultz, *supra* nota 5 págs. 1729-32.

llega a ser, alguna vez, realmente asexual: las reglas o normas que aspiran a suprimir la sexualidad, simplemente terminan por privilegiar las formas de sexualidad y expresión sexual que son consideradas como dadas por el grupo dominante. En un lugar de trabajo comprometido con una ética de lo asexual, podemos esperar que exista un prejuicio contra aquellos que son vistos como la encarnación del sexo.

Deberíamos preguntarnos a nosotros mismos: ¿es realmente éste el mundo en el que queremos vivir? ¿No tiene el feminismo nada mejor para ofrecer que una visión empobrecida del lugar de trabajo, higienizado de toda sexualidad y pasión, en nombre de la protección de las mujeres? ¿No es posible que la regulación de la discriminación laboral sea interpretada como portando otros objetivos y valores, unos que ayuden a *enriquecer* las experiencias de las personas en el lugar de trabajo, más que reducirlas a una concepción asexual –y muy deshumanizada- sobre lo que se supone que tiene que ser un trabajador?

V. Hacia una nueva visión

Para hallar visiones alternativas, no tenemos que irnos tan lejos. A principios del siglo XX, un grupo de feministas y librepensadores congregado en Greenwich Village* abogó por el derecho de las mujeres de participar, igualitariamente, en el trabajo, la sexualidad y las conversaciones. Creían que la capacidad de las mujeres para realizar un trabajo remunerado en iguales condiciones que los varones, controlar su propia sexualidad y expresarse libremente –incluyendo conversaciones sinceras de sexo- eran los pilares sobre los que se basaba una sociedad buena e igualitaria.⁴²¹ Con el correr de las décadas, por supuesto, ha quedado claro que estas aspiraciones deben ser delineadas de manera más amplia y que otras desigualdades además del género deben ser atendidas. Pero el proyecto de lograr un mundo en el cual todas las personas tengan la capacidad para participar significativamente en el trabajo (tanto remunerado como no), perseguir la sexualidad y la intimidad en sus propios términos (tanto dentro como fuera de los entornos familiares tradicionales) y practicar la libre expresión (tanto en el ámbito político como en uno más privado) permanece tan poderoso y relevante como entonces.

Desafortunadamente, la dirección por la que estamos yendo descuida el primer objetivo (la igualdad en el trabajo) y amenaza el segundo y el tercero (la autonomía sexual y la libertad de expresión). No estamos haciendo lo suficiente para promover la igualdad de género en los roles laborales y, lo que estamos haciendo en nombre de la prevención del acoso sexual, amenaza el derecho de las personas de hablar sobre –y hasta participar en- muchas formas de conducta sexual que no someten a las mujeres. Aunque en buena medida se necesite una reforma legislativa, el derecho sólo no alcanza. Para mejorar las cosas, tendremos que tener otras aspiraciones y revisar nuestras aproximaciones jurídicas y organizativas hacia la sexualidad en el lugar de trabajo.

* Un barrio bohemio de New York.

421. Ver *en general* NANCY F. COTT, *THE GROUNDING OF MODERN FEMINISM* (1987); CHRISTINE STANSELL, *AMERICAN MODERNS: BOHEMIAN NEW YORK AND THE CREATION OF A NEW CENTURY* 73-144, 225-46 (2000).

A. Aspirar a nuevos ideales

Tal como hemos visto, la política de los movimientos sociales ha jugado un rol a la hora de provocar el proceso sanitario; para interrumpir este proceso, se necesita una nueva serie de políticas e ideales. Es hora de rechazar el impulso sanitario y luchar por un mundo en el que las personas puedan ser *más* plenamente humanas mientras estén en el trabajo. Esto significa contrarrestar la tendencia hacia las restricciones universales y generales de la interacción sexual y crear maneras en que las organizaciones puedan ofrecer ambientes más abiertos sexualmente y más igualitarios. Hay muchas buenas razones para adoptar tal postura.

Hoy en día, las pasiones laborales atraen tanto a las mujeres como a los varones. Trabajamos porque debemos, pero también porque la mayoría de nosotros no puede elegir otra cosa. El trabajo no es sólo una forma de ganarse un sustento; es una forma de crear algo de valor, de lidiar con nuestras capacidades y límites, de hacer amigos y formar relaciones íntimas, de contribuir con nuestras comunidades, de dejar nuestra huella en el mundo y de conocernos a nosotros mismos y a los demás de la única manera en que se puede conocer a los humanos, a través de la lucha y (a veces) del éxito.⁴²² No es solamente que el trabajo sea una fase en la que nosotros como individuos podemos tratar de realizar nuestros sueños (y enfrentar nuestros fantasmas); es también uno de los pocos escenarios en los cuales diversos grupos de personas pueden encontrar, todos juntos, sustento, solidaridad y un significado compartido. Gracias al éxito parcial de cuarenta años de movimientos sociales y reformas jurídicas, nuestra sociedad ha tomado como ideal la imagen –aunque no todavía la realidad- del lugar de trabajo como un escenario de ciudadanía potencial, un lugar respecto del cual cada vez más grupos pueden reclamar para ser incluidos en iguales términos.⁴²³ Tras esta transformación, tal como lo ha descrito la socióloga Arlie Hochschild, el lugar de trabajo ha ocupado un lugar central en los sueños y deseos de las personas.⁴²⁴ Aun para aquellos que no son tan afortunados de tener trabajos que promuevan la autorrealización, la importancia del trabajo es vital con respecto a cómo entienden la vida. Guste o no, la vida de la mayoría de las personas está profundamente configurada –para bien o para mal- por sus experiencias laborales.

En un mundo en el que abundan las relaciones transitorias y superficiales, el trabajo puede ofrecer conexiones profundas y significativas. Tal como lo están empezando a reconocer los sociólogos, el lugar de trabajo es una esfera caracterizada por relaciones extraordinariamente íntimas.⁴²⁵ Para mucha gente, el trabajo promueve

422. Schultz, *supra* nota 10, págs. 1888-92, 1928.

423. Ver *id.* págs. 1930-37; ver también Estlund, *supra* nota 9, pág. 73.

424. Ver ARLIE RUSSELL HOCHSCHILD, *THE TIME BIND: WHEN WORK BECOMES HOME, AND HOME BECOMES WORK* (1998).

425. Ver David R. Elyer & Andrea P. Baridon, *Far More than Friendship: The New Rules for Reckoning with Sexual Attraction in the Workplace*, *PSYCHOL. TODAY*, mayo-junio 1992, pág. 58, 59 (“El trabajo se está convirtiendo en una importante fuente de atracción íntima entre [las personas], ya que comparten diariamente la proximidad física de trabajar juntos, el estímulo del desafío profesional y las poderosas pasiones del éxito y del fracaso.”); Gary Alan Fine, *Friendships in the Work Place*, en *FRIENDSHIP & SOCIAL INTERACTION* 185, 202-03 (Valerian J. Derlega & Barbara A. Winstead eds., 1986); Stephen R. Marks, *Intimacy in the Public Realm: The Case of Co-Workers*, *72 SOC. FORCES* 843, 853 (1994) (concluye que, sobre la base de investigaciones teóricas y empíricas, “en los lugares de trabajo, la intimidad parece ser un fenómeno bastante común”).

relaciones excitantes y cargadas de erotismo. Existe una electricidad y una sensación de conexión que surge del trabajo en común, día y noche, por alcanzar objetivos comunes.⁴²⁶ Para otras personas, el trabajo ofrece amistades cercanas, no necesariamente eróticas, que empiezan en el trabajo pero que se extienden más allá de los asuntos laborales. Muchísimas personas están involucradas en lo que los investigadores han denominado “relaciones de amor no sexuales” con sus compañeros de trabajo, jefes o subordinados.⁴²⁷ Sean o no sexuales, los vínculos que nacen en el trabajo pueden ser tan intensos como aquellos que existen en el hogar porque, en ambos ámbitos, el contacto constante combinado con el reconocimiento mutuo que puede surgir por el hecho de trabajar en proyectos comunes, fomenta relaciones cercanas y personales.⁴²⁸ Tal como lo explica un importante investigador, “[c]on individuos cada vez más orientados a su trabajo como una extensión de sus almas, somos donde trabajamos. Para usar una metáfora trillada, aquellos que trabajan al lado nuestro se convierten en ‘amigos y familiares’.”⁴²⁹

Por supuesto, y como sugiere este informe, intimidad no es sinónimo de sexualidad. No todos los vínculos cercanos generan energía sexual y no todas las relaciones en las que hay tensión sexual se consuman físicamente. Como resultado, algunos lectores pueden preguntarse: ¿por qué deberíamos preocuparnos sobre si los empleadores prohíben la conducta *sexual*? ¿Qué tendría de malo preservar en el lugar de trabajo únicamente la intimidad no sexual?

Una respuesta es que debería permitirse que las personas mantuviesen encuentros sexuales en el trabajo para que conozcan eventuales parejas. En la economía actual, muchas personas trabajan una extremada cantidad de horas y tienen poco tiempo para la vida sexual fuera del trabajo.⁴³⁰ Como consecuencia práctica, podría suceder que estas personas conocieran potenciales parejas a través de su trabajo. Si las prohibiciones contra las relaciones en el lugar de trabajo se tornasen universales, para muchas personas sería

426. Tal como lo explica un informe especial del Bureau of National Affairs:

Muchos expertos advierten que cuando varones y mujeres trabajan bien juntos, en proyectos interesantes, pasan mucho tiempo juntos en la oficina y viajan juntos por cuestiones laborales, es fácil que se sientan atraídos sexualmente. Un consultor que ha escrito mucho sobre esto, advirtió: “el afrodisíaco más poderoso son los intereses comunes.”

BUREAU OF NAT'L AFFAIRS, *supra* nota 1, pág. 1.

427. Ver Sharon A. Lobel et al., *Love Without Sex: The Impact of Psychological Intimacy Between Men and Women at Work*, ORGANIZATIONAL DYNAMICS, verano 1994, pág. 5, 6-9 (informa que en una muestra tomada al azar de personas que habían asistido a un programa ejecutivo en la escuela de negocios de Midwestern, un 37% tuvo relaciones íntimas con sus pares, un 37% con sus subordinados y un 20% con supervisores); ver también Eyer & Baridon, *supra* nota 425, págs. 59-60 (con una idea similar).

428. Marks, *supra* nota 425, en 846. Según un importante estudio contemporáneo, por ejemplo, un 60% de las personas encuestadas dijo que hablaba con compañeros de trabajo sobre sus asuntos personales, o que se juntaba con ellos fuera del trabajo, por cuestiones sociales. Entre las personas casadas que dijieran que discutían los asuntos importantes con más de una persona, un 34% dijo que lo hacía tanto con su cónyuge como con un compañero de trabajo —una cifra no muy inferior al 41% que dijo que sólo lo hacía con su cónyuge y no con sus compañeros de trabajo— y un 10% dijo que lo hacía con sus compañeros de trabajo pero no con su cónyuge. *Id.* págs. 849-50, 853.

429. Fine, *supra* nota 425, en 203; ver también Marks, *supra* nota 425, en 853; cf. Lobel et al., *supra* nota 427, pág. 9.

430. Ver JULIET B. SCHOR, *THE OVERWORKED AMERICAN* (1992).

difícil, si no imposible, conocer a eventuales cónyuges o asegurarse relaciones sexuales de largo o corto plazo.⁴³¹

Aun así, el problema no es simplemente que las reglas contra la conducta sexual obstaculicen posibles relaciones sexuales tradicionales que se extendiesen *fuera* del lugar de trabajo. El problema principal es que tales reglas podrían obstaculizar posibles conexiones eróticas y otro tipo de relaciones cercanas entre las personas, *dentro* del lugar de trabajo. Esto es así, dado que, aunque desde el punto de vida teórico es posible separar la intimidad de la sexualidad, no son tan fáciles de desenmarañar en el nivel de la experiencia. Para muchas personas, la línea entre una relación platónica y una sexual suele ser débil, y amigos pueden atravesar esa línea una o varias veces, sin convertirse en parejas de tiempo completo o amantes. Más aun, el hecho de que la intimidad no requiera relaciones sexuales, no implica que no pueda surgir ante medidas prohibitivas del acoso sexual como las que están adoptando muchas empresas. Muchas políticas no se agotan en prohibir las relaciones sexuales: algunas hasta limitan una serie más amplia de interacciones sexuales, como comentarios y chistes sexuales, y hasta miradas y gestos que puedan ser interpretadas como “sexuales” (tales como los abrazos). Cuando la gente teme ser acusada de acoso sexual por algo menor que puedan decir o hacer, no importa cuán inofensivas (o hasta afectivas) sean sus intenciones, las relaciones en el trabajo pueden tornarse en desconfiadas, más que en íntimas, tal como una investigación sugiere que puede estar ocurriendo.⁴³² La sensación de conexión que inspira el trabajo puede marchitarse bajo la amenaza de la acusación sexual.

Aun si de alguna manera pudiésemos separar la intimidad no sexual de aquella de tipo más sexual, todavía estaríamos profundamente preocupados por las prohibiciones genéricas respecto de conducta sexual en particular. La sexualidad en el lugar de trabajo no es solamente una fuente de peligro y desorden: es también una fuente de vitalidad, creatividad y poder. Para muchas personas, la energía sexual que genera el trabajo es uno de los aspectos más valiosos de su vida laboral, uno que no deberíamos sacrificar tan fácilmente. Si la sexualidad fuese valuada como debería serlo, antes que buscar acabar con ella, celebraríamos la carga erótica que suele acompañar al trabajo. En algún punto, la sexualidad es lo que nos mantiene vivos. Por eso, en los intentos de suprimir la sexualidad en el lugar de trabajo, lo que está en juego es la propia idea acerca de si el trabajo puede ser una esfera de energía humana, vitalidad y conexión. La propia existencia del trabajo como un emprendimiento humanista está en esta misma línea, como también lo está el valor de la sexualidad para la experiencia humana.

431. Recuérdense las cifras anteriores que mostraban que entre un 24% y un 37% de todos los empleados se ha visto involucrado en algún tipo de romance de oficina y que estos porcentajes podrían ser mucho más elevados entre la gente joven. *Ver supra* nota 254.

432. U.S. MERIT SYS. PROT. BD., *supra* nota 96, pág. 9. En una encuesta de 1994 elaborada por “Merit Systems Protection Board” entre empleados del gobierno nacional, un 63% de los varones y la mitad de las mujeres encuestados sostuvo que algunas personas se ofendían demasiado rápido cuando alguien les expresaba un interés personal con miradas o comentarios. Un tercio de los encuestados dijo creer que la atracción normal entre las personas es, en gran medida, o moderadamente, malinterpretada como acoso sexual. *Id.*

Así como estamos empezando a darnos cuenta de la importancia que tiene en la vida de las personas la intimidad en el lugar de trabajo, también estamos empezando a reconocer –aunque dolorosamente y de mala gana– cuán desesperadamente nuestra sociedad necesita adoptar una nueva ética de la sexualidad. Tal como lo han demostrado elocuentemente una nueva generación de estudios “queer” y feministas, muy frecuentemente nuestra sociedad induce a la vergüenza sexual y crea un pánico moral sobre la sexualidad.⁴³³ La política de la vergüenza no sólo daña a algunos grupos a expensas de otros; también induce al estigma social e impone la conformidad sexual de tal manera que empobrece la vida de todos. Desde este punto de vista, la campaña contemporánea por la eliminación del sexo del lugar de trabajo, se termina percibiendo como una política más amplia en materia de sexualidad. Es una política que, en nombre de proteger a las mujeres de la discriminación y del peligro sexuales, privilegia la noción de algunas personas sobre la sexualidad aceptable, en detrimento de otras nociones; en nombre de proteger a las firmas del desorden y de la muerte civil, le da al empresariado el poder de castigar a los transgresores sexuales so pena de perder sus trabajos; y en nombre del progreso, pone en vigencia códigos estandarizados y opresivos respecto de cuál es la conducta sexual apropiada, que imposibilitan que los empleados creen culturas laborales que reflejen sus propias normas sexuales.

Este último descubrimiento da lugar a un punto importante. La campaña por la higienización sexual no sólo forma parte de políticas más amplias sobre sexualidad; también forma parte de una práctica más amplia de control empresarial. Las firmas están adoptando políticas en materia de acoso sexual en respuesta a consejos de abogados y de profesionales de recursos humanos, pero sin que sus propios empleados hagan algún aporte significativo. En la mayoría de los casos, los empleados tienen un rol muy secundario, o no lo tienen, en la definición del acoso sexual, en la identificación de sus causas o en la creación de soluciones apropiadas.⁴³⁴ Los gerentes a veces hasta se valen de acusaciones de acoso sexual como un pretexto para despedir trabajadores que quieren sacarse de encima por otras razones. Pero aun cuando no hay motivos escondidos, la regulación del acoso sexual ha dado a las firmas una nueva justificación progresista para castigar y hasta despedir a los empleados cuya conducta puede ser vista como una interferencia para la productividad y el orden.

Desde la perspectiva de los derechos de los trabajadores, hay razones para preocuparse. Estas prácticas draconianas amenazan a los trabajadores, como individuos, con perder sus trabajos, sustentos y una fuente importante de significado y conexión con otros. Pero hay más en juego, dado que esas políticas también amenazan a los empleados, como

433. Ver, en general, WARNER, *supra* nota 312, págs. 1-33 (discute el poderoso rol de la vergüenza sexual en la sociedad norteamericana); Rubin, *supra* nota 419, págs. 267-75.

434. Para un análisis sobre el impacto positivo de la participación de los empleados en la elaboración de los procesos internos para el cumplimiento de las normas, ver Susan Sturm, *Second Generation Employment Discrimination: A Structural Approach*, 101 COLUM. L. REV. 458, 508-09 (2001) (examinó tres empresas que solicitaban devolución y participación de sus empleados en la elaboración de políticas de género, y halló que, allí donde la empresa creaba una nueva política “de puertas abiertas” que activamente solicitaba y analizaba la devolución de cada uno de los empleados y gerentes sobre su ecuanimidad y efectividad, aumentaba el nivel de satisfacción, y el número de denuncias y juicios por acoso y discriminación sexuales, descendía).

grupo, con perder la posibilidad de forjar sus propias culturas laborales y normas sexuales –culturas y normas que pueden ser movilizadas, al menos a veces, como una fuente de solidaridad, placer y hasta resistencia del abuso de autoridad empresarial en el trabajo-.⁴³⁵

Intencionalmente o no, en las últimas décadas, muchas feministas y reformistas afines a su causa, han devenido en cómplices de este proyecto neo-taylorista. Muchos han adquirido la lógica según la cual “el sexo no tiene lugar en el lugar de trabajo, porque cuando la gente está en el trabajo, debería estar trabajando.” Pero esta lógica no tiene límites. En nombre de la productividad y el orden, concede a las organizaciones el poder de controlar no sólo la sexualidad, sino también todos los impulsos emocionales y los dramas de la vida humana, que, según los gerentes, interfieran con el buen funcionamiento del lugar de trabajo: reproducción y cuidado, el nacimiento y la muerte, los accidentes y el envejecimiento, la enfermedad y la discapacidad, el sexo y la solidaridad y, sí, hasta el amor y el matrimonio.⁴³⁶ Aun así, estas son las cosas que nos humanizan. En un mundo en el que el trabajo se ha transformado en un componente tan crítico de nuestras vidas, no deberíamos ceder al empresariado semejante poder de censura sobre nuestras vidas. Así como el feminismo y otros movimientos sociales han demandado que se reconociera, en el lugar de trabajo, otros intereses importantes para la vida (como el actual movimiento para que los empleadores provean de facilidades de guardería y otras de esa naturaleza⁴³⁷), de la misma manera deberíamos insistir para que se reconozca que las personas que trabajan son fundamentalmente seres sexuales. Más que intentar expulsar la sexualidad, deberíamos esforzarnos por crear lugares de trabajo en los que mujeres y varones, tanto los pertenecientes a minorías sexuales como los heterosexuales –personas de todas las razas y clases y de diferentes estilos de vida- puedan ser percibidos como trabajadores competentes y sujetos sexuales a la vez.

Como mínimo, deberíamos cuestionar la idea de que la conducta sexual en el lugar de trabajo siempre constituye acoso, y ser más abiertos hacia la presencia y usos de la sexualidad en el trabajo. Como ya lo he explicado, y como muchas feministas a lo largo de generaciones han empezado a reconocer, la sexualidad no siempre es peligrosa o desfavorable para las mujeres, aun en el lugar de trabajo.⁴³⁸ Las mujeres más jóvenes son

435. Ver en general Burrell, *supra* nota 17, págs. 107-10.

436. Ver, por ej., Timothy D. Chandler et al., *Spouses Need Not Apply: The Legality of Antinepotism and No-Spouse Rules*, 39 SAN DIEGO L. REV. 31 (2002) (Relata la popularidad de las reglas de “no-spouse”, que quisieron eliminar los primeros reformistas por el impacto dispar que tenían en las mujeres).

437. Ver, por ej., Martha Albertson Fineman, *Contract and Care*, 76 CHI.-KENT L. REV. 1403, 1437-39 (2001) (sostiene que “los lugares de trabajo deben ser reestructurados de tal manera que las cargas también puedan ser redistribuidas de una forma más justa, como entre el mercado y la familia —de forma tal que los cuidadores tengan un significativo ‘derecho de trabajar’”); JOAN WILLIAMS, *UNBENDING GENDER* 54-113 (2000) (aboga a favor de la existencia de un espacio, en el lugar de trabajo, para cumplir con las responsabilidades paternas).

438. Ver, por ej., NAOMI WOLF, *FIRE WITH FIRE* 191 (1994) (sostiene que “debemos renunciar a las nuevas definiciones de acoso que no dejan ningún espacio mental para imaginarse a chicas y a mujeres como exploradoras y renegadas sexuales”); Katherine M. Franke, *What’s Wrong with Sexual Harassment?*, 49 STAN. L. REV. 691, 746 (1997) (sostiene que “eliminar toda conducta sexual parece una reacción excesiva ante el problema del acoso sexual y requiere algunas asunciones preocupantes sobre la posibilidad de la agencia sexual femenina”); Amelia Richards & Jennifer Baumgardner, *In Defense of Monica*, NATION, 21 de diciembre de 1998, pág. 6, 7 (sostiene que “las feministas deberían apoyar a Mónica Lewinsky no en su calidad de víctima de un varón baboso, sino en su calidad de joven mujer con una libido propia”).

particularmente propensas a tomar tal posición, diferenciándose de las feministas de generaciones anteriores, quienes consideraron a la sexualidad como el eje primordial de la opresión de género.⁴³⁹ Por el contrario, muchas jóvenes feministas han adoptado una postura enérgica que busca responsabilizar a las mujeres de su propia sexualidad, tanto en sus placeres como en sus riesgos.⁴⁴⁰ Muchas de estas mujeres más jóvenes repugnan la conformidad sexual –y la falta de realismo– que, consideran, son inculcados por la campaña ortodoxa para eliminar el acoso sexual.⁴⁴¹ “Las feministas preocupadas por el acoso sexual reproducen su propia versión de una utopía basada en la ausencia del desprolijo deseo sexual,” escribe Katie Roiphe; continúa, “[a]unque hay que dar unos saltos imaginativos para llegar hasta ahí, su versión... es una tierra en la que no existen los chistes verdes, las miradas lascivas y otras instancias de ‘atención sexual indeseada.’ Ya sea que las visiones de tal universo sean prácticas, o no, la cuestión que se impone es si son deseables.”⁴⁴²

En lugar de suprimir el deseo sexual, estas jóvenes feministas buscan empoderar a las mujeres –junto con otros empleados– para participar en él en términos más igualitarios. Para la socióloga feminista Christine Williams, quien ha escrito mucho sobre este tema, por ejemplo, la solución no es eliminar la sexualidad, sino asegurar que las mujeres (y otros empleados sin poder) tengan más poder para delinear cómo

439. Ver, por ej., RENE DENFIELD, *THE NEW VICTORIANS: A YOUNG WOMAN'S CHALLENGE TO THE OLD FEMINIST ORDER* 260 (1995) (“Si hay una actitud que describa cómo la gente joven se siente ante el sexo, es la siguiente: es un asunto personal. A las mujeres jóvenes no les gusta que nadie, sean archi-conservadores o feministas, les diga lo que tienen que hacer en la cama –que, desafortunadamente, es exactamente lo que muchas feministas están haciendo actualmente.”); Melissa Klein, *Duality and Redefinition: Young Feminism and the Alternative Music Community*, en *THIRD WAVE AGENDA* 207, 221 (Leslie Haywood & Jennifer Drake eds., 1997) (sostiene que “a diferencia de las feministas de antaño, del estilo Dworkin-MacKinnon, las jóvenes feministas “punk”, tienden a ser muy “pro-sexo”, más proclives, por ejemplo, a celebrar la pornografía para mujeres, en lugar de censurar la pornografía para varones”).

440. Para otros ejemplos, ver PAULA KAMEN, *HER WAY: YOUNG WOMEN REMAKE THE SEXUAL REVOLUTION* 189 (2000) (cuenta cómo un grupo de jóvenes feministas de la Universidad de Illinois lanzó una protesta, en la que abogaban porque “las mujeres tengan un derecho de controlar su sexualidad no importa qué, ni cómo se vista o cuán promiscua sea”); y Richards & Baumgardner, *supra* nota 438, en 6 (insiste con que “queremos un derecho de ser sexualmente activas sin que haya una presunción de que fuimos usadas o engañadas. Queremos el derecho de tomar nuestras propias elecciones, basadas en nuestra propia moral.”) Los editores de *Bust Magazine*, una popular publicación feminista “Third Wave”, dedicó tres ediciones enteras al sexo y a la sexualidad e introdujo el primer “asunto sexual” afirmando que “[l]o que parece ser el hilo conductor de estas historias, si es que hay alguno, es la búsqueda de placer, la aceptación del placer y el permiso del placer en cualquiera de sus formas.” Debbie Stoller & Marcelle Karp, *Editors' Letter*, *BUST MAG.*, verano-otoño 1994 en <http://www.bust.com/stories/editor.html>.

441. Considérese la crítica mordaz de Heather Corinna hacia la campaña de Harvard para destituir al decano del Divinity School cuando se descubrió que, en su computadora privada, tenía imágenes pornográficas. Heather Corinna, *What Unbecomes a Dean Most*, en <http://www.maximag.com/current/harvard/index.html> (última visita del 23 de marzo de 2003). Corinna sostiene que al decano se le pidió la renuncia no por mirar pornografía, sino porque su conducta llevaba insita “la amenaza de hacer público que hasta académicos y decanos son personas sexuadas con diversos deseos sexuales, frecuentemente atribuidos a las masas ignorantes. . . y porque en nuestra cultura la noción dominante es que la divinidad, los cargos de reconocimiento público y el sexo son fuerzas opuestas.” *Id.*

442. KATIE ROIPHE, *THE MORNING AFTER* 111 (1993).

será experimentada.⁴⁴³ El nuevo objetivo ha sido expresado, elocuentemente, por la feminista australiana Rosemary Pringle: “[I]a sexualidad no puede ser ‘prohibida’ en el lugar de trabajo... Sólo insistiendo en su presencia, haciéndola visible y asegurando el derecho de las mujeres de ser sujetos más que objetos de los discursos sexuales, la burocracia puede ser desafiada.”⁴⁴⁴

Muchos académicos que han escrito sobre temas concernientes a homosexuales, lesbianas y otras minorías sexuales, han adoptado una posición similar.⁴⁴⁵ Más que ver la sexualidad como un problema, estos escritores ven la campaña por negarla y disciplinarla, como una fuente de daño desproporcionado para minorías sexuales y, en definitiva, para todos. Tal como lo ha explicado elocuentemente Michael Warner, el impulso hacia “poner el sexo en su lugar” crea “nocivas jerarquías de vergüenza y elabora mecanismos para aplicar aquellas jerarquías” a lo largo de la vida social.⁴⁴⁶ En los casos de acoso sexual que llegaron a los tribunales, tal como lo hemos visto, la fijación en los acercamientos sexuales ha dado lugar a un sistema de justicia en dos niveles, en el cual las personas consideradas homosexuales suelen ser penalizadas como acosadores sexuales, pero raramente, si sucede, son protegidas como víctimas del acoso.⁴⁴⁷ Dentro de las organizaciones, la campaña por la supresión de la sexualidad también ha creado problemas desproporcionados para los gays y otras minorías sexuales, cuya expresión sexual —y hasta su mera presencia— puede ser percibida como ofensiva o amenazante en un mundo gobernado por la ética de lo asexual.⁴⁴⁸ A partir de estas concepciones, los escritores de esta tradición han empezado

443. Ver, por ej., Williams, *supra* nota 307, pág. 40 (sostiene que no es ni realista ni deseable buscar la eliminación de la sexualidad en el trabajo “dado que el problema con el acoso sexual no es que sea sexual; el problema es que es una forma de discriminación laboral”); Williams et al., *supra* nota 313, pág. 75 (sostiene que los empleados “pueden y, de hecho, hacen distinciones entre acoso y ataque sexuales, por un lado, e interacciones y relaciones placenteras y mutuamente deseadas, por el otro,” y que los sociólogos deberían tratar de entender y distinguir entre los contextos organizativos que provocan esas diferentes respuestas); Christine L. Williams, *Sexual Harassment and Sadomasochism*, 17 *HYPATIA* 99, 105-06, 112-13 (2002) (sostiene que algunas organizaciones alientan una dinámica sadomasoquista en torno a la sexualidad y urge porque las políticas en materia de acoso sexual sean una faceta de mayores esfuerzos para reducir la jerarquía y empoderar a los trabajadores desaventajados).

444. PRINGLE, *supra* nota 313, pág. 100 (énfasis agregado); ver también CYNTHIA COCKBURN, IN THE WAY OF WOMEN: MEN’S RESISTANCE TO SEX EQUALITY WITHIN ORGANIZATIONS 159 (1993) (coincide con Pringle en que “la oposición hacia el acoso sexual es sólo un componente de la política sexual en el trabajo,” y advierte que “la agenda del movimiento de mujeres en relación con las organizaciones, debe reforzar las posiciones y la confianza de las mujeres de muchas maneras, para que podamos reintroducir nuestros cuerpos, nuestra sexualidad y nuestras emociones en nuestros propios términos” (cita a Rosemary Pringle, *Bureaucracy and Sexuality: The Case of Secretaries*, en *THE SEXUALITY OF ORGANIZATION*, *supra* nota 313, págs. 158, 166)).

445. Para escritores en esta tradición, ver WARNER, *supra* nota 312; Franke, *supra* nota 312; Halley, *supra* nota 312; Rubin, *supra* nota 419; and Kenji Yoshino, *The Epistemic Contract of Bisexual Erasure*, 52 *STAN. L. REV.* 353 (2000).

446. WARNER, *supra* nota 312, pág. 195.

447. Ver Schultz, *supra* nota 5, págs. 1777-89 (demuestra cómo, bajo el paradigma deseo-dominación, los tribunales presumen que los homosexuales, a diferencia de los heterosexuales, están sobreactuando su deseo sexual, con el efecto de tildar a los gays de acosadores, y casi nunca de acosados); Yoshino, *supra* nota 445, págs. 450-51 (demuestra cómo la eliminación de la bisexualidad contribuye con esta dinámica).

448. Cf. WOODS & LUCAS, *supra* nota 16, págs. 20-25, 35-36 (demuestra cómo la concepción de nuestra sociedad sobre el lugar de trabajo apropiado, es el asexual, y revela cómo muchos gays compran la versión de que revelar su orientación sexual es “poco profesional” y asumen que pueden, y deberían, subordinar sus identidades sexuales a sus roles laborales); *id. passim* (igual).

a negarse a equiparar conducta sexual en el lugar de trabajo con discriminación de género u orientación sexual.⁴⁴⁹ En cambio, al igual que un número creciente de feministas, han adoptado una postura que reconoce lo inevitable del poder de la sexualidad en los asuntos humanos y que llama a la tolerancia –y hasta al cultivo– de un espectro más amplio de expresión y diversidad sexuales en nuestras instituciones.

Adoptar una postura semejante no requiere una actitud “Pollyannaish”*, según la cual la sexualidad en el lugar de trabajo siempre es benigna, ni una libertaria, según la cual la sexualidad es algo privado. La sexualidad *es* utilizada frecuentemente como una herramienta contra otros en el lugar de trabajo, tal como se discutió con anterioridad. Tampoco requiere negar que, en este momento, muchas mujeres vivan la conducta sexual de una forma más amenazante o incómoda que la mayoría de los varones en muchos entornos laborales.⁴⁵⁰ Pero la nueva postura sí sugiere que necesitamos una estrategia diferente para lidiar con estos problemas. Tal como lo hemos visto, el acoso sexual está ligado a la estratificación laboral basada en el sexo; más notablemente, la segregación sexual de los trabajos (que viene acompañada de una desigualdad en la remuneración y en el estatus). Allí donde las mujeres no hayan sido plenamente integradas, promovidas y aceptadas como iguales, es predecible que algunos jefes o trabajadores se sientan amenazados e incurran en formas de acoso sexual (y no sexual) diseñado para resaltar la diferencia de las mujeres o su inferioridad y mantenerlas en su lugar. Tal acoso tiene lugar tanto en los entornos laborales dominados por varones, como en aquellos dominados por mujeres pero gobernados por varones. Por lo tanto, muchas mujeres serán más propensas que otras a percibir la conducta sexual como amenazante, dado que, en la mayoría de los trabajos, todavía están en una situación de desventaja estructural, y dicha desventaja hace que sean vulnerables al uso de la vergüenza sexual como insignia de inferioridad basada en el género.

En un nivel cultural, debemos buscar maneras de empoderar a las mujeres, de forma tal que hagan causa común contra la asociación de la feminidad y la vergüenza sexual, a la vez que, en un nivel estructural, se debe alentar al empresariado a dismantelar los patrones de desigualdad de género que producen su vulnerabilidad. En un mundo en el que los varones buscan degradar a las mujeres a través de insinuaciones sexuales y de hacer el ridículo, las mujeres pueden reclamar algún control negándose a demostrar la

449. Ver, por ej., Halley, *supra* nota 312, pág. 15 (sostiene que las actuales interpretaciones del acoso sexual facilitan el fenómeno del “acoso por la sexualidad,” según el cual las minorías sexuales son acusadas de acoso sexual por heterosexuales homofóbicos que prestan atención a las minorías sexuales, pero que luego niegan sus propios deseos); Yoshino, *supra* nota 445, págs. 446-58 (está a favor de hacer visible la bisexualidad, a fin de que los heterosexuales ya no se aprovechen de la presunción de que su conducta sexual siempre es un jugueteo inofensivo, y a fin de que los tribunales se vean compelidos a deshacerse del paradigma actual, que equipara la conducta sexualmente motivada con el acoso sexual y asume que los homosexuales siempre actúan con motivaciones sexuales).

* Pollyanna es un clásico de la literatura infantil. Se trata de una novela escrita por Eleanor H. Porter publicada en 1913. Es la historia de una chica, Pollyanna, que se va a vivir con su tía Polly. Con la llegada de Pollyanna, el triste pueblo en el que vivía su tía, milagrosamente, pasa a ser un lugar placentero y saludable. A partir de entonces, “pollyanna” pasó a describir a las personas optimistas y alegres. Más tarde, sin embargo, su significado se extendió y pasó a tener una connotación peyorativa, como término empleado para describir a las personas naïves e ingenuas, que siempre esperan que las personas actúen de buena manera, aun cuando todo indica lo contrario. (Nota de la T.)

450. Ver GUTEK, *supra* nota 47, págs. 45-49.

sensación de humillación y degradación sexuales que esos gestos buscan inspirar. Las activistas pueden ayudar a las mujeres a resistir las formas sexuales del acoso, rechazando ceder a la sexualidad como una “tecnología del sexismo.”⁴⁵¹ Una estrategia paralela puede aplicarse respecto de los varones que no responden a la imagen dominante de masculinidad requerida para el trabajo (incluyendo a los gays), quienes también están en riesgo de sufrir acoso sexual y discriminación en entornos laborales segregados sexualmente.

Pero así como es importante montar campañas de resistencia cultural, lo cierto es que es poco realista pretender que lo hagan muchas personas mientras estén en una posición de debilidad estructural. Para permitir que mujeres y varones que no se ajustan al estereotipo de su género adopten estrategias de resistencia y cambio, debemos colocarlos en posiciones en las cuales tengan el poder de participar en el delineamiento de las normas culturales sobre la sexualidad en sus organizaciones, en una línea de empoderamiento. En otras palabras, debemos encontrar la manera de separar la sexualidad de la jerarquía de género dentro de las organizaciones, de forma tal que ningún grupo pueda monopolizar el poder de la sexualidad en nombre de la dominación masculina, la victimización sexual femenina o el control empresarial. Con ese fin en la mira, es posible repensar la regulación del acoso sexual, para incentivar a los empleadores a desegregar sus lugares de trabajo –más que desexualizarlos- y a que, en el período de transición, aseguren una protección aún mejor contra el acoso sexual que la que, en la actualidad, provee el Título VII, tal como lo explica la sección que sigue.

B. Por un nuevo compromiso hacia la igualdad estructural a través del derecho

El análisis precedente ofrece una nueva estrategia de saneamiento. En lugar de alentar a los empleadores a lidiar con el acoso sexual prohibiendo la interacción sexual, el derecho debería alentarlos a hacerse cargo de las estructuras más amplias de desigualdad de género en las cuales el verdadero acoso sexual florece. Es hora de dejar de tratar al acoso sexual como una trasgresión individual que debe ser resuelta a través del castigo a empleados individuales y supervisores. Tampoco debemos considerar al acoso sexual como un problema de la cultura del “locker-room” masculina, que exige que el empresariado rompa al medio las culturas de los trabajadores para proteger a algunos empleados contra la ofensa individual. Por el contrario, deberíamos incentivar a los empleadores para que terminaran con las estructuras de segregación y jerarquía sexuales que otorgan el poder de dañar culturas laborales sexuadas y comportamientos sexuales individuales.

Como precondition para una reforma legal, debemos ser claros sobre los tipos de conducta que pueden constituir acoso sexual. Tal como ya he enfatizado, es el errado énfasis en la conducta *sexual* el que crea la justificación jurídica para la higienización. Sólo si se abandona el foco en lo sexual, el sistema jurídico podrá transmitir claramente a las organizaciones que el objetivo correcto *no* es eliminar la conducta sexual, sino más bien dismantelar la discriminación en razón del sexo. Por lo tanto, y tal como ya lo

451. Ver Franke, *supra* nota 438, pág. 693 (se refiere al acoso sexual como una “tecnología del sexismo” porque “el acto lleva insito estereotipos de género fundamentales” y “es tanto una manera de alcanzar objetivos sexistas como la representación de una ideología sexista”).

argumenté en otro lugar,⁴⁵² los tribunales y los encargados de la reforma, deberían dejar muy en claro que la definición de acoso sexual no requiere conducta sexual sino que, por el contrario, podría incluir *cualquier* tipo de conducta que tenga lugar en razón del sexo, no importa si es sexual, o si es no sexual pero abiertamente sexista o hasta neutral en términos de género.⁴⁵³

Sin embargo, corregir la definición de acoso sexual no es suficiente, en la medida que entendamos por acoso un comportamiento individual malo o una conducta culturalmente insensible, en lugar de una manifestación potencial de patrones más generales de segregación sexual o desigualdad. De hecho, si sólo ampliásemos la definición de acoso de forma que incluyese la conducta no sexual, pero no incluyésemos la indagación respecto de si el alegado acoso está ligado a desigualdades más generales en el lugar de trabajo, nos arriesgamos a que los empleadores, simplemente, prohíban el discurso no sexual, además de prohibir la conducta y el discurso sexuales.⁴⁵⁴

El paso más importante, por lo tanto, es incentivar a las organizaciones para que integren plenamente sus fuerzas de trabajo, en lugar de, simplemente, desexualizar sus ambientes, como una forma de cumplir con la regulación del acoso sexual. La justificación teórica para hacerlo es muy sencilla. En un mundo ideal, el objetivo sería poner a las

452. Ver Schultz, *supra* nota 5, pág. 1798 (se requiere que los tribunales consideren “ *toda la conducta cuestionada –sexual o no- en conexión con... las demandas por ambiente de trabajo hostil*”).

453. Tras las recientes críticas en la literatura académica, algunos tribunales de primera instancia han empezado a tomarse en serio la noción según la cual tanto el acoso sexual, como el no sexual, pueden crear un ambiente de trabajo hostil. Ver, por ej., Gregory v. Daly, 243 F.3d 687, 695 (2º Cir. 2001); O’Rourke v. City of Providence, 235 F.3d 713, 730 (1º Cir. 2001); Durham Life Ins. Co. v. Evans, 166 F.3d 139, 148-49 (3º Cir. 1999); cf. Cardenas v. Massey, 269 F.3d 251, 262 n.7 (3º Cir. 2001) (aplica un razonamiento similar en un caso de ambiente de trabajo hostil, pero fundado en la raza). Hasta hubo un tribunal que se negó a convalidar una política en materia de acoso sexual porque no incluía una prohibición hacia formas no sexuales de acoso, además de las formas sexuales. Ver Smith v. First Union Nat’l Bank, 202 F.3d 234, 245 (4º Cir. 2000) (concluye con que una política semejante era insuficiente a la hora de constituir una defensa que relevara de responsabilidad objetiva del empleador por un caso de ambiente de trabajo hostil creado por un supervisor); ver también Crowley v. L.L. Bean, Inc., 303 F.3d 387, 405-06 (1º Cir. 2002) (coincide con el argumento de la parte actora, respecto de que “la política en materia de acoso sexual de ‘L.L. Bean’ está fundamentalmente equivocada, en la medida que sólo prohíbe el comportamiento sexualmente ofensivo, pero no la conducta no sexual motivada por prejuicio de género,” pero en un obiter dictum advierte que el fracaso de la empresa en proteger adecuadamente a los empleados contra todo tipo de acoso accionable no llega a ser una política o práctica discriminatoria).

454. Contrariamente a las sugerencias de algunos estudiosos, ver Young, *supra* nota 157, pág. 31 (sugiere que mi abordaje “requeriría que los empleadores proscribieran comentarios de género políticamente incorrectos –por ejemplo, que las madres con niños pequeños deberían permanecer en sus casas- y, tal vez, hasta comentarios que cuestionasen la competencia de una mujer, en particular sobre su competencia en un trabajo ‘masculino’”), el punto central de mi abordaje no es prohibir el discurso sexista. El punto central es definir los ambientes de trabajo hostil de una manera que sea sensible al contexto, que reconozca que el mismo discurso o conducta que puede indicar un patrón más amplio de discriminación en entornos laborales altamente segregados sobre la base del sexo, puede no tener tal implicancia en uno plenamente integrado e igualitario. Por lo tanto, en un entorno altamente segregado, los comentarios abiertamente sexistas –tales como que las mujeres no pertenecen a los trabajos “de varones”– suelen formar parte de una campaña más amplia de conducta discriminatoria diseñada para echar a las mujeres o socavar su capacidad para triunfar en el trabajo. Ver Robinson v. Jacksonville Shipyards, Inc., 760 F. Supp. 1486, 1495-501 (M.D. Fla. 1991). Pero en un entorno plenamente integrado en el cual las mujeres tengan igual influencia y responsabilidad, tales comentarios difícilmente formen parte de dicho patrón más amplio de conducta discriminatoria y difícilmente interfieran en las posibilidades laborales de las mujeres de una forma significativa.

mujeres en un pie de igualdad en entornos laborales plenamente integrados, de forma tal que tengan el mismo poder para delinear a su manera los ambientes y culturas laborales. En un mundo semejante, aun si alguna mujer terminara trabajando en ambientes con mucha conducta y expresión sexuales, no nos incomodaría concluir con que dicha conducta no es, en sí, fruto de discriminación sexual. Por supuesto, aun en semejantes ambientes igualitarios, la conducta sexual –como cualquier otra clase de conducta- podría ser utilizada como un arma de discriminación en razón del sexo contra mujeres o varones individuales, por lo que todavía sería necesario proteger a los individuos del acoso basado en su sexo. Pero, por definición, la mera presencia de conducta sexual no estaría equiparada a la discriminación sexual.

Muchas cosas hacen que un ambiente esté libre de discriminación en razón del sexo, pero, a los fines de evaluar si una conducta sexual puede llegar a formar parte de un complejo más general de discriminación, los trabajos de investigación disponibles sugieren que la variable más importante es el grado de segregación sexual, tanto en el trabajo como en el entorno laboral. Tal como hemos visto, la composición de género del entorno laboral marca la diferencia respecto de cómo mujeres y varones viven la conducta sexual en el trabajo: los mismos comportamientos sexuales son interpretados diferentes dependiendo de si tienen lugar en un trabajo tradicionalmente segregado sexualmente o en uno bien integrado e igualitario. Por lo tanto, si se estableciese una relación entre, por un lado, el riesgo de incurrir en responsabilidad por acoso sexual y, por el otro, el grado de integración sexual e igualdad que ha alcanzado el empleador respecto de los puestos importantes, podríamos proveer a las mujeres del poder y la capacidad para delinear sus culturas laborales, en una línea de mayor empoderamiento.

La idea básica es simple. A las organizaciones que lograsen alcanzar un nivel alto de integración e igualdad en puestos importantes, las tentaríamos con una menor posibilidad de incurrir en responsabilidad por acoso sexual. Por el contrario, aquellas organizaciones que permaneciesen significativamente segregadas, se arriesgarían a estar más expuestas a ser responsabilidades por acoso sexual, más que lo que están actualmente.⁴⁵⁵ Con relación a las restantes organizaciones, aquellas que están en un nivel intermedio de integración, se seguirían aplicando las actuales reglas de responsabilidad. Según este abordaje, los empleadores tendrían la opción de terminar con la segregación, más que dessexualizar, a fin de eludir la responsabilidad por acoso sexual.

Además, para los demandantes que trabajasen en lugares o entornos que permaneciesen significativamente segregados o desiguales, sería más fácil probar un reclamo por ambiente de trabajo hostil. Además de permitirles cuestionar formas no sexuales de acoso, crearíamos una presunción *iuris tantum* de que *cualquier* tipo de acoso dirigido hacia ellos, sea o no sexual, ha tenido lugar en razón del sexo, en los términos del Título VII.⁴⁵⁶ Este cambio

455. Cf. Paul J. Spiegelman, *Remedies for Victim Group Isolation in the Workplace: Court Orders, Problem Solving, and Affirmative Action in the Post-Stotts Era*, 29 How. L.J. 191, 254 (1986) (describe la amenaza de sanciones judiciales como el “látigo” que ejercería presión hacia los empleados para que terminen con la segregación y *United Steelworkers v. Weber*, 443 U.S. 193 (1979), como la “zanahoria” que los inmunizaría de responsabilidad jurídica por discriminación positiva, en caso de que lo hiciesen).

456. Ver Schultz, *supra* nota 5, pág. 1801 (propone que “al menos en algunos casos, los tribunales podrían asumir que la conducta cuestionada está basada en el género cuando está dirigida a mujeres que trabajan en ‘categorías laborales tradicionalmente segregadas’” (citando *Johnson v. Transp. Agency*, 480 U.S. 616, 630 (1987))).

extendería a las formas no sexuales de acoso, como la violencia física y el maltrato a los recién llegados, la misma presunción de la relación de causalidad “but-for”*, que actualmente se aplica a otras modalidades sexuales, como los avances y la violencia.⁴⁵⁷ Además, extenderíamos a esos demandantes el beneficio de una presunción *iuris tantum* de que cualquier acoso denunciado que ha ocurrido en razón del sexo será considerado lo suficientemente severo o penetrante como para dar lugar a una acción judicial. En consecuencia, allí donde a las mujeres que trabajan, por ejemplo, en el sector comercial o en una estación de bomberos, se les desvanece un cuchillo, o se les pusieren ratas en sus viandas o se las burlase y ridiculizase, los tribunales presumirán que tales patrones de conductas están basados en el sexo y que son lo suficientemente graves y penetrantes como para causar daños laborales.

Para las mujeres que trabajan en categorías laborales dominadas por varones, tal cambio de criterio estaría garantizado porque, como hemos visto, es esperable que, con frecuencia, sean blanco de formas de acoso sexual y no sexual que socavan su competencia para hacer sus trabajos. Como ya se discutió, presiones similares pueden existir y justificar estándares probatorios más laxos para otros demandantes en entornos segregados sexualmente, como mujeres que trabajan en entornos sobrefeminizados y quienes experimentan el acoso de manos de sus jefes varones,⁴⁵⁸ o varones que trabajan en entornos tradicionalmente masculinos y que experimentan acoso de género de manos de sus compañeros de trabajo.⁴⁵⁹

En el otro extremo, sería más difícil para los demandantes que trabajasen en entornos plenamente integrados y libres de discriminación, ganar sus reclamos por ambiente de trabajo hostil. Dado que, por definición, las presiones asociadas con el formulismo y las proporciones sexuales sesgadas (skewed sex ratios) habrían sido paliadas, no se esperaría

* Según la *Sex Discrimination Act* británica, discriminar es tratar menos favorablemente a una mujer de lo que se trata o *trataría* a un varón. Incorpora, precisamente, la cláusula *but-for*, que también fue desarrollada por la jurisprudencia norteamericana, según la cual es discriminatorio aquel tratamiento que *hubiera sido diferente* de haberse tratado de un varón. En definitiva, se trata de una suerte de escrutinio que los jueces emplean ante un caso en que se alega discriminación. Como nuestro sistema jurídico no reconoce un instituto similar, se dejará en inglés (Nota de la T).

457. De hacerlo, se eliminaría la estructura doble de causalidad que he criticado en otro trabajo. Ver Schultz, *supra* nota 5, págs. 1739-43 (documenta que en casos que involucran avances sexuales y que se consideran que están motivados por deseo sexual, los tribunales presumen que la conducta tuvo lugar en razón del sexo, mientras que en casos que involucran otro tipo de acoso, los tribunales no aplican tal presunción y no suelen ver la dinámica de género involucrada).

458. Ver *supra* notas 325-326 y texto adjunto.

459. Ver *supra* nota 327 y texto adjunto. Para estas partes actoras, no sería apropiado presumir, desde el principio, que cualquier acoso sexual, independientemente de la neutralidad de género de su contenido, estuvo basado en el sexo. En muchos ámbitos dominados por varones, los trabajadores mantienen rituales como las miradas fijas o el coqueteo, ver *Oncale v. Sundowner Offshore Drilling Servs., Inc.*, 523 U.S. 75, 81-82 (1998), que tienen otras motivaciones que no son el género, incluyendo el deseo de solidarizarse entre sí. Pero, si la parte actora demostrase que su género jugó algún rol en el acoso, tal vez probando la existencia de abiertos comentarios de género, ver, *por ej.*, *Goluszek v. Smith*, 697 F. Supp. 1452, 1453 (N.D. Ill. 1988) (hace lugar a un reclamo iniciado por un mecánico cuyos compañeros se tiraban lances con abiertos comentarios de género, como denigrarlo por no tener una esposa o novia y decirle que para ser maquinista tenía que casarse, sabotearle el trabajo y atacarlo físicamente), los tribunales podrían aplicar una presunción *iuris tantum* de que el patrón de acoso como un todo estuvo basado en el sexo, en los términos del Título VII.

que ocurriesen, a diario, patrones de acoso basado en el género; tampoco supondríamos que cualquier conducta sexual forma parte de un patrón más general de discriminación en razón del sexo. Por supuesto, aun en entornos completamente integrados e igualitarios, individuos particulares todavía podrían incurrir en acoso sexual, como así también individuos particulares todavía podrían ser denunciados por eso, por lo que necesitaríamos proteger a las personas de esos casos aislados; sin embargo, se los sometería a estándares probatorios más estrictos. Por lo tanto, a fin de establecer el daño, requeriríamos pruebas de que la conducta cuestionada afectó la competencia de la demandante para realizar o triunfar en ese trabajo (la subjetividad sobre el carácter abusivo u objetivo de la conducta no serían suficientes para demostrar su gravedad o penetrabilidad). De manera similar, para establecer la relación de causalidad, deberíamos exigir prueba de que la conducta fue realizada con el discriminador propósito de tratar a la demandante de manera diferente en razón de su sexo (el mero contenido sexual o el deseo sexual presumido no serían suficientes). Bajo estos estándares, probar un reclamo por ambiente de trabajo hostil sería similar a probar un reclamo individual por tratamiento dispar, el cual requiere probar la intención de discriminar y la efectiva modificación de las condiciones del empleo.⁴⁶⁰

Este abordaje modificaría, en la dirección correcta, los incentivos de los empleadores. Los empleadores ya no estarían presionados para castigar casos aislados de conducta y expresión sexuales, porque bajo el abordaje propuesto, la conducta o la expresión sexuales, en sí, nunca podrían generar responsabilidad jurídica por acoso sexual. Por el contrario, las quejas por conducta sexual, al igual que las quejas por cualquier otro tipo de conducta, simplemente actuarían como una señal para que las organizaciones examinen si necesitan “romper con viejos patrones de... segregación y jerarquía”⁴⁶¹ –un examen que yace en el corazón de la regulación de la discriminación laboral-. Una vez que tales problemas hayan sido atendidos, el acoso daría lugar a acciones judiciales solamente bajo estándares más

460. Como lo he explicado en un trabajo anterior, el acoso por ambiente de trabajo hostil está mejor conceptualizado como una especie del “tratamiento dispar”; ambos reclamos requieren prueba de la relación de causalidad, del daño y de la responsabilidad del empleador. Ver Schultz, *supra* nota 5, págs. 1714-16. A fin de satisfacer el requisito de la relación de causalidad en los casos de “tratamiento dispar”, los tribunales, típicamente, requieren que la parte actora demuestre que la conducta cuestionada fue realizada con el propósito discriminador de tratarla diferente “en razón del sexo”; en los casos por ambiente de trabajo hostil, los tribunales, tradicionalmente, han relajado este requisito, beneficiando a las partes actoras con la presunción de que la conducta de naturaleza sexual indeseada tenía lugar “en razón del sexo” en los términos del Título VII. Ver *id.* págs. 1739-41. En los casos de “tratamiento dispar”, a fin de satisfacer el requisito del daño, los tribunales, típicamente, requieren que la parte actora demuestre que la conducta cuestionada alteró los términos y condiciones del empleo, generando un detrimento laboral tangible; en los casos de ambiente de trabajo hostil, los tribunales relajan este requisito y permiten que las partes actoras demuestren que hasta la conducta que no tenga como efecto un detrimento laboral tangible, puede ser lo suficientemente severa y permeable como para alterar las condiciones del empleo de la víctima y de cualquier persona razonable en su posición. Ver *id.* págs. 1714-16. Por lo tanto, según el abordaje que estoy proponiendo aquí, en un caso por ambiente de trabajo hostil, requerir a la parte actora que trabaja en un entorno laboral plenamente integrado que demuestre que ha sido tratada de manera diferente en razón de su sexo, sin presumir que la conducta sexual satisface ese requisito automáticamente, concede a la prueba de la relación causal un elemento similar al requerido en los casos por “tratamiento dispar”. De manera similar, requerir que la parte actora demuestre que la conducta cuestionada afectó materialmente su capacidad para realizar el trabajo, sin permitir que la mera prueba de la ofensa personal satisfaga el elemento, acerca el requisito del daño a aquel requerido por las demandas por “tratamiento dispar”.

461. Johnson, 480 U.S. pág. 628 (cita United Steelworkers v. Weber, 443 U.S. 193, 208 (1979)).

estrictos, como aquellos empleados para los casos de “tratamiento dispar”. Por lo tanto, las organizaciones, cuanto más integrasen a las mujeres en todos los trabajos y en todos los niveles, menos estarían expuestas a ser responsabilizadas jurídicamente de acoso por ambiente de trabajo hostil.

Similares medidas se necesitan para modificar los incentivos que rodean los reclamos de acoso sexual *quid pro quo*, en los que los supervisores condicionan beneficios laborales concretos a recibir favores sexuales.⁴⁶² Tal como hemos visto, el temor a incurrir en responsabilidad por este tipo de acoso ha llevado a las firmas a adoptar medidas extraordinarias a fin de controlar el comportamiento sexual de los supervisores, incluyendo reglas contra las relaciones consensuadas o la socialización con subordinados o hasta los encuentros a puerta cerrada (por el temor de crear la oportunidad de, o la impresión de, acoso sexual). Aun así, dado que los juicios por tratamiento dispar en los términos y condiciones del empleo son tan difíciles de ganar, las firmas no están presionadas como para atender las formas *no sexuales* de discriminación y abuso que muchos empleados viven en manos de sus jefes y compañeros de trabajo. Particularmente, en entornos tradicionalmente dominados por mujeres, como hemos visto, los supervisores suelen ejercitar formas de autoridad paternalistas y sexistas que degradan la inteligencia de las empleadas y socavan la confianza en sí mismas y su competencia en el trabajo.

Sería difícil (y no siempre apropiado) revertir la tendencia hacia las reglas de la anti-fraternización. En algunas organizaciones (incluyendo aquellas caracterizadas por las relaciones particularmente jerárquicas o por una especial preocupación por el abuso entre las personas mayores y las más jóvenes), es razonable que el empresariado desaliente que los supervisores inicien relaciones sexuales o íntimas con subordinados que respondan a ellos. Pero debemos dar algunos pasos a fin de crear un ambiente jurídico en el cual el acoso *quid pro quo* no sea tildado de mayor deshonra que los abusos discriminatorios en razón del sexo, pero no sexuales, provenientes de la autoridad empresaria. Si tratásemos las imposiciones sexuales ni mejor ni peor que otros abusos empresariales basados en el sexo, quedaría claro que el derecho no tolera ninguna forma de sexismo en los términos y condiciones del empleo.

Aplicar el abordaje de la desegregación modifica los incentivos en la correcta dirección, respecto de los casos de acoso *quid pro quo*. Este tipo de acoso suele estar vinculado con la segregación sexual vertical, la cual tiene lugar cuando miembros de un sexo tienen autoridad en el trabajo sobre los miembros de otro sexo (generalmente el varón sobre la mujer, en nuestra sociedad). Al ligar el riesgo de incurrir en responsabilidad con el grado de segregación vertical asociada con los puestos en cuestión, alentaríamos a las organizaciones a integrar sus puestos de supervisión, así como también los trabajos de menor nivel. Por ejemplo, en un entorno en el cual los varones tradicionalmente han

462. En *Burlington Industries v. Ellerth*, la Corte Suprema dejó en claro que, a fin de establecer la responsabilidad del empleador en los casos de acoso por parte de los supervisores, la distinción importante no era entre el acoso *quid pro quo* y el acoso por ambiente de trabajo hostil, sino entre el acoso respaldado por una acción tangible del empleador y aquel que no. 524 U.S. 742, 751-54, 764-65 (1998). Como acoso *quid pro quo* me referiré a situaciones en las cuales los supervisores condicionen los beneficios laborales a demandas sexuales u otros servicios sexuales, no relacionados con el empleo.

supervisado a las empleadas, podríamos aplicar, para el caso en que un supervisor exigiera a una empleada un servicio estereotipadamente femenino que no estuviera dentro de las obligaciones laborales de la empleada,⁴⁶³ una presunción *iuris tantum* de que las demandas estaban basadas en su sexo, en los términos del Título VII. Esta propuesta extendería a las exigencias de servicios no sexuales, como servir la comida, limpiar o prestar servicios de secretaria, la misma presunción de relación causal que actualmente se aplica a las demandas por servicios sexuales en entornos verticalmente segregados en razón del sexo. Pero, en entornos donde las mujeres han sido plenamente incorporadas a puestos de supervisión y los varones en los trabajos de menor jerarquía, requeriríamos la prueba más corriente y concreta de que todas las exigencias cuestionadas estuvieron basadas en el género. Aun en firmas bien integradas e igualitarias, los abusos de autoridad empresariales pueden continuar, pero ya no estarían ligados a patrones sistemáticos de discriminación en razón del sexo ni seguirían perteneciendo al terreno de la regulación del acoso; por lo tanto, serían suficientes los típicos estándares del tratamiento dispar para lidiar con cualquier caso aislado de maltrato basado en el sexo que pudiese ocurrir.

A algunos lectores puede preocuparles que, por concentrarme tanto en eliminar la segregación y la discriminación a expensas de proteger a las mujeres del abuso sexual, este abordaje deje a mujeres individuales a merced de los varones, en un escenario que sigue gobernado, en gran parte, por normas masculinas.⁴⁶⁴ Sin embargo, es importante reconocer que para las mujeres que trabajan en entornos laborales significativamente segregados (por ahora, la gran mayoría), mi abordaje provee mayor protección contra el acoso que el actual: más allá de que el entorno esté dominado por varones o por mujeres, los estándares serían más laxos para probar el acoso que lo que son ahora, y cubrirían mejor las formas no sexuales de acoso. Para las mujeres que trabajan en entornos que, de alguna manera, están mezclados pero no suficientemente integrados, a fin de aliviar los problemas asociados a las proporciones sesgadas (*skewed ratios*), las reglas actuales de responsabilidad se seguirían aplicando. Sólo las mujeres que trabajasen en entornos plenamente integrados y estructuralmente igualitarios enfrentarían estándares probatorios más exigentes para el acoso sexual –y así es como debería ser. El objetivo final no debería ser un régimen de “separados pero iguales” que protegiera a las mujeres contra la conducta sexual, sino la creación de un régimen en el cual tuviesen el poder de delinear culturas y normas laborales.

A otros lectores puede preocuparles que ponga tanto énfasis en terminar con la segregación, y que no haga lo propio respecto de otras formas de discriminación, que

463. Ver, por ej., *Smith v. Tex. Dep’t of Water Res.*, 818 F.2d 363, 368-70 (5° Cir. 1987) (disidencia de Politz J.,) (caso en el que el director de una división de una agencia de Texas demandó que su ex-secretaria relevaba a su propio asistente de sus tareas de oficinista mientras estaba en el trabajo, aun cuando le había prometido que ya no debería cumplir con el trabajo administrativo una vez que fuese transferida a un trabajo tradicionalmente masculino en el departamento de topografía); ver también *supra* nota 26 y texto adjunto.

464. Para un argumento en el sentido de que el lugar de trabajo es una institución gobernada por normas masculinas, ver Kathryn Abrams, *The New Jurisprudence of Sexual Harassment*, 83 CORNELL L. REV. 1169, 1219-20 (1998) (sostiene que el acoso sexual es una estrategia para consolidar las normas masculinas y un imaginario masculino en el lugar de trabajo).

podrían impedir que las mujeres participasen en igualdad de condiciones en la formación de sus ambientes de trabajo. Como fue resaltado con anterioridad, sin embargo, la eliminación de la segregación sólo está siendo utilizada como una “apoderada” de la no-discriminación. Podría suceder que en algunas organizaciones que hubiesen integrado a las mujeres en todas las líneas de trabajo y autoridad, patrones residuales o nuevos de discriminación sexual en relación con la remuneración, el pago, la responsabilidad o el estatus laboral, todavía socavasen la competencia de algunas empleadas para delinear los ambientes laborales en un pie de igualdad. Si así sucediese, entonces estos patrones servirían como prueba de la discriminación y se evitaría que la organización se beneficiase de reglas de responsabilidad más favorables por el acoso sexual. Con el tiempo, a medida que avancen las investigaciones, los académicos serán capaces de especificar medidas adicionales que, junto con el grado de segregación sexual, podrían utilizarse para predecir en qué circunstancias las organizaciones han alcanzado un equilibrio en el cual ningún grupo de empleados carece de poder e influencia significativos sobre sus culturas laborales.⁴⁶⁵ Mientras tanto, los científicos sociales pueden ayudar a desarrollar los detalles del abordaje de la desegregación.

Un tema importante es qué grado de desegregación sexual sujetaría a una organización a reglas de responsabilidad menos favorables y qué grado de integración se requiere para solicitar la aplicación de reglas más favorables. El trabajo de Rosabeth Moss Kanter provee una clara serie de parámetros para este análisis. Kanter acuñó el término “grupos sesgados” (skewed groups) para referirse a “aquellas situaciones en las que un grupo predomina mucho sobre otro, tal vez en una proporción de 85:15.”⁴⁶⁶ En esta situación, advirtió, “los tipos numéricamente dominantes también controlan lo suficiente al grupo y a sus culturas como para ser tildados de ‘dominantes’. Los pocos del otro tipo en un grupo sesgado apropiadamente pueden ser llamados ‘muestras,’ dado que... suelen ser tratados como representantes de su categoría, como símbolos, más que como individuos.”⁴⁶⁷

En el otro extremo, escribió Kanter, un grupo minoritario debería alcanzar una proporción de 40-50% para que el grupo fuese “equilibrado”, y en el cual la minoría tuviese una influencia significativa sobre la cultura: “[f]inalmente, en 60:40 y hasta 50:50, el grupo se equilibra. La cultura y la interacción reflejan este equilibrio. La mayoría y la minoría se convierten en potenciales subgrupos que pueden, o no, generar identificaciones.”⁴⁶⁸ Entre estos extremos, notó Kanter, había “grupos inclinados,” con proporciones de “tal vez 65:35,” los cuales “empiezan a moverse hacia distribuciones menos extremas y hacia efectos menos exagerados.”⁴⁶⁹

465. Ver, por ej., Barbara F. Reskin, *The Proximate Causes of Employment Discrimination*, 29 CONTEMP. SOC. 319 (2000) (sugiere que medidas tales como reducir el nivel de subjetividad en los procesos de selección y evaluación, proveer más y mejor información sobre los miembros de grupos discriminados que son contratados y requerir a los supervisores que sean responsables por el tratamiento y el desempeño de tales empleados, podría ayudar a reducir la dinámica nociva asociada con la disparidad numérica); Fiske & Glick, *supra* nota 318 (idem).

466. KANTER, *supra* nota 13, pág. 208.

467. *Id.*

468. *Id.* pág. 209.

469. *Id.*

La tipología de Kanter sugiere algunos parámetros sensibles y fáciles de aplicar para el abordaje que me propuse, de la siguiente manera: si la parte actora formase parte de un grupo sesgado (por ej., uno que comprendiese menos de un 15% de los puestos relevantes), la organización estaría sujeta a las reglas de responsabilidad menos favorables previstas para las organizaciones que permanecen significativamente segregadas. Si la parte actora formase parte de un grupo equilibrado (por ej., uno que constituyese 40-50% de los puestos relevantes), la organización estaría sujeta a las reglas de responsabilidad más favorables, previstas para las organizaciones que hubiesen alcanzado la integración plena. Dentro de estos extremos, si la parte actora formase parte de un grupo inclinado (por ej., uno que constituyese entre el 15% y el 39% de los puestos relevantes), se aplicarían las reglas actuales de responsabilidad.

Como el trabajo de Kanter ha sido confirmado por investigación posterior, la posibilidad de disponer de esos parámetros tan claros simplifica el proceso de reforma. Para las organizaciones, sería fácil predicar su situación con respecto a los requisitos legales; esa transparencia hace que las organizaciones sean más propensas a comprometerse con la reforma. Además, una organización estaría incentivada para seguir integrando más y más, porque seguiría beneficiándose a medida que va superando cada nueva categoría. Finalmente, el nuevo abordaje sería fácilmente codificable. El EEOC podría urgir los cambios necesarios a través de directivas y los tribunales podrían implementarlas como una cuestión de interpretación judicial.⁴⁷⁰ No se requeriría ninguna acción legislativa.

470. Presumiblemente, los estándares aquí propuestos podrían ser armonizados con los estándares jurídicos aplicables. Una preocupación es hasta qué punto los empleadores pueden legalmente implementar programas de acción afirmativa o llevar a cabo otras medidas sensibles al género para atraer a mujeres o varones que no se ajustan al estereotipo de género. Los tribunales han creado estándares jurídicos para determinar cuándo el grado de segregación sexual o racial de un trabajo amerita una acción correctiva, a la luz del Título VII. Ver *Johnson v. Transp. Agency*, 480 U.S. 616, 630 (1987) (cita *United Steelworkers v. Weber*, 443 U.S. 193, 209 (1979), para la noción de "categorías laborales tradicionalmente segregadas"). El estándar para justificar la acción correctiva es más estricto en el ámbito del empleo público, según la cláusula de igual protección de la 14ª Enmienda, al menos en el contexto racial, ver *City of Richmond v. Croson*, 488 U.S. 469 (1989) (requiere a una firma una base probatoria para atribuir la pobre representación de minorías a la discriminación de antaño), para la cual el actual estándar constitucional es el escrutinio estricto, ver *Adarand Constructors, Inc. v. Peña*, 515 U.S. 200, 227 (1995) (sostiene que "todas las clasificaciones raciales, impuestas por cualquier actor gubernamental, sea federal, estatal o local, deben ser analizadas por un tribunal de revisión según un escrutinio estricto"). Aunque la Corte no se haya pronunciado directamente sobre este punto, algunas cámaras de apelaciones han sostenido que el estándar aplicable, a partir del cual es necesario llevar a cabo medidas correctivas en materia sexual, es el mismo para el ámbito del empleo público, ver, por ej., *Brunet v. City of Columbus*, 1 F.3d 390, 404 (6º Cir. 1993); *Conlin v. Blanchard*, 890 F.2d 811, 816 (6º Cir. 1989), pero otras han sostenido que, dado que el actual estándar constitucional para la discriminación sexual es el de un escrutinio intermedio, el test para justificar una acción correctiva basada en el sexo es más bajo, ver, por ej., *Eng'g Contractors Ass'n v. Metro. Dade County*, 122 F.3d 895, 909 (11º Cir. 1997) (establece que "un programa de acción afirmativa basado en el género podría basarse en algo un poco inferior que el "fuerte estándar probatorio" requerido para implementar un programa basado en la raza o la etnicidad"); *Ensley Branch, NAACP v. Seibels*, 31 F.3d 1548, 1579 (11º Cir. 1994) (aplica un escrutinio intermedio para las clasificaciones de género y establece que "mientras que pueda parecer extraño que ahora sea más fácil defender programas de acción afirmativa para las mujeres que para las minorías raciales, el precedente de la Corte Suprema obliga a ese resultado").

Vale la pena destacar que para la mayoría de las organizaciones no será necesario implementar acciones afirmativas para eliminar la segregación sexual. Simplemente, las organizaciones deberán establecer sistemas para asegurarse contra la discriminación consciente o inconsciente contra mujeres o varones en razón del

Otro tema importante es cómo lidiar con el acoso que atañe a las minorías transversales. Cabe destacar que mi abordaje sólo podría beneficiar a tales grupos. Por ejemplo, las mujeres de color que trabajan en ambientes significativamente segregados sexualmente (y la mayoría lo hace) y que son sometidas a acoso sexual (y tal vez racial) se beneficiarían con reglas probatorias menos estrictas: demostrado semejante entorno laboral, el acoso sexual y no sexual (incluyendo el racial), contarían a la hora de probar un ambiente de trabajo hostil, y las partes actoras se beneficiarían de estándares probatorios laxos para demostrar la relación de causalidad y el daño.⁴⁷¹ Además, ni las organizaciones integradas sexualmente podrían eludir estas reglas más estrictas por el sólo hecho de contratar a mujeres blancas; para evitar dichas reglas en el marco de una demanda que combinase el acoso sexual con el racial, una firma debería demostrar que contrató un número suficiente de miembros del grupo “mujeres de color”.⁴⁷² Desde otra perspectiva, algunos lectores podrían temer que la existencia de dichas reglas aumentase el nivel de control hacia los varones de color, dado que suelen ser considerados hipersexuados. Sin embargo, a la luz de mi abordaje, habría menos posibilidades de que se disciplinase o castigase a varones de color acusados falsamente de acoso sexual, dado que alienta que las empresas, para atender el problema del acoso sexual, realicen reformas estructurales, en lugar de sancionar empleados individuales. Aparte de estos temas transversales, la aplicación del abordaje de la desegregación a demandas por acoso racial exclusivamente y a otras demandas interpuestas por minorías numéricas (como las sexuales) es un importante tema que todavía merece ser desarrollado.⁴⁷³

sexo. Ver, por ej., Reskin, *supra* nota 465 (discute qué medidas se podrían adoptar); cf. Vicki Schultz, *Telling Stories About Women and Work: Judicial Interpretations of Sex Segregation in the Workplace in Title VII Cases Raising the Lack of Interest Argument*, 103 HARV. L. REV. 1749, 1815-39 (1990) (demuestra que la pobre representación de las mujeres en los trabajos dominados por varones no es debido a una falta de interés en esos trabajos, sino a prácticas discriminatorias por parte de los empleadores); *id.* en 1758 n.25 (documenta que, allí donde los tribunales han responsabilizado a los empleadores por discriminación sexual, los empleadores no han tenido problemas en atraer a muchas mujeres hacia trabajos tradicionalmente dominados por varones).

471. Ver, por ej., Hicks v. Gates Rubber Co., 833 F.2d 1406, 1416-17 (10^o Cir. 1987) (permite a una mujer negra acumular prueba de acoso racial con la de acoso sexual a fin de probar una demanda por ambiente de trabajo hostil).

472. Ver, por ej., Jeffries v. Harris County Cmty. Action Ass'n, 615 F.2d 1025, 1032-35 (5^o Cir. 1980) (sostiene que un empleador no podría defenderse de una demanda por tratamiento dispar interpuesta por mujeres negras, con sólo demostrar que había contratado un número suficiente de varones o mujeres negros, sino que debía demostrar que había contratado un número suficiente de mujeres negras específicamente); ver también Thomas F. Pettigrew & Joanne Martin, *Shaping the Organizational Context for Black American Inclusion*, 43 J. Soc. ISSUES 41, 71 (1987) (sostiene que “para atender los asuntos del ‘solo status’ y el formulismo, debe haber una masa crítica de un grupo minoritario determinado,” más que una “acumulación de miembros de diversos grupos minoritarios”). (Nota de la T: Los individuos experimentan el ‘solo status’ cuando son los únicos miembros de una categoría social –por ej., género o raza– y están inmersos en un grupo homogéneo de personas de otras categorías).

473. Como asunto teórico, el análisis de la dinámica del formulismo se aplica a *cualquier* forma de discriminación en la que sea posible identificar señales de dominación versus señales de desventaja. Por lo tanto, no sorprende que esta misma dinámica haya sido documentada para las minorías raciales, como los afroamericanos que ocupan posiciones tradicionalmente dominadas por los blancos. Ver, por ej., Pettigrew & Martin, *supra* nota 472, pág. 41, 47-49, 56-58, 62-64 (discute cómo los negros experimentan numerosas formas de hostilidad y exclusión, hasta incluso ser sometidos a una presunción de incompetencia y a la teoría de que la “la excepción hace a la regla”, según la cual su desempeño laboral positivo cae en el olvido y su

En última instancia, hasta lectores atraídos por mi abordaje podrían estar preocupados porque sea demasiado débil como para provocar un cambio significativo. Es cierto que la reforma aquí sugerida no será suficiente para que todas las organizaciones corran los incentivos desde la desexualización hacia la desegregación. Pero esto puede ser visto como una virtud, más que como un defecto. Por varias razones institucionales, independientes de la regulación del acoso sexual, muchas organizaciones pueden desear prohibir al menos algunas formas de conducta sexual. Una organización bien puede querer prohibir las relaciones sexuales entre supervisores y empleados o pasantes (aunque también

desempeño negativo es utilizado para reforzar el estereotipo negativo); *ver también* PAUL M. BARRETT, *THE GOOD BLACK: A TRUE STORY OF RACE IN AMERICA* (1999) (provee de un ejemplo conmovedor sobre cómo las presiones del formulismo afectaron a un afroamericano en un estudio jurídico históricamente compuesto por blancos). Aun así, la aplicación de mi abordaje contra la segregación para las demandas de acoso racial por parte de minorías raciales (o para las demandas por discriminación sexual interpuestas por minorías sexuales) requiere una consideración especial porque, a diferencia de las mujeres como un todo, estos grupos, en muchas partes del país, constituyen sólo una pequeña proporción de la población y, por ende, aun en las empresas bien integradas y no discriminatorias habría sólo un grupo pequeño de ellos. A pesar de estas diferencias, la tipología de Kanter sigue siendo útil para especificar cómo se debería aplicar este abordaje a dichas demandas. Allí donde la parte actora de una demanda por acoso formase parte de un grupo sesgado (esto es, uno que constituyese menos del 15% de los empleados en puestos relevantes), la organización estaría sometida a reglas de responsabilidad menos favorable, aplicables a aquellas organizaciones que están significativamente segregadas, al igual que en el contexto del acoso sexual. (Por eso, por ejemplo, la parte actora no necesitaría probar los comentarios o insultos raciales a fin de demostrar la relación causal; por el contrario, la parte actora se vería favorecida por una presunción de que la conducta acosadora tuvo lugar en razón de la raza). Aun así, hasta en aquellas organizaciones en las que se ha alcanzado la integración plena, el sector laboral de la parte actora difícilmente llegase a ser un grupo equilibrado (esto es, 40-50%) que asegurase a la organización el beneficio de las reglas de responsabilidad más beneficiosas. Por el contrario, aun en un contexto de integración plena, el sector de la parte actora seguramente permanecería como un “grupo inclinado” (esto es, 15-39%), y, en ese caso, se seguirían aplicando las reglas de responsabilidad actuales para ese tipo de acoso.

Según las predicciones de Kanter, los miembros de minorías numéricas que trabajan en “grupos inclinados” no son completamente impotentes; pueden establecer “alianzas entre ellos, coaliciones y pueden afectar la cultura del grupo.” KANTER, *supra* nota 13, pág. 209. Por lo tanto, a fin de terminar con la dinámica del formulismo y mejorar significativamente su estatus, los miembros de grupos sexuales y raciales minoritarios deben trabajar juntos para ganar aliados y establecer coaliciones efectivas para obtener la fuerza numérica suficiente para cambiar sus culturas laborales. Conviene señalar que, hasta en el contexto de discriminación sexual, dado que las mujeres no constituyen un grupo monolítico, las mujeres de diferentes razas y orientaciones sexuales también tienen que trabajar juntas para alcanzar la fuerza numérica necesaria para cambiar sus culturas. Por lo tanto, casi todas las campañas para cambiar los ambientes de trabajo hostiles involucrarán minorías numéricas que deben juntar sus fuerzas con otros grupos que estén en una situación similar, para cambiar sus lugares de trabajo de una forma que los beneficie a todos. Además de adoptar las reformas que propongo, deberíamos considerar la adaptación de otras reformas jurídicas para facilitar la construcción de coaliciones y para lidiar con las preferencias internas de manera tal que beneficie a todos los grupos minoritarios que están sometidos a la dinámica del formulismo. *Ver, por ej.*, Clark Freshman, *Whatever Happened to Anti-Semitism? How Social Science Theories Identify Discrimination and Promote Coalitions Between “Different” Minorities*, 85 CORNELL L. REV. 313, 322-26, 352, 410-26 (2000) (propone el concepto de “discriminación generalizada” para reconocer que la discriminación suele consistir en que un grupo dominante prefiera a sus propios miembros a expensas de los demás grupos, más que en la conducta prejuiciosa del grupo dominante contra otros grupos, y propone las reformas jurídicas adecuadas); Noah D. Zatz, *Beyond the Zero-Sum Game: Toward Title VII Protection for Intergroup Solidarity*, 77 IND. L.J. 63, 123-41 (2002) (propone que la regulación del acoso por ambiente de trabajo hostil abarque también a los varones blancos que son discriminados por alinearse a la causa de las mujeres o de las minorías raciales, y para solidarizar las campañas de género y raza). Se requiere más investigación en el campo de las ciencias sociales para especificar las circunstancias en las cuales podría tener lugar una construcción exitosa de coaliciones.

puede querer protegerlos de que se los explote de otra forma, a través de demandas de servicios no relacionados con el trabajo como el cuidado de los niños o hacer los mandados). O, a fin de garantizar a todos los empleados un acceso igual a los superiores de quienes dependen sus carreras, una gran organización puede prohibir o desalentar las relaciones sexuales entre gerentes y empleados a quienes supervisen directamente (aunque también necesite considerar qué hacer con otras relaciones personales que dan lugar a la intimidad, como ir a jugar al golf o salir a tomar algo, tal como se explica con detalle más adelante).

En estas otras situaciones, algunas organizaciones no se dejarán convencer por el cambio de reglas propuestas, y así es como debería ser. El objetivo de la reforma propuesta no es forzar a cada organización a tener una cultura sexuada, ni siquiera a inducir a que todos los gerentes permitan la expresión o la cultura sexuales en su máxima extensión. (De hecho, por cuestiones religiosas u otras razones culturales además del género, muchas personas estarían incómodas trabajando en una empresa o entorno laboral sexuados.) El objetivo de la reforma propuesta, más bien, es que gerentes y empleados de cada organización, departamento y entorno laboral sean capaces de trabajar juntos para crear sus propias culturas laborales en una estructura libre de discriminación en razón del sexo pero también libre de la presión por suprimir la conducta sexual que genera la actual regulación del acoso sexual.

En consecuencia, no he sugerido que se impida que las organizaciones pongan límites a la conducta sexual de sus empleados. De hecho, me resisto a la tentación de expandir otras protecciones jurídicas que importen presiones compensatorias para que los empleadores no despidan a los empleados acusados de acoso. Hacerlo pondría a las empresas entre la espada y la pared y no resolvería el problema subyacente de la regulación del acoso sexual. El problema de la regulación del acoso sexual no es simplemente que se exceda en la regulación de la conducta privada o la expresión sexual; es que pierde totalmente el rumbo, al considerar como daño subyacente a la sexualidad en lugar de la igualdad en cuanto a las perspectivas laborales.

El abordaje que he propuesto está diseñado para desbaratar la actual tendencia hacia la desexualización, a favor de un mayor pluralismo. Las organizaciones que tengan razones independientes para suprimir la conducta sexual pueden continuar haciéndolo, aunque ya no podrán justificar sus acciones en la regulación del acoso sexual o en el feminismo. Pero para las organizaciones que tengan esas razones independientes para prohibir la conducta sexual, y para aquellos gerentes que crean que es bueno permitir a los empleados un amplio grado de libertad en los asuntos sexuales, la regulación del acoso sexual ahora proveerá de una opción. En lugar de sentir que tienen que suprimir la conducta sexual para eludir la responsabilidad por acoso sexual, los gerentes podrían concentrar sus energías en asegurarse de que las mujeres sean reclutadas, contratadas, promovidas y aceptadas en un pie de igualdad en sus organizaciones, tal como lo explica la sección siguiente.

D. La valoración de la intimidad en el lugar de trabajo

A nivel organizativo, también hay mucho por hacer. Obviamente, los empleadores deberían abandonar las políticas en materia de acoso sexual estandarizadas y autónomas

que abarquen cualquier forma posible de comportamiento “sexual”. Por el contrario, deberían pensar en políticas contra el acoso sexual más amplias e incorporarlas a planes más comprensivos, para alcanzar la integración de género en todos los niveles de la organización y prevenir y atender el problema del acoso sexual en toda la empresa. Tal como lo he enfatizado a lo largo de este artículo, solamente creando contextos de igualdad estructural las mujeres podrán delinear significativamente sus propias culturas laborales y normas sexuales.

De manera similar, me gustaría ver que las empresas abandonasen las sesiones de “capacitación sensible” a favor de verdaderas medidas tendientes a alcanzar la igualdad en la toma de decisiones laborales –y a mantener a los empleados incentivados y felices, a pesar de su sexo-. Las sesiones de capacitación que enseñan a supervisores y empleados a restringir conversaciones y conducta sexuales para no herir sensibilidades femeninas, no solucionan problemas estructurales subyacentes; por el contrario, pueden reforzar los estereotipos de las mujeres como “diferentes” y más susceptibles.⁴⁷⁴ De hecho, los varones a quienes se les dice que controlen su comportamiento ante los demás, pueden resistirse alegando que *ellos* son las víctimas.⁴⁷⁵ Por el contrario, debería enseñarse a *todos* los empleados a tratarse unos a otros como miembros valiosos y respetables de un grupo de trabajo.

Finalmente, por supuesto, no hay un sustituto para el puesto de liderazgo más alto. Allí donde la dirección empresaria valore la participación de las mujeres y las ubique en iguales posiciones de responsabilidad y autoridad en toda la organización, es probable que el resto haga lo propio. Quienes pretendan denigrar a las mujeres, ya sea sexualmente, o no, deben preocuparse porque serán ellos –más que las mujeres- quienes terminarán marginalizados; lo mismo sucede con los varones que no se ajustan a estereotipos de género. De manera similar, allí donde el empresariado demuestre tolerancia hacia la expresión sexual benigna que no socave la igualdad de género, los empleados que se ofendan, sin ser verdaderamente discriminados, difícilmente sientan que podrán aprovecharse jugando el rol de víctimas. Por el contrario, todos los empleados aprenderían, a través del ejemplo, que igualdad y apertura sexual pueden coexistir.

En esta misma línea, las organizaciones también deberían considerar cuidadosamente si realmente necesitan restringir citas y otras relaciones sexuales entre empleados. En general, los gerentes deberían tratar esas relaciones igual que a

474. Ver Quinn, *supra* nota 301, pág. 1178 (cita a una mujer que se quejaba porque sus compañeros de trabajo, después de una sesión de capacitación por acoso sexual, hacían chistes, diciendo “mejor no ofendamos a las nenas de mamá! Mejor no digamos nada porque vamos a estar en problemas!”); ver también Bisom-Rapp, *Fixing Watches*, *supra* nota 298, págs. 163-65 (critica la confianza en los programas de capacitación sobre acoso sexual y señala que no hay evidencia sobre su efectividad); Cynthia Fuchs Epstein et al., *Glass Ceilings and Open Doors: Women’s Advancement in the Legal Profession*, 64 *FORDHAM L. REV.* 291, 376-77 (1995) (observa que dicha capacitación puede tener efectos negativos, como atemorizar a los varones de capacitar a las empleadas recién llegadas); Elizabeth O’Hare Grundmann et al., *The Prevention of Sexual Harassment*, en *SEXUAL HARASSMENT: THEORY, RESEARCH AND TREATMENT* 175, 182 (William O’Donohue ed., 1997) (señala que tales programas de capacitación pueden tener efectos negativos, incluyendo “dar la impresión de que ‘algo hay que hacer,’” cuando “la realidad es que no es del todo claro que esos programas hagan alguna diferencia”).

475. Ver Quinn, *supra* nota 301, págs. 1178-79.

las relaciones íntimas pero no sexuales, interviniendo sólo allí donde, claramente, se estuviesen perjudicando objetivos específicos de la organización. Por supuesto, lidiar con relaciones sexuales y otras relaciones íntimas no siempre es fácil, pero cuando las relaciones consensuadas se restringen arbitrariamente, tanto las organizaciones como los empleados se privan de algo vital.

Para los empleados, la intimidad en el lugar de trabajo es un mecanismo vital para combatir la alienación y para mantener la moral alta y el entusiasmo por el trabajo. Paradojalmente, en su apuro por higienizar el lugar de trabajo en su totalidad, algunas firmas hasta estarían sacrificando productividad. Investigación sociológica ha demostrado la importancia de los lazos íntimos de amistad entre los empleados para la productividad de la organización.⁴⁷⁶ Las relaciones cercanas entre pares, como las de tutoría, son instrumentos valiosos para el progreso profesional y para ayudar a las personas a “desarrollar un sentido continuo de competencia, responsabilidad e identidad como expertos.”⁴⁷⁷ Por razones similares, las relaciones con tensión sexual pero de “amor” platónico entre empleados, “dando rienda suelta como suelen hacer a una buena dosis de energía creativa, han demostrado beneficiar tanto a la ‘pareja’ como a la empresa.”⁴⁷⁸ De hecho, un creciente cuerpo de investigación empírica muestra que, contrariamente al saber convencional, los romances de oficina, aun los más tradicionales⁴⁷⁹, no necesariamente socavan la productividad de los empleados,⁴⁸⁰ sino que incluso pueden

476. Ver Christine M. Riordan & Rodger W. Griffeth, *The Opportunity for Friendship in the Workplace: An Underexplored Construct*, 10 J. BUS. & PSYCHOL. 141, 150 (1995); ver también Lori J. Ducharme & Jack K. Martin, *Unrewarding Work, Coworker Support, and Job Satisfaction*, 27 WORK & OCCUPATIONS 223 (2000); Jeanne S. Hurlbert, *Social Networks, Social Circles and Job Satisfaction*, 18 WORK & OCCUPATIONS 415 (1991); Leonard I. Pearlin, *Alienation from Work: A Study of Nursing Personnel*, 27 AM. SOC. REV. 314 (1962).

477. Kathy E. Kram & Lynn A. Isabella, *Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development*, 28 ACAD. MGMT. J. 110, 118 (1985); ver también James G. Clawson & Kathy E. Kram, *Managing Cross-Gender Mentoring*, BUS. HORIZONS, mayo-junio 1984, pág. 22.

478. Eyer & Baridon, *supra* nota 425, pág. 60; ver también Lobel et al., *supra* nota 427, pág. 10.

479. Ver *supra* nota 233 (define “romance de oficina”). Nótese que la típica definición de romance de oficina no requiere la consumación física de la relación y, por lo tanto, las relaciones platónicas a las que se hará referencia en la nota que sigue satisfarían la definición.

480. Desde hace 25 años que se están investigando las consecuencias del romance de oficina en la productividad de los empleados y de la empresa. Para resúmenes de esta literatura, ver Pierce et al., *supra* nota 226, págs. 17-26; Gary N. Powell & Sharon Foley, *Something To Talk About: Romantic Relationships in Organizational Settings*, 24 J. MGMT. 421, 434-36 (1998); and Williams et al., *supra* nota 313, págs. 78-79. Para estudios que hallaron efectos mixtos o predominantemente negativos en la productividad o desempeño laboral de quienes participan en un romance de oficina, ver, por ejemplo, Quinn, *supra* nota 233, págs. 46-47 tpls.6-7 (informa que un 15.3% de los encuestados pensaba que las mujeres eran más productivas cuando estaban en un romance de oficina, mientras que un 17.1% pensaba lo propio de los varones y un 27.0% pensaba que las mujeres en dichas relaciones trabajaban menos); y Anderson & Hunsaker, *supra* nota 254, págs. 61-62 (informa que un 21% de mujeres y un 9% de varones en romances de oficina eran vistos como más productivos, mientras que a un 24% de las mujeres se les atribuía una calidad inferior de trabajo y lo propio a un 14% de los varones). Ver también Anne B. Fisher, *Getting Comfortable with Couples in the Workplace*, FORTUNE, 3 de octubre de 1994 pág. 138, 139 (informa que, según un sondeo, un 39% de ellos creían que las parejas que trabajaban juntas, estuvieran o no casadas, podían socavar la productividad, mientras que un 29% dijo que pensaba que podía aumentar la productividad, un 22% dijo que podía pasar cualquiera de las dos cosas y un 10% dijo no estar seguro).

aumentarla.⁴⁸¹ En cuanto a los efectos generales en la organización, los empleados manifiestan que el romance de oficina puede crear excitación en el grupo de trabajo, aumentar la comunicación y la cooperación, aumentar el trabajo en equipo, estimular la creatividad y crear un ambiente laboral más feliz. En su lado negativo, manifiestan que el romance puede restarles tiempo de trabajo, aumentar el chusmerío y generar entre compañeros temores por posibles favoritismos.⁴⁸²

Dado este cuadro complejo, varios teóricos de la administración de empresas y académicos del comportamiento organizativo rechazan el impulso hacia la higienización del lugar de trabajo que gerentes de recursos humanos están promoviendo. Según estos académicos, políticas que trataran de prevenir y frenar toda intimidad sexual y los asuntos personales, serían más costosas para las firmas que otras medidas menos restrictivas. En primer lugar, el esfuerzo por prohibir el romance podría llevar a resultados discriminatorios: en muchas empresas, ante la existencia de una pareja heterosexual de empleados, suele ser la mujer la despedida o transferida.⁴⁸³ Para los matrimonios, las “no-spouse rules”^{*} -que pueden ser vistas como un tipo de política anti-fraternización- han demostrado tener dicho efecto discriminatorio.⁴⁸⁴ Pero hasta en ausencia de tales efectos, han sostenido los académicos, tales políticas podrían interferir en el desarrollo de relaciones valiosas, vitales para la

481. Por ejemplo, un estudio reciente halló que las auto-evaluaciones sobre la productividad y desempeño personal eran más elevados respecto de aquellos involucrados en romances de oficina que de aquellos que no lo estaban. Ver Charles A. Pierce, *Factors Associated with Participating in a Romantic Relationship in a Work Environment*, 28 J. APPLIED SOC. PSYCHOL. 1712 (1998). Otros estudios han descubierto un impacto positivo de los romances de oficina en el desempeño, el compromiso laboral y el entusiasmo de aquellos que participando en un romance, sea por “amor” o por un deseo sincero de hallar afecto y una compañía a largo plazo. Ver, por ej., James P. Dillard, *Close Relationships at Work: Perceptions of the Motives and Performance of Relational Participants*, 4 J. SOC. & PERS. RELATIONSHIPS 179, 185 (1987) (halló que un 28% de aquellos que han participado en u observado romances de oficina pensaba que el desempeño en general de los varones que iniciaban relaciones con colegas, mejoraba, mientras que un 37% pensaba que el desempeño de las mujeres mejoraba (comparado al 8% que advirtió descensos en los varones y el 15% en las mujeres)); James P. Dillard & Scott M. Broetzmann, *Romantic Relationships at Work: Perceived Changes in Job-Related Behaviors as a Function of Participant's Motive, Partner's Motive, and Gender*, 19 J. APPLIED PSYCHOL. 93, 106 (1989) (basado en sondeos hacia terceras personas, informa que otras personas “percibían que los empleados motivados por amor tenían una actitud más positiva hacia sus trabajos” y que “realizaban su trabajo con mayor entusiasmo”); ver también James Price Dillard et al., *Close Relationships in Task Environments: Perceptions of Relational Types, Illicitness, and Power*, 7 MGMT. COMM. Q. 227, 250-51 (1994) (no descubrió ningún efecto en el desempeño laboral individual de los involucrados en un romance y motivados por el amor y sólo halló efectos mínimos en el desempeño laboral individual de aquellos motivados por cuestiones laborales). Vale la pena destacar que estos estudios empíricos no se basan en mediciones directas del desempeño laboral sino en auto-evaluaciones o en sondeos hacia terceras personas sobre los efectos de los romances de oficina que hayan observado sobre la productividad y el producto organizativo.

482. Ver Williams et al., *supra* nota 313, pág. 79 (recoge fuentes). Los investigadores han advertido que, dado que muchos de los estudios acerca de las consecuencias de los romances de oficina se han basado en auto-evaluaciones, pueden estar afectados por el prejuicio que sobre él y sus efectos negativos tengan las personas que hayan participado en las encuestas. Ver Lisa A. Maniero, *A Review and Analysis of Power Dynamics in Organizational Romances*, 11 ACAD. MGMT. REV. 750, 755 (1986); Hal Witteman, *The Interface Between Sexual Harassment and Organizational Romance*, en *SEXUAL HARASSMENT: COMMUNICATION IMPLICATIONS* 27, 48 (Gary L. Kreps ed., 1993).

483. Witteman, *supra* nota 482, pág. 48; ver también Williams et al., *supra* nota 313, pág. 80.

* Reglas que prohíben que empleados de una misma empresa se casen entre sí. (Nota de la T.)

484. Ver Chandler et al., *supra* nota 436, págs. 64-66.

efectividad de la organización y para la felicidad de los empleados. Tal como lo explica un investigador, “[e]l uso explícito de las sanciones de suspensión y prevención, indica a los empleados que deben limitar el involucramiento emocional e interpersonal con sus colegas. Estas políticas pueden producir ansiedad interpersonal, distancia y formalidad en la organización y, en general, impedir el surgimiento de relaciones interpersonales plenas.”⁴⁸⁵

Por estas razones, muchos académicos y escritores recomiendan a empresas que generen climas abiertos y adopten un abordaje permisivo hacia las relaciones románticas, interviniendo sólo cuando sea claro que existan verdaderos conflictos de intereses o que la productividad esté siendo socavada.⁴⁸⁶ Parafraseando las recomendaciones hechas en un libro reciente, las empresas deberían mantener una actitud positiva o, al menos, neutral hacia las citas y la socialización entre empleados; soportar los inevitables matrimonios y relaciones de pareja que podrían surgir; involucrarse sólo cuando las relaciones terminen y generen disturbios entre los trabajadores; estar atentos a las relaciones entre personas que estén en una relación de jerarquía, tomando medidas para lidiar con posibles acusaciones de favoritismo, pero manteniendo a los empleados en la relación; y apoyar los conceptos de “confianza” e igualdad de género.⁴⁸⁷ Según el autor, las empresas que mantienen un clima abierto hacia citas y temas sexuales, tienden más a adoptar otras medidas humanistas (como eliminar las “no-spouse rules”, facilidades de guardería de los niños y licencia por paternidad y por maternidad) que pueden promover la igualdad de género para las mujeres.⁴⁸⁸

En consecuencia, si se reconoce la inevitabilidad de la sexualidad en la vida organizacional y si se la atiende con apertura y tolerancia, como lo explican las sociólogas Christine Williams y Dana Britton, “podemos empezar a diseñar formas de vida organizativa menos opresivas, maneras de vivir en organizaciones que permitan diversidad en normas y expresiones sexuales y que alienten el respeto mutuo. . . [Esto] es un primer paso, crucial para hacer del lugar de trabajo un ambiente más equitativo para todos.”⁴⁸⁹

A algunos lectores les debe de preocupar que, si las organizaciones no tienen reglas contra citas y relaciones sexuales entre supervisores y empleados, nada podrá prevenir que los supervisores tengan como favoritos a los empleados con quienes están involucrados románticamente. Es ésta una preocupación seria, pero es importante reconocer que el problema del favoritismo no está confinado a las citas ni a las relaciones sexuales.⁴⁹⁰ En definitiva, los supervisores también pueden desarrollar relaciones *no sexuales* que los predispongan a favor de empleados en particular. (Tal como las mujeres se vienen quejando desde hace tiempo, ir a jugar al golf con el jefe puede llevar a una exclusión basada en el

485. Witteman, *supra* nota 482, pág. 47 (cita omitida).

486. Ver, por ej., Maniero, *supra* nota 482, pág. 760; Witteman, *supra* nota 482, pág. 52; Anderson & Hunsaker, *supra* nota 254, pág. 63.

487. Ver DENNIS M. POWERS, *THE OFFICE ROMANCE: PLAYING WITH FIRE WITHOUT GETTING BURNED* 93-94 (1999).

488. *Id.* pág.107 (observa que, de una encuesta entre las ‘100 mejores empresas para madres trabajadoras’, surge que “cuanto más ‘pro’ es la empresa hacia las mujeres y sus carreras, más flexible es con el romance”).

489. Williams & Britton, *supra* nota 295, pág. 18.

490. Para una iluminador discusión sobre este tema, ver Carol A. Heimer, *Doing Your Job and Helping Your Friends: Universalistic Norms About Particular Others in Networks*, en *NETWORKS AND ORGANIZATIONS: STRUCTURE, FORM AND ACTION* 143, 143-44 (Nitin Nohria & Robert G. Eccles eds., 1992) (señala esta paradoja).

género, de la misma manera que lo haría acostarse con él.) El problema del favoritismo tampoco está confinado a las relaciones jefe-empleado. En organizaciones en las cuales la capacitación o el aprendizaje tienen lugar horizontalmente, entre compañeros de trabajo, las mujeres suelen ser dejadas afuera de las redes sociales en las cuales se comparte información crucial relativa al trabajo. (Ir a tomar algo a un bar temático de deportes puede dar lugar a formas de exclusión de género de la misma manera que tener una cita.)

Como esta discusión deja en claro, el problema del favoritismo no puede ser resuelto solamente a través de una regla anti-fraternización. Aproximarse al problema de esta manera pone tanto el foco en las relaciones sexuales, que termina por ocultar la dinámica excluyente que suele subyacer a otros vínculos personales. Según mi abordaje, el derecho tratará de la misma manera las formas de intimidad (y exclusión) sexuales y no sexuales. Esto no implica que las organizaciones deberán prohibir todas las formas de contacto e intimidad –tanto sexuales como no sexuales– entre sus empleados. Pero significa que las organizaciones deberían tomarse más en serio la potencial dinámica excluyente que se desarrolla junto con formas de vínculo *no sexuales* entre supervisores y empleados o entre compañeros de trabajo que pueden influir mutuamente en las perspectivas laborales.

La mejor manera de lidiar con este problema es acabando con la segregación, que es lo que alienta mi abordaje. Una vez que las mujeres estén plenamente integradas, en puestos de supervisión y en inferiores, ningún problema de favoritismo o exclusión que pudiera permanecer estará vinculado con la discriminación sexual. En un contexto en el que exista una igualdad numérica relativa entre supervisores y supervisoras que controlen la misma cantidad de empleados y de empleadas, cualquier relación íntima que pudiera surgir entre un supervisor y un empleado en particular (o entre un empleado y otra persona con poder de decisión sobre su estatus laboral) también generaría temores de favoritismo, pero el favoritismo no estaría ligado a ningún patrón sistemático de sexismo que excluyera a las personas del acceso a puestos de responsabilidad sobre la base del sexo.

En un mundo en el que la regulación del acoso sexual ya no ejerciera presión hacia la desexualización, la mayoría de las organizaciones tendrían menos incentivos para tratar el problema de favoritismo prohibiendo y castigando la intimidad. Algunos académicos han sugerido, por ejemplo, que las organizaciones con culturas dinámicas y liberales –organizaciones “caracterizadas... por la creatividad y la innovación,”⁴⁹¹ y “que contengan una atmósfera de presión y actividad intensas que estimulen la excitación sexual”⁴⁹²– adopten costumbres más flexibles en relación con las relaciones sexuales y otras formas de intimidad, como parte de un compromiso más general hacia la creación de sinergias cercanas y a una atmósfera de apertura social e intelectual dentro de la organización.⁴⁹³ De hecho, algunos teóricos sostienen que las mismas fuerzas que han llevado a muchas firmas a desburocratizarse en otros aspectos, deberían llevarlas a aceptar más las relaciones íntimas entre empleados. Tal como lo resumía un teórico de la organización:

491. Powell & Foley, *supra* nota 480, pág. 430.

492. Pierce et al., *supra* nota 226, pág. 16.

493. Para un ejemplo de este abordaje, ver POWERS, *supra* nota 487, págs. 116-17 (cita a un ejecutivo que dice que aplican la mediación para resolver “hasta problemas espinosos” como “las quejas de favoritismo” y para ayudar a aquellos involucrados en romances de oficina a resolver sus problemas, más que adoptar una actitud sancionadora).

Los lugares de trabajo “animados”, en los que se alientan la interdependencia, cooperación y comunicación entre compañeros, son un campo más propicio para que nazca el afecto, que aquellos lugares en los que los compañeros tienen menos contacto entre sí. Las características de las relaciones afectivas (confianza, respeto, interacción y apertura) se superponen con aquellas que nacen de la atracción sexual y el involucramiento romántico.⁴⁹⁴

En consecuencia, si las firmas quieren que sus empleados trabajen juntos informalmente para intercambiar ideas, y trabajen juntos intensamente para cumplir con los objetivos de la organización, los gerentes deberán dejar de lado las ideas tradicionales acerca de la racionalidad que pintan a la intimidad y a la sexualidad como fuerzas irracionales, ajenas a la vida organizativa. Como lo sugiere una creciente literatura sobre las emociones en el lugar de trabajo, los objetivos racionales siempre son cumplidos en trabajos con un entorno vivo, personalidad y pasión. La intimidad y sexualidad humanas son la estructura escondida de la vida organizativa y entrelazan a personas que, para bien o para mal, tiene destinos compartidos.⁴⁹⁵

VI. Conclusión

Ninguna campaña jurídica reciente a favor de la igualdad parece haber tenido un éxito más inmediato y total, que aquella contra el acoso sexual. Así y todo, la idea de que el derecho ha logrado crear lugares de trabajo igualitarios es, en buena medida, una ilusión. Hace un tiempo, como ya hemos visto, la prometida ayuda de la regulación del acoso sexual de terminar con la segregación y desigualdad sexuales fue derrotada y reemplazada por un énfasis en la erradicación de la sexualidad en el lugar de trabajo. En este proceso, la regulación del acoso sexual ha dado nueva vida y mayor legitimidad al viejo sueño empresarial de lograr un lugar de trabajo perfectamente racional, carente de sexualidad y otras pasiones que impliquen distracciones.

494. Sharon A. Lobel, *Sexuality at Work: Where Do We Go from Here?*, 42 J. VOCATIONAL BEHAV. 136, 140 (1993).

495. Este es “el” tema de la nueva literatura sobre las emociones en las organizaciones, que enfatiza tanto la racionalidad de la emoción como el componente emocional de la racionalidad. Ver GHERARDI, *supra* nota 313, pág. 158 (“Los sentimientos, en las organizaciones, juegan de local. De hecho, el verdadero aglutinamiento en las organizaciones son las estructuras emocionales que trazan paredes y pasillos invisibles, según los sentimientos positivos y negativos que unen a las personas.”); *id.* pág. 153 (sostiene que los académicos organizacionales deberían “estudiar, no una supuesta racionalidad fría y abstracta que identifica las emociones con el demonio, sino una racionalidad emotiva donde la razón sea condimentada por el sentimiento, como parte de la conciencia de todos los días.”); Blake E. Ashforth & Ronald H. Humphrey, *Emotion in the Workplace: A Reappraisal*, 48 HUM. REL. 97, 97 (1995) (“Los académicos organizacionales y los aplicadores frecuentemente parecen asumir que la emocionalidad es la antítesis de la racionalidad... Contrariamente a esta perspectiva, sostenemos que la emotividad y la racionalidad están atravesadas, las emociones son una parte integral e inseparable de la vida organizativa, y suelen ser funcionales para la organización.”); Dennis K. Mumby & Linda L. Putnam, *The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality*, 17 ACAD. MGMT. REV. 465, 480 (1992) (“La racionalidad... no es una condición puramente cognitiva que las personas llevan en sus cabezas, es un fenómeno social en el cual las emociones juegan un rol integral. Desde esta perspectiva, la racionalidad se desarrolla intersubjetivamente y es producida por el consenso que surge a través de las prácticas e instituciones comunicativas.”).

Con el avance de la campaña hacia la higienización sexual, si bien algunas personas terminan más dañadas que otras, todos perdemos. En nombre de prevenir el acoso sexual, los empleadores cada vez más prohíben o desalientan los romances entre empleados, enfriando la intimidad y solidaridad sexuales, o no, entre ellos. Muchas empresas están castigando empleados por un comportamiento que no llega a subsumirse en la definición jurídica del acoso sexual; a muchos esto les cuesta el trabajo y reduce su capacidad para expresarse y crear sus propias culturas y normas sexuales. Las mujeres son alentadas a traducir –y tal vez hasta entender- formas más generales de discriminación y abuso empresarial en términos de daños sexuales. Tal vez lo más inquietante es que los gerentes a veces invocan la regulación del acoso sexual como pretexto para despedir personas por razones discriminatorias o, cuanto menos, sospechosas, y los empleados la utilizan para legitimar su prejuicio contra trabajadores de raza, orientación sexual o clase diferente, cuya sexualidad los amenaza u ofende.

Ante todos estos desarrollos, ni los gerentes ni sus asesores están considerando la pregunta más importante que el Título VII nos pide que hagamos: la conducta sexual, ¿está siendo utilizada para discriminar, en su propósito o efectos? Como espero haber convencido a los lectores, la conducta sexual en el lugar de trabajo no es necesariamente discriminatoria o nociva; los empleados suelen utilizar la sexualidad al servicio de fines más benignos o empoderantes. El modelo sexual del acoso, y la consecuente campaña por la higienización, están basados en una falsa premisa, aquella según la cual la sexualidad es un atributo individual que puede ser aislado y purgado de las instituciones. Sin embargo, los teóricos contemporáneos de la sexualidad correctamente señalan que la sexualidad es un proceso dinámico que, inevitablemente, formará parte de la vida organizativa. Por sobre todas las cosas, la sexualidad sólo puede ser entendida en un contexto dado.

Recientes estudios sociológicos demuestran que, si logramos integrar los lugares de trabajo, tanto vertical como horizontalmente, podremos dejarlos a salvo *para*, antes que *de*, la sexualidad. Para lograr el mayor nivel de igualdad de género, que posibilita esto, debemos reelaborar el discurso jurídico en torno al Título VII, para incentivar a empleadores a que terminen con la segregación, y no con la sexualidad, en sus lugares de trabajo. Con ese fin en la mira, he sugerido algunas reformas doctrinarias simples. En primer lugar, tribunales y encargados de la reforma deberían dejar muy en claro que cualquier tipo de conducta puede contar a la hora de establecer el acoso sexual –sea sexual, o no, o sea su contenido neutro en términos de género, o no. En segundo lugar, los tribunales deberían adoptar estándares de prueba que reflejasen el nuevo cuerpo de conocimiento elaborado por las ciencias sociales, y ampliamente aceptado, según el cual es más probable que el acoso sexual sea un problema en lugares segregados sexualmente. Los jueces deberían hacer que el acoso sexual fuese más fácil de probar en entornos significativamente segregados y desiguales, y más difícil de probar en lugares de trabajo más integrados e igualitarios, que lo que es en la actualidad.

Mi propósito, sin embargo, no ha sido simplemente construir un cuerpo jurídico sobre acoso sexual más transformativo, dado que, como lo he sugerido a lo largo de este artículo, el derecho nunca opera en el vacío. Aquellos que pretendan utilizar el derecho para el cambio social, deberán desarrollar una versión histórica y sociológica matizada respecto de cómo el derecho se cruza con otras fuerzas sociales para satisfacer, y muy seguido para desbaratar, los fines deseados.

Mi versión acerca de cómo la regulación del acoso sexual se ha desarrollado dentro de las organizaciones, resalta la importancia de la interacción entre las fuerzas jurídicas y ajurídicas en la construcción del sentido y del contenido del derecho. En una buena medida, este proceso refleja lo que los sociólogos llaman “managerialization” del derecho: he demostrado cómo los empleadores, bajo el asesoramiento de especialistas en recursos humanos y abogados laboristas de empresas, han movilizado la regulación del acoso sexual al servicio del imperativo organizacional tradicional de suprimir la conducta sexual. A pesar de eso, el énfasis puesto por el típico abordaje sociológico en la ambigüedad del derecho, descuida el rol importante de los activistas de movimientos sociales y de actores jurídicos en la determinación de la inclinación cultural del derecho que los actores organizacionales heredaron. Si bien es cierto que, en sí, el Título VII nada decía sobre el acoso sexual, para cuando la regulación fue transmitida a los actores organizacionales, el Título VII no era para nada ambiguo. Los argumentos feministas ya habían ayudado a delinear la definición de acoso adoptada por el EEOC y por tribunales federales, definición que enfatizaba el daño provocado por avances sexuales indeseados. El foco puesto por la jurisprudencia en la sexualidad, combinado con la utilización, por parte de feministas, de argumentos sobre la productividad, encuadró bien con la visión organizativa clásica de la sexualidad en el lugar de trabajo; de esa manera, atrajo a los empresarios, quienes se interesaron por extender los alcances del derecho dentro de la vida organizativa. En esta misma línea, el hecho de que los empleadores pudiesen justificar sus acciones haciendo referencia a una legislación de inspiración feminista, facilitó a los gerentes de recursos humanos la implementación de amplias medidas para controlar la conducta sexual de los empleados. Por lo tanto, mi explicación enfatiza el rol de los activistas sociales, abogados y jueces a la hora de delinear el significado cultural y la dirección del derecho de una manera que facilite un cierto tipo de acción institucional. Dependiendo de para qué lado se incline el derecho, los actores institucionales serán más o menos capaces de interpretar y empujarlo de manera que sirva a sus propios intereses.

En última instancia, entonces, la historia de la regulación del acoso sexual enseña que el derecho marca la diferencia, pero la diferencia depende de fuerzas institucionales y culturales más generales que delinearán su significado en la vida cotidiana. Esto significa que aquellos de nosotros que buscamos utilizar el derecho para desencadenar el cambio social, debemos pensar cuidadosamente sobre qué pedimos y sobre cómo lo pedimos. Desde el momento que hacemos peticiones y presentamos argumentos que llaman a tradiciones de pensamiento y elementos conservadores de nuestra cultura, podemos terminar desatando fuerzas que socaven nuestros propios objetivos y produzcan un daño perdurable. En manos de empresarios y jueces, un cuerpo de derecho concebido por las feministas, ha devenido en una fuerza que erradica la sexualidad en el lugar de trabajo, sexualidad que ahora es mostrada como perturbadora y discriminatoria. Desde mi punto de vista, sólo podemos aspirar a detener esta campaña por la higienización articulando una visión más humanista y atractiva, en la cual la sexualidad y la intimidad puedan coexistir con, y tal vez hasta aumentar, la igualdad de género y la racionalidad organizacional. Seamos lo que seamos, somos criaturas que existimos para amar y trabajar ¿Por qué no nos atrevemos a concebir un lugar de trabajo donde podamos estar juntos como iguales e íntimos al mismo tiempo?