

Igualdad

FEMINISMOS Y DERECHO

Un diálogo interdisciplinario en torno
a los debates contemporáneos



Ana Micaela Alterio
Alejandra Martínez Verástegui
Coordinadoras



Suprema Corte
de Justicia de la Nación



Centro de Estudios
Constitucionales
SCJN

ITAM

INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO

Derechos
Sexuales
y Reproductivos

Programa de Derecho a la Salud - CIDE

**Sistema Bibliotecario de la Suprema Corte de Justicia de la Nación
Catalogación**

PO

B614.190 F454f Feminismos y derecho : un diálogo interdisciplinario en torno a los debates contemporáneos / coordinadoras Ana Micaela Alterio, Alejandra Martínez Verástegui ; esta obra estuvo a cargo del Centro de Estudios Constitucionales de la Suprema Corte de Justicia de la Nación ; presentación Ministro Arturo Zaldívar Lelo de Larrea.-- Primera edición. -- Ciudad de México, México : Suprema Corte de Justicia de la Nación, 2019. 1 recurso en línea (xiv, 318 páginas). -- (Igualdad)

ISBN 978-607-552-139-8

1. Feminismo – Derecho a la igualdad – Aspectos jurídicos – Ensayos – América Latina 2. Delitos de lesa humanidad – Mujeres – Condición jurídica 3. Femicidio – Políticas públicas – Análisis 4. Interrupción legal del embarazo – Legislación – Crítica 5. Despenalización del aborto 6. Aborto 7. Maternidad subrogada – Iniciativa de leyes 8. Acoso sexual 9. Madres sustitutas I. Alterio, Ana Micaela, coordinador II. Martínez Verástegui, Alejandra, coordinador III. Zaldívar Lelo de Larrea, Arturo, 1959- , escritor de prólogo IV. México. Suprema Corte de Justicia de la Nación. Centro de Estudios Constitucionales V. serie
LC HQ1460.5

Primera edición digital: enero de 2020

D.R. © Suprema Corte de Justicia de la Nación
Avenida José María Pino Suárez núm. 2
Colonia Centro, Alcaldía Cuauhtémoc
C.P. 06060, Ciudad de México, México.

Prohibida su reproducción total o parcial por cualquier medio, sin autorización escrita de los titulares de los derechos.

El contenido de esta obra es responsabilidad exclusiva de los autores y no representa en forma alguna la opinión institucional de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Esta obra estuvo a cargo del Centro de Estudios Constitucionales de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

La edición y el diseño de esta obra estuvieron a cargo de la Dirección General de la Coordinación de Compilación y Sistematización de Tesis de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Reconceptualizar el acoso sexual, de nuevo*

Vicki Schultz**

* Trabajo publicado originalmente en inglés como "Reconceptualizing Sexual Harassment, Again", en *The Yale Law Journal*, vol. 128, 18 de junio de 2018. Traducción de Tatiana Alfonso, se publica con autorización de la autora.

** Profesora Fundación Ford de Derecho y Ciencias Sociales, Facultad de Derecho de la Universidad de Yale. Agradezco a Brian Soucek por reconocer la vigencia de mi trabajo previo para la conversación contemporánea y por proponer la idea de esta colección —y por brindarme sus conocimientos y su amistad—. Igualmente para mi amiga y colega Anne Alstott. Estoy en deuda con mis asistentes de investigación Chris Talbot, Alyssa Peterson, y Samantha N. Smith, y especialmente con Will McGrew, así como con las editoras del *Yale Law Journal*, Emily Barreca, Zoe Jacoby y Cody Poplin por su extraordinaria ayuda con la investigación y la edición [en inglés]. Dedico este artículo a mi impresionante hija Natalie Schultz-Henry, tal como le dediqué el artículo original publicado en *The Yale Law Journal* hace veinte años. Ella sigue siendo mi inspiración para trabajar por un mundo mejor.

SUMARIO: Introducción; 1. Teoría; 1.1. El espectro amplio del acoso basado en el sexo; 1.1.1. El Hollywood de Harvey Weinstein; 1.1.2. Silicon Valley; 1.2. Efectos legales y sociales; 1.3. Implicaciones teóricas; 2. Fundamentos; 2.1 Segregación sexual; 2.2 Autoridad subjetiva irrestricta; 2.3 Ejemplos contemporáneos; 2.3.1 Hollywood; 2.3.2. Silicon Valley; 3. El cambio; 4. Conclusión.

Palabras clave: Acoso sexual, acoso laboral, conducta sexual indebida, feminismo, industria cinematográfica, industria tecnológica.

Introducción

Hace 20 años publiqué un artículo titulado "Reconceptualizing Sexual Harassment" en el *Yale Law Journal*.¹ Cinco años después, publiqué un segundo artículo sobre el tema, en la misma revista.² Estas dos piezas sirvieron para anclar una serie de escritos³ cuya propuesta es una nueva teoría del acoso sexual. Esta teoría concibe al acoso como una expresión del sexismo en el lugar de trabajo, y no como manifestación de la sexualidad ni del deseo sexual. El acoso es una forma en la que los hombres dominantes etiquetan a las mujeres como inferiores (y a otros como

¹ Vicki Schultz, "Reconceptualizing Sexual Harassment", *Yale Law Journal*, vol. 107, 1998, pp. 1683-1805.

² Vicki Schultz, "The Sanitized Workplace", *Yale Law Journal*, vol. 112, 2003, pp. 2061.

³ Véase, por ejemplo, Vicki Schultz y Eileen Goldsmith, «Sexual Harassment: Legal Perspectives», en *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, vol. 21, 2001; Vicki Schultz, "Understanding Sexual Harassment Law in Action: What Has Gone Wrong and What We Can Do About It", *Thomas Jefferson Law Review*, vol. 29, núm. 1, 2006; Vicki Schultz, "Sex Is the Least of It: Let's Refocus Harassment Law on Work, Not Sex", *The Nation*, 25 de mayo de 1998, pp. 11.

"menos" hombres), y refuerzan un estereotipo del ideal masculino del trabajo y de la identidad.⁴

Eventos recientes muestran que esa serie de escritos, tristemente, siguen siendo relevantes. Aún son importantes porque, a pesar de cuarenta años de activismo y reforma legal, el acoso sexual sigue siendo un fenómeno generalizado. Y siguen siendo relevantes porque, 20 años después, la necesidad de contar con un marco teórico adecuado que oriente la acción es más urgente que nunca.

Este es el momento de revitalizar la teoría. Con el crecimiento del movimiento #MeToo, estamos presenciando un momento extraordinario de resistencia cultural en contra del acoso sexual, que podría materializarse en un verdadero cambio. La mayoría de las noticias se han centrado en el acoso en el lugar de trabajo o en el acoso relacionado con la carrera profesional de las personas;⁵ este enfoque es previsible dada la centralidad del trabajo y de la desigualdad en el lugar de trabajo para las vidas de las mujeres.⁶ Por estas últimas dos razones, este ensayo se centra en el acoso laboral, aunque gran parte del análisis aplicaría también al acoso en las escuelas, universidades y otros escenarios institucionales.

Hay buenas razones para el optimismo sobre los prospectos del cambio. La osadía y transparencia de aquellas personas que han dado un paso adelante para contar sus historias, las expresiones de solidaridad entre

⁴ Para la explicación de la teoría, véase apartado 1 y 2 en este texto. Para ejemplos de trabajos que citan la teoría, confirmando o aplicándola, véase notas *infra* 13 a 18 en este artículo y su respectivo texto.

⁵ Véase, p. ej., Jodi Kantor, «#MeToo Called for an Overhaul. Are Workplaces Really Changing?», *The New York Times*, 23 de marzo de 2018. Y Nicole Smartt, "Sexual Harassment in the Workplace in a #MeToo World", *Forbes*, 20 de diciembre de 2017 [recurso en línea]; Rebecca Traister, "This Moment Isn't (Just) About Sex. It's Really About Work", *The CUT*, 10 de diciembre de 2017 [recurso en línea].

⁶ Véase NPR, Robert Wood Johnson Foundation, Harvard y T. Chan, *Discrimination in America: Experiences and Views of American Women*, NPR, s.l., 2017. Disponible en: <https://perma.cc/25FW-989E>. (Señala que "la discriminación en el lugar de trabajo sigue siendo un problema para las mujeres pertenecientes a cierta raza y/o grupo étnico").

mujeres de condiciones de vida distintas (actrices de Hollywood y trabajadoras rurales migrantes, por ejemplo),⁷ la atención seria y sostenida por parte de los medios al acoso, la voluntad de la ciudadanía para creer y apoyar a tantas víctimas, y el hecho de que numerosas organizaciones hayan respondido a las alegaciones de acoso con medidas serias, son todos signos de esperanza. El renovado compromiso feminista con el activismo y con el cambio es también un signo de crucial importancia. Los avances legales y sociales para eliminar el acoso y la discriminación sólo pueden suceder cuando las feministas de todas las orientaciones y contextos se unen para exigir igualdad.⁸

Sin embargo, también hay razones para preocuparse —y mucho trabajo arduo por delante— si es que queremos que el momento actual produzca el cambio duradero que mujeres y hombres trabajadores merecen. Esta época ha producido muchas historias reveladoras y bastante activismo, pero no suficiente análisis intelectual. La prensa muestra a periodistas, sobrevivientes y expertos políticos que discuten el acoso, pero pocas académicas han sido destacadas en los grandes medios de comunicación. Sin reflexiones y análisis serios, corremos el riesgo de caer en las mismas trampas que, en el pasado, han impedido el progreso.

Analicemos, por ejemplo, el tema de las reparaciones. Algunos comentaristas dicen que lo novedoso de este momento en el que estamos es que las organizaciones e instituciones están despidiendo acosadores, incluidos aquellos que solían ser intocables estrellas del espectáculo. De hecho,

⁷ Véase, p. ej., Time Staff, «700,000 Farmworkers Say They Stand With Hollywood Actors Against Sexual Assault», TIME, 10 de noviembre de 2017 [recurso en línea]. (Reimpresión de la poderosa carta "Dear Sisters" ["Queridas hermanas"] escrita por trabajadoras agrícolas latinas que expresan solidaridad con las actrices de Hollywood que experimentan agresiones sexuales); véase también Cara Buckley, "Powerful Hollywood Women Unveil Anti-Harassment Action Plan", *The New York Times*, 10. de enero de 2018 [recurso en línea] (que detalla la iniciativa Time's Up propuesta por 300 mujeres de Hollywood "para combatir el acoso sexual sistémico en Hollywood y en otros lugares de trabajo empresarial en el país").

⁸ Véase en general, Vicki Schultz, «Taking Sex Discrimination Seriously», *Denver University Law Review*, vol. 91, 2015, pp. 995, en donde demuestra cómo la segunda ola de feminismo hizo avances legales muy grandes cuando las mujeres se unieron para retar la diferencia sexual y exigir igualdad.

muchos de los poderosos han caído.⁹ Puede ser que se sienta bien —y es muy frecuente— ver a los hombres poderosos que han tratado a otras personas tan mal, tener su merecido; es importante para las organizaciones e instituciones, hacerlos responsables. Pero hay límites inherentes a esta aproximación. Despedir a los acosadores no contribuye en nada a reparar los impactos negativos profesionales y personales que sufren las víctimas, muchas de las cuales han abandonado las carreras que amaban y, aun así, siguen sufriendo el trauma. Despedir a estos individuos acosadores tampoco asegura que este tipo de conductas no se repitan en el futuro. Es posible que los despidos sirvan como un incentivo negativo de corto plazo, pero tarde o temprano, otros acosadores ocuparán esos lugares, a menos que ataquemos las condiciones subyacentes que incentivan el acoso. Si la investigación nos enseña algo es que el acoso es un problema institucional generalizado que no puede ser resuelto por medio de los despidos o los castigos individuales para los acosadores.

Este ensayo revisa mis trabajos previos y presenta nuevas arenas teóricas para explicar por qué necesitamos soluciones nuevas y creativas para eliminar el acoso sexual en los tiempos actuales. La sección 1 presenta brevemente la teoría del acoso sexual, describiendo el amplio rango en el que se manifiestan las formas de acoso y explicando lo que está en juego para los acosadores desde una perspectiva que combina aspectos psicológicos, sociológicos y legales. En esta sección se utilizan a modo de ilustración y como soporte de la teoría, ejemplos del caso del productor de cine de Hollywood, Harvey Weinstein, y de la industria de tecnología de Silicon Valley. Estos ejemplos muestran cómo el mal comportamiento sexual explícito es sólo una de las manifestaciones típicas de un patrón más amplio de sexismo, acoso y discriminación, motivados no por el deseo sexual, sino por un impulso de reforzar el estatus y la identidad masculina en el lugar de trabajo. En la segunda sección, profundizo la

⁹ Véase Sarah Almukhtar, Michael Gold y Larry Buchanan, «After Weinstein: 71 Men Accused of Sexual Misconduct and Their Fall from Power», *The New York Times*, 8 de febrero de 2018 [recurso en línea].

teoría y muestro cómo dos rasgos estructurales dominantes en los lugares de trabajo incentivan el acoso: el primero de ellos es la segregación de hombres y mujeres en roles y posiciones; el segundo rasgo es la asignación y el uso del poder subjetivo e irrestricto que determina la carrera de las personas y sus prospectos de vida. Esta sección retoma los ejemplos de Hollywood y Silicon Valley para ilustrar estos problemas, y explica cómo el atrincheramiento de la segregación, basada en el sexo y el ejercicio del poder sin ninguna responsabilidad, ha incentivado el acoso y desalentado a las víctimas que intentan resistirse al acoso en estos dos sectores. La sección 3 discute las implicaciones de esta teoría y enfatiza la necesidad de implementar reformas estructurales —y no sólo soluciones individuales— para acabar con el acoso sexual. El artículo termina con una visión renovada para la reforma legal y el activismo, y con un llamado a rediseñar nuestros lugares de trabajo e instituciones para asegurar mayor igualdad y apertura, libertad frente a la autoridad arbitraria, y libertad frente al acoso sexual.

1. Teoría

Generar cambios sostenibles requiere de una teoría informada sobre el acoso sexual: ¿Qué es el acoso? ¿Qué ganan los acosadores con sus conductas? ¿Cuál es la causa del acoso?, y ¿qué debe cambiar para prevenirlo?

Hace dos décadas propuse una teoría del acoso que retaba la visión ortodoxa y dominante de la época. Dicha visión tradicional definía el acoso sexual como insinuaciones y propuestas sexuales indeseadas, usualmente, de parte de hombres poderosos hacia sus subordinadas mujeres. Llamé a esa perspectiva el paradigma de la dominación del deseo sexual.¹⁰ En di-

¹⁰ Véase V. Schultz, nota *supra* 1, pp. 1686, 1692 (se introduce el término); se citan numerosos ejemplos de incidentes populares, cobertura de prensa, investigación académica, teoría feminista y razonamiento legal conforme a este paradigma en *Idem*, pp. 1686-88, 1692-96, 1698-99, 1702-05. Por ejemplo, las directrices originales de la EEOC sobre acoso sexual definían la conducta subyacente como "insinuaciones sexuales no deseadas, solicitudes de favores sexuales u otras conductas verbales o físicas de naturaleza sexual" (énfasis añadido), en EEOC, *Guidelines on Discrimination Because of Sex*, 29 C.F.R. § 1604.11 (1997). Numerosas decisiones legales limitaron los reclamos de

cho paradigma, el acoso es un fenómeno *sexual*, que sucede de arriba hacia abajo, de hombre a mujer y que está motivado por el deseo sexual. En esa medida, tiene poco o nada que ver con el trabajo y las condiciones del lugar de trabajo; se trata de una sexualidad predatoria. Los hombres simplemente usan sus posiciones laborales, en esa teoría tradicional, para satisfacer su necesidad de dominar sexualmente a las mujeres.

Mi teoría criticaba ese énfasis reducido a lo sexual. En mi perspectiva, el acoso sexual es un medio para mantener el estatus del trabajo y la identidad masculina asociada a ello, y no la expresión de la sexualidad o del deseo sexual. El acoso incluye no sólo las insinuaciones y propuestas sexuales indeseadas sino un amplio rango de otros comportamientos sexistas y degradantes dirigidos tanto a las mujeres, como a otros que amenazan las normas de género establecidas. El acoso está vinculado a formas más amplias de discriminación y desigualdad basadas en el sexo,¹¹ porque algunos hombres acosan a mujeres y a los que perciben como "menos hombres", para preservar su posición dominante en el lugar de trabajo y el sentido de virilidad asociado a ello. En mi teoría, el comportamiento sexualizado es una herramienta de acoso frecuente; sin embargo, la sexualidad no es intrínsecamente degradante o discriminatoria.¹² Mis artículos desarrollaron esta perspectiva en el contexto laboral, enfatizando la importancia de las formas de trabajo tradicionalmente masculinas que convierten el estatus y la identidad masculinos en lo dominante. Pero la teoría también aplica a otras instituciones que ayudan a moldear y a reforzar la identidad de género.

acoso a dicha conducta sexual. Véase, p. ej., V. Schultz, "Reconceptualizing Sexual Harassment", *op. cit.*, pp. 1716-20 y ss; pp. 166-168 (casos documentados). Algunas feministas apoyaron esta opinión, y compararon el acoso sexual con la violación y argumentaron que era perjudicial precisamente porque era sexual. Véase, p. ej., Catharine A. MacKinnon, *Sexual Harassment of Working Women: A Case Study of Discrimination*, Yale University Press, Londres, 1979; Susan Estrich, "Sex at Work", *Stanford Law Review*, vol. 43, núm. 4, abril 1991, pp. 813 y 820. Los medios de comunicación contribuyeron al problema, dando a conocer el acoso entre hombres y mujeres que involucraba conducta sexual inapropiada en términos lascivos, mientras descuidaban formas más amplias de acoso y discriminación basados en el sexo. *Cfr.* V. Schultz, "Reconceptualizing Sexual Harassment", *op. cit.*, pp. 1692-96.

¹¹ Véase, *infra*, apartados 2.3., 2.3.1. y 2.3.2; también V. Schultz, "Reconceptualizing Sexual Harassment", *op. cit.*, pp. 1755-74.

¹² Véase, V. Schultz, «The Sanitized Workplace», *op. cit.*, pp. 2136-39.

Esta nueva teoría se ha establecido y arraigado en varias áreas. Primero y prominentemente, la teoría ha sido confirmada en el derecho. La Corte Suprema de los Estados Unidos ha reconocido explícitamente que el acoso en el lugar de trabajo no tiene que ser explícitamente "sexual" ni en el contenido ni en la motivación, para ser exigible judicialmente,¹³ y por consiguiente, no toda conducta con tintes sexuales puede ser considerada como acoso.¹⁴ En cambio, el punto clave es si el mal comportamiento sucede *por el sexo*. Por tanto, el derecho ha llegado a reconocer que el acoso entre personas del mismo sexo también es exigible en los estrados judiciales.¹⁵ La Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC, por sus siglas en inglés) también ha precisado que el acoso incluye cualquier conducta que degrada a las personas en el trabajo por razón de su sexo o género, independientemente del carácter sexual o no sexual de la conducta.¹⁶ Muchas cortes inferiores han ratificado y elaborado estas ideas.¹⁷

¹³ Suprema Corte de Estados Unidos, caso *Oncale vs. Sundowner off Shore Servs., Inc.*, 523 US 75, 80 (1998) ("La conducta de acoso no tiene que estar motivada por el deseo sexual de apoyar una inferencia de discriminación en la base del sexo").

¹⁴ *Ibidem* ("Nunca hemos sostenido que el acoso en el lugar de trabajo, incluso el acoso entre hombres y mujeres, sea automáticamente una discriminación debido al sexo simplemente porque las palabras utilizadas tienen contenido o connotaciones sexuales").

¹⁵ *Idem*, en párrs. 79-80 (sosteniendo que el Título VII prohíbe el acoso entre personas del mismo sexo y todas las demás formas de acoso que equivalen a 'discriminación' ... debido a ... el sexo en los 'términos' o 'condiciones' de empleo"). Los editores del *Yale Law Journal* circularon las pruebas de mi primer artículo entre los jueces de la Corte Suprema de los Estados Unidos, mientras que el caso *Oncale* estaba pendiente ante la Corte en 1998. El artículo criticaba la equiparación entre hostigamiento y conducta sexual (V. Schultz, "Reconceptualizing Sexual Harassment", *op. cit.*, pp. 1704-05, 1713-29, en el mismo se insistió en una definición de acoso "basada en el sexo" que incluye tanto la conducta sexual como la no sexual (*ibidem*, pp. 1796-1800) y argumentaron que el acoso entre personas del mismo sexo debería estar cubierto por la ley (*ibidem*, pp. 1774-89, 1801-02). Estas son todas las proposiciones que la Corte aprobó formalmente en el caso *Oncale*.

¹⁶ La definición revisada de la EEOC de acoso sexual, publicada como guía en su sitio web, determina que: "Es ilegal acosar a una persona (o solicitante o empleado) por el sexo de esa persona. El acoso puede incluir "acoso sexual" o insinuaciones sexuales no deseadas, solicitudes de favores sexuales u otras formas verbales de conducta física de naturaleza sexual. Sin embargo, *el acoso no tiene que ser de naturaleza sexual, y puede incluir comentarios exhaustivos sobre el sexo de una persona*. Por ejemplo, es ilegal acosar a una mujer haciendo comentarios enérgicos sobre las mujeres en general"; en Voz "Sexual Harassment", en U.S. Equal Employment Opportunity Commission. Disponible en: https://www.eeoc.gov/laws/types/sexual_harassment.cfm (énfasis añadido). Véase también "Harassment", en U.S. Equal Employment Opportunity Commission. Disponible en: <https://www.eeoc.gov/laws/types/harassment.cfm> ("El hostigamiento es una conducta que se basa en la raza, el color, la religión, el sexo, la nacionalidad, la edad (40 años o más), la discapacidad o la información genética").

¹⁷ Numerosos tribunales de apelación han reiterado que el acoso procesable no tiene que ser de naturaleza sexual. Véase, p. ej., Suprema Corte de Estados Unidos, caso *Gregory vs. Daly*, 243 F3d 687, 695 (2d Cir. 2001) (para esta proposición, V. Schultz, "Reconceptualizing Sexual Harassment",

Esta nueva visión del acoso también ha nutrido una buena cantidad de investigación empírica que ha llevado a nuevas formas de teorizarlo,¹⁸ y también ha inspirado otras reformas legales progresistas.¹⁹ La nueva teoría

op. cit.). Algunos tribunales de apelación también han seguido mi sugerencia de que tanto la conducta sexual como la no sexual deben considerarse juntas a los fines de evaluar si toda supuesta conducta indeseada equivale a un ambiente de trabajo hostil. Véase, p. ej., Suprema Corte de Estados Unidos, *caso O'Rourke vs. City of Providence*, 235 F.3D 713, 730 y n.5 (1a. Cir. 2001) (citando a V. Shultz, "Reconceptualizing Sexual Harassment", *op. cit.*, para esta proposición); Suprema Corte de Estados Unidos, *caso Durham Life Ins. Co. vs. Evans*, 166 F.3d 139, 149 (3d Cir. 1999) (igual). Otras decisiones han reconocido explícitamente que acosar a otros hombres por no cumplir con las normas idealizadas de masculinidad es un acoso basado en el sexo que viola el Título VII, un punto que mi trabajo defendió. Véase, por ejemplo, *Rene v. MGM Grand Hotel, Inc.*, 305 F.3d 1061, 1069n.3 (9th Cir. 2002) (V. Schultz, "Reconceptualizing Sexual Harassment", *op. cit.*, en p. 1755 n. 387, por la idea de que algunos "trabajadores varones pueden ver no solo sus trabajos, sino también la composición dominada por los hombres y la identificación en línea recta. de su trabajo, como formas de propiedad a las que tienen derecho"). De hecho, después de dos décadas de decisiones judiciales que reconocen que el hostigamiento de hombres homosexuales y otros hombres y mujeres que no están de acuerdo con su género viola la prohibición del Título VII de la estereotipación sexual y la discriminación sexual, algunos tribunales de apelación están comenzando a sostener esa discriminación. Sobre la base de que la orientación sexual es, en sí misma, una forma de estereotipos sexuales y de discriminación sexual prohibidos en virtud del Título VII. Véase, p. ej., Suprema Corte Estados Unidos, *caso Zarda vs. Altitude Express, Inc.*, 883 F.3d 100 (2d Cir. 2018); Suprema Corte Estados Unidos, *caso Hively vs. Ivy Tech Cmty. Col. de Ind.*, 853 F.3D 339 (7th Cir. 2017).

¹⁸ Para algunos ejemplos de investigaciones en ciencias sociales en este sentido: George Akerlof y Rachel Kranton, "Economics and Identity", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 115, núm. 3, agosto 2000, pp. 715, 733. (Cita a V. Schultz, "Reconceptualizing Sexual Harassment", *op. cit.*, se propone un nuevo enfoque económico que incluye la identidad social para explicar el acoso laboral y los resultados de las personas en el Mercado laboral); Jennifer L. Berdahl, "Harassment Based on Sex: Protecting Social Status in the Context of Gender Hierarchy", *Academy of Management Review*, vol. 32, núm. 2, 2007, p. 641 (sigue a V. Schultz, "Reconceptualizing Sexual Harassment", *op. cit.*, al definir el acoso basado en el sexo de forma amplia para incluir formas no sexuales de acoso, rechaza la idea de que el deseo sexual o el deseo de dominar sexualmente pueda ser una explicación adecuada del acoso, y propone una teoría similar, basada en la percepción de la amenaza al estatus social y la identidad); Emily A. Leskinen, Lilia M. Cortina y Dana B. Kabat, "Gender Harassment: Broadening Our Understanding of Sex-Based Harassment at Work", *Law Human Behavior*, vol. 35, núm. 1, 2011, pp. 25, 36 (citando a V. Schultz, "Reconceptualizing Sexual Harassment", *op. cit.*, argumentan que "sus resultados empíricos respaldan la teoría de que el acoso es un problema de género y no de sexualidad"); y Sandy Welsh, "Gender and Sexual Harassment", *Annual Review of Sociology*, vol. 25, 1999, pp. 169-190 (citando a V. Schultz, "Reconceptualizing Sexual Harassment", *op. cit.*, reconoce el paradigma al decir que hay formas más amplias y no-sexuales de acoso y que las ciencias sociales deben tener en cuenta aquellas expresiones de acoso que no se ajustan a la definición de la relación vertical de hombre-mujer que usualmente viene a la mente").

¹⁹ El alcance del Título IX se extiende más allá de la conducta de naturaleza sexual, por ejemplo, cubre todo el acoso dentro del campus debido al sexo y género de una persona, incluido el acoso a personas no conformes con su género, como mencionó en el Título VII. Véase, Office for Civil Rights, "Dear Colleague Letter: Harassment and Bullying", Departamento de Educación Estadounidense, 26 de octubre de 2010. Disponible en: <https://www2.ed.gov/about/offices/list/ocr/letters/colleague-201010.pdf> (aclara que son ejemplos de acoso, cualquier distinción y discriminación entre compañeros basado en el sexo, raza, color, nacionalidad o alguna discapacidad, viola el Título

también ha sido retomada por muchas feministas jóvenes y teóricas *queer*,²⁰ quienes la han llevado a otros ámbitos institucionales diferentes al laboral.²¹

A pesar de ello, la vieja ortodoxia todavía tiene mucha aceptación cultural y popular y me preocupa que, en ausencia de un debate público enérgico y una educación vigorosa, gane importancia de nuevo y bloquee nuestra habilidad para avanzar en un cambio sistémico. Hay signos

IX cuando es lo suficientemente grave, generalizado o persistente para interferir o limitar la capacidad del estudiante para participar en los servicios, actividades u oportunidades ofrecidas por una escuela). Office for Civil Rights, "Sex-Based Harassment", Departamento de Educación Estadounidense, 17 de noviembre de 2017. Disponible en: <https://www2.ed.gov/about/offices/list/ocr/frontpage/pro-students/issues/sex-issue01.html> ("El Título IX requiere que las escuelas prevengan y remedien dos formas de acoso sexual: el acoso sexual (incluida la violencia sexual) y el acoso de género"); Departamento de Educación Estadounidense, "Departments of Justice and Education Reach Agreement with Tehachapi, Calif., Public Schools to Resolve Harassment Allegations", U.S. Department of Education, 10. de julio de 2011. Disponible en: <https://www.ed.gov/news/press-releases/departments-justice-and-education-reach-agreement-tehachapi-calif-public-schools-resolve-harassment-allegations> (Informe del acuerdo con el sistema escolar de California donde un estudiante de secundaria se suicidó después de experimentar una campaña creciente de acoso verbal, físico y sexual debido a la falta de conformidad con los estereotipos de género). Para una descripción general de la ley relevante que explica cómo el Título IX se basa en los principios del Título VII, los mismos principios que insté en mi trabajo anterior, consulté a Adele P. Kimmel, "Title IX: An Imperfect but Vital Tool to Stop Bullying of LGBT Students", *The Yale Law Journal*, vol. 125, núm. 7, mayo de 2016, pp. 1820.

²⁰ Véase, Brian Soucek, "Queering Sexual Harassment Law", *The Yale Law Journal*, vol. 128, núm. 67, 2018; Melissa Gira Grant, "The Unsexy Truth About Harassment", *The New York Review of Books*, 8 de diciembre de 2017 [recurso en línea]; Anna North, "What I've Learned Covering Sexual Misconduct this Year", *Vox*, 27 de diciembre de 2017 [recurso en línea]; R. Traister, "This Moment Isn't (Just) About Sex...", *op. cit.*; Jane Ward, "Bad Girls: On Being the Accused", *Bully Bloggers*, 21 de diciembre de 2017. Disponible en: <https://bullybloggers.wordpress.com/2017/12/21/bad-girls-on-being-the-accused/>

²¹ Los académicos han utilizado las ideas expuestas en mis trabajos anteriores para remarcar la importancia de abordar el acoso no sexual y la segregación sexual en una variedad de contextos distintos del empleo. Véase, para ejemplos, Deborah L. Brake, "The Struggle for Sex Equality in Sport and the Theory Behind Title IX", *University of Michigan Journal of Law Reform*, vol. 34, núm. 1-2, 2000, pp. 13, 29-30, 36-38 y 70-74 (deportes); Glenn George, "Forfeit: Opportunity, Choice, and Discrimination Theory Under Title IX", *Yale Journal of Law & Feminism*, vol. 22, 2010, pp. 26, 31-32 (lo mismo); Naomi Schoenbaum, "Gender and the Sharing Economy", *Fordham Urban Law Journal*, vol. 53, 2016, pp. 1023, 1055-56 (economía distributiva); y Deborah M. Thompson, "The Woman in the Street: Reclaiming the Public Space from Sexual Harassment", *Yale Journal of Law & Feminism*, vol. 6, núm. 2, 1993, pp. 313, 323-24, 335 (acoso en las calles). Los reformadores también se han basado en mi trabajo para elaborar cómo la segregación sexual fomenta el acoso sexual para exigir la eliminación de la segregación sexual en las fraternidades y otros espacios sociales en los campus universitarios. Véase, Engender en <https://www.engender.space/research> (recolección de fuentes).

que indican que muchas personas que se identifican con el movimiento #MeToo, responden, consciente o inconscientemente, a la vieja comprensión del acoso sexual. El movimiento se reavivó poco tiempo después de que se conoció la historia sobre Harvey Weinstein, cuando la actriz Alyssa Milano preguntó a sus seguidoras en Twitter, "Si usted ha sido acosada o atacada sexualmente, escriba '#MeToo' como respuesta a este tuit".²² A pesar de que no he encontrado investigación empírica sistemática sobre este punto,²³ parece claro que la mayoría de los tuits con la etiqueta #MeToo que siguieron se centraron específicamente en manifestaciones sexuales del acoso y del abuso, incluyendo ataques sexuales, y no en formas más amplias de sexismo y discriminación. La mayoría de los tuits que se compartieron más veces en el primer mes, por ejemplo, hacían referencia a conductas sexuales inapropiadas.²⁴ Las visualizaciones de los datos de los tuits en ese periodo se caracterizaban por incluir términos como "sexual", "sexualmente", "violación", "sobreviviente", "violencia", "ataque", "predador", "abuso", "explotación" —todas, palabras asociadas con formas de comportamiento inapropiado explícitamente sexuales; otra característica de los tuits era la inclusión de nombres como "weinstein",

²² @Alyssa_Milano, Twitter de 15 de octubre de 2017, 13:21 hrs. Es importante tener en cuenta que Milano estaba retomando el trabajo que Tarana Burke, una activista feminista negra a la que se le atribuye el lanzamiento del movimiento "Me Too" en 2007, había comenzado. Véase Sandra E. Garcia, "The Woman Who Created #MeToo Long Before Hashtags", *The New York Times*, 20 de octubre de 2017. Disponible en: <https://www.nytimes.com/2017/10/20/us/me-too-movement-tarana-burke.html>; cfr. Angela Onwuachi-Willig, "What About #UsToo?: The Invisibility of Race in the #MeToo Movement", *Yale Journal of Law & Feminism*, vol. 128, 2018, pp. 105-08 (describiendo el papel de Burke en el movimiento #MeToo).

²³ Se han analizado varios datos, pero no abordan la medida en que los tuits se refieren a formas específicamente sexuales de acoso o abuso, en oposición a formas no sexuales más amplias. Véase, p. ej., Ezyinsights, "#MeToo-The Viral Event of 2017", 17 de noviembre de 2017. Disponible en: <http://ezyinsights.com/metoo-viral-event-2017-1>; Hugo Browne-Anderson, *How the #MeToo Movement Spread on Twitter*, DataCamp, Blog, 14 de noviembre de 2017. Disponible en: <http://www.datacamp.com/community/blog/metoo-twitter-analysis>; Elise Zaidi, "From Viral Hashtag to Social Movement, GSPM Researchers Track #MeToo", *The GW Hatchet*, 29 de enero de 2018. Disponible en: <http://www.gwhatchet.com/2018/01/29/from-viral-hashtag-to-social-movement-gspm-researchers-track-metoo>

²⁴ Véase H. Browne-Anderson, *How the #MeToo Movement Spread on Twitter*, loc. cit. (informando que algunos de los tuits más compartidos en el momento del análisis incluían tuits de Monica Lewinsky, Marlee Matlin, Breanna Stewart y Alice Glass, todos los cuales han reportado relaciones sexuales específicas y conducta indebida).

"harvey", "billoreilly", "trump", "louisck", "roymoorechildmolester" —todas personas acusadas de este tipo de conducta—. ²⁵ La encuesta "Los hechos detrás del movimiento #MeToo", realizada en febrero de 2018, también se centró casi exclusivamente en las manifestaciones sexualizadas del acoso físico y verbal. ²⁶

Adicionalmente, desde el comienzo, las notas periodísticas sobre este movimiento han limitado su definición de acoso sexual, explícita o implícitamente, a propuestas sexuales indeseadas o a otras formas de abuso específicamente sexuales; todo ello, a pesar de que, desde hace veinte años, la definición legal de acoso cubre formas más amplias de conducta no deseada basada en el sexo o el género. En particular, el *New York Times*, cuyos reporteros denunciaron el caso de Weinstein, ha definido públicamente el "acoso sexual en el lugar de trabajo" en términos explícitamente sexuales: "El *Times* usa los términos 'acoso sexual' y 'conducta sexual inapropiada' para referirse a una serie de comportamientos no consentidos, que son sexuales por naturaleza. El término 'ataque sexual' usualmente hace referencia a un delito sexual, como la violación." ²⁷ Esta definición equipara el acoso sexual laboral con el ataque sexual y la violación —y no con otras formas de acoso y discriminación basadas en el sexo, tal lo establece la definición legal. ²⁸ La mayoría de los comunicados

²⁵ Véase H. Browne-Anderson, *How the #MeToo Movement Spread on Twitter*, loc. cit. (tabla).

²⁶ A.A. V.V., *The Facts Behind the #MeToo Movement: A National Study on Sexual Harassment and Sexual Assault, Stop Street Harassment*, s. l., 2018 [recurso en línea].

²⁷ Natalie Proulx, Christopher Pepper y Katherine Shulten, "The Reckoning: Teaching About the #MeToo Movement and Sexual Harassment with Resources", *The New York Times*, 25 de junio de 2018. Disponible en: <https://www.nytimes.com/2018/01/25/learning/lesson-plans/the-reckoning-teaching-about-the-metoo-moment-and-sexual-harassment-with-resources-from-the-new-york-times.html>. El artículo determina que: "El acoso sexual en el área de trabajo es un término que encasilla una serie de comportamientos no deseados. Incluye acoso de carácter no físico. El acoso físico incluye tocamientos, abrazos, besos y actos violentos." *Ibidem*. Además de definir qué es el acoso, el artículo también ayuda al lector dando ejemplos de situaciones de acoso. *Idem*. (Vinculado con esto, véase ONU, *What is Sexual Harassment?*, Naciones Unidas, s.l., s.f. [recurso en línea]; el documento define acoso únicamente en términos sexuales y discute solo este tipo). Véase también, Valeriya Safronova, "When You Experience Sexual Harassment at Work", *The New York Times*, 10 de noviembre de 2017 [recurso en línea].

²⁸ El *New York Times*, aparentemente, estaba consciente de que la definición legal de acoso sexual no se limitaba únicamente a conductas de carácter sexual. El artículo del *Times*, mencionado previamente,

de prensa y la cobertura social del movimiento #MeToo ha adoptado este limitado enfoque sexual,²⁹ muy a pesar de dos décadas de esfuerzo en las que las feministas en el derecho, en las ciencias sociales, y en los círculos activistas, han intentado construir un cuadro más amplio y preciso de la discriminación y el acoso que enfrentan la mayoría de mujeres y personas LGBTQ en el contexto laboral.

Este lente exclusivamente sexual representa un retroceso y no un avance. El derecho ha reconocido que el acoso consiste en muchas formas de comportamiento sexista, hostil y discriminatorio basado en estereotipos de sexo o género, y que va más allá de las insinuaciones o propuestas sexuales.³⁰ Reconocer formas más amplias de acoso no significa que el mal comportamiento sexual no es importante; por supuesto que es crucial para exhibir y corregir los avances sexuales indeseados y los ataques en el lugar de trabajo (y en otros espacios). El abuso sexual ha permanecido por demasiado tiempo escondido en las oscuras sombras de la vida social y organizacional. Como sociedad debemos estar más dispuestos a reconocer el abuso sexual y hablar abierta y honestamente sobre ello, sin sentimiento de negación, vergüenza o incomodidad, tal como lo hacemos sobre otras formas de abuso. Las organizaciones pueden y deberían hacer responsables a los acosadores tanto por los comportamientos sexuales indebidos, como por otras formas de maltrato y discriminación, sin excusar las conductas sexuales como preferencias personales o ventajas de los poderosos.

da la definición que utiliza el periódico de acoso, e invita a sus lectores a buscar más información sobre la definición legal de EEOC de acoso sexual. En N. Proulx, C. Pepper y K. Shulten, "The Reckoning...", *op. cit.*, La liga de la página de la EEOC que define el acoso sexual adopta la definición más amplia aprobada por la Suprema Corte en el caso *Oncale vs. Sundowner Offshore Servs., Inc.*, 523 U.S. 75 (1998). Véase, notas 14 a 16 *supra*, donde se estipula que "[e]s deplorable acosar a una persona por su sexo" y señalando expresamente que "el acoso no tiene que ser de naturaleza sexual". EEOC, voz "Sexual Harassment", en Laws, Regulations and Guidance, Equal Emp. Opportunity Commission. Disponible en https://www.eeoc.gov/laws/types/sexual_harassment.cfm; véase también N. Proulx, C. Pepper y K. Shulten, "The Reckoning...", *op. cit.*, (para la definición de la EEOC).

²⁹ Existen demasiados ejemplos como para citarlos todos. Véase Stephanie Zacharek, Eliana Dockterman y Haley Sweetland Edwards, "The Silence Breakers", *TIME Magazine's* "Person of the Year", 18 de diciembre de 2019. Disponible en: <http://time.com/time-person-of-the-year-2017-silence-breakers/>

³⁰ Sobre el Título VII y el lugar de trabajo, véase las fuentes citadas en las notas 14 a 18 *supra*. Sobre el título IX y las instituciones universitarias, véase las fuentes citadas en la nota 19 *supra*.

Pero fijar la atención *sólo* en el comportamiento sexual indebido sin referirse a los patrones de sexismo relacionados y a las dinámicas institucionales más profundas, trae serias dificultades que pueden llevar a debilitar la pregunta más amplia por la igualdad de género. Este punto aplica para el acoso más allá del lugar de trabajo. El movimiento #MeToo ha expuesto ataques y abusos sexuales, en esferas diferentes al lugar de trabajo, tales como escuelas, iglesias, fraternidades, familias y prisiones. Sin importar en donde suceda, la sexualidad no existe en el vacío; el comportamiento sexual no es un producto simplemente de deseos innatos individuales, sino de las fuerzas institucionales que lo evocan, lo moldean y le dan significado. Por lo tanto, independientemente del lugar en donde se presente el comportamiento sexual indebido, inevitablemente, éste ha sido facilitado y formado por fuerzas contextuales más amplias. Es nuestro deber atacar estas fuerzas desde su raíz, si queremos acabar con todo el espectro de los tipos de acoso y discriminación, de tipo sexual y no sexual.

1.1 El espectro amplio del acoso basado en el sexo

Concentrarse en la perspectiva restringida de las propuestas sexuales indeseadas de hombres hacia mujeres, nos ciega ante las formas *no* sexuales de sexismo y acoso, que son generalizadas y perniciosas y que experimentan las mujeres y otras personas. El acoso no siempre consiste en insinuaciones sexuales indeseadas; un amplio rango de acciones no sexuales son usadas para denigrar a las mujeres y etiquetarlas como "diferentes" en virtud de su sexo.

De hecho, y contrario a la creencia popular, las formas no sexuales de acoso y hostilidad que están basadas en la diferencia de sexo, son mucho más constantes que las conductas explícitamente sexuales no deseadas. El acoso adquiere una amplia variedad de formas no sexuales, incluyendo el comportamiento hostil, la agresión física, el tratamiento condescendiente, la ridiculización personal, el ostracismo social, la exclusión o la marginalización, la negación de información, y el sabotaje laboral por

razón del sexo o género de la persona. Este acoso no sólo se dirige a las mujeres heterosexuales: los hombres que no se ajustan a las imágenes preestablecidas de la masculinidad y otros que amenazan las normas de género establecidas, son objeto de formas similares de acoso. La investigación sugiere que la mayoría de las formas de acoso intentan respaldar la superioridad masculina en el trabajo, y no asegurar la satisfacción sexual.³¹ En la mayoría de ocasiones, incluso cuando hay propuestas explícitamente sexuales, éstas son parte de un patrón más amplio de acoso y hostilidad basado en el sexo.³²

Hace varios años, expliqué estos puntos a través de varios ejemplos de diversos sectores de la industria, ocupaciones y trabajos.³³ Muy pocas cosas han cambiado desde entonces, especialmente en las industrias, organizaciones y posiciones dominadas por hombres, en donde el acoso prevalece cada vez más. Consideremos los siguientes ejemplos de la industria fílmica de Hollywood y de la industria tecnológica de Silicon Valley. Estas industrias tienen un impacto profundo en la sociedad estadounidense y atraen aspirantes de todos los contextos y entrenamientos. Las dos industrias siguen siendo altamente desiguales en términos de sexo, género y otras características.

³¹ Véase, p. ej., J. Berdahl, «Harassment Based on Sex...», *op. cit.*, p. 643 (que afirma que "la forma más común de acoso sexual es el acoso relacionado con el género, que involucra... comentarios sexistas, bromas y materiales que alienan y denigran a las víctimas a partir de su sexo y no por las solicitudes de relaciones sexuales entre ellos"); Jennifer L. Berdahl, "The Sexual Harassment of Uppity Women", *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, 2007, pp. 425, 429 (donde se demuestra que "las mujeres con personalidades relativamente masculinas experimentan(ron) el mayor número de casos de acoso sexual", y no aquellas con atributos femeninos); Heather McLaughlin, Christopher Uggen y Amy Blackstone, "Sexual Harassment, Workplace Authority, and the Paradox of Power", *American Sociological Review*, vol. 4, 2012, pp. 625, 627 (estudios recolectados).

³² Véase, p. ej., Jennifer L. Berdahl y Jana L. Raver, «Sexual Harassment», en Sheldon Zedeck (ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Tomo 3, Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization, 2011, cap. 18, p. 646 (recopilación de documentos que muestran que el sexo no consensual se presenta normalmente con acoso de género, así como otro tipo de acoso); E. A. Leskinen, L. M. Cortina y D. B. Kabat, "Gender Harassment...", *op. cit.*, pp. 25, 31, 34; Sandy Lim y Lilia M. Cortina, "Interpersonal Mistreatment in the Workplace: The Interface and Impact of General Incivility and Sexual Harassment", *American Psychological Association*, vol. 90, núm. 3, 2005, pp. 483, 487, 490; Véase también Louise F. Fitzgerald, Michele J. Gelfand y Fritz Drasgow, "Measuring Sexual Harassment: Theoretical and Psychometric Advances", *Basic and Applied Social Psychology*, vol. 17, núm. 4, 1995, pp. 425, 438.

³³ V. Schultz, "Reconceptualizing Sexual Harassment", *op. cit.*, pp. 1755-62; V. Schultz, "The Sanitized Workplace", *op. cit.*, pp. 2074-87.

1.1.1. El Hollywood de Harvey Weinstein

Harvey Weinstein, magnate de la industria filmica de Hollywood, es presentado como el arquetipo de predador sexual.³⁴ Sin embargo, una mirada más detallada revela que, incluso, sus actos predatorios eran parte de una campaña más amplia de abusos no sexuales, agresiones y discriminación sexual. Numerosos reportes han descrito las agresiones sexuales de Weinstein, haciendo evidente cómo abusaba de actrices y modelos jóvenes que estaban buscando avanzar en la industria del cine. De acuerdo con las versiones de ellas, Weinstein ejercía presión para que tuvieran relaciones sexuales con él, exhibía su cuerpo ante ellas, las manoseaba y forzaba su cuerpo sobre algunas de ellas, seduciéndolas con promesas de estrellato, y amenazándolas con arruinarles la vida si se negaban a sus pretensiones.³⁵

Muy pocos reportes han cubierto las formas de abuso no sexual, pero profundamente sexistas, que Weinstein ha ejercido sobre una cantidad de mujeres mucho menos influyentes que trabajaban para él. Zelda Perkins trabajó 19 años como asistente de Weinstein. Perkins declaró que Weinstein la acosó constantemente en formas tanto sexuales como no

³⁴ Jodi Kantor y Megan Twohey dieron a conocer la noticia de Weinstein en octubre de 2017. Véase Jodi Kantor y Megan Twohey, "Harvey Weinstein Paid off Sexual Harassment Accusers for Decades", *The New York Times*, 5 de octubre de 2017 [recurso en línea]. Desde entonces, los medios de comunicación han cubierto ampliamente las agresiones sexuales de Weinstein, con historias demasiado extensas como para citarlas aquí. Véase, p. ej., Ronan Farrow, "From Aggressive Overtures to Sexual Assault: Harvey Weinstein's Accusers Tell Their Stories", *The New Yorker*, 23 de octubre de 2017 [recurso en línea]. Weinstein ha sido arrestado y acusado de violación y agresión sexual criminal en Nueva York. James C. McKinley, Jr., "Harvey Weinstein Indicted on Rape and Criminal Sexual Act Charges", *The New York Times*, 30 de mayo de 2018. Disponible en: <https://www.nytimes.com/2018/05/30/nyregion/weinstein-indicted-rape.html>. También Benjamin Mueller y Alan Feuer, "Arrested on Rape Charges, Weinstein Posts \$1 Million Bail", *The New York Times*, 25 de mayo de 2018. Disponible en: <https://www.nytimes.com/2018/05/25/nyregion/harvey-weinstein-arrested.html>

³⁵ Véase R. Farrow, «From Aggressive Overtures...», *op. cit.*; J. Kantor y M. Twohey, "Harvey Weinstein Paid off...", *op. cit.*, Sara M. Moniuszki y Cara Kelly, "Harvey Weinstein Scandal: A Complete List of the 85 Accusers", *USA Today*, 22 de marzo de 2018 [recurso en línea].

sexuales.³⁶ Weinstein trabajaba desnudo, le pedía que le diera masajes y se los daba a ella, se bañaba en frente de ella, le gritaba e insultaba permanentemente y la desgastaba emocionalmente, en particular, en las ocasiones en las que ella se atrevía a confrontarlo.³⁷ Perkins sostiene que Weinstein nunca la amenazó físicamente pero que "estaba constantemente amenazada 'emocional y psicológicamente'".³⁸ Perkins renunció e intentó denunciar a Weinstein por acoso, pero fue presionada para aceptar un acuerdo privado en un proceso que la dejó destrozada.³⁹ Después de ello, Perkins no pudo encontrar otro trabajo en la industria del cine y tuvo que mudarse a Centroamérica para sanar.⁴⁰

La experiencia de Perkins no era excepcional. De acuerdo con la queja interpuesta por el Fiscal General del estado de Nueva York, después de una revisión de cuatro meses,⁴¹ Weinstein incurrió constantemente en conductas de discriminación, de acoso sexual y no sexual, contra sus empleados, creando con ello un ambiente laboral "plagado de hostilidades y desigualdades de género".⁴² Además de las insinuaciones sexuales no deseadas, Weinstein "regañaba constantemente a las mujeres usando términos obscenos y estereotipos de género",⁴³ les gritaba que deberían

³⁶ Véase Matthew Garrahan, "Harvey Weinstein: How Lawyers Kept a Lid on Sexual Harassment Claims", *Financial Times*, 23 de octubre de 2017. Y Emily Longeretta, "Harvey Weinstein's Ex Assistant Opens Up About Working for 'Repulsive Monster'", *Us Weekly*, 20 de diciembre de 2017.

³⁷ Perkins narra un incidente reciente: "Recuerdo estar hablando por teléfono en mi cuarto cuando otra llamada entró a mi celular. Él me insultó exigiendo que contestara el teléfono. Yo le respondí '¡ya estoy en el teléfono!'. Ese acto marcó mi futuro como alguien que lo podía enfrentar, *op. cit.* p. 36.

³⁸ E. Longeretta, "Harvey Weinstein's Ex Assistant...", *op. cit.*

³⁹ M. Garrahan, "Harvey Weinstein: How Lawyers...", *op. cit.*

⁴⁰ Véase Chris Pleasance, "Accusing Weinstein ended my career": Former assistant says she ended up training horses in Central America after legal fight with shamed media mogul left HER reputation in tatters", *Daily Mail*, 20 de diciembre de 2017. Disponible en: <https://www.dailymail.co.uk/news/article-5196571/Weinstein-assistant-Accusing-ended-career.html>

⁴¹ Petición verificada, Tribunal Superior de Nueva York, caso *People vs. The Weinstein Co.*, No. 450293/2018 (N.Y. Sup. Ct. Feb. 11, 2018) [de aquí en adelante, Queja Weinstein]; Press Release, "A.G. Schneiderman Files Civil Rights Lawsuit Against the Weinstein Companies, Harvey Weinstein, and Robert Weinstein", *Letitia James NY Attorney General*, 11 de febrero de 2018 [recurso en línea].

⁴² Queja Weinstein, *loc. cit.*

⁴³ *Idem*, pp. 9-10 ("[H]arvey Weinstein llamaba frecuentemente a sus empleadas "cunt" [coño] o "pussy" [vagina] cuando estaba enojado, o sentía que no habían hecho correctamente su trabajo, o simplemente por no querer llamarlas por su nombre").

irse y tener bebés porque para eso era que las mujeres eran buenas, exigía saber si tenían el periodo menstrual, y las acusaba de querer un "tratamiento especial" por ser mujeres.⁴⁴ Weinstein no sólo tenía mujeres como blanco de tales oprobios; también usaba insultos homofóbicos y basados en el género para degradar y reprender a los hombres atacando su masculinidad.⁴⁵

Algunas otras formas de acoso, aunque no tuvieran contenido de género, estaban dirigidas exclusivamente a empleadas mujeres. La quejosa alega que Weinstein, un hombre imponente físicamente, "usaba su estatura para emitir frases amenazantes... para humillar y asustar a las empleadas mujeres... gritándolas por su supuesta incompetencia, insultándolas en la cara, amenazándolas con terminar con su carrera, y describiendo sus intenciones de hacerles daño —todo ello, mientras caminaba hacia ellas y se les acercaba, dejando tan sólo unos pocos centímetros entre los dos".⁴⁶ En una ocasión, Weinstein le pegó de forma violenta a la silla del carro de una empleada y la acorraló contra una pared mientras la insultaba.⁴⁷ Con frecuencia, Weinstein le decía a los empleados que los mataría a ellos y sus familias, que tenía contactos en el servicio secreto y amenazándolos con frases como "tú no sabes de lo que soy capaz".⁴⁸

Weinstein no solamente acosaba a sus empleados en formas sexuales y no sexuales; también discriminaba a las empleadas mujeres de forma sistemática en la asignación de deberes y expectativas sobre su comportamiento. De acuerdo con la queja, Weinstein amenazaba con despedir a algunas empleadas mujeres "si no cumplían con roles tradicionales de género tales como cuidar a sus hijos pequeños (los de él), les obligaba a obtener las recetas médicas para sus medicinas (las de él), y realizar

⁴⁴ Idem, p. 10.

⁴⁵ Idem, ("Cuando Weinstein quería denigrar a los hombres también les decía "cunt" o "pussy"... A un asistente hombre le dijo que lo estaba despidiendo por ser un 'fucking faggot boy, a stupid fucking faggot boy [estúpido maricón]'").

⁴⁶ Idem, p. 11.

⁴⁷ *Ibidem*.

⁴⁸ *Ibidem*, p. 12.

otras tareas domésticas como ayudar a su esposa (la de él) o a alguna de sus hijas mayores."⁴⁹ Igualmente, Weinstein esperaba que sus asistentes mujeres e incluso que sus ejecutivas mujeres entrenadas en la producción cinematográfica, facilitaran y escondieran sus aventuras sexuales —rol que no se esperaba que los ejecutivos hombres cumplieran—. ⁵⁰ Una empleada acosada por Weinstein, se quejó con el departamento de recursos humanos, afirmando que "le molestaba que se le asignaran tareas que nunca le eran solicitadas a sus contrapartes masculinas".⁵¹ Cuando Weinstein la regañó y tomó represalias en su contra, ella renunció.⁵²

El comportamiento de Harvey Weinstein era extremo, pero ilustra la forma en que el acoso funciona, en general. No solamente había insinuaciones sexuales no deseadas en la conducta de Weinstein, sino que también acosaba y menospreciaba a sus empleadas de otras maneras que estaban ancladas en el sexismo y los estereotipos. En este sentido, Weinstein distaba mucho de lo inusual. Décadas de investigación muestran que las formas no sexuales de sexismo y abuso dirigidas a las mujeres, simplemente porque son mujeres, son mucho más predominantes que las insinuaciones sexuales no deseadas y la coerción sexual.⁵³ De hecho, de acuerdo con un grupo de investigadoras expertas, estas conductas de acoso no sexual pero basadas en el sexo, no hacen parte de historias aisladas; por el contrario, son **la** forma de acoso en contra de las mujeres en contextos laborales tradicionalmente dominados por hombres.⁵⁴

⁴⁹ Idem, p. 14.

⁵⁰ Idem, p. 15.

⁵¹ Idem, p. 14.

⁵² Idem.

⁵³ Véase J. L. Berdahl y J. L. Raver, "Sexual Harassment...", pp. 641, 646 (descripción de estudios); Chai R. Felblum y Victoria A. Lipnic, "Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace. Report of the Co-Chairs de EEOC, Equal Emp. Opportunity Commission, n.15 y 19-20, junio 2016 (recolección de estudios recientes). Para ver estudios recientes, Leskinen et al., E. A. Leskinen, L. M. Cortina y D.B. Kabat, "Gender Harassment...", *op. cit.*, pp. 25, 37. ("Para las mujeres en el ejército, el acoso sexual por género era el tipo más común de acoso, 9 de cada 10 víctimas sufrieron este tipo de acoso".)

⁵⁴ E. A. Leskinen, L. M. Cortina y D.B. Kabat, "Gender Harassment...", *op. cit.*, p. 25 (que muestra que "el acoso de género no es simplemente un telón de fondo para otros tipos de acoso; es la forma modal de acoso basado en el sexo a la que se enfrentan las mujeres en el trabajo...").

1.1.2 Silicon Valley

Aunque la mayoría de las víctimas de Weinstein desempeñaba roles tradicionalmente femeninos, la experiencia de mujeres que trabajaban en empleos tradicionalmente masculinos en industrias también dominadas por hombres, son comparables. Las historias de la ingeniera Susan Fowler y su socia en la firma de capital de riesgo, Ellen Pao, ilustran cómo las insinuaciones sexuales no deseadas son reflejo de una cultura sexista más amplia, acoso no sexual y discriminación sexual en la industria tecnológica de Silicon Valley.

Para Susan Fowler, la ingeniera que en febrero de 2017 denunció en su blog la cultura laboral sexista de Uber,⁵⁵ los problemas empezaron en su primer día de trabajo, cuando su supervisor le envió mensajes en el chat diciendo que él estaba buscando una mujer con la cual tener sexo. La insinuación ya era ofensiva en sí misma, pero lo que resultó ser aún más vulnerador para las mujeres en la compañía fue la falla de Uber en recibir la queja de Fowler respecto del comportamiento de su jefe, y en tomarse en serio a las mujeres en sí mismas.⁵⁶ La queja de Fowler sobre el comportamiento de su supervisor, al igual que las quejas anteriores de otras mujeres, cayó en oídos sordos: las directivas se rehusaron a castigar a un empleado de "alto desempeño" y el departamento de recursos humanos, en cambio, le dio a Fowler la "opción" de escoger entre irse a otro equipo, o esperar una evaluación de bajo desempeño.⁵⁷

Cuando Fowler se movió a un nuevo equipo dentro de Uber, el caos y el sexismo eran tan evidentes que las mujeres huyeron masivamente. El director de Fowler justificó el éxodo diciendo que las mujeres "debían

⁵⁵ Susan Fowler, "Reflecting on One Very, Very Strange Year at Uber", Susan Fowler Blog, 19 de febrero de 2017. Disponible en: <https://www.susanjowler.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber>

⁵⁶ Para documentos relacionados con el acoso en Uber, véase Mike Isaac, "Inside Uber's Aggressive, Unrestrained Workplace Culture", The New York Times, 22 de febrero de 2017, <https://www.nytimes.com/2017/02/22/technology/uber-workplace-culture.html>. Amy Vertino, "I Am an Uber Survivor", Medium, 24 de febrero de 2017. Disponible en: <https://medium.com/@amyvertino/my-name-is-not-amy-i-am-an-uber-survivor-c6d6541e632f>

⁵⁷ Véase S. Fowler, "Reflecting on One Very...", *op. cit.*

esforzarse más y ser mejores ingenieras". Un supervisor del departamento de recursos humanos sugirió que era esperable tener pocas mujeres ingenieras "porque en ocasiones, cierto tipo de personas, de algunos géneros y orígenes étnicos, eran más aptas para algunos trabajos y no para otros[.]"⁵⁸ La compañía fue aún más allá y les negó a las mujeres las chaquetas de cuero que les daba a todos los ingenieros hombres, diciendo que había muy pocas mujeres como para justificar un pedido adicional de chaquetas. Después de que a Fowler le dijeron que estaba "pisando terreno peligroso" por reportar problemas a recursos humanos de forma constante, y de que fue amenazada con ser despedida, finalmente renunció a Uber como la mayoría de sus colegas mujeres. Cuando ella empezó a trabajar en Uber, las mujeres constituían el 25% de su unidad de ingenieros; cuando se fue de Uber, ese número había bajado a 3%.⁵⁹ Todas estas acciones de Uber resultaron ser tan sólo las primeras de una serie de acciones discriminatorias que demostraban lo poco que las mujeres le importaban a la compañía.

El relato de Ellen Pao sobre sus problemas como joven socia en Kleiner Perkins Caufield & Byers, una importante firma de capital de riesgo, también comienza con una propuesta sexual. Así como la historia de Fowler, la de Pao termina siendo una amplia ventana al menosprecio y la discriminación que ella y otras mujeres enfrentan en el capital de riesgo y la industria tecnológica en general.⁶⁰ En un viaje de trabajo, un joven socio colega le dijo que su matrimonio era infeliz y que pensaba que ella y él estarían "bien juntos". Él le preguntó el número de habitación, ella le dio el número equivocado y al día siguiente, él le manifestó su enojo por haber tenido que ir a un encuentro a la habitación incorrecta y no haber encontrado a nadie allí.⁶¹ Con el tiempo, Pao sucumbió a sus súplicas y tuvieron una corta aventura.⁶²

⁵⁸ *Idem.*

⁵⁹ *Idem.*

⁶⁰ Véase Ellen Pao, *Reset: My Fight for Inclusion and Lasting Change*, Spiegel & Grau, Nueva York, 2017.

⁶¹ *Idem.*, p. 94.

⁶² *Idem.*, p. 96.

Pao alega que, cuando terminó su relación con ese colega,⁶³ él tomó represalias en su contra y sabotó su carrera. De acuerdo con Pao, durante cinco años, su colega la excluyó de reuniones y correos electrónicos de trabajo, dejó de compartir con ella información laboral de alta importancia, y trató de robar las compañías que Pao patrocinaba.⁶⁴ En más de una ocasión, Pao se quejó con los socios principales sobre este acoso vengativo, pero no hicieron nada.⁶⁵ Al contrario, la firma promovió a este hombre a socio principal dentro del grupo en el que trabajaba, dándole aún mayor poder sobre la carrera de Pao.⁶⁶ Después de la promoción laboral de su colega, Pao comenzó a ser evaluada con bajo desempeño.⁶⁷ Un tiempo después, Pao descubrió que el hombre había acosado sexualmente a otra joven socia —hecho que debería haber dado más credibilidad a su queja— pero el reportar este descubrimiento, no sirvió para reivindicar su reputación ni para mejorar su proyección en Kleiner Perkins.⁶⁸ Eventualmente, la firma dejó ir al supuesto acosador (según consta, con una generosa indemnización por el despido),⁶⁹ pero también despidió a Pao y contrató a una firma de relaciones públicas para desacreditarla en Silicon Valley.⁷⁰

La queja de Pao y su libro dejan claro que el supuesto acoso sexual y las represalias que vivió eran parte de un patrón más amplio de sexismo y discriminación contra las mujeres en Kleiner Perkins. Pao alega que las mujeres eran sistemáticamente excluidas de los eventos en donde había oportunidades de negocio y sometidas a reglas sesgadas que las condenaban al fracaso desde el comienzo. Había viajes para esquiar que eran sólo para hombres y cenas en las cuales las mujeres no eran invitadas

⁶³ *Idem*, p. 98.

⁶⁴ *Idem*, pp. 112-113.

⁶⁵ *Idem*, pp. 111-112, 123, 126.

⁶⁶ *Idem*, p. 116.

⁶⁷ *Idem*, p. 123.

⁶⁸ *Idem*, p. 126-27, 129-135.

⁶⁹ *Idem*, p. 131.

⁷⁰ *Idem*, pp. 135, 151.

porque "matarían la diversión"⁷¹ —prácticas que evitaban que las mujeres entraran a ser miembros de las juntas de dirección de las compañías que patrocinaban—. ⁷² También se registraban constantes esfuerzos para robar los clientes a las mujeres, especialmente cuando éstas se encontraban en licencia de maternidad. ⁷³ Cuando Pao se quejó con su jefe sobre estos problemas, éste los trivializó y con gritos le dijo que debía desistir de esa queja. ⁷⁴ Eventualmente, después de darse cuenta de que la compañía nunca iba a cambiar, Pao interpuso una demanda y fue despedida. ⁷⁵

La descripción de Pao sobre la infinidad de acciones cotidianas aparentemente insignificantes, ⁷⁶ las humillaciones diarias, las exclusiones, y los menosprecios que ella y otras mujeres sufrieron a manos de los jefes hombres y de los pares en Kleiner Perkins, es la que revela más claramente la ubicuidad y la escala del acoso y la discriminación que las mujeres enfrentan en la industria de la tecnología en general. A mujeres altamente educadas en ingeniería y otras profesiones les asignaban tareas "domésticas" que nunca eran encargadas a los hombres, tales como tomar notas en las reuniones. ⁷⁷ Como si no fuera suficiente humillación, las mujeres sufrían innumerables actos de hostilidad y menosprecio. En palabras de Pao:

[Las mujeres] eran frecuentemente interrumpidas mientras hablaban. Cuando *lográbamos* tomar la palabra, éramos ignoradas. Si a alguien le gustaban nuestras ideas, ellos las repetían y obtenían el crédito... En nuestras evaluaciones anuales de desempeño, cuando intentábamos reclamar el crédito por nuestro trabajo, nos presentaban como personas con pocas habilidades para trabajar

⁷¹ Véase Emily Chang, *Brotopia: Breaking Up The Boys' Club Of Silicon Valley*, Portafolio, Nueva York, 2019, p. 143; E. Pao, *Reset...*, *op. cit.*, pp. 124-25, 128.

⁷² E. Pao, *Reset...*, *op. cit.*, pp. 76-77, 120-21, 128.

⁷³ *Ibidem*, pp. 117-18, 145.

⁷⁴ *Idem*, pp. 123, 131.

⁷⁵ *Idem*, pp. 135, 151.

⁷⁶ *Idem*, p. 32; Véase también E. Chang, *Brotopia...*, p. 123.

⁷⁷ E. Pao, *Reset...*, *op. cit.*, pp. 88, 127-28.

en grupo, y las listas de nuestros revisores estaban compuestas por personas que estaban sesgadas contra nosotras. No éramos invitadas a las reuniones, ni incluidas en los correos electrónicos, o a las entrevistas de candidatos de trabajo, ni seleccionadas para los comités de contratación. Teníamos sillas en el fondo de las salas de reunión, nuestras oficinas estaban lejos, y en conferencias teníamos roles pasivos en los que no hablábamos.⁷⁸

De acuerdo con Pao, no eran sólo esas humillaciones sexistas las que se presentaban de forma abierta y rampante, sino que también los comentarios e interacciones racistas eran comunes.⁷⁹ A pesar de la invisibilidad social, estas micro agresiones tienen un alto impacto.⁸⁰ No hay duda entonces de que el destino de las pocas mujeres empleadas en Kleiner Perkins sea similar al de aquellas ingenieras mujeres en Uber. Tres años después de que Pao fue despedida, todas las mujeres con las que ella trabajaba cuando era socia habían renunciado o habían sido presionadas para irse de la firma.⁸¹ Al igual que sus contrapartes de Uber, los directivos de Kleiner Perkins atribuyeron la disminución de mujeres en la firma, no al sexismo, sino a la biología femenina, al "reloj biológico de la maternidad", o a "un imperioso deseo de 'optar por irse'".⁸²

Los relatos de Fowler y Pao demuestran que las insinuaciones sexuales no deseadas eran sólo una manifestación de un problema mucho más grande en sus respectivas empresas de tecnología. Debajo de la superficie se encuentran patrones más amplios de sexismo, exclusión, margina-

⁷⁸ Idem, pp. 129; véase también idem, p. 143 (con la descripción de otras microagresiones).

⁷⁹ Véase, también, idem, pp. 65-66, (Recuerda como su jefe había solicitado específicamente a una mujer asiática para el trabajo); idem, pp. 86-87 (describe situaciones en que su jefe hacía bromas sobre cómo todos los "negros" y los "latinos" eran traficantes, y todos los "hindús" usaban turbantes y se burlaba de los nombres asiáticos); idem, p. 87 (cuenta que su jefe siempre la confundía con otra mujer asiática); idem, p. 88 (escribió un chiste de "turbante" en una reunión de recaudación de fondos y tuvo que disculparse con un socio comanditario indio); idem, p. 89 (hacía bromas sobre "la chispa judía," decía que los judíos eran capaces de causar fuego con tal de cobrar el seguro.)

⁸⁰ Véase E. Chang, *Brotopia...*, op. cit., p. 123.

⁸¹ Véase E. Pao, *Reset...*, op. cit., p. 153.

⁸² Idem, p. 142.

lización y falta de respeto. En este sentido, las experiencias de estas mujeres no eran, de nuevo, nada inusuales.⁸³ En 2015, en una encuesta realizada a mujeres, la mayoría trabajadoras en Silicon Valley, el 60% de las mujeres afirmó que había sido acosada sexualmente o que había experimentado insinuaciones sexuales no deseadas.⁸⁴ Pero además, un alarmante 90% reportó haber sido testigo de comportamientos sexistas;⁸⁵ el 88% vio cómo preguntas que debían haber sido dirigidas a ellas, fueron dirigidas a sus colegas hombres;⁸⁶ 84% de las encuestadas dijo que habían sido tratadas agresivamente en el trabajo;⁸⁷ un 75% escuchó preguntas sobre su familia, su estado marital o sus hijos, en entrevistas de trabajo;⁸⁸ el 66% de las encuestadas se sintió excluida de actividades para construir redes laborales por el hecho de ser mujer;⁸⁹ y el 59% dijo que no había tenido las mismas oportunidades que sus colegas hombres.⁹⁰ Adicionalmente, casi la mitad de las mujeres encuestadas dijeron que les habían pedido cumplir con tareas menores e inapropiadas tales como tomar notas o pedir comida, mientras que a los hombres no les habían solicitado hacer nada similar.⁹¹ En Silicon Valley, como en Hollywood, las insinuaciones sexuales no deseadas son solo un signo de una cultura excluyente, que margina a las mujeres y mantiene a la industria como un bastión de autoridad, identidad y competencia masculinas.⁹²

⁸³ Véase E. Chang, *Brotopia...*, op. cit., p. 123; Liza Mundy, "Why Is Silicon Valley So Awful to Women?", *The Atlantic*, Technology, abril 2017. Disponible en: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/04/why-is-silicon-valley-so-awful-to-women/517788/>

⁸⁴ *Women in Tech, Elephant In The Valley*, 2017. Sitio: <https://www.elephantinthevalley.com>

⁸⁵ *Idem*

⁸⁶ *Idem*

⁸⁷ Véase E. Chang, *Brotopia...*, op. cit., p. 118; *Women in Tech, Elephant In The Valley*, nota supra 84.

⁸⁸ *Women in Tech, Elephant In The Valley*, nota 84 supra.

⁸⁹ *Idem*.

⁹⁰ *Idem*.

⁹¹ *Idem*.

⁹² Véase Pui-Wing Tam, «How Silicon Valley Came to Be a Land of 'Bros'», *The New York Times*, 5 de febrero de 2018. Disponible en: <https://www.nytimes.com/2018/02/05/technology/silicon-valley-brotopia-emily-chang.html> (citando el libro de E. Chang, *Brotopia...*, op. cit., para visibilizar cómo la supuestas "fiestas sexuales secretas" sólo son una pequeña parte del gran problema que existe en la industria tecnológica de Silicon Valley respecto del tratamiento a las mujeres).

1.2 Efectos legales y sociales

Restringir la atención a las insinuaciones o propuestas sexuales indeseadas niega estas perniciosas formas de acoso que, aunque no son sexuales, son profundamente sexistas y causan impactos personales y profesionales muy similares.⁹³ No sólo eso, sino que ese enfoque reducido, de hecho, contribuye a aislar una buena porción de las conductas que constituyen acoso, de la responsabilidad legal y organizacional.⁹⁴ Tal como las conductas no deseadas que son explícitamente sexuales, las conductas no deseadas que no son sexuales están prohibidas por la legislación sobre discriminación laboral, solo si son consideradas acoso; no hay ninguna otra acusación de discriminación que las cubra.⁹⁵ Adicionalmente, resaltar solamente el impacto de las insinuaciones sexuales puede hacer que parezcan insignificantes las otras formas no sexuales, que los decisores las consideren poco graves y por tanto, improcedentes.⁹⁶ Más grave aún, reducir el sexismo al daño sexual, puede oscurecer las motivaciones basadas en el género que subyacen a los actos de acoso no sexuales.⁹⁷ Por esas mismas razones, ignorar la evidencia del acoso no sexual puede exonerar las propuestas sexuales no deseadas, por con-

⁹³ Para encontrar documentos relacionados con tipos de acoso no sexual en el área de trabajo, véase Leskinen *et al.*, "Gender Harassment...", *op. cit.*, p. 37. Véase también M. Sandy Hershcovis y Julian Barling, "Comparing Victim Attributions and Outcomes for Workplace Aggression and Sexual Harassment", *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, núm. 5, 2010, p. 874 ("Los resultados negativos de las agresiones en el lugar de trabajo fueron más fuertes en magnitud que los de acoso sexual en 6 de 8 variables de resultado").

⁹⁴ Véase Tristin K. Green, "Was Sexual Harassment Law a Mistake? The Stories We Tell", *The Yale Law Journal*, vol. 128, 2018, pp. 152, 161-68 (argumenta que la ley de acoso sexual ha sido construida alrededor de historias individuales sobre propuestas sexuales, lo que oscurece la forma en que esas conductas están vinculadas con ambientes laborales hostiles y por tanto conducen a reformas extremadamente estrechas).

⁹⁵ Como expliqué en trabajos anteriores, las formas sexuales y no sexuales de acoso que no constituyen ni culminan en una decisión de empleo tangible, como es el despido o la degradación, no suelen cubrirse como una disputa ordinaria de tratamiento desigual. Por lo tanto, para que dichas prácticas sean judicializables, deben ser consideradas acoso, es decir, una forma de discriminación en los "términos y las condiciones" del empleo. V. Schultz, "Reconceptualizing Sexual Harassment...", *op. cit.*, pp. 1714-16; véase, Suprema Corte de Estados Unidos, caso *Oncale vs. Sundowner Offshore Servs., Inc.*, 523 U.S. 75, 79-80 (1998).

⁹⁶ V. Schultz, "Reconceptualizing Sexual Harassment...", *op. cit.*, pp. 1710-13, 1722-29.

⁹⁷ Idem, pp. 1748-55.

siderarlas conductas aisladas de patrones más amplios de discriminación y puede hacerlas parecer triviales. Hace muchos años, demostré estos efectos negativos al desagregar las formas sexuales y no sexuales de acoso en la ley.⁹⁸ A pesar de cierto progreso, estos problemas no han sido resueltos por completo.⁹⁹

Concentrarse en los prejuicios sexuales no sólo limita la respuesta del sistema legal; también puede llevar a las víctimas a reportar menos las agresiones de género y las que están basadas en el sexo, y que no tienen carácter sexual. De hecho, sin una educación pública sólida, mucha gente ni siquiera reconocerá que tales actos constituyen "acoso sexual" y que están prohibidos por la ley, las políticas o las normas sociales.¹⁰⁰ Por esta razón, a diferencia de lo que sucede con el acoso explícitamente sexual, es más probable que las mujeres y otras víctimas internalicen estas conductas no sexuales y se culpen a sí mismas por ellas, antes que atribuir las al sexismo y a los sesgos de género, de los cuales ellas no son responsables.¹⁰¹

Un agudo ejemplo de estos problemas puede verse en la forma en la que los empleados de Harvey Weinstein eran vistos por muchos otros en la

⁹⁸ Idem, pp. 1720-29; también, pp. 1729-32.

⁹⁹ Véase, p. ej., Vicki Schultz, «Open Statement on Sexual Harassment from Employment Discrimination Law Scholars», *Stanford Law Review*, vol. 71, 2018, pp. 20-21 (Cita problemas constantes); David J. Walsh, "Small Change: An Empirical Analysis of the Effect of Supreme Court Precedents on Federal Appeals Court Decisions in Sexual Harassment Cases, 1993-2005", *Berkeley J. Emp. and Lab. L.*, vol. 30, núm. 2, 2009, pp. 461, 463; Eleanor Frisch, "State Sexual Harassment Definitions and Disaggregation of Sex Discrimination Claims", *Minnesota Law Review*, vol. 98, 2014, p. 1943.

¹⁰⁰ Kathryn J. Holland y Lilia M. Cortina, "When Sexism and Feminism Collide: The Sexual Harassment of Feminist Working Women", *Psychology of Women Quarterly*, vol. 37, núm. 2, 4 de abril de 2013, pp. 192-208 (cita estudios).

¹⁰¹ Véase M. S. Hershcovis y J. Barling, "Comparing Victim Attributions...", *op. cit.*, p. 874 (demuestra que las víctimas de acoso sexual eran más propensas a despersonalizar su tratamiento que las que sufrían agresión en el lugar de trabajo, y tendían a atribuir la culpa al sexismo del perpetrador, aunque la agresión en el lugar de trabajo también podría haber sido motivada por la agresión de género); idem, p. 883 (reporta que los impactos del acoso en el lugar de trabajo fueron más fuertes que los de acoso sexual en seis de las ocho variables); Deborah Lee, "Gendered Workplace Bullying in the Restructured UK Civil Service", *Personnel Review*, vol. 31, núm. 2, 2001, pp. 205, 206 (muestra que los actos de agresión, que usualmente son entendidos como matoneo o agresión general, en realidad están basados en el género porque están arraigados en las expectativas de género sobre el comportamiento adecuado en el lugar de trabajo).

industria del cine y por la prensa. Bajo la visión antigua del acoso como depredación sexual, los únicos pecados de Weinstein eran sus insinuaciones sexuales contra mujeres que estaban buscando papeles en sus películas. Si el acoso se limita al comportamiento "erotizado", tal como una fuente lo describió, las únicas víctimas reales son "aquellas que han alegado acoso sexual intenso, ataque sexual y violación."¹⁰² Esta perspectiva exoneraba a Weinstein del acoso no sexual contra sus empleados, presentándolos como co-conspiradores y cómplices en atraer a las víctimas y en cubrir su comportamiento no deseado, antes que en víctimas de acoso y discriminación en sí mismas.¹⁰³ De hecho, después de que se conoció la historia de Weinstein, esta visión era tan dominante que el equipo de trabajo de Weinstein se sintió obligado a publicar un comunicado en el que se defendía de las acusaciones de colaboración.¹⁰⁴ Bajo esa visión tradicional del acoso, la posibilidad misma de que estos empleados hubieran sufrido maltrato basado en el sexo fue desechada, haciendo imposible siquiera preguntarse si el legendario abuso de Weinstein era parte de un patrón más amplio de sesgo de género y misoginia. La demanda del Fiscal General de Nueva York fue útil para replantear el acoso y la discriminación en términos más amplios, alegando que Weinstein exhibía conductas de acoso y discriminación, sexuales, no sexuales e insultos homofóbicos, en contra de sus empleados hombres y mujeres,¹⁰⁵ lo que permitió identificar a estos empleados como víctimas.

1.3 Implicaciones teóricas

No sólo es inexcusable que se ignoren los daños causados por formas de acoso no sexual, sino que ello también nos lleva a una visión inadecuada

¹⁰² Véase Dana Goodyear, «Harvey Weinstein's Former Employees Reckon with What They Knew and What They Didn't», *The New Yorker*, 19 de octubre de 2017. Disponible en: <https://www.newyorker.com/news/news-desk/harvey-weinsteins-former-employees-reckon-with-what-they-knew-and-what-they-didn't> (cita a Catharine MacKinnon en la idea de que el acoso es una dominación erotizada).

¹⁰³ Idem.

¹⁰⁴ The New Yorker, Statement from Members of the Weinstein Company Staff, *The New Yorker*, 19 de octubre de 2017. Disponible en: <https://perma.cc/2PUE-2HUB> ("Todos sabíamos que estábamos trabajando para un hombre muy temperamental mas no para un depredador sexual".)

¹⁰⁵ Véase, notas 42-52 *supra* y texto adjunto.

de la dinámica que subyace al acoso. Una vez reconocemos que la mayoría de las manifestaciones del acoso no adquieren la forma de insinuaciones sexuales, entendemos que el acoso no es —y no puede ser— un medio para expresar deseo sexual o dominación sexual. La mayoría de las veces, el acoso no se trata de asegurar satisfacción sexual; se trata de poner abajo a las mujeres (y a los hombres que no son lo "suficientemente hombres"), reforzando el orden de género existente y reafirmando las identidades sociales amenazadas. Esto sucede en muchos aspectos de la vida, pero en ningún otro lugar es tan acentuado como en los escenarios laborales o relacionados con la carrera profesional.

Históricamente, para la mayoría de los hombres estadounidenses, la superioridad en el mercado laboral y en el lugar de trabajo ha sido fundamental para mantener la identidad masculina hegemónica.¹⁰⁶ Tener ingresos más altos que las mujeres que están en iguales circunstancias, mantener un trabajo como tradicionalmente masculino, retener el poder y poseer las habilidades de las que supuestamente las mujeres carecen son aspectos centrales para la masculinidad dominante.¹⁰⁷ No es sorprendente, entonces, que las mujeres que entran a contextos laborales tradicionalmente dominados por hombres tengan mayor probabilidad que otras mujeres, de experimentar acoso basado en el sexo.¹⁰⁸ Los estudios demuestran que esto no se da simplemente por la probabilidad de que estas mujeres se encuentren con hombres. Por el contrario, se debe a

¹⁰⁶ La masculinidad hegemónica se define como la visión más favorecida de la hombría en un contexto particular, y aquella frente a la cual todos los hombres experimentan presión para ajustarse. Se basa y promueve la exclusión de las mujeres y el orden jerárquico superior de los hombres. Para una clara elaboración del concepto, véase David S. Cohen, "Keeping Men 'Men' and Women Down: Sex Segregation, Anti-Essentialism, and Masculinity", *Harvard Journal Law and Gender*, vol. 33, 29 enero de 2010, pp. 509, 523-25 (explica la masculinidad hegemónica y resume fuentes básicas).

¹⁰⁷ V. Schultz, "Reconceptualizing Sexual Harassment...", *op. cit.*, p. 1758; Véase también, Vicki Schultz, "Life's Work", *Columbia Law Review*, 2000, vol. 100, pp. 1881 1886-92 (discute la importancia del trabajo asalariado en el sentido estadounidense de ciudadanía e identidad, desde la Historia).

¹⁰⁸ J. L. Berdahl, "Harassment Based on Sex...", *op. cit.*, p. 647; Dana Kabat-Farr y Lilia M. Cortina, "Sex-Based Harassment in Employment: New Insights into Gender and Context", *Law Human Behavior*, vol. 38. núm. 1, 2014, pp. 58, 67-68. Véase James Gruber, "The Impact of Male Work Environments and Organizational Policies on Women's Experiences of Sexual Harassment", *Gender and Society*, vol. 2, núm. 12, 1998, p. 301.

que la presencia de estas mujeres representa una amenaza a la composición masculina de los contextos laborales, a la imagen de los trabajos de los hombres y a su sentido de virilidad.¹⁰⁹

No solo las mujeres cisgénero experimentan el acoso. Tanto los hombres homosexuales como los heterosexuales que no se ajustan a las imágenes o conductas tradicionales de los "hombres de verdad", también suelen ser acosados en estos contextos.¹¹⁰ Lesbianas, bisexuales, personas transgénero y personas no binarias,¹¹¹ así como mujeres de color¹¹² también experimentan altas y desproporcionadas tasas de acoso laboral. Estos grupos de población son frecuentemente estereotipados y son percibidos como

¹⁰⁹ J. L. Berdahl, "Harassment Based on Sex...", *op. cit.*, p. 649; D. Kabat-Farr y L. Cortina, "Sex-Based Harassment...", p. 68; V. Schultz, "Reconceptualizing Sexual Harassment...", *op. cit.*, p. 1762. La investigación ha encontrado, por ejemplo, que las mujeres que trabajan en empleos tradicionalmente definidos como masculinos y mujeres con rasgos más "masculinos", en contraposición a formas tradicionalmente femeninas de presentarse a sí mismas, experimentan más acoso en entornos de trabajo dominados por hombres. Véase J. L. Berdahl, "The Sexual Harassment...", *op. cit.*, pp. 429, 433. Además, las mujeres con ambiciones feministas de entrar en campos tradicionalmente masculinos con mayor sueldo e igual experiencia experimentan más acoso en contextos tradicionalmente masculinos. Véase, Anne Maass *et al.*, "Sexual Harassment Under Social Identity Threat: The Computer Harassment Paradigm", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 85, núm. 5, 2003, p. 853. Mientras tanto, las mujeres que supervisan a los hombres también sufren mayores tasas de acoso, ya que algunos hombres se niegan a someterse a la autoridad de una mujer. Véase H. McLaughlin, C. Uggen y A. Blackstone, "Sexual Harassment, Workplace...", *op. cit.*, p. 632 ("Las supervisoras mujeres son 138% más propensas a experimentar cualquier comportamiento de acoso, [y] reportan una tasa de acoso del 73% mayor que la de las que no son supervisoras".)

¹¹⁰ Véase Ann C. McGinley, *Masculinity at Work: Employment Discrimination through a Different Lens*, NYU Press, Londres, 2016 (describe el acoso de hombres que no se ajustan a las expectativas dominantes sobre la masculinidad en el trabajo); V. Schultz, "Reconceptualizing Sexual Harassment", *op. cit.*, pp. 1774-89; Véase también Jennifer L. Berdahl y Sue H. Moon, "Workplace Mistreatment of Middle Class Workers Based on Sex, Parenthood, and Caregiving", *Journal of Social Issues*, vol. 69, núm. 2, 2013, pp. 341- 366 (muestra que los padres que dedican demasiado tiempo a cuidar de sus hijos son más propensos que otros hombres a ser acosados).

¹¹¹ Véase, p. ej., Jaime M. Grant *et al.*, *Injustice at Every Turn: A Report of the National Transgender Discrimination Survey*, The National Gay and Lesbian Task Force and the National Center for Transgender Equality, s.l., 2011 [recurso en línea].

(reporta que el 90% de las personas transgénero o de género no binario que fueron encuestadas, habían experimentado acoso, maltrato o discriminación en el trabajo, o habían tomado medidas para evitar este tratamiento); Christy Mallory y Brad Sears, "Documented Evidence of Employment Discrimination and Its Effects on LGBT People", *The Williams Institute*, 2011. Disponible en: <http://williamsinstitute.law.ucla.edu/wp-content/uploads/Sears-Mallory-Discrimination-July-2011.pdf>

¹¹² Jennifer L. Berdahl y Celia Moore, "Workplace Harassment: Double Jeopardy for Minority Women", *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, núm. 2, pp. 426, 432; H. McLaughlin, C. Uggen y A. Blackstone, "Sexual Harassment, Workplace Authority...", *op. cit.*, p. 630.

retos constantes a los arreglos de género dominantes; su presencia como iguales amenaza la jerarquía de género en el contexto laboral, el estatus de superioridad ocupacional y las identidades sociales de los grupos dominantes.

Una vez el acoso es entendido como un medio para proteger el estatus laboral y la identidad masculina hegemónica; incluso, la atención sexualizada indeseada se vuelve visible como una herramienta para poner en su lugar a las mujeres, a los hombres que no se ajustan a las expectativas de género, y a otros que no responden a dichos estándares. Las investigaciones confirman que las propuestas e insinuaciones sexuales indeseadas no ocurren en el aislamiento, sino que típicamente, ocurren en combinación con otras formas generalizadas de acoso basado en el sexo,¹¹³ lo que sugiere que las motivaciones van más allá del placer sexual, incluso en los casos de acoso sexual. Además, los hombres que respaldan los estereotipos de los roles de género tienden más a acosar mujeres a través de medios sexuales¹¹⁴ y no sexuales,¹¹⁵ lo que sugiere, de nuevo, que las motivaciones van más allá del deseo sexual.

Con base en esta investigación y algunas otras, la teorización modernas rechazan la idea de que es el deseo sexual o el deseo de dominación sexual, lo que puede explicar el acoso sexual.¹¹⁶ La mayoría de las veces, el problema no es que los acosadores sean individuos pervertidos o asquerosos¹¹⁷ que abusan de sus posiciones laborales para obtener

¹¹³ Véase, p. ej., J. L. Berdahl y J. L. Raver, "Sexual Harassment", *op. cit.*, p. 646 (estudios que demuestran que la atención sexual no deseada y la coerción sexual coexisten con el acoso basado en el género, así como con otros tipos de acoso); Fitzgerald *et al.*, "Measuring Sexual Harassment...", *op. cit.*; S. Lim y L. M. Cortina, "Interpersonal Mistreatment in the Workplace...", *op. cit.*, nota 32 *supra*.

¹¹⁴ Véase John B. Pryor, "Sexual Harassment Proclivities in Men", *Sex Roles*, vol. 17, núm. 5-6, 1987, pp. 269-290.

¹¹⁵ Véase J. L. Berdahl, "The Sexual Harassment of Uppity Women", *op. cit.*, p. 429 (muestra que las mujeres con personalidades relativamente masculinas experimentan la mayoría de los acosos sexuales); A. Maass *et al.*, "Sexual Harassment Under Social...", *op. cit.*, nota 109 *supra*.

¹¹⁶ Véase, p. ej., G. Akerlof y R. Kranton, «Economics and Identity», *op. cit.*; J. L. Berdahl, "Harassment Based on Sex", *op. cit.*; Kabat-Farr y L. M. Cortina, "Sex-Based Harassment in Employment...", *op. cit.*

¹¹⁷ Véase William Wan, «What Makes Some Men Sexual Harassers? Science Tries to Explain the Creeps of the World», *The Washington Post*, 22 de diciembre de 2017 [recurso en línea].

sexo.¹¹⁸ Por el contrario, los acosadores son ejes centrales de la industria o personas dominantes en el lugar de trabajo que utilizan el sexo y otras "tecnologías sexistas", para reforzar sus posiciones organizacionales y sociales. Desde la perspectiva de los acosadores, exigir favores sexuales no es diferente de otras exigencias sexistas: independientemente de si la presión de un jefe sobre sus empleadas mujeres se dirige a que tolere su conducta sexual inapropiada, o a que sufra sus furiosas diatribas, a que le sirva comida, a que limpie en el trabajo, a que tome notas, a que "modere" su comportamiento, a que soporte ser ignorada e interrumpida, a que se sienta en la parte de atrás del salón y evite el protagonismo, o a que atienda las necesidades personales del jefe, todos esos son actitudes condescendientes y exigencias basadas en el sexo, que mantienen la jerarquía de género y les recuerdan a las mujeres cuál es su lugar en el trabajo. Si el acoso es definido de manera restringida en términos de insinuaciones o propuestas sexuales, estos comportamientos degradantes y sexistas quedan por fuera del panorama.

Un lente teórico más amplio permite ver que, en últimas, lo que está en riesgo para los acosadores es el mantenimiento de las prerrogativas que vienen con su sentido de lo masculino, así como el estatus dentro y a través de su trabajo, el cual depende de mostrar dominio y superioridad sobre las mujeres y de denigrar a los hombres que no consideran hombres "de verdad". Desde esta perspectiva, acosar a otra persona y no enfrentar ninguna consecuencia por ello, confirma e incluso acentúa su estatus superior. La tolerancia organizacional, el encubrimiento y los acuerdos de confidencialidad, se convierten en otro signo del éxito y el estrellato laboral hipermasculino.¹¹⁹ Tal como la antigua asistente de Harvey

¹¹⁸ Véase, p. ej., Mike Fleming, Jr., "How Male-Dominated Hollywood Contributes to Sexual Harassment Culture: Oscar-Winning Producer Cathy Schulman Explains", *DEADLINE*, 2 de marzo de 2018 [recurso en línea].

¹¹⁹ *Idem* (reporta las opiniones de Cathy Schulman, productora de cine ganadora de un Óscar y Presidenta de la organización Women in Film, en las conexiones que existen entre el sexismo arraigado en Hollywood, la prevalencia de los hombres poderosos que hostigan a las mujeres, y las "tácticas de intimidación, los pagos y los acuerdos de no divulgación").

Weinstein lo dijo: "No creo que él sea un adicto sexual. Es un adicto al poder... Con Harvey, no existía la palabra 'no'".¹²⁰

2. Fundamentos

Para tener una teoría adecuada sobre el acoso no es suficiente comprender lo que ganan los acosadores. Entender la dinámica de la industria y las condiciones organizacionales que propician y alimentan el acoso es, incluso, más importante.

Hay muchos factores,¹²¹ pero aquí me concentraré en dos características estructurales de la industrias y áreas organizacionales en las que el acoso prospera: la segregación laboral de acuerdo al sexo y una autoridad subjetiva irrestricta. Mi trabajo previo enfatizó en la importancia de la segregación por sexo en el lugar de trabajo en relación con el acoso, atendiendo principalmente al acoso entre pares.¹²² Sin embargo, atendiendo a los múltiples reportes del movimiento #MeToo que involucran conductas de acoso por parte de hombres altamente posicionados, junto a la pregunta por el poder organizacional, he llegado a apreciar la importancia del segundo factor relacionado con las condiciones del ejercicio del poder.

Una mirada más cuidadosa muestra que no es un accidente que Hollywood y Silicon Valley estén plagadas de acoso. Ambas industrias se caracterizan por un alto grado de segregación a partir del sexo de las personas, en donde la mayoría de posiciones de liderazgo y de trabajos privilegiados son ocupadas por hombres, mientras que el número de mujeres es

¹²⁰ E. Longeretta, "Harvey Weinstein's Ex Assistant...", *op. cit.*

¹²¹ Véase, V. Schultz, «Open Statement on Sexual Harassment...», *op. cit.*, pp. 41-46 (identifica la vulnerabilidad estructural de los trabajadores y la falta de un acceso equitativo al sistema jurídico como factores de riesgo adicionales); C. R. Felblum y V. A. Lipnic, "Select Task Force on the Study...", *op. cit.*, p. 53 (identifica varios factores de riesgo para el acoso sexual, incluyendo la falta de diversidad, la no conformidad de género, áreas de trabajo aisladas, compensación de manejo de clientes, culturas consumidoras de alcohol, autoridad descentralizada y considerables disparidades de poder).

¹²² Véase, p. ej., V. Schultz, «Reconceptualizing Sexual Harassment...», *op. cit.*, pp. 1756-1761; V. Schultz, "The Sanitized Workplace...", *op. cit.*, pp. 2139-2144.

significativamente sobrepasado, o la mayoría de mujeres se concentran en roles considerados muy inferiores. De forma similar, ambas industrias garantizan a sus ejecutivos y directivos una vasta discrecionalidad, subjetiva y sin supervisión, para contratar y promover gente; el éxito depende de cómo la persona navegue las redes sociales informales, y de que impresione a los agentes productores de alto nivel, que son quienes tienen la autoridad subjetiva para impulsar o destruir prospectos vitales y profesionales.

Estos factores —segregación basada en el sexo y una autoridad personalista irrestricta— sientan las bases para el acoso sexual.

2.1 Segregación sexual

La segregación sexual en el trabajo es a la vez una causa y una consecuencia del acoso.¹²³ La segregación sexual significa que los hombres ocupan la mayoría de los más poderosos o preciados puestos de trabajo, mientras que las mujeres ocupan posiciones de más bajo estatus. Esta situación propicia la creación de estereotipos de género —por ejemplo, la idea de que los hombres son líderes y genios mientras que las mujeres son seguidoras—. La segregación promueve estos estereotipos, induciendo al grupo dominante a percibir a cualquier minoría que ingrese a los puestos de trabajo como "diferente" y fuera de lugar; los lleva también a cerrar filas en contra de dichas minorías para defender su posición y estatus. Dado que los roles laborales masculinos tienden a dar mayor estatus, es típicamente más alta la apuesta de los hombres en la preservación de sus posiciones laborales superiores y las masculinidades asociadas, que la de las mujeres que tratan de preservar sus trabajos y las femineidades asociadas a ellos. Por esta razón, es más probable que sean los hombres, no las mujeres, los que se involucren en conductas de acoso,

¹²³ Para una revisión teórica de la relación entre la segregación sexual y el acoso sexual, Ver V. Schultz, "Reconceptualizing Sexual Harassment...", *op. cit.*, pp. 1756-60; V. Schultz, "The Sanitized Workplace...", *op. cit.*, pp. 2132-36, 2139-45, 2173-77.

y es más probable que lo hagan cuando trabajan en contextos dominados por hombres, tal como se explicó antes.¹²⁴

La segregación también hace más difícil, para aquellas personas en la minoría, resistirse al acoso. Sin el poder y la seguridad derivados de mayor igualdad en los números, las mujeres y otras personas que son acosadas, no pueden censurar o resistir de forma efectiva los estereotipos, ni pueden disuadir a otros del acoso, resistirlo o reportarlo. Tampoco pueden participar efectivamente en moldear la cultura y normas organizacionales, o en cambiar las estructuras y prácticas para alcanzar mayor inclusión e igualdad. La investigación existente muestra que la distribución entre hombres y mujeres está sesgada a favor de los hombres y deja a las mujeres en una situación de vulnerabilidad en el trabajo a merced de ganarse el favor, o de competir con los hombres sobre una base desigual.¹²⁵

Por otro lado, el acoso alimenta la segregación y los estereotipos. Al alejar o desanimar a las mujeres de los campos dominados por hombres, y al etiquetar a aquellas que intentan ser diferentes y menos capaces, el acoso refuerza la segregación, tanto vertical como horizontal,¹²⁶ y confirma la percepción de que las mujeres no son aptas para los trabajos tradicionalmente "masculinos", o para los roles de liderazgo. De igual forma, al presionar a las mujeres que ocupan puestos tradicionalmente dominados por mujeres a tolerar exigencias sexistas, el acoso refuerza la segregación sexual vertical, y confirma las ideas de que las mujeres se someten y deberían someterse a la autoridad masculina. Por lo tanto, la segrega-

¹²⁴ J. Berdahl, "Harassment Based on Sex...", *op. cit.*, p. 433.

¹²⁵ Véase V. Schultz, «The Sanitized Workplace», *op. cit.*, pp. 2143 nn. 328-29 y texto anexo; también Rosabeth Moss Kanter, *Men And Women Of The Corporation*, Basic Books, Nueva York, 1977, pp. 206-44; Iris Bohnet, *What Works: Gender Equality by Design*, Belknap Press, Londres, 2016, pp. 211-12, 230-33, 349; Robin J. Ely, "The Effects of Organizational Demographics and Social Identity on Relationships Among Professional Women", *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, núm. 2, jun. 1994, pp. 203, 224-30; and Belle Derks *et al.*, "The Queen Bee Phenomenon: Why Women Leaders Distance Themselves from Junior Women", *The Leadership Quarterly*, vol. 27, núm. 3, 2016, pp. 456, 458-460, 464.

¹²⁶ Véase V.Schultz, «The Sanitized Workplace», *op. cit.*, pp. 2140-43 (explica cómo tanto la segregación horizontal por sexo, la tendencia de hombres y mujeres en niveles organizacionales similares a trabajar en diferentes puestos de trabajo, y la segregación vertical por sexo, la tendencia de concentrar a las mujeres en posiciones de bajo nivel supervisadas por hombres, fomentan el hostigamiento).

ción y el acoso se refuerzan entre sí, en un ciclo que se perpetua a sí mismo.

2.2 Autoridad subjetiva irrestricta

No es sólo el componente de género en la jerarquía lo que alimenta el acoso: es también la naturaleza de la jerarquía en sí misma. El acoso es impulsado por los sistemas laborales que le dan a los escalafones más altos, la autoridad irrestricta y subjetiva para hacer o deshacer las carreras profesionales de otras personas, utilizando criterios propios, y sin necesidad de apelar a criterios objetivos o supervisión externa que limite los juicios.

Por autoridad subjetiva e irrestricta me refiero al uso subjetivo de los sistemas selectivos para contratar, promover, remunerar, despedir y evaluar a las personas.¹²⁷ En primer lugar, estos sistemas otorgan amplia discreción a las personas en posiciones ejecutivas, directivas o de supervisión, para evaluar a las personas con base en su propio juicio, y los libera de cualquier supervisión o responsabilidad externa. Adicionalmente, estos sistemas son subjetivos en el sentido de que los directivos hacen uso de criterios no objetivos e imposibles de medir, tales como "potencial de liderazgo" o "ajuste cultural". Por otro lado, aunque algunos directivos se apoyen en criterios objetivos, el proceso de selección puede ser subjetivo en otro sentido, esto es, en la ausencia de uniformidad o consistencia. Los sistemas subjetivos típicamente no hacen ningún esfuerzo para asegurar que todos los directivos usen los mismos criterios para evaluar candidatos o para que apliquen los criterios de la misma forma para todos los aplicantes. El resultado de todos estos factores es la falta de transparencia, por lo que los candidatos no pueden determinar con antelación lo que se requiere para ser exitoso en dichos sistemas. Algunas veces, estos sistemas también implican una dimensión subjetiva adicional: el uso de redes sociales fuertemente entretrejidas para reclutar y atraer

¹²⁷ Para una descripción de la toma de decisiones de empleo subjetivo, véase David L. Rose, "Subjective Employment Practices: Does the Discriminatory Impact Analysis Apply?", *San Diego Law Review*, vol. 25, 1988, pp. 63, 68-69.

nuevos talentos. Estas redes privilegian el juicio subjetivo, no solo de un ejecutivo o directivo, sino de múltiples actores que pertenecen a la industria o de pares, y que recomiendan candidatos basados en su reputación o en sus conexiones sociales. Finalmente, el término irrestricto, de la autoridad subjetiva se refiere no solo al carácter subjetivo de la contratación y la evaluación, sino a la libertad para direccionar y controlar las actividades laborales cotidianas de los subordinados.

Es bien sabido que los sistemas de selección irrestrictos y subjetivos fomentan la discriminación. Los estudios demuestran que los procesos que otorgan discreción ilimitada a los directivos para tomar decisiones basadas en su propio juicio sobre los empleados y aspirantes facilitan la discriminación y la creación de estereotipos.¹²⁸ La investigación en psicología muestra también que las personas, tales como los gerentes, cuya posición les confiere amplias posibilidades de afectar la vida de los otros, a través de decisiones para restringir o proveer recursos, o administrar castigos, son más propensos a basarse en estereotipos, porque es menos probable que atiendan a información individual sobre esas personas.¹²⁹ Por estas razones, la ley ha reconocido desde hace tiempo que, sin indicadores objetivos o auditorías que aseguren que los candidatos van a ser tratados de manera uniforme, los directivos tienden a tomar decisiones laborales sesgadas y guiadas por estereotipos.¹³⁰ Los administradores en estos sistemas también tienden a contratar personas que se parecen a ellos, para reducir la incertidumbre y crear confianza.¹³¹ Aun peor, en aquellos

¹²⁸ Véase, p. ej., William T. Bielby, «Minimizing Workplace Gender and Racial Bias», *Contemporary Sociology*, vol. 29, núm. 1, 2000, pp. 120, 123 (cita evidencia que confirma este punto); Barbara F. Reskin y Debra Branch McBrier, "Why Not Ascription? Organizations' Employment of Male and Female Managers", *American Sociological Review*, vol. 65, núm. 2, 2000, pp. 210-12; Vincent J. Roscigno et al., "Social Closure and Processes of Race/Sex Employment Discrimination", *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 609, núm. 1, 2007, pp. 16, 28-32.

¹²⁹ Véase Dacher Keltner et al., "Power, Approach, and Inhibition", *Psychology Review*, vol. 110, 2003, pp. 265, 267, 273.

¹³⁰ Véase, p. ej., Tribunal del Quinto Circuito, caso *Rowe vs. Gen. Motors Corp.*, 457 F2d 348, 359 (5th Cir. 1972) («reconocer que los procedimientos de promoción que dependen casi enteramente de la evaluación subjetiva y de la recomendación favorable del superior inmediato son un mecanismo eficiente para la discriminación»). Para ver casos similares, véase V. Schultz, "Taking Sex Discrimination Seriously", *op. cit.*, p. 1063 n. 364.

¹³¹ Para el estudio clásico, véase R. Kanter, *Men And Women Of The Corporation*, *op. cit.*, pp. 48-63 (discute sobre cómo los gerentes recurren a la "reproducción homosocial" para reducir la incerti-

casos en los que los sistemas laborales carecen de formas claras para evaluar las habilidades, los candidatos suelen depender de estrechas redes sociales para adquirir trabajos y ascender profesionalmente. Es bien sabido que estas redes, usualmente, funcionan excluyendo mujeres y otro tipo de personas que son vistas como "ajenas a la red".¹³²

En este artículo extiendo esas viejas apreciaciones para ofrecer una nueva reflexión: así como la autoridad subjetiva e ilimitada facilita la discriminación en la contratación y los ascensos laborales, también propicia el acoso basado en la diferencia de sexo. Esto último ocurre por diferentes razones. La primera de ellas es que, conferir a las personas en posiciones laborales superiores autoridad subjetiva e ilimitada de tomar decisiones con base en sus propios juicios, incrementa su capacidad de ejercer la autoridad de forma abusiva y arbitraria sobre los empleados. Dada la ausencia de cualquier criterio objetivo o de algún tipo de supervisión, los empleados no cuentan con la posibilidad de exigir transparencia o responsabilidad por dichas decisiones, especialmente en los escenarios de empleo a voluntad.¹³³ Las industrias culturales, en las que los logros y avances profesionales requieren más conexiones que credenciales objetivas, intensifican el problema, porque les confieren a los decisores aún más poder para votar en contra de aquellos que los contrarían o desagradan.

dumbre); También James N. Baron *et al.*, "In the Company of Women: Gender Inequality and the Logic of Bureaucracy in Start-Up Firms", *Work and Occupations*, vol. 34, 2007, pp. 35-66; V.J. Roscigno *et al.*, "Social Closure and Processes...", *op. cit.*; Natalie Wreyford, "Birds of a Feather: Informal Recruitment Practices and Gendered Outcomes For Screenwriting Work in the UK Film Industry", *The Sociological Review*, vol. 63, núm. 1, 2015.

¹³² Véase, p. ej., Ronald S. Burt, "The Gender of Social Capital", *Rationality and Society*, vol. 10, núm. 1, 1998; Mia Gray *et al.*, "Networks of Exclusion: Job Segmentation and Social Networks in the Knowledge Economy", *Equal Opportunities International*, vol. 26, núm. 2, 2007, pp. 144-161; Mark Lutter, "Do Women Suffer from Network Closure? The Moderating Effect of Social Capital on Gender Inequality in a Project-Based Labor Market, 1929 to 2010", *American Sociological Review*, vol. 80, núm. 2, 2015, pp. 329-358; Gail McGuire, "Gender, Race, Ethnicity and Networks: The Factors Affecting the Status of Employees' Network Members", *Work and Occupations*, vol. 27, 2000, p. 501.

¹³³ Véase, en general, Elizabeth Anderson, *Private Government: How Employers Rule Our Lives (And Why We Don't Talk About It)*, Princeton University Press, Princeton, 2017, p. 37; Rachel S. Arnow-Richman, "Of Power and Process: Handling Harassers in an At-Will World", *Yale Law Journal Forum*, vol. 128, 2018, p. 85 (argumenta que el empleo a voluntad, las prácticas de contratación de los empleadores y la ley de acoso sexual se combinan para producir un mundo en el que los empleadores toleran el acoso sexual por parte de los empleados de alto nivel).

Pero el problema no es solamente que las posiciones que se caracterizan por tener facultades sin restricciones permitan el acoso y el abuso; lo más problemático es que estas posiciones, de hecho, *fomentan* estos comportamientos. Los estudios muestran que la naturaleza de la autoridad conferida a tales posiciones, inculca en dichas personas un sentimiento de empoderamiento para ejercer su autoridad de forma arbitraria, sobre las personas bajo su mando, sólo por el hecho de que su posición así se los permite.¹³⁴ En un estudio clásico, los supervisores con poder institucional para controlar la conducta de los empleados (a través de despidos o con menos salario), incrementaron sus intentos de controlar a las personas, devaluar sus esfuerzos y desempeño, viéndolos como objetos de manipulación, y marcando grandes distancias sociales entre ellos mismos y los empleados.¹³⁵ Este trabajo establece las bases para la construcción de una teoría metafórica del poder "que afirma que a través de ejercicios de poder repetitivos, los individuos adoptan conceptos de sí mismos más vanagloriosos y, en consecuencia, denigran a las personas menos poderosas".¹³⁶ La autoridad institucional ilimitada, en otras palabras, engendra un sentimiento de poder personal que va creciendo poco a poco y lleva al auto—agrandamiento. Las fuentes de autoridad sobre los otros, formales e informales, alimentan ese sentimiento de poder.¹³⁷

En un nivel, estas intuiciones simplemente reflejan lo que es evidente: que el acoso sexual es un asunto de poder. Pero de lo que carece dicha observación es de una explicación sobre la naturaleza específica y la fuente de dicho poder. El poder de los hombres en el lugar de trabajo no

¹³⁴ D. Keltner *et al.*, "Power, Approach, and Inhibition", *op. cit.*, p. 266.

¹³⁵ Véase David Kipnis, "Does Power Corrupt?", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 24, núm. 1, 1972, pp. 33-41.

¹³⁶ D. Keltner *et al.*, "Power, Approach, and Inhibition", *op. cit.*, p. 266.

¹³⁷ Véase Jeanette N. Cleveland y Melinda E. Kerst, «Sexual Harassment and Perceptions of Power: An Under-Articulated Relationship», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 42, núm. 1, 1993, pp. 49, 55-57 (explica las fuentes de poder informal que los empleados hombres pueden ejercer sobre sus pares mujeres). También V. Schultz, "Reconceptualizing Sexual Harassment", *op. cit.*, pp. 1751-52, 1764-65 (muestra cómo los trabajadores masculinos que tienen la capacidad de capacitar, informar o afectar de otra manera el desempeño laboral de sus pares femeninas adquieren poder sobre ellas).

se puede atribuir simplemente a los altos niveles de testosterona o a las condiciones patriarcales en la sociedad en general, tal como se ha afirmado.¹³⁸ Por el contrario, dicho poder debe explicarse a partir de la autoridad ilimitada y subjetiva que les es conferida a muchas de las posiciones organizacionales ocupadas por hombres en las compañías, industrias y en el derecho. Tal como Donald Trump lo dijo, "cuando eres una estrella, puedes hacerlo. Puedes hacer cualquier cosa."¹³⁹ Lo que ubicó a Trump como una estrella fue su posición como líder de la Organización Trump, del concurso de Miss Universo y del programa de televisión "El Aprendiz", y no simplemente el ser hombre en una sociedad sexista. Las posiciones que le confieren a las personas tal autoridad sin restricciones fomentan la discriminación, el acoso y el abuso.

2.3 Ejemplos contemporáneos

Tanto la segregación por sexos como la autoridad irrestricta moldean las industrias y los lugares de trabajo en formas que fomentan activamente el acoso e inhabilitan a las víctimas para detenerlo. El resultado es que demasiados hombres simplemente tienen plena autoridad para construir o destruir las carreras de personas que dependen de ellos, para su subsistencia y prospectos laborales. Cuando los dos factores están presentes se crea una tormenta perfecta para el acoso sexual, tal como ilustran los ejemplos de Hollywood y Silicon Silicon Valley.

2.3.1 Hollywood

La industria cinematográfica de Hollywood está altamente segregada por sexo. Las mujeres están ampliamente subrepresentadas en todos los roles

¹³⁸ Véase Noah Berlatsky, «It's Time to Stop Worshipping Powerful Men», QUARTZ, 14 de octubre de 2017, Disponible en: <https://qz.com/1102376/its-time-to-stop-worshipping-powerful-men>

¹³⁹ The New York Times, "Transcript: Donald Trump's Taped Comments About Women", *The New York Times*, 8 de octubre de 2016.

importantes que están "detrás de cámaras" en las principales películas. A pesar de que aproximadamente la mitad de las estudiantes de cine son mujeres, en el 2016 las mujeres sumaban apenas el 7% de todos los directores de las 250 películas importantes y tan sólo el 17% de todos los trabajos de "detrás de cámaras" en dichas películas —porcentajes que eran más altos en 2015—. ¹⁴⁰ Las mujeres sumaban apenas el 24% de los productores, el 17% de los editores y productores ejecutivos, el 13% de los guionistas, 5% de los fotógrafos, y 3% de los compositores. ¹⁴¹ El panorama de las directoras mujeres es incluso más desolador porque los estudios contratan siempre a las mismas mujeres. Del total de 900 películas entre 2007 y 2016, solo las mismas 34 mujeres fueron directoras, y tan solo tres de ellas eran mujeres negras. ¹⁴²

La situación de las mujeres en la pantalla también es mucho peor que la de los hombres. En general, las mujeres obtienen menos roles protagónicos y menos personajes con diálogos. Cuando las mujeres aparecen en las películas, sus roles son auxiliares y estereotipados. Las mujeres tuvieron roles protagónicos en tan solo el 29% de las 168 películas más importantes del 2015, ¹⁴³ y solo el 34% de las 100 películas más importantes del 2016. ¹⁴⁴ Esta desigualdad en la pantalla se debe, al menos en parte, a la escasez de mujeres en puestos clave de toma de decisiones y en los roles de detrás de cámaras. La evidencia en aumento demuestra

¹⁴⁰ Martha M. Lauzen, "The Celluloid Ceiling: Behind-the-Scenes Employment of Women on the Top 100, 250, and 500 Films of 2016", Center of Study of Women in Television and Film, 2017. Disponible en: https://womenintvfilm.sdsu.edu/wp-content/uploads/2017/01/2016_Celluloid_Ceiling_Report.pdf; Shauna Murphy, "Half of Film School Grads Are Women—So Why Are 1.9% Directing Big Budget Films?", *Mtv News*, 13 de mayo de 2015. Disponible en: <http://www.mtv.com/news/2159771/female-directors-college/>; Malina Saval, "Film Schools Open Path to Hollywood Diversity", *Variety*, 27 de abril de 2016. Disponible en: <https://variety.com/2016/film/spotlight/film-schools-diversity-hollywood-1201760991/>

¹⁴¹ M. Lauzen, "The Celluloid Ceiling", *op. cit.*, pp. 2-3.

¹⁴² Stacy L. Smith *et al.*, *Inequality in 900 Popular Films: Examining Portrayals of Gender, Race/Ethnicity, LGBT, and Disability from 2007-2016*, Media, Diversity and Social Change Initiative, USC Annenberg, Julio 2017.

¹⁴³ Daniel Hunt *et al.*, *2017 Hollywood Diversity Report: Setting the Record Straight*, Ralph J. Bunche Center for African American Studies at UCLA, 2017. Disponible en: <http://bunchecenter.ucla.edu/wp-content/uploads/sites/82>

¹⁴⁴ Stacy L. Smith *et al.*, *Inequality in 900 Popular Films*, *op. cit.*, p. 1.

que el número de mujeres que obtienen roles con diálogo aumenta drásticamente a medida que aumenta el número de mujeres en roles de dirección.¹⁴⁵

La industria cinematográfica no solo está altamente segregada por sexo, sino que también funciona con base en el ejercicio de la autoridad irrestricta y subjetiva, y el capital social de la reputación. Desde los ejecutivos de estudio y los productores hasta abajo en la jerarquía, Hollywood confiere enorme discrecionalidad —sin ningún control— a la mayoría de los hombres que toman decisiones sobre las contrataciones de talentos para la producción y distribución de películas. Por ejemplo, los principales estudios y agencias de reclutamiento usan listas secretas y redes sociales cerradas para hacer el filtro inicial de directores.¹⁴⁶ Está ampliamente documentado que estos mecanismos ponen a las mujeres en desventaja.¹⁴⁷ En un estudio reciente, los ejecutivos de estudio y agentes a los que se les preguntó por los nombres de las personas en las listas, no pudieron mencionar a ninguna mujer directora.¹⁴⁸ Adicionalmente, el criterio subjetivo y los procesos para la evaluación de talentos incentivan el uso de estereotipos por parte de los estudios. Los estudios visualizan a los directores como figuras imponentes, inherentemente masculinas y presumen que las mujeres carecen de la inclinación o la habilidad de dirigir

¹⁴⁵ Véase, p. ej., Stacy L. Smith *et al.*, "Exploring the Careers of Female Directors: Phase III", *Media, Diversity, and Social Change Initiative-Annenberg School for Communication and Journalism-University of Southern California*, s.l., 2015. Disponible en: <https://www.sundance.org/pdf/artist-programs/wfi/phase-iii-research---female-filmmakers-initiative.pdf>

¹⁴⁶ Véase, Women and Hollywood, "Read: The ACLU's Letter to the EEOC Citing Employment Discrimination Against Women Directors", *Women and Hollywood*, 27 de mayo de 2015. Disponible en: <https://womenandhollywood.com/read-the-aclus-letter-to-the-eecoc-citing-employment-discrimination-against-women-directors-b6dd2313a66b/>

¹⁴⁷ Véase Denise D. Bielby, "Gender Inequality in Culture Industries: Women and Men Writers in Film and Television", *Sociologie du travail*, vol. 51, 2009, pp. 237, 248-49; William T. Bielby y Denise D. Bielby, "Cumulative Versus Continuous Disadvantage in an Unstructured Labor Market: Gender Differences in the Careers of Television Writers", *Work and Occupations*, vol. 19, núm. 4, 1992, p. 366; M. Lutter, "Do Women Suffer from Network Closure?", *op. cit.*; N. Wreyford, "Birds of a Feather", *op. cit.*; Stephen Zafirau, "Reputation Work in Selling Film and Television: Life in the Hollywood Talent Industry", 31 *Qualitative Sociology*, vol. 31, núm. 2, 2008, pp. 99, 123.

¹⁴⁸ Stacy L. Smith *et al.*, "Exploring the Careers of Female Directors", *op. cit.*, p. 18.

películas que pertenecen especialmente a géneros de alto costo.¹⁴⁹ El alto grado de riesgo financiero e incertidumbre en la industria cinematográfica y en la distribución, exacerba estos problemas, llevando a cineastas y financiadores a rechazar a las directoras mujeres, o a restringirlas a películas "de mujeres".¹⁵⁰ Consideraciones similares rigen las decisiones sobre selección de actores, incentivando el uso de "análisis" y decisiones basadas en estereotipos de raza y de sexo, por parte de ejecutivos, productores, directores y escritores, que siguen siendo mayoritariamente hombres blancos.¹⁵¹

La autoridad conferida a los ejecutivos de estudio y cineastas, para contratar y supervisar el talento, ha fomentado el abuso generalizado; el jefe tirano y depredador de Hollywood ha sido tanto una vieja leyenda americana como una realidad.¹⁵² De acuerdo con diversas fuentes, la discriminación y el acoso son conductas endémicas en la industria. Cambiar esta situación requiere entender sus fundamentos institucionales, antes que atribuir los problemas a la patología de los individuos o al patriarcado en general.

2.3.2 Silicon Valley

Tal como la industria de Hollywood, la industria de tecnología de Silicon Valley está segregada por sexo y se caracteriza por procesos de toma de

¹⁴⁹ Idem, pp. 4-5 ("[U]na explicación para que [las directoras sean percibidas como que hacen películas para una porción menos significativa del mercado que los hombres] es la tendencia a 'pensar en director, pensar en hombre' o describir el trabajo de un director o el contenido de una película rentable en términos masculinos").

¹⁵⁰ Carta de ACLU, nota 146 *supra*, pp. 5-9.

¹⁵¹ Russell K. Robinson, "Casting and Caste-ing: Reconciling Artistic Freedom and Antidiscrimination Norms", *California Law Review*, vol. 95, 2007, pp. 6-14.

¹⁵² Véase Richard Brody, "Harvey Weinstein and the Illusion of the Vulgar but Passionate Old-Hollywood Studio Boss", *The New Yorker*, 17 de octubre 2017. Disponible en: <https://www.newyorker.com/culture/richard-brody/harvey-weinstein-and-the-illusion-of-the-vulgar-but-passionate-old-hollywood-studio-boss>. Véase también Phil Berman, "The Hollywood Assistant Survival Guide", *The Balance Careers*, 14 de abril de 2018. Disponible en: <https://www.thebalance.com/film-tv-careers-the-hollywood-assistant-survival-guide-1283533> (reconoce la realidad de "los jefes que gritan, que lanzan cosas, degradan o simplemente les encanta reprender a sus empleados").

decisiones verticales y subjetivos. Los analistas han construido paralelos de los problemas de las mujeres en las dos industrias.¹⁵³

Por muchos años, las mujeres han estado subrepresentadas en el liderazgo y en los roles técnicos que son apreciados en Silicon Valley. Dada la resistencia histórica de la industria a revelar los datos sobre diversidad,¹⁵⁴ es difícil establecer las cifras definitivas. En 2013, la ingeniera Tracy Chou publicó una encuesta en *Medium* para que las personas compartieran los datos de sus compañías.¹⁵⁵ Esto generó presión mediática para exigir transparencia y algunas compañías finalmente publicaron sus datos.¹⁵⁶ En 2014, las mujeres ocupaban solamente el 17% de las posiciones técnicas en Google, 20% en Apple, 15% en Facebook y 10% en Twitter.¹⁵⁷ En el 2017, dichos porcentajes eran de 20% en Google y 19% en Facebook.¹⁵⁸ La presencia de las mujeres en roles de liderazgo es aún más escasa, alcanzando sólo un 12.5% de las posiciones ejecutivas de las compañías en Silicon Valley, comparado con un 18% en el índice S&P 100.¹⁵⁹

Las compañías de tecnología de Silicon Valley deberían atraer un porcentaje de mujeres más alto que el promedio; su ubicación en la zona liberal de la bahía de San Francisco debería convertirlas en el bastión de la inclusión y el progreso.¹⁶⁰ Sin embargo, las compañías de tecnología

¹⁵³ Véase Clare McDonald, "#MeToo: Parallels Between the Technology Industry and Hollywood", *ComputerWeekly.com*, 20 de octubre de 2017 [recurso en línea].

¹⁵⁴ L. Mundy, "Why Is Silicon Valley", *op. cit.* (describe la oposición de varias empresas tecnológicas a una solicitud de Ley de Libertad de información presentada por *San Jose Mercury News* ante el Departamento de Trabajo para que publicaran los datos sobre la composición de su fuerza laboral).

¹⁵⁵ Tracy Chou, "Where Are the Numbers?", *Medium*, 11 de octubre de 2013. Disponible en: <https://medium.com/@triketora/where-are-the-numbers-cb997a57252>.

¹⁵⁶ Véase Hannah Levintova, "Meet the Engineer Who Forced Silicon Valley's Gender Problem into the Open", *Mother Jones*, 13 de octubre de 2015. Disponible en: <https://www.motherjones.com/politics/2015/07/silicon-valley-gender-sexism-women-engineers-tracy-chou>.

¹⁵⁷ L. Mundy, "Why Is Silicon Valley", *op. cit.*

¹⁵⁸ E. Chang, *Brotopia...*, *op. cit.*, p. 7.

¹⁵⁹ David Bell y Kristine M. Di Bacco, *Gender Diversity in Silicon Valley: A Comparison of Silicon Valley Public Companies and Large Public Companies* (2016 Proxy Season), Fenwick y West LLP, s.l., 2017, p. 18 [recurso en línea].

¹⁶⁰ Véase David A. Cotter *et al.*, "All Women Benefit: The Macro-Level Effect of Occupational Integration on Gender Earnings Equality", *American Sociological Review*, vol. 62, núm. 5, octubre de

del área de la bahía están aún peor que otras en una industria que ya está segregada por sexo: en Silicon Valley, las mujeres ocupan el 20% de los trabajos informáticos mientras que en el resto del país, ese porcentaje es de 25%; cerca del 39% de dichos puestos de trabajo ocupados por mujeres están en Washington D.C., la ciudad que encabeza la lista de tratamiento justo a las mujeres en la industria tecnológica.¹⁶¹ A pesar de los avances en algunos mercados, en general, la industria de la tecnología ha permanecido inhóspita para las mujeres. De hecho, la participación de las mujeres en las posiciones informáticas ha disminuido dramáticamente durante las últimas dos décadas, de un 36% en 1991 a tan sólo un 25% en la actualidad.¹⁶²

Tal como Hollywood, Silicon Valley depende ampliamente de decisiones verticales y subjetivas, así como de redes sociales masculinas que ponen en desventaja a las mujeres. La historia comienza con los inversores de capital de riesgo, que fundan emprendimientos de tecnología. En 2016, el 93% de los socios de los más importantes fondos de capital de riesgo y el 98% de los fundadores eran hombres.¹⁶³ La predicción sobre cuál de los emprendedores tecnológicos saldrá adelante es un arte imperfecto y subjetivo;¹⁶⁴ las firmas de capital de riesgo recurren a estereotipos y

2017, pp. 714, 721, 722, 728-729 (San Francisco tiene el grado más bajo de segregación ocupacional por sexo y la menor brecha de ganancias basada en el sexo de las muchas áreas metropolitanas estudiadas).

¹⁶¹ Jeff Clabaugh, "DC, Not California, Tops List for Women Working in Tech", *Wtop*, Hubbard Radio Washington DC, LLC, 22 de febrero de 2018. Disponible en: <https://wtop.com/business-finance/2018/02/dc-tops-list-for-women-working-in-tech/>

¹⁶² E. Chang, *Brotopia...*, p. 7; Véase, también, Computer Science, "The Current State of Women in Computer Science, *Computerscience.Org* [De aquí en adelante: Current State of Women]. Disponible en: <https://www.computerscience.org/resources/women-in-computer-science> (reportando las mismas estadísticas).

¹⁶³ E. Chang, *Brotopia...*, *op. cit.*, p. 7; Sheelah Kolhatkar, "The Tech Industry's Gender Discrimination Problem", *The New Yorker*, 20 de diciembre de 2017. Disponible en: <https://www.newyorker.com/magazine/2017/11/20/the-tech-industrys-gender-discrimination-problem>

¹⁶⁴ E. Pao, *Reset...*, *op. cit.*, pp. 85-86. Para ver información adicional, véase Tobias Kollmann y Andreas Kuckertz, "Evaluation Uncertainty of Venture Capitalists' Investment Criteria", *Journal of Business Research*, vol. 63, 2010, p. 741; Yasemin Y. Kor *et al.*, "Resources, Capabilities and Entrepreneurial Perceptions", *Journal of Management Studies*, vol. 44, 2007, p. 1187; Barbara J. Orser y M. K. Foster, "Lending Practices and Canadian Women in Micro-based Businesses", *Women in Management Review*, vol. 9, núm. 5, 1994, p. 11.

redes de informantes internos, que las llevan a preferir hombres jóvenes, blancos, de universidades de élite del Noreste del país, o a desertores de Stanford que se parecen a otros innovadores tecnológicos.¹⁶⁵ De hecho, muchas compañías de tecnología comienzan como proyectos colaborativos entre amigos cercanos de la universidad, que luego contratan a otros amigos o conocidos, a través de estrechas redes sociales, tales como las fraternidades.¹⁶⁶ Los emprendedores de la tecnología buscan una combinación entre habilidades duras y cualidades subjetivas, tales como el pensamiento innovador y la habilidad para trabajar colaborativamente con otros en contextos competitivos.¹⁶⁷ Es ampliamente conocido que cuando los supervisores usan su propio juicio para contratar personas basándose en tales factores subjetivos, favorecen a aquellos que se les parecen,¹⁶⁸ examinando de más a las mujeres y confirmando sus impresiones de que la habilidad tecnológica es masculina. El depender de estrechas redes sociales tiene un efecto excluyente similar,¹⁶⁹ incluso cuando los grupos de los cuales surgen las redes no discriminan, al menos de manera explícita. Los emprendimientos que contratan a partir de las conexiones personales tienen menos probabilidades de integrar mujeres en roles técnicos centrales desde un comienzo; tal desigualdad de género se construye dentro de la lógica de la firma y se mantiene a través del tiempo.¹⁷⁰

A pesar del uso extendido de los procesos que favorecen a las personas que ya pertenecen a un círculo cercano, existe una visión generalizada entre el personal de que la industria es meritocrática.¹⁷¹ Los emprendedores de Silicon Valley usualmente comparten una filosofía libertaria en

¹⁶⁵ E. Chang, *Brotopia...*, *op. cit.*, pp. 54-55; E. Pao, *Reset...*, *op. cit.*, pp. 85-86; S. Kolhatkar, "The Tech Industry's Gender...", *op. cit.*

¹⁶⁶ Véase, nota 131 *supra*.

¹⁶⁷ Véase Richard T. Ford, «Civil Rights 2.0: Encouraging Innovation to Tackle Silicon Valley's Diversity Deficit», *Stanford Journal of Civil Rights & Civil Liberties*, vol. 11, núm. 2, junio 2015, pp. 155, 161-62.

¹⁶⁸ Véase nota 131 *supra*.

¹⁶⁹ Véase nota 132 y 147 *supra*.

¹⁷⁰ James N. Baron *et al.*, "In the Company of Women...", *op. cit.*

¹⁷¹ Véase R. T. Ford, «Civil Rights 2.0...», pp. 160, 163-67.

la que los mercados premian el talento y el esfuerzo.¹⁷² Adicionalmente, la mayoría cree firmemente que el éxito tecnológico requiere genios innatos.¹⁷³ Estas creencias también pueden estimular y justificar los estereotipos. Tal como las percepciones sobre la falta de creatividad de las mujeres o de la presencia dominante que se requiere para ser un gran director de cine, las imágenes culturales de los genios de la tecnología casi nunca tienen un rostro femenino. Los estudios muestran que los campos como la ciencia informática, las matemáticas y la filosofía, que jerarquizan la inteligencia innata, perjudican sistemáticamente a las mujeres porque tal talento es percibido como un rasgo masculino.¹⁷⁴

El modelo de negocio para los emprendimientos, que hace énfasis en la idea de empezar desde cero y administrar con reglas que permitan alcanzar el punto de equilibrio, exagera estas tendencias, dando a los supervisores amplios márgenes de autonomía y glorificando a aquellos con alto desempeño.¹⁷⁵ En una industria que privilegia los valores libertarios, el poder irrestricto y las redes tipo club social, no es sorprendente que muchos de los que ocupan las posiciones altamente apreciadas desarrollen un fuerte sentido de legitimidad para hacer lo que quieren, incluyendo lo que quieran hacer con otras personas.

3. El cambio

Las implicaciones de la teoría para el activismo y la reforma legal son claras. Terminar con el acoso sexual requiere de cambios a gran escala y no de soluciones individuales.¹⁷⁶ Académicos, legisladores, defensores,

¹⁷² E. Chang, *Brotopia...*, *op. cit.*, pp. 60-63; S. Kolhatkar, "The Tech Industry's Gender Discrimination...", *op. cit.*; L. Mundy, "Why Is Silicon Valley", *op. cit.*

¹⁷³ S. Kolhatkar, "The Tech Industry's Gender Discrimination...", *op. cit.*; L. Mundy, "Why Is Silicon Valley", *op. cit.*

¹⁷⁴ Sarah-Jane Leslie *et al.*, "Expectations of Brilliance Underlie Gender Distributions Across Academic Disciplines", *Science*, vol. 347, núm. 6219, 2015, p. 262.

¹⁷⁵ Kolhatkar, "The Tech Industry's Gender...", *op. cit.*

¹⁷⁶ V. Schultz, "The Sanitized Workplace", *op. cit.*, pp. 2172-74. La necesidad de cambios sistémicos, a diferencia de soluciones individuales, es un tema constante en la legislación sobre discriminación en el empleo. Véase Lauren B. Edelman, *Working Law: Courts, Corporations, and Symbolic Civil Rights*,

activistas, decisores de política pública, gerentes, empleados y ciudadanos debemos trabajar juntos para eliminar la segregación sexual y abandonar los innecesarios procesos de selección subjetivos, así como la autoridad arbitraria, a favor de organizaciones más inclusivas, abiertas y responsables.

El reconocimiento de las condiciones estructurales del lugar de trabajo, tales como la segregación sexual y el poder de supervisión ilimitado, que incentivan el acoso, explica por qué algunas soluciones están destinadas a fracasar. Las estrategias como reeducar o sensibilizar a los acosadores en el lugar de trabajo a través de capacitaciones, tal como muchas compañías y consultores están intentando, no van a funcionar.¹⁷⁷ La mayoría de los acosadores ya saben que sus conductas molestan a sus víctimas o son indiferentes a los sentimientos de éstas; las están acosando para reforzar su propio estatus, poder e identidad social. Los controles estrictos tampoco van a funcionar y, por el contrario, usualmente resultan contraproducentes.¹⁷⁸ Tampoco será suficiente castigar o avergonzar a los acosadores por abusar de su poder. No se trata simplemente de mal comportamiento, sino del poder como salvoconducto de un comportamiento que debe refrenarse, pero que lo respalda e incentiva; en muchas posiciones de alto nivel, el maltrato a los subordinados está tan arraigado que es visto como un elemento central del trabajo. Terminar con el acoso no se trata de reentrenar o reprimir a hombres burdos. El entrenamiento organizacional y las quejas internas a las compañías han tratado de hacer eso y han fallado considerablemente.¹⁷⁹ Si no enfrentamos directamente la

Chicago University Press, Chicago, 2017, pp. 127-33, 137-38; Tristin K. Green, *Discrimination Laundering: The Rise Of Organizational Innocence And The Crisis Of Equal Opportunity Law*, Cambridge University Press, Londres, 2017.

¹⁷⁷ L. Mundy, "Why Is Silicon Valley...", *op. cit.* (describe el sesgo implícito en las capacitaciones en Silicon Valley).

¹⁷⁸ *Id.*; Michelle M. Duguid y Melissa C. Thomas-Hunt, "Condoning Stereotyping? How Awareness of Stereotyping Prevalence Impacts Expression of Stereotypes", *Journal Applied Psychology*, vol. 100, 2015, p. 343.

¹⁷⁹ Véase L.B. Edelman, *Working Law*, *op. cit.*; Frank Dobbin y Alexandra Kalev, "Why Diversity Programs Fail", *Harvard Business Review*, Julio-agosto 2016. Disponible en: <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail/>; C. R. Feldblum y V. A. Lipnic, "Select Task Force on the Study...", *op. cit.*,

naturaleza de la jerarquía, podemos esperar que el círculo vicioso de los acosadores continúe.

Tampoco funcionará tener reglas, popularmente representadas por la regla personal del vicepresidente Mike Pence según la cual nunca tiene cenas a solas con mujeres, que limita el contacto entre personas de diferente sexo.¹⁸⁰ Estas normas, tales como las propuestas para poner límites estrictos entre el trabajo y las actividades fuera del trabajo,¹⁸¹ están basadas en la vieja idea de que el acoso está motivado por el deseo sexual. Dichas reglas asumen que eliminar la posibilidad de que las personas tengan contacto personal, resuelve el problema. Sin embargo, las organizaciones no pueden limitar el contacto entre todas las personas que podrían sentirse atraídas entre sí, en el lugar de trabajo o fuera de él. Si hemos aprendido algo hasta el momento, es que no podemos eliminar la atracción, el comportamiento sexual o las expresiones sexuales entre las personas en el trabajo —y de hecho, intentar hacerlo es desaconsejable—. Esto no cura el sexismo y, por el contrario, crea riesgos desproporcionados para las minorías sexuales y raciales, que son frecuentemente estereotipadas como excesivamente sexuales.¹⁸² Adicionalmente, los esfuerzos dirigidos a este tipo de limpieza en el trabajo serían inútiles porque lo que impulsa el acoso sexual no es el deseo sexual; es el sexismo enquistado en los contextos laborales.

Más importante aun, tales reglas están basadas en un esfuerzo desafortunado por controlar el pensamiento y el comportamiento de los individuos, antes que en reformar las condiciones organizacionales que

pp. 47-49 (cuestiona la eficacia de una formación estandarizada, a partir de una revisión de la evidencia dada por las Ciencias Sociales). También Susan Bisom-Rapp, "Ounce of Prevention Is a Poor Substitute for a Pound of Cure: Confronting the Developing Jurisprudence of Education and Prevention in Employment Discrimination Law", *Berkeley Journal of Employment and Labor Law*, vol. 22, núm. 1, 2001; Susan Bisom-Rapp, "Sex Harassment Training Must Change: The Case for Legal Incentives for Transformative Education and Prevention", *Stanford Law Review*, vol. 71, 2018, pp. 62, 69.

¹⁸⁰ Véase Ashley Parker, «Karen Pence Is the Vice President's 'Prayer Warrior,' Gut Check and Shield», *The Washington Post*, 28 de marzo de 2017 [recurso en línea].

¹⁸¹ Véase, p. ej., Josh Barro, «More Formal, Less 'Fun' Office Cultures Would Be Good for All of Us», *Business Insider*, 10 de octubre de 2017 [recurso en línea].

¹⁸² V. Schultz, "The Sanitized Workplace", *op. cit.*, pp. 2158-63.

canalizan esos comportamientos en formas dañinas. Es verdad que las propuestas e insinuaciones sexuales, así como otro tipo de humillaciones sexuales son usadas frecuentemente como un arma para excluir o humillar a las mujeres y a otras personas. Pero también es cierto que hay un sinnúmero de acciones no sexuales —como las descritas anteriormente— que también lo hacen. Estas reglas incentivan incluso más la segregación sexual, presentando todas las interacciones entre hombres y mujeres como inherentemente sexuales y, negado a las mujeres el mismo acceso formal a financiadores poderosos y redes sociales a las que sus pares hombres sí tienen acceso. Una vez que entendemos que la segregación sexual es la causa —y no la solución— del acoso sexual, es claro que terminar con el acoso requiere eliminar las barreras de sexo y género que evitan que las personas interactúen como iguales y no desde posiciones asimétricas que elevan a unos cuantos. Los obstáculos a los que debemos dirigirnos deben incluir aquellos construidos alrededor de la raza, la orientación sexual, la discapacidad y otros de este estilo, y no simplemente el sexo y el género.

Lo primero y más importante a tener en cuenta es que terminar con el acoso basado en el sexo significa eliminar la segregación sexual y la desigualdad laboral. Defendí esta posición hace varios años, pero no hubo suficientes defensores y decisores de política pública que asumieran el reto de defenderla. En esta ocasión, las activistas en contra del acoso parecen comprender este punto y están presionando para incorporarse a trabajos, ocupaciones e industrias dominadas por hombres. Por ejemplo, la carta original del movimiento #TimesUp, *Dear Sisters* ["Queridas hermanas"], pedía un "aumento significativo de mujeres en las posiciones de liderazgo y de poder en diversas industrias" e "igualdad de representación, de oportunidades, beneficios e ingresos para todas las mujeres trabajadoras, y aún mayor representación de las mujeres de color, las mujeres migrantes, lesbianas, bisexuales y transgénero" en todas las industrias.¹⁸³ Un grupo afiliado, 50/50 en 2020, busca integrar a las mujeres

¹⁸³ The New York Times, "Open Letter from Time's Up", *The New York Times*, 1 de enero de 2018. Disponible en: <https://perma.cc/8LVM-7594>

a las principales posiciones de liderazgo en Hollywood.¹⁸⁴ Los grupos reformistas en Silicon Valley están abogando también por la paridad de género en los roles técnicos de los emprendimientos.¹⁸⁵ Exigencias similares también están siendo presentadas con respecto a las minorías sexuales y raciales, en otras industrias desiguales.¹⁸⁶

Principios consagrados por el tiempo y las lecciones de la ley sobre anti-discriminación en el empleo pueden impulsar este proyecto. Aunque los beneficios financieros que se derivan de la diversidad pueden inducir a ciertas compañías a actuar,¹⁸⁷ históricamente, muy pocas industrias estadounidenses han realizado cambios significativos hacia la integración racial o de género, sin campañas para hacer cumplir el Título VII de la Ley de Derechos Civiles y otras leyes que prohíben la discriminación en el lugar de trabajo.¹⁸⁸ Incluso hoy en día, la lucha para terminar con la

¹⁸⁴ Véase, p. ej., #5050by2020. Sitio <https://5050by2020.com> (pide a las «redes, estudios, agencias de talentos, sindicatos y otras organizaciones que integren a las mujeres, personas de color, LGBTQIA, y personas con discapacidades en los puestos de toma de decisión para el 2020").

¹⁸⁵ Véase, p. ej., Sitio Anitab.org, «Calls for Uber to Publish Plans for Change», Anitab.org, <https://anitab.org/news/abi-in-the-news/uber-plans-for-change> [<https://perma.cc/H4SX-8FTY>]; Kapor Capital, The Kapor Capital Founder's Commitment. Sitio <https://www.kaporcapital.com>; Project Include, Sitio <http://projectinclude.org>; Victoria Turk, "What Men in Tech Can Do to Address Terrible Gender Inequality", *Wired*, 3 de diciembre de 2017 [recurso en línea] (describe una iniciativa de las Naciones Unidas que aboga por que la industria tecnológica establezca metas cuantificables para la igualdad salarial, políticas justas de licencia parental y paridad de género en el liderazgo Senior para 2020). También Ali Breland, "Black Lawmakers Give Tech Sector Low Marks Amid Silicon Valley Trip", *THE HILL*, 17 de octubre de 2017. Disponible en: <https://perma.cc/C2P3-PFH7>

¹⁸⁶ Véase, p. ej., ONU-Women, «Gender related UN Secretariat Policies», ONU, 2000. Disponible en: <https://perma.cc/8JZQ-7UE7>; Darren Sands, «A Top Democratic Group Has Increased Staff Diversity for Key Midterms», *BuzzFeed.News*, 15 de mayo de 2018. Disponible en: <https://www.buzzfeednews.com/article/darrensands/dccc-staff-diversity-black-candidates>; Bame in games, "Black, Asian And Minority Ethnic (Bame) Talent in Games". Sitio <http://www.bameingames.org>; Catalyst. Sitio <https://www.catalyst.org/topics/inclusion/>; Inclusiv. Sitio <https://inclusv.com/>; Paradigm For Parity. Sitio: <https://www.paradigm4parity.com/>; Parity.org. Sitio <https://www.parity.org>.

¹⁸⁷ Véase R. T. Ford, «Civil Rights 2.0», *op. cit.*, pp. 155, 176-178 (aboga para que se les permita a las compañías de Silicon Valley innovar para lograr diversidad).

¹⁸⁸ En los primeros días de la entrada en vigor del Título VII, por ejemplo, el Gobierno federal impugnó la segregación racial en muchas industrias líderes, incluyendo el acero, el transporte de camiones, la construcción, telecomunicaciones, manufactura, agencias del Estado, extinción de incendios e incluso películas cinematográficas. Véase, p. ej., Suprema Corte de Estados Unidos, caso *Teamsters vs. United States*, 431 U.S. 324 (1977) (transporte en camiones); Tribunal del Quinto Circuito, caso *Estados Unidos vs. Allegheny-Ludlum Industries*, 517 F 2D 826, 834 (5o. CIR. 1976) (siderúrgico). Debido a una presión del movimiento de los derechos de las mujeres, el Gobierno federal empezó a desafiar la segregación sexual en industrias como la siderurgia, las telecomunicaciones y el comercio minorista. Véase V. Schultz, "Taking Sex Discrimination Seriously", *op. cit.*, pp. 1031-35.

segregación sexual, la desigualdad y el acoso, deben incluir iniciativas por parte de las agencias estatales y federales, así como acciones colectivas privadas, para hacer cumplir este tipo de leyes.¹⁸⁹ El riesgo de veto en las industrias que trabajan con base en redes sociales y reputación es demasiado alto para las personas que enfrentan tratos discriminatorios y sobre las cuales recaería la carga de presentar demandas legales a título individual. Durante la administración de Obama, el gobierno federal comenzó a perseguir penalmente a los estudios cinematográficos y a las firmas de tecnología que discriminaban en la contratación, promoción y pagos. La Secretaría del Trabajo demandó a Google, Oracle y Palantir por las disparidades basadas en el sexo, en la contratación y en los salarios,¹⁹⁰ y la EEOC comenzó a investigar a los principales estudios de Hollywood por discriminación sexual evidenciada en la falta de contratación de mujeres directoras.¹⁹¹ Deberíamos insistir en que estos esfuerzos se mantengan.

Demandas como estas deberían retar también el acoso basado en el sexo, esclareciendo su relación con las formas verticales y horizontales de segregación sexual y exponiendo el espectro completo de lo que constituye acoso sexual, no sexual y tratamiento desigual —los miles de "actos insignificantes" que debilitan a tantas mujeres y personas que no se ajustan a las expectativas sociales de género—. Los activistas también deben presionar para obtener reparaciones novedosas, para manejar y prevenir la ocurrencia repetitiva del acoso, así como los objetivos estadísticos para que las mujeres de todas las razas sean plenamente integradas a las posiciones valoradas y de liderazgo, en igualdad de condiciones¹⁹² —no

¹⁸⁹ Véase V. Schultz, "Open Statement on Sexual...", *op. cit.*, pp. 22-25.

¹⁹⁰ Véase Seth Fiegerman, «Google is in Court Fighting Over How It Pays Women», *CNN Business*, 9 de agosto de 2017. Disponible en: <http://money.cnn.com/2017/08/09/technology/business/google-labor-lawsuit/index.html>; Kolhatkar, S. Kolhatkar, "The Tech Industry's...", *op. cit.*

¹⁹¹ Véase Maria Giese, «Weinstein Scandal Should Affect the Outcome of the EEOC Hollywood Probe», *The Hollywood Reporter*, 12 de octubre de 2017. Disponible en: <https://www.hollywoodreporter.com/news/weinstein-scandal-should-affect-outcome-eeoc-hollywood-probe-guest-column-1048414>

¹⁹² Suprema Corte de Estados Unidos, caso *Local 28 of the Sheet Metal Workers' Int'l Ass'n vs. EEOC*, 478 U.S. 421, 445 (1986) (pluralidad de opiniones) (sostiene que el Título VII "no prohíbe a la Corte castigar actitudes pasadas relacionadas con el caso"). También Suprema Corte de Estados

solamente como un asunto de número— y que los hombres sean también integrados a posiciones tradicionalmente femeninas. Romper con estos patrones de inequidad es crucial para dar a las personas marginadas la presencia y el poder de resistir el acoso y los estereotipos —y en últimas, para cambiar los corazones y mentes de aquellos que no las ven como iguales—. Las campañas dirigidas a accionistas, anunciantes y clientes pueden generar presión para obtener resultados y reparaciones similares. Las aspiraciones del derecho pueden ser movilizadas en diferentes escenarios, presionando por el reconocimiento de que el acoso es una expresión endémica del sexismo laboral y no un problema de propuestas sexuales individuales.¹⁹³

Pero la integración por sí misma no terminará con el acoso; a menos que la jerarquía misma se reestructure, las mujeres simplemente ocuparán los cargos altos de aquellos con demasiado poder e inevitablemente sucumbirán a la tentación de abusar de otros, a la que sucumben los que actualmente ocupan esas posiciones. Los académicos han comenzado a reforzar este asunto con la eliminación de la innecesaria figura de jefes con poder arbitrario y subjetivo.¹⁹⁴ Eliminar las jerarquías laborales innecesarias es una tarea masiva y complicada que requerirá esfuerzos de largo plazo en múltiples frentes, incluyendo las reformas laborales, el activismo político laboral y la responsabilidad civil contractual y por daños, para reformular y restringir la arbitrariedad y el abuso de autoridad de aquellos en posiciones de poder.¹⁹⁵ Muchos activistas también trabajan, acertadamente, en el problema desde abajo, buscando reformas que fortalezcan a los

Unidos, caso *Johnson vs. Transp. Agency*, 480 U.S. 616, 619-21 (1987) (sostiene que los reclutadores pueden utilizar la acción afirmativa para integrar categorías tradicionalmente segregadas por sexo); Suprema Corte de Estados Unidos, caso *United Steel-workers of Am. vs. Weber*, 443 U.S. 193, 209 (1979) (sostiene argumentos similares para el caso de la raza).

¹⁹³ Véase T. K. Green, "Was Sexual Harassment...", *op. cit.*, pp. 167-69.

¹⁹⁴ Véase E. Anderson, *Private Government...*, *op. cit.*; Cynthia Estlund, "Rethinking Autocracy at Work", *Harvard Law Review*, vol. 131, 2018, p. 795 (cita a E. Anderson, *Private Government...*, *op. cit.*)

¹⁹⁵ Véase Ramit Mizrahi, "Sexual Harassment Law Afer #MeToo: Looking to California as a Model", *The Yale Law Journal*, vol. 128, 2018, pp. 121, 142-52 (cita posibles soluciones legales en medio del auge del movimiento #MeToo and #TimesUP).

empleados a reducir su vulnerabilidad estructural.¹⁹⁶ La ley sobre discriminación laboral también contiene importantes lecciones para superar el poder ilimitado. Desde su concepción, la jurisprudencia sobre el Título VII condenó el ejercicio excesivo de la autoridad gerencial subjetiva y las redes sociales cerradas como formas de cultivo para la discriminación y la construcción de estereotipos. Abogados en la División de Derechos Civiles del Departamento de Justicia, entre otros, consiguieron interpretaciones de la ley que presionaban a empleadores y sindicatos laborales para que abandonaran los sistemas de selección altamente subjetivos, que incentivaban sesgos o que favorecían a las personas que se parecían a los decisores.¹⁹⁷ Estos abogados pelearon por procesos más abiertos que promocionaran las ofertas laborales de forma igualitaria para todas las personas, por la definición previa de habilidades específicas, y por la evaluación más objetiva y estandarizada de los candidatos. Los abogados de los derechos civiles triunfaron en muchas industrias, convirtiendo los contextos laborales en espacios más racionales, tal como el movimiento laboral había intentado por décadas.¹⁹⁸ Con el objetivo de eliminar la discriminación racial, la revolución temprana del Título VII contribuyó a superar

¹⁹⁶ Véase Vicki Schultz, "Open Statement on...", *op. cit.*, principio 6. Para ejemplos de propuestas de solución véase Regina Austin, "Employer Abuse, Worker Resistance, and Tort of Intentional Infliction of Emotional Distress", *Stanford Law Review*, vol. 41, 1988, pp. 4-5 (propone la creación de un delito de abuso de supervisión); "Hands Off Pants On", Unite Here Local 1. Sitio <https://www.handsoffpantson.org/protecting-and-respecting-women/>. One Fair Wage, Restaurant Opportunities Centers United. Sitio <http://rocunited.org/our-work/#one-fair-wage> (propone la eliminación del salario basado en propinas, para crear un salario mínimo para los trabajadores en restaurantes).

¹⁹⁷ Véase, p. ej., Suprema Corte de Estos Unidos, caso *United States vs. Georgia Power Co.*, 474 F.2d 906, 925 (5th Cir. 1973) (invalida como racialmente discriminatorio el uso del reclutamiento a través de referencias porque excluye a las personas negras de la "red de información" sobre las oportunidades laborales); Suprema Corte de Estos Unidos, caso *Rowe vs. Gen. Motors Corp.*, 457 F.2d 348, 359 (5th Cir. 1972) (invalida los procedimientos de promoción y transferencia que se apoyan en evaluaciones subjetivas de supervisores, por ser discriminatorios en función de la raza y por ser "mecanismos eficientes para la discriminación"); *Local 53 of Int'l Assoc. of Hegg. & Front Insulpg.ors vs. Vogler*, 407 F.2d 1047, 1053-54 (5th Cir. 1969) (invalida como discriminatorio en función de la raza, el requisito que restringe la posibilidad de colaborar con un sindicato, a los hijos o familiares cercanos de miembros activos del sindicato).

¹⁹⁸ Vicki Schultz, "Rationalizing The Workplace: Title VII's Lasting Contribution To American Society After Fifty Years" (2017) (manuscrito no publicado) (documenta las primeras campañas y casos judiciales relacionados con la implementación, y describe los cambios en las prácticas de los empleadores). Véase, en general, Frank Dobbin, *Inventing Equal Opportunity*, Princeton University Press, Princeton, 2009 (documenta cambios organizacionales).

la toma de decisiones puramente subjetivas y a erosionar la confianza en las redes sociales excluyentes, a favor de procesos más abiertos y neutrales que crearon mayores oportunidades no solo para las minorías raciales, sino para todos los aspirantes que no hacían parte de los grupos favorecidos.¹⁹⁹

Ahora es momento para una nueva revolución. Estos mismos principios deberían ser adaptados para la economía actual e influir positivamente a las industrias que aún no los han implementado. Las personas que están buscando una carrera en Hollywood, Silicon Valley, y muchas otras industrias y firmas, no pueden contar con el beneficio de procesos de contratación abiertos, credenciales objetivas, o caminos identificables de crecimiento profesional —factores que crean sistemas laborales y de contratación más racionalizados—. Por el contrario, las aspirantes deben perseguir y complacer a patrocinadores poderosos, y mantener las conexiones sociales correctas si quieren tener futuro en el negocio. Hollywood ha evitado mayor racionalización en parte, porque la industria cinematográfica depende de proyectos separados y contratos de corto plazo; terceros, tales como las agencias de talento, asumen la responsabilidad.²⁰⁰ Las firmas de Silicon Valley han operado en un contexto despreocupado e informal que ha evadido el deber de hacer públicos, por ejemplo, los datos básicos de empleo.²⁰¹

En una economía en la cual las habilidades suaves y las redes sociales se han convertido en algo tan importante, es crucial exigir mayor apertura, objetividad y responsabilidad. Defensores y agencias han comenzado a reconocerlo. Por ejemplo, la exigencia de la Organización Estadounidense por los Derechos Civiles (American Civil Liberties Union—ACLU)

¹⁹⁹ Véase. V. Schultz, nota 198 *supra*.

²⁰⁰ Véase D. Bielby, "Gender Inequality in Culture...", *op. cit.*, p. 369-70 (discute el auge de los contratos laborales y el papel y el papel de las agencias de talento); Allen J. Scott, "A New Map of Hollywood: The Production and Distribution of American Motion Pictures", *Regional Studies*, vol. 36, núm. 9, 2002, pp. 957, 958-59 (describe los principales estudios como sistemas de casas que producen un pequeño número de películas taquilleras, al mismo tiempo que utiliza un sistema de especialización flexible para producir la mayoría de las películas a través de contratos discretos, incluyendo estudios independientes y agencias de talento).

²⁰¹ Véase L. Mundy, "Why Is Silicon Valley...", S. Kolhatkar, "The Tech Industry's Gender...", *op. cit.*

al EEOC, de investigar la industria cinematográfica, no solo incluye quejas sobre segregación sexual: también identifica la función que los estudios y las agencias de talento tienen en el uso discriminatorio de prácticas de contratación profundamente subjetivas.²⁰² Las organizaciones feministas en Silicon Valley recomiendan medidas para racionalizar los procesos de selección excesivamente subjetivos, tales como el reclutamiento abierto, las entrevistas estructuradas, criterios más objetivos y formas estandarizadas de toma de decisiones.²⁰³ Consultores e incluso algunas pocas compañías prominentes, tales como Google, apoyan una aproximación similar.²⁰⁴ Por ahora, es claro que la industria de la tecnología no debe seguirse regulando a sí misma. Agencias federales y estatales así como defensores públicos deberían sumarse a dichos esfuerzos y exigir medidas que disciplinen las decisiones subjetivas y que dismantelen la discriminación, tal como ocurrió en otros sectores importantes hace un tiempo. Si bien es cierto que algún grado de subjetividad en la contratación y en la supervisión es inevitable, el poder de supervisión excesivamente arbitrario y las redes oligopólicas que favorecen a personas que pertenecen a ellas pueden y deberían ser restringidas por la ley y el activismo.²⁰⁵ Estos sistemas no sólo incentivan el acoso y la discriminación de grupos específicos, sino también el nepotismo y abuso de manera generalizada. En últimas, no solo las mujeres y las minorías sexuales o raciales pueden beneficiarse de este tipo de reformas estructurales, sino además todos los empleados y aspirantes.

Conclusión

El movimiento #MeToo ha renovado los sueños y exigencias de las mujeres —y de todas las personas— por contextos laborales iguales e incluyentes que se caractericen por relaciones de respeto y solidaridad, antes que por discriminación y abuso. Ya hemos estado en esta situación. Esta vez no nos dejemos adormecer al concentrarnos en los síntomas ni en las

²⁰² Women and Hollywood, "Read: The ACLU's Letter...", pp. 2-4, 6.

²⁰³ Include, "Hiring". Disponible en: <http://projectinclude.org/hiring>

²⁰⁴ L. Mundy, "Why Is Silicon Valley...", *op. cit.*

²⁰⁵ E. Anderson, *Private Government...*, pp. 48-52, 128-30, 135-38.

soluciones individuales. Debemos insistir en que nuestras instituciones asuman tareas cruciales para el desmantelamiento de la segregación sexual y para reestructurar la autoridad subjetiva ilimitada a favor de instituciones más igualitarias, abiertas y responsables. Eliminar la segregación es crucial para que las mujeres y hombres de todo tipo interactúen y trabajen juntos, como iguales. Imponer límites a la autoridad subjetiva es igualmente importante. Superar tal ejercicio de poder y autoridad puede contribuir a reducir la discriminación y las acciones basadas en estereotipos, y también pueden ayudar a eliminar el acoso y el abuso. Cuando los jefes y benefactores dejen de tener carta blanca para construir o destruir la carrera profesional de las personas a su antojo, también tendrán mucha menos posibilidad de maltratar, acosar y tomar represalias en contra de las personas menos poderosas. En nombre de la igualdad, en nombre de la humanidad, es tiempo de exigir que no haya más poderosos con trono ni agentes de poder entronizadores.

Bibliografía

- A.A. V.V., *The Facts Behind the #MeToo Movement: A National Study on Sexual Harassment and Sexual Assault, Stop Street Harassment*, 2018 [recurso en línea].
- ANDERSON, Elizabeth, *Private Government: How Employers Rule Our Lives (And Why We Don't Talk About It)*, Princeton University Press, Princeton, 2017.
- BELL, David y DI BACCO, Kristine M., *Gender Diversity in Silicon Valley: A Comparison of Silicon Valley Public Companies and Large Public Companies*, Fenwick y West Llp, s.l., 2017. [recurso en línea].
- BERDAHL, Jennifer L. y RAVEN, Jana L., "Sexual Harassment", en Sheldon ZEDECK (ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Tomo 3, Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization, 2011, cap. 18.

- BOHNET, Iris, *What Works: Gender Equality by Design*, Belknap Press, Londres, 2016.
- DOBBIN, Frank, *Inventing Equal Opportunity*, Princeton University Press, Princeton, 2009.
- EDELMAN, Lauren B., *Working Law: Courts, Corporations, and Symbolic Civil Rights*, Chicago University Press, Chicago, 2016.
- GRANT, Jaime M. et al., *Injustice at Every Turn: A Report of the National Transgender Discrimination Survey*, The National Gay and Lesbian Task Force and the National Center for Transgender Equality, s.l., 2011 [recurso en línea].
- GREEN, Tristin K., *Discrimination Laundering: The Rise Of Organizational Innocence And The Crisis Of Equal Opportunity Law*, Cambridge University Press, Londres, 2017.
- HUNT, Daniel et al., *2017 Hollywood Diversity Report: Setting the Record Straight*, Ralph J. Bunche Center for Afrin American Studies at UCLA, 2017. Disponible en: <http://bunchecenter.ucla.edu/wp-content/uploads/sites/82>
- MACKINNON, Catharine A., *Sexual Harassment of Working Women: A Case Study of Discrimination*, Yale University Press, Londres, 1979.
- MCGINLEY, Ann C., *Masculinity at Work: Employment Discrimination through a Different Lens*, NYU Press, Londres, 2016.
- MOSS Kanter, Rosabeth, *Men And Women Of The Corporation*, Basic Books, Nueva York, 1977.
- NPR, ROBERT WOOD JOHNSON FOUNDATION, HARVARD Y T. CHAN, *Discrimination in America: Experiences and Views of American Women*, NPR, s.l., 2017.

SMITH, Stacy L. *et al.*, *Inequality in 900 Popular Films: Examining Portrayals of Gender, Race/Ethnicity, LGBT, and Disability from 2007-2016*, Media, Diversity and Social Change Initiative, USC Annenberg, Julio 2017. Disponible en: https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/Dr_Stacy_L_Smith-Inequality_in_900_Popular_Films.pdf

SMITH, Stacy L. *et al.*, "Exploring the Careers of Female Directors: Phase III", Media, Diversity, and Social Change Initiative-Annenberg School for Communication and Journalism-University of Southern California, s.l., 2015. Disponible en: <https://www.sundance.org/pdf/artist-programs/wfi/phase-iii-research---female-film-makers-initiative.pdf>

Hemerografía

AKERLOF, George y KRANTON, Rachel, "Economics and Identity", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 115, núm. 3, agosto 2000, pp. 715-753.

ALMUKHTAR, Sarah, GOLD, Michael y Larry BUCHANAN, "After Weinstein: 71 Men Accused of Sexual Misconduct and Their Fall from Power", *The New York Times*, 8 de febrero de 2018 [recurso en línea].

AUSTIN, Regina, "Employer Abuse, Worker Resistance, and Tort of Intentional Infliction of Emotional Distress", *Stanford Law Review*, vol. 41, 1988.

BARON, James N. *et al.*, "In the Company of Women: Gender Inequality and the Logic of Bureaucracy in Start-Up Firms", *Work and Occupations*, vol. 34, 2007, pp. 35-66.

BARRO, Josh, "More Formal, Less 'Fun' Office Cultures Would Be Good for All of Us", *Bussines Insider*, 10 de octubre de 2017 [recurso en línea].

BERDAHL, Jennifer L. y Moore, Celia, "Workplace Harassment: Double Jeopardy for Minority Women", *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, núm. 2, 2006, pp. 426-436.

- BERDAHL, Jennifer L., "Harassment Based on Sex: Protecting Social Status in the Context of Gender Hierarchy", *Academy of Management Review*, vol. 32, núm. 2, 2007, pp. 641-658.
- BERDAHL, Jennifer L. y MOON, Sue H., "Workplace Mistreatment of Middle Class Workers Based on Sex, Parenthood, and Caregiving", *Journal of Social Issues*, vol. 69, núm. 2, 2013, pp. 341-366.
- BERDAHL, Jennifer L., "The Sexual Harassment of Uppity Women", *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, 2007.
- BERLATSKY, Noah, "It's Time to Stop Worshipping Powerful Men", QUARTZ, 14 de octubre de 2017, Disponible en: <https://qz.com/1102376/its-time-to-stop-worshipping-powerful-men>
- BIELBY, William T., "Minimizing Workplace Gender and Racial Bias", *Contemporary Sociology*, vol. 29, núm. 1, 2000, pp. 120-129.
- BIELBY, Denise D., "Gender Inequality in Culture Industries: Women and Men Writers in Film and Television", *Sociologie du travail*, vol. 51, 2009, pp. 237-252.
- BIELBY, William T. y BIELBY, Denise D., "Cumulative Versus Continuous Disadvantage in an Unstructured Labor Market: Gender Differences in the Careers of Television Writers", *Work and Occupations*, vol. 19, núm. 4, 1992, pp. 366-386.
- BISOM-RAPP, Susan, "Ounce of Prevention Is a Poor Substitute for a Pound of Cure: Confronting the Developing Jurisprudence of Education and Prevention in Employment Discrimination Law", *Berkeley Journal of Employment and Labor Law*, vol. 22, núm. 1, 2001, pp. 1-44.
- BRAKE, Deborah L., "The Struggle for Sex Equality in Sport and the Theory Behind Title IX", *University of Michigan Journal of Law Reform*, vol. 34, núm. 1-2, 2000.

- BRELAND, Ali, "Black Lawmakers Give Tech Sector Low Marks Amid Silicon Valley Trip", *THE HILL*, 17 de octubre de 2017. Disponible en: <https://perma.cc/C2P3-PFH7>
- BREMAN, Phil, "The Hollywood Assistant Survival Guide", *The Balance Careers*, 14 de abril de 2018. Disponible en: <https://www.thebalance.com/film-tv-careers-the-hollywood-assistant-survival-guide-1283533>
- BRODY, Richard, "Harvey Weinstein and the Illusion of the Vulgar but Passionate Old-Hollywood Studio Boss", *The New Yorker*, 17 de octubre 2017[recurso en línea].
- BUCKLEY, Cara, "Powerful Hollywood Women Unveil Anti-Harassment Action Plan", *The New York Times*, 1o. de enero de 2018 [recurso en línea].
- BURT, Ronald S., "The Gender of Social Capital", *Rationality and Society*, vol. 10, núm. 1, 1998, pp. 5-46.
- CHOU, Tracy, "Where Are the Numbers?", *Medium*, 11 de octubre de 2013. Disponible en: <https://medium.com/@triketora/where-are-the-numbers-cb997a57252>.
- CLABAUGH, Jeff, "DC, Not California, Tops List for Women Working in Tech", *Wtop, Hubbard Radio Washington DC, LLC*, 22 de febrero de 2018. Disponible en: <https://wtop.com/business-finance/2018/02/dc-tops-list-for-women-working-in-tech/>
- CLEVELAND, Jeanette N. y KERST, Melinda E., "Sexual Harassment and Perceptions of Power: An Under-Articulated Relationship", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 42, núm. 1, 1993, pp. 49-67.
- COHEN, David S., "Keeping Men 'Men' and Women Down: Sex Segregation, Anti-Essentialism, and Masculinity", *Harvard Journal Law and Gender*, vol. 33, 29 enero de 2010.

- COMPUTER Science, "The Current State of Women in Computer Science", Computerscience.Org [De aquí en adelante: Current State of Women]. Disponible en: <https://www.computerscience.org/resources/women-in-computer-science>
- COTTER, David A. *et al.*, "All Women Benefit: The Macro-Level Effect of Occupational Integration on Gender Earnings Equality", *American Sociological Review*, vol. 62, núm. 5, octubre de 2017.
- DERKS, Belle *et al.*, "The Queen Bee Phenomenon: Why Women Leaders Distance Themselves from Junior Women", *The Leadership Quarterly*, vol. 27, núm. 3, 2016, pp. 456-469.
- DOBBIN, Frank y KALEV, Alexandra, "Why Diversity Programs Fail", *Harvard Business Review*, Julio-agosto 2016. Disponible en: <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>
- DUGUID, Michelle M. y THOMAS-HUNT, Melissa C., "Condoning Stereotyping? How Awareness of Stereotyping Prevalence Impacts Expression of Stereotypes", *Journal Applied Psychology*, vol. 100, 2015, pp. 343-359.
- ELY, Robin J., "The Effects of Organizational Demographics and Social Identity on Relationships Among Professional Women", *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, núm. 2, jun. 1994, pp. 203-238.
- ESTLUND, Cynthia, "Rethinking Autocracy at Work", *Harvard Law Review*, vol. 131, 2018. Disponible en: <https://harvardlawreview.org/2018/01/rethinking-autocracy-at-work/>
- ESTRICH, Susan, "Sex at Work", *Stanford Law Review*, vol. 43, núm. 4, abril 1991, pp. 813-861.
- FITZGERALD, Louise F., GELFAND, Michele J. y DRASGOW, Fritz, "Measuring Sexual Harassment: Theoretical and Psychometric Advances", *Basic and Applied Social Psychology*, vol. 17, núm. 4, 1995, pp. 425-445.

- FLEMING, Mike, Jr., "How Male-Dominated Hollywood Contributes to Sexual Harassment Culture: Oscar-Winning Producer Cathy Schulman Explains", *DEADLINE*, 2 de marzo de 2018 [recurso en línea].
- FRISCH, Eleanor, "State Sexual Harassment Definitions and Disaggregation of Sex Discrimination Claims", *Minnesota Law Review*, vol. 98, 2014, pp. 1943-1979.
- GARCIA, Sandra E., "The Woman Who Created #MeToo Long Before Hashtags", *The New York Times*, 20 de octubre de 2017. Disponible en: <https://www.nytimes.com/2017/10/20/us/me-too-movement-tarana-burke.html>
- GEORGE, Glenn, "Forfeit: Opportunity, Choice, and Discrimination Theory Under Title IX", *Yale Journal of Law & Feminism*, vol. 22, 2010, pp. 1-52.
- GIRA Grant, Melissa, "The Unsexy Truth About Harassment", *The New York Review of Books*, 8 de diciembre de 2017 [recurso en línea].
- GRAY, Mia *et al.*, "Networks of Exclusion: Job Segmentation and Social Networks in the Knowledge Economy", *Equal Opportunities International*, vol. 26, núm. 2, 2007, pp. 144-161.
- GREEN, Tristin K., "Was Sexual Harassment Law a Mistake? The Stories We Tell", *The Yale Law Journal*, vol. 128, 2018, pp. 152-168.
- GRUBER, James, "The Impact of Male Work Environments and Organizational Policies on Women's Experiences of Sexual Harassment", *Gender and Society*, vol. 2, núm. 12, 1998, pp. 301-320.
- GOODYEAR, Dana, "Harvey Weinstein's Former Employees Reckon with What They Knew and What They Didn't", *The New Yorker*, 19 de octubre de 2017. Disponible en: <https://www.newyorker.com/news/news-desk/harvey-weinsteins-former-employees-reckon-with-what-they-knew-and-what-they-didn-t>.

- HERSHCOVIS, M. Sandy y BARLING, Julian, "Comparing Victim Attributions and Outcomes for Workplace Aggression and Sexual Harassment", *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, núm. 5, 2010, pp. 874-888.
- HOLLAND, Kathryn J. y CORTINA, Lilia M., "When Sexism and Feminism Collide: The Sexual Harassment of Feminist Working Women", *Psychology of Women Quarterly*, vol. 37, núm. 2, 4 de abril de 2013, pp. 192-208.
- KABAT-FARR, Dana y CORTINA, Lilia M., "Sex-Based Harassment in Employment: New Insights into Gender and Context", *Law Human Behavior*, vol. 38, núm. 1, 2014.
- KANTOR, Jodi, "#MeToo Called for an Overhaul. Are Workplaces Really Changing?", *The New York Times*, 23 de marzo de 2018 [recurso en línea].
- KELTNER, Dacher *et al.*, "Power, Approach, and Inhibition", *Psychology Review*, vol. 110, núm. 2, 2003, pp. 265-284.
- KIMMEL, Adele P., "Title IX: An Imperfect but Vital Tool to Stop Bullying of LGBT Students", *The Yale Law Journal*, vol. 125, núm. 7, mayo de 2016.
- KOLHATKAR, Sheelah "The Tech Industry's Gender Discrimination Problem", *The New Yorker*, 20 de diciembre de 2017.
- KOLLMANN, Tobias y KUCKERTZ, Andreas, "Evaluation Uncertainty of Venture Capitalists' Investment Criteria", *Journal of Business Research*, vol. 63, 2010, pp. 741-747.
- KOR, Yasemin Y. *et al.*, "Resources, Capabilities and Entrepreneurial Perceptions", *Journal of Management Studies*, vol. 44, 2007, pp. 1187-1212.

- LAUZEN, Martha M., "The Celluloid Ceiling: Behind-the-Scenes Employment of Women on the Top 100, 250, and 500 Films of 2016", Center of Study of Women in Television and Film, 2017. Disponible en: https://womenintvfilm.sdsu.edu/wp-content/uploads/2017/01/2016_Celluloid_Ceiling_Report.pdf
- LESKINEN, Emily A., CORTINA, Lilia M. y Dana B. KABAT, "Gender Harassment: Broadening Our Understanding of Sex-Based Harassment at Work", *Law Human Behavior*, vol. 35, núm. 1, 2011, pp. 25-39.
- LESLIE, Sarah-Jane *et al.*, "Expectations of Brilliance Underlie Gender Distributions Across Academic Disciplines", *Science*, vol. 347, núm. 6219, 2015, p. 262.
- LEE, Deborah, "Gendered Workplace Bullying in the Restructured UK Civil Service", *Personnel Review*, vol. 31, núm. 2, 2001, pp. 205-277.
- LEVINTOVA, Hannah, "Meet the Engineer Who Forced Silicon Valley's Gender Problem into the Open", *Mother Jones*, 13 de octubre de 2015. Disponible en: <https://www.motherjones.com/politics/2015/07/silicon-valley-gender-sexism-women-engineers-tracy-chou>
- LIM, Sandy y CORTINA, Lilia M., "Interpersonal Mistreatment in the Workplace: The Interface and Impact of General Incivility and Sexual Harassment", *American Psychological Association*, vol. 90, núm. 3, 2005, pp. 483-496.
- LUTTER, Mark, "Do Women Suffer from Network Closure? The Moderating Effect of Social Capital on Gender Inequality in a Project-Based Labor Market, 1929 to 2010", *American Sociological Review*, vol. 80, núm. 2, 2015, pp. 329-358.
- MAASS, Anne *et al.*, "Sexual Harassment Under Social Identity Threat: The Computer Harassment Paradigm", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 85, núm. 5, 2003, pp. 853-870.

- MIZRAHI, Ramit, "Sexual Harassment Law Afer #MeToo: Looking to California as a Model", *The Yale Law Journal*, vol. 128, 2018, pp. 121-152.
- GIESE, Maria, "Weinstein Scandal Should Affect the Outcome of the EEOC Hollywood Probe", *The Hollywood Reporter*, 12 de octubre de 2017. Disponible en: <https://www.hollywoodreporter.com/news/weinstein-scandal-should-affect-outcome-eeoc-hollywood-probe-guest-column-1048414>
- MCDONALD, Clare, "#MeToo: Parallels Between the Technology Industry and Hollywood", *ComputerWeekly.com*, 20 de octubre de 2017 [recurso en línea].
- MCGUIRE, Gail, "Gender, Race, Ethnicity and Networks: The Factors Affecting the Status of Employees' Network Members", *Work and Occupations*, vol. 27, 2000, pp. 501-524.
- MCLAUGHLIN, Heather, UGGEN, Christopher y Amy BLACKSTONE, "Sexual Harassment, Workplace Authority, and the Paradox of Power", *American Sociological Review*, vol., núm. 4, 2012, pp. 625-647.
- MURPHY, Shauna, "Half of Film School Grads Are Women—So Why Are 1.9% Directing Big Budget Films?", *MTV NEWS*, 13 de mayo de 2015. Disponible en: <http://www.mtv.com/news/2159771/female-directors-college/>
- NORTH, Anna, "What I've Learned Covering Sexual Misconduct this Year", *Vox*, 27 de diciembre de 2017 [recurso en línea].
- MUNDY, Liza, "Why Is Silicon Valley So Awful to Women?", *The Atlantic*, Technology, abril 2017. Disponible en: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/04/why-is-silicon-valley-so-awful-to-women/517788/>
- ONU, *What is Sexual Harassment?*, Naciones Unidas, s.l., s.f. [recurso en línea].

- OCR, "Dear Colleague Letter: Harassment and Bullying", Departamento de Educación Estadounidense, 26 de octubre de 2010. Disponible en: <https://www2.ed.gov/about/offices/list/ocr/letters/colleague-201010.pdf>
- ONWUACHI-WILLIG, Angela, "What About #UsToo?: The Invisibility of Race in the #MeToo Movement", *Yale Journal of Law & Feminism*, vol. 128, 2018.
- ORSER, Barbara J. y FOSTER, M. K., "Lending Practices and Canadian Women in Micro-based Businesses", *Women in Management Review*, vol. 9, núm. 5, 1994, pp. 11-19.
- PARKER, Ashley, "Karen Pence Is the Vice President's 'Prayer Warrior,' Gut Check and Shield", *The Washington Post*, 28 de marzo de 2017 [recurso en línea].
- PROULX, Natalie, PEPPER, Christopher y Katherine SHULTEN, "The Reckoning: Teaching About the #MeToo Movement and Sexual Harassment with Resources", *The New York Times*, 25 de junio de 2018.
- PRYOR, John B., "Sexual Harassment Proclivities in Men", *Sex Roles*, vol. 17, núm. 5-6, 1987, pp. 269-290.
- RESKIN, Barbara F y BRANCH McBrier, Debra, "Why Not Ascription? Organizations' Employment of Male and Female Managers", *American Sociological Review*, vol. 65, núm. 2, 2000, pp. 210-233.
- ROBINSON, Russell K., "Casting and Caste-ing: Reconciling Artistic Freedom and Antidiscrimination Norms", *California Law Review*, vol. 95, 2007, pp. 1-73.
- ROSE, David L., "Subjective Employment Practices: Does the Discriminatory Impact Analysis Apply?", *San Diego Law Review*, vol. 25, 1988, pp. 63-69.

- ROSCIGNO, Vincent J. *et al.*, "Social Closure and Processes of Race/Sex Employment Discrimination", *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 609, núm. 1, 2007, pp. 16-48.
- SANDS, Darren, "A Top Democratic Group Has Increased Staff Diversity for Key Midterms", *BuzzFeed.News*, 15 de mayo de 2018. Disponible en: <https://www.buzzfeednews.com/article/darrensands/dccc-staff-diversity-black-candidates>
- SAVAL, Malina, *Film Schools Open Path to Hollywood Diversity*, *VARIETY*, 27 de abril de 2016. Disponible en: <https://variety.com/2016/film/spotlight/film-schools-diversity-hollywood-1201760991/>
- SCHOENBAUM, Naomi, "Gender and the Sharing Economy", *Fordham Urban Law Journal*, vol. 53, 2016.
- SCHULTZ, Vicki, "Sex Is the Least of It: Let's Refocus Harassment Law on Work, Not Sex", *The Nation*, 25 de mayo de 1998.
- SCHULTZ, Vicki, "Reconceptualizing Sexual Harassment", *Yale Law Journal*, vol. 107, 1998, pp. 1683-1805.
- SCHULTZ, Vicki, "Life's Work", *Columbia Law Review*, 2000, vol. 100, pp. 1881-1963.
- SCHULTZ, Vicki y GOLDSMITH, Eileen, "Sexual Harassment: Legal Perspectives", en *International Encyclopedia of the Social And Behavioral Sciences*, vol. 21, 2001.
- SCHULTZ, Vicki, "The Sanitized Workplace", *Yale Law Journal*, vol. 112, 2003, pp. 2061.
- SCHULTZ, Vicki, "Understanding Sexual Harassment Law in Action: What Has Gone Wrong and What We Can Do About It", *Thomas Jefferson Law Review*, vol. 29, núm. 1, 2006.

SCHULTZ, Vicki, "Taking Sex Discrimination Seriously", *Denver University Law Review*, vol. 91, 2015.

SCHULTZ, Vicki, "Open Statement on Sexual Harassment from Employment Discrimination Law Scholars", *Stanford Law Review*, vol. 71, 2018.

SMARTT, Nicole, "Sexual Harassment in the Workplace in a #MeToo World", *Forbes*, 20 de diciembre de 2017 [recurso en línea].

SOUCEK, Brian, "Queering Sexual Harassment Law", *The Yale Law Journal*, vol. 128, núm. 67, 2018.

TAM, Pui-Wing, "How Silicon Valley Came to Be a Land of 'Bros'", *The New York Times*, 5 de febrero de 2018. Disponible en: <https://www.nytimes.com/2018/02/05/technology/silicon-valley-brotopia-emily-chang.html>

TIME Staff, "700,000 Farmworkers Say They Stand With Hollywood Actors Against Sexual Assault", *TIME*, 10 de noviembre de 2017 [recurso en línea].

THE New Yorker, Statement from Members of the Weinstein Company Staff, *The New Yorker*, 19 de octubre de 2017. Disponible en: <https://perma.cc/2PUE-2HUB>

THE New York Times, "Transcript: Donald Trump's Taped Comments About Women", *The New York Times*, 8 de octubre de 2016.

THE New York Times, "Open Letter from Time's Up", *The New York Times*, 1o. de enero de 2018. Disponible en: <https://perma.cc/8LVM-7594>

THOMPSON, Deborah M., "The Woman in the Street': Reclaiming the Public Space from Sexual Harassment", *Yale Journal of Law & Feminism*, vol. 6, núm. 2, 1993.

- CHOU, Tracy, "Where Are the Numbers?", *Medium*, 11 de octubre de 2013. Disponible en: <https://medium.com/@triketora/where-are-the-numbers-cb997a57252>.
- TRAISTER, Rebecca, "This Moment Isn't (Just) About Sex. It's Really About Work", *The CUT*, 10 de diciembre de 2017 [recurso en línea].
- TURK, Victoria, "What Men in Tech Can do to Address Terrible Gender Inequality", *Wired*, 3 de diciembre de 2017.
- WAN, William, "What Makes Some Men Sexual Harassers? Science Tries to Explain the Creeps of the World", *The Washington Post*, 22 de diciembre de 2017 [recurso en línea].
- WALSH, David J., "Small Change: An Empirical Analysis of the Effect of Supreme Court Precedents on Federal Appeals Court Decisions in Sexual Harassment Cases, 1993-2005", *Berkeley J. Emp. and Lab. L.*, vol. 30, 2009, pp. 461-525.
- WARD, Jane, "Bad Girls: On Being the Accused", *Bully Bloggers*, 21 de diciembre de 2017. Disponible en: <https://bullybloggers.wordpress.com/2017/12/21/bad-girls-on-being-the-accused/>
- WELSH, Sandy, "Gender and Sexual Harassment", *Annual Review of Sociology*, vol. 25, 1999, pp. 169-190.
- WOMEN and Hollywood, "Read: The ACLU's Letter to the EEOC Citing Employment Discrimination Against Women Directors", *Women and Hollywood*, 27 de mayo de 2015. Disponible en: <https://womenandhollywood.com/read-the-aclus-letter-to-the-eeoc-citing-employment-discrimination-against-women-directors-b6dd2313a66b/>
- WREYFORD, Natalie, "Birds of a Feather: Informal Recruitment Practices and Gendered Outcomes For Screenwriting Work in the UK Film Industry", *The Sociological Review*, vol. 63 núm. 1, 2015.

ZACHAREK, Stephanie, DOCKTERMAN, Eliana y Haley Sweetland Edwards, "The Silence Breakers" *Time Magazine's* "Person of the Year", EUA, 18 de diciembre de 2019. Disponible en: <http://time.com/time-person-of-the-year-2017-silence-breakers/>

ZAIDI, Elise, "From Viral Hashtag to Social Movement, GSPM Researchers Track #MeToo", *The GW Hatchet*, 29 de enero de 2018. Disponible en: <http://www.gwhatchet.com/2018/01/29/from-viral-hashtag-to-social-movement-gspm-researchers-track-metoo>

Otros

ANITAB.ORG

BAME in games, "Black, Asian And Minority Ethnic (Bame) Talent in Games". Sitio <http://www.bameingames.org>

CATALYST. Sitio <https://www.catalyst.org/topics/inclusion/>

HANDS Off Pants On, Unite Here Local 1. Sitio <https://www.handsoff-pantson.org/protecting-and-respecting-women/>

INCLUSV. Sitio <https://inclusv.com/>

INCLUDE. Sitio <https://projectinclude.org/>

KAPOR Capital. Sitio <https://www.kaporcapital.com>

ONE Fair Wage, Restaurant Opportunities Centers United. Sitio <http://rocunited.org/our-work/#one-fair-wage>

PARADIGM For Parity. Sitio: <https://www.paradigm4parity.com/>

PARITY.org. Sitio <https://www.parity.org>

PROJECT Include. Sitio <http://projectinclude.org>

WOMEN in Tech. Sitio: <https://www.elephantinthevalley.com>

50/50 2020. Sitio <https://5050by2020.com>

BROWNE-ANDERSON, Hugo, *How the #MeToo Movement Spread on Twitter*, DataCamp, Blog, 14 de noviembre de 2017. Disponible en: <http://www.datacamp.com/community/blog/metoo-twitter-analysis>

EEOC, Guidelines on Discrimination Because of Sex, 29 C.F.R. § 1604.11 (1997).

EZYINSIGHTS, "#MeToo-The Viral Event of 2017", 17 de noviembre de 2017. Disponible en: <http://ezyinsights.com/metoo-viral-event-2017-1>

Twitter

@Alyssa_Milano, Twitter de 15 de octubre de 2017, 13:21 hrs. Disponible en: https://twitter.com/alyssa_milano/status/919659438700670976?lang=en

Casos

Suprema Corte de Estados Unidos

Caso *Rowe vs. Gen. Motors Corp.*, 457 F.2d 348, 359 (5th Cir. 1972)

Caso *United States vs. Georgia Power Co.*, 474 F.2d 906, 925 (5th Cir. 1973).

Caso *Teamsters vs. United States*, 431 U.S. 324 (1977).

Caso *United Steel-workers of Am. vs. Weber*, 443 U.S. 193, 209 (1979).

Caso *Local 28 of the Sheet Metal Workers' Int'l Ass'n vs. EEOC*, 478 U.S. 421, 445 (1986).

Caso *Johnson vs. Transp. Agency*, 480 U.S. 616, 619-21 (1987).

Caso *Oncale vs. Sundowner off Shore Servs., Inc.*, 523 US 75, 80 (1998).

Caso *O'Rourke vs. City of Providence*, 235 F3D 713, 730 y n.5

Caso *Durham Life Ins. Co. vs. Evans*, 166 F3d 139, 149 (3d Cir. 1999)

Caso *Hively vs. Ivy Tech Cmty. Col. de Ind.*, 853 F3D 339 (7th Cir. 2017).

Caso *Zarda vs. Altitude Express, Inc.*, 883 F3d 100 (2d Cir. 2018);

Tribunal del Quinto Circuito, caso *Estados Unidos vs. Allegheny-Ludlum Industries*, 517 F. 2D 826, 834 (5o. CIR. 1976)