

## **QUÉ FUNCIONA EN EL TRABAJO:**

**Prácticas prometedoras para prevenir y responder al acoso sexual en empleos de bajos salarios**

# EL ACOSO SEXUAL ES UNA EXPRESIÓN DE PODER.

SE USA PARA REFORZAR LAS NORMAS CULTURALES

ACERCA DE LOS ROLES APROPIADOS, EL

COMPORTAMIENTO Y EL TRABAJO PARA MUJERES Y

HOMBRES, CON EL PROPÓSITO DE EJERCER CONTROL

SOBRE LA GENTE CON MENOS PODER Y ESTATUS EN

LA SOCIEDAD Y EN EL TRABAJO—ESTO INCLUYE A LA

GENTE DE COLOR, LAS PERSONAS LGBTQI+ Y QUIENES

TIENEN DISCAPACIDADES (DIVERSIDAD FUNCIONAL)—

Y DECIRLES A QUIENES SON OBJETO DE ACOSO QUE

VALEN MENOS QUE QUIEN ACOSA.

## ACERCA DE ESTE PROYECTO:

En junio de 2019, National Women’s Law Center y Urban Institute fueron anfitriones por dos días durante una reunión de trabajadores, organizadores, litigantes, defensores y científicos sociales para identificar y examinar intervenciones eficaces con el propósito de prevenir y responder al acoso sexual en el trabajo en contextos del trabajo pago. Los presentadores y participantes examinaron prácticas cuya eficacia ha sido demostrada por la investigación o la experiencia práctica para prevenir y atender el acoso sexual en el trabajo. Específicamente, la reunión se enfocó en la cultura laboral cambiante y la capacitación de empleados y gerentes para prevenir y responder al acoso, establecer procedimientos eficaces de queja, responder apropiadamente a las quejas de acoso y prevenir represalias. Los participantes también identificaron áreas para investigaciones y colaboraciones futuras. Este informe señala los hallazgos clave y las recomendaciones provenientes de la reunión. Quienes asistieron a la reunión están listados en el apéndice.

## ACERCA DEL CENTRO:

National Women's Law Center lucha por la justicia de género—en los tribunales, en la política pública y en nuestra sociedad—y trabaja en asuntos que son centrales en las vidas de mujeres y niñas. El Centro usa la ley en todas sus formas para cambiar la cultura, buscar soluciones a la desigualdad de género en nuestra sociedad y derrumbar los obstáculos que nos hacen daño a todas y todos—especialmente a quienes enfrentan múltiples formas de discriminación, lo cual incluye a mujeres de color, personas LGBTQI+, y mujeres y familias de bajos ingresos. El Centro es líder en la lucha por erradicar el acoso sexual en el trabajo y asegurar que todos los trabajadores tengan seguridad, igualdad y dignidad en el trabajo.

En junio de 2019, el Centro se asoció a Jenny R. Yang del Urban Institute para servir de anfitriones en una reunión que se enfocó en intervenciones basadas en evidencia para prevenir y responder al acoso sexual en el trabajo en contextos laborales de bajos salarios. Urban Institute es una organización líder de investigación que se dedica a crear conocimiento basado en la evidencia que mejore las vidas de las personas y fortalezca comunidades. Por 50 años, Urban ha sido una fuente de confianza para el análisis riguroso de complejos problemas sociales y económicos; asesoría estratégica para legisladores, filántropos y practicantes; e ideas nuevas y prometedoras que expandan oportunidades para todas y todos. El trabajo del Urban Institute inspira decisiones eficaces que promueven la justicia y mejoran el bienestar de las personas y los lugares.

## AUTORÍA:

Este informe fue escrito por Sarah Crawford, principal, Crawford Consulting y Sharyn Tejani, directora, Red Legal para la Equidad de Género, National Women's Law Center.

## RECONIMIENTOS:

A National Women's Law Center le gustaría agradecer a los siguientes individuos:

- Jenny R. Yang y sus colegas en Urban Institute por ser anfitriones de la reunión de junio de 2019.
- Jenny R. Yang y Lisa Stratton, Stratton Law Firm, por su trabajo en la reunión.
- Las y los trabajadores, defensores, investigadores y expertos legales que presentaron y participaron en la reunión.
- Momoko Soltis, por su ayuda en la investigación de los conferenciantes.
- Los miembros del personal de NWLC Sunu Chandu, Lia Cohan, Sara David Heydemann, Ellie Driscoll, Nicole Faut, Fátima Goss Graves, Andrea Johnson, Emily Martin, Jennifer Mondino, Maya Raghu, Leor Rosen y Ramya Sekaran por su ayuda en la planificación, ejecución y presentación en la reunión; Anna Black, Ellie Driscoll, Emily Martin, Jennifer Mondino, Diana Ramírez y Hilary Woodward por su revisión y edición de este informe; Beth Stover por su trabajo en la creación de este informe; y Lakisha Mathews y Alberta Phillips por su trabajo en la facturación y el reembolso por la reunión.

El National Women's Law Center (Centro Nacional de Leyes de la Mujer) está agradecido a los benefactores quienes proveen apoyo generoso a nuestro trabajo para avanzar políticas que protegen a trabajadores del acoso sexual y discriminación, incluyendo el Ford Foundation (la Fundación Ford), el Marjorie Cook Foundation (la Fundación Marjorie Cook), y el Novo Foundation (la Fundación Novo).

# ÍNDICE

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>5</b>
<b>La participación de las y los trabajadores es esencial para erradicar el acoso.</b>	<b>5</b>
La Coalición de Trabajadores de Immokalee y el Programa de Comida Justa	5
Leche con Dignidad	6
Campaña de Un Salario Justo	7
La campaña de los trabajadores de hoteles por botones de pánico	7
Las fábricas de ropa en Lesotho	7
<b>El cumplimiento y el liderazgo de los empleadores tienen que incluir acciones concretas y procedimientos de conclusión.</b>	<b>7</b>
La valentía institucional	8
Poner fin a las represalias	8
Poner fin al silenciamiento de las y los trabajadores	8
Invertir en el fin del acoso	9
<b>La capacitación contra el acoso laboral tiene que ser reimaginada.</b>	<b>9</b>
Nuevas estrategias para capacitar con el propósito de modificar conductas	9
Ofrecer capacitación regularmente	10
Usar métodos interactivos de capacitación	10
Usar un mensajero de confianza	11
Adaptar la capacitación a la fuerza laboral	11
Hacer a la capacitación accesible	11
Capacitar a los espectadores para que interrumpan el acoso	11
Evaluar los resultados	11
<b>Los procedimientos de queja e investigación tienen que cambiar para que promuevan la participación.</b>	<b>12</b>
Políticas y procedimientos de queja accesibles	12
Investigadores externos	12
Referencias y normas para garantizar las investigaciones apropiadas	13
Prácticas informadas por y sensibles al trauma	13
Quejas e investigaciones bajo el Programa de Comida Justa	13
<b>La disciplina tiene que ser clara, transparente y consistente.</b>	<b>14</b>
El Programa de Comida Justa	15
Atender el acoso perpetrado por clientes	15

<b>Los sistemas alternativos para resolver el acoso sexual en el trabajo deben ofrecerse, pero la participación en estos sistemas no debe requerirse.</b>	<b>15</b>
Toda alternativa tiene que ser voluntaria	15
El modelo de justicia restaurativa	16
Defensores externos (ombuds)	16
<hr/>	
<b>Monitorear la disminución del acoso.</b>	<b>17</b>
Asignar responsabilidad	17
Evaluar las acciones de los gerentes	17
Auditorías de terceros	18
Encuestas sobre el clima laboral y canales alternativos para discutir preocupaciones	18
<hr/>	
<b>La diversidad y la inclusión en la fuerza laboral son necesarias.</b>	<b>18</b>
<hr/>	
<b>Los clientes pueden exigir cumplimiento.</b>	<b>18</b>
<hr/>	
<b>Se necesita más investigación, específicamente enfocada en el trabajo de bajos salarios.</b>	<b>20</b>
Temas de investigación	20
La importancia de incluir a las y los trabajadores en investigaciones futuras	20
<hr/>	
<b>Apéndice: Asistencia a la reunión</b>	<b>21</b>
<hr/>	



## INTRODUCCIÓN

El acoso sexual es una expresión de poder. Se usa para reforzar las normas culturales acerca de los roles apropiados, el comportamiento y el trabajo para mujeres y hombres, con el propósito de ejercer control sobre la gente con menos poder y estatus en la sociedad y en el trabajo—esto incluye a la gente de color, las personas LGBTQI+ y quienes tienen discapacidades (diversidad funcional)—y decirles a quienes son objeto de acoso que valen menos que quien acosa.

.....

Fundamentalmente, el acoso sexual es el abuso de poder contra quienes se consideran “el otro”. Las y los trabajadores con empleos de bajos salarios son particularmente susceptibles al acoso debido a una falta de poder en el trabajo.

En los lugares de trabajo, la tolerancia del acoso sexual de una organización permite que el acoso florezca. La cultura, los sistemas y las políticas de una organización pueden permitir o premiar el acoso, permitir represalias contra quienes lo denuncian y priorizar a quienes están en posiciones de poder, o a la organización en sí, para librarles de la responsabilidad de atender el acoso. Detener el acoso sexual en el trabajo depende tanto de cambiar las dinámicas de poder como de cambiar la forma en que las organizaciones responden al acoso sexual.

Las y los trabajadores a menudo son objeto de acoso sexual no solo por su sexo, sino también debido a otras características de su identidad: por ejemplo, su estatus de mujeres negras, latinas, asiáticas o indígenas; de mujeres con discapacidades (diversidad funcional); de lesbianas o mujeres transgénero; o de hombres que no se conforman a los estereotipos de género. Esto se puede aumentar el

impacto del acoso. La raza, el origen nacional, la diversidad funcional, el estatus de LGBTQI+ y la edad también pueden influir en la disposición del trabajador de denunciarlo, la cantidad de confianza que un trabajador tiene en el sistema

### ¿QUÉ ES EL ACOSO SEXUAL?

El acoso sexual puede tomar muchas formas que varían desde comentarios ofensivos, “chistes” sexuales, insinuaciones, proposiciones, insultos, ridiculizaciones, insultos, hostigamiento, amenazas, exigencias sexuales y publicaciones de objetos o fotos ofensivos, hasta delitos de agresión sexual y violación. El acoso sexual puede tomar la forma de desprestigiar a alguien por su sexo, por ejemplo, al decirle que las mujeres no pertenecen a un trabajo, son débiles, inferiores o incompetentes por su sexo. El acoso sexual también puede incluir el acoso basado en la orientación sexual o la identidad de género de alguien.

*Fuentes:* Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo, Acoso, <https://www.eeoc.gov/laws/types/harassment.cfm> (última visita 23 de dic., 2019); Campaña de Derechos Humanos, Leyes y Políticas sobre Discriminación en el Empleo, <https://www.hrc.org/resources/Workplace-Discrimination-Policies-Laws-and-Legislation> (última visita 23 de dic., 2019).



del empleador o el sistema gubernamental de respuesta al acoso y la capacidad de un trabajador para acceder al proceso del empleador o el gobierno. La raza, el origen nacional, la diversidad funcional, el estatus de LGBTQI+ y la edad también influyen en a quién se le cree cuando reporta acoso sexual y el impacto del acoso sexual en la trabajadora. El acoso sexual a menudo está entrelazado con otros tipos de acoso; las intervenciones del empleador para atender el acoso sexual, por lo tanto, tienen que atender estos asuntos también.

En la mayoría de los casos de acoso sexual, el agresor se identifica como un hombre y el objeto del acoso se identifica como una mujer. Cerca del 80 por ciento de los casos de acoso sexual radicados con la Comisión para Oportunidades Iguales en el Empleo (EEOC, por sus siglas en inglés) cada año son radicadas por mujeres.<sup>1</sup> Por supuesto, las mujeres también pueden acosar, los hombres pueden ser objeto del acoso y, en algunos casos, quien acosa puede tener el mismo sexo de la persona acosada. Las investigaciones demuestran que las lesbianas, los individuos de género no binario, los hombres gays y las personas bisexuales, las mujeres que no se presentan como estereotípicamente femeninas y los hombres que no se conforman a los estereotipos masculinos pasan por más acoso sexual que quienes se conforman a los estereotipos de género.<sup>2</sup> En cada industria, las mujeres negras radican cargos de acoso sexual a un índice más alto que el de su presencia en la fuerza laboral de esa industria, lo cual sugiere que las mujeres negras tienen mayor probabilidad de pasar por acoso sexual.<sup>3</sup> Los individuos pasan por acoso sexual en el trabajo en manos de sus supervisores, compañeros de trabajo, clientes y otros terceros.

## **Detener el acoso sexual en el trabajo**

**depende tanto de cambiar las dinámicas de poder como de cambiar la forma en que las organizaciones responden al acoso sexual.**

### **FACTORES DE RIESGO DE ACOSO**

- Lugares de trabajo con disparidades significativas de poder
- Lugares de trabajo que dependen del servicio al cliente o la satisfacción del cliente
- Lugares de trabajo donde el trabajo es monótono o consiste en tareas de baja intensidad
- Lugares de trabajo aislados
- Lugares de trabajo con muchos trabajadores jóvenes
- Diferencias culturales e idiomáticas en el lugar de trabajo
- Lugares de trabajo donde algunos trabajadores no se conforman a las normas del lugar de trabajo
- Discursos sociales vulgares fuera del lugar de trabajo
- Trabajos con empleados de “alto valor”
- Culturas laborales que toleran o promueven el consumo de alcohol
- Lugares de trabajo descentralizados

*Fuente:* Informe de copresidentes del Grupo Selecto de Trabajo de la Comisión para Oportunidades Iguales en el Empleo sobre el estudio del acoso en el trabajo [https://www.eeoc.gov/eeoc/task\\_force/harassment/report.cfm](https://www.eeoc.gov/eeoc/task_force/harassment/report.cfm)



## EL ACOSO DE LAS Y LOS TRABAJADORES EN EMPLEOS DE BAJOS SALARIOS ESTÁ APOYADO POR LAS CONDICIONES ESPECÍFICAS DE ESTOS EMPLEOS.

Hace más de 30 años, el Tribunal Supremo halló que el acoso sexual en el trabajo es ilegal,<sup>4</sup> pero el acoso sexual en el trabajo sigue rampante, en todas las industrias y ocupaciones. Hay estudios que estiman que hasta ocho de cada 10 mujeres pasa por acoso sexual en el trabajo.<sup>5</sup> Un estudio halló que una de cada dos mujeres reportaba que había enfrentado acoso en el trabajo solamente en el año anterior.<sup>6</sup>

El acoso es aún más común en los empleos de bajos salarios. Una encuesta halló que 65 por ciento de personas trabajan como mesoneras de cócteles en los casinos reportan que un cliente les ha agarrado o sometido a un toqueteo indeseado.<sup>7</sup> Cuarenta por ciento de las mujeres en los restaurantes de comida rápida reportan haber sido acosadas sexualmente.<sup>8</sup> Sesenta por ciento de las mujeres trabajadoras de restaurantes reportan que el acoso sexual es un aspecto de su vida laboral y más de la mitad de estas trabajadoras de restaurantes describen que el acoso sexual ocurre semanalmente, como mínimo.<sup>9</sup> Una encuesta halló que 49 por ciento de las trabajadoras de la limpieza de

hoteles reportan que los huéspedes se les han expuesto indecentemente.<sup>10</sup> Otra encuesta halló que 80 por ciento de las mujeres agricultoras pasan por alguna forma de violencia sexual en el trabajo.<sup>11</sup> Finalmente, un estudio de los cargos de acoso sexual de la Comisión para Oportunidades Iguitarias en el Empleo halló que dos industrias de bajos salarios—la de servicios de alojamiento y comida y la de la venta al por menor—tienen las cantidades más altas de cargos por acoso sexual.<sup>12</sup>

El acoso sexual es común en el trabajo de bajos salarios por varias razones. Primero, los individuos en empleos de bajos salarios ejercen muy poco poder en el trabajo. El trabajo de bajos salarios, casi por definición, no es valorado por los empleadores, y a los trabajadores que hacen esos trabajos a menudo se les trata como si fueran desechables. Por esta misma razón, es posible que se les crea menos. Quienes acosan también cuentan con vulnerabilidad económica para mantener callados a los trabajadores en los trabajos de bajos salarios en cuanto al acoso. Sin ningún tipo de amortiguación económica, las y los trabajadores que viven de cheque a cheque se sienten legítimamente reacios ante hacer la renuncia y arriesgarse a represalias como perder sus horarios o, incluso, sus trabajos. Los empleos de bajos salarios a menudo también los hacen mujeres de color que posiblemente enfrentan más obstáculos para reportar

casos, como la falta de acceso por su idioma o un miedo entendible a usar las agencias gubernamentales debido a haber tenido experiencias negativas anteriormente.

Las y los trabajadores de bajos salarios que, a pesar de estos retos, quieren presentar sus denuncias y radicar quejas legales pueden enfrentar dificultades a la hora de buscar un abogado para confrontar el acoso, en parte porque el pago económico del caso está atado a los salarios perdidos, lo cual para una trabajadora de bajos ingresos significa una cantidad pequeña. Las y los trabajadores en empleos de bajos salarios normalmente no tienen acceso a profesionales de la salud mental cuyo testimonio pueda ayudar a apoyar una reclamación por daños compensatorios. Los empleadores de trabajadores de bajos salarios saben que es muy poco probable que los empleados puedan ejercer exitosamente sus derechos e incluso, si lo logran, el costo para el negocio probablemente sea mínimo. Como resultado, es posible que los empleadores concluyan que no responder a reclamaciones de acoso tiene sentido financiero.

La naturaleza de enfrentar a los clientes en muchos empleos de bajos ingresos, como en las industrias de restaurantes, tiendas al por menor y hospitalidad puede dejar a las trabajadoras más vulnerables al acoso porque satisfacer al cliente es parte del trabajo. Esto es mayor para muchas trabajadoras de restaurantes y otras que dependen de propinas para suplementar salarios que están por debajo del mínimo. El salario mínimo con propina establecido por la ley federal ha permanecido a \$2,13 por hora desde 1991.<sup>13</sup> Como resultado, la gente que trabaja en empleos con propinas frecuentemente depende de sus propinas para siquiera acercarse al salario mínimo. Como las propinas son tan importantes para el bienestar de una trabajadora, las trabajadoras a menudo sienten que no pueden atender

el acoso sexual por el que pasan a manos de la clientela. A veces, los empleadores hasta dan instrucciones a las trabajadoras para que toleren el acoso proveniente de los clientes si quieren ganar propinas.

Algunos empleos de bajos salarios, como en las industrias de la hospitalidad y la agricultura, involucran trabajo en aislamiento de otros trabajadores y supervisores. Esto permite que quienes acosan lo hagan sin miedo de ser vistos. Otro trabajo de bajos salarios, como el trabajo del hogar, está esencialmente exento de las leyes federales contra el acoso sexual, porque la ley solamente aplica a empleadores con un mínimo de 15 empleados. De forma similar, en algunas industrias, como la agricultura, los empleadores principales comúnmente dicen que los trabajadores son contratistas independientes o que están empleados por un subcontratista, porque la ley federal y la mayoría de las leyes estatales solamente requieren que los empleadores prevengan y atiendan el acoso de sus propios “empleados”—no contratistas independientes o personas empleadas por terceros.

El trabajo que típicamente está hecho por inmigrantes y trabajadores migrantes, como el de la agricultura, tiene aspectos adicionales que aumentan la prevalencia del acoso, incluso supervisores que tienen una cantidad inusual de poder sobre las y los trabajadores porque estos dependen de la capacidad de los supervisores para hablar inglés; quienes acosan usan el miedo a la implementación de leyes de inmigración para controlar a las y los trabajadores; la contratación de grupos familiares, lo cual significa que las quejas pueden afectar la situación económica de la familia entera; y trabajadores que dependen de su empleador no solo para sus ingresos, sino para cuestiones de transportación y vivienda.<sup>14</sup>

**Los empleos de bajos salarios a menudo también los hacen mujeres de color que posiblemente enfrentan más obstáculos para reportar casos, como la falta de acceso por su idioma o un miedo entendible a usar las agencias gubernamentales debido a haber tenido experiencias negativas anteriormente.**



## RECOMENDACIONES



La reunión de *What Works at Work* (Qué Funciona en el Trabajo), enfocada en intervenciones de experiencias prácticas o estudios académicos, ha demostrado ser eficaz para erradicar el acoso sexual, incluso en modelos exitosos de atender el acoso sexual en el trabajo; las acciones del empleador que muestran un compromiso serio con poner fin al acoso; mejoras en la capacitación, las quejas y los métodos de investigación; la necesidad de disciplina consistente; posibles alternativas para los sistemas judiciales y de quejas del empleador; la importancia de monitorear; la diversidad como herramienta para poner fin al acoso; y el uso de clientes para responsabilizar a los empleadores. Estas son las recomendaciones que surgieron del conocimiento y las experiencias compartidas de los investigadores, organizadores sindicales y defensores.

.....

### LA PARTICIPACIÓN DE LAS Y LOS TRABAJADORES ES ESENCIAL PARA ERRADICAR EL ACOSO.

Hay pocos ejemplos de intervenciones exitosas para erradicar el acoso sexual en los lugares de trabajo de bajos salarios. Las estrategias eficaces para detener el acoso comparten una característica fundamental: incluyen trabajadores en todas las partes de la planificación y la creación de políticas, incluso el diagnóstico del problema y la determinación de la respuesta.

Una de las razones por las que los programas dirigidos por trabajadores pueden tener éxito es porque pueden cambiar las estructuras de poder del lugar de trabajo. Como lo han notado informes recientes de la EEOC y las Academias Nacionales de Ciencias, Ingeniería y Medicina, hay mayor probabilidad de que haya acoso sexual si hay desigualdades significativas de poder en el lugar de trabajo.<sup>15</sup> Como sugiere el informe de las Academias Nacionales, una forma de disminuir el acoso es “dispersar el poder que aprovechan las personas agresoras. Si no se atiende esta desigualdad, las personas que son objeto de acoso sexual permanecerán vulnerables a la coerción y las represalias y creerán que las personas agresoras en posiciones de poder serán tomadas más seriamente si se reporta el acoso”.<sup>16</sup>

### LA COALICIÓN DE TRABAJADORES DE IMMOKALEE Y EL PROGRAMA DE COMIDA JUSTA

Un ejemplo de participación exitosa de trabajadores para poner fin al acoso es el Programa de Comida Justa (Fair Food Program, en inglés)—un modelo vanguardista de responsabilidad social dirigido por trabajadores, basado en una colaboración entre agricultores, productores y compradores participantes. En Immokalee, Florida, las mujeres trabajadoras de la agricultura enfrentaban violaciones laborales diarias en los campos, incluyendo acoso, agresiones y violaciones sexuales. En respuesta, las y los agricultores se organizaron para formar la Coalición de Trabajadores de Immokalee (Coalition of Immokalee Workers, en inglés) y crearon el Programa de Comida Justa para hacer frente a los abusos que veían e implementar reformas profundas.

La Coalición trajo empleadores a la mesa haciendo uso de la influencia de los suplidores de comida principales que compraban de los productores. Como resultado de los esfuerzos organizativos de la Coalición—incluyendo consumidores conscientes de las condiciones laborales enfrentadas por las y los agricultores—las corporaciones que les compraban a los productores acordaron considerar las condiciones laborales provistas por los productores

al momento de hacer las compras. Las y los agricultores entonces escribieron su propio código de conducta y llevaron estos estándares a los compradores corporativos. La Coalición libró campañas públicas para que estos productores firmaran acuerdos legales con compradores que establecieran estándares laborales.<sup>17</sup>

Ahora, las y los trabajadores son contratados por los productores y se consideran empleados, en lugar de contratistas independientes o subcontratistas sin protecciones legales. La Coalición ganó el derecho de ir a los ranchos y contactar a las y los empleados para brindar capacitaciones de trabajador a trabajador acerca de sus derechos. La capacitación se hace en el rancho y en horarios laborales y cubren los estándares laborales en el código de conducta. La gerencia también participa en programas educativos. La coalición establece canales de comunicación con las agencias de ley y orden para atender asuntos de trabajo forzado y violencia sexual.

### **LOS ACUERDOS DE LOS PRODUCTORES BAJO EL PROGRAMA DE COMIDA JUSTA**

- Cumplimiento del código de conducta basado en los derechos humanos que prohíbe el acoso e incluye tolerancia cero del acoso sexual;
- Sesiones educativas de trabajador a trabajador realizadas por la Coalición de Trabajadores de Immokalee en los ranchos y dentro del tiempo de la compañía para asegurar que las y los trabajadores entiendan sus derechos y responsabilidades;
- Brindar recursos en los idiomas maternos de las y los trabajadores, reportar las quejas recibidas dentro de dos días, investigaciones puntuales, planes de acción correctiva y, de ser necesario, suspensiones del estatus de productor participante del rancho y su capacidad para vender a compradores participantes;
- Auditorías continuas de los ranchos por el Concejo de Estándares de Comida Justa, fundado por los compradores. El Concejo es un organismo de investigación y ejecución, creado para asegurar el cumplimiento de todos los elementos del programa.

Fuente: Coalition of Immokalee Workers FAIR FOOD PROGRAM, <http://ciw-online.org/fair-food-program/>

Como resultado de estos esfuerzos, ha habido un cambio cultural en los ranchos donde este modelo se ha implementado. El programa ha transformado el ambiente laboral del rancho en uno enraizado en el respeto mutuo y la dignidad básica para los agricultores. Las y los trabajadores reciben protección de sus derechos en el lugar de trabajo. Los productores obtienen una mano de obra más estable y los medios para distinguir su producto en un mercado competitivo. Los compradores evitan los riesgos reputacionales de abusos laborales en la cadena de suministro porque ponen fin a esos abusos. El *Harvard Business Review* describió el programa como una de “las historias más importantes de impacto social del siglo pasado”.<sup>18</sup>

### **LECHE CON DIGNIDAD**

Inspirada en el éxito del Programa de Comida Justa, la campaña de Leche con Dignidad (Milk with Dignity, en inglés) es un movimiento de agricultores y aliados que hacen un llamado a las compañías de productos lácteos para asegurar el respeto por los derechos humanos, incluyendo la protección ante la violencia, el acoso, el abuso, la amenaza o la discriminación en sus cadenas de suministro.<sup>19</sup> De forma similar al Programa de Comida Justa, el programa de Leche con Dignidad comenzó cuando se identificaron las necesidades de las y los trabajadores y se convirtieron en un código de conducta. Además, la campaña implica la educación de las y los agricultores, un organismo de monitoreo realizado por terceros y acuerdos legalmente vinculantes que posibilitan el cumplimiento. En 2017, Ben & Jerry’s se convirtió en el primer signatario del Acuerdo de Leche con Dignidad.<sup>20</sup>

### **EL CÓDIGO DE CONDUCTA DE LECHE CON DIGNIDAD**

“Ningún Rancho Participante, ni nadie que trabaje o actúe en nombre de un Rancho Participante, someterá a ningún [Trabajador que Califique] a violencia, acoso, abuso, amenaza o discriminación. Los Ranchos Participantes brindarán igual oportunidad de promoción y regularmente comunicarán estas oportunidades a [Trabajadores que Califiquen]”.

Fuente: Migrant Justice: THE MILK WITH DIGNITY CODE OF CONDUCT (2017), <https://migrantjustice.net/sites/default/files/2018%20MD%20Code%20English%20%281%29.pdf>



## **CAMPAÑA DE UN SALARIO JUSTO**

Muchas trabajadoras tienen que tolerar el comportamiento inapropiado de los clientes porque dependen de las propinas para ganarse la vida. La campaña de Un Salario Justo (One Fair Wage, en inglés) agrupa a trabajadores de restaurantes, lavado de carros, salones de uñas, estacionamiento de valet y otros empleos con propinas para exigir que los empleadores paguen el salario mínimo completo a sus empleados, en lugar de un salario más bajo suplementado con propinas.

En respuesta, varios estados y ciudades han acabado con sistema de salarios de dos niveles con un alza del salario por debajo del mínimo de las y los trabajadores con propinas al salario mínimo regular.<sup>21</sup> Además, una cantidad creciente de empleadores han demostrado alta integridad al adoptar modelos de negocio que priorizan proveer un salario digno y suficiente para ganarse la vida a sus empleados, lo cual incluye establecer un salario básico justo para empleados con y sin propinas. Estos modelos tienen beneficios más allá de reducir la dependencia de las y los trabajadores en las propinas, al igual que la vulnerabilidad ante el acoso; las mujeres trabajadoras en estados sin un salario mínimo con propinas tienen una brecha salarial más pequeña con los hombres y un índice de pobreza más bajo.<sup>22</sup>

## **LA CAMPAÑA DE TRABAJADORES DE HOTELES POR BOTONES DE PÁNICO**

Las y los trabajadores de hoteles enfrentan con demasiada frecuencia acoso y agresión sexuales por parte de los huéspedes. En un esfuerzo por crear condiciones laborales más seguras, las y los trabajadores de hoteles en Chicago libraron una campaña para dar a las trabajadoras botones de pánico que les permitan llamar por la ayuda de un guardia de seguridad, gerente u otro miembro del personal del hotel que sea apropiado.<sup>23</sup> La tecnología puede tomar diferentes formas, incluyendo equipo de GPS, botones que emiten una alarma auditiva y aplicaciones de teléfonos inteligentes.<sup>24</sup>

En 2017, el Concejo Municipal de Chicago aprobó una ordenanza que requiere que los empleadores de hoteles provean botones de pánico a trabajadoras de la limpieza.<sup>25</sup>

## **LAS FÁBRICAS DE ROPA EN LESOTHO**

Con el modelo del Programa de Comida Justa, los sindicatos de la manufactura de ropa en Lesotho (Independent Democratic Union of Lesotho, United Textile Employees, National Clothing Textile and Allied Workers Union, Federation of Women Lawyers in Lesotho, y Women and Law in Southern African Research and Education Trust-Lesotho) se unieron a organizaciones estadounidenses (Worker Rights Consortium, Solidarity Center y Workers United) y negociaron “un programa piloto integral para prevenir la violencia de género y el acoso” en fábricas que producían ropa para Levi Strauss & Co., The Children’s Place y Kontoor Brands.<sup>26</sup> Un informe que documenta este severo acoso hacia las trabajadoras resultó en negociaciones con la compañía dueña de la fábrica y las marcas. Los cambios incluyen un organismo independiente para hacer investigaciones, la creación de un código de conducta con las trabajadoras y una capacitación de amplio alcance que incluye capacitaciones entre pares para las trabajadoras.<sup>27</sup>

## **EL CUMPLIMIENTO Y EL LIDERAZGO DE LAS Y LOS TRABAJADORES TIENEN QUE INCLUIR ACCIONES CONCRETAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONCLUSIÓN.**

Todo informe sobre el acoso sexual exhorta a los empleadores a tomarse el acoso en serio y recalca la importancia de que el liderazgo marque el tono correcto.<sup>28</sup> La mayoría de los empleadores dirán que no toleran el acoso. A pesar de estas declaraciones, el acoso sexual en el trabajo continúa. Por lo tanto, la reunión buscó identificar las acciones que los empleadores deben tomar para cambiar la cultura del lugar de trabajo.

## LOS 10 PASOS DE LA VALENTÍA INSTITUCIONAL

1. Cumplir con las leyes penales y los códigos de derechos civiles.
2. Responder sensiblemente a las denuncias de las víctimas.
3. Servir de testigos, asumir responsabilidad y pedir disculpas.
4. Valorar a quienes se atreven a denunciar injusticias.
5. Participar en un autoestudio.
6. Hacer encuestas anónimas.
7. Asegurarse de que el liderato tenga educación sobre la investigación de la violencia sexual y traumas relacionados.
8. Ser transparentes con los datos y las políticas.
9. Usar el poder de su compañía para atender el problema social.
10. Asignar recursos a los pasos del uno al nueve.

Fuente: Dr. Jennifer Freyd, *When sexual assault victims speak out, their institutions often betray them*, THE CONVERSATION (Jan. 11, 2018), <https://theconversation.com/when-sexual-assault-victims-speak-out-their-institutions-often-betray-them-87050>

## LA VALENTÍA INSTITUCIONAL

La Dra. Jennifer Freyd, una conferenciante de la reunión de Qué Funciona en el Trabajo, ofrece a los empleadores un ejemplo de cómo funcionan realmente el cumplimiento y el liderazgo a través de su investigación sobre la valentía institucional.<sup>29</sup> Las organizaciones pueden demostrar valentía institucional si cambian sus prioridades del control de daños a un reconocimiento y una admisión de que el acoso es un problema en su lugar de trabajo, enviando consistentemente el mensaje de que reportar el acoso sexual es una acción honorable y valiente, y dando un ejemplo que se pueda replicar en todos los rangos de la organización. Para promover el cumplimiento, las organizaciones deben hacer públicos todos los datos posibles sobre la cantidad, el tipo y el resultado de toda queja.

## PONER FIN A LAS REPRESALIAS

Casi tres cuartos de los cargos de acoso sexual incluyen una alegación de represalias, lo cual sugiere que muchos—si no todos—los trabajadores enfrentan algún tipo de castigo por parte de sus empleadores cuando denuncian el acoso.<sup>30</sup> Las represalias toman muchas formas distintas que incluyen

cambios de turno, revocación o denegación de asignaciones deseadas, reducción de horarios, disciplina, aislamiento y despido—todo lo cual puede tener un efecto devastador en la situación económica de las y los trabajadores. Este trato empodera a los agresores y envía un mensaje a las y los trabajadores de que deben pensarlo dos veces antes de quejarse por el acoso. Las intervenciones basadas en evidencia descritas en mayor detalle en este informe incluyen la participación proactiva de las y los trabajadores, el monitoreo de las respuestas de los supervisores, encuestas sobre el clima laboral, capacitaciones enfocadas en modificar conductas, mecanismos alternativos de disputa e investigadores externos, todo lo cual ayuda a limitar las represalias también. Además, para resguardar contra las represalias, los empleadores deben seguir el progreso de quienes se atreven a denunciar en términos del trato en el lugar de trabajo, las asignaciones, las promociones y la paga, y comparar con otros empleados para asegurar que no haya represalias.

## PONER FIN AL SILENCIAMIENTO DE LAS Y LOS TRABAJADORES

La investigación demuestra que la mayoría de las trabajadoras que enfrentan acoso sexual probablemente no usan en lo absoluto los mecanismos de los empleadores para quejarse o hacer denuncias.<sup>31</sup> Algo que ha ayudado a que la gente haga denuncias es escuchar a otras personas denunciar el acoso y la agresión sexuales—como lo demuestra la popularidad viral de #MeToo. Muchas trabajadoras que se han atrevido a hacer denuncias en los últimos dos años han citado el movimiento social de #MeToo o el hecho de que otros han denunciado como inspiración para atreverse a hacer una denuncia. Escuchar las experiencias de otros ayuda a que los individuos reconozcan que no están solos y que no son culpables por lo que les sucedió. Los requisitos de secreto impuestos por empleadores, como los acuerdos de no divulgación y los requisitos de que todas las disputas se resuelvan a través de procesos obligatorios de arbitraje, previenen que las trabajadoras puedan compartir lo que les ha ocurrido.<sup>32</sup> Como resultado, otros trabajadores se quedan callados y los agresores continúan con su comportamiento sin ninguna consecuencia. Gracias a estas investigaciones y a sus propias experiencias, algunos defensores recomiendan enérgicamente que los empleadores que se toman en serio lo de erradicar el acoso sexual dejen de usar los acuerdos de no divulgación y los acuerdos de arbitraje obligatorio previos a la disputa.

## INVERTIR EN EL FIN DEL ACOSO

Cambiar la cultura, la capacitación y el monitoreo en el lugar de trabajo, y mejorar los procedimientos de quejas y disciplina, al igual que otros pasos, son cosas que requieren recursos. Algunas de las personas que asistieron a la reunión señalaron que muchos trabajadores están empleados por negocios pequeños que quizá no tengan el personal o el capital para cubrir los costos de ciertas mejoras. Algunas de las personas que asistieron recomendaron que las agencias de gobierno, los grupos de la industria o las asociaciones comerciales fueran recursos para estos negocios. Involucrar a estos grupos también aseguraría que las políticas fueran consistentes a través de distintos empleadores y brindarían un cierto nivel de consistencia en términos de protecciones y procedimientos en casos de acoso para las y los trabajadores de bajos salarios que cambian de empleo con frecuencia.

## LA CAPACITACIÓN CONTRA EL ACOSO EN EL LUGAR DE TRABAJO TIENE QUE SER REIMAGINADA.

La capacitación del acoso sexual en el trabajo trata de hacer dos cosas: brindar información (qué es el acoso sexual y cómo reportarlo) y modificar conductas para erradicar el acoso. Hay evidencia de que los métodos estándar de capacitación sobre el acoso sexual son exitosos en cuanto a proveer a las y los trabajadores con información acerca de qué es el acoso sexual y cómo reportarlo e informar a los supervisores sobre sus responsabilidades<sup>33</sup> Queda menos claro si más conocimiento resulta en más reportes o cuánto tiempo los trabajadores y supervisores retienen esta nueva información sobre cómo reconocer y reportar el acoso.<sup>34</sup> Desafortunadamente, las investigaciones no demuestran que los métodos estándar de capacitación cambien conductas y prevengan acoso. Según el Informe de la EEOC, “[m]ucha de la capacitación hecha en los últimos 30 años no ha funcionado como una herramienta preventiva—se ha enfocado en la responsabilidad legal”. Peor aún, algunos estudios demuestran que la capacitación estándar sobre el acoso sexual crea una respuesta negativa contra quienes son objeto de acoso.<sup>35</sup>

Las experiencias de los defensores con la capacitación apoyaron los hallazgos de la investigación. Los defensores estuvieron de acuerdo en que la capacitación es necesaria para proveer a las y los trabajadores con una idea de los tipos de conductas que califican como acoso sexual y cómo

reportarlo. Dentro de esta discusión, algunos defensores recalcaron la importancia de pensar en la capacitación con un entendimiento del lugar de trabajo particular en cuestión y de manera informada y sensible al trauma. Para algunas trabajadoras de bajos salarios, lo que la ley conoce como acoso sexual se considera simplemente parte del trabajo del día a día. Esto es consistente con la investigación que muestra que las mujeres trabajadoras son acosadas sexualmente, pero solamente 20 por ciento de ellas nombran esa conducta como acoso sexual.<sup>36</sup>

Los defensores apoyan fuertemente la idea de que los métodos de capacitación estándar no previenen el acoso sexual porque no modifican conductas. Las personas que asistieron a la reunión identificaron los siguientes problemas con las capacitaciones brindadas por los empleadores:

- Los programas tradicionales de capacitación tienden a enfocarse en el cumplimiento legal en lugar de la modificación de conductas.
- Los programas de capacitación que se repiten en serie sin cambios significativos asumen una postura de que lo que funciona en una instancia funciona siempre.
- Las y los empleados terminan viendo videos con los que no se pueden relacionar o completan capacitaciones en línea sin instructores que les brinden una experiencia interactiva o respondan preguntas.
- La capacitación se ofrece una vez al año como una formalidad más entre una lista de quehaceres.

## NUEVAS ESTRATEGIAS PARA CAPACITAR CON EL FIN DE MODIFICAR CONDUCTAS

En lugar de capacitar sobre prohibiciones legales, la investigación apoya el uso de la capacitación sobre normas de civismo que se esperan en la fuerza laboral, con un énfasis en los tipos de conductas que se promueven para el lugar de trabajo. Por ejemplo, el informe de la Academia Nacional de las Ciencias (National Academy of Sciences, en inglés) discutió cómo la capacitación exitosa de civismo en el Departamento de Asuntos de Veteranos se enfocó en conductas que las y los trabajadores deben asumir en lugar de lo que prohíbe el empleador.<sup>37</sup> De forma similar, el informe de la EEOC señaló que “hay datos empíricos (y muchas anécdotas) que apoyan la eficacia de la capacitación de civismo para mejorar culturas laborales de respeto que son

## **Aprender que el acoso puede resultar en ansiedad, depresión, síntomas de trastorno de estrés postraumático, trastornos alimenticios y enfermedades cardiovasculares puede dar a los trabajadores una razón para modificar su conducta.**

subsecuentemente incompatibles con el acoso”.<sup>38</sup> Algunos defensores patrocinan enfáticamente un lugar de trabajo respetuoso en lugar de los límites legales.

Algunos defensores también recomendaron que la capacitación discutiera el caso del negocio en particular para erradicar el acoso y el daño que el acoso causa a otros trabajadores. Por ejemplo, algunos defensores sugirieron que los participantes de una capacitación debían considerar los costos asociados con la responsabilidad legal, malas relaciones públicas, clientes que dejan de usar el producto, un mayor reemplazo de empleados, pérdidas de productividad y costos médicos más altos. Otros defensores también recomendaron que la capacitación se enfocara en la necesidad de modificar conductas, debido al daño que el acoso causa a quien está dirigido. Aprender que el acoso puede resultar en ansiedad, depresión, síntomas de trastorno de estrés postraumático, trastornos alimenticios y enfermedades cardiovasculares puede dar a los trabajadores una razón para modificar su conducta. La discusión de las consecuencias del acoso para una empresa y para las y los trabajadores brinda a los participantes un interés directo en el resultado, porque entienden mejor cómo todas y todos los trabajadores se benefician de un lugar de trabajo más respetuoso. Estos cambios de enfoque pueden ser útiles porque es posible que aumenten la motivación para modificar conductas y la investigación demuestra que la motivación influye en los resultados<sup>39</sup> Además, el cambio de enfoque puede aumentar la disposición de las y los trabajadores para tomar el paso y ayudar cuando sean testigos de acoso, porque entenderán al acoso como algo perjudicial para sus propios intereses.

### **OFRECER CAPACITACIÓN REGULARMENTE**

La capacitación debe suceder con mayor frecuencia que una sola vez al año, ya que la investigación demuestra que las intervenciones de largo plazo son más eficaces con el tiempo.<sup>40</sup> Por ejemplo, uno de los ejemplos de capacitación exitosa de civismo, incluido en el informe de las Academias

Nacionales, fue un programa de capacitación que se reunió durante seis meses, una o dos veces por semana.<sup>41</sup> Los defensores fuertemente apoyaron la necesidad de capacitación continua. Como lo explicó un participante, los empleadores deben capacitar sobre el acoso sexual con los mismos métodos que usan para capacitar sobre otros tipos de conductas en el lugar de trabajo. Los empleadores saben que, para enseñar a las y los trabajadores sobre procesos complicados, servicio al cliente o seguridad laboral, tienen que capacitar, observar, criticar y retener; para capacitar con el propósito de prevenir y atender el acoso se deben usar los mismos métodos.

### **USAR MÉTODOS INTERACTIVOS DE CAPACITACIÓN**

La investigación apoya el uso de la capacitación en vivo. La capacitación experiencial humaniza los asuntos y hace a la capacitación más efectiva que el aprendizaje pasivo en términos de cambiar actitudes.<sup>42</sup> Cuando la capacitación se administra en persona, puede incluir ejercicios de resolución de problemas y desarrollo de destrezas que se vinculen con los valores organizacionales. La capacitación en persona puede crear espacio para ejercicios grupales, actividades individuales, juegos de roles, debates, discusiones y demostraciones. La capacitación puede atender la comunicación efectiva y cómo dar y recibir crítica constructiva. Las y los participantes pueden practicar cómo denunciar y confrontar a un acosador. Con la ayuda de la retroalimentación de pares, los participantes pueden tener una oportunidad para cometer errores y corregirlos con el fin de desarrollar sus destrezas de comunicación. Algunos defensores acordaron fuertemente que la capacitación en persona aumenta su eficacia y añadieron que las y los trabajadores deben involucrarse en la planificación y diseminación de la capacitación para aumentar su eficacia. En el caso de los gerentes, la capacitación interactiva puede incluir aprender cómo identificar y detener las represalias, y apoyar a quienes denuncien el acoso.

## USAR UN MENSAJERO DE CONFIANZA

Es esencial usar un capacitador que tenga pleno conocimiento y cuyos puntos de vista cuenten con el respeto de las y los trabajadores. La investigación sugiere que, para demostrar que el empleador se toma la capacitación en serio, esta debe ser llevada a cabo por un supervisor o una persona externa.<sup>43</sup> Sin embargo, según dicta la experiencia, algunos defensores recomiendan que las capacitaciones incluyan el modelo entre pares que consideren más efectivo porque aumenta la probabilidad de que un trabajador acepte la información.

## ADAPTAR LA CAPACITACIÓN A LA FUERZA LABORAL

La investigación apoya que la capacitación exitosa debe ser específica a la fuerza laboral que está siendo capacitada.<sup>44</sup> Algunos defensores recomendaron que, para garantizar que la información ofrecida responda a las necesidades de la fuerza laboral, las y los trabajadores deben estar involucrados en todos los aspectos de la planificación y la realización de la capacitación, y que los instructores deben familiarizarse con la cultura de la industria, la fuerza laboral y cómo el acoso sexual se manifiesta en ese lugar específico de trabajo. La capacitación que está adaptada a la fuerza laboral apoyará una discusión de cómo el acoso sexual basado en raza, origen nacional, diversidad funcional o edad interactúa con el acoso sexual para esa fuerza laboral en particular. La capacitación que está adaptada a la fuerza laboral también crea espacio para la capacitación informada por el trauma que reconoce que las y los trabajadores en la capacitación pueden haber enfrentado acoso en el pasado y les ofrece recursos.

## HACER A LA CAPACITACIÓN ACCESIBLE

Los defensores recalcaron la importancia de que la capacitación sea accesible a las y los trabajadores en términos de idioma, nivel de educación formal o alfabetismo, tecnología y ubicación física. La capacitación y los recursos deben ofrecerse en el idioma materno de las y los trabajadores. Algunos grupos defensores usan materiales prácticos y juegos de roles, en lugar de materiales escritos, en sus capacitaciones para evitar problemas de entendimiento. La capacitación tiene que tomar en cuenta que algunos trabajadores no usan una computadora en el trabajo o no se les permite usar equipo móvil en el trabajo, que algunos trabajadores tienen empleos temporales y de corto plazo con un alto índice de reemplazo, y que algunos trabajadores están en lugares de trabajo aislados y difíciles de acceder.

## CAPACITAR A LOS OBSERVADORES PARA QUE INTERRUMPAN EL ACOSO

La investigación en los contextos subgraduados o militares demuestran que la capacitación de intervención de observadores puede aumentar la probabilidad de que un observador intervenga para detener el acoso. En comparación con un grupo control, los hombres que recibieron capacitación de observadores tenían más probabilidad de reportar que habían hecho algo cuando habían presenciado acoso.<sup>45</sup> Algunos defensores fuertemente respaldaron la capacitación de observadores para responder al acoso. Los observadores activos pueden intervenir directamente en la situación, pueden contactar al individuo que fue acosado para prestar apoyo después o pueden acercarse a un supervisor.<sup>46</sup> Como otras capacitaciones de modificación de conducta, la intervención de observadores puede enseñarse con guiones, juegos de roles y mentores pares que den retroalimentación.

## EVALUAR LOS RESULTADOS

Debido a que la capacitación es tan importante y a que tantas capacitaciones no tienen el efecto deseado, todo programa de capacitación tiene que ser evaluado regularmente. Algunas de las preguntas que contestar incluyen:

- ¿Qué se llevaron los participantes consigo?
- ¿Los participantes aprendieron a identificar el acoso?
- ¿Entienden las políticas y los procedimientos del empleador?
- ¿Los participantes aprendieron destrezas útiles?
- ¿Los gerentes aprendieron cómo responder a quejas?
- ¿La capacitación cambió sus creencias o su entendimiento de alguna forma?
- Con el tiempo, ¿el reporte de acoso y los resultados han cambiado?
- ¿Las y los trabajadores se sienten en comodidad de denunciar y traer sus preocupaciones sin miedo de que haya represalias?
- ¿Los participantes pueden identificar conductas de represalias y entienden cómo prevenirlas?

Cuando se hacen preguntas como estas, los programas de capacitación pueden adaptarse para cubrir mejor las necesidades de la fuerza laboral. Los empleadores pueden usar varias herramientas para evaluar la eficacia de los programas de capacitación, lo cual incluye pruebas, discusiones grupales o individuales, y encuestas.



## LOS PROCEDIMIENTOS DE QUEJA E INVESTIGACIÓN TIENEN QUE CAMBIAR PARA QUE PROMUEVAN LA PARTICIPACIÓN.

Solamente una de cada diez trabajadoras que pasa por una experiencia de acoso hace una queja con el empleador, debido a la falta de procesos de queja accesibles, vergüenza o miedo de represalias.<sup>47</sup> Según la investigación, hacer una queja formal es normalmente la última opción porque los procesos de reporte a menudo resultan en pocos beneficios y muchos gastos para quienes han sido objeto de acoso.<sup>48</sup> Algunos defensores acordaron fuertemente que los sistemas actuales de queja e investigación desalientan que se hagan reportes y necesitan mejorar. Mejorar los sistemas de queja e investigación es algo que les conviene a los empleadores: es más probable que los individuos queden más satisfechos con el resultado del proceso de reporte si tienen una voz, se mantienen informados durante el proceso y se les toma en serio.<sup>49</sup>

## POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE QUEJA ACCESIBLES

Los empleadores tienen que garantizar formas seguras y accesibles para que las y los trabajadores se quejen sobre el acoso. Los mecanismos de queja tienen que diseñarse para cubrir las necesidades de las y los trabajadores en la industria, en consideración de horarios, educación formal o alfabetismo, idioma materno, acceso a tecnología y ubicación del lugar de trabajo. Por ejemplo, algunas de las personas que asistieron recomendaron:

- Se debe nombrar más de un oficial para manejar quejas.
- Las y los empleados deben poder hacer quejas in situ o en un lugar remoto.
- En lugares de trabajo con turnos u horarios no tradicionales, se deben usar líneas telefónicas de ayuda de 24 horas o sistemas para reportar en línea.
- Las y los empleados deben poder hacer quejas verbales o escritas en su idioma materno.
- Los hablantes de un idioma materno en específico deben revisar las políticas para asegurar que la traducción sea correcta.

## INVESTIGADORES EXTERNOS

Algunos defensores sintieron fuertemente que las oficinas de Recursos Humanos, que normalmente manejan las quejas de acoso, se consideran como un representante del empleador. Si se trata de empleadores más pequeños, el personal de Recursos Humanos a veces es demasiado pequeño o no tiene suficiente capacitación como para hacer las investigaciones. Si se trata de organizaciones más grandes, quizá el personal está capacitado, pero es posible que haya demasiadas quejas y no puedan atender cada una de ellas de forma apropiada. Como resultado, algunos defensores recomiendan que los empleadores usen buscadores de información independientes. Los buscadores de información independientes pueden brindar credibilidad y objetividad a una investigación. Una investigación externa también ayuda a atender preocupaciones sobre posibles represalias por parte de los oficiales de Recursos Humanos y la gerencia, quienes de cualquier otra forma manejarían la investigación.

## REFERENCIAS Y NORMAS PARA GARANTIZAR LAS INVESTIGACIONES APROPIADAS

Cada investigación debe comenzar puntualmente después de que se haya hecho una queja, la investigación debe ser íntegra y concluir rápidamente. Para mantener la investigación bien encaminada, los investigadores deben usar puntos de referencia para establecer un margen de tiempo razonable para la investigación y comunicar estos márgenes de tiempo a la trabajadora que se haya quejado. Como lo señaló el informe de las Academias Nacionales, una parte crítica de la política es “planificar claramente el proceso y los márgenes de tiempo para cada etapa del proceso (ej. reporte, investigación y adjudicación)”.<sup>50</sup>

## PRÁCTICAS INFORMADAS POR Y SENSIBLES AL TRAUMA

El acoso sexual puede ser profundamente traumático. Puede causar daños emocionales, psicológicos y físicos severos. Las respuestas insensibles, desinformadas o inadecuadas pueden traumatizar nuevamente a las sobrevivientes. La investigación informada por y sensible al trauma por el que muchas sobrevivientes pasan.<sup>51</sup> Las investigaciones son más efectivas cuando los investigadores están capacitados para reconocer y atender el trauma mental y emocional por el que pasan muchas sobrevivientes. La capacitación de investigación informada y sensible al trauma fortalece la capacidad de los investigadores para brindar respuestas efectivas a las víctimas de acoso mientras simultáneamente responsabilizan a los agresores.<sup>52</sup> La capacitación puede brindar información sobre el impacto del trauma, la influencia de los estereotipos, entendimiento de la conducta del agresor y cómo realizar investigaciones efectivas.

**Solamente una de cada diez trabajadoras que pasa por una experiencia de acoso hace una queja con el empleador, debido a la falta de procesos de queja accesibles, vergüenza o miedo de represalias.**

## QUEJAS E INVESTIGACIONES BAJO EL PROGRAMA DE COMIDA JUSTA

El Programa de Comida Justa estableció el Concejo de Estándares de Comida Justa para asegurar procesos de queja accesibles e investigaciones apropiadas. El programa establece una línea telefónica de ayuda de 24 horas para manejar quejas, con individuos bilingües. Hasta la fecha, la línea de ayuda ha recibido más de 2.100 quejas.<sup>53</sup> Casi 80% de las quejas se resolvieron dentro de un mes; en 39% de las quejas se halló una violación y se llegó a una resolución; en 31% de las quejas no se halló ninguna violación, pero sí se llegó a una resolución de todas formas; en 19% de las quejas no se halló ninguna violación a raíz de una investigación.<sup>54</sup>

Además de responder a las quejas, el Concejo regula el cumplimiento del código de conducta a través de auditorías que incluyen entrevistas con las y los trabajadores.<sup>55</sup> Los productores a quienes se les halle en violación se les suspende del programa.<sup>56</sup>





## LA DISCIPLINA TIENE QUE SER CLARA, TRANSPARENTE Y CONSISTENTE.

La investigación apoya que haya consecuencias por el acoso y que estas estén claramente establecidas y se cumplan consistentemente. El informe de las Academias Nacionales señaló: “Un componente clave de políticas claras contra el acoso es que dejen claro que habrá consecuencias para quienes violen la política. Esto se puede hacer a través de una declaración en la política de cuáles son las consecuencias disciplinarias (dependiendo de la violación de la política) para quienes violen estas políticas”.<sup>57</sup> Las personas que asistieron acordaron que los empleadores tienen que responder a reclamaciones de acoso rápidamente, consistentemente y, hasta donde sea posible, informar a la trabajadora que hizo la queja acerca de los resultados de la investigación, incluyendo la disciplina. No importa si el agresor es un supervisor, un compañero de trabajo o un cliente, los empleadores tienen que responsabilizar a quienes acosen para responder contundentemente.

Los defensores e investigadores también apoyaron la idea de que hay una gama de conductas perturbadoras o ilegales, y las consecuencias y respuestas deben variar dependiendo de las sutilezas de la situación.<sup>58</sup> La disciplina progresiva puede ayudar a prevenir que las conductas de acoso escalen y aumentar los reportes, porque las y los empleados pueden estar en mayor disposición de reportar si saben que el reporte no causará una interrupción significativa en la fuerza laboral.<sup>59</sup>

El cumplimiento también puede asumir la forma de retroalimentación positiva para modelar conductas positivas o manejar una situación. De hecho, la investigación demuestra que involucrar a las y los empleados con refuerzos positivos puede ser más efectivo que castigar por conductas dañinas.<sup>60</sup>

## UN POCO DE INFORMACIÓN SOBRE LA TOLERANCIA CERO

**Tolerancia cero no significa que todas las conductas de acoso, sin importar el nivel del acoso, resultan en el despido del agresor. De hecho, a veces la persona que es objeto del acoso no quiere que el agresor sea despedido y una política así puede prevenir que la trabajadora que enfrenta el acoso haga una queja. Las políticas de tolerancia cero pueden significar que no se tolere el acoso, pero la disciplina puede y debe ser progresiva.**



## EL PROGRAMA DE COMIDA JUSTA

El Programa de Comida Justa establece un código de conducta que explica en detalle las consecuencias de varios tipos de violaciones que incluyen la disciplina para los agresores, así como la suspensión de los productores participantes que no cumplan. Por ejemplo, el acoso que incluye un toqueteo físico automáticamente resulta en un despido. Un líder de equipo o supervisor que sea despedido por acoso tampoco puede trabajar con otros productores participantes por 90 días.<sup>61</sup>

## ATENDER EL ACOSO PERPETRADO POR CLIENTES

Muchas trabajadoras con bajos salarios tienen empleos en el área de servicio al cliente y son acosadas por clientes. Con demasiada frecuencia, los empleadores no intervienen cuando el agresor es un cliente porque les preocupa perder a ese cliente o recibir una reseña negativa. Algunos empleadores no toman acción porque presumen incorrectamente que el acoso perpetrado por terceros no es su responsabilidad legal. Sin embargo, los empleadores tienen la obligación legal de prevenir y atender el acoso perpetrado por los clientes.<sup>62</sup>

Los gerentes deben recibir la capacitación necesaria para que tomen acciones rápidas cuando haya quejas de acoso perpetrado por clientes, al igual que deben recibir capacitación para atender el acoso perpetrado por los empleadores. Por ejemplo, el restaurante Homeroom en Oakland, California, estableció un sistema para que las trabajadoras alerten a los gerentes de acoso perpetrado por clientes.<sup>63</sup> Las trabajadoras no tienen que explicar la experiencia al gerente, pueden simplemente reportar un código amarillo, naranja o rojo. Cada color está asociado con una acción automática que el gerente tiene que tomar. En caso de un código amarillo, la mesonera puede decidir si quiere que un gerente tome la mesa. Si la trabajadora reporta un código naranja, el gerente automáticamente toma la mesa. Con un código rojo, al cliente se le pide que se vaya del restaurante.

Además, algunos defensores apoyaron la idea de que el negocio debe estar en disposición de usar tácticas que usan en otras situaciones serias—como prohibir la entrada de clientes al establecimiento—para proteger a sus trabajadoras ante el acoso. Los casinos regularmente prohíben la entrada de clientes que cuentan cartas y las aerolíneas remueven a pasajeros revoltosos: estas sanciones severas también deben estar disponibles para casos de serio acoso de empleados.

## LOS SISTEMAS ALTERNATIVOS PARA RESOLVER EL ACOSO SEXUAL EN EL TRABAJO DEBEN OFRECERSE, NO REQUERIRSE.

La mayoría de las y los trabajadores de bajos salarios no reportan el acoso sexual a sus empleadores porque temen que tomen represalias en su contra, no confían en el sistema del empleador o no saben cómo hacer una queja. La mayoría de las y los trabajadores de bajos salarios tampoco hacen quejas legales de acoso sexual – como radicar un cargo ante la EEOC o ir al tribunal para ejercer sus derechos – porque, nuevamente, temen que se tomen represalias en su contra y porque no tienen suficientes recursos. Dado esto, quienes asistieron a la reunión discutieron alternativas para los sistemas actuales de los empleadores y el sistema legal formal: la justicia restaurativa y el uso de un defensor externo (*ombuds*).

## TODA ALTERNATIVA TIENE QUE SER VOLUNTARIA

Los defensores dejaron claro que toda alternativa al sistema legal tiene que ser escogida voluntariamente por la empleada después de ocurrido el acoso, para que la empleada pueda considerar completamente todas sus opciones. Por ejemplo, los defensores se opusieron al uso de acuerdos obligatorios de arbitraje porque, aunque ofrecen una alternativa al sistema legal, no son escogidos voluntariamente por las trabajadoras, pueden requerir que las trabajadoras paguen

### EL FONDO DE DEFENSA LEGAL TIME'S UP

Reconocer lo difícil que es que las trabajadoras de bajos salarios puedan costear y asegurar asistencia legal, el Fondo de National Women's Law Center tiene y administra el Fondo de Defensa Legal TIME'S UP. El Fondo de Defensa Legal TIME'S UP ayuda a conectar a trabajadoras que enfrentan acoso sexual con abogados, y cubre los cargos del abogado, los costos y la asistencia mediática en casos selectos de acoso sexual en el trabajo. El Fondo se enfoca en ayudar a trabajadoras de bajos salarios precisamente porque estas trabajadoras quizá no puedan encontrar representación legal asequible.

cantidades exorbitantes para que se vea su caso, limitan el descubrimiento, impiden acciones de clase, requieren que el caso sea escuchado por alguien escogido por el empleador y requieren que se mantengan en secreto permanentemente. Además, algunos defensores recalcaron que escoger una alternativa no debe impedir que las y los trabajadores usen el sistema legal formal si el sistema alternativo no cubre las necesidades de las y los trabajadores.

## EL MODELO DE JUSTICIA RESTAURATIVA

El modelo de justicia restaurativa típicamente involucra la participación voluntaria de la persona que es objeto de acoso y el ofensor en el proceso. El proceso incluye una descripción de los actos perjudiciales y su resultado, y que el ofensor asuma responsabilidad por sus actos.<sup>64</sup> La resolución es un esfuerzo conjunto al que llegan ambas partes y permite que la sobreviviente considere y requiera soluciones que el sistema legal no puede ofrecer, incluso una disculpa pública y otros pasos para que el ofensor trabaje por una reintegración.<sup>65</sup> Los remedios y resultados también incluyen la participación de la comunidad y disposiciones para detener futuros daños.<sup>66</sup>

Aunque el modelo de justicia restaurativa ofrece nuevas posibilidades, la estrategia también causó preocupaciones entre algunos defensores, las cuales incluyen cómo manejar desigualdades de poder, la conducta criminal, agresores que se rehúsan a aceptar responsabilidad y lugares de trabajo transitorios donde hay menos sentido de comunidad. Estas y otras limitaciones también se mencionaron en el informe de las Academias Nacionales.<sup>67</sup> Algunos defensores también trajeron preocupaciones acerca de cómo el modelo de justicia restaurativa envía un mensaje sutil de que la gente perjudicada por las acciones dañinas tiene que “ceder para poder coexistir”.

Algunos defensores recomendaron que, aunque el modelo de justicia restaurativa quizá no sea el modelo adecuado para manejar todos los problemas de acoso en el trabajo, es posible que sea una herramienta útil que los empleadores pueden ofrecer para resolver problemas en ciertos contextos. Por ejemplo, una estrategia de justicia restaurativa puede involucrar a las y los trabajadores para atender microagresiones antes de que se conviertan en problemas más grandes o puede ofrecer una alternativa para individuos que no confían en el sistema legal formal.

## DEFENSORES EXTERNOS

Los defensores externos (ombuds) son terceros independientes que suplen a las y los trabajadores con información acerca de los procesos de queja y resolución. Los defensores externos discuten las opciones con la trabajadora y ofrecen opciones para la consideración de la trabajadora. A diferencia de muchas oficinas de recursos humanos o supervisores, los defensores externos pueden aceptar quejas anónimas y brindar información a la empleada sobre posibles resoluciones sin divulgar la queja al empleador. Los defensores externos no resuelven la queja ni actúan como intermediarios con el empleador; en lugar de eso, proveen a la empleada con información sobre posibles maneras de resolver el problema.

Un defensor externo puede proveer a una trabajadora con una conversación confidencial donde la trabajadora puede obtener información acerca de sus opciones y soluciones prácticas para resolver un problema. Ya que el departamento de Recursos Humanos no se involucra, la trabajadora puede sentirse más cómoda para hablar de la queja. En el contexto educacional, el reporte anónimo rindió resultados positivos,<sup>68</sup> lo mismo se puede decir del empleo, lo cual apoya el uso de un defensor externo. Los defensores externos también

### ¿QUÉ ES UN DEFENSOR EXTERNO?

“Una organización de defensoría externa es un recurso [independiente, confidencial, imparcial y extraoficial](#) que ayuda a las y los empleados a explorar opciones para resolver conflictos, problemas o preocupaciones en el trabajo. Los defensores externos no abogan por el empleado de la compañía—abogan por la justicia”.

Fuente: TEQUITABLE, WHAT IS AN OMBUDS? <https://www.tequitable.com/ombuds>



pueden reportar datos agregados a empleadores para ayudar a detectar tendencias de acoso que se puedan usar para dar seguimiento proactivamente a empleadas que se hayan quejado formalmente con el fin de resguardar ante represalias.

Algunos defensores apoyaron que se comparta información y que haya opciones de reporte anónimo ofrecidas por un defensor externo. También señalaron que es importante que un defensor externo equipe a la trabajadora con información sobre estatutos de limitación y cómo preservar sus derechos legales. Algunos defensores se preocuparon de que las y los trabajadores presumieran incorrectamente que reportar acoso ante el defensor externo no cumpliera con los requisitos de la política contra el acoso del empleador y, por lo tanto, permitiera que el empleador usara la ausencia de un reporte como una defensa afirmativa en un litigio. Por lo tanto, es esencial que las fechas límite se comuniquen clara y consistentemente para tomar acción, al igual que los pasos que las y los trabajadores tienen que tomar para proteger sus derechos.

## **MONITOREAR LA DISMINUCIÓN DEL ACOSO.**

La investigación demuestra que las respuestas del monitoreo al acoso pueden reducir la prevalencia del acoso porque, cuando la conducta se escudriña, hay menos probabilidad de que los individuos acosen de nuevo. Muchas organizaciones históricamente han puesto la carga sobre las y los trabajadores que hacen denuncias, pero dados los altos costos para quienes hacen las quejas, los empleadores tienen que invertir proactivamente en entender la naturaleza y el ámbito de los problemas en toda la fuerza laboral.

## **ASIGNAR RESPONSABILIDAD**

Una forma eficaz de monitorear es asignar responsabilidad proactivamente para prevenir y atender el acoso de un individuo o grupo en específico, más allá de meramente incluir responsabilidades generales para manejar quejas bajo la sombrilla amplia de tareas típicamente asignadas a Recursos Humanos. En los programas de diversidad, este tipo de cumplimiento rindió mejores resultados.<sup>69</sup> Como lo describió un estudio, las compañías deben usar “el manejo convencional de soluciones a través del establecimiento de metas y la asignación de responsabilidad para avanzar hacia esas metas” con el fin de lograr resultados.<sup>70</sup>

## **EVALUAR LAS ACCIONES DE LOS GERENTES**

La investigación demuestra que los gerentes responden mejor cuando saben que tienen que estar preparados para justificar sus acciones.<sup>71</sup> Por ejemplo, las mujeres en estados que tienen leyes contra el silencio en cuanto a la paga presentan menores brechas salariales con los hombres y los negocios que tuvieron que reportar datos sobre su brecha salarial vieron una reducción en esa brecha.<sup>72</sup> Por lo tanto, los empleadores deben requerir explícitamente que los gerentes respondan al acoso, reciban capacitación en cuanto a las respuestas esperadas y requieran que los gerentes reporten esas respuestas. Además, la investigación apoya que es efectivo que los empleadores premien a los gerentes por llevar a cabo investigaciones justas y puntuales, al igual que por tomar las acciones correctivas apropiadas.<sup>73</sup> Este ha sido el beneficio de hacer que los gerentes estén más propensos a cumplir las reglas y de enfatizar entre la fuerza laboral el compromiso del empleador con detener el acoso.



### **AUDITORÍAS DE TERCEROS**

Las evaluaciones externas por terceros imparciales permiten que el acoso se identifique y se detenga sin poner a la trabajadora en la posición de reportarlo y arriesgarse a algún tipo de represalia. Por ejemplo, el Concejo de Estándares de Comida Justa, la organización externa que trabaja con el Programa de Comida Justa, hace auditorías sobre las operaciones de los productores participantes que incluyen entrevistas detalladas con trabajadores, supervisores y gerentes. A través de este proceso, el Concejo puede identificar y resolver problemas, incluso si ninguna trabajadora en específico se haya quejado.

### **ENCUESTAS SOBRE EL CLIMA LABORAL Y CANALES ALTERNATIVOS PARA DISCUTIR PREOCUPACIONES**

Las encuestas anónimas sobre el clima laboral pueden brindar otros medios para identificar problemas entre la fuerza laboral. Las encuestas sobre el clima laboral también pueden ayudar a evaluar factores de riesgo de acoso.<sup>74</sup> Los defensores apoyaron el uso de encuestas sobre el clima laboral y señalaron que deben hacerse regularmente, para que los empleadores puedan estudiar los resultados a medida que transcurre el tiempo con el fin de determinar si la organización se está moviendo en la dirección correcta. Los grupos focales, grupos de afinidad, sindicatos y grupos de diversidad e inclusión también pueden crear un espacio donde las y los trabajadores puedan hacer denuncias, incluso si no están listos o dispuestos a radicar quejas formales.

### **LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN EN EL TRABAJO SON NECESARIAS.**

Los esfuerzos por aumentar la diversidad y la inclusión, las cuales brindan muchos beneficios para la fuerza laboral, también son una parte importante de responder a y reducir el acoso. La investigación demuestra que los lugares de trabajo compuestos principalmente por hombres y mujeres con severas desigualdades de poder tienden a tener más problemas de acoso.<sup>75</sup> Aumentar la cantidad de mujeres en todos los niveles de la fuerza laboral ayuda a asegurar que las desigualdades de poder no estén inherentemente distinguidas por género y reducir la hostilidad hacia las mujeres en el trabajo, lo cual tiende a disminuir el aislamiento y el acoso de las mujeres.<sup>76</sup> Sin embargo, es importante recalcar que no hay ninguna investigación todavía sobre la interacción de la raza y el género—por ejemplo, estudiar si tener más mujeres blancas en el lugar de trabajo necesariamente reduce el acoso enfrentado por las mujeres negras. Por lo tanto, es importante que todos los pasos tomados para reducir el acoso con una mayor diversidad incluyan todos los tipos de diversidad.

### **LOS CLIENTES PUEDEN EXIGIR CUMPLIMIENTO.**

Los clientes pueden tener un rol vital en garantizar que haya cumplimiento si usan su influencia y participan en campañas para exigir lugares de trabajo justos.

Por ejemplo, los estándares establecidos bajo el Programa de Comida Justa iniciaron una etiqueta de Comida Justa para clientes que buscaban fomentar y aprovechar la exigencia por

parte de la clientela de una producción ética y, al mismo tiempo, crear un valor adicional para productores y vendedores.<sup>77</sup>

Los “clientes” incluyen no solo a los clientes individuales, sino a gobiernos y negocios que contratan para obtener productos o servicios. Las entidades públicas pueden requerir que los negocios privados que reciben contratos gubernamentales cubran ciertos estándares en sus políticas de acoso sexual. Por ejemplo, Illinois recientemente aprobó legislación que requiere que las compañías en proceso de presentar ofertas para contratos estatales tengan una política de acoso sexual.<sup>78</sup> Además, los individuos y las entidades que se tienen que registrar bajo la Ley de Registración de Cabilderos de Illinois también tienen radicar una declaración que confirme que, entre otras cosas, tienen una política de acoso sexual.<sup>79</sup> De forma similar, Nueva York aprobó legislación para requerir que quienes quieran presentar ofertas para contratos estatales certifiquen,

como parte del proceso de la presentación de ofertas, que han implementado una política escrita para prevenir el acoso sexual en el trabajo y que brindan una capacitación anual sobre el acoso sexual a todos sus empleados. Si alguien que quiere presentar una oferta no puede hacer esta certificación, tiene que brindar una declaración firmada que explique por qué.<sup>80</sup>

Los clientes pueden exigir cumplimiento a través de patrocinar empleadores que se unan y promuevan su participación en grupos que prioricen el trato justo de las y los trabajadores. Por ejemplo, Restaurant Opportunities Center tiene un grupo para empleadores con altos grados de integridad que proveen un salario digno y suficiente para ganarse la vida, tienen políticas que promueven un lugar de trabajo saludable, como días pagos por enfermedad, vacaciones o seguro médico, y crean vías para que las y los empleados asciendan a través de promociones.<sup>81</sup>

## **APROVECHAR EL PODER DE LA TECNOLOGÍA: PUNTOS A FAVOR Y EN CONTRA**

Los participantes hablaron de cómo la tecnología puede ayudar y perjudicar la causa de detener el acoso sexual en el trabajo.

Por ejemplo, en la discusión sobre los defensores externos, los participantes escucharon acerca del modelo de defensores externos que se lleva parcialmente a cabo a través de una aplicación de teléfono. Esta tecnología puede ayudar a una mayor cantidad de empleados y proteger mejor el anonimato de las y los trabajadores. Otros usos positivos de la tecnología incluyen los botones de pánico que las y los trabajadores de hoteles usan para combatir condiciones laborales de aislamiento y el uso de las redes sociales por parte de trabajadores de McDonald’s y Google para apoyar y traer atención a paros laborales realizados en protesta por el acoso sexual en sus trabajos.

Sin embargo, la tecnología también se puede usar en formas que producen preocupaciones. Por ejemplo, las aplicaciones que permiten que se califique el servicio—ya sea en un restaurante o en viajes compartidos o en tiendas al por menor—abren la puerta para que los clientes dejen comentarios acosadores o den una calificación baja cuando una mesera rechaza conductas de acoso. Un participante señaló que una tienda usaba la tecnología para monitorear si las y los trabajadores sonreían a los clientes.

Un investigador describió un experimento actual en su universidad, para el que las y los trabajadores se ponen chapas sociométricas que monitorean cómo interactúan los equipos entre sí. Registra cuáles empleados interactúan para evaluar a quién se incluye y a quién se excluye, y también monitorea si alguien trata a otra persona respetuosamente midiendo su tono de voz, cadencia, movimientos, violaciones de espacio personal e interrupciones. Si el monitor detecta una conducta inapropiada, le da una carga eléctrica a quien lo lleva puesto, para alertarle. Según el investigador, la gente está más abierta a recibir retroalimentación proveniente de la máquina, que usa un algoritmo para analizar conductas, que de colegas u otros individuos. Sin embargo, el experimento levanta preguntas acerca del equilibrio entre la vigilancia y la seguridad en el lugar de trabajo.

Por muchos años, el Fondo de la Campaña de Derechos Humanos (Human Rights Campaign Fund, en inglés) ha usado datos de cada empleador para calificar sus políticas de asuntos LGBTQI+ en el lugar de trabajo. La Campaña Púrpura (Purple Campaign, en inglés) recientemente anunció que iniciará un esfuerzo similar en torno al acoso sexual en el trabajo.<sup>82</sup> Los clientes pueden usar estas calificaciones y estos premios para informar sus compras y premiar a los empleadores que tomen pasos para expandir la diversidad y la igualdad internas.

## SE NECESITA MÁS INVESTIGACIÓN ENFOCADA ESPECÍFICAMENTE EN EL TRABAJO DE BAJOS SALARIOS.

Las recomendaciones de la reunión se basan en los datos actualmente disponibles y las experiencias de vida de las y los trabajadores y sus defensores. Quienes asistieron a la reunión reconocieron que hay muchas tareas que requieren más estudio y que investigaciones adicionales permitirían que los empleadores y trabajadores identificaran estrategias exitosas. Como resultado, los participantes identificaron una agenda ambiciosa para investigaciones futuras.

### TEMAS DE INVESTIGACIÓN

- Estudios sobre la eficacia de intervenciones para cambiar la cultura laboral con el transcurso del tiempo:
  - Como primer paso en la medición de la eficacia de las intervenciones, algunas personas que asistieron a la reunión enfatizaron la necesidad de medir la prevalencia actual de y las actitudes hacia el acoso sexual en un lugar de trabajo dado, porque hay que entender el punto base para poder medir el cambio. Algunas personas que asistieron a la reunión sugirieron que encuestas sobre el clima laboral hechas repetidamente en el mismo lugar de trabajo pueden producir información valiosa.
  - Una vez el punto base se establezca, algunas personas que asistieron a la reunión señalaron la necesidad de estudios que midan la eficacia de todas las intervenciones en este informe. Específicamente, estas personas esperan que haya investigaciones que midan lo siguiente:
    - la eficacia de la capacitación informacional y preventiva
    - la eficacia de la capacitación centrada en las y los trabajadores e informada por sobrevivientes

- el uso de defensores externos en lugares de trabajo de bajos salarios
- el impacto de reportes confidenciales o anónimos
- el uso de la justicia restaurativa en lugares de trabajo de bajos salarios
- Algunas personas que asistieron a la reunión enfatizaron la necesidad de investigaciones enfocadas específicamente en trabajadoras de bajos salarios y que consideren cómo la raza, el origen nacional, el estatus LGBTQI+, la diversidad funcional o la edad cambian el resultado de la intervención.
- Prácticas específicas a la industria prometedoras para los empleadores: Los empleadores tienen mayor probabilidad de adoptar prácticas exitosas comprobadas en la industria específica. Por lo tanto, las investigaciones deben estudiar los tipos de industrias para determinar las prácticas específicas que son útiles en diferentes industrias. Es posible también que ciertas intervenciones tengan más éxito en ciertas industrias; esta información sería útil tanto para empleadores como para trabajadores.
- El impacto de los acuerdos de no divulgación sobre la salud mental de víctimas de acoso sexual en el trabajo.
- El impacto del acoso sexual en las carreras de quienes son objeto del acoso.
- Métricas para medir y referenciar el progreso en la prevención del acoso.

### LA IMPORTANCIA DE INCLUIR A LAS Y LOS TRABAJADORES EN INVESTIGACIONES FUTURAS

**Los defensores tuvieron dos posibles sugerencias para cómo la investigación puede seguir adelante:**

- Los defensores, los grupos dirigidos por trabajadores, los científicos sociales y la defensa del acusado deben establecer grupos de trabajo continuos para una colaboración sostenida a la cual los defensores traen experiencia práctica y los investigadores traen evidencia de las ciencias sociales.
- Colaboraciones comunitarias y de investigación participativa entre organizaciones con recursos y grupos de base dirigidos por trabajadores, incluyendo estipendios para la participación de trabajadores activistas.

## APÉNDICE: Asistencia a la reunión

Los nombres y las afiliaciones de las personas que asistieron aparecen en la siguiente lista para propósitos únicos de identificación. La lista no indica que la persona o la organización de la persona apoya las recomendaciones en el informe.

**Alia Al-Khatib**

Justice at Work

**Alex Baptiste**

National Partnership for Women & Families

**Professor Mindy Bergman**

Texas A&M University

**Professor Lynn Bowes-Sperry**

Western New England University

**Jess Braverman**

Gender Justice

**Katherine Bromberg**

New York Legal Assistance Group

**Laura Brown**

First Shift Justice Project

**Kelley Bruner**

Justice for Migrant Women

**Athena Buell Becerra**

Justice at Work

**Elvira Carvajal**

Alianza Nacional de Campasinas

**Sunu Chandy**

National Women's Law Center

**Estella Cisneros**

California Rural Legal Assistance

**Shaylyn Cochran**

Cohen Milstein Sellers & Toll

**Pamela Coukos**

Working IDEAL

**Sarah Crawford**

Crawford Consulting

**Sherley Cruz**

Escuela de Derecho de la Universidad de Tennessee

**Elissa Devins**

New York Legal Assistance Group

**Sandra Diaz**

Service Employees International Union

**Professor Frank Dobbin**

Harvard University

**Alejandra Domenzain**

Programa de Seguridad y Salud Ocupacionales,  
Universidad de California, Berkeley

**Ellie Driscoll**

National Women's Law Center

**Nicole Faut**

National Women's Law Center

**Professor Louise Fitzgerald**

Universidad de Illinois

**Professor Jennifer Freyd**

Universidad de Oregon

**Lisa Gelobter**

tEquitable

**Andrea Gilliam**

consultora

**Lupe Gonzalo**

Coalition of Immokalee Workers

**Fatima Goss Graves**

National Women's Law Center

**Professor Angela Hall**

Universidad Estatal de Michigan

**Sarah David Heydemann**

National Women's Law Center

**Phylricia H. Hill**

Lawyers' Committee for Civil Rights Under Law

**Andrea Johnson**

National Women's Law Center

**Andrew Kashyap**

Legal Voice

**Elizabeth Kristen**

Legal Aid at Work

**Carolyn Lerner**

**Mariah Lindsay**

National Asian Pacific American Women's Form

**Jane Liu**

National Asian Pacific American Women's Form

**Sheila Maddali**

National Legal Advocacy Network

## APÉNDICE: Asistencia a la reunión

**Sharmili Majmudar**

Women Employed

**Layla Malamut**

New York Legal Assistance Group

**Nicole Marquez**

Worksafe/National Council for Occupational Safety and Health

**Emily Martin**

National Women's Law Center

**Erin Maye Quade**

Gender Justice

**Catherine Meza**

NAACP Legal Defense Fund

**Marley Monacello**

Coalition of Immokalee Workers

**Jennifer Mondino**

National Women's Law Center

**Colleen Mulholland**

Equal Justice Center

**Christyne Neff**

AFL-CIO

**Tim Newman**

Co-worker.org

**Natalia Nicaastro**

PhilaPOSH

**Ana Pardo**

North Carolina Justice Center

**Maya Raghu**

National Women's Law Center

**Nithya Ramen**

TIME'S UP

**Mónica Ramírez**

Justice for Migrant Women/NDWA

**René Redwood**

Redwood Enterprise, LLC

**Jennifer Reisch**

Equal Rights Advocates

**Dr. Teófilo Reyes**

Restaurant Opportunities Center United

**Jay Richmod**

Oregon Tradeswomen

**Dariely Rodriguez**

Lawyers' Committee for Civil Rights Under Law

**Alexis Ronickher**

Katz, Marshall & Banks

**Yamila Ruiz**

Restaurant Opportunities Center United

**Robin Runge**

Solidarity Center

**Linda A. Seabrook**

Futures Without Violence

**Ramya Sekaran**

National Women's Law Center

**Professor Julia Shackford-Bradley**

Universidad de California, Berkeley

**Peach Soltis**

consultora

**Lisa Stratton**

Stratton Law Office

**Sharyn Tejani**

National Women's Law Center

**Gillan Thomas**

American Civil Liberties Union

**Jill Thompson**

defensora pública

**Mily Treviño-Sauceda**

Alianza Nacional de Campasinas

**Professor KC Wagner**

Cornell University

**Professor Jamillah Williams**

Georgetown University Law Center

**Katherine Wutchiett**

Legal Aid at Work

**Jenny Yang**

Urban Institute

**Sophia Zaman**

Raise the Floor Alliance

- 1 Jocelyn Frye, *Not Just the Rich and Famous: The Pervasiveness of Sexual Harassment across Industries Affects All Workers*, CTR. FOR AM. PROGRESS, nov. 20, 2017, <https://www.americanprogress.org/issues/women/news/2017/11/20/443139/not-just-rich-famous/>.
- 2 NAT'L ACADEMIES OF SCI., ENGINEERING, AND MED., *SEXUAL HARASSMENT OF WOMEN: CLIMATE, CULTURE, AND CONSEQUENCES IN ACADEMIC SCIENCES, ENGINEERING, AND MEDICINE*, (junio 2018) 27, 46, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/29894119> ("NATIONAL ACADEMIES REPORT").
- 3 AMANDA ROSSI, JASMINE TUCKER, KAYLA PATRICK, NAT'L WOMEN'S LAW CTR., *OUT OF THE SHADOWS: AN ANALYSIS OF SEXUAL HARASSMENT CHARGES FILED BY WORKING WOMEN* (ago. 2018) 25-26, <https://nwlc.org/resources/out-of-the-shadows-an-analysis-of-sexual-harassment-charges-filed-by-working-women/>.
- 4 *Meritor Savings Bank v. Vinson*, 477 U.S. 57 (1986).
- 5 CHAI FELDBLUM & VICTORIA LIPNIC, *REPORT OF THE CO-CHAIRS OF THE EEOC'S SELECT TASK FORCE ON THE STUDY OF HARASSMENT IN THE WORKPLACE* (June 2016), [https://www.eeoc.gov/eeoc/task\\_force/harassment/report.cfm](https://www.eeoc.gov/eeoc/task_force/harassment/report.cfm) (texto en la nota 15) ("EEOC TASK FORCE REPORT").
- 6 Louise F. Fitzgerald & Lilia M. Cortina, *Sexual Harassment in Work Organizations: A View from the Twenty-First Century*, *HANDBOOK ON THE PSYCHOLOGY OF WOMEN*, AM. PSYCHOLOGICAL ASSOC., <https://www.icos.umich.edu/sites/default/files/lecturereadinglists/Fitzgerald%20%26%20Cortina%20%28in%20press%2C%20APA%20Handbook%29.pdf> 10 (última visita el 23 dic., 2019) (citas internas omitidas).
- 7 UNITE HERE, LOCAL 1, *HANDS OFF PANTS ON, SEXUAL HARASSMENT IN CHICAGO'S HOSPITALITY INDUSTRY* (JULIO 2016) <https://www.handsoffpantson.org/>.
- 8 NAT'L P'SHIP FOR WOMEN & FAMILIES, *SURVEY SHOWS TWO IN FIVE WOMEN IN FAST-FOOD INDUSTRY FACE SEXUAL HARASSMENT ON THE JOB* (5 oct., 2016) <http://www.nationalpartnership.org/our-impact/news-room/press-statements/women-in-fast-food-industry-face-sexual-harassment.html>.
- 9 REST. OPPORTUNITIES CENT. UNITED, *THE GLASS FLOOR: SEXUAL HARASSMENT IN THE RESTAURANT INDUSTRY 2*, 6 (2014), [http://rocunited.org/wp-content/uploads/2014/10/REPORT\\_The-Glass-Floor-Sexual-Harassment-in-the-Restaurant-Industry2.pdf](http://rocunited.org/wp-content/uploads/2014/10/REPORT_The-Glass-Floor-Sexual-Harassment-in-the-Restaurant-Industry2.pdf).
- 10 UNITE HERE, LOCAL 1, *supra* nota 7.
- 11 SARA KOMINERS, *WORKING IN FEAR: SEXUAL VIOLENCE AGAINST WOMEN FARMWORKERS IN THE UNITED STATES: A LITERATURE REVIEW*, 13. Oxfam America (2015) <https://www.northeastern.edu/law/pdfs/academics/phrge/kominers-report.pdf>.
- 12 ROSSI, *supra*, nota 3 en 13.
- 13 NAT'L WOMEN'S LAW CTR., *ONE FAIR WAGE: WOMEN FARE BETTER IN STATES WITH EQUAL TREATMENT FOR TIPPED WORKERS*, <https://nwlc.org/resources/one-fair-wage-women-fare-better-in-states-with-equal-treatment-for-tipped-workers/> (última visita el 23 dic., 2019).
- 14 KOMINERS, *supra* nota 11, en 1-7.
- 15 NATIONAL ACADEMIES REPORT, *supra* nota 2, en 135; EEOC TASK FORCE REPORT, *supra* nota 5, (texto en notas 139-143).
- 16 NATIONAL ACADEMIES REPORT, *id.*
- 17 ALLIANCE FOR FAIR FOOD, <http://www.allianceforfairfood.org/publix> (última visita el 23 de dic., 2019).
- 18 Susan Wolf Ditkoff & Abe Grindle, *Audacious Philanthropy*, *HARVARD BUS. REVIEW* (sept.-oct. 2017), <https://hbr.org/2017/09/audacious-philanthropy>.
- 19 MIGRANT JUSTICE, *MILK WITH DIGNITY CAMPAIGN*, <https://migrantjustice.net/milk-with-dignity-campaign> (última visita el 23 de dic., 2019).
- 20 *Id.*
- 21 REST. OPPORTUNITIES CENT. UNITED, *OUR WORK*, <https://rocunited.org/our-work/> (última visita el 23 de dic., 2019).
- 22 NAT'L WOMEN'S LAW CTR., *supra* nota 13.
- 23 UNITE HERE, LOCAL 1, *HANDS OFF PANTS ON, SEXUAL HARASSMENT IN CHICAGO'S HOSPITALITY INDUSTRY*, *disponible en* <https://www.handsoffpantson.org/> (última visita el 23 de dic., 2019).
- 24 Julia Jacobs, "Hotels See Panic Buttons as a #MeToo Solution for Workers. Guest Bans? Not So Fast," *N.Y. TIMES* (11 nov., 2018), <https://www.nytimes.com/2018/11/11/us/panic-buttons-hotel-me-too.html>.
- 25 UNITE HERE, LOCAL 1, *HANDS OFF PANTS ON, SEXUAL HARASSMENT IN CHICAGO'S HOSPITALITY INDUSTRY*, <https://www.handsoffpantson.org/wp-content/uploads/HandsOffReportWeb.pdf> (última visita el 23 de dic., 2019).
- 26 WORKER RIGHTS CONSORTIUM, SOLIDARITY CENTER AND WORKERS UNITED, *Leading apparel brands, trade unions, and women's rights organizations sign binding agreements to combat gender-based violence and harassment at key supplier's factories in Lesotho*, <https://www.workersrights.org/press-release/leading-apparel-brands-trade-unions-and-womens-rights-organizations-sign-binding-agreements-to-combat-gender-based-violence-and-harassment-at-key-suppliers-factories-in-lesotho/> (15 agosto, 2019).
- 27 LEVI STRAUSS & Co., *A New Way Forward in Lesotho*, <https://www.levistrauss.com/2019/08/15/responding-to-reports-of-harassment-in-lesotho-factories/> (15 agosto, 2019).
- 28 EEOC TASK FORCE REPORT, *supra* nota 5, (texto en notas 154-160).
- 29 Dr. Jennifer Freyd *When Sexual Assault Victims Speak Out, Their Institutions Often Betray Them*, *THE CONVERSATION* (11 de ene., 2018), <https://theconversation.com/when-sexual-assault-victims-speak-out-their-institutions-often-betray-them-87050>; NATIONAL ACADEMIES REPORT, *supra* nota 2, en 137.
- 30 Frye, *supra* nota 1.
- 31 Deborah L. Brake, *Retaliation*, 90 *Minn. L. Rev.* 18, 26-32 (2005)
- 32 Cynthia Estlund, *The Black Hole of Mandatory Arbitration*, 23 oct./2017, <https://static.reuters.com/resources/media/editorial/20171025/estluncharticle.pdf>.
- 33 NATIONAL ACADEMIES REPORT, *supra* nota 2, en 150-151.
- 34 *Id.*
- 35 Frank Dobbin & Alexandra Kalev, *Why Diversity Programs Fail*, *HARVARD BUS. REVIEW* (jul.-ago. 2016), <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>.
- 36 NATIONAL ACADEMIES REPORT, *supra* nota 2, en 28.
- 37 *Id.* en 131 y 153.
- 38 EEOC TASK FORCE REPORT, *supra* nota 5, (texto en nota 218).
- 39 NATIONAL ACADEMIES REPORT, *supra* nota 2, en 154.

- 40 Claire Cain Miller, *Sexual Harassment Training Doesn't Work. But Some Things Do*, N.Y. TIMES (11 de dic., 2017), <https://www.nytimes.com/2017/12/11/upshot/sexual-harassment-workplace-prevention-effective.html>.
- 41 NATIONAL ACADEMIES REPORT, *supra* nota 2, en 131-132.
- 42 NiCole T. Buchanan, Isis H. Settles, Angela T. Hall & Rachel C. O'Connor, *70 A Review of Organizational Strategies for Reducing Sexual Harassment: Insights from the U.S. Military*, *Journal of Social Issues* 687, 692 (2014), [https://www.icos.umich.edu/sites/default/files/lecturereadinglists/Buchanan%20et%20al%202014\\_Organizational%20strategies%20to%20reduce%20SH.pdf](https://www.icos.umich.edu/sites/default/files/lecturereadinglists/Buchanan%20et%20al%202014_Organizational%20strategies%20to%20reduce%20SH.pdf); NATIONAL ACADEMIES REPORT, *supra* nota 2, en 153 (se recomiendan capacitaciones en vivo).
- 43 NATIONAL ACADEMIES REPORT, *supra* nota 2, en 152.
- 44 *Id.* en 152-153.
- 45 Sharyn J. Potter & Mary M. Moynihan, *Bringing in the Bystander In-Person Prevention Program to a U.S. Military Installation: Results from a Pilot Study*, 176:8 *Military Medicine* 870 (ago. 2011) <https://pdfs.semanticscholar.org/4740/facOcd733646c73e0d05c3253bb6f20ef481.pdf?ga=2.264497036.268741664.1577368995-585839911.1577368995>.
- 46 *Id.*; NATIONAL ACADEMIES REPORT, *supra* nota 2, en 133-134.
- 47 ELYSE SHAW, ARIANE HEGEWISCH, M. PHIL & CYNTHIA HESS, INSTITUTE FOR WOMEN'S POLICY RESEARCH, *SEXUAL HARASSMENT AND ASSAULT AT WORK: UNDERSTANDING THE COSTS* (oct. 2018), [https://iwpr.org/wp-content/uploads/2018/10/IWPR-sexual-harassment-brief\\_FINAL.pdf](https://iwpr.org/wp-content/uploads/2018/10/IWPR-sexual-harassment-brief_FINAL.pdf).
- 48 NATIONAL ACADEMIES REPORT, *supra* nota 2, en 81.
- 49 Buchanan, *supra* nota 42, en 693-5.
- 50 NATIONAL ACADEMIES OF REPORT, *supra* nota 2, en 143.
- 51 OFFICE ON VIOLENCE AGAINST WOMEN, DEPARTMENT OF JUSTICE ARCHIVES, *THE IMPORTANCE OF UNDERSTANDING TRAUMA-INFORMED CARE AND SELF-CARE FOR VICTIM SERVICE PROVIDERS* (30 jul. 2014), <https://www.justice.gov/archives/ovw/blog/importance-understanding-trauma-informed-care-and-self-care-victim-service-providers>.
- 52 INT'L ASSOCIATION OF CHIEFS OF POLICE, *TRAUMA INFORMED SEXUAL ASSAULT INVESTIGATION TRAINING*, disponible en <https://www.theiacp.org/projects/trauma-informed-sexual-assault-investigation-training/> (última visita el 26 de dic. 2019).
- 53 FAIR FOOD STANDARDS COUNCIL, *FAIR FOOD 2018 UPDATE*, 8, <https://www.fairfoodprogram.org/wp-content/uploads/2019/10/Fair-Food-Program-2018-SOTP-Update-Final.pdf>.
- 54 *Id.*
- 55 *Id.*
- 56 *Id.*
- 57 NATIONAL ACADEMIES REPORT, *supra* nota 2, en 143.
- 58 *Id.* en 144-145.
- 59 *Id.*
- 60 Dobbin, *supra* nota 35.
- 61 FAIR FOOD STANDARDS COUNCIL, *Fair Food Code of Conduct*, disponible en <http://www.fairfoodstandards.org/resources/fair-food-code-of-conduct/> (última visita el 26 de dic., 2019).
- 62 See, e.g. 29 C.F.R. § 1604.11 (e); *Lockard v. Pizza Hut, Inc.* 162 F.3d 1062,1073 (10th Cir. 1998).
- 63 Alexa Valiente, *This California Restaurant Uses a Color-Coded System to Help Their Staff Combat Sexual Harassment*, ABC NEWS (19 de abr., 2018), <https://abcnews.go.com/US/News/california-restaurant-color-coded-system-staff-combat-sexual/story?id=54420861>.
- 64 Julie Goldscheid, *#METOO AND RESTORATIVE JUSTICE*, 25:2 *DISP. RESOL. MAG.* 16, 17 (7 de mar., 2019).
- 65 *Id.*
- 66 *Id.*; NATIONAL ACADEMIES REPORT, *supra* nota 2, en 141.
- 67 *Id.* en 142.
- 68 *Id.* en 140.
- 69 Alexandra Kalev, Frank Dobbin & Erin Kelly, *Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies*, 71 *AM. SOCIOLOGICAL REVIEW* 589, 590 (ago. 2006) [https://www.cfa.harvard.edu/cfawis/Dobbin\\_best\\_practices.pdf](https://www.cfa.harvard.edu/cfawis/Dobbin_best_practices.pdf).
- 70 *Id.* en 611.
- 71 Dobbin, *supra* nota 35.
- 72 Marlene Kim, *Pay Secrecy and the Gender Wage Gap in the United States*, *INDUS. RELATIONS: A JOURNAL OF ECON. AND SOC'Y* 54 octubre 2015 [https://www.researchgate.net/publication/281769563\\_Pay\\_Secrecy\\_and\\_the\\_Gender\\_Wage\\_Gap\\_in\\_the\\_United\\_States](https://www.researchgate.net/publication/281769563_Pay_Secrecy_and_the_Gender_Wage_Gap_in_the_United_States).
- 73 EEOC TASKFORCE REPORT, *supra* nota 5 (texto en notas 165-165)
- 74 *Id.*
- 75 *Id.* at Appendix C; Buchanan, *supra* nota 42, at 689; NATIONAL ACADEMIES REPORT, *supra* nota 2 en 14-15, 46-47.
- 76 EEOC TASKFORCE REPORT, *supra* nota 5, en Apéndice C.
- 77 FAIR FOOD STANDARDS COUNCIL, *supra* nota 53.
- 78 S.B. 405, 100th Gen. Assemb., Reg. Sess. (Ill. 2018).
- 79 S.B. 402, § 20, 100th Gen. Assemb., Reg. Sess. (Ill. 2017).
- 80 S.B. 7507C § 296-d, subpart E, 2017-2018 Leg. Sess. (N.Y. 2018).
- 81 REST. OPPORTUNITIES CTR. UNITED, *TAKING THE HIGH ROAD: A HOW-TO-GUIDE FOR SUCCESSFUL RESTAURANT EMPLOYERS* (8 febrero 2012), <https://rocunited.org/publications/taking-the-high-road-a-how-to-guide-for-successful-restaurant-employers-2/>.
- 82 THE PURPLE CAMPAIGN, <https://www.purplecampaign.org/corporate-certification> (última visita el 26 de dic. 2019).



**NATIONAL WOMEN'S LAW CENTER**

11 Dupont Circle, NW Ste. 800

Washington, DC 20036

[nwlc.org](http://nwlc.org)