



Una propuesta de intervención corresponsable sobre el acoso sexual laboral

Rocío Pérez Guardo¹; Carmen Rodríguez Sumaza²

Recibido: 15 de abril de 2015 / Aceptado: 12 de julio de 2015

Resumen. El acoso sexual laboral es una forma de violencia de género escasamente visibilizada pero presente aún en las organizaciones laborales, donde sigue generando altos niveles de sufrimiento, discriminación y desigualdad que afectan especialmente a las mujeres. Para poder abordarlo adecuadamente se requiere de un cambio organizacional pro equidad que parta del conocimiento de los significados subjetivos que los agentes implicados (personal en plantilla, representantes sindicales, empleadores/as, administración, etc.) atribuyen a dicha realidad. En este artículo se exponen los principales resultados de un estudio cualitativo sobre la percepción social del acoso sexual laboral que ponen en evidencia la existencia de numerosas estrategias de legitimación tendentes a minimizar la relevancia del problema, a culpabilizar a la persona acosada y a justificar la falta de apoyo del entorno y/o la implicación de la organización en su resolución. Entre las conclusiones se defiende el desarrollo de nuevos modelos de gestión empresarial en los que todos los agentes sociales posibles se impliquen de manera corresponsable en la prevención y control del fenómeno que nos ocupa.

Palabras clave: Corresponsabilidad; violencia de género; acoso sexual laboral; percepción social.

[en] A proposal for a corresponsable intervention on sexual harassment at work

Abstract. Sexual harassment at work is a form of gender violence barely made visible but still present in labor organizations, where it keeps generating high levels of suffering, discrimination and inequality mainly affecting women. To address it properly it is necessary an organizational change towards equity arising from the knowledge of the subjective meanings that stakeholders (staff, union representatives, employers, public administration, etc.) attribute to that reality. In this article we present the main findings of a qualitative study on the social perception of sexual harassment. The work highlights the existence of many strategies aimed at legitimize and minimize the relevance of the problem, blaming the victim, justifying the lack of support from the environment and / or the involvement of the organization in the solutions. Among the conclusions we underline the need for new models of business management involving all stakeholders in the prevention and control of the in a responsible way.

Keywords: Co-responsibility; gender violence; sexual harassment at work; social perception.

¹ Fundación Santa María La Real
E-mail: rperez@santamarialareal.org

² Universidad de Valladolid
E-mail: sumaza@eco.uva.es

Sumario. 1. Introducción. 1. El acoso sexual en las organizaciones laborales. Una manifestación de la violencia de género dentro del escenario laboral. 2. Igualdad y corresponsabilidad en los nuevos modelos de gestión empresarial. 3. ¿Cómo se percibe socialmente el acoso sexual laboral? 3.1. Un imaginario social que dificulta la catalogación de las conductas de acoso sexual como tales y minimiza su incidencia e impacto. 3.2. Actitudes legitimadoras: el ASL como uso y no como abuso 3.3. Las víctimas: culpables e invisibles 3.4. Un débil apoyo por parte del entorno. 4. Repensando las relaciones laborales a partir de un nuevo modelo de relaciones de género: apuntes para un eficaz ejercicio de la corresponsabilidad entre agentes sociales en materia de acoso sexual laboral. 5. Consideraciones finales. 6. Agradecimientos. 7. Bibliografía.

Cómo citar: Pérez Guardo R.; Rodríguez Sumaza, C. (2016). “Una propuesta de intervención corresponsable sobre el acoso sexual laboral”. *Cuadernos de Relaciones Laborales* 34(1), 107-127.

Introducción

A pesar de la escasa atención que tradicionalmente se ha prestado al tema, las organizaciones no son espacios neutros en los que conviven ‘personas abstractas y sin cuerpo’. Todo lo contrario. Tras la apariencia ‘genéricamente neutra’ de la lógica organizativa, el género constituye en la realidad un elemento central que recorre y articula estructuras y procesos centrales en la vida organizativa (Acker, 2000). Las organizaciones laborales, al reflejar y reproducir la cultura y las dinámicas relacionales de la sociedad en la que están insertas, son ámbitos donde se manifiestan de manera especialmente intensa las lógicas de poder patriarcales y las desigualdades de género. Esta circunstancia hace que existan numerosas barreras no solo para la inserción de las mujeres en el contexto laboral, sino también para su permanencia y promoción profesional³.

En el ámbito relacional, y dado que “la construcción social de la feminidad y la masculinidad comunica un significado sexual a la vida organizativa”, las mujeres deben hacer frente a problemas derivados de un ejercicio de las relaciones de género-poder que intensifica la subordinación de éstas frente a los varones (Nicolson, 1997: 157). Una de las manifestaciones más evidentes de este hecho es el acoso sexual laboral, una problemática escasamente visibilizada pero presente aún en las organizaciones laborales, donde sigue generando altos niveles de sufrimiento, discriminación y desigualdad que afectan especialmente a las mujeres.

El presente trabajo tiene como principal objetivo el estudio de la percepción social del acoso sexual que existe en el seno de las organizaciones laborales como condición necesaria para su abordaje efectivo. Se parte para ello en un primer apartado de la idea de que el acoso sexual laboral hunde sus raíces en cuestiones que tiene que ver con la cultura de la organización, con los valores y las creencias que orientan las conductas de sus miembros, sus actividades y las relaciones laborales cotidianas, cuestiones todas éstas impregnadas por las diferentes formas de entender el papel social de hombres y mujeres y las relaciones de género.

Partiendo de estas premisas, el abordaje de la problemática del acoso sexual laboral requiere necesariamente del estudio de esa cultura organizacional, de esas creencias y percepciones que tienen los miembros de la organización y a través de

³ En Osborne (2005) se analizan algunos de los mecanismos mediante los cuales se mantiene la desigualdad de género en las organizaciones, así como algunas de las principales estrategias para combatirlas.

las cuáles se materializa la desigualdad. En un segundo apartado se contextualizan en este sentido algunas iniciativas de cambio organizacional pro equidad que se vienen desarrollando en los últimos años tendentes a implicar de manera corresponsable a los miembros de la organización no sólo en la erradicación de prácticas que, como el acoso sexual laboral, son contrarias a la ley, sino en el desarrollo de otros modelos organizativos equitativos en términos de género y, gracias a ello, sostenibles.

El apartado tercero presenta los resultados de un estudio empírico de corte cualitativo sobre la percepción que las trabajadoras y los trabajadores tienen de las posibles causas, naturaleza y consecuencias del fenómeno del acoso sexual laboral. A partir de esta información, en el último epígrafe se proponen una serie de orientaciones a tener en cuenta a la hora de diseñar instrumentos de prevención y control de dicho problema, apostándose por un modelo que implique de manera corresponsable a muy diversos agentes sociales de dentro y fuera de la organización.

1. El acoso sexual en las organizaciones laborales. Una manifestación de la violencia de género dentro del escenario laboral

Las organizaciones laborales, que no son sino complejos espacios de relaciones interpersonales, reproducen en su interior las lógicas de los contextos sociales donde están inmersas, entre ellas las propias de unas relaciones de género predominantemente desiguales. Una de las manifestaciones más graves de la desigualdad de género en las organizaciones es, sin lugar a dudas, el acoso sexual, una forma de violencia de género difícil de detectar y medir. Siguiendo a Pérez y Rodríguez (2013), se consideran conductas constitutivas de acoso sexual laboral aquellas de índole físico o verbal, de naturaleza estrictamente sexual, expresadas a modo de chantaje o acoso ambiental, generadas en el entorno laboral por personas de cualquiera de los dos sexos (especialmente por hombres) y de cualquiera de las posiciones jerárquicas del escalafón laboral, dirigidas a personas de cualquiera de los dos sexos (especialmente a mujeres) y de cualquiera de las posiciones jerárquicas del escalafón laboral, que resultan tácita y/o manifiestamente ofensivas para quien las recibe⁴.

No debemos confundir este término con el de acoso por razón de sexo, definido en el artículo 7.2 de la *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres* (conocida comúnmente como la Ley de Igualdad) como cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo. La principal diferencia entre el acoso sexual y el acoso por razón de sexo radica en que, mientras que en el primero existe un componente sexual, el segundo alude a distintas formas de discriminación relacionadas con el hecho de ser mujer, sin que tenga que identificarse un

⁴ Esta definición constituye su propuesta conceptual, elaborada a partir de la deconstrucción de las conceptualizaciones de McKinnon, 1979; US EECO, 1980; Rubenstein y de Vries, 1987; Recomendación 92/131/CEE, 1992; Nicolson y Ussher, 1992; Wise y Stanley, 1992; Directiva 2002/73/CEE; Código Penal, 2003 y Ley de Igualdad, 2007.

componente sexual. Evidentemente, ambos conceptos tienen un nexo en común en su gestación: las relaciones desiguales de género.

El acoso sexual laboral reúne todas las condiciones necesarias para ser considerado como un problema social. Desde su identificación e inicios de conceptualización en la década de los 70, ha crecido la sensibilidad social hacia el mismo. Este hecho se refleja en su reconocimiento como forma de discriminación por razón de sexo, como forma de violencia contra la mujer y como problema de seguridad e higiene en el trabajo y en su progresivo tratamiento desde la ONU (Organización de las Naciones Unidas) y la OIT (Organización Internacional del Trabajo), quienes solicitan la implicación de los Estados, del empresariado, de los sindicatos y de los/las trabajadores/as en su erradicación. Todo ello se refleja en su regulación jurídica desde el Derecho Comunitario y las diferentes ramas del Derecho español, así como en la proliferación de aportaciones teórico-empíricas sobre el fenómeno.

Los datos cuantitativos sobre acoso sexual laboral arrojan significativas cifras de incidencia⁵ y prácticamente toda la literatura existente al respecto presta atención a las consecuencias negativas que devienen de su presencia. La detección de estos efectos nada deseables es una de las motivaciones que fundamenta la obligación que la *Ley de Igualdad* se establece en materia de prevención y control en los artículos 48 y 62.

Desde la aprobación de la citada ley, el diseño e implementación de instrumentos de prevención del acoso sexual laboral y su asistencia deja de ser una opción voluntaria para todas las organizaciones laborales. Para su prevención se debe contar con la implicación no sólo de las administraciones y la esfera empresarial, sino también con la del personal en plantilla, sus órganos representativos y cualquier otra instancia con capacidad de influencia en la vida social (entidades educativas, medios de comunicación y un largo sin fin de instituciones). La falta de sensibilidad, de información y formación sobre la materia es, sin embargo, una de las principales trabas con las que se topa el ejercicio de la corresponsabilidad, por lo que en este trabajo presentamos los resultados de una investigación que, entre otras cuestiones, ha tratado de abordar esta cuestión.

La erradicación del acoso sexual laboral o de cualquier otra forma de violencia de género en el ámbito organizacional requiere, sin embargo, de enfoques integrales y reformas de calado. No bastan las soluciones parciales si la cultura de la organización, sus usos, sus costumbres, sus modelos, sus ritos, todo lo que sustenta sus prácticas, permanece inalterado. En esta línea, como veremos a continuación, vienen trabajando cada vez más entidades.

2. Igualdad y corresponsabilidad en los nuevos modelos de gestión empresarial

En las sociedades modernas un número creciente de organizaciones laborales ha ido comprendiendo que las fórmulas tradicionales de gestionar los procesos y las

⁵ Podemos obtener esta información a través de los informes anuales de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, a través del Ministerio del Interior (datos facilitados por el Instituto de la Mujer) y a través de estudios de corte cuantitativa sobre el fenómeno (Calle et al, 1988; Emer Estudios, 1994; Inmark Estudios, 2007 e Ibáñez et al, 2007).

relaciones que en ellas ocurren han de ser permanentemente repensadas y que es precisa una revisión crítica de los quehaceres y de los valores sobre los que éstos se sustentan reinstauradora de la centralidad de las personas en el contexto organizativo y de la equidad en el trato. Muchos son los cambios sociales que han favorecido esta incipiente corriente transformadora en el mundo empresarial. Podemos citar entre ellos los avances en la construcción de una sociedad más democrática y participativa y también los progresos en la génesis de una sociedad más igualitaria, potenciados éstos últimos fundamentalmente por el desarrollo de normas de obligado cumplimiento para garantizar los derechos de las personas trabajadoras y la igualdad de oportunidades y de trato entre hombres y mujeres. Otro factor decisivo ha sido, como señalan Bosch y Ferrer (2000), la creciente toma de conciencia social acerca de la gravedad de la violencia hacia las mujeres, que ha ido acompañada de una nueva manera de entender esa realidad no como un problema particular sino como el resultado de unas relaciones sociales desiguales.

Hemos asistido en este contexto al desarrollo de numerosas iniciativas en el seno de las organizaciones laborales tendentes a facilitar la incorporación de las mujeres en la actividad productiva, a favorecer su presencia en puestos de trabajo con responsabilidad, a facilitar la conciliación de las responsabilidades familiares y laborales. Pero, más allá de acciones (concretas y generalmente aisladas) para la posible mejora de los resultados empresariales que parten de la idea de que el género es un factor más de los muchos de los que depende la eficiencia organizativa, resulta necesario promover un nivel superior de transformaciones en las organizaciones más ambicioso y exigente en busca de una profunda transformación de las lógicas organizativas, de sus estructuras normativas y simbólicas, en definitiva de su tradicional cosmovisión. Este *cambio organizacional pro equidad*, que tiene implicaciones hacia adentro y hacia fuera, no supone cambiar algunos elementos en la organización, sino transformar ésta, convirtiéndola en un sistema y un agente proactivo y más comprometido (Navarro, 2007)⁶. Este cambio no es sencillo, pues son múltiples las resistencias, tensiones y conflictos que hacen que resulten necesarias herramientas para el diagnóstico preciso de los problemas y estrategias para la gestión adecuada de los procesos de cambio organizacional (Díaz González, 2001)⁷.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, un número cada vez más significativo de organizaciones laborales han ido siendo sensibles y permeables a estas cuestiones, desarrollando nuevos modelos de gestión y creando un nuevo paradigma organizativo que busca, a partir de estrategias participativas, el pleno desarrollo de las personas en la organización y el aprovechamiento íntegro de todos los talentos, lo que pasa necesariamente por la ausencia de discriminaciones, por la igualdad de oportunidades, y por el equilibrio en las relaciones, en las posiciones y en los espacios que ocupan hombres y mujeres. Buena parte de estas organizaciones han apostado por *invertir en igualdad* no sólo desde el convencimiento de que ésta es una estrategia clave en el contexto de actual competitividad al que se ven sometidas:

⁶ Navarro (2007) insiste en la distinción entre los dos niveles de cambio en las organizaciones y expone con gran detalle todo un enfoque metodológico basado en la investigación-acción y orientado a impulsar y llevar a cabo con garantías una verdadera transformación organizacional conducente a la equidad de género.

⁷ Díaz González (2001) ofrece una amplia gama de herramientas para el análisis con perspectiva de género de las organizaciones y para la gestión de su cambio.

las empresas que revalorizan y cuidan adecuadamente a sus trabajadores y trabajadoras y que tienen en cuenta también sus responsabilidades familiares y sus necesidades personales consiguen el premio del mejor desarrollo de sus talentos y del mayor compromiso de su plantilla con el proyecto empresarial. Si, como dice Senge (1990), sólo las *organizaciones que aprenden* consiguen expandir continuamente su capacidad de construir futuro, las organizaciones que se suman a este modelo de gestión empresarial centrado en las personas y sensible al género están verdaderamente apostando por la sostenibilidad⁸.

Uno de los ámbitos más importantes de actuación en materia de igualdad en el seno de las organizaciones laborales en los últimos años ha sido el de las acciones orientadas a favorecer la conciliación entre la vida profesional, la familiar y la personal de sus trabajadores y trabajadoras. En el trance de ir superando la visión inicial de que estas medidas debían centrarse en facilitar a las mujeres la compatibilidad entre las tareas laborales y familiares⁹, se va poco a poco instaurando en las políticas públicas y en las organizaciones laborales la apuesta por estrategias de corresponsabilidad que implican a varones y mujeres en los trabajos de dentro y fuera del hogar y que hacen intervenir a los diferentes agentes sociales (Estado, empresas, sindicatos, organizaciones no gubernamentales, etc.). La corresponsabilidad en este sentido se entiende como un nuevo *pacto social* que compromete a diversos sujetos e instancias en el sostenimiento económico-afectivo de los hogares (Casado y Gómez, 2006).

Bajo las premisas anteriores, una empresa corresponsable sería entonces una organización que, sensible al género, decide asumir un papel activo a la hora de tener en cuenta las necesidades de sus trabajadores y trabajadoras, integrando para ello la corresponsabilidad como “un elemento más en su gestión” (Cruz Roja, 2012:7). Desde esta perspectiva, junto a las medidas tradicionales orientadas a hacer compatibles los tiempos en el hogar y en el empleo (permisos y excedencias, horarios, jornadas, etc.), también resultan prioritarias las estrategias tendentes a romper en el seno de la organización las relaciones de género tradicionales, históricamente desiguales y, más allá aún, las que impulsan cambios en la sociedad en la que están ubicadas. En esta línea se convierten entonces en asuntos de especial relevancia las diversas manifestaciones de la desigualdad y la violencia de género en el ámbito laboral, una de las cuáles –el acoso sexual laboral- constituye el objeto fundamental de estudio de este trabajo. Ahora bien, para poder abordar de manera efectiva el tema, resulta fundamental partir del conocimiento de los significados subjetivos que los agentes implicados (personal en plantilla, representantes sindicales, empleadores/as, administración, etc.) atribuyen a dicha realidad¹⁰.

⁸ En este sentido se expresa Moccia (2011:135) cuando, en referencia a la integración de la conciliación de la vida laboral y familiar en la cultura empresarial, afirma que ésta resulta ser “una seria y potente inversión en el capital humano”.

⁹ Para un enfoque crítico de las políticas de conciliación ver Torns (2011). Como señala Rivero (2008: 87) “ninguna política pública de conciliación obtendrá los objetivos perseguidos si no se define en términos de corresponsabilidad familiar”.

¹⁰ En esta línea Navarro (2003) afirma que el cambio organizacional solo es posible a partir de un proceso de investigación - acción que parta del análisis de las propias creencias como requisito imprescindible –si bien no único- para el cambio de las conductas.

3. ¿Cómo se percibe socialmente el acoso sexual laboral?

El acoso sexual laboral es un fenómeno especialmente presente en todas las sociedades en las que la mujer se encuentra progresivamente representada en la esfera laboral. De hecho, son precisamente las personas de sexo femenino el segmento poblacional que de forma mayoritaria sufre esta problemática. El que las repercusiones directas recaigan generalmente sobre las mujeres no significa sin embargo que no se produzcan casos de acoso dirigidos hacia hombres, o que su existencia no sea perjudicial para sus compañeros/as de trabajo y para otras personas de sus redes sociales, para la organización laboral de referencia e incluso para la sociedad en general.

Ahora bien ¿qué significados subjetivos atribuyen los diferentes sujetos sociales a la realidad del acoso sexual laboral? Este epígrafe está destinado a presentar los principales resultados de un estudio empírico sobre la percepción social que los/as trabajadores/as tienen de las posibles causas, naturaleza y consecuencias del fenómeno, con la finalidad de extraer las principales distorsiones detectadas para tenerlas en cuenta a la hora de diseñar instrumentos de prevención y control del fenómeno. El estudio, de naturaleza cualitativa, tuvo como población objeto de estudio a personas ocupadas o con al menos un año de experiencia en el mercado laboral residentes en la provincia de Valladolid. Se empleó como técnica de investigación el grupo de discusión.

La puesta en marcha de los grupos de discusión requirió de una fase previa de diseño en la que se elaboró el guión temático de debate, se confeccionó la muestra y se constituyeron los grupos. Consideramos que una forma sencilla de articular un guión de debate era incluir las categorías en las que se centran los modelos explicativos a la hora de presentar su versión sobre la realidad del fenómeno: causas explicativas, concepto, consecuencias, reacción de la persona acosada y reacción de la organización laboral. No obstante, para la exposición de los resultados más significativos en este artículo hemos optado por presentar la información atendiendo a otros epígrafes distintos, más clarificadores a nuestros ojos: catalogación de conductas y consideraciones sobre su incidencia e impacto, actitudes legitimadoras del acoso sexual, percepción social sobre la persona que es acosada y apoyo ofrecido a la misma.

Para la configuración de grupos de discusión establecimos ejes estructurantes, fundamentales de cara a la elección del número de grupos a realizar y de su composición interna. Los ejes estructurantes considerados relevantes en relación a la percepción social de la problemática del acoso sexual laboral fueron el sexo, la edad y el nivel formativo¹¹. Al igual que sucede con otras formas de cognición social, la percepción social del acoso sexual varía dependiendo de quién esté haciendo la observación (Terpstra y Baker, 1987). Aunque el sexo es una variable independiente muy importante en la percepción del acoso sexual (Charney y Russell, 1994), sus efectos son conocidos por ser moderados por otras variables como la edad y el nivel formativo (Baker et al, 1990 y Pernas et al, 2000).

¹¹ Operan también sobre dicha percepción otros factores tales como la ideología (Herrera et al, 2014), el desempeño organizativo y la cultura laboral (Fitzgerald et al, 1997; Fernández Garrido, 2002; Topa et al, 2008), el tipo de relación que se tiene con la persona acosadora o acosada, etc.

Aplicando los tres ejes se obtuvo un total de ocho grupos integrados por 6 participantes cada uno.

Tabla 1: Ficha técnica de los grupos de discusión

Fecha de realización	Julio de 2010
Universo	Personas ocupadas o con al menos un año de experiencia laboral, residentes en la provincia de Valladolid
Ámbito de la investigación	Provincia de Valladolid
Tamaño de la muestra	8 grupos de discusión estructurados según sexo, edad y nivel formativo 48 individuos

Tabla 2: Composición de los grupos de discusión

Grupo	Sexo	Grupo de edad	Nivel educativo
1	Mujer	De 16 a 39 años	Con educación secundaria obligatoria o equivalente finalizada
2	Mujer	De 40 o más años	Con educación secundaria obligatoria o equivalente finalizada
3	Mujer	De 16 a 39 años	Sin educación secundaria obligatoria o equivalente finalizada
4	Mujer	De 40 o más años	Sin educación secundaria obligatoria o equivalente finalizada
5	Hombre	De 16 a 39 años	Con educación secundaria obligatoria o equivalente finalizada
6	Hombre	De 40 o más años	Con educación secundaria obligatoria o equivalente finalizada
7	Hombre	De 16 a 39 años	Sin educación secundaria obligatoria o equivalente finalizada
8	Hombre	De 40 o más años	Sin educación secundaria obligatoria o equivalente finalizada

Uno de los principales resultados del estudio fue la confirmación de que los discursos de los/as trabajadores/as se ven muy influidos por la posición con la que se identifican al tratar de reflexionar sobre el acoso sexual laboral. Así, mientras que las mujeres tienden a situarse en el papel de potencial víctima, los hombres tienden a hacerlo en el de acosador, en el de trabajador denunciado en falso por acoso sexual y, en rara ocasión, en el de potencial víctima.

“Yo no soy acosador, pero soy el primero que gasto bromas en ese sentido” (G8, hombre).

A pesar de esta tendencia, a la hora de describir el fenómeno, las personas participantes en los grupos de discusión consideraron que, si bien las mujeres son las principales agraviadas y los hombres, mayoritariamente, los acosadores, es posible que dichos roles se inviertan en algunos casos. En ese sentido, su percepción es fiel a la realidad. Los varones, en cambio, matizan que tal vez no haya menos casos de hombres acosados, sino que simplemente éstos no denuncian porque tienen más obstáculos para hacerlo que las mujeres.

“Hay jefas que acosan a chavales. Pero qué pinta un tío en el juzgado de lo social diciendo que le invita su jefa a cubatas. Se ríen de él. Le dicen ¡pues aprovecha!” (G-8, hombre).

3.1. Un imaginario social que dificulta la catalogación de las conductas de acoso sexual como tales y minimiza su incidencia e impacto

Varios participantes varones se refirieron al acoso sexual laboral de forma jocosa, como algo deseable. Tendían a equiparlo con la adulación, sin reparar en la contradicción en la que caían, ya que para que una conducta sexual sea acoso sexual, ha de ser simultáneamente “no deseada, ofensiva y amenazante” (Topa, Morales y Depolo, 2008:208). Lo consideraban como una adulación partiendo de la base de que toda conducta sexual proveniente de una mujer es deseable para un hombre, de forma que, además de recurrir a un mito, catalogaban como acoso sexual conductas que no encajan en la acepción técnica del concepto.

“Si a alguien le ha pasado igual ha disfrutado y todo” (G-5, hombre).

“A mí nunca me han acosado sexualmente en el trabajo”. “¿Lo dices como decepcionado?” (G-6, hombre).

Conectando esta cuestión con la apreciación anterior sobre una supuesta mayor dificultad de los varones para denunciar conductas de acoso sexual, se aprecia una incoherencia: protestan por tener más obstáculos para ser creídos o tomados en serio mientras que, a su vez, construyen los estereotipos que originan tales obstáculos, llegando a afirmar que una conducta sexual de una mujer siempre ha de ser bienvenida por un hombre.

“Yo lo veo como un milagro. A algunos les gustaría” (G-6, hombre).

Aunque las mujeres parecen estar más sensibilizadas que los hombres ante el fenómeno del acoso sexual laboral -como ya presuponíamos al situarse mayoritariamente en el rol de persona acosada-, los discursos más sensibles se ponen en cuestión en diferentes momentos de los encuentros grupales. Estos posicionamientos aparentemente esperanzadores por parte de ambos sexos y, especialmente, en el caso femenino, parecen responder más al sesgo de deseabilidad social que a una preocupación real por la existencia del acoso sexual y por sus consecuencias, bajo la excusa de que “es muy negativo pero apenas ocurre”.

“Yo creo que en casos puntuales. Yo no he oído tampoco muchos casos”
(G-2, mujer).

“Yo siempre lo he oído y nunca lo he visto. Que de ahí a que eso sea verdad...”
(G-6, hombre).

3.2. Actitudes legitimadoras: el ASL como uso y no como abuso

Los ejemplos más frecuentes sobre la normalización y legitimación del acoso sexual detectados son: la atribución del acoso a fundamentos considerados inevitables (como el irrefrenable impulso sexual masculino), el prestar más atención a la supuesta intención de quien acosa que en la vivencia que la persona acosada tiene de los hechos, la reducción del imaginario del acoso a las conductas de chantaje sexual o a aquellas que provienen de un/a superior/a jerárquico/a y el no concebir como acoso sexual, al vivirlas en primera persona, situaciones que teóricamente son definidas correctamente como tal por sus protagonistas.

“Si ya le conoces y sabes que es así, pues no le das importancia” (G-2, mujer).

“Pero yo no lo consideré un acoso malo. No venía de mala fe. Nos tiraba muchas puntadas a muchas” (G-4, mujer).

En relación al recurrido argumento del irrefrenable impulso sexual masculino y al de la intención, hemos de aclarar que si una situación se vive como acoso sexual y cumple los requisitos para ser catalogada como tal, constituye acoso independientemente de la intención de quien lleva a cabo dichas conductas sexuales. Las consecuencias de estas conductas son perjudiciales para quién las recibe y para la organización, y la fuente de las mismas una situación claramente injusta y discriminatoria. En las siguientes citas podemos apreciar cómo se quita relevancia a situaciones que pueden constituir acoso sexual apoyándose en ambos argumentos.

“Si un día te da un azote en el culo, pues oye, a lo mejor no se ha dado cuenta”
(G-3, mujer).

“Nosotros la mirábamos, nos ponía salidos a toda la fábrica. Pero eso ¿qué acoso es? Eso es hacer el payaso” (G-8, hombre).

“Pero hay que entenderles un poco” (G-2, mujer).

Las muestras más claras de actitudes justificativas las encontramos en la consideración del acoso sexual como una estrategia para conseguir la supremacía de la mujer respecto al hombre, como un hecho inventado por las supuestas víctimas para sacar provecho, como una realidad residual, o incluso como una oportunidad de mantenimiento en el empleo o mejora laboral.

“Yo lo defino como permitir una serie de vejaciones para mejorar en tu puesto de trabajo” (G-8, hombre).

“Utilizar eso como arma laboral incluso para subir laboralmente” (G-5, hombre).

“En ambientes tan competitivos donde además hay pocas mujeres, no me extrañaría nada que se utilizara el acoso sexual como arma para promocionar laboralmente” (G-5, hombre).

“Igual no sale a la luz porque no interesa que salga. Porque si yo soy mujer, me dejo tocar el culo y sigo en mi puesto con eso... Puedo ser un paquete, pero como el jefe me tiene en palmitas pues... Oye, mi trabajo es aguantar a este para yo llevar el dinero a casa y alimentar a mi familia” (G-6, hombre).

En muchos de estos casos se interpreta que algunos cambios operados en el contexto social y organizativo, como las normativas sobre igualdad de oportunidades o sobre la prevención de la violencia de género han operado injustificadamente en favor del colectivo femenino, sintiéndose los varones en situación de inferioridad.

“Se ha pasado de un momento en el que la mujer era un cero a la izquierda... y se ha intentado igualar y poner a los hombres en el otro lado...” (G-5, hombre).

“Se ha ido a apoyar a la mujer para que no estuviera en el estatus en el que estaba y ha llegado el momento en el que la mujer se ha aprovechado de que se ha creado ese movimiento social de: hay que hacer igualdad” (G-5, hombre).

“Ahora la igualdad la tenemos que luchar nosotros porque realmente ahora en el tema del acoso sexual estamos vendidos completamente” (G-5, hombre).

“Ahora en España los hombres somos la parte débil, no las mujeres” (G-5, hombre).

3.3. Las víctimas: culpables e invisibles

Otras estrategias de legitimación parten del presupuesto de que el acoso es un hecho real y problemático, pero trasladan la responsabilidad de su generación a la

persona acosada. Prueba de ello es que los/as trabajadores/as muestran niveles de acuerdo medio con afirmaciones que culpan a la persona acosada, acusándola de transmitir una apariencia provocativa, una actitud provocadora y de no saber parar el acoso a tiempo. Las siguientes citas nos sirven como ejemplo.

“Pero si es acoso se supone que el empleado no lo provoque” (G-2, mujer).

“Si tú te expones, te expones, con las consecuencias que tengan” (Refiriéndose a los modelos) (G-5, hombre).

“Más culpa tiene la persona que se deja acosar” (G-1, mujer).

“En esos momentos ella sabe a lo que va, ella sabe lo que hay y claro, luego te denuncia por acoso. Pues claro que ha habido acoso, pero...” (Refiriéndose a profesiones en las que se solicita buena presencia) (G-5, hombre).

“Claro. Es que puede ser que alguien lo provoque” (G-2, mujer).

En ocasiones el argumento esgrimido consiste en recurrir al atuendo o al aspecto físico de la persona acosada, atribuyendo así a la víctima la responsabilidad de la situación.

“¡Joder! Vas con una falda por aquí ahí marcando ¿qué esperas?” (G-6, hombre).

“En esos casos esas ya van a que las acosen, vamos... Ellas están vendiendo el cuerpo, van ahí a medrar...” (Refiriéndose a las chicas que trabajan promocionando artículos, servicios o eventos deportivos) (G-6, hombre).

“Hay anuncios que exigen un determinado aspecto físico, con una edad, con un... que la persona que responde a ese anuncio sabe a lo que se expone. Cuando la empresa exige una chica joven con un aspecto físico bien, a ver... no sé hay algo ahí” (G8, hombre).

El análisis cualitativo permite constatar también que los y las participantes en los grupos de discusión mantienen un cierto acuerdo con la afirmación de que sólo pueden acosar sexualmente las personas superiores jerárquicamente. Este dato refleja nuevamente un cierto grado de desconocimiento del fenómeno por parte de los/as trabajadores/as, ya que cualquier persona puede ejercer acoso sexual independientemente de su jerarquía.

El imaginario del acoso sexual laboral se suele reducir a las conductas o situaciones más llamativas, corriéndose así el riesgo de normalizar e invisibilizar parte del fenómeno. Pese a que las mujeres tienen una visión más amplia que los hombres de las conductas que pueden constituir acoso sexual, tienden a prescindir de la etiqueta de acoso sexual cuando lo viven en primera persona (independientemente de que la situación cumpla con los presupuestos del concepto).

“No lo considero tampoco acoso, pero sí que me molestaba” (G-4, mujer).

3.4. Un débil apoyo por parte del entorno

La falta de sensibilización también se aprecia en el hecho de que la práctica totalidad de las personas participantes en los grupos de discusión sólo ofrecerían apoyo a la persona acosada de forma privada, sin pronunciarse en contra de los hechos en su entorno laboral.

“Claro tú me vienes contando que te ha pasado un problema y yo no lo he visto. Yo me quedaría en el consejo” (G-2, mujer).

“Le apoyas como compañera y amiga fuera del trabajo” (G-4, mujer).

Respecto al posicionamiento de la organización al respecto, no identifican claramente su responsabilidad en la labor preventiva y sancionadora, salvo cuando se les pregunta directamente si consideran adecuada la existencia de protocolos de actuación concretos.

“La empresa no tiene por qué...tiene que ser un tema judicial” (G-7, hombre).

4. Repensando las relaciones laborales a partir de un nuevo modelo de relaciones de género: apuntes para un eficaz ejercicio de la corresponsabilidad entre agentes sociales en materia de acoso sexual laboral

Los resultados de la investigación permiten corroborar una falta de sensibilización ante el tema y un claro déficit en la información y formación de los y las trabajadoras sobre la naturaleza y gravedad de sus efectos que explicaría, entre otras cuestiones, el frecuente intento de minimizar, normalizar y legitimar los episodios de acoso sexual laboral. Estas claves, igualmente identificadas en estudios recientes como el de Navarro et al (2012)¹², son fundamentales para tener en cuenta en el diseño de medidas preventivas y de control del problema. Todas ellas apuntan a la necesidad de que las organizaciones apuesten por estrategias que permitan rediseñar el campo de las relaciones laborales a partir de un enfoque novedoso de género que implique de una manera corresponsable a diferentes actores, tanto internos como externos. De la misma manera que trabajos como los Meil et al (2007 y 2008) hablan de la necesidad de que en las empresas se genere una ‘espiral conciliadora’ que permita superar de manera decidida los retos de la conciliación. Se trataría aquí de generar en las organizaciones una ‘espiral de corresponsabilidad’ que permita ir involucrando a todos los stakeholders y sitúe el tema del acoso sexual laboral en la agenda de las prioridades.

Ofrecemos a continuación una serie de propuestas que, bien atendiendo a su dimensión cognitiva (conocimiento), afectiva (sensibilización) y/o conductual

¹² El trabajo de Navarro et al (2012), que se apoya en una encuesta dirigida a estudiantes y profesionales, destaca la importancia de tener en cuenta esta falta de información y sensibilización de cara al diseño de programas de prevención.

(actitud y conducta frente al mismo), podrían orientar el diseño de instrumentos de trabajo que hagan más sencilla la comprensión del problema y su erradicación. Pretendemos que estas orientaciones sirvan de ayuda para incrementar la información y formación de todos los agentes sociales, y que de esta manera puedan ejercer su corresponsabilidad ante el problema social que nos ocupa, con una mayor eficacia. Son indicaciones que tienen también una validez importante para cualquier persona en la cotidianidad de sus relaciones laborales, de forma independiente a su asunción de responsabilidades en materia de prevención y erradicación del acoso sexual.

Para una mejor sistematización de la información, centramos estas indicaciones en los distintos apartados en los que se suelen estructurar los protocolos de actuación frente al acoso sexual: el promocional, el preventivo, el asistencial y el disciplinario.

A) Antes de diseñar un instrumento de prevención y control:

Evaluar la estructura y cultura organizacional así como la percepción social que la plantilla tiene respecto al fenómeno para:

- Detectar riesgos latentes y poder adaptar el protocolo a las características de la organización (aunque se tomen como modelos algunos aspectos de protocolos existentes). Cada persona analiza el fenómeno desde su realidad laboral, y no hay dos organizaciones laborales iguales.
- Conocer el grado de formación e información sobre la materia. Según nuestro estudio, existe un importante desconocimiento de qué es el acoso sexual, cómo se manifiesta, cómo se denuncia...
- Conseguir mayor sensibilización de la plantilla frente al acoso sexual laboral. La sensibilización al respecto, más allá de lo que muestra la propia deseabilidad social, no es alta. Se viven como fenómenos poco frecuentes.
- Hacer que el protocolo tenga una mayor legitimación social. La participación en el proceso dota a los actores de un mayor conocimiento de la temática en cuestión, y hace que se viva como un proceso propio en pro de la mejora.

B) Cuestiones promocionales y preventivas:

Se ha de explicitar un concepto de acoso sexual laboral de referencia inclusivo, que:

- Enfatice que se trata de una forma de violencia de género en el escenario laboral y proteja a todas las personas que hacen vida en la organización laboral (trabajadoras, becarias, colaboradoras, etc.).
- Cubra todo tipo de acoso (vertical, horizontal). Se tienden a percibir como acoso sexual sólo las conductas sexuales que parten de superiores en el escalafón laboral.
- Aclare que lo más relevante para considerar que una conducta sexual es de acoso es la ofensa que genera sobre quien la recibe. Las personas suelen poner el acento en la intención de quien genera las conductas.

Dada la complejidad del concepto, conviene no sólo indicar la definición, sino también explicarla:

- Poder contar con ejemplos facilita la comprensión del fenómeno. Sin embargo no se debe caer en el error de clasificar conductas según el grado de gravedad atendiendo únicamente a la conducta y nuestra visión particular. La gravedad depende de muchas variables externas a las propias conductas (posición jerárquica de la persona acosadora, relación previa con la persona acosada, situación laboral de ésta última, reiteración o no de la conducta, etc). Más importante que las conductas en sí lo es la percepción de quien las recibe.

Toda medida de intervención ha de tener una justificación y una fundamentación. Para el caso del acoso sexual laboral la organización ha de dejar claro que:

- No se trata de un conflicto interpersonal privado y reducido a la esfera íntima de los individuos, como se tiende a valorar, sino que se trata de un problema social en el que la organización tiene responsabilidad directa.
- El acoso sexual laboral es un riesgo psicosocial, una forma de violencia de género en el ámbito laboral, un fenómeno con importantes consecuencias negativas tanto para los individuos como para las organizaciones laborales donde se produce. Aunque se aprecia como tal, los casos de acoso sexual aparentemente menos graves se llevan al terreno de los conflictos interpersonales en los que la empresa y el resto de los/as trabajadores/as no tienen responsabilidad alguna.

Garantía de protección frente al posible uso instrumental de la legislación con fines ajenos a su espíritu:

- Hay que delimitar claramente y con toda la precisión posible cuándo se está tratando de hacer un uso indebido de los protocolos, que tienen por objeto prevenir el fenómeno, proteger a quienes lo sufren y sancionar a quienes lo provocan. Por ejemplo, no es lo mismo acusar en falso (falsas pruebas y testimonios) que no contar con las pruebas necesarias para salir victorioso/a del proceso, así que, dependiendo de cómo se formule esta cláusula, puede suponer o no una inhibición para la denuncia. Los hombres suelen considerar que el acoso sexual se genera en pocas ocasiones y se utiliza para denunciarlos en falso y, por el contrario, sucede que muchas mujeres no consideran el acoso vivido en primera persona como denunciante (bien por haberlo normalizado o por no contar con pruebas para denunciarlo).

C) Publicidad y difusión:

- La mejor forma de dar publicidad a un instrumento de prevención y control es el propio establecimiento de un programa formativo. La mera

comunicación de la existencia del protocolo y/o su envío al personal no garantizan ni siquiera que sea leído. El primer paso es la sensibilización para que éste sea visto como necesario. La sensibilización ya empieza en los trabajos previos al diseño del protocolo, pero debe extenderse a una formación posterior:

- Ha de existir una línea formativa general para la plantilla y otra más ambiciosa para quienes tengan que actuar como especialistas en diversas comisiones. Como indicábamos anteriormente, el acoso sexual laboral es un fenómeno desconocido.
- No se debe plantear la formación en la materia como una mera declaración de intenciones. Se deben reflejar compromisos concretos: fechas de impartición, destinatarios/as, metodologías, contenidos...
- Hay que educar en el reconocimiento de las mujeres como trabajadoras, liberando del imaginario colectivo la exaltación de su rol sexual por encima del profesional. Muchas personas, a la hora de valorar si una conducta sexual constituye acoso se fija en la personalidad y apariencia de la mujer, legitimando el acoso si se trata de una persona extrovertida, atractiva, con iniciativa...
- Es conveniente desmontar preconcepciones sobre la intención de la persona que realiza conductas sexuales y poner énfasis en la importancia de la percepción de quien las recibe. Cuando la conducta sexual es grave (ejemplo: chantaje) o se deja entrever la ofensa, la intención obviamente no es buena.
- Otras preconcepciones a desmontar son las relativas a la frecuencia de imposición de denuncias falsas por parte de mujeres. Se debe informar también sobre la presencia de una cláusula que penaliza las falsas acusaciones.

Finalmente hay que trabajar las frecuentes preconcepciones sobre la promoción laboral de la mujer a través del sexo y sobre la visión de éste como oportunidad. Este contenido formativo pierde su sentido si en la organización se realizan prácticas de promoción laboral poco transparentes y no ligadas a antigüedad, conocimientos, habilidades y actitudes de la persona promocionada.

- Es de suma importancia evidenciar los hándicaps presentes a la hora de dar a conocer y denunciar el acoso, concienciar sobre la dificultad probatoria y sobre la importancia de apoyar y actuar como testigos. Necesariamente ha de quedar claramente explicada en el protocolo la inmunidad frente a represalias y el compromiso de la organización con este principio, para que el miedo a ser reprendidos/as o incluso a perder el empleo no frene la colaboración.
- Otra cuestión a abordar es la legitimación del acoso sexual laboral y la culpabilización de la persona acosada (actitud provocadora / apariencia provocativa / no parar acoso a tiempo). Se trata de evidenciar cómo a través de estos mecanismos que llegan incluso a activarse inconscientemente, realizamos atribuciones equivocadas y dañinas.

- Informar, a ser posible atendiendo a situaciones concretas, sobre las consecuencias del acoso sexual laboral a todos los niveles. Esto puede ser una forma de generar una mayor empatía con la persona acosada y de visibilizar los efectos colaterales que el fenómeno tiene sobre la propia organización laboral y sus componentes. Generalmente sólo se recapacita sobre los efectos nocivos que tiene el fenómeno sobre la persona acosada.
- El desconocimiento del fenómeno por parte de los/as trabajadores hace necesaria la aclaración de la forma de proceder ante casos de acoso sexual laboral a través de las diferentes vías de denuncia. Hay que incidir en que el acoso sexual laboral es un fenómeno regulado, que se puede y debe denunciar, pese a su posible normalización.

D) Cuestiones asistenciales y disciplinarias:

- Cuando el tamaño de la organización laboral lo permita, se han de crear comisiones interdisciplinarias (derecho, sociología, psicología, organización de empresas, etc), a ser posible con personal con formación en materia de igualdad y con formación específica sobre acoso sexual laboral adquirida o por adquirir a través del plan formativo.
- La graduación de las infracciones se debe realizar atendiendo a su gravedad real, considerando criterios objetivos como la existencia de chantajes, la reiteración de acoso por parte de una misma persona, la afectación a más de una persona, etc; y teniendo muy presente la importancia de la percepción de la persona acosada sobre las conductas sexuales recibidas y las consecuencias que han tenido éstas en ella. Así se proporciona una protección y sanción proporcionada y no se invisibilizan casos de acoso leve.

5. Consideraciones finales

En los últimos años hemos asistido en el seno de las organizaciones laborales a una creciente incorporación de prácticas tendentes a reducir y erradicar las desigualdades entre hombres y mujeres en el mundo laboral, a incorporar transversalmente la perspectiva de igualdad de oportunidades en diferentes ámbitos de la empresa y a favorecer la compatibilización de los tiempos personales, familiares y profesionales de las personas que integran la plantilla. Estas acciones, propiciadas en no pocas ocasiones no por una convicción real en los beneficios de la igualdad para el conjunto del sistema organizacional sino por la obligación legal de introducir cambios para eliminar las diversas formas de discriminación y para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, no son aún suficientes ni están presentes en todas las organizaciones, por lo que resultan aún necesarios continuos esfuerzos en esta dirección.

Entre los retos pendientes en materia laboral está el asunto del acoso sexual laboral, una manifestación concreta de la violencia de género en el mundo del empleo que sigue siendo un fenómeno invisibilizado y frecuentemente normalizado. Dicha problemática, objeto de estudio en la investigación que aquí se ha presentado, debe ser abordado teniendo en cuenta en primer lugar la percepción

social que se tiene del asunto. El estudio realizado muestra que existe una gran desinformación que redundará en una insuficiente capacidad para percibirlo y que hace que, entre otras cuestiones, algunas mujeres tiendan a no reconocerlo como tal cuando lo viven en primera persona. Por dicha razón uno de los aspectos más relevantes en materia preventiva es divulgar el conocimiento sobre dicha realidad, algo que va más allá de las simples definiciones. Tiene que quedar claro que es un fenómeno que afecta en su práctica totalidad a las mujeres. Si bien cualquier hombre puede ser acosado sexualmente, no debemos neutralizar un fenómeno que tiene rostro femenino. El acoso sexual se puede producir vertical y horizontalmente; también afecta a personas becarias y colaboradores/as externos/as; se materializa en conductas sexuales ofensivas para quién las recibe; el desagrado no se tiene por qué expresar abiertamente; y para determinadas conductas no es necesario la reiteración, etc. Es necesario también profundizar sobre los diferentes supuestos que generen interrogantes, para que la reflexión y el debate generen una visión más crítica del entorno laboral al respecto.

Las organizaciones laborales son responsables de que en su seno haya unas relaciones laborales sanas y respetuosas que permitan a los trabajadores y trabajadoras desarrollarse en condiciones de igualdad como profesionales y como personas. Ese reto, que exige repensar el universo de las relaciones laborales con perspectiva de género, debe implicar a todos sus integrantes. Uno de los principales hallazgos de la investigación realizada es la importancia del tratamiento del problema con estrategias integrales que, partiendo del escrutinio de las creencias y modelos que sustentan las conductas desiguales y discriminatorias, implique a todos los agentes sociales: trabajadores/as, empleadores/as, organizaciones sindicales, inspección del trabajo. Todos ellos tienen responsabilidades directas sobre el tema y sólo un abordaje corresponsable del mismo puede ofrecer garantías de éxito.

6. Agradecimientos

Agradecemos la colaboración de todas las personas que han participado en los grupos de discusión. Muchas gracias por transmitirnos vuestros puntos de vista sobre una realidad compleja y delicada y que, lamentablemente, en tantas ocasiones se vive en primera persona. Agradecemos también la participación en el *Seminario Iberoamericano de Formación en Corresponsabilidad (SIFOC)*¹³, que nos permitió reforzar y fundamentar la importancia del enfoque corresponsable en el abordaje de este tema.

¹³ Proyecto financiado por el Instituto de la Mujer (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad) y el Fondo Social Europeo en el marco de la convocatoria de subvenciones destinadas a la realización de postgrados oficiales de igualdad entre mujeres y hombres, acciones complementarias a la investigación en el ámbito universitario y actividades de las Unidades de Igualdad de las Universidades para el año 2012.

7. Bibliografía

- Acker, J. (2000). Jerarquías, trabajos y cuerpos: una teoría sobre las organizaciones dotadas de género. En Marysa Navarro y Catharine R. Stimpson (comp). *Cambios sociales, económicos y culturales* (pp 111-139). México: FCE.
- Alemaný Gómez, C.; Luc, V. y Mozo González, C. (2001). *El acoso sexual en los lugares de trabajo*, Madrid: Instituto de la Mujer.
- Baker, D.; Terpstra, D. and Larntz, K. (1990). The influence of individual characteristics and severity of harassing behavior on reactions to sexual harassment, *Sex Roles*, Vol. 22, Num. 5/6, 305-325.
- Bosch Fiol, E. y Ferrer Pérez, V.A. (2000). La violencia de género: de cuestión privada a problema social, *Intervención Psicosocial*, Vol. 9 Núm. 1, 7-19.
- Calle, M.; González, C. y Núñez, J.A. (1988). *Discriminación y acoso sexual a la mujer en el trabajo*. Madrid: Largo Caballero.
- Casado Aparicio, E. y Gómez Esteban, C. (eds) (2006). *Los desafíos de la conciliación de la vida familiar y profesional en el siglo XXI*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.
- Charney, D.A. y Russell, R.C. (1994). An overview of sexual harassment. *American Journal of Psychiatry*, Num. 151, 10-17.
- Cruz Roja (2012). *La corresponsabilidad en el entorno empresarial. Desarrollando nuevos valores en la gestión empresarial*. Madrid: Cruz Roja Española.
- Díaz González, O.S. (2001). *Gender and change in the organizational culture. Tools to construct a gender-sensitive organization*. Proequidad/GTZ Project. <http://www.upnfm.edu.hk/bibliod/pgenero/genderandchange2.pdf> Consultado: 15 de septiembre de 2014.
- Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de septiembre de 2002. <http://www.boe.es/doue/2002/269/L00015-00020.pdf> Consultado: 12 de marzo de 2014.
- Emer Estudios (1994). *El acoso sexual de la mujer en el trabajo*. Valencia: Institut de la Dona.
- Fernández Garrido, J. (2002). El entorno de la violencia psicológica en el trabajo: ¿entre el buen salvaje y el «homo-homini-lupus»? *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 20, Num. 2, 351-382.
- Fitzgerald, L.F., Drasgow, F., Hulin, C.L., Gelfand, M.J. and Magley, V.J. (1997). Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: a test of an integrated model. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 82, Num. 4, 578-590.
- Herrera, A.; Pina, A.; Herrera, C. y Expósito, F. (2014). ¿Mito o realidad? Influencia de la ideología en la percepción social del acoso sexual. *Anuario de Psicología Jurídica*, Núm. 24, 1-17.
- Ibáñez, M.; Lezaun, Z.; Serrano, M. y Tomás, G. (2007). *Acoso sexual en el ámbito laboral. Su alcance en la Comunidad Autónoma de Euskadi*. Deusto: Universidad de Deusto.
- Inmark Estudios (2006). *El acoso sexual a las mujeres en el ámbito laboral*. Instituto de la Mujer. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. <http://www.boe.es/boe/dias/2007/03/23/pdfs/A12611-12645.pdf> Consultado: 12 de marzo de 2011.
- Mckinnon, C. (1979). *Sexual Harassment of Working Women*. Yale University Press. Londres.

- Meil Landwerlin, G.; García Sáinz, C.; Luque de la Torre, M.A. y Ayuso Sánchez, L. (2007). *El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid, Fundación General de la UAM.
- Meil Landwerlin, G.; García Sáinz, C.; Luque de la Torre, M.A. y Ayuso Sánchez, L. (2008). Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, Nº 71, 15-33.
- Moccia, S. (2011). Los posibles beneficios de la conciliación. *Acciones e Investigaciones Sociales*, Núm. 30, 135-154.
- Navarro Abal, Y.; Climent Rodríguez, J.A.; Ruiz García, M. J. (2012). Percepción social de acoso sexual en el trabajo. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 30, Núm. 2, 541-561.
- Navarro Oliván, N. (2003). Cambiar el chip: revisión de algunos conceptos para poder impulsar cambios organizacionales en pro equidad de género, En Adela García (Coord.) *Género en la cooperación al desarrollo: una mirada a la desigualdad*. Madrid: ACSUR-Las Segovias. <http://www.acsur.org> Consultado: 19 junio 2015.
- Navarro Oliván, N. (2007). *Desigualdad de género en las organizaciones. Procesos de cambio organizacional pro equidad*. PNUD, San Salvador. <http://www.dhl.hegoa.ehu.es/recursos/482> Consultado: 10 junio 2014.
- Nicolson, P. (1997). *Poder y género en las organizaciones. ¿Se valora a la mujer en la empresa?*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Nicolson, P. y Ussher, J. M. (1992). *The psychology of women and health care*. Basingtoke: MacMillan.
- Osborne Verdugo, R. (2005). Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad. *Política y Sociedad*, Vol. 42, Núm. 2, 163-180.
- Pérez Guardo, R. y Rodríguez Sumaza, C. (2013). Un análisis del concepto de acoso sexual laboral: reflexiones y orientaciones para la investigación y la intervención social. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 31, Núm. 1, 195-219.
- Recomendación 92/131/CEE, de 27 de noviembre de 1991 relativa a la protección de la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo. <http://vlex.com/vid/recomendacion-dignidad-mujer-hombre-15456821> Consultado: 25 de noviembre de 2013.
- Rivero Recuenco, A. (Dtor.) (2008). *De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones*. Madrid: Ministerio de Igualdad (Instituto de la Mujer). <http://www.inmujer.gob.es/observatorios/observIgualdad/estudiosInformes/docs/010-conciliacion.pdf> Consultado: 13 de Septiembre de 2014.
- Rubenstein, M. y de Vries, I. (1993). *How to combat sexual harassment at work. A Guide to Implementing the European Commission Code of Practice*. Commission of the European Communities.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, Buenos Aires: Granica.
- Terpstra, D. y Baker, D. (1987). A hierarchy of sexual harassment. *The Journal of Psychology*, Num. 121, 599-605.
- Topa Cantisano, G.; Morales Domínguez, J.F. y Depolo, M. (2008). Perceived sexual harassment at work: meta-analysis and structural model of antecedents and consequences. *The Spanish Journal of Psychology*, Vol. 11, Num.1, 207-218.
- Torns, T. (2011). "Conciliación de la vida laboral y familiar o corresponsabilidad: ¿el mismo discurso?". *Revista Interdisciplinaria de Estudios de Género*, Núm. 1, 5-14.

US Equal Employment Opportunity Commission (1980). *Enforcement Guidance*. US EEOC. <http://www.eeoc.gov/eeoc/publications/upload/currentissues.pdf> Consultado: 12 de marzo de 2014.

Wise, S. y Stanley, L. (1992). *El acoso sexual en la vida cotidiana*. Paidós. Barcelona.