

MASCULINIDADES FLEXIBLES EN EL TRABAJO

El término **"masculinidades flexibles"** describe expresiones auténticas de masculinidad que representan una gama completa de características, emociones y comportamientos humanos.

Aunque no existe solo una forma "correcta" de ser hombre, **ciertos entornos sociales, incluidas las empresas, ejercen presión sobre los hombres para que se comporten de una manera determinada**¹.

A menudo, se espera que los hombres sean de la siguiente forma, excluyendo otros rasgos y comportamientos²:



Estas expectativas para los hombres están muy arraigadas en la sociedad y son especialmente problemáticas en el lugar de trabajo, ya que los rasgos masculinos se convierten en la expectativa predeterminada para el comportamiento de todos los empleados, independientemente de su género. Estas expectativas en el lugar de trabajo, llamadas **sesgos masculinos**³, generalmente están sobrevaloradas, y este énfasis puede afectar de manera negativa a todos los empleados en el trabajo.

Debido a los sesgos masculinos:

HOMBRES

- Se sienten **presionados a cumplir expectativas masculinas** y se comportan de una sola forma para tener éxito en el trabajo⁴.

- Pueden **experimentar un deterioro en su salud mental** y en su capacidad para prosperar en el trabajo⁵.

Con datos de más de 7000 hombres que trabajan en oficinas en 13 países diferentes, 6 descubrimos que, cuando las expectativas masculinas en el lugar de trabajo son **altas**⁷:

- El **69 %** de los hombres experimenta un **nivel bajo bienestar de psicológico**⁸, en comparación con solo el 38 % de hombres en organizaciones con bajas expectativas masculinas.

- El **34 %** de los hombres experimentan un **nivel elevado de aislamiento laboral**⁹ (por ejemplo, descuidan las tareas, llegan tarde al trabajo, buscan excusas para ausentarse del trabajo), frente a solo el 5 % de los hombres en organizaciones con bajas expectativas masculinas.

MUJERES Y PERSONAS NO BINARIAS

- Están en desventaja, porque no "se ajustan" a la cultura de lugares de trabajo sesgadas hacia lo masculino¹⁰.

- Se los castiga cuando intentan adaptarse, y también cuando no lo hacen¹¹.

ORGANIZACIONES

- Enfatizan en exceso unos pocos rasgos de liderazgo y desestiman habilidades y comportamientos fundamentales y de una gama más amplia en su liderazgo.

- No recompensan a empleados que presentan un amplio rango de rasgos humanos necesarios para el éxito.

Con la promoción de las masculinidades flexibles, los líderes pueden abordar los sesgos masculinos y mitigarlos para mejorar el bienestar del personal de todos los géneros, así como de las organizaciones.



PROMUEVA LAS MASCULINIDADES FLEXIBLES EN 3 PASOS

1 Reconozca los rasgos y comportamientos que se valoran en su lugar de trabajo.

Situación:

Joe y Chris son dos empleados de alto rendimiento que son candidatos a un ascenso. Joe es elogiado por ser asertivo y dominante, y es ascendido. Se comenta que Chris es humilde y lidera con un enfoque más colaborativo; no recibe el ascenso y se le recomienda que tome alguna capacitación en habilidades de liderazgo.

Pregúntese:

¿Su lugar de trabajo recompensa rasgos estereotípicamente masculinos (p. ej., asertividad, toma de riesgos, audacia) o estereotípicamente femeninos (p. ej., empatía, afabilidad, paciencia)?

Por qué es importante:

- Históricamente, los lugares de trabajo recompensan los rasgos y las características estereotípicamente masculinos por sobre los estereotípicamente femeninos.¹²
- Fomentar un rango amplio de rasgos de liderazgo es importante para la salud y productividad individual y organizacional¹³, y estos rasgos deben ser acogidos y recompensados independientemente de quién los presente.

LO QUE PUEDE HACER:

Observe las situaciones en las que los demás, o usted mismo, recurren por defecto a las expectativas "masculinas". Reflexione cómo estos supuestos dan forma a su propio comportamiento y a sus percepciones sobre los demás.



2 Reconozca en qué ámbitos su lugar de trabajo podría integrar un pensamiento más flexible sobre las expectativas de género.

Situación:

Sitio y su esposa están a punto de tener su primer bebé, y él quiere tomarse un tiempo libre para formar un vínculo con este. Escucha a sus compañeros de trabajo decir que su solicitud es "pedir demasiado"; que "no es él quien dio a luz a un bebé"; que "¿Por qué se merece que le den vacaciones mientras el resto del equipo sufre su ausencia?".

Pregúntese:

¿Con qué frecuencia se alienta a las personas de todos los géneros a que pongan el trabajo por encima de todas las demás consideraciones, lo que incluye su salud mental, bienestar y a sus seres queridos?

Por qué es importante:

- Los sesgos masculinos no solo dañan a otras personas, sino que los mismos hombres se ven perjudicados por la presión y la ansiedad que esos sesgos pueden crear¹⁴.
- Aunque no existe una única institución, persona o grupo responsable de crear el problema, tenemos el poder de resistir la arraigada necesidad de exigir a los hombres que cumplan con sesgos masculinos.

LO QUE PUEDE HACER:

Desafíe los supuestos profundamente arraigados de que los hombres deben priorizar el trabajo por sobre sus vidas personales. Propóngase entablar diálogos cuando observe situaciones de pensamiento rígido sobre las expectativas de género y, luego, haga preguntas para saber de dónde proviene ese pensamiento y cómo podría replantear su perspectiva.



3 Piense sistémicamente en cómo mitigar los sesgos masculinos y los estereotipos de género en su lugar de trabajo.

Situación:

Dylan se da cuenta de que la firma de abogados tiene muchos más socios hombres que mujeres y personas no binarias. Cuando Dylan expresa esta inquietud a un colega de mayor antigüedad, este le responde "Es que así ha sido siempre. Con el tiempo, va a cambiar".

Pregúntese:

En su lugar de trabajo, ¿dónde buscaría inequidades estructurales? ¿Sabría cómo reconocerlas?

Por qué es importante:

- Tener distribuciones de género más uniformes en cada nivel de una organización, incluso en mujeres que tradicionalmente se consideran "para mujeres", puede promover más creencias igualitarias de género¹⁵.
- Garantizar que los criterios de ascensos se basen en una amplia gama de rasgos tradicionalmente asociados tanto a hombres como a mujeres dará como resultado un equipo de liderazgo más completo.

LO QUE PUEDE HACER:

Reconfigure las políticas y prácticas de contratación que perjudican a minorías de género¹⁶. Comience a recompensar formalmente rasgos estereotípicamente considerados "femeninos", como la cooperación, en las evaluaciones de liderazgo. Revise las prácticas galardonadas con el Premio Catalyst de The Hartford y UPMC para aprender cómo estas organizaciones han eliminado los sesgos masculinos de sus procesos.



Cómo citar: *Masculinidades flexibles en el trabajo: Infografía.* (2023). Catalyst.

NOTAS AL PIE

¹ Berdahl, J. L., Cooper, M., Glick, P., Livingston, R. W., & Williams, J. C. (2018). *Work as a masculinity contest.* *Journal of Social Issues*, 74(3), 422-448.

² Cejka, M. A. & Eagly, A. H. (1999). *Gender-stereotype images of occupations correspond to the sex segregation of employment.* *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(4), 413-423; Prentice, D. A. & Carranza, E. (2002). *What women and men should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: The contents of prescriptive gender stereotypes.* *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 81-92; McKinnon, M., & O'Connell, C. (2020). *Hard won and easily lost: A review and synthesis of theory and research on precarious manhood.* *Psychology of Men and Masculinity*, 14(2), 101-113.

³ Cheryan, S. & Markus, H. R. (2020). *Masculine defaults: Identifying and mitigating hidden cultural biases.* *Psychological Review*, 127(6), 1022-1052.

⁴ Berdahl et al., (2018).

⁵ Glick, P., Berdahl, J. L., & Alonso, N. M. (2018). *Development and validation of the Masculinity Contest Culture scale.* *Journal of Social Issues*, 74(3), 449-476.

⁶ Se recopilaron datos de 7,044 hombres (el 0.2 % de los cuales se identificaban como hombres trans) en 13 países: Australia, Canadá, Francia, Alemania, India, Italia, México, Países Bajos, Singapur, España, Suecia, Reino Unido y Estados Unidos. Los participantes representaban un amplio rango de industrias, pero en su mayoría eran del sector manufacturero (15.5 %); alta tecnología/telecomunicaciones (14.2 %); y atención de salud, educación, el Gobierno u organizaciones sin fines de lucro (14.5 %). Las edades oscilaban entre 18 y 77 años, con un promedio de 42 años.

⁷ Las expectativas masculinas en el lugar de trabajo se midieron utilizando la siguiente pregunta y tres elementos creados por el equipo de investigación MARC: En muchos lugares de trabajo, se espera que los hombres actúen de manera masculina, como siendo agresivos, competitivos, independientes y audaces. En otros lugares de trabajo, estas expectativas son menos restrictivas. Piense en su lugar de trabajo y califique su acuerdo con cada afirmación en una escala del 1 (totalmente en desacuerdo) al 6 (totalmente de acuerdo). 1) En mi lugar de trabajo, se espera que los hombres sean masculinos, según lo descrito anteriormente. 2) Los hombres que actúan de manera masculina tienen alta estima en mi lugar de trabajo. 3) Se reírían de mí si no actúara de manera masculina en el trabajo. Juntos, estos tres elementos fueron altamente confiables (a = 0.88) y, por lo tanto, se combinaron para crear un compuesto en el que los valores más altos indican mayores niveles de expectativas masculinas en el lugar de trabajo. Luego, el compuesto se dicotomizó para que las respuestas de la 1 a la 3 se codificaran como expectativas masculinas bajas, y de la 4 a la 6 se codificaran como expectativas masculinas altas.

⁸ El bienestar psicológico se midió con una forma adaptada de la escala de Bienestar Psicológico de Ryff: Ryff, C. D. & Keyes, C. L. M. (1995). *The structure of psychological well-being revisited.* *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727. Los participantes respondieron a siete elementos en una escala de Likert de 1 (totalmente en desacuerdo) a 6 (totalmente de acuerdo). Estos identificadores se promediaron para crear un compuesto (a = 0.72), en el que los valores más altos indican mayores niveles de bienestar psicológico. Luego, el compuesto se dicotomizó para que las respuestas de la 1 a la 3 se codificaran como bajo retraimiento del trabajo, y de la 4 a la 6 se codificaran como alto retraimiento del trabajo.

⁹ El aislamiento laboral se midió con cinco elementos en una escala de 1 (nunca) a 6 (siempre) extraída de: Hanisch, K. A. & Hulin, C. L. (1990). *Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors.* *Journal of Vocational Behavior*, 37(1), 60-78; Hanisch, K. A. & Hulin, C. L. (1991). *General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model.* *Journal of Vocational Behavior*, 39, 110-128. Nuestra escala adaptada demostró una excelente confiabilidad interna (a = 0.87), por lo que los identificadores se promediaron para crear un compuesto, en el que los valores más altos indican mayores cantidades de comportamientos de aislamiento laboral. Luego, el compuesto se dicotomizó para que las respuestas de la 1 a la 3 se codificaran como bajo retraimiento del trabajo, y de la 4 a la 6 se codificaran como alto retraimiento del trabajo.

¹⁰ Lyness, K. S. & Heilman, M. E. (2006). *When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers.* *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 777-785.

¹¹ Heilman, M. E. & Okimoto, T. G. (2007). *Why are women penalized for success at male tasks? The implied communality deficit.* *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 81-92; McKinnon, M. & O'Connell, C. (2020). *Perceptions of stereotypes applied to women who publicly communicate their STEM work.* *Humanities and Social Sciences Communications*, 7, 160.

¹² Cheryan & Markus (2020).

¹³ Vanney, J. (2022, September 12). *10 qualities of a good leader.* *Southern New Hampshire University.*

¹⁴ DiMuccio, S., Sattari, N., Shaffer, E., & Cline, J. (2021). *Masculine anxiety and interrupting sexism at work.* Catalyst; Mayer, D. M. (2018, October 8). *How men get penalized for straying from masculine norms.* *Harvard Business Review.*

¹⁵ Eagly, A. H. & Koenig, A. M. (2021). *The vicious cycle linking stereotypes and social roles.* *Current Directions in Psychological Science*, 30(4), 343-350.

¹⁶ *Break the cycle - Eliminating gender bias in talent management systems.* (2018). Catalyst.