

**UN ALTO AL  
SEXISMO EN  
EL TRABAJO:  
CÓMO RESPONDEN  
LOS HOMBRES EN UN  
CLIMA DE SILENCIO  
ORGANIZACIONAL**

EMILY SHAFFER, PhD  
NEGIN SATTARI, PhD  
ALIXANDRA POLLACK



# El silencio no es oro

Una oleada de voces valientes hizo que se prestara más atención a las experiencias cotidianas de sexismo que las mujeres enfrentan con frecuencia en el trabajo. De hecho, para muchas personas con distintos estilos de vida, estas experiencias son bastante comunes.<sup>1</sup> ¿Qué podemos hacer para erradicar el sexismo en el lugar de trabajo?

Si bien todas las personas tienen un papel importante que desempeñar en la lucha contra el sexismo, los hombres tienen una posición privilegiada para buscar el cambio, ya que ocupan la mayoría de los puestos de poder o bien de la toma de decisiones. Hoy en día, muchos programas de equidad de género consideran a los hombres como los principales embajadores para abordar el sexismo en el trabajo y más allá de éste.<sup>2</sup>

Este informe muestra que **ocho de cada diez hombres (86%) están personalmente comprometidos, para dejar a un lado las conductas sexistas hacia las mujeres en el lugar de trabajo—pero sólo 31% se siente confiado de poder hacerlo**. Los hombres quieren ser parte de la solución. Sin embargo, también sienten que el costo de erradicar el sexismo en el lugar de trabajo es alto y esta percepción puede generar un conflicto con su impulso personal y sus intenciones de evitarlo. A medida que más y más organizaciones se esfuerzan por construir culturas de trabajo inclusivas, este hecho es especialmente preocupante.

Descubrimos que, para muchos hombres, los costos que perciben están asociados a un ambiente laboral de silencio que los desalienta a hablar. Independientemente de que este ambiente de silencio se construya de manera intencional o no, lo cierto es que les impide convertirse en agentes de cambio.<sup>3</sup> Algunos colaboradores que tienen el poder en las organizaciones, no alientan a otros a hablar sobre las situaciones de sexismo en el trabajo, es probable que permanezcan callados, que se comporten de manera pasiva o reaccionen con una actitud poco constructiva al ser testigos del comportamiento sexista. El silencio organizacional fortalece el silencio de los hombres, profundizando con esto el ciclo de injusticia, inequidad y sexismo.<sup>4</sup>

¿Qué pueden hacer los líderes de las organizaciones para romper el silencio y alentar y apoyar a los hombres para combatir el sexismo en el trabajo? De acuerdo con las investigaciones de Catalyst, algunas organizaciones realizan principalmente estas dos acciones para alentar y apoyar a los hombres para combatir el sexismo laboral: Crear conciencia y tomar acción.

## ¿QUÉ ES UN AMBIENTE DE SILENCIO?

**Un ambiente de silencio es un entorno en el que los empleados se sienten limitados para hablar de manera constructiva sobre sus problemas, preocupaciones o retos organizacionales, o bien, relacionados con su trabajo.<sup>5</sup>**

El ambiente de silencio surge de la creencia compartida entre los colaboradores de que hablar tendrá repercusiones o no habrá como resultado un cambio significativo. El miedo crece entre los colaboradores. Seguramente las voces de los empleados están ausentes. Los empleados se sienten atrapados en una situación sin salida, con opciones limitadas para expresarse y terminar con el comportamiento inapropiado o sexista.<sup>6</sup>



**EL SEXISMO** es el resultado de suposiciones, conceptos erróneos y estereotipos que normalizan la discriminación, el maltrato y la objetivación de las personas por su sexo, género u orientación sexual.

El sexismo puede tomar muchas formas.<sup>7</sup> La manifestación del sexismo es intencional, visible y sin ambigüedades. Aunque ésta es menos frecuente que en el pasado, el sexismo encubierto sigue siendo común. Con el sexismo encubierto, los incidentes son sutiles, ocultos o invisibles porque están incorporados en las normas sociales y culturales.<sup>8</sup> Todas las personas son susceptibles de pensar y actuar de formas distintas que podrían ser sexistas, en muchos casos, de forma involuntaria e inconsciente.<sup>9</sup>

La prevalencia de actitudes y prácticas sexistas en el lugar de trabajo predice la tolerancia de comportamientos que resulten más perjudiciales hacia las mujeres, como el acoso sexual.<sup>10</sup> Si bien los datos de esta investigación no se centran particularmente en las incidencias de acoso sexual, los hallazgos destacan la importancia de crear un ambiente laboral en donde el sexismo, no se ignore ni tolere, ya que puede ser una vía de acceso al acoso sexual.

## Un vistazo al estudio

Catalyst inició en 2009 una investigación fundamentada en la participación de los hombres en iniciativas relacionadas con el género. Esa investigación dio como resultado la iniciativa de **MARC** (Men Advocating Real Change), un programa de Catalyst que tiene por objetivo involucrar a los hombres como modelos a seguir y con un papel relevante para influenciar en las acciones para la equidad de género.

Este estudio se basa en trabajos anteriores realizados por Catalyst y forma parte de una nueva iniciativa de investigación que explora las condiciones organizativas que inciden las intenciones y las habilidades de los hombres para terminar con el sexismo en diferentes contextos. Es el primero de una serie de informes que se centrarán en comprender la manera en que los hombres detienen el sexismo en Norteamérica.

Se encuestó<sup>11</sup> a 338 hombres que tienen distintos puestos y que trabajan en tres corporaciones multinacionales en México.<sup>12</sup> También se realizaron ocho entrevistas en profundidad con hombres de diferentes sectores para obtener más información sobre los factores que frenan o animan a los hombres a terminar con las conductas sexistas, o los anima a terminar con conductas sexistas cuando las observan en su lugar de trabajo.<sup>13</sup> Las citas que acompañan este informe reflejan la voz de los entrevistados.



En otras empresas la problemática sobre la exclusión de la mujer existe. Se daban situaciones “muy malas”. Es un ambiente ofensivo para la mujer. Presencé una situación en donde me pidieron no decir nada, preferí dejar a la compañía. Fui marcado por no apoyar esta situación que para mí fue desagradable

– Gerente de Primer Nivel

# El ambiente de silencio perjudica a las mujeres y a las organizaciones

En todo el mundo, las mujeres tienen una baja participación en los puestos directivos de alto nivel y su participación aumenta en los empleos de bajo nivel, en trabajos de tiempo parcial e informales.<sup>14</sup> Esta diferencia de poder que viven las mujeres en el lugar de trabajo, las deja vulnerables ante actos sexistas. De hecho, todas las mujeres pueden estar expuestas al sexismo en el trabajo. Ni la edad, ni los ingresos, ni la condición social proporcionan inmunidad frente a estas experiencias.<sup>5</sup>

Cuando las organizaciones avalan explícita o implícitamente el silencio de los hombres frente al comportamiento sexista, las mujeres sufren. El silencio y la falta de acción pueden ser interpretados (o malinterpretados) como apoyo al status quo. Cuando se guarda silencio, las personas que actúan de forma sexista pueden sentir que su comportamiento está justificado o es aceptable, y las personas a las que se dirigen se sienten marginadas e impotentes para luchar.<sup>6</sup> Incluso aunque el sexismo no fuera intencional, es importante pronunciarse en contra del mismo para que no se normalice como parte de la cultura.

No actuar en este sentido tiene costos medibles. Tanto las organizaciones como los empleados se ven perjudicados cuando las conductas sexistas no son controladas. Las investigaciones muestran que el sexismo impone costos para las organizaciones, al afectar negativamente la salud, la autoeficacia y el rendimiento laboral de los empleados.<sup>7</sup> La creación de un lugar de trabajo donde no se toleran comportamientos sexistas beneficia no sólo a los empleados sino a la organización en conjunto.



Alguien contó un chiste sexista, no tenía que ver con una mujer de la empresa, me reí y no dije nada. Sin embargo, no me sentí cómodo... Este tipo de comentarios los tomamos como cotorreo, pensamos que son chistes y hacemos como si no pasará nada.

– Gerente de Primer Nivel



No podemos tolerar comentarios y/o conductas sexistas. Y los hombres somos los primeros en poner el ejemplo, para evitar estas conductas y orientar a otros para que no hagan ningún acto o comentario sexista. Porque si lo hacen una vez y tú lo presencias, no explícitamente, pero implícitamente lo estás aceptando. Si eres un líder en una organización y tu aceptas estas conductas, implícitamente estás dando a entender que “está bien hacer eso”

– Ejecutivo

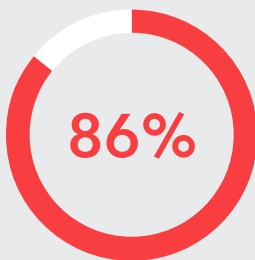
# Los hombres tienen un compromiso contra el sexismo, pero dudan cuando hay que detener conductas sexistas

En el estudio se encontró que **la mayoría de los hombres (86%) dicen que están personalmente comprometidos con la interrupción del sexismo**, un hallazgo que es un buen presagio para el progreso. Sin embargo, muchos hombres encuestados también tienen una sorprendente falta de confianza en su habilidad para interrumpir el sexismo: **sólo 31% se sienten capaz, independientemente de si prevalece o no un ambiente de silencio en el lugar de trabajo**. Este hecho es un llamado a la acción para que los líderes de las organizaciones formen colaboradores con las habilidades necesarias para abordar eficazmente los incidentes cotidianos de sexismo en el lugar de trabajo.

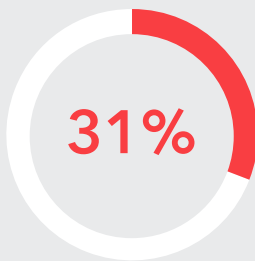


Hay gente que te ataca y se ríe, pero si estas convencido de lo que estás haciendo, lo tienes que explicar, sin atacar. No tiene que ser un tema defensivo o agresivo, tiene que ser un tema inteligente, hay que explicarlo correctamente y decirle a la persona por qué estas convencido. Si me preguntan ¿porque eres "pro-mujer"? [tengo que] saber contestar el porqué.

– Ejecutivo



Porcentaje de hombres que dicen que están personalmente comprometidos con interrumpir las conductas sexistas



Porcentaje de hombres que dicen sentirse capaces de interrumpir las conductas sexistas, independientemente de si prevalece o no un ambiente de silencio en el lugar de trabajo

# El silencio de la organización evita que los hombres hablen

El ambiente laboral donde el silencio es la norma, suprime las intenciones de los hombres para expresar los actos de sexismo que ocurren al interior de la organización. De hecho, en la medida que aumenta el silencio organizacional, se observa que los hombres tienen:

- **50% menor probabilidad** de estar comprometidos con la interrupción del sexismo.<sup>18</sup>
- **40% menor probabilidad** de confiar en su habilidad de interrumpir el sexismo.<sup>19</sup>

El silencio organizacional también desalienta a los hombres, al sentirse amenazados y ser objeto de algún castigo. Un ambiente de silencio florece cuando hay una sensación de inquietud y miedo de que la gente que alce la voz sea castigada.<sup>20</sup> Los hallazgos de esta investigación muestran que los hombres que perciben mayores niveles de silencio también reconocen:

- Mayores **costos interpersonales**<sup>21</sup> al ser visto como un quejoso, o excesivamente sensible o irritante, o como una persona problemática.
- Mayores **costos relacionados con el trabajo**<sup>22</sup>, incluyendo daños en las relaciones con los supervisores o amenazas a la seguridad profesional.
- Menores **beneficios** al confrontar.<sup>23</sup> Los encuestados que informaron de mayores niveles de silencio tienen menor probabilidad de creer que si enfrentan la situación, se reduciría el sexismo en el lugar de trabajo.



“Sí, me siento atacado por apoyar la inclusión. Me han dicho... “Tú eres pro-mujer, ya cámbiate el género.”

– Ejecutivo



# Los hombres responden de una manera distinta ante los ambientes de silencio

Para entender si un ambiente laboral de silencio impacta en el comportamiento de los hombres y cómo es este impacto, se les preguntó sobre su reacción ante las siguientes situaciones: "¿Cómo responderías si un colega hiciera un comentario sexista en el lugar de trabajo?".<sup>24</sup>

Se encontró que un gran porcentaje de hombres dijeron que responderían de manera directa,<sup>25</sup> ya sea cuestionando al colega<sup>26</sup> o haciendo observaciones sobre lo inapropiado del comentario.<sup>27</sup>

Sin embargo, también se encontró que un ambiente de silencio tiene un impacto significativo en la probabilidad de que los hombres respondan directamente. Por ejemplo, en un ambiente con mayores niveles de silencio, los hombres tienen:

- **30% menor probabilidad** de cuestionar a un colega.<sup>28</sup>
- **35% menor probabilidad** de comentar de que tan apto o no es un comentario realizado por un colega.<sup>29</sup>

Curiosamente, las respuestas indirectas en forma de sarcasmo o humor tuvieron mayor probabilidad de ser utilizadas cuando los hombres percibían un mayor ambiente de silencio. De hecho, en ambientes con mayores niveles de silencio, los hombres mostraron:

- **75% mayor probabilidad** de utilizar sarcasmo o humor para responder a su colega.<sup>30</sup>

Esto es digno de mención porque demuestra que cuando prevalece el silencio organizacional, los hombres no sienten que tienen una amplia gama de opciones disponibles para terminar con las conductas sexistas. Y si bien puede parecer simplemente que "los chicos son chicos", el uso del sarcasmo y el humor es especialmente preocupante porque esas tácticas pueden producir consecuencias adversas.

Por ejemplo, algunas formas de humor pueden invocar sentimientos negativos como la ira, la desconfianza o la incomodidad y, como resultado, reforzar los conflictos y las agresiones interpersonales.<sup>31</sup> Asimismo, el sarcasmo puede utilizarse o interpretarse como una forma de criticar indirectamente a una persona. El trasfondo potencialmente antagónico o mordaz del sarcasmo, junto con su carácter indirecto, suele cerrar los canales de comunicación para que sea abierta y eficaz.<sup>32</sup> Además, el humor sarcástico puede debilitar o enmascarar el hecho y puede ser más probable que provoque un contra argumento en lugar de invitar a un diálogo constructivo.<sup>33</sup>

**CUANDO  
PREVALECE  
EL SILENCIO  
ORGANIZACIONAL,  
LOS HOMBRES  
NO SIENTEN QUE  
TIENEN UNA AMPLIA  
GAMA DE OPCIONES  
DISPONIBLES PARA  
TERMINAR CON  
LAS CONDUCTAS  
SEXISTAS.**



En una reunión estábamos presentes dos mujeres y dos hombres, a los cinco minutos llegó una tercera persona, ella estaba muy arreglada y bien vestida, uno de los ahí presentes hizo el siguiente comentario: "seguro se arregló para el jefe", otro contestó, "¿en serio estás haciendo ese comentario?", a lo que él respondió, "pero sólo fue un chiste, somos amigos, la conozco desde hace tiempo".

A mí no me importa que sean amigos, pero la imagen que nos das a nosotros no es adecuada"... La persona que hizo el chiste, se quedó mal, pero de esta situación, se desarrolló una iniciativa en la empresa, en la cual se exponen situaciones -sin exponer a las personas- o escenarios inapropiados que ilustran diversas situaciones que se viven en la compañía, en donde las personas identifican comportamientos excluyentes o sexistas, y el mensaje que se manda es "si el comportamiento continúa, se tiene que llevar al siguiente nivel."

- Ejecutivo



# Emprender acciones como líder para romper el ambiente de silencio

La voluntad de los hombres de interrumpir los actos cotidianos de sexismo es fundamental para crear culturas justas e inclusivas en el lugar de trabajo. Líderes y gerentes pueden terminar con el ambiente de silencio, si ponen en práctica las siguientes acciones:

- 1. DESAFIARTE A TI MISMO.** No asumas que las cosas son “tal como son” o que “no son tan malas”, y no te engañes pensando que el comentario, broma o comportamiento sexista no fue realmente lo que viste u oíste. Si piensas que lo que viste u oíste pudo ser sexista y dañino, probablemente lo fue. Desafíate a ti mismo a entender la importancia y la urgencia del impacto que puedes generar al alzar la voz.
- 2. HAZTE CARGO.** No es responsabilidad exclusiva de las mujeres u otros grupos marginados educar a otros sobre el sexismo y tampoco está dentro de su control la respuesta que tienen a los comportamientos sexistas. Asume la responsabilidad de tu propio aprendizaje. Pero si esto es intimidante, pide ayuda. Por ejemplo, considera la posibilidad de traer a un experto -ya sea de dentro o fuera del lugar de trabajo- para que te ayude a empezar a tomar acciones, o busca apoyo de un mentor. Recuerda también que asumir la responsabilidad no significa que tengas que actuar solo. Identifica a colegas con ideas afines y pídeles que te apoyen cuando alcas tu voz, ofreciéndote a hacer lo mismo por ellos.
- 3. TOMA EL CONTROL.** El clima organizacional es importante. Evalúa críticamente y reflexiona sobre lo penetrante que puede ser el ambiente de silencio dentro de tu empresa, unidades de negocio y equipos.
- 4. ESCUCHA Y VUELVE A ESCUCHAR.** Anima a los empleados a romper el silencio. Encuentra maneras de garantizar que sus voces importan y que todos pueden desempeñar un papel en el cambio de la cultura del lugar de trabajo. Participa en conversaciones sobre el sexismo y otros prejuicios a los que se enfrentan los empleados, incluso cuando esas conversaciones puedan resultar incómodas. Presta especial atención a las experiencias de los que ocupan puestos de menor rango y de los grupos o ambientes no dominantes. Escuchar y discutir sus experiencias, puede ayudar a poner fin a los comportamientos perjudiciales antes de que se originen.

**5. IDENTIFICA LAS DINÁMICAS DE PODER.** Ten en cuenta que tu puesto de trabajo, sexo, raza, etnia, edad y muchos otros factores, pueden entrar en juego cuando los empleados -incluso tú- se sientan seguros de alzar la voz. Como líder de alto rango, por ejemplo, tu poder relativo puede darte más libertad de acción para hablar en muchas situaciones. Es necesario reconocer y entender que puedes tener privilegios, que otros no tienen. Participa en la construcción de un entorno en el que expresarse no sea suprimido o penalizado.

**6. LIDERA LA ACCIÓN.** Manifiéstate en contra de los comportamientos o comentarios sexistas cuando los veas en tu lugar de trabajo. Como líder, el hecho de denunciar no sólo permite a los empleados saber que es seguro defender sus valores, aunque parezca arriesgado, pero además permite a los demás saber qué tipos de comportamientos no son aceptables o tolerados en tu organización. Puede resultar muy complicado para los hombres alzar la voz sobre problemas relacionados con el sexismo porque pueden sentir que están rompiendo filas con otros hombres para alterar el status quo. Modelar este comportamiento puede tener un gran impacto, para ayudar a otros hombres a enfrentar ese desafío. Ahora bien, hablar espontánea y directamente del sexismo no siempre es posible o puede no ser un enfoque razonable, en todos los ambientes y situaciones de trabajo. En estos casos, considera otras vías de comunicación, como las conversaciones privadas cara a cara o la facilitación de discusiones seguras.



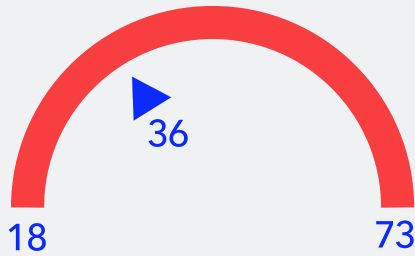
Yo he cambiado por mi rol y por mi responsabilidad en la empresa....lo aprendí a golpes, y tener un pensamiento diferente sobre el fracaso, me ayudó a crecer. Pero nosotros fallamos como líderes porque sentimos que no es nuestra responsabilidad promover la inclusión y hacer que las cosas se ejecuten, le echamos la culpa al otro, o bien externamos que es consecuencia de la cultura latina. Queremos justificarnos.

– Líder de Industria

## EL PERFIL DE LOS PARTICIPANTES DEL ESTUDIO

N = 338 HOMBRES

### EDAD PROMEDIO



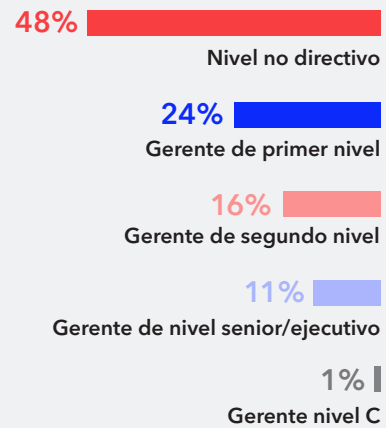
MIEMBROS AUTO IDENTIFICADOS COMO PARTE DE UN GRUPO MINORITARIO ÉTNICO/RACIAL EN SU PAÍS<sup>34</sup>

5%

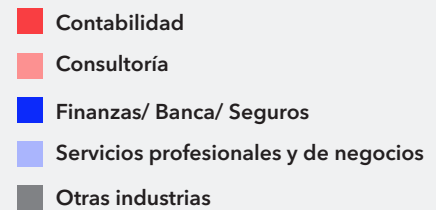
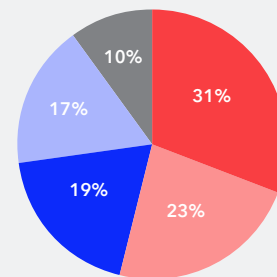
AUTO IDENTIFICADOS COMO GAY, BISEXUAL, QUEER, Y/O ASEXUAL

8%

### PUESTO



### INDUSTRIA<sup>35</sup>



## Endnotes

1. Elyse Shaw, Ariane Hegewisch, M. Phil, y Cynthia Hess, [Sexual Harassment and Assault at Work: Understanding the Costs](#) (Institute for Women Policy Research, 2018); Joseph Chamie, ["Sexual Harassment: At Least 2 Billion Women,"](#) *Global Issues*, 1 de Febrero, 2018.
2. Ver, por ejemplo, a [MARC](#), [PROMUNDO](#), y [UN Programs](#) en relación al involucramiento de hombres en el esfuerzo para lograr la equidad de género en varios contextos.
3. El temor a ser visto negativamente, con el sentimiento de no estar preparado para actuar y el temor a la venganza son algunas de las barreras que pueden impedir que los hombres hablen. Para revisar más sobre el tema de las barreras al involucramiento masculino, véase Catalyst, [Engaging Men in Gender Initiatives: What Change Agents Need to Know](#) (4 de mayo de 2009).
4. Leslie Ashburn-Nardo, John C. Blanchar, y Jessica Petersson, "Do You Say Something When It's Your Boss? The Role of Perpetrator Power in Prejudice Confrontation," *Journal of Social Issues*, vol. 70, no. 4 (2014): p. 615-636; Frances J. Milliken y Elizabeth Wolfe Morrison, "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations," *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 6 (2003): p. 1563-1568; David G. Smith y W. Brad Johnson, ["Lots of Men Are Gender Equality Allies in Private. Why Not in Public?"](#) *Harvard Business Review*, (13 de octubre de 2017).
5. Elizabeth Wolfe Morrison y Frances J. Milliken ["Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World,"](#) *Academy of Management Review*, vol. 25, no. 4 (Octubre del 2000): p. 706-725.
6. Craig C. Pinder y Karen P. Harlos, ["Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice,"](#) *Research in Personnel and Human Resources Management* (Diciembre de 2001) p. 331-369; Morrison and Milliken.
7. Peter Glick y Susan T. Fiske, ["The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating Hostile and Benevolent Sexism"](#) *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 70, no. 3 (1996): p. 491-512; Janet K. Swim y Laurie L. Cohen ["Overt, Covert, and Subtle Sexism: A Comparison Between the Attitudes Toward Women and Modern Sexism Scales"](#) *Psychology of Women*, vol. 21, no. 1 (1997): p. 103-118.
8. Swim y Cohen; Lilia M. Cortina, ["Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations."](#) *Academy of Management Review*, vol. 33, no. 1 (2008): p. 55-75.
9. Anthony G. Greenwald y Mahzarin R. Banaji, ["Implicit Social Cognition: Attitudes, Self-Esteem, and Stereotypes,"](#) *Psychological Review*, vol. 102, no. 1 (1995): p. 4-27; Catalyst, [Infographic: What Is Unconscious Bias?](#) (11 de Diciembre de 2014). Nótese que el sexismo atraviesa otros ejes de inequidad y discriminación tales como el racismo, el clasismo y la discriminación por edad al marcar la experiencia individual y la carencia de privilegios.
10. Brenda L. Russell y Kristin Y. Trigg, ["Tolerance of Sexual Harassment: An Examination of Gender Differences, Ambivalent Sexism, Social Dominance, and Gender Roles"](#) *Sex Roles*, vol. 50, nos. 7/8 (2004): p. 565-573.
11. La encuesta midió la sensibilidad masculina al sexismo tanto abierto como sutil. También incluyó la medición del compromiso de los hombres para la confrontación del sesgo, su nivel de confort con esa confrontación y el beneficio percibido, costos y consecuencias de la confrontación de sesgo en las respectivas organizaciones. La encuesta también examinó la percepción de los participantes del clima organizacional y los tipos de valores que se promueven en sus lugares de trabajo. En esta investigación, 338 hombres participaron en una encuesta en línea diseñada para medir varias dimensiones de sus experiencias de trabajo, percepciones y conductas, particularmente en lo relativo a incidencias en los prejuicios de género y discriminación.
12. Para más información sobre las mujeres en el trabajo en, véase Catalyst, [Quick Take: Women in the Workforce - Mexico](#) (14 de Enero de 2019).
13. Nuestro socio de investigación en México llevó a cabo ocho entrevistas en dos de tres de las empresas que participaron en la encuesta (tres en la compañía A y cinco en la compañía B). Siete de las entrevistas se realizaron cara a cara y una se efectuó por vía telefónica. Todas las entrevistas se llevaron a cabo en español. Las entrevistas duraron de 45 minutos a 75 minutos y las que se realizaron cara a cara se hicieron en las oficinas de los participantes. Los participantes se reclutaron mediante el método de bola de nieve: el entrevistador utilizó sus contactos en los departamentos de Recursos Humanos de una empresa para encontrar hombres con distintos niveles de involucramiento a favor de diversas causas de inclusión. La muestra incluye hombres que trabajan proactivamente para mejorar la igualdad y la inclusión y también aquellos que no tienen ese compromiso o sensibilidad. Independientemente de su nivel de compromiso con las causas de la diversidad y la inclusión, las entrevistas proporcionaron una oportunidad para que todos los participantes expresaran sus percepciones y actitudes sobre los prejuicios de género y compartieran sus experiencias en la lucha contra el sexismo. Por consiguiente, las entrevistas proporcionaron una plataforma para hacer oír su voz y entablar este diálogo de maneras que no habían experimentado antes de las entrevistas.
14. Catalyst, [Women in the Workforce - Global](#) (30 de Enero de 2020); International Labor Organization, [Violence and Harassment Against Women and Men in the World of Work](#) (2017).
15. UN Women, [Facts and Figures: Economic Empowerment;](#) International Labor Organization, [Violence and Harassment Against Women and Men in the World of Work](#) (2017).
16. La Teoría de la Justificación del Sistema sugiere que las personas tienden principalmente a justificar y racionalizar el orden de las cosas tal como son en lugar de plantear cambios a los arreglos sociales. El silencio frente a los problemas organizacionales refuerza la creencia compartida de que las cosas están bien tal como están. Para hacer una revisión de la Teoría de Justificación del Sistema, véase John Jost y Orsolya Hunyady, ["The Psychology of System Justification and the Palliative Function of Ideology,"](#) *European Review of Social Psychology*, vol 13 (2002): p. 111-153.
17. Catherine E. Harnois y João L. Bastos, ["Discrimination, Harassment, and Gendered Health Inequities: Do Perceptions of Workplace Mistreatment Contribute to the Gender Gap in Self-Reported Health?"](#) *Journal of Health and Social Behavior*, vol. 59, no. 2 (2018): p. 283-299; Susan H. Berg, ["Everyday Sexism and Posttraumatic Stress Disorder in Women: A Correlational Study,"](#) *Violence Against Women*, vol. 12, no. 10 (2006): p. 970-988; Kristen Jones, Kathy Stewart, Eden King, Whitney Botsford Morgan, Veronica Gilrane, y Kimberly

- Hylton, "Negative Consequences of Benevolent Sexism on Efficacy and Performance," *Gender in Management: An International Journal*, vol. 29, no. 3 (2014): p. 171-189.
18. El silencio organizacional percibido se midió con ocho reactivos. Las respuestas a esta escala variaron de 1 (en total desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo). La escala se adaptó de Elif Daşçı y Necati Cemaloğlu, "The Development of the Organizational Silence Scale: Validity-Reliability Study," *Journal of Human Sciences*, vol. 13, no. 1 (2016): p. 33-45. Se usaron cinco reactivos para medir el compromiso de interrumpir el sexismo en una escala del 1 (nada) al 6 (mucho). La variable compuesta fue luego dicotomizada en grupos que reflejan las dos principales opciones de respuesta (con un promedio de 5 o más) o las cuatro opciones de respuesta más bajas (con un promedio de menos de 5). La regresión logística reveló que el silencio organizacional fue un predictor significativo de compromiso,  $X^2(1) = 16.15, p < .001$ , de modo que a medida que el silencio organizacional aumentó en 1 unidad, las probabilidades de que los hombres se comprometieran a interrumpir el sexismo disminuyeron en un factor de 0.51. La escala de compromiso para la confrontación fue desarrollada por J. Nicole Shelton, Jennifer A. Richeson, Jessica Salvatore, y Diana M. Hill, "Silence Is Not Golden: The Intrapersonal Consequences of Not Confronting Prejudice," *Stigma and Group Inequality*, (2006): p. 79-96.
  19. Se utilizaron seis reactivos para medir la confianza en una escala de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). La variable compuesta se dividió en grupos que reflejaban las dos opciones principales (con un promedio de 4 o más) o las tres opciones de respuesta más bajas (con un promedio de menos de 4). La regresión logística reveló que el silencio organizacional era un predictor significativo de la confianza de los hombres en su capacidad para interrumpir el sexismo,  $X^2(1) = 12.14, p < .001$ , de modo que a medida que el silencio organizacional aumentaba en 1 unidad, las probabilidades de que los hombres confiaran en ellos disminuían en un factor de 0.60. Esta escala fue desarrollada por Cheryl R. Kaiser y Carol T. Miller, "A Stress and Coping Perspective on Confronting Sexism," *Psychology of Women Quarterly*, vol. 28, (2004): p. 168-178.
  20. Elizabeth W. Morrison, "Employee Voice and Silence," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 1 (2014): p. 173-197.
  21. Los costos interpersonales se evaluaron en una escala de 1 (nada) a 7 (mucho). La correlación entre el silencio organizacional percibido y los costos interpersonales fue significativa,  $r = 0.29, p < 0.001$ . Un mayor silencio organizacional se asoció con la percepción de mayores costos interpersonales debido a la interrupción. Esta escala se adaptó de Cheryl R. Kaiser y Carol T. Miller, "Stop Complaining! The Social Costs of Making Attributions to Discrimination," *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 27, no. 2, (2001): p. 254-263.
  22. Los costos relacionados con el trabajo se midieron en una escala de 1 (muy en desacuerdo) a 7 (muy de acuerdo). La correlación entre la percepción de silencio organizacional y los costos relacionados con el trabajo fue significativa,  $r = 0.44, p < 0.001$ . Un mayor silencio organizacional percibido se asoció con la percepción de más costos laborales.
  23. Los beneficios de interrumpir el sexismo se midieron utilizando una escala del 1 (nada) al 7 (mucho). La correlación entre el silencio institucional percibido y los beneficios de la interrupción del sexismo fue significativa,  $r = -0.53, p < 0.001$ , de modo que un mayor silencio institucional percibido se asoció con la percepción de menos beneficios. Adaptado de Kaiser y Miller, 2001.
  24. Se les presentaron a los participantes escenarios de conductas sexistas en el lugar de trabajo y se les pidió que informaran la probabilidad de responder de ciertas maneras, como comentar directamente sobre lo apropiado de la conducta o ignorarla.
  25. Es importante hacer notar que estos hallazgos miden la predicción de los hombres sobre su conducta en una situación dada, no su conducta verdadera, lo que puede o no ir de acuerdo con sus intenciones o con sus aspiraciones. De hecho, investigaciones previas han mostrado que aunque la gente tiende a decir que detendría un comentario sexista, muy pocos lo interrumpirían activamente cuando tuvieran la oportunidad de hacerlo. Véase Janet K. Swim y Lauri L. Hyers, "Excuse Me—What Did You Just Say?!: Women's Public and Private Responses to Sexist Remarks," *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 35, (1999): p. 68-88; Lauri L. Hyers, "Resisting Prejudice Every Day: Exploring Women's Assertive Responses to Anti-Black Racism, Anti-Semitism, Heterosexism, and Sexism," *Sex Roles*, vol. 56 (2007): p. 1-12.
  26. Los participantes informaron sobre la probabilidad de cuestionar a algún colega que haya hecho un comentario sexista utilizando una escala de 1 (definitivamente no lo haría) a 7 (definitivamente lo haría). Las respuestas de los participantes se dicotomizaron para representar una baja probabilidad (respuestas menores de 5) o alta probabilidad (respuestas de 5 o más) de responder de esta manera. El 82% de los hombres indicaron que cuestionarían a su colega. Esta pregunta fue adaptada de J. Nicole Shelton and Rebecca E. Stewart, "Confronting Perpetrators of Prejudice: The Inhibitory Effects of Social Costs," *Psychology of Women Quarterly*, vol. 28, (2004): p. 215-223.
  27. Los participantes informaron sobre la probabilidad de criticar comentarios sexistas inapropiados de un colega utilizando una escala de 1 (definitivamente no lo haría) a 7 (definitivamente lo haría). Las respuestas de los participantes se dicotomizaron para representar una baja probabilidad (respuestas menores de 5) o alta probabilidad (respuestas de 5 o más) de responder de esta manera. El 72% de los hombres informaron que harían comentarios sobre lo apropiado de la observación. Esta pregunta fue adaptada Shelton y Stewart.
  28. Las preguntas se midieron en una escala del 1 al 6. Posteriormente la variable se dicotomizó para indicar puntuaciones iguales o superiores a 5 o puntuaciones inferiores a 5. La regresión logística reveló que el silencio organizacional era un predictor significativo de la probabilidad de que los hombres cuestionaran a algún colega,  $X^2(1) = 5.96, p < .02$ , de modo que a medida que el silencio organizacional aumentó en 1 unidad, las probabilidades de que los hombres cuestionen disminuyeron en .70
  29. Las preguntas se midieron en una escala del 1 al 6. La variable se dicotomizó para indicar puntuaciones iguales o superiores a 5 o puntuaciones inferiores a 5. La regresión logística reveló que el silencio organizacional era un predictor significativo de la probabilidad de que los hombres hicieran comentarios sobre lo apropiado o inapropiado de lo dicho por algún colega,  $X^2(1) = 10.36, p < .001$ , de modo que a medida que el silencio organizacional aumentó en 1 unidad, la probabilidad de que los hombres hicieran comentarios disminuyó en .65.
  30. Los participantes informaron sobre la probabilidad de responder al comentario sexista de un colega con humor o sarcasmo utilizando una escala del 1 (definitivamente no lo



- haría) al 7 (definitivamente lo haría). La variable fue entonces dicotomizada para indicar puntuaciones iguales o superiores a 4 o puntuaciones inferiores a 4. La regresión logística reveló que el silencio organizacional era un predictor significativo del uso del humor o el sarcasmo en respuesta al comentario sexista de un colega,  $X^2(1) = 16.59, p < 0.001$ , de modo que, al aumentar el silencio organizacional en 1 unidad, las probabilidades de que los hombres usaran el humor o el sarcasmo aumentaron en un factor de 1.75. Esta pregunta fue adaptada de [Shelton y Stewart](#).
31. Josephine Chinying Lang y Chay Hoon Lee, "Workplace Humor and Organizational Creativity," *The International Journal of Human Resources Management*, vol. 21, no. 1 (Enero 2010): p. 46-60.
  32. Joshua M. Averbeck, "Comparisons of Ironic and Sarcastic Arguments in Terms of Appropriateness and Effectiveness in Personal Relationships," *Argumentation and Advocacy*, vol. 50 (2013): p. 47-57.
  33. Irina Alexandra Iles y Xiaoli Nan, "It's No Laughing Matter: An Exploratory Study of the Use of Ironic Versus Sarcastic Humor in Health-Related Advertising Message," *Health Marketing Quarterly*, vol. 34, no.3 (2017): p. 187-201.
  34. Se preguntó a los participantes: "¿Se considera miembro de un grupo minoritario racial/étnico en su país?" Los participantes pudieron responder "sí", "no", "no estoy seguro", "prefiero no decir" o pudieron saltarse la pregunta.
  35. El número de industrias presentadas refleja las respuestas de los participantes en nuestra encuesta.

---

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dow Química, a EY y a Scotiabank por su generoso apoyo al participar en la investigación en México. También agradecemos a MAREA Asesoría por su participación y colaboración para llevar a cabo este estudio en México. Finalmente, extendemos nuestra inmensa gratitud a los participantes de este estudio por compartir sus invaluable ideas y perspectivas.

---

## ACERCA DE CATALYST

Catalyst es una organización global sin fines de lucro que trabaja con algunos de los más importantes CEO's del mundo y compañías líderes, para ayudar a construir lugares de trabajo que funcionan para las mujeres. Fundada en 1962, Catalyst impulsa el cambio con investigación relevante, herramientas prácticas y soluciones probadas para acelerar y posibilitar el avance de las mujeres hacia el liderazgo; el progreso de las mujeres es el progreso de todos.

Las conclusiones, opiniones y recomendaciones expresadas en los informes de Catalyst, no son preparadas por las organizaciones que financian los distintos proyectos, no son responsabilidad de las mismas y no reflejan necesariamente su opinión.



Este trabajo se distribuye bajo una licencia internacional de [Creative Commons de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0](#).

La licencia anterior se extiende únicamente al informe utilizado en su totalidad. Las fotografías, imágenes e iconos individuales son propiedad de iStock. Está prohibida la descarga, extracción o utilización de cualquier fotografía, imagen o icono individual fuera del informe en su conjunto.