

DESHACER EL GÉNERO DESDE UNA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL: EL IMPROBABLE CASO DE LAS PLATAFORMAS PETROLERAS MARÍTIMAS*

Robin J. ELY
Debra E. MEYERSON

SUMARIO: I. *Varones “haciendo” género.* II. *Comportamiento de los varones en lugares de trabajo peligrosos.* III. *Métodos.* IV. *Deshacer el género en lugares de trabajo tradicionalmente masculinos.* V. *Implicaciones y limitaciones.* VI. *Apéndice A. Preguntas relevantes de la entrevista.*

La noción de que los varones “hacen género” reemplazó las concepciones estáticas de masculinidad (West y Zimmerman, 1987).¹ Un hombre se en-

* Agradecimientos: esta investigación se ha beneficiado enormemente de la generosidad y sabiduría de nuestros colegas. Específicamente, deseamos agradecer a Irene Padavic y a nuestros colegas del Grupo de Investigación FSC (Elaine Backman, Hannah Riley Bowles, Diane Burton, Kathleen McGinn y Maureen Scully), quienes dedicaron mucho tiempo, atención y energía intelectual a los borradores anteriores. También estamos agradecidos por los comentarios útiles de Christine Beckman, Maura Belliveau, Jennifer Berdhal, David Collinson, Jennifer Crocker, Frank Dobbin, Jane Dutton, Martha Feldman, Joyce Fletcher, Aida Hurtado, Deborah Kolb, Alison Konrad, Joanne Martin, Patricia Martin, Robin Stryker, John van Maanen, y Mayer Zald. El documento también se benefició de las discusiones entre los participantes en varios talleres, incluido el campo de entrenamiento de OB de 2008 en la Escuela de Administración de Yale, el Grupo de Trabajo de 2006-2007 sobre perspectivas científicas sociales sobre la discriminación laboral y el grupo QUIET. Deseamos expresar nuestro agradecimiento a Todd Pittinsky y David Thomas por su ayuda con la recopilación de datos; Laura Wernick, quien se desempeñó como observadora participante y ayudó en la codificación de datos, y Steven Shafer, quien brindó una invaluable asistencia continua en la investigación. También deseamos agradecer a les empleades de Rex y Comus y a su empresa matriz por brindarnos generosamente su tiempo para capacitarnos, conversar con nosotres y mantenernos a salvo. Finalmente, agradecemos el aliento y el interés que Arthur Brief y Barry Staw pusieron en nuestro proyecto. El Departamento de Investigación y Desarrollo Docente de la Escuela de Negocios de Harvard brindó un generoso apoyo para este estudio. El orden de autoría es alfabético. Les autorxs contribuyeron igualmente a las ideas de este documento.

¹ Véase Deutsch (2007), y Jurik y Siemsen (2009), donde se examina el impacto penetrante de este punto de vista sobre los estudios de género contemporáneos.

cuentra con —y aprende a anticipar— las expectativas que los demás tienen sobre él como hombre; él responde, los demás reaccionan, y a través de este ir y venir llega a verse y presentarse como hombre (Padavic, 1991). Tales interacciones no ocurren *ex nihilo*, sino que están moldeadas por convenciones culturales sobre lo que significa ser hombre (Deaux y Stewart, 2001; Goffman, 1977; Ridgeway y Correll, 2000). Cuando los varones hacen género toman en cuenta estas convenciones, sea que las respalden personalmente o no.

Las organizaciones son las principales proveedoras de la ideología de género convencional (Acker y Van Houten, 1974) y por lo tanto un sitio especialmente potente para hacer género (Bailyn, 2006; Ely y Padavic, 2007; Martín, 1994; Ridgeway, 1997). Las organizaciones importan normas ocupacionales, y la mayoría de las ocupaciones están asociadas con un género figurado en formas prescritas culturalmente. Las ocupaciones concebidas como masculinas requieren cualidades que idealmente poseen los varones y de las que las mujeres supuestamente carecen. El dominio numérico de los varones en tales ocupaciones refuerza su identidad masculina. Las organizaciones funden las características masculinas con las habilidades que estos trabajos exigen, definiendo en parte la competencia en función de qué tan bien se ajusta quien hace el trabajo a la imagen masculina deseada (por ejemplo, Acker, 1990; Eagly y Carli, 2007; Kolbet *et al.*, 2003; Martín, 2001). En tanto es un escenario donde se demuestran competencias, el lugar de trabajo puede ser un campo de pruebas para la masculinidad.

Las etnografías organizacionales de una amplia gama de ocupaciones tradicionalmente masculinas contienen descripciones vívidas de varones que afirman su masculinidad. Son ejemplos de esto las profesiones que exaltan a quienes exhiben rasgos masculinos prototípicos, como firmeza, decisión, control y disposición a asumir riesgos. Los llamados “litigantes Rambo” son abogados célebres por su extrema seguridad, contundencia y capacidad para ponerse al frente en una sala de audiencias durante un juicio (Pierce, 1995); los gerentes considerados exitosos cultivan una imagen de sí mismos que los retrata seguros de sí, en control de las situaciones y emocionalmente distantes (Collinson y Hearn, 1994; Jackall, 1988); quienes venden activos financieros de riesgo participan en competencias de supervivencia del más apto, identificándose orgullosamente con su papel como tomadores de riesgos en la busca de ganancias (Zaloom, 2006).

Las organizaciones a cargo de trabajos peligrosos brindan ejemplos especialmente poderosos de estos procesos, ya que un trabajo peligroso implica riesgo físico, condición *sine qua non* de la masculinidad. Pocos escenarios evocan más vívidamente la imagen cultural dominante del hombre ideal: autónomo, valiente y fuerte. En minas de carbón, departamentos de bom-

beros, departamentos de policía, ejércitos, fábricas, obras de construcción y otros lugares similares, los varones hacen un gran esfuerzo para exhibir estos atributos a fin de demostrar su valía como trabajadores y como varones. Las normas de trabajo alientan tales exhibiciones y las prácticas organizacionales las recompensan.

A pesar de su ubicuidad, la investigación ha demostrado que los costos de semejantes exhibiciones pueden ser altos y que el precio lo pagan tanto las personas como las organizaciones. Los intentos de los varones por lograr o mantener el estatus masculino implican a menudo que se corran riesgos excesivos (Barrett, 1996); se tomen decisiones de mala calidad (Maier y Messerschmidt, 1998); se interfiera en el entrenamiento de los reclutas (Chetkovich, 1997; Prokos y Padavic, 2002); se margine a las trabajadoras (Britton, 1997; Gray, 1984; Padavic, 1991; Prokos y Padavic, 2002); se violen derechos civiles y humanos (Schultz, 1998), y la enajenación de los varones respecto de su salud, emociones y relaciones con los demás (Messner, 2005).

Con todo lo abundantes que son los ejemplos de varones que se comportan del modo convencionalmente masculino, la literatura sobre lugares de trabajo peligrosos presenta también algunas excepciones. Específicamente, parecen desviarse de las normas masculinas convencionales los varones que trabajan en organizaciones de “alta confiabilidad” (HRO, por sus siglas en inglés), es decir, organizaciones cuyo diseño responde a la necesidad de evitar catástrofes, en tanto se articulan en entornos peligrosos y tecnológicamente complejos (Weick *et al.*, 1999). En lugar de ser duros, estos varones evitan correr riesgos innecesarios, buscan ayuda y se interesan por el motivo de las fallas (por ejemplo, Bierly y Spender, 1995; Roberts *et al.*, 1994; Roth *et al.*, 2006). Estas investigaciones se centran, sin embargo, en cómo las HRO manejan la complejidad y la adversidad y no se meten con el género en sí. Por lo tanto, la investigación sobre las HRO ofrece poca información sobre los procesos sociopsicológicos asociados con los apartamientos de los varones de los guiones masculinos convencionales, y habla sólo indirectamente de cómo las organizaciones podrían facilitar tales procesos. Así, nuestra investigación plantea la pregunta de cómo estas organizaciones, donde el trabajo se considera masculino y la fuerza laboral es mayoritariamente masculina, desvían a los trabajadores masculinos de la obligación de probar su masculinidad.

Las personas académicas que estudian el género reconocen, por su parte, cómo los contextos organizacionales influyen en las representaciones de género de las personas, pero tienden a centrarse en características organizacionales que consolidan la conformidad con guiones de género convencionales (por ejemplo, Acker, 1990; Kanter, 1977; Martin, 2003).

El corpus pequeño de estudios que examina específicamente cómo las organizaciones podrían alterar los procesos de género tiene su eje en la equidad de género y no en el comportamiento como resultado (por ejemplo, Ely y Meyerson, 2000; Merrill-Sands *et al.*, 1999; Pruitt, 2002; Reskin y McBrier, 2000; Sturm, 2006) o en las mujeres (Bowles *et al.*, 2005; Ely, 1995). Por lo tanto, la pregunta sigue siendo: ¿cómo equipa una organización a los varones para que “deshagan” el género, es decir, para que asuman sus roles de trabajo sin tener en cuenta las concepciones normativas de la cultura sobre los varones (Risman, 2009) y, en el proceso, se mitiguen los efectos negativos de la masculinidad?

Presentamos aquí un estudio de caso de dos plataformas petroleras de aguas profundas: se trata de lugares de trabajo de alto riesgo, donde predominan por mucho los varones y donde, según todos los informes, los niveles de eficacia y confiabilidad son muy altos. Examinamos sistemáticamente cómo se comportan los varones en estos entornos y descubrimos que los esfuerzos de la empresa por mejorar la seguridad y el rendimiento tenían el efecto no proyectado de alentar a los varones a desviarse de los guiones masculinos convencionales. Luego comparamos este caso con diez estudios de campo ya publicados sobre lugares de trabajo peligrosos, para construir una teoría sobre cómo las organizaciones pueden alterar los elementos negativos de la masculinidad convencional.

En primer lugar, recurrimos a la literatura sociológica sobre género para explicar la idea de “hacer” género, que fundamenta nuestra perspectiva teórica de la masculinidad. A continuación, la revisión sistemática de las investigaciones sobre lugares de trabajo peligrosos proporciona el marco empírico para nuestros hallazgos sobre el comportamiento de los trabajadores en las plataformas. Luego, presentamos nuestros hallazgos y la teoría organizacional que desarrollamos a partir de ellos. Finalmente, explicitamos la significación más general de esta investigación para la comprensión de cómo opera el género en las organizaciones.

I. VARONES “HACIENDO” GÉNERO

Las interacciones de los varones están determinadas por creencias culturales sobre lo que significa ser hombre (Deaux y Stewart, 2001; Goffman, 1977; Ridgeway y Correll, 2000). Dependiendo del contexto histórico y social, se vuelven dominantes ciertos significados de masculinidad. La forma dominante, a menudo denominada “masculinidad hegemónica”, es la “forma de ser hombre a la que se rinde mayor tributo” en un entorno determinado

(Carrigan, 1985; Connell y Messerschmidt, 2005: 832). Si bien los atributos particulares asociados a la masculinidad son histórica y culturalmente contingentes, las formas dominantes de masculinidad confieren invariablemente estatus (Ridgeway, 1991), se las asocia con atributos valiosos requeridos para la acumulación legítima de poder (Ridgeway y Correll, 2000) y están orientadas a la exigencia de privilegios, la obtención de prerrogativas y la resistencia a la explotación (Schrock y Schwalbe, 2009). Como señala Kimmel (1994: 125), “La definición hegemónica de hombría es un hombre en el poder, un hombre con poder y un hombre de poder. Equiparamos la masculinidad con el éxito, la capacidad, la confianza y el control. Las definiciones mismas de masculinidad que desarrollamos en nuestra cultura sostienen el poder que algunos varones tienen sobre otros varones”. En Occidente, la masculinidad hegemónica incluye actualmente demostraciones de seguridad, capacidad de agresión y rivalización, autonomía, fuerza, decisión, agencia, racionalidad, facilidad para el manejo de herramientas y tecnología, desapego emocional (por ejemplo, Connell, 1987 y 1995; Collinson y Hearn, 1994; Kimmel, 1994) y, más generalmente, lo contrario de “cualquier cosa que huelga a feminidad” (Kilduff, 2001: 599).

Es importante destacar que si bien estas imágenes idealizadas de la masculinidad no corresponden exactamente a lo que son en su mayoría los varones, y que incluso los varones ejemplares exhiben contradicciones (Kondo, 1990), son muchos los que sostienen estos ideales y aspiran a ellos, y quienes son juzgados en función de ellos (Schrock y Schwalbe, 2009; West y Zimmerman, 1987; Williams, 2010). Es decir, la masculinidad hegemónica no es la norma en sentido estadístico, pero resulta profundamente normativa (Connell y Messerschmidt, 2005: 832). Su normatividad, junto con su asociación al poder, hace que demostrar masculinidad sea una empresa fundamentalmente competitiva. En el extremo, la masculinidad se describió como una identidad que los varones se esfuerzan por lograr venciendo a “menos varones” en competencias de hombría (Kerfoot y Knights, 1993: 672); quienes aspiran a ella “se preocupan por diferenciarse superando a los demás y validarse negando a los demás” (Barrett, 1996: 141), y quienes la consiguen, que no están “nunca seguros”, dependen de la confirmación de los otros “para afirmarse y para reafirmarse a sí mismos y a los demás quiénes y qué son” (Barrett, 1996: 141; véase, también, Bird, 1996; Messner, 2005). Aunque extremas, estas caracterizaciones resaltan cómo los esfuerzos de un hombre por demostrar su hombría a sí mismo y a los demás son tan centrales en la representación de la identidad masculina como los rasgos particulares que exhiba.

El lugar de trabajo es un sitio clave para estas dinámicas (Britton y Logan, 2008: 114; Cheng, 1996: xiv). Para establecerse de modo respetable,

los varones deben dominar un conjunto de prácticas significantes convencionales (Schrock y Schwalbe, 2009). Los significados de la hombría varían según los grupos demográficos, las geografías, los trabajos y las culturas organizacionales (Cheng, 1996), y los varones construyen un yo masculino adaptado estratégicamente al contexto (Schrock y Schwalbe, 2009). Los sistemas institucionalizados que hacen coincidir exigencias del trabajo e imágenes idealizadas de masculinidad representan ventajas para quienes más se ajustan a esas imágenes (Acker, 1990), lo que alimenta la competencia entre los varones en sus lugares de trabajo (Kerfoot y Knights, 1993). Y al revés, los varones que fallan en las pruebas de masculinidad suelen recibir sanciones, lo que pone aún más de relieve los estándares masculinos de la organización (Ely y Padavic, 2007; Telford, 1996; para un ejemplo de este tipo de sanciones en una plataforma petrolera, véase *Oncala vs. Sundowner Offshore Services*, 1998). Ya sea que los varones participen o no en la competencia, son conscientes de estos estándares y deben tenerlos en cuenta en su trabajo diario (West y Zimmerman, 1987).

En resumen, la masculinidad convencional es un proceso social en el que participan sociedades, organizaciones y terceras personas (Deaux y Stewart, 2001), e implica cumplir con un conjunto de prácticas convencionales que otros reconocen como prueba de un yo masculino (Schrock y Schwalbe, 2009). Los estudios sobre lugares de trabajo peligrosos brindan algunas pistas sobre cómo las organizaciones facilitan este proceso, así como algunos casos de desvío.

II. COMPORTAMIENTO DE LOS VARONES EN LUGARES DE TRABAJO PELIGROSOS

La revisión sistemática de veinte años de investigación empírica sobre varones que hacen trabajos que involucran riesgo para la seguridad física nos permitió identificar más de ochenta estudios que incluyen información primaria sobre sus comportamientos en el lugar de trabajo (ver más abajo los detalles de esta revisión en la descripción de la compilación de datos secundarios). Estos estudios abarcaron una variedad de industrias, desde la militar a la agrícola y la aeroespacial. Casi tres cuartas partes de ellos se centran explícitamente en el género; en el resto la perspectiva de investigación es organizacional o industrial, por lo que el género sólo se trata indirectamente. Analizamos estos estudios para identificar temas comunes en el comportamiento de los varones.

La investigación dio como resultado dos retratos contradictorios de los varones. En el predominante, los varones representan la masculinidad con-

vencional de un modo en que las imágenes de invulnerabilidad cobran gran importancia y ellos hacen todo lo posible por presentar una imagen de sí mismos como físicamente duros, técnicamente infalibles y emocionalmente distantes. Menos comunes fueron los retratos de varones dispuestos a admitir sus limitaciones físicas, sus errores y que, en general, se comportan de modos que sugieren una preocupación menor por transmitir una imagen masculina convencional. Estas excepciones, que se encuentran en gran parte en la literatura sobre organizaciones de alta confiabilidad, nos alertaron sobre contextos organizacionales que podrían estimular los desvíos de los guiones masculinos convencionales. A continuación, resumimos cómo las puestas en acto de la masculinidad convencional aparecen en los dominios físico, técnico y emocional del trabajo diario de los varones, para después discutir las excepciones.

1. *Lugares de trabajo peligrosos convencionales:
los varones hacen género*

A. *El dominio físico*

Las demostraciones de destreza física son una forma importante en que los varones afirman su masculinidad (Connell, 1987). Sirven para medir las competencias, confieren estatus social y proporcionan un foro para la competición. La tendencia de los trabajadores a asociar este requisito de trabajo con la masculinidad resultó clara en afirmaciones como “granja de varones rudos” (Brandth y Haugen, 2005: 50); “se necesitan pelotas para jugar al rugby” (Schacht, 1996: 557), y “tienes que ser fuerte y... tomar riesgos..., hay que ser un hombre de verdad para trabajar en una acería” (Livingstone y Luxton, 1989: 252).

La idealización de la fuerza fue un tema omnipresente, y el lenguaje que establecía similitudes entre varones débiles y mujeres, particularmente potente. Los instructores de la Academia Naval desacreditaron a los reclutas quejosos llamándolos “niñas, coños, penes y débiles” (Barrett, 1996: 133); los reclutas de la academia de policía que no estaban a la altura esperada recibieron el mote de “cobardes” (Prokos y Padavic, 2002: 452), y los soldados británicos a quienes no se consideró aptos fueron calificados de “montón de tartas mojadas” (Hockey, 2003: 17).

Los varones demostraron su rudeza física con exhibiciones de bravuconería ante el peligro. Poco después de un accidente fatal, un piloto naval desestimó los riesgos de su trabajo: “Somos aviadores. Nos reímos de la muerte” (Barrett, 1996: 134). Otro comentó: “Cada vez que salimos no

sabemos si vamos a volver. Así que vivimos el día. Tendemos a ser salvajes y a correr riesgos”. Otros testimonios apuntan también al desprecio de los varones por la propia seguridad. Trabajadores de una planta de energía, cuyo plantel era prácticamente por entero masculino, evitaban el uso de máscaras protectoras contra las nubes de polvo de carbón (Padavic, 1991); operadores de refinerías de petróleo se negaban a usar cinturones de seguridad requeridos (Hirschhorn y Young, 1993), y varones que reparaban automóviles llegaron a soportar descargas eléctricas por no usar herramientas aislantes (Weston, 1990).

Los varones también muestran su rudeza física cuando proyectan una imagen de potencia sexual (Connell, 1987), y abundan los relatos de varones que fanfarronean y bromean sobre sus conquistas eróticas y su insaciabilidad sexual (por ejemplo, Collinson, 1988). Los ejemplos más extremos implicaron menciones a daños sexuales infligidos a las mujeres (por ejemplo, violaciones), y en algunos casos incluso a niños, para evitar ser vistos como vulnerables, débiles o femeninos (Schacht, 1996), pero estos ejemplos fueron raros.

B. *El dominio técnico*

Una segunda forma en que los varones a los que se refieren estos estudios buscan mantener una imagen de invulnerabilidad es poniéndose un disfraz de técnicamente infalibles, lo que significa negarse a admitir fallas, errores o falta de conocimiento, y a mostrar las pruebas de que han existido. Irónicamente, el “entrenamiento” a menudo alienta estas conductas, en tanto no ofrece oportunidades reales de hacer preguntas sin ser objeto de burla por no saber la respuesta. En su entrenamiento, por ejemplo, a los bomberos se les pide demostrar capacidad de manejar agresivamente la boca de la manguera, la que implica una lucha para mantenerla firme. Alguien nuevo que falle en esta prueba, en lugar de recibir entrenamiento en la técnica adecuada, será excluido del trabajo (Chetkovich, 1997). Bajo la presión de probarse a sí mismos, los reclutas típicos en estos entornos ocultan su falta de conocimiento, sus dudas y sus errores.

Los varones se mostraron orgullosos de su habilidad para manejar herramientas y maquinaria, habilidad que en general fue considerada natural en los varones “reales”, e hicieron todo lo posible por demostrarla. Según palabras de un granjero, “Si tienes más de diez años mejor que estés haciendo trabajo de varones, como manejar un tractor y ese tipo de cosas” (Courtenay, 2006: 149). Los contrastes con las mujeres subrayan la natura-

leza específicamente masculina de este tipo de aptitudes. En un estudio sobre oficios de la construcción, por ejemplo, los constructores mayores y más experimentados insistieron en que las mujeres no eran aptas para trabajar en carpintería y albañilería porque “no tienen habilidad innata para usar las herramientas” ni “la comprensión natural de la construcción que tienen los varones” (Pringle y Winning, 1998: 223).

Una vez que se aceptó a los varones como parte del grupo, se esperaba de ellos que defendieran no sólo su propia imagen de infalibilidad, sino también la de sus compañeros de trabajo de mayor rango, lo que podía conducir al encubrimiento de errores ajenos, práctica común entre los bomberos (Chetkovich, 1997). De manera similar, el proceso de decisiones que condujo al desastre del transbordador Challenger se interpretó como un caso de ingenieros contratados que rindieron honor a los gerentes más poderosos de la NASA, cuya masculinidad, al actuar de ese modo, protegieron (Maier y Messerschmidt, 1998).

C. *El dominio emocional*

El último atributo del comportamiento masculino convencional que destacan estos estudios es la presentación del yo como emocionalmente desapegado, imperturbable e intrépido. Los bomberos que recibieron elogios, por ejemplo, fueron quienes “al luchar contra un incendio darían a lo sumo la impresión de estar sudando” (Chetkovich, 1997: 125). Esos varones se convirtieron en líderes de confianza: “En los incendios es así: si entras por la puerta principal y te ven otros bomberos, van a decir «no tiene miedo, va a entrar y lo va a hacer», y ahí van a confiar en ti” (Chetkovich, 1997: 87). De manera similar, el trabajo policial “real” implica control emocional, y los oficiales que revelaron sus sentimientos en relación con el peligro o las lesiones fueron considerados débiles o poco aptos (Martin, 1999: 117).

Los rituales de bautismo y el uso del humor familiarizan a los nuevos con la virtud de permanecer fríos y estoicos incluso bajo presión (Collinson, 1988, 1992; Martin, 1999; Menzies, 1991; Monaghan, 2002; Yount, 1991). Los mineros de carbón, por ejemplo, consiguieron estatus y aceptación al demostrar capacidad de controlar su temperamento en una serie de “juegos” degradantes centrados en el pene (Vaught y Smith, 1980), y en la planta de una fábrica los “varones de verdad” respondieron riéndose de sí mismos cuando sus compañeros de trabajo los pusieron en ridículo. “Puede ser muy humillante”, dijo un informante, “pero nadie lo va a demostrar” (Collinson, 1988: 188).

La experiencia compartida del peligro y la incomodidad estimuló la unión de los varones, pero los lazos resultaron tenues, construidos en función de las bravatas. Las demostraciones mutuas de intrepidez, fortaleza y potencia sexual articularon vínculos entre varones en las minas de carbón (Wicks, 2002), el ejército (Barrett, 1996; Rosen *et al.*, 2003), en equipos deportivos (Clayton y Humberstone, 2006; Messner, 1989; Schacht, 1996) y en el trabajo policial (Martin, 1999). Los rituales de bautismo, las burlas y los comentarios degradantes afirmaron aún más la lealtad entre los varones (Addleston y Stirratt, 1996; Kaplan, 2005; Vaught y Smith, 1980), y quienes se quejaron o no se unieron corrieron el riesgo de ser objeto de ostracismo. En algunos casos, el miedo de los varones a que sus compañeros de trabajo los etiquetaran como homosexuales los disuadió de expresar afecto o dependencia (Anderson, 2005; Kimmel, 1994). Como resultado, incluso cuando se sentían próximos, las normas para expresar tales emociones generalmente impedían una intimidad genuina.

En resumen, en ambientes de trabajo peligrosos y dominados por varones, éstos consiguieron normalmente respeto y evitaron el ridículo mediante la exhibición y afirmación de su imagen masculina, definida por aparecer física, técnica y emocionalmente invulnerable, tendencia que el entrenamiento y la socialización reforzaron.

2. *Organizaciones de alta confiabilidad: ¿varones que deshacen el género?*

Sólo en unos pocos de los estudios que revisamos encontramos representaciones de trabajadores varones desviadas de los lineamientos que fijan los guiones masculinos convencionales. Estos desvíos, en general, fueron un subproducto de prácticas laborales atípicas en la mayoría de estas industrias. Por ejemplo, algunos se originaron en los esfuerzos de los trabajadores por promover la seguridad, como en el caso de los mineros que desarrollaron un “sistema de amigos” que posibilitó ofrecer asistencia y apoyo emocional a compañeros de trabajo cuando lo necesitaban (por ejemplo, Fitzpatrick, 1980: 143; Vaught y Wichagen, 1991: 405-407); otros provinieron de una serie de medidas de organización destinadas a aumentar los niveles de seguridad, confiabilidad y eficacia (por ejemplo, Bierly y Spender, 1995; Klein *et al.*, 1995; Roth *et al.*, 2006).

Particularmente ilustrativos fueron los estudios sobre organizaciones de alta confiabilidad (HRO, por sus siglas en inglés), es decir, organizaciones diseñadas para operar de manera segura y efectiva en entornos complejos y

de alto riesgo (Weick *et al.*, 1999). Según un testimonio, los trabajadores de estas organizaciones “no ceden a la bravata estúpida de decir que acá para hacer las cosas «hay que reventarse», «hundirse para nadar» o «bucear bajo una plataforma en llamas»”. “Estos trabajadores no tienen miedo de pedir ayuda” (Weick y Sutcliffe, 2001: 145). En estos estudios hay retratos recurrentes de trabajadores masculinos que admiten abiertamente sus errores (Bierly y Spender, 1995; Bigley y Roberts, 2001; Weick y Roberts, 1983) y detectan y corrigen los errores de los demás (Bierly y Spender, 1995; Klein *et al.*, 1995; Roth *et al.*, 2006; Weick y Roberts, 1983), todos comportamientos que van contra los guiones masculinos más convencionales.

Si bien estas excepciones demuestran que los guiones de género en lugares de trabajo peligrosos y dominados por varones no son monolíticos, la investigación sobre HRO arroja poca luz directa sobre la dinámica de género en estos entornos. Con el fin de desarrollar una teoría sobre cómo la cultura de una organización puede liberar a los varones de los imperativos sociales y ocupacionales de un comportamiento varonil, nos abocamos al estudio de dos plataformas de producción de petróleo en aguas profundas diseñadas con altos niveles de confiabilidad. Primero identificamos si los varones en este entorno estaban “deshaciendo” el género y cómo lo hacían, es decir, si ignoraban en sus interacciones cotidianas los guiones masculinos convencionales. Luego identificamos cómo las características de la cultura de las plataformas pueden haber apoyado y sostenido que los varones desestimaran dichos guiones.

III. MÉTODOS

1. *Diseño de la investigación*

Empleamos un diseño de estudio de caso incorporado (véase Yin, 1989: 49-50) en el que recopilamos datos primarios de dos plataformas de producción de petróleo en alta mar pertenecientes a una única organización. A medida que avanzábamos en el análisis, recurrimos a datos de estudios de campo ya publicados, con el fin de dar mayor sustento a la generación de teoría. Diez estudios de campo de varones en lugares de trabajo peligrosos y dominados por varones sirvieron como contrapunto a las plataformas en relación con la dimensión de la convencionalidad de género de los varones. Esta combinación de “casos” nos dio un conjunto de “tipos polares” (Eisenhardt, 1989: 537) para comparar. Específicamente, pudimos vincular, por un lado, la variación de prácticas culturales entre casos con diferencias en la convencionalidad de género, por otro y, de ese modo, evaluar y refinar todavía más

nuestra incipiente comprensión del papel de las organizaciones en la configuración de las representaciones de la masculinidad de los varones (para una estrategia similar de combinación de casos primarios y secundarios, véase Ferlie *et al.* [2005], así como, más abajo, la descripción de la recopilación de datos secundarios para conocer el método de muestreo teórico que usamos para seleccionar estos casos).

2. *Sitio de investigación*

Las dos plataformas que estudiamos, a las que llamamos Rex y Comus, están en el Golfo de México. Las prácticas organizacionales en estas plataformas diferían de las observadas en la mayoría de los lugares de trabajo de alto riesgo tradicionalmente masculinos descritos en la literatura, en parte, debido a los cambios culturales y operativos que la empresa llevó a cabo para aumentar sistemáticamente su seguridad y eficacia. Rex y Comus, construidas a mediados de la década de los noventa, fueron diseñadas desde el principio para reflejar las nuevas prioridades de la empresa. Un alto directivo describió la iniciativa de la siguiente manera: “El desaliento por el aumento constante de los accidentes era cada vez mayor. A principios de los noventa nos comprometimos a reducir las lesiones, e implementamos un programa que se conoció como «Seguridad 2000»”. Los cambios en toda la empresa dieron como resultado una disminución de 84% en la tasa de accidentes; en el mismo periodo, los niveles de productividad (número de barriles), eficiencia (costo por barril) y confiabilidad (producción sobre tiempo) superaron las mejores marcas de la industria. Rex y Comus, en tanto obtuvieron los mejores índices en cada uno de estos parámetros de seguridad y rendimiento, resultaron modelos de los programas con que la compañía instrumentó un nuevo tipo de entorno operativo en alta mar. Por lo tanto, estas plataformas ofrecían el entorno ideal para investigar las condiciones culturales en organizaciones que podrían dar lugar a un comportamiento masculino no convencional.

Rex y Comus son plataformas de “aguas profundas”, fijas al fondo del océano. Cada instalación contiene espacio para trabajo al aire libre, instalaciones de producción, generación de energía, operaciones de perforación, salas de control, viviendas, oficinas, una biblioteca, un gimnasio, un área de recreación y una cafetería. Aunque la cantidad de personas que hay sobre las plataformas varía de un día a otro, pueden operarse con una tripulación mínima de aproximadamente 15 personas, y alcanzan su capacidad máxima con 150; en promedio, hay en las instalaciones entre 110 y 120 empleados

y trabajadores contratados. Está a cargo de gestionar las instalaciones, la Gerencia de Instalaciones de Alta Mar (OIM, por sus siglas en inglés), que cuenta con permisos de la Guardia Costera estadounidense. La fuerza laboral es aproximadamente 90% masculina, y las mujeres en general hacen trabajos de limpieza y *catering*. La mayoría de los trabajadores regulares tiene al menos título secundario y son trabajadores semicalificados o no calificados, como pintores, marineros y peones (en inglés, *roustabouts*, término con que se designa a empleados de plataforma de perforación que hacen trabajos manuales no calificados); alrededor de un tercio son técnicos calificados o que desempeñan oficios de plomería, electricidad y mecánica, y cerca del 10% tiene títulos avanzados, por lo general en áreas como geología e ingeniería. La duración del empleo del personal contratado en cualquier plataforma dada varía de unos pocos días a varios años; los contratados a largo plazo trabajan junto con los empleados de la empresa y cumplen las mismas funciones que ellos. La mayoría de los trabajadores tiene entre 21 y 55 años, y la edad promedio es de 38 años. La tasa anual de deserción resultó baja para los estándares de la industria, alrededor de 3%. Aproximadamente 95% del personal de la empresa contratado originalmente para trabajar en estas plataformas permaneció en ellas mientras hicimos la recopilación de datos, y casi la totalidad había comenzado sus carreras en otras plataformas.

Varios factores conspiraron para hacer de estos trabajadores un grupo muy unido y, en este sentido, resultaron similares a sus pares de las plataformas tradicionales. En primer lugar, los trabajadores regulares, incluidos los empleados de planta y los contratados, convivieron y trabajaron juntos en alta mar durante dos semanas (lo que se denomina un “turno” [*hitch*]), seguidas de otras dos semanas fuera de servicio. La mayoría del personal regular se desempeña en una de las cuatro cuadrillas que hay, y cada una de ellas cumplió un turno conjunto de acuerdo con un plan rotativo y escalonado. En segundo lugar, además de con sus compañeros de cuadrilla, los trabajadores tenían también contacto estrecho con sus contrapartes de las otras cuadrillas y turnos, porque compartían la responsabilidad por tareas que requerían coordinación intensiva. Por último, la jornada de trabajo estándar era larga, de 12 horas, y todos estaban disponibles las 24 horas del día. Las instalaciones operan las 24 horas del día, todo el año.

Las operaciones en cada plataforma incluían “perforación” (extracción de gas y petróleo de debajo del lecho marino) y “producción y vigilancia” (administración de su flujo a plantas en el continente y mantenimiento de equipos). Los peligros del trabajo provenían del trabajo con gases y líquidos volátiles a alta presión y del desplazamiento de los equipos, lo que muchas veces se hacía con mal tiempo y marejada.

3. *Recopilación de datos*

A. *Información primaria*

Los datos primarios provienen de entrevistas y observación participante y no participante, recopilados durante cinco visitas a cada plataforma a lo largo de 19 meses. Conformaron el equipo de investigación cinco personas (tres mujeres y dos varones), que visitaron los sitios por sí soles o de a dos. Todeles integrantes del equipo de investigación hicieron entrevistas informales y observación no participante durante las visitas al sitio; los dos varones hicieron la mayor parte de las entrevistas semiestructuradas; una de las mujeres fue observadora participante. Viajamos a las plataformas en helicóptero junto con les empleades que hacían cambios de turno y usamos botas reglamentarias con puntera de acero, casco, gafas protectoras y tapones para los oídos. Al comienzo de cada visita, en la reunión regular de las 6:00 de la mañana, la OIM nos presentaba a todo el personal como “investigadorxs interesades en la diversidad” de nuestras respectivas universidades y les solicitó a todes que hablaran con franqueza con nosotres, fuera en conversaciones informales o en entrevistas formales. Por nuestra parte, le aseguramos confidencialidad al grupo, explicamos en qué sentido el objetivo de nuestro proyecto era promover el aprendizaje mutuo, enfatizamos nuestra independencia de la empresa e invitamos a hacer preguntas. Durante cada visita, comimos y compartimos el alojamiento (separado por sexo) con los empleados.

La primera tanda de visitas al sitio consistió en observación no participante y entrevistas informales. Durante cinco días (dos y medio en cada plataforma), observamos las actividades laborales cotidianas, interactuamos de manera relajada con los trabajadores, asistimos a reuniones y entrevistamos de manera informal a más de veinte empleados (incluidos los miembros de la OIM, los jefes de equipo, operadores de cubierta, operadores de perforación y trabajadores contratados). Nuestras observaciones y la información que obtuvimos de las entrevistas quedaron capturadas en las notas manuscritas hechas *in situ*. Los trabajadores parecían tranquilos durante las entrevistas informales y hablaron con franqueza incluso sobre temas “candentes”, como la raza y el género. La visita a Comus terminó justo cuando se produjo la catástrofe del 11 de septiembre de 2001, lo que obligó a una evacuación no planificada por mar de todo el personal, excepto la tripulación mínima. El largo viaje (ocho horas) y las circunstancias extraordinarias

dieron lugar a que cuatro de los varones con los que viajábamos reflexionaran con franqueza excepcional sobre su trabajo y su vida.

Las dos visitas siguientes a cada plataforma, que tomaron tres días cada una, incluyeron entrevistas semiestructuradas, de una hora promedio, con una muestra representativa de empleados y trabajadores contratados. La inclusión de empleados contratados en la muestra nos ayudó a evaluar la selección de personal como explicación rival para nuestros resultados. Dado que el personal de la compañía petrolera no tenía voz en la contratación de empleados con contratos individuales (las empresas contratistas tienen a su cargo la contratación y puesta en funciones de estos empleados), la empresa no pudo monitorear estas contrataciones en busca de cualidades relacionadas con la masculinidad. Entre una visita y otra, revisamos el protocolo de entrevistas para centrarnos en los temas que iban surgiendo como más significativos para nuestros objetivos de investigación. En total, realizamos entrevistas formales con 37 varones en ambas plataformas, nueve de ellos empleados con contrato a largo plazo. Esta muestra fue representativa de la fuerza laboral más numerosa en estas plataformas en términos de antigüedad, edad, tipo de trabajo y nivel de habilidad. En promedio, los empleados de la muestra habían estado en la empresa durante casi dieciséis años (de 1,5 a 28 años) y en particular en estas plataformas durante cinco años (diez meses a seis años). La permanencia promedio de los empleados contratados a largo plazo en las plataformas era de tres años (de uno a seis años). Las entrevistas se grabaron y transcribieron (véase en el apéndice A los fragmentos significativos de los protocolos de entrevista).

La fuente final de datos provino de la observación participante y de entrevistas que llevó a cabo una mujer integrante del equipo de investigación que trabajó como operadora de producción durante cuatro semanas, un turno de dos semanas en cada plataforma. El cambio de cuadrilla en medio de cada turno le permitió trabajar en la misma capacidad con dos cuadrillas diferentes por cada plataforma, de modo que, en total, trabajó con cuatro cuadrillas. Los empleados eran conscientes de su identidad de investigadora abocada al estudio de la “diversidad” en su entorno de trabajo. A lo largo del día, ella iba registrando sus observaciones en un bloc de notas que guardaba en el bolsillo, y al terminar las pasaba a formato electrónico y se las enviaba a los autores, quienes comentaban el día con ella y hacían sugerencias de seguimiento de temas particulares. Además de la observación participante, hizo a sus compañeros entrevistas informales durante las pausas en el trabajo. Debido a que los trabajadores de las plataformas viven en su lugar de trabajo, contó con muchas oportunidades de entrevistar a compa-

ñeros de trabajo fuera del horario laboral. Tales entrevistas cubrieron una amplia gama de temas, incluido lo que significaba personalmente para ellos ser varones.

El género de las investigadoras no parece haber comprometido la validez de los datos. Sus experiencias y observaciones corroboraron los datos recopilados por los miembros masculinos del equipo de investigación. Además, sus compañeros de trabajo no las trataron, siendo ellas observadoras participantes, de la manera informada por trabajadoras u observadoras participantes en otros entornos de trabajo dominados por varones (por ejemplo, Fink, 1998; Padavic, 1991; Prokos y Padavic, 2002): no exageraron sus muestras de masculinidad, ni las tutelaron de modo paternalista ni las acosaron, lo que atestigua la atipicidad de este escenario en relación con el género.

B. *Datos secundarios*

Mediante una estrategia de muestreo teórico (Eisenhardt, 1989; Glaser y Strauss, 1967), para apuntalar nuestra labor de elaboración teórica seleccionamos diez estudios de campo de un conjunto de 82² relatos cualitativos ya publicados sobre varones que hacen trabajos peligrosos. De acuerdo con la práctica estándar, nuestra estrategia de muestreo facilitó las comparaciones entre casos respecto de dimensiones teóricamente significativas, maximizando así “las oportunidades de desarrollar conceptos en términos de

² Generamos el conjunto haciendo una revisión sistemática de la literatura publicada entre 1988 y 2007. Utilizamos listas proporcionadas por la American Psychological Association y buscadores académicos como PROQUEST, EBSCO, Sage y JSTOR, identificando 105 publicaciones académicas en lengua inglesa, provenientes de los campos de la sociología, el comportamiento organizacional y la psicología social, en los subgéneros de estudios de género, policía, deportes, cuestiones militares y ciencias sociales interdisciplinarias. Inspeccionamos los índices de las publicaciones dedicadas al género (*e.g.*, *Journal of Gender Studies*, *Gender and Society*) y buscamos las otras publicaciones usando dos conjuntos de palabras clave (“varones o género o masculinidad” y “ejército o manufacturas o autos o deportes o petróleo o carbón o policía o tropa o minería o alta confiabilidad”). Para encontrar libros, usamos estas mismas palabras clave para buscar en WORLDCAT y en las bases de datos de una importante universidad. Complementamos esta lista buscando libros en *Contemporary Sociology*, una revista de sociología que reseña libros, y buscando iterativamente en las bibliografías de las obras publicadas previamente identificadas. Como el último paso fue menos sistemático, los capítulos de libro pueden estar subrepresentados en la muestra final. El proceso dio como resultado 88 artículos académicos, 17 capítulos de libro y 10 monografías que contienen teorías de la masculinidad, estudios empíricos sobre varones con empleos peligrosos o ambos. Redujimos estos 115 documentos a un subconjunto de 82 textos con datos primarios sobre la conducta y las interacciones de los varones en el lugar de trabajo.

sus propiedades y dimensiones, descubrir variaciones e identificar relaciones entre ellos” (Corbin y Strauss, 2008: 143). Utilizamos varios criterios de selección. Primero elegimos estudios hechos en la industria petrolera y en otras industrias donde el trabajo se organiza en equipos y se ejecuta de manera interdependiente, como el ejército o el servicio de bomberos. Redujimos más el conjunto al eliminar los estudios de organizaciones de alta confiabilidad, ya que era poco probable que sirvieran de contrapunto a las plataformas. Finalmente, eliminamos los estudios que contenían datos insuficientes sobre el contexto organizacional, y también los estudios centrados en cuestiones limitadas, como el uso del humor por parte de los varones (Pogrebin y Poole, 1988). Este proceso culminó en diez estudios sobre cinco industrias: la petrolera (Collinson, 1999; Hirschhorn y Young, 1993; Miller, 2004), la minería del carbón (Eveline y Booth, 2002; Wicks, 2002), el ejército (Barrett, 1996), el servicio contra incendios (Desmond, 2006; Chetkovich, 1997) y una planta de manufactura (Collinson, 1992; Westley, 1990). El cuadro 1 presenta un resumen de estos estudios.

Generamos este conjunto a partir de una revisión sistemática de la literatura publicada entre 1988 y 2007. Mediante listas proporcionadas por la Asociación Estadounidense de Psicología y los motores de búsqueda académicos PROQUEST, EBSCO, Sage y JSTOR, identificamos 105 revistas académicas en inglés tomadas de los campos de la sociología, la psicología, el comportamiento organizacional y la psicología social, y de los subcampos de estudios de género, policía, deportes, ejército y ciencias sociales interdisciplinarias. Inspeccionamos los índices de contenido de las revistas relacionadas con el género (por ejemplo, *Journal of Gender Studies*, *Gender and Society*) y revisamos las revistas restantes usando dos conjuntos de palabras clave (“varones o género o masculinidad” y “ejército o manufactura o auto o deporte o petróleo o carbón o policía o archivo o mina o alta confiabilidad”). Usamos estas mismas palabras clave para buscar libros relevantes en WORLDCAT y en las bases de datos de las principales bibliotecas universitarias. Complementamos la lista con una búsqueda en la publicación de revisión de libros sociológicos *Contemporary Sociology*, e iterativamente en las bibliografías de los estudios identificados. Debido a que el último paso fue menos sistemático, en la muestra final los capítulos de libros pueden haber quedado subrepresentados. Este proceso produjo 88 artículos de revistas, 17 capítulos de libros y 10 monografías que contenían teorías sobre la masculinidad, investigaciones empíricas sobre varones que realizan trabajos peligrosos, o ambas cosas. Redujimos estos 115 documentos al subconjunto de los 82 que contenían datos primarios sobre comportamientos e interacciones de los varones en su lugar de trabajo.

CUADRO 1. DESCRIPCIÓN DE CASOS SECUNDARIOS EN LUGARES DE TRABAJO PELIGROSOS DOMINADOS POR VARONES

<i>Cita</i>	<i>Industria</i>	<i>Tipo de publicación</i>	<i>Métodos</i>	<i>Objeto del estudio</i>
Barrett (1996)	Fuerzas armadas (Marina)	Artículo académico	Entrevistas de historia de vida (N= 27 varones aviadores y oficiales de abastecimiento en superficie terrestre)	Análisis de género
Chetkovich (1997)	Bomberos	Libro	Etnografía. Entrevistas (N= 19 bomberos)	Análisis de raza y género. Adiestramiento de reclutas.
Collinson (1992)	Fábrica	Libro	Etnografía. Entrevistas (N= 64 trabajadores)	Análisis de clase y género
Collinson (1999)	Petróleo	Artículo académico	Observación de dos plataformas petroleras durante seis meses. Entrevistas (N= 85,81 trabajadores)	Análisis de clase y poder
Desmond (2007)	Bomberos	Libro	Etnografía; observación participativa durante 4 meses. Entrevistas (N= 14 bomberos forestales)	Análisis de género
Eveline y Booth (2002)	Minería	Libro	Entrevistas y grupos de foco (N= 115,70 obreros)	Análisis de género
Hirschhorn y Young (1993)	Petróleo	Capítulo de libro	Estudio de caso en refinería de petróleo, incluidas visitas al sitio y entrevistas.	Diagnóstico de dinámicas grupales y organizacionales
Miller (2004)	Petróleo	Artículo académico	Entrevistas en profundidad (N= 20 ingenieras)	Análisis de género
Westley (1990)	Fábrica	Artículo académico	Entrevistas (N= 75)	Evaluación formal de medidas para mejorar la calidad de la vida laboral
Wicks (2002)	Minería	Artículo académico	Análisis secundarios de datos de archivo sobre desastres mineros: estudios de factibilidad, informes de inspectores de minas, memorandos internos, artículos periodísticos y transcripciones de investigaciones públicas	Análisis de accidente en mina

4. *Análisis de los datos*

Con la ayuda de un asistente de investigación, ambas coautoras analizamos los datos del caso primario en múltiples etapas, y mediante un proceso iterativo e inductivo desarrollaron la teoría a partir de los casos (Eisenhardt, 1989). Para empezar el análisis de los datos de la plataforma revisamos las notas de campo hechas en las visitas iniciales al sitio e identificamos temas generales significativos para nuestro estudio. Luego diseñamos el protocolo de entrevista para que nuestras entrevistas semiestructuradas permitieran explorar los temas con mayor profundidad. Una vez hechas las entrevistas formales, leímos de forma independiente nuestras notas de campo y un subconjunto de entrevistas para identificar tantas categorías de análisis potencialmente significativas como fuera posible. Con un programa de *software* de análisis textual (ATLAS.ti), un asistente de investigación clasificó luego los datos recopilados hasta ese momento. Cuando las notas de campo estuvieron disponibles a partir de las observaciones participantes, las agregamos al conjunto de datos y el asistente de investigación las codificó. A lo largo de este proceso, las coautoras revisamos repetidamente el material codificado para garantizar el uso coherente y adecuado de los códigos, continuaron desarrollando y refinando el esquema de codificación y discutimos regularmente los hallazgos y conceptualizaciones iniciales, yendo y viniendo entre los datos y la literatura pertinente para identificar categorías adicionales, sus propiedades teóricas y sus interrelaciones. De esta manera, llegamos a un conjunto anidado de códigos de nivel macro, intermedio y micro, así como al conjunto de ideas teóricas que los vinculan. Una vez que decidimos nuestro esquema de codificación final, leímos los datos de forma independiente por última vez para asegurarnos de que las categorías habían alcanzado saturación teórica (Glaser y Strauss, 1967: 111-113). Resolvimos las diferencias en los códigos mediante discusión y finalmente llegamos a un acuerdo. Durante la codificación comparamos constantemente las dos plataformas, pero no detectamos diferencias sistemáticas (el esquema de codificación está delineado y ejemplificado en el cuadro 2).

CUADRO 2. ESQUEMAS DE CODIFICACIÓN Y DATOS ILUSTRATIVOS

<i>Macrocódigos</i>	<i>Códigos intermedios</i>	<i>Microcódigos (ejemplos seleccionados)</i>	<i>Datos de entrevistas y notas de campo</i>
Interacciones de los varones en su lugar de trabajo	Dominio físico	<p>Cuidar la seguridad de los demás</p> <p>Recibir ayuda para tareas físicas</p>	<p>Empleado recuerda a compañero de trabajo que use casco en el exterior.</p> <p>“¡Ninguna de las plataformas por las que pasé se parece en nada a ésta! Acá todos se cuidan unos a otros. De verdad creen en la seguridad. Si yo estoy haciendo algo y ven que me quedo atrás, paran a ayudarme. Si te ven levantando algo demasiado pesado, te ayudan. O si te ven haciendo algo mal, agachándose de modo incorrecto para levantar algo, te lo harán saber: sólo dobla las rodillas” (empleado contratado).</p>
	Dominio técnico	<p>Apoyarse en los compañeros de trabajo para obtener información u orientación</p> <p>Admitir errores en público y aprender de ellos</p>	<p>“Estoy descubriendo que ocurren tantas cosas en esa sala de control en un momento dado que uno no puede confiar nada más en sí mismo. Hay que confiar en las otras personas que están ahí porque no puedes recordar todo lo que sucede” (operador de la sala de control).</p> <p>“Le conté al equipo lo que había hecho mal y también lo que había hecho para solucionarlo, y a ellos les alegró que les dijera, porque por eso desarrollaron un procedimiento y una lista de verificación para que no volviera a suceder” (gerente de instalación).</p>
	Dominio emocional	<p>Compartir preocupaciones y consejos en relación con temas personales.</p> <p>Expresar abiertamente las emociones</p>	<p>Conversación entre varones durante el almuerzo: “Envié a casa una cinta de ese Mozart y Chopin para el bebé de Joe, porque es muy importante para los bebés escuchar música como ésa. Un verdadero calmante” (mecánico de cubierta).</p> <p>Los varones expresaron abiertamente su miedo durante la evacuación del 11 de septiembre.</p>

Condiciones culturales	Objetivo colectivista	Dar seguridad a los colegas	<p>“Supongo que es porque todos tenemos acá un objetivo común, que es mantener todo lo más seguro y saludable posible para todos. Y todos entendemos cuáles son las prioridades, fijamos objetivos y tenemos objetivos que cumplir. Y todos nos sentamos y discutimos cómo vamos a hacerlo y lograr que suceda. Creo que hay que mantener el objetivo de producción en perspectiva. Está ahí, pero de ninguna manera ponemos en riesgo nuestra integridad con lo que estamos tratando de hacer aquí; eso es seguridad” (operador de cubierta).</p> <p>“Las comunicaciones que se ven en la cubierta, todo lo que ves está relacionado con la seguridad, la gente sabe lo que está pasando, el papeleo, las cosas que pasan en el tablero de la sala de control, que te permiten saber si algún dispositivo está fuera de servicio, eso es una cuestión de seguridad, porque alguien podría encender algo y hacer explotar otra cosa [los jefes de equipo y la OIM] y todos los demás ahí afuera caminando, viendo qué está pasando, asegurándose de que todos estén haciendo todo de manera segura. Me refiero a la seguridad, está en todos lados alrededor” (operador de producción).</p>
		Construir comunidad	<p>“Reconocimientos” presentados al inicio de las reuniones:</p> <p>“Las reuniones son una oportunidad para conocer a los contratados y a otras personas que tal vez te ayudaron el día anterior y sin las que no podrías haber hecho el trabajo. Es una forma de mostrar tu aprecio adelante de toda la platarma” (jefe del equipo de servicios públicos).</p> <p>Respeto por todos los empleados (incluidos los empleados contratados):</p> <p>“Doug es un operador contratado. Usted lo escuchó, estaba sentado ahí diciéndole a un empleado viejo qué hacer y el empleado lo escuchaba... Cuando un contratado hace su trabajo de manera que demuestra que es capaz, tiene potencial y tiene impulso, la gente de la compañía lo respeta, lo honra y lo valora. Eso a su vez paga dividendos por lo que ofrecen los contratados. Ellos proporcionan valor. Ven cosas que podrían hacerse de otra manera y dan esa información. Pero en la mayoría de los lugares seguramente no se los trata de ese modo, no tienen la responsabilidad en la organización que tendrían en un lugar donde se los trata con respeto y se los valora” (trabajador del equipo de servicios).</p>

		Apoyar el objetivo de la empresa	<p>“La industria te trae hasta acá. Estás acá trabajando para alcanzar esos objetivos. Lo hacemos como una gran familia, y así lo queremos hacer” (operador de cubierta).</p> <p>“Desarrollamos nuestra propia filosofía del trabajo y pasamos de un sistema vertical a tomar nuestras propias decisiones. Una vez que te libras de la cuestión territorial puedes ver qué es lo mejor para el grupo. Podemos desafiar el <i>status quo</i>. Tomar una decisión tal vez lleve más tiempo, pero si uno está convencido llega más lejos. Si lo único que quieres es salirte con la tuya, empiezan las divisiones en los equipos” (operador de cubierta).</p>
	Alinear definiciones de competencia con requisitos reales del trabajo	Cualidades que se respetan	<p>“Nuestros jefes son personas que cuando es necesario son francas y tienen pasión y conciencia de ti más allá del trabajo” (mecánico).</p> <p>“Nuestros jefes son personas abiertas y honestas, no tienen miedo de admitir que cometieron un error” (operador de producción).</p> <p>“[Los jefes] te escuchan. Estuve en trabajos antes donde ni siquiera podían escuchar hablar de eso. Así que te van a escuchar, y escuchar hace una gran diferencia” (electricista).</p>
	Trabajo orientado hacia el aprendizaje	No se culpa a nadie por los errores	<p>Análisis de causa raíz que sistematizó el enfoque de aprendizaje de los errores y minimizó el impulso de culpar.</p> <p>“Si hay una investigación no andamos señalando con el dedo; finalmente se trata de errores humanos, y no hay nada que se pudiera haber hecho al respecto. Volvemos a intentar el procedimiento. Queremos saber qué se pudo aprender del hecho para que no suceda otra vez. Pero no creo que se haya señalado nunca a nadie” (operador de la sala de control).</p>
		Se solicita la opinión de todos	<p>“Lo ves mejor en las reuniones de la mañana. Todos tienen oportunidad de hablar. Rotan los roles todas las mañanas; todos tienen oportunidad de expresar sus opiniones. Y todos asumen responsabilidades. Antes había una persona que les decía a los demás lo que tenían que hacer... Ahora no sientes esa estructura jerárquica que antes dominaba la industria” (operador de cubierta).</p>

Dos amplias categorías sirvieron de base para nuestro análisis: *las interacciones de los varones en su lugar de trabajo* y *la cultura organizacional*. A continuación, describimos nuestros procedimientos analíticos y de codificación para cada una.

A. *Interacciones de los varones en su lugar de trabajo*

Los datos sobre las interacciones entre los varones provienen de dos fuentes: nuestras observaciones directas de varones que trabajan e interactúan entre sí y con nosotros, y entrevistas o discusiones en las que informantes describen su propio comportamiento y el de los demás. Analizamos estos datos en busca de pruebas de comportamientos que se ajustaran a la masculinidad convencional o se desviaran de ella, según se los define en la literatura sobre varones y masculinidad y se los ilustra en los relatos de varones que hacen trabajos de riesgo. Primero desarrollamos una serie de códigos descriptivos de nivel micro para captar de la manera más concreta posible lo que los varones hacían y decían al respecto, como “pedir ayuda para una tarea física” o “admitir públicamente un error”. A medida que surgían los patrones, volvíamos a revisar nuestras notas de campo y transcripciones, buscando pruebas de desvíos (que, en este contexto, eran varones que se comportaban de forma convencionalmente masculina) y verificando en los datos cómo reaccionaban las personas ante conductas que infringían las normas de la organización (véase Garfinkel, 1967). Encontramos relativamente pocos casos de desvío o cinismo en relación con las normas, y las anotamos.

Este análisis fue en gran parte descriptivo, centrado en determinar si estos trabajadores ignoraban los guiones masculinos convencionales en sus interacciones cotidianas y cómo lo hacían. Para facilitar las comparaciones entre nuestros datos y los hallazgos informados en la literatura empírica, desagregamos nuestros datos codificados sobre las interacciones de los varones en tres dominios que habíamos usado para sintetizar esos hallazgos: físico, técnico y emocional. Permanecimos abiertos a identificar dominios adicionales, pero ninguno se materializó.

B. *Cultura organizacional*

Definimos “cultura” como conjunto de prácticas a través de las cuales se comparten “modos de comportamiento y perspectivas en una comuni-

dad” (Swidler, 1986: 273). Las prácticas culturales de una organización incluyen prácticas laborales informales, normas, políticas, rituales, historias y símbolos que dan forma a las acciones de los miembros de la organización en su trabajo diario (Fine, 1996; Martin, 2002).

Para desarrollar una teoría sobre cómo la cultura de una organización apoya y sostiene que los varones desestimen los guiones masculinos convencionales, codificamos prácticas culturales que parecían liberar a los trabajadores de la plataforma de los imperativos ocupacionales del comportamiento varonil. Prestamos especial atención a cómo las características de la cultura de las plataformas pueden haber llevado a los trabajadores a renunciar al privilegio y a la protección que las demostraciones convencionales de masculinidad tradicionalmente significaron en estos entornos, mediante el desprivilegiamiento de esas demostraciones, la obliteración de la necesidad de tal protección o su reorientación hacia actividades completamente diferentes. Una vez más, clasificamos estas características con los términos de los informantes (por ejemplo, “no se culpa a nadie por los errores” o “la seguridad es una prioridad”). Gradualmente, a medida que las propiedades teóricas de las categorías se hacían más claras, combinamos categorías con propiedades similares en conceptos teóricos más abstractos para capturar componentes más amplios de la cultura de la organización (categorizamos, por ejemplo, “no se culpa a nadie por los errores” o “se le pide su opinión a todo el mundo” como prácticas favorecedoras de una “orientación del aprendizaje hacia el trabajo”). A lo largo de este proceso, consultamos la literatura sobre temas tales como estrategias psicológicas de mejora personal (por ejemplo, Crocker y Park, 2004), fuentes de significado del lugar de trabajo (por ejemplo, Podolny *et al.*, 2005), perspectivas del yo basadas en objetivos (por ejemplo, Dweck *et al.*, 2003), seguridad psicológica (por ejemplo, Edmondson, 1999) y relaciones de alta calidad (por ejemplo, Dutton y Heaphy, 2003) para así refinar más nuestro esquema de codificación y poder entender y analizar los patrones emergentes en nuestros datos con mayor profundidad.

A medida que nuestro análisis avanzaba, recurrimos al conjunto de diez estudios de campo publicados sobre el comportamiento masculino convencional, que sirvió como contrapunto a las plataformas. Buscamos en estos estudios, pruebas de los tipos de prácticas culturales que observamos en nuestros datos (por ejemplo, perspectivas sistematizadas para aprender de los errores, rituales para demostrar aprecio) y de cualesquiera otras prácticas capaces de crear condiciones culturales similares a las que habíamos identificado en las plataformas; también buscamos pruebas de prácticas que pudieran interferir y obstaculizar esas condiciones. Al mismo tiempo, buscamos en nuestros datos pruebas de los tipos de prácticas culturales que

aparecían en esos estudios (por ejemplo, rituales de bautismo, recompensas informales por exhibiciones masculinas en sentido convencional).

Este análisis fue inferencial antes que descriptivo, y junto con nuestro análisis de las interacciones de los varones en su lugar de trabajo, la base de nuestra teoría emergente. La evidencia finalmente convergió en tres componentes de la cultura organizacional que impulsaron a los varones a desviarse de las representaciones convencionales de la masculinidad: *objetivos compartidos que promueven el bienestar colectivo, definiciones de competencia vinculadas a requisitos reales para las tareas y no a rasgos masculinos convencionales, y orientación del aprendizaje hacia el trabajo.*

A medida que avanzaba la construcción de nuestra teoría, examinamos de forma rutinaria las transcripciones y las notas de campo en busca de datos que nos ayudaran a eliminar explicaciones alternativas. Para descartar la noción de que los procesos de selección explicaran por sí solos el comportamiento de los varones, comparamos los datos de los empleados contratados a largo plazo, en cuya selección la empresa no había participado, con los datos de los empleados regulares. No encontramos diferencias, lo que fortalece la probabilidad de que se trate de efectos organizativos y no de selección. Además, anotamos cada contraste mencionado por los varones entre sus experiencias en Comus y Rex y las que habían tenido en otras plataformas, porque mostraban un vínculo entre las experiencias y el contexto organizacional, con lo que se afirmó la confianza en nuestra teoría emergente.

IV. DESHACER EL GÉNERO EN LUGARES DE TRABAJO TRADICIONALMENTE MASCULINOS

Diez años atrás, las plataformas eran como los lugares de trabajo masculinos descritos en la literatura, y el comportamiento de los varones se centraba en parecer físicamente rudos, técnicamente infalibles y emocionalmente distantes. Rex y Comus son, sin embargo, diferentes. En estas plataformas, construidas y dotadas de personal en la nueva era consciente de la seguridad, el contraste con las plataformas donde muchos empleados comenzaron sus carreras era notable. Un miembro de la OIM, veterano con 27 años en la empresa, reflexionó sobre estas diferencias:

[Antes] los capataces eran como una manada de leones. El tipo que estaba a cargo era el que básicamente podía hacer más, gritar más e intimidar más a todos los demás. Así era en las torres de perforación y en la producción. Y esas personas llegaron a la cima, muchas veces por sobre los cuerpos de otras personas. El nombre del juego era intimidación... y decidían peleando quién

era el perforador. Si un puesto quedaba libre, era el perforador quien quedaba en pie. Era así de estruendoso. Ahora no tiene nada que ver. Quiero decir, ni siquiera hay juegos de manos como había antes. No hay más bromas físicas pesadas. La mayoría ahora son bromas de buen carácter.

Un electricista ofreció la siguiente reflexión:

Hace diez o doce años no me habría imaginado estar sentado con alguien como tú hablando de estas cosas. Era todo mucho más machista de lo que es ahora. Era del tipo: “ey, este es un mundo de varones, si no puedes hacerlo así no es tu lugar”. Ahora hay un poco más de “aprendamos cómo es la gente”, un poco más sobre lo personal y las relaciones interpersonales y cosas de ese tipo.

Un operador de producción, que describió el antiguo entorno de las plataformas como “de machos”, señaló que ahora “hay espacio tanto para el lado más suave como para el otro”. Explicó el cambio de la siguiente manera:

Nos vinieron a enseñar cómo ser más cariñosos y más amigables entre nosotros y a ponernos en contacto con el lado más tierno de cualquier cosa. Y todos al principio nos reímos. Fue como, hombre, esto nunca va a funcionar. Pero ahora la verdad es que se nota la diferencia. Bromeamos y jugamos entre nosotros, pero sin malicia. Somos un grupo muy distinto ahora de lo que éramos cuando nos reunimos por primera vez: somos personas más amables y más gentiles.

Es importante destacar que estos varones no repudiaron los rasgos tradicionalmente masculinos, y, de hecho, los asumieron cuando el trabajo lo exigió, pero no estaban centrados en probarlos. Como señaló un trabajador, “sabemos lo que hacemos, pero no necesitamos demostrarlo todo el tiempo, mientras en otros lugares los varones levantan la pierna y mean todo”. De manera similar, otro describió el “ser macho” como “algo que no me importa”.

Asimismo, estos varones no renunciaron al poder, pero lo expresan sin bravatas. Un operador de producción de 40 años describió cómo él y sus compañeros de trabajo habían experimentado un cambio en la forma cómo se consideraban a sí mismos en este sentido:

Empecé a trabajar en alta mar cuando tenía 17 años. En ese entonces, había muchos más insultos, mucha más pose. Si no te habías ubicado en una posición de poder quedabas en ridículo. Pero con el paso de los años, con la formación de la empresa, la gente aprendió que no es necesario presentarte de ese modo para conseguir poder. No hay que insultar para hacer una declaración poderosa.

Todos (trabajadores, gerentes, contratistas) atribuyeron esta ruptura con el pasado a la iniciativa de la empresa de hacer de la seguridad su prioridad expresa: el comportamiento “de macho” era riesgoso y, por lo tanto, inaceptable. Ampliamos ese análisis. Nuestros datos sugieren que las medidas que la empresa tomó en relación con la seguridad fueron el catalizador que hizo que Rex y Comus fueran diferentes de sus predecesores, pero también que la diferencia representó más que una respuesta conductual a las prohibiciones de actuar de manera riesgosa: representó una diferencia fundamental en la orientación hacia el trabajo, hacia uno mismo y hacia los demás. Nuestra idea clave es que las prácticas culturales de Rex y Comus, derivadas en gran parte de las iniciativas de seguridad de la organización, desviaron a los varones del objetivo de demostrar masculinidad y los orientaron hacia objetivos incompatibles con la defensa de una imagen masculina: la seguridad y el bienestar de sus compañeros de trabajo y el progreso en los objetivos de la empresa. La búsqueda de estos objetivos liberó a los varones de las *performances* de masculinidad comúnmente asociadas con los trabajos peligrosos: a diferencia de lo verificado en otros lugares de trabajo peligrosos, incluidas las plataformas de épocas anteriores, los trabajadores aquí no tuvieron problemas en reconocer sus limitaciones físicas, revelaron públicamente sus errores y fallas y compartieron abiertamente sus miedos y ansiedades mientras demostraban sensibilidad hacia el resto. A este segundo conjunto de objetivos lo llamamos “objetivos colectivistas” porque implican contribuir al bienestar del conjunto todo en lugar de apuntar a la aceptación o admiración para uno solo (Crocker y Canevello, 2008; Crocker *et al.*, 2009). La investigación muestra que las personas consideran que estos objetivos son más significativos que los objetivos de imagen porque satisfacen necesidades humanas básicas de relación y, por lo tanto, son inherentemente más gratificantes de perseguir (Baumeister y Leary, 1995; Deci y Ryan, 2000; Sheldon *et al.*, 2004; para una revisión, véase Podolny *et al.*, 2005, y Rosso *et al.*, en prensa). Cuando las personas perciben que los esfuerzos para validar su propia imagen podrían poner en peligro estos objetivos, en general están dispuestas a arriesgar su propia imagen (por ejemplo, a correr el riesgo de ser consideradas incompetentes o débiles) no por virtud o sacrificio personal, sino porque consideran tales riesgos necesarios para alcanzar objetivos más importantes (Crocker *et al.*, 2008). Un mecánico ilustró este razonamiento señalando que preocuparse por su imagen habría perjudicado su trabajo: “Cuando necesitamos llegar a la causa raíz de un problema o solucionar algo, en lugar de preocuparnos por lo que el otro pueda pensar hablamos entre nosotros con libertad”. En resumen, nuestros hallazgos sugieren que en Rex y Comus los objetivos colectivistas reemplazaron los

objetivos de imagen en las interacciones de los varones, haciendo fracasar el cumplimiento de las normas sociales de género por parte de los varones.

Usamos este caso, junto con diez estudios de campo publicados, como punto de comparación para desarrollar una teoría sobre cómo las prácticas culturales de una organización provocan y mantienen este efecto disruptivo. Primero describimos las interacciones de los trabajadores de la plataforma para establecer en este escenario el fenómeno que buscamos explicar y documentarlo en detalle. A continuación, describimos las condiciones culturales que parecen facilitar esas interacciones a partir de una comparación entre la cultura de las plataformas y las culturas organizacionales descritas en los estudios de campo publicados. Con base en estos hallazgos, proponemos finalmente un modelo teórico de cómo los varones “hacen” y “deshacen” el género, modelo respecto del cual las organizaciones pueden tener un sitio clave en términos de intervención y cambio.

1. *Interacciones de los varones en su lugar de trabajo*

Describimos las interacciones de los trabajadores de la plataforma en tres dominios: el dominio físico, que comprende situaciones que plantean riesgo físico o requieren fuerza corporal; el dominio técnico, que comprende situaciones que plantean problemas en relación con la competencia técnica, como le ocurre típicamente a un novato, a quien comete un error o a quien ignora la respuesta correcta, y el dominio emocional, que comprende situaciones estresantes o que dan miedo. En otros lugares de trabajo peligrosos, incluidos los predecesores de estas plataformas, los varones en estas situaciones tendían a las exhibiciones de masculinidad estereotipada, comportándose de maneras que los hacían parecer fuertes, infalibles y emocionalmente distantes. Por el contrario, cuando los trabajadores de estas plataformas se encontraron en situaciones de riesgo o incertidumbre, evitaron las exhibiciones de ese tipo de manera deliberada y, en su lugar, se mostraron en general dispuestos a ser vulnerables en función de la seguridad y la eficacia.

A. *El dominio físico*

En ninguna parte fue más evidente la disposición de los trabajadores a ser vulnerables que en la forma en que afrontaron los riesgos físicos inherentes a sus trabajos. En lugar de perseverar ante el peligro físico (como es típico en otros entornos de trabajo peligrosos), dejaron lo que estaban haciendo e insistieron en que los demás también lo hicieran. Hubo ejemplos abun-

dantes. Cuando los operadores de producción no tenían puesto el equipo de seguridad exigido para el trabajo que estaban haciendo, un mecánico les recordó que se lo pusieran. Cuando una persona de nuestro equipo de investigación se inclinó hacia atrás en su silla durante una reunión, un trabajador le pidió cortésmente que se detuviera y le explicó: “es peligroso”. En particular, la seguridad no parecía ser un área en la que los varones compitieran por el reconocimiento o quisieran ser héroes. Estos varones indicaron que estaban tan comprometidos con la protección como agradecidos de recibirla: “Es por nuestra seguridad”, explicó uno, “y lo agradezco”. Los varones se mostraron igualmente dispuestos a llamar la atención sobre situaciones que podían comprometer su propia seguridad. En estas situaciones, como un viaje en helicóptero particularmente difícil, no dudaron en declarar públicamente: “No me siento seguro”. Estas declaraciones se tomaron con seriedad, y por regla general tuvieron como respuesta una investigación inmediata y un informe verbal sobre cómo corregirlas.

Si bien muchos de los trabajadores eran corpulentos y musculosos, y muchas tareas muy exigentes para el cuerpo, no hubo demostraciones gratuitas de fuerza y los trabajadores ofrecían ayuda abiertamente. Si una tarea de levantar objetos pesados podía ser hecha por un solo hombre, pero al costo de un esfuerzo descomunal, quien estaba a cargo no se mostraba reticente para pedir ayuda (“Necesitamos tres varones para esto”). Si alguien parecía estar haciendo un esfuerzo físico excesivo, otros automáticamente se acercaban para ayudar. Un trabajador contratado comentó la diferencia a este respecto entre Comus y otras plataformas:

¡Todas las otras plataformas donde estuve no se parecían para nada a ésta, hombre! Acá todos se cuidan, unos a otros. Si yo estuviera haciendo algo y vieran que me quedo atrás, pararían para ayudarme. Si te ven que estás levantando algo demasiado pesado, te ayudan. O si te ven haciendo algo mal, agachándote de modo incorrecto para levantar algo, te lo harán saber, “sólo dobla las rodillas”.

Cuando los trabajadores incumplían las reglas de seguridad, intervenían sus compañeros de trabajo. Un ejemplo provino de un jefe de equipo que describió cómo manejó la situación cuando un empleado nuevo no estaba usando el equipo de seguridad adecuado mientras trabajaba a diez metros del suelo sobre un tanque de metanol. Relató el diálogo, en el que inicialmente el nuevo se había puesto a la defensiva, de la siguiente manera:

– Explíqueme por qué mientras su protocolo de procedimiento dice que tiene que usar casco y protector facial, ni siquiera tiene gafas de seguridad.

- Es que son oscuros. No hay claros.
- Te voy a conseguir unos claros. ¿Y cómo es que no te ataste? Te estuve mirando varios minutos y no estabas atado. No quiero que te lastimes. Tienes amigos y familiares. Quiero que te vayas a casa tal como llegaste. No que te vayas a casa con algo en el ojo, con un nudo en la cabeza. No que te vayas a casa después de haberte caído y haberte roto la espalda o el cuello o algo peor.
- Tienes razón. Es mi primer día. Y en la empresa X no hacen esto.
- No estás en la empresa X. Olvídate de todo lo de la empresa X. Estás aquí ahora.

Este diálogo ilustra cómo los trabajadores integraban a los recién llegados y cómo apelaban a sus preocupaciones más generales, por ejemplo sus familiares y amigos, para hacer cumplir las reglas de seguridad de la plataforma.

En resumen, las demostraciones de audacia y fuerza física —características que en otros lugares de trabajo peligrosos definen la masculinidad convencional y, por lo tanto, el estatus— no sólo estaban ausentes en estas plataformas, sino que se las repudiaba activamente. Movidos por preocupaciones de seguridad, los trabajadores reconocían rutinariamente sus limitaciones físicas mientras hacían su trabajo y se mostraban agradecidos cuando otros velaban por su seguridad.

B. *El dominio técnico*

En lugar de ocultar limitaciones o errores derivados de la falta de conocimiento, como era habitual en otros lugares de trabajo peligrosos, los trabajadores de Rex y Comus los sacaron a la luz, revelando aún más su vulnerabilidad mediante comportamientos anatema para la masculinidad convencional. Si eran nuevos, agradecían la orientación; si no sabían cómo resolver un problema, buscaban la opinión de otros, y si cometían errores, los analizaban. En lugar de interpretar la falta de conocimiento, los errores y los fracasos como amenazas a la propia imagen de las que debían defenderse, estos trabajadores los consideraron oportunidades para aprender. Como resultado, se encontraron de modo regular con sus propias limitaciones y las de los demás cuando interactuaban en el dominio técnico de su trabajo.

En Rex y Comus, las conductas de aprendizaje eran permanentes y ubicuas. En todos los niveles, los compañeros de trabajo buscaban y ofrecían consejos de forma rutinaria, e incluso los aportes de los nuevos eran bienvenidos. Según un veterano experimentado: “Hay personas de las que aprendo aquí que pueden estar por debajo de mí en un nivel técnico o ni-

vel de habilidad, pero miran algo con ojos diferentes a los míos. Incluso si se trata de algo en lo que puedo tener experticia particular lo están viendo desde un ángulo diferente. Así que tienen algo que enseñarme al respecto”.

Los trabajadores invitaban a que se les hicieran comentarios sobre sus ideas y, en general, valoraban las correcciones. Un jefe de equipo, por ejemplo, contó que había sido corregido por su contraparte de otro equipo: “No me había dado cuenta de que lo estaba haciendo mal hasta que me lo explicó, y con eso pudimos hacer mejor nuestro trabajo, así que lo alenté a que me hiciera ese tipo de comentarios”.

Los datos de observación corroboraron estos autoinformes. Muchas veces observamos a personas, incluso a personas con mucha experiencia, que “juntaban varias cabezas” para garantizar que estaban “tomando la mejor decisión y la más segura”. En un caso, un mecánico *senior* le pidió a un compañero de trabajo que mostrara cómo se hacía una tarea que era “fácil, pero también fácil de hacer mal”, y después le pidió que mirara mientras él mismo la hacía para asegurarse de que la estaba haciendo bien.

Los empleados consideraban inevitables los errores y hablaban de ellos como ocasiones para aprender: “Si estás haciendo algo, vas a cometer errores. Todo es parte del proceso de aprendizaje”. Cuando hubo gente que se equivocó, lo reconoció sin ponerse a la defensiva. Un informante describió un momento en que un compañero de trabajo no estuvo de acuerdo con lo que hacía el equipo, que sin embargo resultó correcto. En la siguiente reunión, reconoció su error y “felicitó a aquellos con quienes había discutido el día anterior”. Al mismo tiempo, cuando las cosas se hacían bien, el resto lo reconocía, muchas veces manifestando su “reconocimiento”, práctica formal mediante la que se reconoce públicamente a los compañeros de trabajo cuyos esfuerzos “van más allá de lo que exige el deber”.

Hubo muchos casos donde en lugar de buscar culpables se analizaron los errores. Muchas historias referían “cierres” accidentales, es decir, una válvula de seguridad que se dispara por accidente, ocasionando que se detenga la producción con costos de millones de dólares para la empresa: la persona que había cerrado accidentalmente la plataforma explicó que del error había aprendido la importancia de “considerar con atención el trabajo y pensar antes de actuar, porque aquí no es bueno apresurarse”. Su aprendizaje no fue sólo personal; según continuó explicando, “Compartí con el equipo lo que hice mal y lo que hice para contrarrestarlo. Todos se alegraron de que les hubiera contado, porque a raíz de eso desarrollaron un procedimiento de verificación para que no volviera a suceder”.

Los datos de observación volvieron a corroborar estas afirmaciones, como ilustra la siguiente historia: saltó una alarma de escape de gas, y un

equipo de respuesta hizo una investigación. Aunque el problema se resolvió, el equipo no estaba satisfecho con su procedimiento, en cuyo marco uno de los miembros nuevos no había llevado el probador de gas. Siguió una discusión sobre la necesidad de capacitar a los nuevos en el procedimiento. Compartiendo la responsabilidad por el error, uno de los más experimentados respondió: “Creo que todos necesitamos recibir esa capacitación otra vez, porque yo tampoco hice lo que había que hacer. Yo también corrí y también me olvidé de agarrarlo. Tomamos malos hábitos y todos somos responsables”.

En resumen, los varones violaron regularmente las normas masculinas convencionales al reconocer sus propias deficiencias y las de sus pares como parte del proceso de aprendizaje. Estos comportamientos contrastan marcadamente con los de otros entornos laborales peligrosos, donde los varones se mostraron empeñados en demostrar su infalibilidad. También concuerdan con investigaciones previas: en estudios de laboratorio, cuando las personas percibían que había en juego algo de más peso que ellas mismas, el aprendizaje tenía prioridad sobre la protección de la imagen (Crocker *et al.*, 2009).

C. *El dominio emocional*

A diferencia de otros lugares de trabajo peligrosos, donde la masculinidad requiere ocultar las emociones, los varones de Rex y Comus las compartieron con libertad. Como señaló un jefe de equipo: “No veo este lugar como algo machista, porque es mucho más común que las personas se abran a que se encierren. Hay muchas cosas que se comparten”.

Una fuente común de estrés emocional fueron los problemas familiares, considerados razones legítimas tanto para estar tensos como para ofrecer apoyo a quienes los tuvieran. Cuando un hombre estaba pasando por “un momento difícil en su casa”, por ejemplo, sus compañeros de equipo se aconsejaban unos a otros no “presionar demasiado”, como ilustra la siguiente historia: “Tres noches antes de que un integrante del equipo llegara a trabajar, su hija había recibido un disparo, y él estaba bastante mal. Cuando llegó dijo: «Estoy lidiando con esto en casa. Si por favor me pudieran ayudar a concentrarme y en caso de verme un poco disperso lo entenderán, lo agradecería». Y la gente lo apoyó mucho”.

En lugar de ocultar sus problemas familiares a las personas en posiciones de autoridad, los trabajadores recurrían a ellos. Según un entrevistado, “si alguien tiene un problema, siempre puede acudir al jefe de su equipo y hablar con él, y si hay algo en lo que el jefe lo pueda ayudar lo va a hacer”. Otro opinó lo mismo:

Me divorcié mientras trabajaba en Sudamérica en la construcción de Rex; ahí supe que mi esposa me había dejado. Llamé a los jefes del equipo para hacerles saber que era posible que no diera lo mejor de mí y pedirles que me mantuvieran vigilado para el caso de que me desviara. El hombre de la OIM me contó que su hermano hacía poco se había muerto adelante de su hija de 9 años, le cayó algo encima cuando estaba acampando. Eso me ayudó a poner mi vida en perspectiva. El administrador financiero venía cada tanto y hablábamos de eso. Me convenció de ir a trabajar con él en el continente para poder estar cerca de mis hijos durante este momento difícil.

Los asuntos familiares no son el único ámbito en relación con el cual se mostró vulnerabilidad. También en nuestra presencia los trabajadores expusieron sus miedos sin asomo de vergüenza. Durante la evacuación del 11 de septiembre, mientras una grúa nos bajaba desde la parte superior de la plataforma hasta la cubierta de un bote 130 metros más abajo, los varones temblaban y rezaban en voz alta ante nosotras (dos mujeres), algo por lo que después no ofrecieron disculpas.

Los varones también hicieron frente a sus miedos mutuos de manera abierta y reflexiva, como reveló la investigación de un cierre de plataforma. Un trabajador joven, relativamente inexperto, accionó un interruptor y produjo el cierre. Lo hizo por consejo de un compañero de trabajo, un oficial de policía jubilado de Chicago “bien intencionado”, de un metro noventa de altura y 130 kilos. En la investigación, el joven trabajador admitió que lo había hecho en contra de su propio juicio porque la presencia imponente de su compañero de trabajo lo había intimidado, y no había podido cuestionar la indicación. Este intercambio condujo a una discusión en el equipo sobre la necesidad de cuidarse del potencial de uno mismo para intimidar, aunque sea sin darse cuenta, o de sentirse intimidado.

Cuando hubo conflictos o competiciones que interfirieron en su trabajo, los varones se vieron obligados a hacerle frente. En un caso, electricistas de dos cuadrillas estaban “compitiendo entre sí por la forma correcta de hacer las cosas”. El hombre de la OIM explicó cómo intervino para ayudarlos a resolverlo:

Podría haber sido un peligro para la seguridad que continuaran. Así que los puse a todos juntos en una habitación y les pedí que hablaran sobre los problemas que estábamos teniendo. Les hice saber qué consecuencias habría en el trabajo si no lo resolvían. Fue entonces cuando llegaron a las raíces del conflicto. Y me sorprendió lo abiertos que eran entre ellos. Fue cuando realmente empezaron a hablar sobre sus sentimientos.

Como indican estos datos, los trabajadores de plataformas se mostraron mucho menos reticentes a expresar sus sentimientos que sus contrapartes de otros entornos de trabajo peligrosos. Su apertura sugirió que estos varones invertían poco en transmitir una imagen de masculinidad estoica. Por el contrario, agradecieron la apertura porque dar y recibir apoyo emocional los hizo más seguros y efectivos.

Estos hallazgos resultaron coherentes con los hallazgos de investigaciones anteriores sobre organizaciones de alta confiabilidad y los amplían, ubicándolos en el marco del género: los trabajadores de la plataforma se apartaron de manera regular de los guiones masculinos convencionales. En lugar de demostrar hombría como prueba de su competencia, exigir privilegios u obtener prerrogativas, muchas veces se mostraron vulnerables con el fin de hacer su trabajo de manera segura y efectiva. A partir de su indiferencia aparente hacia las normas convencionales de comportamiento masculino, enmarcamos estas interacciones en el “deshacer” el género (Risman, 2009). A continuación, pasamos a la cuestión de cómo la cultura de la organización apoyó y sostuvo estas interacciones.

2. El papel de la cultura organizacional

Tres componentes de la cultura de la organización, creados en gran medida por las medidas que la empresa tomó en relación con la seguridad, parecían clave: la importancia de los objetivos colectivistas, la alineación entre las definiciones de competencia y los requisitos reales para las tareas, y una orientación del aprendizaje hacia el trabajo. Más adelante describimos estos componentes de la cultura de las plataformas, así como las prácticas que los crearon y reforzaron, y los comparamos con los casos secundarios de la literatura.

El cuadro 3 resume los hallazgos de nuestro análisis de los casos secundarios. En estas organizaciones encontramos poca evidencia de los tipos de prácticas, políticas y normas que encontramos en las plataformas. Por el contrario, muchas de las prácticas culturales de estas organizaciones tendían a perjudicar los objetivos colectivistas, fusionar definiciones de competencia con imágenes idealizadas de masculinidad y frustrar la orientación del aprendizaje hacia el trabajo. El cuadro presenta las dimensiones culturales que identificamos en estos casos, enumera los estudios que contienen evidencia de cada una, brinda ejemplos y señala excepciones. Los estudios no citados no aportaron elementos sobre la dimensión en cuestión.

CUADRO 3. EVIDENCIAS DE CONDICIONES CULTURALES EN CASOS SECUNDARIOS *a*

Dimensión	Estudios que contienen evidencias	Ejemplos seleccionados de prácticas culturales
<i>Objetivo colectivista: seguridad perjudicada</i>		
Se valora más la producción que la seguridad.	Collinson (1999) y Wicks (2002)	“En 1992 se introdujo un plan de incentivos que exacerbó la tendencia a hacer que la producción fuera más importante que la seguridad. En lugar de vincular los comportamientos en el lugar de trabajo con la seguridad, se implementó un programa de remuneración que sirvió para aumentar los casos de aceptación de riesgos y la frecuencia de violaciones a la seguridad” (Wicks, 2002: 322).
Desincentivos para informar accidentes/ riesgos de seguridad	Collinson (1999) y Wicks (2002)	“Este esquema de incentivos colectivos me pone a mí [un médico] bajo mucha presión. Hubo dos casos recientes en los que gente herida no quiso informarlo porque les preocupaba que el resto de la cuadrilla perdiera su bonificación. Ocurre lo mismo con los trabajadores contratados. Puede que tengan un accidente y no nos lo digan, o nos lo dirán, pero agregarán «bueno, falta sólo una semana para que nos den los calefactores corporales, así que no lo registren, no fue importante»” (Collinson, 1999: 586-587). “...la actitud de la gerencia respecto de esas cosas, en el caso de que uno tenga algo que discutir, es decir «Bueno, ¿tiene algún problema al respecto? Tal vez le gustaría empacar sus porquerías e irse». Así te responderían si tuvieras una preocupación legítima por la seguridad” (Wicks, 2002: 320).
Prácticas inseguras como norma <i>b</i>	Barrett (1996), Chetkovich (1997), Desmond (2007), Eveline y Booth (2002), Hirschhorn y Young (1993) y Wicks (2002)	“El director de seguridad señaló que los varones a menudo juegan al «héroe» y hacen las cosas rápido y del modo más simple, negándose por ejemplo a usar cinturones de seguridad cuando trabajan en una fosa” (Hirschhorn y Young, 1993: 152). “Supervisores, jefes y mineros en general ignoraban las pautas de seguridad” (Wicks, 2002: 315).
Gerencia desinteresada en la seguridad	Hirschhorn y Young (1993) y Wicks (2002)	“El gerente anterior de la refinería tenía poco interés en hacer un trabajo conjunto con el sindicato para mejorar la seguridad y las condiciones de trabajo” (Hirschhorn y Young, 1993: 146). “Los problemas de seguridad en general se trivializaron, y los gerentes dieron un mensaje claro de que es mejor que los mineros hagan lo que se les dice. Los mineros por lo regular aceptaban estas

		<i>Objetivo colectivista: comunidad perjudicada</i>	
	condiciones, algunos por temor a represalias, otros por necesidad económica, otros por creer en que las normas de seguridad podían protegerlos de los daños. La intimidación se empleaba regularmente para respaldar estas expectativas, a menudo en el lenguaje de la gerencia” (Wicks, 2002: 319).		
Malas relaciones con los administradores/gerentes que intimidan a los obreros c	Eveline y Booth (2002), Collinson (1992, 1999), Westley (1990) y Wicks (2002)	<p>“Los empleados tenían su forma de describir el control que implica que la gerencia y el trabajador tengan domicilios separados. Llamaban a los gerentes «gaviotas» y decían: «Vienen volando de la costa todos los días, cagan en los trabajadores y vuelven a casa a la noche» (Eveline y Booth, 2002: 562).</p> <p>Los gerentes se refieren a los trabajadores como “animales” (Westley, 1990: 277).</p>	
Competición entre trabajadores	Barrett (1996), Desmond (2007) y Westley (1990)	<p>“Debido a que los integrantes de la cuadrilla están día y noche juntos, se ponen todo el tiempo a comparar sus habilidades y su masculinidad. Cada miembro de la cuadrilla se vuelve un supervisor que inspecciona diligentemente a los demás, buscando deslices, errores e imperfecciones, y corrigiéndolos con burlas públicas críticas” (Desmond, 2007: 109).</p> <p>“A mis muchachos les encantaba refregar sus números de producción en la cara del turno siguiente” (Westley, 1990: 278).</p>	
Pleitos entre colegas	Collinson (1992) y Desmond (2007)	<p>“Mear al otro” (las bromas pesadas) puede llevar a “que pierdas la cabeza”; un ingeniero lo explica así: “O aprendes a nadar o te hundes. Es una forma de supervivencia: insultas primero antes de que te baten. Cuanto más te avergüenzas más lo hacen, así que tienes que defenderte” (Collinson, 1992: 110).</p> <p>“Hablar sucio” como forma de competencia masculina: “es divertido echar mierda en los compañeros... Hacer que alguien se ponga furioso es lo mejor acá. Cuando sabes que te estás metiendo bajo la piel de alguien, es como ¡sí, llegué hasta ahí! Me encanta, es genial” (Desmond, 2007: 103).</p>	
Falta de confianza/colaboración	Collinson (1992, 1999), Desmond (2007), Hirschman y Young (1993) y Westley (1990)	<p>“El mayor problema aquí es que no hay confianza, nadie quiere que lo culpen de nada. Supongamos que el sellador se rompe, tú sabes cómo arreglarlo, pero no lo arreglas, lo que haces es llamar a mantenimiento o a ingeniería industrial. De esa manera se quedaban ellos con el problema y nadie te hace cargo a ti. Podría ser que fuera culpa tuya, que tú lo hayas arruinado, pero tratas de que no se sepa y quede en manos de mantenimiento o ingeniería. Por ejemplo, si tuviera un agujero grande, tal vez podrías arreglarlo, pero si lo arreglas demasiadas veces se convierte en tu responsabilidad, tomarías</p>	

Faltas de respeto	Collinson (1999) y Wicks (2002)	<p>el trabajo y no podrías largarlo” (Westley, 1990: 278-279). La “ética organizacional” de actuar solo podría conducir a la muerte de uno de los bomberos: “Confía en una sola persona: tú mismo. Tú eres responsable de tu seguridad y de las acciones en la línea de fuego” (Desmond, 2007: 247).</p> <p>“Por lo que sé de la gerencia siempre me despreciaron, así que yo los desprecio a ellos. La gerencia es un tsunami de malparidos. Creen que somos un montón de idiotas” (Collinson, 1992: 88). “Yo [un minero] le dije [al gerente] que no estaba particularmente feliz de entrar en un lugar de trabajo donde me monía de miedo. Le dije que además de estar muertos de miedo, los varones vienen aquí a que se los acose, se los llame débiles mentales y todo lo demás, ¿no? Quiero decir, uno no viene a trabajar para eso” (Wicks, 2002: 318).</p>
Diferencias jerárquicas entre trabajadores	Barrett (1996) y Collinson (1999)	<p>“Los trabajadores contratados fueron muy críticos con varias divisiones y desigualdades en la plataforma. Un perforador dijo: «Somos los parientes pobres. Los varones de la compañía nos desprecian, se creen superiores; mientras que un trabajador de andamiajes argumentó: «La idea de que todos somos una empresa, que todos reciben el mismo trato, no es cierta. Hay una gran división entre ellos y nosotros. Su mundo y el nuestro son completamente diferentes» (Collinson, 1999: 588).</p>
Represalias	Eveline y Booth (2002), Hirschhorn y Young (1993), Westley (1990) y Wicks (2002)	<p>“Las venganzas son una mierda total aquí, y duran para siempre. Una persona puede hacer que tu vida se vuelva un infierno absoluto. Si alguna vez dejaste ver que algo te molestaba se van a agarrar de eso” (Hirschhorn y Young, 1993: 157).</p> <p>La gerencia llama a los trabajadores con nombres despectivos si se quejan demasiado y si violan las reglas informales les asignan trabajos desagradables (Wicks, 2002: 318).</p>
La calidad queda comprometida	Collinson (1992) y Westley (1990)	<p><i>Objetivo colectivista: objetivos de la empresa perjudicados</i></p> <p>Los trabajadores usaron una variedad de tácticas para resistir y sabotear el control gerencial, entre ellas ausentismo, robo y pequeños hurtos, “alargamiento de los tiempos” y perturbaciones a la producción (Collinson, 1992: 127).</p> <p>“Es realmente increíble cómo una unidad se opone a las otras acá. Es como si hubiera una pared al final de cada unidad, y cualquier cosa que atravesara esa pared ya no fuera un problema para esa unidad [lo que en última instancia compromete la calidad]. La gente deja pasar las cosas porque siempre hay presión, hay presión para cumplir con los números. A pesar de toda la palabrería acerca de que la calidad es lo más importante, si no cumples con los números, no tienes nada” (Westley, 1990: 278).</p>

<i>Definiciones de competencia: vinculadas a rasgos masculinos estereotipados</i>		
Agresividad y rudeza	Barrea (1996), Collinson (1992), Desmond (2007), Eveline y Booth (2002), Hirschhorn y Young (1993), Miller (2004), Westley (1990) y Wicks (2002)	<p>“La cultura de la empresa T sancionó positivamente un estilo agresivo de gestión «macho», denominado gestión 2x4, que consistía en reprimendas con forma de abuso verbal intensivo («gritos y alaridos»), confrontaciones dramáticas y, en general, «golpear» en sentido figurado a quien estuviera en falta” (Westley, 1990: 276).</p> <p>“Vince nunca dejó de correr. Sabía que si violaba las normas de la cuadrilla, incluso con motivos [es decir, debido a calambrones en las piernas], no se lo perdonarían. Y para él eso era más doloroso que las agujas calientes que le atravesaban las piernas cada mañana” (Desmond, 2007: 111).</p>
Infalible, sabelotodo	Chetkovich (1997), Collinson (1999), Desmond (2007), Miller (2004) y Wicks (2002)	<p>“Para un nuevo sin experiencia, las preguntas tenían que ser respondidas por los veteranos, pero ellos no siempre eran accesibles o tenían interés y podían incluso hostigar por tu falta de conocimiento” (Chetkovich, 1997: 115-116).</p> <p>“La incompetencia servía como catalizador más frecuente y más potente del maltrato verbal. Si un miembro de la cuadrilla desarrollaba con torpeza una manguera, afilaba una herramienta y el borde quedaba torcido, hacía retroceder un camión contra un árbol, hacía una pregunta tonta o cometía cualquier otro error, recibía críticas tanto de los supervisores como de los miembros de la cuadrilla. Así aprendían a no quedar en ridículo con exhibiciones de competencia en la lucha contra incendios” (Desmond, 2007: 109).</p>
Desapego emocional, rudeza	Barrett (1996), Chetkovich (1997) y Desmond (2007)	<p>“Los «duros» aprenden a lidiar con el desprecio” (Barrett, 1996: 135).</p> <p>Los buenos pilotos son los que pueden reprimir emociones, “las emociones están fuera de lugar” (Barrett, 1996: 135-138).</p>
<i>Orientación hacia el trabajo: lesión de la orientación hacia el desempeño</i>		
Cultura de la culpa/chivos expiatorios	Collinson (1999), Desmond (2007), Hirschhorn y Young y Westley (1990)	<p>“Nunca vi un accidente en el que no hayan culpado a la persona. La gerencia produce chivos expiatorios” (Collinson, 1999: 586).</p> <p>“Al subrayar las causas próximas y después determinar la culpa, las auditorías de accidentes se convierten en expresiones ritualizadas del mismo sistema de defensa social que, en primer lugar, crea el accidente” (Hirschhorn y Young, 1993: 161).</p>

Evadir la responsabilidad, ocultar errores/accidentes	Chetkovich (1997), Collinson (1999) y Westley (1990)	<p>“Un tipo se cortó el dedo y tuvo que recibir tratamiento. Después le quitaron puntos en su evaluación. Así que ahora, si me corto la mano, me la voy a vender yo antes de ir al médico. No lo voy a decir, por la evaluación. Es el sistema el que falló. Los accidentes ocurren, pero no se debería castigar a quienes los sufren. Si alguien informa un accidente, no debería perder dinero” (Collinson, 1999: 586).</p> <p>“Lo tengo claro, ese estilo 2x4 [gestión agresiva] te anula. Simplemente empiezas a cubrirte y a cerrar tu juego. Juntas montones de pretextos y estás listo para soltarlos si algo sucede. Así que los problemas nunca se resuelven” (Westley, 1990: 278).</p>
Énfasis en el desempeño por sobre el aprendizaje	Barrett (1996), Chetkovich (1997), Collinson (1999) y Miller (2004)	<p>“En la cultura de aprendizaje predominante en el servicio de bomberos se «regaña» a la gente por los errores, y los veteranos en general dan la impresión de que, tal como dijo un bombero negro, «Nadie fue nunca nuevo. Todos entraron y (chasca los dedos) al instante eran solventes. Nadie nunca cometió un error al llegar. Estaban todos listos de entrada»” (Chetkovich, 1997: 181).</p> <p>“De acuerdo con la forma como yo, una mujer ingeniera, percibía a los varones que se ocupaban de la gerencia, eran tipos que se limitaban a decir: «las cosas son así». Nunca iban a decir «sabemos esto, pero esto otro no», que es lo que yo por mi parte tendía a hacer. No era algo que pudiera servir para hacer más dinero. Entonces decidí que la forma de tratar a la gerencia era comportarme como un hombre, entrar sin más y, lo creyera o no, decir: «las cosas son así y hay que perforar aquí». Y la primera vez que lo hice me quedé helada, ¡porque funcionó!» (Miller, 2004: 64).</p>

- a Los estudios no citados no aportaron elementos sobre la dimensión en cuestión.
- b Excepciones: una fábrica implementó medidas para mejorar la vida laboral, en cuyo marco algunos gerentes hicieron reuniones más democráticas y trataron a los trabajadores con más respeto de lo que era la norma (Westley, 1990: 286-287). Una empresa minera creó un centro de capacitación en la mina con la “idea de construir una organización participativa”; sin embargo, el centro no fue valorado por los supervisores y por los trabajadores varones que lo calificaban de “país de las hadas”, significando que se basaba en ideas poco realistas, “suaves” (Eveline y Booth, 2002: 563).
- c Excepción: bomberos forestales recibieron una reconvención por algunas (pero no por todas) prácticas inseguras en las que incurrieron (Desmond, 2007: 104, 146).
- d Excepción: bomberos forestales “valoran el buen desempeño y el control por encima de todos los demás atributos y (contrariamente a la mayoría de los relatos) consideran la agresión y el coraje masculinos como cualidades negativas” (Desmond, 2007: 8). Sin embargo, este estudio incluye numerosos relatos del comportamiento de estos bomberos que contradicen esta idea. Y una conclusión clave del estudio es que la competencia de los bomberos forestales se nutre de la “masculinidad rural”, una forma particular de masculinidad hegemónica.

A. *Metas colectivistas*

La cultura de Rex y Comus desvió constantemente a los varones del objetivo de demostrar su masculinidad, orientándolos hacia objetivos que promovían el bien colectivo. Específicamente, las normas y prácticas dieron prioridad a la seguridad de los trabajadores y enfatizaron la importancia de la comunidad, dejando en claro la preocupación de la gerencia por los trabajadores y reforzando las responsabilidades de los trabajadores hacia sus compañeros; que la empresa invirtiera en ellos, a su vez, impulsó a los trabajadores a comprometerse con los objetivos de la empresa.³ Suponemos que al hacer de la seguridad una prioridad expresa, la empresa inspiró en los trabajadores un sentido positivo de destino compartido o humanidad y la disposición a trascender objetivos de imagen personal en favor de propósitos colectivos. Como resultado, en los casos en que demostrar o proteger la propia imagen masculina iba en detrimento de la seguridad, la comunidad o los objetivos de la empresa, los varones se mostraron dispuestos a desviarse de los guiones de conducta masculina convencional.

En el pasado, los trabajadores de las plataformas percibían en las empresas indiferencia respecto de su bienestar, pero la experiencia en Rex y Comus fue distinta. Según un testimonio, “si no te matabas al 110%, 12 horas por día, te mandaban a casa diciendo que había mucha gente que quería tu trabajo. Había muchas cosas peligrosas. No valías más que un sombrero y un par de zapatos”. Un mecánico se manifestó de acuerdo, comparando sus experiencias en otras plataformas con la de Rex:

Tenías un buen día si no te lijaban el trasero por hacer algo mal o porque creían que no estabas trabajando lo suficiente. Eso era tener un buen día. Hoy, un buen día es que nadie se lastime, que alcancemos las metas de producción y hagamos todo posible de acuerdo con las limitaciones de seguridad y el entorno operativo, y que todos sientan que contribuyeron en algo.

Formaliza el sentimiento de este trabajador la exposición pública de símbolos, como las declaraciones de objetivos generadas por los empleados de Rex y colocadas de manera visible en cada sala de reuniones: “nadie se lastima”, “las personas se apoyan en personas”, “respetar y proteger

³ El objetivo de la empresa es generar continuamente valor para los accionistas mediante la fabricación y el suministro de productos derivados del petróleo que satisfagan las necesidades de los clientes, manteniendo la excelencia operativa y trabajando de una manera segura, ambientalmente sostenible y económicamente óptima.

el medio ambiente”, “cada gota lo más rápido posible” y “ni un centavo más de lo que se necesita”. Si bien estos carteles no implican necesariamente que los empleados suscriban su contenido, los varones que entrevistamos se refirieron a ellos como representativos de los valores de su lugar de trabajo.

De estos objetivos, el primero —la seguridad— era claramente el prioritario, y muchas características de la cultura de la plataforma inspiraron en los trabajadores la sensación de que eran responsables por los demás y de que a su vez la empresa asumía la responsabilidad por ellos. Respecto de la lista, un operador de producción indicó: “Lo que nos mantiene unidos son nuestras metas. A veces tenemos que privilegiar una de ellas, por ejemplo «seguridad» o «cada gota». Pero la seguridad nunca la comprometemos”. Otra persona se mostró de acuerdo con este punto: “La seguridad es número uno. Prioridad número uno, prioridad A, como quieras etiquetarla. Es lo más importante”.

Las políticas afirmaron la prioridad de la seguridad, en particular las reglas de decisión que privilegian la seguridad por sobre la producción. Por ejemplo, todos los que ingresaban a las instalaciones, incluye cada miembro de nuestro equipo de investigación, recibieron instrucciones sobre cómo cerrar la plataforma —es decir, cómo detener el flujo de gas y petróleo— si la seguridad lo exigía. Las instrucciones fueron claras: ante la primera evidencia de una situación potencialmente peligrosa, por ejemplo, una chispa o una llama, se apaga la plataforma; no se hacen preguntas, y un juicio erróneo no tiene consecuencias a pesar de lo costosos que resultan los cierres. En la socialización de los trabajadores nuevos se enfatizó esta política. Según explicó un operador veterano: “Cuando los nuevos llegan los mandamos a orientación, y les decimos que tienen derecho a cerrar y apagar lo que sea si creen que hay riesgos. Creo que después de pasar una semana o dos acá ya lo hacen propio”.

Otro describió cómo los empleados de la empresa resocializaban a los nuevos contratados, no acostumbrados a trabajar con los estándares de seguridad establecidos en estas plataformas, haciéndolos responsables constantemente de los procedimientos de seguridad:

En los lugares donde trabajaban estos contratistas escuchaban la prédica: “no te lastimes”, y después una vez en la cancha toda la prédica quedaba de lado; era “apúrate y haz esto, no me importa si tienes que dejar de lado tal o cual procedimiento, sólo hazlo”. Mientras que acá cuando salimos con ellos hacemos que sigan los procedimientos de seguridad. No sólo les das la charla sin la sustancia. Estás hablando y trabajando a la par de ellos.

Para facilitar todavía más que se dé preeminencia a las prioridades adecuadas, los objetivos de producción de Rex se establecieron en términos relativos (“cada gota lo más rápido posible” y “ni un centavo más de lo necesario”), en lugar de en números absolutos (cantidad de barriles por día). Los trabajadores mencionaron muchas veces esas políticas y prácticas como ilustrativas de las prioridades en materia de seguridad, por las que estaban agradecidos. Como explicó uno, “te hace sentir bien saber que están más preocupados por tu seguridad que por que se haga el trabajo”.

Por el contrario, mientras en muchos de los casos de nuestra muestra de comparación supuestamente se valoraba la seguridad, las prácticas y las normas actuaban directamente en detrimento ella, aunque no se advertiera. Con el objetivo de maximizar la producción y las ganancias, la gerencia dejaba sistemáticamente de hacer cumplir las pautas de seguridad (Hirschhorn y Young, 1993; Wicks, 2002); los sistemas de incentivos adicionales vinculados al número de lesiones hacían que los trabajadores fueran reacios a informar incidentes (Collinson, 1999; Wicks, 2002), y los accidentes se volvían ocasiones para culpar y humillar a quienes se tenía por responsables (Barrett, 1996; Collinson, 1999; Desmond, 2007; Eveline y Booth, 2002). Ante la falta de una cultura que promoviera la seguridad, muchos consideraban que “preocuparse por la seguridad era de mariquita” (Collinson, 1999: 584). Los trabajadores en estos entornos ignoraban los procedimientos de seguridad, evitaban procedimientos engorrosos de seguridad y humillaban a quienes resultaban heridos. En resumen, en las culturas que no consiguieron ofrecer a los varones una alternativa viable, imperaban las normas masculinas convencionales.

Como se ilustra más arriba, los trabajadores de Rex y Comus se desviaron de los guiones masculinos convencionales no sólo para garantizar la seguridad, sino también para mejorar su eficiencia y eficacia operativas. Sospechamos que la disposición de los trabajadores de la plataforma a arriesgar su imagen masculina al servicio de los objetivos operativos de la empresa puede reflejar de manera más general su propia inversión en la empresa, probablemente inspirada por la inversión que la empresa hizo en ellos. Al comparar Comus con otras plataformas, un trabajador sugirió lo siguiente: “La cultura en estos otros lugares era de desconfianza, y la gente sólo se cuidaba a sí misma. Pasamos de vivir en un mundo a secas a vivir en un mundo bueno... Hacemos cosas juntos; somos como una comunidad... Sientes que participas de la propiedad en la empresa”.

De acuerdo con este sentido de propiedad, los varones manifestaron sentirse claramente orgullosos de los objetivos de la empresa y de crear

valor para sus accionistas. Un capataz de perforación, por ejemplo, dijo sentirse “muy bien al ir por la calle y ver gente poniendo gasolina en sus autos para poder ir a trabajar y llevar a sus hijos a la escuela. Puede parecer gracioso, pero ver eso me hace pensar que es magnífico lo que se hace aquí”. De manera similar, al preguntársele por qué se había tomado la molestia de pedir instrucciones para completar una tarea, un mecánico explicó: “Tienes la sensación cálida y cómoda de saber que miraste todo con cuidado, y la seguridad de que en el proceso no se pierde medio millón de dólares”. La preocupación por el medio ambiente también resultó evidente. En más de una ocasión los trabajadores informaron con orgullo que el nivel de contaminación de las plataformas se ubicó en menos de la décima parte del 1% del permitido por mandato federal estadounidense. Como ilustran estos ejemplos, los trabajadores de Rex y Comus vincularon el desempeño operativo de la empresa con objetivos más generales de promoción del bien colectivo, infundiendo así valor social en los objetivos operativos. Estos objetivos, como la seguridad, pueden haber sido lo suficientemente convincentes como para que los varones estuvieran dispuestos a dejar de lado sus intereses en la autoimagen masculina para alcanzarlos.

En nuestra muestra de comparación no encontramos prácticas que motivaran el compromiso de los trabajadores con la compañía en tanto empresa creadora de valor. Por el contrario, la respuesta punitiva de la gerencia a los errores y la aparente indiferencia hacia las lesiones ponían a los trabajadores a la defensiva, y la autoprotección prevalecía sobre los intereses de los accionistas. Como señaló un trabajador empleado en una fábrica, “nos preocupa más cubrirnos el trasero que la calidad o la cantidad” (Westley, 1990: 280). En un caso más extremo, los trabajadores de una empresa petrolera recurrieron a actos de sabotaje como estrategia para afirmar su autonomía y resistir a la autoridad de la gerencia (Collinson, 1992: 127). Nuevamente, suponemos que bajo estas condiciones, en el momento que se presentó la necesidad de proteger la propia masculinidad, la organización no había provisto a los varones de razones convincentes para resistir el imperativo cultural de defenderla.

En resumen, la cultura de la plataforma promovió de manera constante, inequívoca e implacable un conjunto de objetivos que proveyeron a los varones de un propósito colectivo. Tales objetivos resultaron lo suficientemente convincentes como para que los varones no estuvieran dispuestos a comprometerlos por el simple hecho de parecer masculinos.

*B. Definiciones de competencia alineadas
con los requisitos de la tarea*

Mientras que los lugares de trabajo peligrosos de la muestra de comparación a menudo combinaban rasgos masculinos y competencia, las prácticas culturales en Rex y Comus los desvinculaban, frustrando así la idealización tradicional de la masculinidad característica de la ocupación. Las demostraciones de masculinidad tuvieron poca vigencia en estas plataformas, y en cambio resultaron fortalecidos las habilidades y los comportamientos que permitieran a los trabajadores contribuir a la tarea en cuestión de manera segura y efectiva. Por lo tanto, las prácticas culturales no sólo dieron a los trabajadores motivación para perseguir objetivos colectivistas, sino que también dejaron en claro cuáles eran las cualidades necesarias para lograrlos.

En la empresa no había normas por las que se valorara a los trabajadores que fueran “más grandes y más malos”, sino a las personas “movidas por un objetivo”, que “se preocuparan por sus compañeros de trabajo”, que fueran “buenos oyentes”, “reflexivas” y estuvieran “dispuestas a aprender”, ya que éstas eran las cualidades que se consideraban necesarias para realizar el trabajo de manera segura y eficaz. Se nos dijo que los compañeros de trabajo que se comportaban de forma demasiado agresiva no conseguían ascensos, porque su comportamiento hacía que expresarse abiertamente resultara inseguro para los demás. Un ejemplo es Bill, cuyo ascenso se rechazó en varias oportunidades. “Es un tipo agresivo”, explicó uno de sus compañeros de trabajo, “mucha gente tiene problemas con él. Lo que se dice es que hay que tener cuidado con lo que uno habla cuando está con Bill”. Por el contrario, los empleados elogiaron a los compañeros que se preocupaban por su trabajo y se cuidaban entre sí. Un operador de producción describió el tipo de persona más respetada como aquella que “sabe lo que está haciendo, o si no lo sabe se toma el tiempo de investigar y entenderlo. No tiene que ver necesariamente con sus conocimientos. No se preocupa por qué tan rápido puede hacer algo. Se toma el tiempo para aprender”. Estas caracterizaciones son la antítesis del ideal masculino convencional.

Los líderes, que simbolizan y transmiten las normas organizacionales (Kunda, 2006: 173; Pfeffer, 1981; Tushman y O’Reilly, 2002), encarnaban estas cualidades, dando sustento a esta imagen de la competencia e inspirando a otros a emularlos. Un mecánico atribuyó la sensibilidad con la que sus compañeros de trabajo se trataban entre sí al “énfasis en la humanidad” de uno de los jefes que había elevado “la conciencia respecto de los sentimientos de las otras personas”. Un electricista enfatizó el claro compromiso

de su jefe con la escucha: “Va a escuchar cualquier cosa que alguien tenga que decir... se involucra mucho”. Estos comportamientos de los líderes representan un cambio respecto del pasado: “Antes, ni siquiera querían escuchar hablar de nuestros problemas”, explicó un empleado, “pero ahora escuchan”.

Las normas y prácticas que comunican razones claras para expresar la vulnerabilidad en el trabajo también ayudaron en la organización a desvincular rasgos estereotípicamente masculinos de las definiciones de competencia. Transmitían el mensaje de que defender la propia masculinidad podría poner en riesgo la seguridad y la eficacia y de que reconocer la propia falibilidad a veces era necesario para alcanzar esos objetivos. La capacitación fue una de las prácticas donde se impartió este mensaje. Un miembro de la OIM describió un programa experimental de formación de equipos de diez días que le mostró cómo sus mecanismos de defensa personales, como la necesidad de tener siempre la razón, perjudicaban su eficacia como líder. Un programa de capacitación organizacional que “te saca de tu zona de confort” le enseñó a un jefe de equipo a “desarrollar cierta autoconciencia” de cómo su necesidad de tener “el control” a veces lo había llevado a ser “muy reaccionario”. Estos programas no sólo ayudaron a los empleados a entender sus mecanismos de defensa personales y a adquirir habilidades para manejar sus reacciones; el hecho mismo de que la empresa “hubiera dedicado horas extras y destinado dinero a que los trabajadores asistieran” indicaba también cuánto valora estas habilidades. De acuerdo con un jefe de equipo, “¡Dicen lo que hacen y hacen lo que dicen!”.

Una vez más, los líderes de Rex y Comus ejemplificaron estas cualidades actuando ellos mismos con humildad y reconociendo abiertamente su propia falibilidad. Según dijo con orgullo un operador de producción: “Nuestros jefes son personas abiertas y honestas que no tienen temor de admitir que cometieron un error”. El comentario coincidió con nuestras observaciones. Los jefes, incluido el administrador financiero, los miembros de la OIM y los líderes de equipo, pedían de forma regular opiniones sobre sus comportamientos en interacciones individuales y en reuniones con sus compañeros de trabajo.

Lo contrario tiende a ocurrir en los lugares de trabajo peligrosos descritos en los casos de comparación, donde el estándar de desempeño se definió en función de las imágenes idealizadas de los varones. Los bomberos se manifestaron, por ejemplo, “orgullosos del hollín que les cubría cara, brazos, piernas e incluso dientes después de un día completo de trabajo en la línea de fuego” (Desmond, 2007: 172); en una fábrica se ascendió a “quienes

eran buenos en la gestión 2x4 (referencia a “un estilo de gestión agresivo «macho», que incluye golpear, en sentido figurado, a quien está en falta”) (Westley, 1990: 276), y en la “cultura machista” de la industria petrolera del “darlo todo [*gung ho culture*]”, un perforador que “no había perdido dos dedos y se había divorciado dos veces no era un «perforador real»” (Collinson, 1999: 584).

En resumen, las prácticas y normas de la plataforma, incluidos los criterios para la promoción a funciones formales de liderazgo, sirvieron para desvincular las imágenes idealizadas de masculinidad de las definiciones de competencia de modo que demostrar la masculinidad no fuera sinónimo de competencia. En cambio, las prácticas y normas legitimaron la expresión de la vulnerabilidad como elemento de competencia al vincularla con los requisitos básicos del trabajo. Estas prácticas y normas dieron aún más elementos a los trabajadores de la plataforma para dejar de lado los objetivos de la propia imagen en favor de la seguridad, la comunidad y el objetivo de la organización.

C. Orientación del aprendizaje hacia el trabajo

Si las metas colectivistas y las definiciones de competencia dieron a los varones el motivo y los modelos para dejar de lado las preocupaciones por la autoimagen masculina, el énfasis en el aprendizaje les dio práctica continua en ello. Las prácticas culturales que respaldaban el aprendizaje ponían en general a los varones en contacto con sus propias limitaciones y las de los demás cuando tenían que interactuar para cumplir con las exigencias técnicas del trabajo. Por otro lado, las culturas que respaldan el aprendizaje lo hacen en parte mediante la creación de zonas de seguridad psicológica, en las que las personas pueden bajar la guardia e incurrir en lo que sienten que son acciones arriesgadas si están seguras de que no serán objeto de denigración o humillación por parte del resto (Edmondson, 1999; Edmondson y Mogelof, 2005). La experiencia de la seguridad psicológica permitió a los trabajadores de la plataforma dejar de preocuparse por parecer suficientemente varoniles y centrarse en cambio en el logro de objetivos compartidos. Como explicó un trabajador, para realizar el trabajo de manera segura y eficaz “tenemos que confiar los unos en los otros. No puede haber miedo a las represalias”. Finalmente, nuestros datos coincidieron con las investigaciones que sugieren que las culturas orientadas al aprendizaje imparten una visión del yo más expansiva y menos estereotipada (Dweck y Leggett, 1988;

Molden y Dweck, 2006), una visión que puede haber facilitado todavía más las desviaciones de los varones de los guiones masculinos convencionales.

Los estudiosos del aprendizaje organizacional han contrastado las culturas que apoyan el aprendizaje con las culturas que refuerzan la orientación hacia el desempeño laboral (Edmondson, 2003; Edmondson y Mogelof, 2005), contraste que caracteriza acertadamente las diferencias entre la cultura de las plataformas y las culturas organizacionales representadas en los casos de comparación (para una discusión de las orientaciones hacia el aprendizaje y hacia el desempeño en el nivel individual, véase Dweck y Leggett, 1988). Las culturas orientadas al desempeño llevan a las personas a centrar su atención en demostrar sus competencias y evitar mostrar incompetencia más que en mejorar la competencia (Edmondson, 2003). Cuando la competencia y la masculinidad se combinan, demostrar competencia y demostrar masculinidad suelen ser lo mismo. Por lo tanto, las prácticas culturales que refuerzan la orientación al desempeño también fortalecen el cumplimiento de los guiones masculinos convencionales. A continuación, describimos la cultura de aprendizaje en las plataformas y sus diferencias con las culturas evidentemente orientadas al desempeño que encontramos en los casos de comparación y aparecieron en los recuerdos de los trabajadores; luego detallamos las implicaciones de cada tipo de cultura para las representaciones de la masculinidad de los varones.

El énfasis que en las plataformas se puso en el aprendizaje empezó con la socialización de los nuevos, que fueron acogidos bajo el ala de los veteranos. Un informante dio el siguiente ejemplo:

Por ejemplo, la prueba de pozo. Hice dos o tres *turnos* con una persona que me enseñó, aprendí a comprobar el pozo y a establecer en todos los equipos todos los parámetros, aprendí cómo hacer todos esos trabajos. Sólo quieren estar seguros de que sepas lo que estás haciendo. Y cuando te dejan hacerlo solo, siguen ahí contigo, observándote, para asegurarse de que lo hagas bien.

La colocación de una calcomanía que dice “SSE” (empleado de servicio corto, por sus siglas en inglés) en el casco de seguridad de los nuevos reforzó la aceptación de la inexperiencia como consecuencia natural del hecho de ser nuevo y legitimó los pedidos y ofrecimientos de ayuda. “No es colgarle orejas de burro en la cabeza o decir que no puede hacer el trabajo”, explicó un trabajador. “Es nada más decirle a los demás que nunca estuvo aquí antes, para que nos echen el ojo”.

Estas prácticas contrastan con el trato que un trabajador recordó haber recibido en otra plataforma: “Cuando me sumé al grupo, hasta no haber *he-*

cho huesos [expresión originada en la mafia que significa «hasta haber matado a alguien y ser de confianza»], era simplemente el nuevo. Era un riesgo para ellos, un peligro para ellos porque no sabía nada, y no me ayudaban porque lo consideraban una pérdida de tiempo”.

En Rex y Comus el aprendizaje no se limitó a los recién llegados. Cantidad de prácticas y normas crearon un ambiente seguro para que trabajadores de todos los niveles aprendieran. Un ejemplo es el “análisis de la causa raíz”, práctica para determinar la causa de un error costoso, que permitió sistematizar la “perspectiva de aprendizaje” de los errores y minimizó el impulso de culpar. Un operador de producción explicó lo que sucede cuando se produce un cierre accidental:

Hay una forma de hacer o de pasar por ciertas cosas que debe preguntarse. Y digamos que al hacerlo me equivoqué. Pero no me culpan ni me señalan. Lo que tratamos es de llegar a la causa raíz, para evitar que vuelva a suceder. ¿Fue por falta de conocimiento, por no tener la habilidad necesaria o por usar equipo inadecuado? ¿Fue un problema de ingeniería, y debe intervenir Ingeniería y analizarlo? Examinamos el asunto completo. Los mecánicos participan. Los operadores participan. Raramente participan también los jefes.

Otras prácticas también reconocieron la falibilidad humana y trataron la admisión de errores como parte de la vida. Comus estableció el “Club de los millonarios” para “honrar” a los trabajadores cuyos errores le habían costado a la compañía un millón de dólares, un juego humorístico basado en el club de ventas de IBM, que reconoce a los vendedores que ganan esa cantidad para la compañía. Convertirse en miembro no era fuente de vergüenza, sino más bien adquirir una marca propia de un ser humano. Este símbolo de falibilidad exhibido ante todos, como la calcomanía “SSE” en el casco, probablemente haya aumentado la sensación de los varones de que podían dejar de lado las preocupaciones por su propia imagen sin temor al ostracismo o al castigo.

Contrastamos estas prácticas con las de los casos de comparación que estimulaban la orientación del trabajo hacia el desempeño. En las culturas de desempeño, cuando las personas fallan quedan desacreditadas; cuando cometen errores se las culpa. Un empleado de una refinería de petróleo de aguas profundas resumió la cultura de la culpa históricamente arraigada en las prácticas de su plataforma de la siguiente manera: “Es una caza de brujas, un ejercicio de señalar con el dedo. Así que no admitimos nada... si no hay que informar un accidente, no se lo informa, por la costumbre de señalar” (Collinson, 1999: 586). Del mismo modo, los instructores de las academias navales fueron a menudo descritos como “imbéciles” que “te piden que

hagas las maniobras, y si lo haces mal te empiezan a gritar” (Barrett, 1996: 145). Este tipo de prácticas dañaron la seguridad psicológica y alentaron a los trabajadores a adoptar comportamientos defensivos y de autoprotección.

En Rex y Comus los líderes, que simbolizan y modelan la cultura de las plataformas, hicieron que el lugar de trabajo fuera seguro para la asunción de riesgos interpersonales. En todo momento resultó notable cómo los líderes, abiertos, solidarios y dispuestos a apoyar a sus equipos, propiciaban la vulnerabilidad y respondían de manera no defensiva a las preguntas y cuestionamientos —elemento clave para la seguridad psicológica (Edmondson, 1999, 2003)—. Muchos trabajadores de la plataforma hablaron de la voluntad que mostraban sus líderes para admitir sus propios errores y aprender de ellos. Uno de los gerentes, que trabajaba en la sede corporativa, se hizo conocido por sus “charlas junto al fuego”, reuniones que se hacían cada quince días en las plataformas y en las que respondía preguntas de los trabajadores y escuchaba sus preocupaciones. Muchos de ellos hablaron con admiración de sus reacciones a las críticas. “Se comenta lo valiente que es”, señaló un trabajador, “porque la gente hace críticas y se queja, y él se mantiene impassible. Los escucha a todos”.

Una vez más, el contraste con los otros lugares de trabajo peligrosos es sorprendente. Los gerentes de una mina de carbón, por ejemplo, hablaron mal de sus varones, llamándolos con nombres despectivos si se quejaban demasiado; como resultado, explicó un trabajador, “te quedabas con la boca cerrada” (Wicks, 2002: 318, 320). En la academia naval, un piloto recordó cómo, justo después de que nació su hijo, era “un manojo de nervios” y que, como resultado, ese día su desempeño no fue bueno. En lugar de preguntarle por sus errores, su oficial de entrenamiento los describió por la radio abierta; el piloto soportó en silencio los insultos (Barrett, 1996: 135).

Finalmente, la orientación hacia el aprendizaje de las plataformas hizo que los procesos de aprendizaje de los varones fueran transparentes, lo que llevó a varios de ellos a pensar de manera distinta sobre sí mismos y sus compañeros de trabajo. Un trabajador describió cómo había dejado de sentir que era culpable y estaba más atento a los sentimientos de los demás, resultado del interés que se pone en la plataforma en el aprendizaje de los propios errores:

Voy a ser honesto, cuando empecé acá, no era una persona que manejara muy bien los errores, especialmente si había que suspender las operaciones de la plataforma. Al principio, me molestaba mucho que se hiciera algo que pensaba que podría haberse evitado fácilmente. Fue algo que tuve que trabajar, y mejoré mucho. Te das cuenta de que necesitas cambiar cuando ves la

mirada de alguien que cometió un error como ése, y ves su dolor. Porque eso es algo que no nos querían causar.

Un mecánico, John, contó lo siguiente sobre cómo el valor que se da en la plataforma a escuchar a los demás y aprender de ellos lo había cambiado:

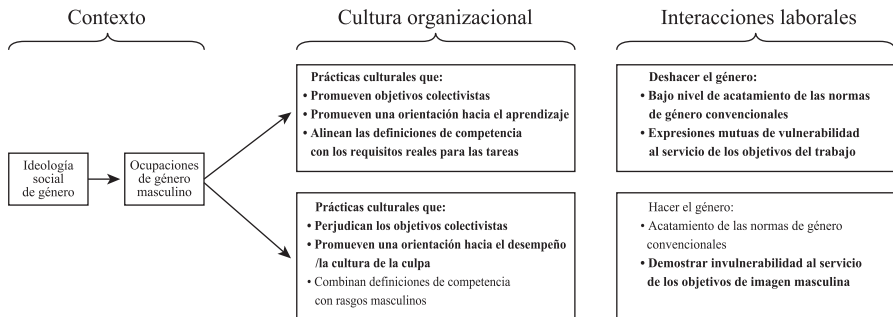
Un compañero de trabajo me dijo que los muchachos me llaman “Padre John”, y que dicen de mí que me voy a hacer cargo de todo, “va hacer todo”. Una noche me puse a pensar, “¿Por qué dirán eso?”. Tuve que mirarme al espejo y me di cuenta, “Bueno, porque actúo de ese modo”. Siempre sé todo, tengo que saberlo todo, tengo que ser el primero en dar la respuesta y no les doy oportunidad de decir “mira, yo también sé cómo se hace”. Fue como una autorrevelación de que tengo que cambiar mis maneras.

Estas reflexiones sugieren que el énfasis que se pone en las plataformas en el aprendizaje, que continuamente da a los varones muestras de su propia capacidad de crecimiento y de la de los demás, amplió la mirada de los varones sobre sí mismos. Esta visión ampliada puede haberse extendido a las definiciones de sí mismos como varones. Cuando les pedimos que reflexionaran sobre lo que significaba para ellos ser un varón, la mayoría describió la masculinidad en términos no estereotípicos o incluso contradictorios. Ser varón, señaló uno, “no significa que quiera patearle el trasero a alguien”, ni tampoco, dijo otro, “ser macho o arrogante”, o “tener que golpear a alguien” (otro), ni “dar la impresión de ser superior” (otro más). Un trabajador dijo: “No quiero ser un superhéroe. No quiero saberlo todo”. Otros respondieron a la pregunta invocando rasgos estereotipados femeninos, como el trabajador que explicó que “un hombre es un hombre cuando puede pensar como una mujer”, lo que en sus palabras significaba “ser sensible, compasivo, estar en contacto con mis sentimientos; saber cuándo reír y cuándo llorar”. Varios entrevistados corroboraron este punto de vista ofreciendo definiciones de masculinidad que enfatizaban de manera similar la humildad, los sentimientos, la accesibilidad y la compasión. Estas respuestas son compatibles con la investigación y muestran que la orientación hacia el aprendizaje disminuye la confianza en los estereotipos y el recurso a ellos (para una revisión, véase Molden y Dweck, 2006).

En resumen, las prácticas culturales y los símbolos que comunican la aceptación de la falibilidad y alientan a aprender de los errores, los fracasos y los contratiempos, junto con los líderes que estimulan ambas cosas, dieron a las plataformas la seguridad suficiente para que los varones se desviaran de los guiones masculinos convencionales. Al facilitar interacciones en las que los varones experimentaron de manera regular la vulnerabilidad de los

demás, pero también su capacidad de crecimiento y desarrollo, la orientación hacia el aprendizaje también puede haber fomentado en ellos concepciones de sí más amplias y menos genéricamente estereotipadas; estas autoconcepciones, a su vez, pueden haberles dado más libertad para desviarse de los guiones masculinos convencionales, sin experimentar tales desviaciones como un juicio contra su masculinidad.

FIGURA 1. CONDICIONES ORGANIZACIONALES QUE SUSTENTAN EL “HACER” Y EL “DESHACER” DEL GÉNERO EN EL TRABAJO



Los constructos en negrita indican las contribuciones novedosas del modelo a la teoría.

3. Hacia una teoría organizacional del deshacer el género

La figura 1 presenta el modelo que indujimos a partir de los datos de casos primarios y secundarios de este estudio para explicar cómo las prácticas culturales de las organizaciones equipan a los varones para “hacer” y “deshacer” el género. Este modelo amplía las perspectivas existentes sobre el género y el trabajo, al representar a las organizaciones como capaces no sólo de reproducir las concepciones sociales y ocupacionales de la masculinidad convencional, sino también de alterarlas. Los constructos presentados en negrita indican nuestras contribuciones a la teoría.

Proponemos que el hecho de que una organización reafirme o ponga en crisis la masculinidad convencional depende de los tipos de objetivos que su cultura impulsa a los varones a adoptar en sus interacciones laborales. Argumentamos que en el corazón del hacer género está la persecución de objetivos de autoimagen masculina. Cuando la cultura de la organización refuerza las obligaciones de los varones en relación con las creencias convencionales de género, las amenazas o las señales sociales que activan la

preocupación por la propia imagen masculina desencadenan actuaciones destinadas a mostrar y afirmar esa imagen. Cuando la organización, en cambio, estimula a los varones para que persigan objetivos incompatibles con esos esfuerzos masculinos, los lleva a medirse con un conjunto diferente de normas. Los varones encaran sus interacciones con estos objetivos y estándares alternativos en mente. En efecto, la organización relaja el control que la cultura en general ejerce sobre el modo en que los varones representan la masculinidad en el trabajo, liberándolos para deshacer el género.

Identificamos tres componentes de la cultura organizacional que se refuerzan mutuamente, y en las interacciones entre compañeros de trabajo pueden desviar a los varones de las preocupaciones por la imagen masculina: objetivos colectivistas, alineación de las definiciones de competencia con los requisitos reales para las tareas en lugar de con imágenes idealizadas de masculinidad, y orientación del aprendizaje hacia el trabajo. Al poner como prioridad declarada los objetivos colectivistas, las prácticas culturales anclan a los varones en objetivos laborales que los conectan con los demás. La sensación de los varones de que el bienestar de los demás se pone en juego en la forma de hacer sus trabajos les da una razón convincente para desviarse de la masculinidad convencional cuando el trabajo lo exige. Además, la organización equipa a los varones con habilidades y perspectivas necesarias para deshacer el género al incluir en las definiciones de competencia, cualidades —comunicadas a través de la retórica, los modelos a seguir y la capacitación— opuestas a las imágenes masculinas convencionales. Finalmente, las políticas, prácticas y normas que apoyan el aprendizaje brindan a los varones un entorno psicológicamente seguro en el cual practicar estas nuevas formas de interacción. Especulamos con que los comportamientos de aprendizaje pueden a su vez llevar el sentido de sí de los varones más allá de las construcciones estereotipadas de género. En síntesis, las organizaciones equipan a los varones para deshacer el género dándoles la motivación, un modelo y un margen de seguridad para desviarse de los guiones masculinos convencionales.

Nuestro análisis sugiere, además, que lo contrario de estas tres condiciones culturales refuerza el acatamiento de los varones a las normas sociales de género. Para establecerse como dignos de crédito en las interacciones laborales, muchas veces los varones se sienten obligados a demostrar y defender una imagen masculina. Mientras investigaciones y teorías previas identificaron la combinación de competencias y rasgos masculinos como elemento importante en esta dinámica (por ejemplo, Acker, 1990), nuestro análisis apunta a dos elementos adicionales que la refuerzan aún más: las

prácticas culturales que orientan a los varones hacia objetivos de autoimagen masculina y las que promueven una orientación del desempeño hacia el trabajo. A continuación, exploramos las implicaciones de este modelo y sugerimos direcciones para probarlo y extenderlo.

V. IMPLICACIONES Y LIMITACIONES

La idea de que las culturas organizacionales construyen el género no es nueva para los estudiosos del género, aunque la atención se ha centrado hasta ahora en cómo las organizaciones reproducen el *statu quo* de género (por ejemplo, Kanter, 1977; Ridgeway y England, 2007; Sturm, 2006). Nuestro estudio comienza a llenar un vacío en esta literatura al ofrecer una teoría de nivel meso sobre cómo las organizaciones también pueden alterar el *statu quo* de género a través de prácticas que alientan a los varones a abandonar los guiones masculinos convencionales. Si la *performance* masculina convencional preserva el dominio masculino (Carrigan *et al.*, 1985; Schrock y Schwalbe, 2009), comprender las condiciones organizacionales que llevan a los varones a abandonar tales guiones es una contribución importante a la teoría sobre cómo las organizaciones pueden reconstruir el sistema de género. A medida que las organizaciones relajan el control que la cultura ejerce sobre los varones, ponen en cuestión un principio central que mantiene el actual sistema de género en su lugar: su naturalidad e inevitabilidad (Lorber, 1994: 5), lo que bien podría dar lugar también a puntos de vista menos rígidos y no estereotipados de las mujeres (Meyerson *et al.*, 2007). La investigación futura debería evaluar las implicaciones de nuestro modelo para promover la igualdad de género en los lugares de trabajo.

Nuestros hallazgos también tienen implicaciones para el cambio en el nivel individual. Varios varones mencionaron cómo los había cambiado la experiencia de trabajo en las plataformas. Para algunos, el impacto tuvo carácter personal: refirieron haber aprendido a estar más atentos a las “relaciones personales e interpersonales” y a comportarse de manera diferente en el ejercicio del poder (por ejemplo, a no insultar), dar a otros la oportunidad de demostrar sus conocimientos y ver su dolor cuando cometen un error. Otros comentaron cómo había cambiado el equipo todo de trabajadores en su conjunto, convirtiéndose en un grupo de “personas más amables y gentiles”, capaces de “ponerse en contacto con el lado más tierno de los demás”. Consideramos posible que cuando los varones se desprenden de sus objetivos de imagen, las interacciones en el lugar de trabajo se vuelven “micro-contextos” donde, sintiéndose seguros, pueden entrar en contacto con

pensamientos y sentimientos desconocidos a medida que “adquieren, desarrollan y experimentan... nuevas formas de ser” (Dutton y Heaphy, 2003: 274), formas de ser que pueden ser necesarias para alcanzar otros objetivos. Las teorías sobre la identidad apoyan esta idea. Si la identidad masculina se construye en interacciones sociales situadas, entonces las interacciones caracterizadas por expresiones mutuas de vulnerabilidad deberían remodelar las concepciones que los varones tienen de sí mismos como varones, y estas concepciones, a su vez, deberían dar forma a las interacciones subsiguientes. Examinar los efectos de asumir riesgos interpersonales en relación con la identidad de género de los varones es el paso próximo obvio.

Estas reflexiones sobre el propio yo también pueden guiarnos al nivel más profundo de los mediadores psicológicos de los varones que hacen y deshacen el género, y a cómo las organizaciones pueden influir en ellos. Nos llamó la atención la teoría implícita del yo que parecía subyacer en las reflexiones que hacían sobre sí mismos los trabajadores de las plataformas. Mientras los varones en otros lugares de trabajo peligrosos se identificaban repetidamente con una concepción de la masculinidad traducible en un conjunto de rasgos fijos que hay que mostrar (por ejemplo, los “varones de verdad” conducen tractores), los trabajadores de las plataformas se describieron a sí mismos de modos menos estereotipados en términos de género, más vinculados a requisitos situacionales y, por lo tanto, más susceptibles a las desviaciones de la masculinidad convencional. La investigación ha demostrado que la oposición entre teorías fijas y teorías contingentes del yo predice la oposición respectiva entre objetivos de desempeño y objetivos de aprendizaje (Dweck y Leggett, 1988). En el nivel individual, las personas que se conciben a sí mismas como un conjunto de rasgos fijos tienden a perseguir el objetivo de desempeño de demostrar que poseen esos rasgos, mientras que quienes se conciben a sí mismas como conjunto de cualidades maleables tienden a buscar el objetivo de aprendizaje de desarrollar esas cualidades. Extrapolando estos hallazgos, suponemos que cuando una cultura organizacional orientada al desempeño combina los rasgos masculinos con la competencia, refuerza la visión del yo como conjunto de rasgos fijos cuya posesión debe demostrarse. Nuestros hallazgos sugieren que las culturas organizacionales orientadas al aprendizaje, por el contrario, pueden brindar a las personas elementos que contradigan esos puntos de vista sobre el yo, allanando el camino a conceptos sobre el propio yo más maleables. Por lo tanto, si bien las teorías sobre el yo de las personas promueven claramente orientaciones hacia objetivos diferentes, también puede darse el caso de que orientaciones hacia objetivos diferentes, respaldadas en las prácticas

culturales de una organización, promuevan diferentes teorías sobre el yo; tales teorías pueden, a su vez, resultar mediadores críticos de las conductas relacionadas con el género en el trabajo. La investigación futura podría ampliar el estudio de la masculinidad para probar estas ideas tanto en el laboratorio como en el campo.

Nuestra investigación también contribuye a la literatura sobre organizaciones de alta confiabilidad. Si bien los investigadores de la alta confiabilidad han ignorado el papel del género en los procesos que estudian, nuestros hallazgos sugieren que deshacer el género puede ser fundamental para conseguir aprendizaje y alta confiabilidad en entornos de alto riesgo. Específicamente, este estudio demuestra cómo la transición del alto riesgo a la alta confiabilidad puede ir acompañada de una transición paralela de un comportamiento masculino estereotípico de género a un comportamiento contraestereotípico. Por lo tanto, presentamos el género como elemento central en el funcionamiento de esas organizaciones, una perspectiva muy oportuna a la luz de la plataforma petrolera de aguas profundas que explotó hace un tiempo en el Golfo de México, costando 11 vidas y causando el peor derrame de petróleo en la historia (Zeller, 2010).

Nuestra teoría tiene amplia significación para todos los entornos organizacionales. Nos concentramos en la masculinidad en lugares de trabajo peligrosos porque esos entornos evocan imágenes culturales vívidas del hombre ideal, pero la masculinidad también es un valor que se persigue en otros entornos laborales. Si es posible que los varones deshagan el género en el entorno esencialmente masculino de una plataforma petrolera de aguas profundas, debería resultarles posible deshacerlo también en cualquier otro lugar. La investigación ha documentado cómo en su enorme mayoría las organizaciones hacen coincidir los rasgos masculinos convencionales con el desempeño efectivo en trabajos de escritorio de tipo gerenciales, científicos o legales (por ejemplo, Meyerson y Kolb, 2000; Pierce, 1995). Por lo tanto, estos trabajos también pueden ser espacios donde la masculinidad se ponga a prueba. Del mismo modo, las principales organizaciones deberían ser capaces de interrumpir ese tipo de procesos mediante la institución de políticas, prácticas y normas que anclen a los varones en trabajos significativos, desvinculen los rasgos masculinos de las definiciones de competencia y brinden a los varones práctica en la interacción con compañeros de trabajo sin obligación de ajustarse a las concepciones normativas de la cultura sobre el comportamiento varonil, mientras al mismo tiempo les proporcionan confianza en que otros no los penalizarán por ese motivo ni serán tenidos en menos. Probablemente, las prácticas laborales particulares capaces de crear

las condiciones culturales necesarias para deshacer el género varíen de un lugar de trabajo a otro.

Finalmente, nuestra investigación se refiere a los debates sobre los méritos relativos de los rasgos “masculinos” frente a los “femeninos”. Los estudios del liderazgo, por ejemplo, han comenzado a cuestionar los modelos heroicos de liderazgo (por ejemplo, Badaracco, 2001), favoreciendo un enfoque más relacional, a menudo asociado con la feminidad (Fletcher, 2003; Fondas, 1997). Creemos que tales debates podrían estar mal orientados, en tanto los objetivos que las personas tienen en sus interacciones con compañeros de trabajo pueden ser más importantes que los rasgos que muestran. Específicamente, nuestros hallazgos sugieren que los problemas asociados con la masculinidad no radican en los rasgos masculinos *per se* (muchas tareas requieren decisión, fuerza o desapego emocional), sino en los esfuerzos de los varones por demostrar su valía en relación con ellos, ya sea en el entorno sucio y peligroso de una plataforma petrolera de aguas profundas o en el entorno elegante y protegido de una *suite* ejecutiva. Cuando se ponen en acto al servicio del trabajo en lugar de como prueba de identidad, los atributos masculinos pueden ser un recurso valioso.

Nuestro estudio tiene varias limitaciones. Primero, nuestros datos primarios nos permitieron generar pero no probar la teoría, porque carecían de la variabilidad sistemática necesaria para poder inferir relaciones entre cultura organizacional y comportamiento. Para compensar esta falta de variabilidad, usamos como puntos de comparación datos secundarios de diez estudios de campo de otros lugares de trabajo peligrosos, así como relatos de experiencias previas de los entrevistados en otras plataformas. Los elementos de nuestra teoría surgieron de un proceso de comparación sistemática de datos entre estas fuentes de variabilidad. Por lo tanto, nuestro modelo, aunque estrechamente vinculado a los datos, sigue siendo especulativo. Las investigaciones futuras sobre masculinidad deberían probar el modelo propuesto bajo diferentes condiciones organizacionales, ya sea inducidas experimentalmente en laboratorio o existentes en el campo.

En segundo lugar, nuestro diseño de investigación impide descartar por completo los efectos de la selección. Es posible que el programa de seguridad y sus correspondientes políticas, prácticas y normas laborales hayan llevado a la contratación o retención selectiva de un tipo particular de trabajador masculino, más abierto a descartar los guiones masculinos convencionales. Tenemos buenas razones para creer, sin embargo, que no es el caso. Varios varones notaron que los compañeros de trabajo inicialmente resistentes terminaron por adaptarse, y algunos describieron haber supera-

do ellos mismos la resistencia. Además, nadie mencionó en las entrevistas que algunos varones hubieran renunciado o rechazado trabajos como resultado de la cultura que la empresa inculcaba en las plataformas, y la tasa de rotación relativamente baja corrobora que tales eventos habrían sido raros. Finalmente, no encontramos diferencias sistemáticas en las expresiones de masculinidad convencional entre los empleados de la empresa seleccionados por la empresa y los empleados contratados en cuya contratación la empresa no participó.

Una tercera limitación se refiere a la generalización de nuestros hallazgos a otros entornos de trabajo. Tres aspectos constituyen la singularidad del sitio donde llevamos a cabo la investigación. En primer lugar, los trabajadores de la plataforma —que viven y trabajan juntos durante semanas en un espacio limitado no muy diferente de una “institución total” (Goffman, 1961)— son cautivos de su entorno de trabajo de una manera en que la mayoría de los trabajadores no lo son. Por lo tanto, si bien no tenemos una razón *a priori* para creer que las relaciones que postulamos no se mantendrían en otros entornos, es probable que la institucionalización de las prácticas y normas laborales que observamos sea difícil de replicar completamente. En segundo lugar, este entorno resultó abrumadoramente masculino. Las teorías de la identidad (para una revisión, véase, por ejemplo, Jenkins, 2004: 93-98) sugerirían que en entornos con más mujeres, los varones podrían subrayar más el género. Y la mayor prominencia del género podría hacer que estuvieran menos dispuestos a desviarse de la masculinidad convencional. Sin embargo, la investigación no ha confirmado esto: de acuerdo con el hallazgo de que los varones “dan mayor valor a su identidad ante los ojos de otros varones” (Collinson, 2003: 533), los lugares de trabajo dominados por varones son un caldo de cultivo para la masculinidad convencional. Incluso en ausencia de las mujeres, los varones se esfuerzan por demostrar sus credenciales masculinas; por lo tanto, la presencia de la mujer no parece determinante. Sin embargo, no podemos hablar directamente de cómo influiría la presencia de más mujeres en la puesta en crisis organizativa de la masculinidad convencional. En tercer lugar, una de las instancias particulares de los objetivos colectivistas en el entorno que estudiamos, la seguridad, fue especialmente convincente. No obstante la investigación de psicología social sobre el poder de los objetivos colectivistas en relación con los objetivos de autoimagen (Crocker *et al.*, 2008), en los casos donde no hay tanto en juego no resulta claro que los objetivos menos vitales para la vida sean suficientemente convincentes para desviar a los varones de las metas de autoimagen masculina. Para responder estas preguntas es necesario investigar procesos de cambio, entornos con más mujeres y diferentes instanciaciones de objetivos.

En términos más generales, podría ser que las plataformas petroleras de aguas profundas fueran demasiado exóticas para compararlas significativamente con “el mundo prosaico de las organizaciones cotidianas” (Scott, 1994: 25). Esperamos que no sea el caso. Compartimos con otros académicos la impresión de que “el estudio de las organizaciones de alto riesgo debe integrarse mejor en el estudio de las organizaciones en general” (Scott, 1994: 25; véase, también, Perrow, 1984; Weick *et al.*, 1999). Tomándolas como ejemplo, utilizamos la “característica distintiva de estas organizaciones como ocasión para ver todas las organizaciones de una manera diferente” (Weick *et al.*, 1999: 104) y, en particular, para ver que el género es mucho más maleable y las organizaciones mucho más influyentes de lo que típicamente han entendido los estudiosos de la organización. En síntesis, los lugares de trabajo peligrosos abren una ventana a cómo se desenvuelven los procesos asociados con la masculinidad en las organizaciones, y los lugares de trabajo peligrosos altamente efectivos abren una ventana a cómo estos procesos podrían ser diferentes. De hecho, si los varones pueden “deshacer el género” en plataformas petroleras en alta mar, posiblemente uno de los entornos laborales más machistas del mundo moderno, entonces deberían poder deshacerlo en cualquier sitio.

VI. APÉNDICE A. PREGUNTAS RELEVANTES DE LA ENTREVISTA

I. Preguntas iniciales y antecedentes

1. Cuéntame un poco cómo llegaste aquí. ¿Cuánto tiempo has estado con la empresa/el contratista? ¿Dónde estuviste antes? ¿Cuándo llegaste a Rex/Comus?
2. ¿Qué haces en la plataforma?
3. Describe cómo ha sido trabajar en aguas profundas y lo que ves como aspectos positivos y negativos de ello.
 - A. ¿Cómo se compara con otros lugares en los que has trabajado?
4. ¿Cuál es tu edad, estado civil, cuántos hijos tienes, dónde tienes domicilio?

II. Procesos de equipo

5. Una de las áreas que nos interesa es cómo los equipos trabajan juntos y resuelven problemas. Si tuvieras que calificar a Rex/Comus en

- términos de la efectividad de los equipos en una escala del uno al siete, ¿qué puntaje le darías?
- A. ¿De qué manera son efectivos?
 - B. ¿De qué manera son ineficaces?
6. Piensa en una circunstancia en que hayas necesitado trabajar con otras personas para resolver un problema y el equipo haya trabajado muy bien junto.
- A. ¿Qué sucedió? ¿Qué hizo que el equipo trabajara bien junto?
7. Piensa en una circunstancia en que hayas necesitado trabajar con otras personas para resolver un problema y el equipo no haya trabajado tan bien junto.
- A. ¿Qué sucedió? ¿Cuál fue el problema?
8. ¿Qué sucede cuando alguien comete un error?
- A. ¿Puedes darme un ejemplo?
9. ¿Alguna vez has cometido tú personalmente un error aquí?
- A. ¿Qué sucedió?
 - B. ¿Cómo te sentiste?

III. *Relaciones/Interacciones: Presencia/Ausencia de conductas estereotipadas de género*

10. Piensa en las relaciones que tienes con las personas con quienes trabajas aquí en la torre/plataforma. ¿Cómo las puedes comparar con las relaciones que tienes con personas fuera de la plataforma? ¿Otros lugares en los que has trabajado?
11. Antes de venir por primera vez aquí tenía la siguiente imagen de los campos petroleros: un lugar lleno de gente ruda, un sitio muy áspero donde se juega duro y se perfora duro. ¿Hasta qué punto es precisa esa imagen?
- A. Si “no es correcta”:
 - a. Eso contradice el estereotipo que la mayoría de la gente tiene sobre cómo es el trabajo en una plataforma petrolera. ¿Cómo se explica eso?
 - b. ¿Siempre fue así o las cosas cambiaron? ¿Es distinto de otras plataformas?
 - c. (Si cambió/es distinto) ¿De qué manera es mejor? ¿Por qué?
 - d. (Si cambió/es distinto) ¿Por qué crees que cambió/es distinto?

- B. Si es “correcta”:
 - a. ¿Me puedes dar algunos ejemplos de ese tipo de comportamiento?
 - b. ¿Se trata de algo bueno, malo, o que en realidad no importa?
- 12. Este es un ambiente casi exclusivamente masculino. ¿Es como otros lugares de trabajo mayoritariamente masculinos en los que hayas estado?
 - A. En caso afirmativo: ¿Cómo es eso?
 - B. Si no: ¿Qué lo hace diferente?

IV. Seguridad

- 13. [Si aún no se ha cubierto] ¿En qué se distingue tu experiencia en esta plataforma con tus experiencias en otras plataformas?
 - A. ¿La atención que se da a la seguridad?
 - B. ¿Cómo se manejan los errores?
- 14. [Si aún no se mencionó] ¿Cuál es tu evaluación del programa de seguridad implementado aquí?
 - A. ¿Cómo compararías el trabajo en Rex/Comus sobre la seguridad con lo que encontraste en otros lugares donde hayas trabajado?

V. Liderazgo y competencia: presencia/ausencia de rasgos estereotípicos de género

- 15. ¿Quiénes son las personas a quienes se considera buenos líderes?
 - A. ¿Qué los hace buenos líderes?
- 16. ¿A qué tipo de personas se respeta más?
 - A. ¿Con qué tipo de comportamiento o actitudes se gana el respeto de otras personas?

VI. Identidad de género

- 17. ¿Qué significa para ti ser hombre?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKER, J. (1990), “Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations”, *Gender and Society*, 4.

- ACKER, J. y VAN HOUTEN, D. R. (1974), "Differential recruitment and control: the sex structuring of organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19.
- ADDLESTON, J. y STIRRAN, M. (1996), "The last bastion of masculinity: gender politics at the Citade", en C. CHENG (ed.), *Masculinities in organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- ANDERSON, E. (2005), *In the game: gay athletes and the cuff of masculinity*, Albany, NY, State University of New York Press.
- BADARACCO, J. L., Jr. (2001), "We don't need another hero", *Harvard Business Review*, 79.
- BAILYN, L. (2006), *Breaking the Mold: Redesigning work for productive and satisfying lives*, Ithaca, NY, Cornell University Press.
- BAUMEISTER, R. F. y LEAIY, M. R. (1995), "The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation", *Psychological Bulletin*, 117.
- BIERLY, P. E. y SPENDER, J. C. (1995), "Culture and high reliability organizations: the case of the nuclear submarine", *Journal of Management*, 21.
- BIGLEY, G. A. y ROBERTS, K. H. (2001), "The incident command system: high-reliability organizing for complex and volatile task environments", *Academy of Management Journal*, 44.
- BIGLEY, G. A. y ROBERTS, K. H. (1995), "Organizational culture in high reliability organizations: an extension", *Human Relations*, 88.
- BIRD, S. R. (1996), "Welcome to the men's club: homosociality and the maintenance of hegemonic masculinity", *Gender and Society*, 10.
- BOWLES, H. R. et al. (2005), "Constraints and triggers: situational mechanics of gender in negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 89.
- BRANDTH, B. y HAUGEN, M. (2005), "Text, body, and tools: changing mediations of rural masculinity", *Men and Masculinities*, 8.
- BRITTON, D. M. (1997), "Gendered organizational logic: policy and practice in men's and women's prisons", *Gender and Society*, 11.
- BRITTON, D. M. y LOGAN, L. (2008), "Gendered organizations: progress and prospects", *Sociology Compass*, 2.
- CARRIGAN, T. et al. (1985), "Toward a new sociology of masculinity", *Theory and Society*, 14.
- CHENG, C. (1996), "Men and masculinities are not necessarily synonymous: thoughts on organizational behavior and occupational sociology", en C. CHENG (ed.), *Masculinities in organizations: xi-xix*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- CHETKOVICH, C. A. (1997), *Real heat gender end race in f/te urban fire service*, New Brunswick, NJ, Rutgers University Press.

- CLAYTON, B. y HUMBERSTONE, B. (2006), "Men's talk: a (pro)feminist analysis of male university football players' discourse", *International Review for the Sociology of Sport*, 41.
- COLLINSON, D. L. (1988), "Engineering humour: masculinity, joking and conflict in shop-floor relations", *Organization Studies*, 9.
- COLLINSON, D. L. (1992), "Managing the shopfloor: subjectivity, rimsculinity and workplace culture", Nueva York, Walter de Gruyter.
- COLLINSON, D. L. (1999), "Surviving the rigs: safety and surveillance on North Sea oil installations", *Organization Studies*, 20.
- COLLINSON, D. L. (2003), "Identities and insecurities: selves at work", *Organization*, 10.
- COLLINSON, D. L. y HEARN, J. (1994), "Naming men as men: implications for work, organization and management", *Gender, Work and Organization*, 1.
- CONNELL, R. W. (1987), *Gender and power: society the person and sexual politics*, Stanford, CA, Stanford University Press.
- CONNELL, R. W. (1995), *Masculinities*, Cambridge, RU, Polity Press.
- CONNELL, R. W. y MESSERSCHMIDT, J. (2005), "Hegemonic masculinity", *Gender and Society*, 19.
- CORBIN, J. M. y STRAUSS, A. L. (2008), *Basits of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, Londres, Sage.
- COURTENAY, W. H. (2006), "Rural men's health: situating risk in the negotiation of masculinity", en H. CAMPBELL *et al.* (eds.), *Country boys: masculinity and rural life*, University Park, PA, Pennsylvania State University Press.
- CROCKER, J. y CANEVELLO, A. (2008), "Creating and undermining social support in communal relationships: the role of compassionate and self-image goals", *Journal of Personality and Social Psychology*, 95.
- CROCKER, J. y PARK, L. E. (2004), "The costly pursuit of self-esteem", *Psychological Bulletin*, 130.
- CROCKER, J. *et al.* (2008), "Why does writing about important values reduce defensiveness? Self-affirmation and the role of positive other-directed feelings", *Psychological Science*, 19.
- CROCKER, J. *et al.* (2009), "The costly pursuit of self-esteem: implications for self-regulation", en R. HOYLE (ed.), *Handbook af personality and self-regulation*, Malden, MA, Blackwell.
- DEAUX, K. y STEWART, A. (2001), "Framing gender identity", en R. UNGER (ed.), *Handbook of the Psychology of women and gender*, Nueva York, John Wiley.

- DECI, E. L. y RYAN, R. M. (2000), "The «what» and «why» of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior", *Psychological Inquiry*, II.
- DESMOND, M. (2006), "Becoming a firefighter", *Ethnography*, 7.
- DESMOND, M. (2007), *On the fireline: living and dying with wildland firefighters*, Chicago, Il, University of Chicago Press.
- DEUTSCH, F. M. (2007), "Undoing gender", *Gender and Society*, 2J.
- DUNON, J. y HEAPHY, E. (2003), "The power of high quality connections", en K. CAMERON *et al.* (eds.), *Positive organizational scholarship*, San Francisco, Berrett-Koehler.
- DWECK, C. y LEGGETT, E. (1988), "A social-cognitive approach to motivation and personality", *Psychological Review*, 95.
- DWECK, C. *et al.* (2003), "Self-systems give unique meaning to self variables", en M. R. LEAIV (ed.), *Handbook of self and identity*, Nueva York, Guilford.
- EAGLY, A. H. y CARLI, L. L. (2007), *Through the Labyrinth: the myth about how women become leaders*, Boston, Harvard Business School Press.
- EDMONDSON, A. C. (1999), "Psychological safety and learning behavior in work teams", *Administrative Science Quarterly*, 44.
- EDMONDSON, A. C. (2003), "Speaking up in the operating room: how team leaders promote learning in interdisciplinary action teams", *Journal of Management Studies*, 40.
- EDMONDSON, A. C. y MOGELOF, J. P. (2005), "Explaining psychological safety in innovation teams", en L. THOMPSON y H. CHOI (eds.), *Creativity and innovation in organizations*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates Press.
- EISENHARDT, K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, J4.
- ELY, R. J. (1995), "The power in demography: women's social constrictions of gender identity at work", *Academy of Management Journal*, 38.
- ELY, R. J. y MEYERSON, D. E. (2000), "Theories of gender in organizations: a new approach to organizational analysis and change", *Research in Organizational Behavior*, 22.
- ELY, R. y PADAVIC, I. (2007), "A feminist analysis of organizational research on sex differences", *Academy of Management Review*, 32.
- EVELINE, J. y BOOTH, M. (2002), "Gender and sexuality in discourses of managerial control: the case of women miners", *Gender, Work and Organization*, 9.
- FERLIE, E. *et al.* (2005), "The nonspread of innovations: the mediating role of professionals", *Academy of Management Journal*, 48.

- FINE, G. A. (1996), "Justifying work: occupational rhetorics as resources in restaurant kitchens", *Administrative Science Quarterly*, 41.
- FINK, D. (1998), *Cutting into the meatpacking line: workers and change in the rural midwest*, Chapel Hill, University of North Carolina Press.
- FITZPATRICK, J. S. (1980), "Adapting to danger: a participant observation study of an underground mine", *Work and Occupations*, 7.
- FLETCHER, J. K. (2003), "The greatly exaggerated demise of heroic leadership: gender, power and the myth of the female advantage", en R. J. ELY *et al.* (eds.), *Reader in gender, work and organization*, Victoria, Australia, Blackwell.
- FONDAS, N. (1997), "Feminization unveiled: management qualities in contemporary writings", *Academy of Management Review*, 22.
- GARFINKEL, H. (1967), *Studies in ethnomethodology*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- GLASER, B. G. y STRAUSS, A. L. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Nueva York, Aldine Publishing Company.
- GOFFMAN, E. (1961), *Asylums: essays on the social situation of mental patients and other inmates*, Nueva York, Doubleday.
- GOFFMAN, E. (1977), "The arrangement between the sexes", *Theory and Society*, 4.
- GRAY, S. (1984), "Sharing the shop floor: women and men on the assembly line", *Radical America*, 18.
- HIRSCHHORN, L. y YOUNG, D. R. (1993), "The psychodynamics of safety: a case study of an oil refinery", en L. HIRSCHHORN y C. K. BARNETT (eds.), *The psychodynamics of organizations*, Filadelfia, Temple University Press.
- HOCLEY, J. (2003), "No more heroes: masculinity in the infantry", en P. R. HIGATE (ed.), *Military masculinities: identity and the sire*, Westport, CT, Praeger.
- JACKALL, R. (1988), *Moral images: the world of corporate managers*, Nueva York, Oxford University Press.
- JENKINS, R. (2004), *Social identity*, 2a. ed., Londres, Routledge.
- JURIK, N. C. y SIEMSEN, C. (2009), "Doing gender as canon or agenda: a symposium on West and Zimmerman", *Gender and Society*, 23.
- KANTER, R. M. (1977), *Men and women of the corporation*, Nueva York, Basic Books.
- KAPLAN, D. (2005), "Public intimacy: dynamics of seduction in male homosexual interactions", *Symbolic Interaction*, 28.

- KERFOOT, D. y KNIGHTS, D. (1993), "Management, masculinity and manipulation: from paternalism to corporate strategy in financial services in Britain", *Journal of Management Studies*, 30.
- KILDUFF, M. (2001), "Hegemonic masculinity and organizational behavior", en R. T. GOLEMBIEWSKI (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Nueva York, Basel.
- KIMMEL, M. S. (1994), "Masculinity and homophobia: fear, shame and silence in the construction of gender identity", en H. BROD y M. KAUFMAN (eds.), *Theorizing Masculinities*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- KOLB, D. et al. (2003), "Making change: a framework for promoting gender equity in organizations", en R. J. ELY et al. (eds.), *Reader in gender, work and organizations*, Malden, MA, Blackwell Publishing.
- KONDO, D. K. (1990), *Crafting selves: power, gender and discourses of identity in a Japanese workplace*, Chicago, University of Chicago Press.
- KUNDA, G. (2006), *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation* (ed. revisada), Filadelfia, Temple University Press.
- LIVINGSTONE, D. W. y LUXTON, M. (1989), "Gender consciousness at work: modification of the male breadwinner norm among steelworkers and their épouses", *The Canadian Review of Sociology and Anthropology*, 26.
- LORBER, J. (1994), *Paradoxes of gender*, New Haven, CT, Yale University Press.
- LORBER, J. (1994), "The organization of exclusion: institutionalization of sex inequality, gendered faculty jobs and gendered knowledge in organizational theory and research", *Organization*, 2.
- LORBER, J. (2002), *Organizational culture: Mapping the Terrain*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- LOVE, B. J. (1996), "The organizational construction of hegemonic masculinity: the case of the U.S. Navy", *Gender, Work and Organization*, 3.
- MAIER, M. y MESSERSCHMIDT, J. W. (1998), "Commonalities, conflicts and contradictions in organizational masculinities: exploring the gender genesis of the challenger disaster", *The Canadian Review of Sociology and Anthropology*, 35.
- MARTIN, S. E. (1999), "Police force or police service? Gender and emotional labor", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561.
- MARTIN, P. Y. (2001), "Mobilizing masculinities: women's experience of men at work", *Organization*, 8.
- MARTIN, P. Y. (2003), "Said and done vs saying and doing: gendering practices, practicing gender at work", *Gender and Society*, 17.

- MENZIES, C. R. (1991), "Obscenities and fishermen: the (re)production of gender in the process of production", *Anthropology of Work Review*, 12.
- MERRILL-SANDS, D. *et al.* (1999), "Engendering organizational change: a case study of strengthening gender-equity and organizational effectiveness in an international agricultural research institute", en A. RAO *et al.* (eds.), *Gender at work: organizational change for quality*, West Hartford, CT, Kumarian Press.
- MESSNER, M. (1989), "Masculinities and athletic cancers", *Gender and Society*, 3.
- MESSNER, M. (2005), "Still a man's world? Studying masculinities and sport", en M. S. KIMMEL *et al.* (eds.), *Handbook of studies on men and masculinities*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- MEYERSON, D. E. y KOLB, D. M. (2000), "Moving out of the «armchair»: developing a framework to bridge the gap between feminist theory and practice", *Organization*, 7.
- MEYERSON, D. E. *et al.* (2007), "Disrupting gender revising leadership", en D. RHODE y B. KELLERMAN (eds.), *Women and leadership: the state of play and strategies for change*, San Francisco, Jossey-Bass.
- MOLDEN, D. C. y DWECK, C. S. (2006), "Finding «meaning» in psychology: a fay theories approach to self-regulation, social perception, and social development", *American Psychologist*, 61.
- MONAGHAN, L. F. (2002), "Regulating «unruly» bodies: work tasks, conflict and violence in Britain's night-time economy", *The British Journal of Sociology*, 53.
- MÜLER, G. E. (2004), "Frontier masculinity in the oil industry: the experience of women engineers", *Gender, Work and Organisation*, 11.
- Oncale v. Sundowner Offshore Services* (1998), Inc. 523 U. S. 75, 118 S. Ct. 998.
- PADAVIC, I. (1991), "The re-creation of gender in the male workplace", *Symbolic Interaction*, 24.
- PERROW, C. (1984), *Normal accidents: living with high-risk technologies*, Nueva York, Basic Books.
- PFEFFER, J. (1981), "Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms", *Research in Organizational Behavior*, 3.
- PIERCE, I. L. (1995), *Gender trials: lives in contemporary law firms*, Berkeley, University of California Press.
- PODOLNY, J. M. *et al.* (2005), "Revisiting the meaning of leadership", *Research in Organizational Behavior*, 26.
- POGREBIN, M. R. y POOLE, E. D. (1988), "Humor in the briefing room: a study of the strategic uses of humor among police", *Journal of Contemporary Ethnography*, 17.

- PRINTIE, R. y WINNING, A. (1998), "Building strategies: equal opportunity in the construction industry", *Gender, Work and Organization*, 5.
- PROKOS, A. y PADAVIC, I. (2002), "There oughtta be a law against bitches: masculinity lessons in police academy training", *Gender, Work and Organization*, 9.
- RAPOPORT, R. *et al.* (2002), *Beyond work-family balance: advancing gender equity and workplace performance*, San Francisco, Jossey-Bass.
- RESKIN, B. F. y MCBRIER, D. B. (2000), "Why not ascription? Organization's employment of male and female managers", *American Sociological Review*, 65.
- RIDGEWAY, C. L. (1991), "The social construction of status value: gender and other nominal characteristics", *Social Forces*, 70.
- RIDGEWAY, C. L. (1997), "Interaction and the conservation of gender inequality: considering employment", *American Sociological Review*, d2.
- RIDGEWAY, C. L. y CORNELL, S. J. (2000), "Limiting gender inequality through interaction: the end(s) of gender", *Contemporary Sociology*, 29.
- RIDGEWAY, C. L. y ENGLAND, P. (2007), "Sociological approaches to sex discrimination in employment", en F. J. CROSBY *et al.* (eds.), *Sex discrimination in the workplace: multidisciplinary perspectives*, Oxford, Blackwell.
- RISMAN, B. J. (2009), "From doing to undoing: gender as we know it", *Gender and Society*, 23.
- ROBERTS, K. H. *et al.* (1994), "Decision dynamics in two high reliability military organizations", *Management Science*, 40.
- ROSEN, L. N. *et al.* (2005), "Cohesion and the culture of hypermasculinity in U.S. Army units", *Armed Forces and Society*, 29.
- ROSSO, B. D. *et al.* (en preparación), "On the meaning of work: a theoretical integration and review", *Research in Organization Behavior*, 30.
- ROTH, E. M. *et al.* (2006), "Shared situation awareness as a contributor to high reliability performance in railroad operations", *Organization Studies*, 27.
- SCHACHT, S. P. (1996), "Misogyny on and off the Pitch: the gendered world of male rugby players", *Gender and Society*, i0.
- SCHROCK, D. y SCHWALBE, M. (2009), "Men, masculinity, and manhood acts", *Annual Review of Sociology*, 35.
- SCHULTZ, V. (1998), "Reconceptualizing sexual harassment", *The Yale Law Journal*, 107.
- SCOTT, W. R. (1994), "Open peer commentaries on accidents in high-risk systems", *Organization Studies*, 1.

- SHELDON, K. M. *et al.* (2004), "The independent effects of goal contents and motives on well-being: It's both what you pursue and why you pursue it", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30.
- STURM, S. (2006), "The architecture of inclusion: advancing workplace equity in higher education", *Harvard Journal of Law and Gender*, 29.
- SWIDLER, A. (1986), "Culture in action: symbols and strategies", *American Sociological Review*, 51.
- TELFORD, L. (1996), "Selves in bunkers: organizational consequences of failing to verify alternative masculinities", en C. CHENG (ed.), *Masculinities in organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- TUSHMAN, M. L. y O'REILLY, C. (2002), *Winning through innovation*, Boston, Harvard Business School Press.
- VAUGHT, C. y SMITH, D. L. (1980), "Incorporation and mechanical solidarity in an underground coal mine", *Sociology of Work and Occupations*, 7.
- VAUGHT, C. y WIEHAGEN, W. J. (1991), "Escape from a mine fire: emergent perspective and work group behavior", *Journal of Applied Behavioral Science*, 27.
- WEICK, K. E. y ROBERTS, K. H. (1983), "Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks", *Administrative Science Quarterly*, 38.
- WEICK, K. E. y SUTCLIFFE, K. M. (2001), *Managing the unexpected*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- WEICK, K. E. *et al.* (1999), "Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness", *Research in Organizational Behavior*, 21.
- WEST, C. y ZIMMERMAN, D. H. (1987), "Doing gender", *Gender and Society*, I.
- WESTLEY, F. R. (1990), "The eye of the needle: cultural and personal transformation in a traditional organization", *Human Relations*, 43.
- WESTON, K. (1990), "Production as means, production as metaphor: women's struggle to enter the trades", en F. GINSBERG y A. L. TSING (eds.), *Uncertain terms: negotiating gender in American culture*, Boston, MA, Beacon.
- WICKS, D. (2002), "Institutional bases of identity construction and reproduction: the case of underground coal mining", *Gender, Work and Organization*, 9.
- WILLIAMS, J. C. (2010), *Reshaping the work family debate: why men and class matter*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- YIN, R. (1989), *Case study research: design and methods*, Newbury Park, CA, Sage Publishing.
- YOUNT, K. R. (1991), "Ladies, flirts, and tomboys: strategies for managing sexual harassment in an underground coal mine", *Journal of Contemporary Ethnography*, 19.

- ZALOOM, C. (2006), *Out of the pits: Traders and technology from Chicago to London*, Chicago, IL, University of Chicago Press.
- ZELLER, T. (2010), “Estimates suggest spill is biggest in U.S. History”, *New York Times*, A15, mayo.

Nota de los editorxs: este artículo fue originariamente publicado como “An Organizational approach to undoing gender: The unlikely case of offshore oil platforms”, *Research in Organizational Behavior*, 30, Elsevier, 2010, pp. 3-34.