



**Una cuestión de
confianza:
la visibilidad
LGBTB en el lugar
de trabajo**



Una cuestión de confianza: la visibilidad LGTB en el lugar de trabajo

Estudio dirigido por Ben Capell - Future of Work Chair - ESADE Business School

Prefacio

En mayo 2013 la Agencia Europea de Derechos Fundamentales publicó un informe sobre las experiencias de personas LGBT en la Unión Europea y Croacia. La información de más de 93,000 personas demuestra una molesta verdad sobre la realidad de las minorías sexuales en Europa. A pesar de algún progreso en ciertos asuntos, muchas personas LGTB siguen experimentando discriminación y prejuicios en varias parcelas de sus vidas. Estas conclusiones son comparables a las de informes de otros países que, por desgracia, muestran los mismos resultados.

Afortunadamente, soplan también vientos de cambio. Los gobiernos y las organizaciones (tanto privadas como públicas) de muchos países han empezado a reconocer el imperativo tanto social como económico de la inclusión LGTB. Los esfuerzos de tales organizaciones ayudan a despertar la conciencia acerca de la necesidad de aumentar la tolerancia hacia las personas LGTB. Por supuesto, muchos de estos esfuerzos se centran en hacer que el lugar de trabajo sea más inclusivo. Hoy en día, gracias a tales proyectos, sabemos más de los retos a los que se enfrentan las personas LGTB en el trabajo y lo que pueden hacer las empresas para apoyarlas.

Sin embargo, a pesar de estos avances, nuestra comprensión dista mucho de ser completa ya que nos quedan varias preguntas importantes que abordar. Una de las preguntas más importantes es: ¿Cómo creamos un lugar de trabajo en el que todos los/as empleados/as se sienten a gusto al salir del armario y al ser ellos/as mismos/as? Esta es la cuestión candente. Las estimaciones actuales sugieren que tanto en la Unión Europea como en los Estados Unidos más de la mitad de los empleados LGTB prefieren no revelar su orientación sexual o identidad de género en el trabajo.

Entender lo que se necesita hacer para que los empleados/as se sientan más cómodos/as es importante tanto para los empleados/as LGTB como para las organizaciones y las empresas en las que trabajan. **No sólo los empleados/as LGTB que son visibles y que se sienten bienvenidos se sienten más sanos y satisfechos, sino que también son más productivos y comprometidos.**

Como consecuencia, este informe aspira a contestar esta pregunta mediante una exploración del papel que juega la confianza para los empleados LGTB en el lugar de trabajo.

Este informe presenta los resultados cuantitativos de una investigación realizada por un equipo internacional de académicos. Los resultados son claros. La confianza que sienten los empleados hacia sus jefes y organizaciones determina su disposición para salir del armario en el trabajo -más que otros factores investigados tales como las políticas de una empresa o redes dentro de la organización. Además, una vez se es visible, esta confianza aumentará el compromiso y la motivación de los empleados/as para impulsar los objetivos de la organización.

En las páginas siguientes brindamos los antecedentes de las investigaciones anteriores, hablamos sobre los resultados de nuestro trabajo, y hacemos recomendaciones sobre lo que pueden hacer las organizaciones y las empresas para que sus empleados se sientan más a gusto para salir del armario/declararse en el trabajo.

El dilema de la visibilización de las personas LGTB en el trabajo: qué sabemos y por qué hay que investigar más

Los antecedentes

La diversidad demográfica puede tomar dos formas: una que es claramente visible y una otra que se puede disfrazar o ocultar. La raza o la identidad étnica, por ejemplo, caen típicamente en la categoría de la

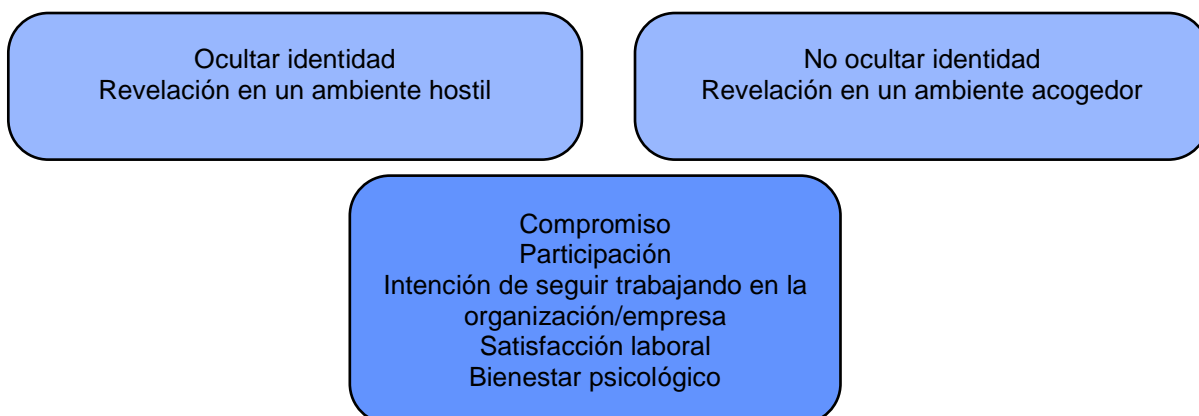
diversidad debido a los factores externos. Por otro lado, la orientación sexual y la identidad de género normalmente caen en la segunda categoría por el hecho de que es necesario que la gente comunique esto si desean que sea revelado a los demás.

Al optar por pasar (como heterosexuales), ocultan su orientación o identidad de género no-heterosexual para que puedan monitorear o manipular la información que comparten con los demás. Por el contrario, ‘salir del armario’ es un acto de autoexposición/autorevelación.

Decidir salir del armario o no

Decidir salir del armario o no en el trabajo es una de las decisiones más difíciles a la que se puede enfrentar un empleado/a LGTB a causa de las posibles consecuencias. Esta decisión difícil es también conocida como “the disclosure dilemma”. Por una parte, ocultar su verdadera identidad produce altos niveles de estrés y ansiedad, en general, a causa de la necesidad de controlar de manera constante toda la información personal que comparta el empleado/a. Por otra parte, salir del armario puede suponer un riesgo de discriminación, acoso y en algunos casos, incluso serios daños físicos. Sin embargo, cuando la reacción de “disclosure” es positiva, es posible que los resultados sean gratificantes tanto para el individuo como para la organización. Ciertos estudios han demostrado que los empleados/as que salen del armario y luego se encuentran con un ambiente acogedor, no son sólo más sanos y están más satisfechos, también estarán más comprometidos, motivados, y también serán más productivos y participativos.

Imagen 1: Perspectivas sobre actitudes/comportamiento en el lugar de trabajo



Para las organizaciones, las ventajas de crear un ambiente acogedor para sus empleados/as LGTB pueden ir más allá de fomentar sentimientos positivos y pueden llegar a causar un gran impacto positivo en sus resultados en el mercado y sus resultados totales. Los estudios del mercado han demostrado que los consumidores/as LGTB son muy fieles a las organizaciones y empresas que son favorables al colectivo LGTB. En muchos casos, estos consumidores LGTB están incluso dispuestos a pagar más por sus productos. Además, como muestran estudios recientes, la discriminación puede ser un costoso error ya que así la organización corre el riesgo de la reacción negativa de los consumidores/as o incluso denuncias.

Es importante que señalemos que aunque los primeros estudios indicaron que las personas LGTB tenían una ventaja sobre las otras minorías ya que podían pasarse por ‘heteros’, varios estudios más recientes indican que, en realidad, este no es el caso.

Investigación anterior y lo que falta

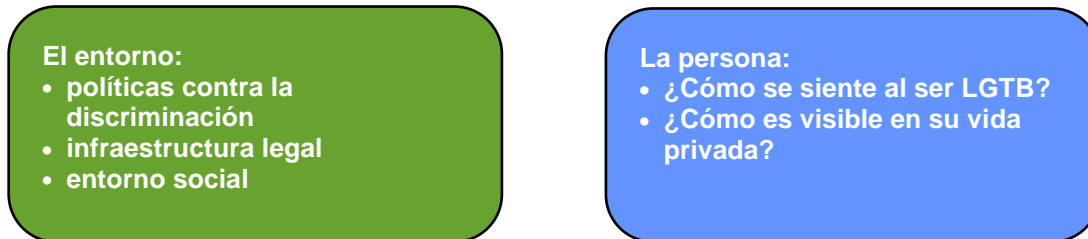
Motivados por tales asuntos, los investigadores y los profesionales han trabajado juntos para descubrir los distintos factores que pueden afectar la disposición de alguien a visibilizarse.

En general, tales estudios se han concentrado en factores personales y ambientales.

Unos pocos factores psicológicos pueden animar a las personas a salir del armario. Dos de los más importantes son: 1) el deseo natural de que la gente nos vea como nos vemos a nosotros/as mismos/as y 2) el deseo de armonizar/conciliar nuestras vidas personales con nuestras vidas profesionales.

Hay también factores ambientales a considerar. Varios estudios han considerado la protección legal contra la discriminación, las políticas contra la discriminación y el entorno social.

Imagen 2: Factores investigados más frecuentes sobre la buena disposición para declararse en el trabajo



Aunque estos estudios arrojan luz sobre cómo la gente decide salir del armario o no, es más difícil de aplicar sus resultados y conclusiones a la realidad. Primero, Además, en lo que se refiere a los factores ambientales, los estudios y las experiencias cotidianas nos enseñan que tales estudios/informes no tienen un gran impacto (sobre todo en las políticas de recursos humanos etc.) o, más bien, que los factores ambientes cambian de manera muy lenta y que están fuera del alcance de las organizaciones.

Sin embargo, una duda persiste: ¿Qué pueden hacer las organizaciones y los/as gerentes para que sus empleados/as se sientan más a gusto/cómodos/as siendo ellos/as mismos/as en el trabajo?

Introducción a la confianza: ¿qué es y por qué explica salir del armario en el trabajo?

Un factor que podría ayudar a explicar la razón por la que alguien saldría del armario es la confianza. En los últimos años, muchos estudios nos han ayudado a clarificar lo que es la confianza, qué beneficios/ventajas tiene y cómo se puede mejorar la confianza.

La confianza demuestra la buena disposición a ser vulnerable ante otra persona. Una de las formas en las que la gente expresa su confianza es por compartir información delicada. Un ejemplo sencillo que puede ilustrar esta idea es el de proporcionar los detalles de tu tarjeta de crédito al comprar algo de una tienda por internet/*online*.

La gente desarrolla un sentido de confianza en los demás en base a factores distintos. Los más importantes son:

- La manera en que perciben las intenciones del otro/a o en otras palabras si creemos que los otros se preocupan por nosotros/as
- Si les consideran honestas/transparentes
- Si creen que tienen las capacidades de llevar a cabo lo que pretenden hacer
- Como han actuado en el pasado

Por el hecho de que visibilizarse en el trabajo es un acto de compartir información delicada, esta investigación tiene la intención de estudiar si la confianza, basada en los 4 factores descritos anteriormente, puede explicar por qué la gente se decide a salir del armario o no en el lugar de trabajo.

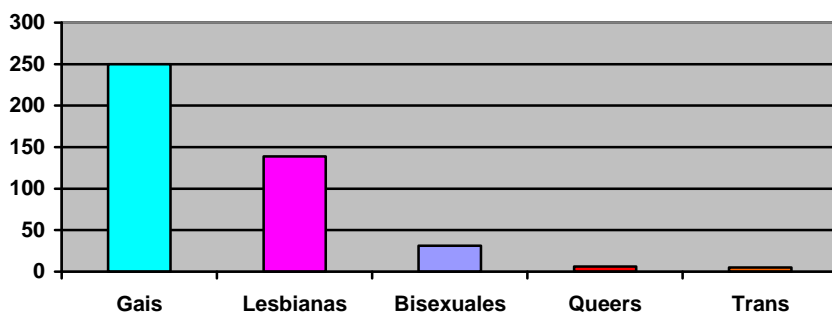
Metodología

El análisis cuantitativo tuvo lugar entre enero y junio de 2013 y fue el fruto del trabajo en colaboración con expertos de varios ámbitos, junto con varias organizaciones LGTB. Se basó este estudio en datos acumulados mediante una encuesta *online* que fue desarrollada en colaboración con expertos en el ámbito de la inclusión LGTB. El cuestionario anónimo preguntó a los/as encuestados/as cómo se sienten como personas LGTB, hasta qué punto son visibles en el lugar de trabajo y en sus vida privadas y su confianza tanto en sus gerentes como en las organizaciones en las que trabajan. Además, la encuesta también incluía algunas preguntas para evaluar el nivel del compromiso de sus organizaciones con los derechos LGTB.

Perfil de los encuestados

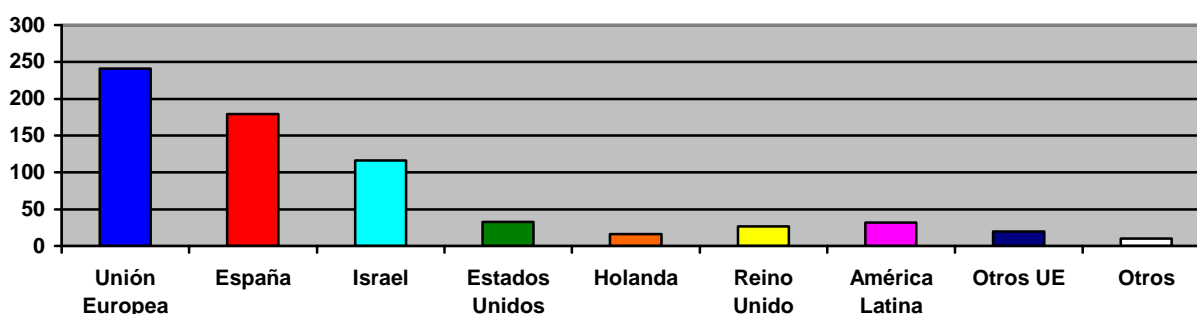
Los resultados se basan en 431 personas encuestadas. De estas 431 personas, 250 son gais, 139 son lesbianas, 31 son bisexuales, 6 son queers y 5 son personas transgénero.

Gráfica 1: Orientación sexual e identidad de género de los encuestados



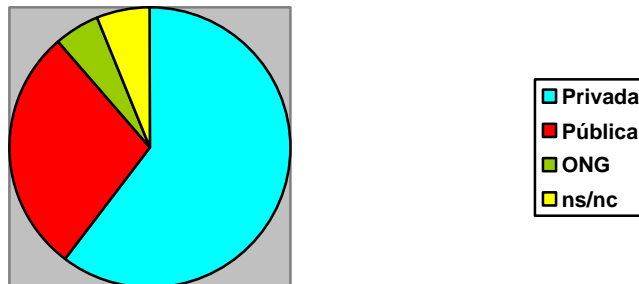
El grupo más grande de encuestados proviene de la Unión Europea (241), principalmente España (179), seguido de Israel (116) y luego los Estados Unidos (32).

Gráfica 2: País natal de los encuestados



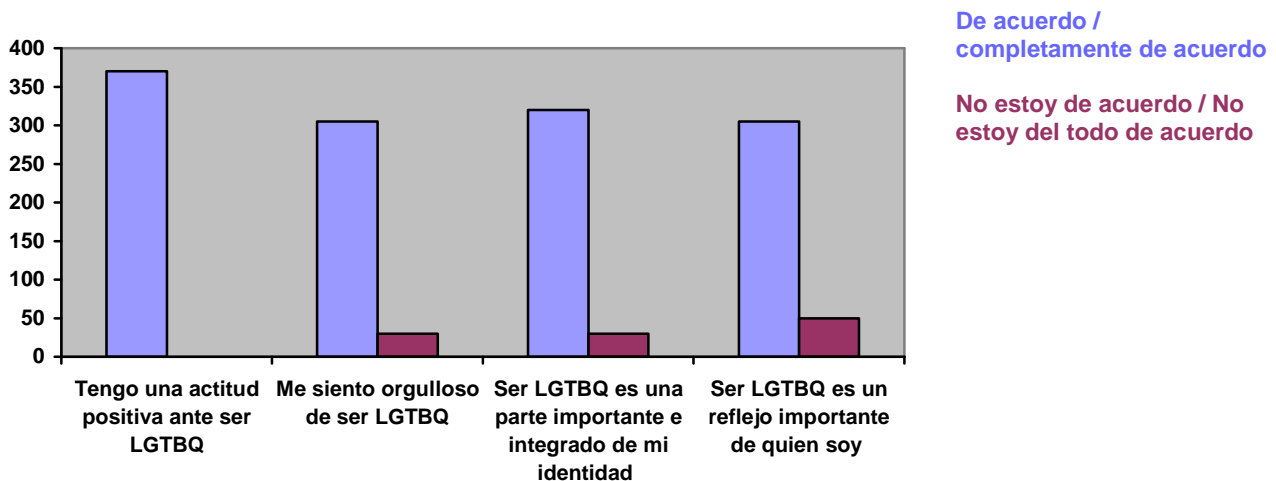
Gráfica 3: Sectores de trabajo de los encuestados

260 de los encuestados trabajan en organizaciones privadas, 122 en organizaciones públicas y 23 en ONGS.

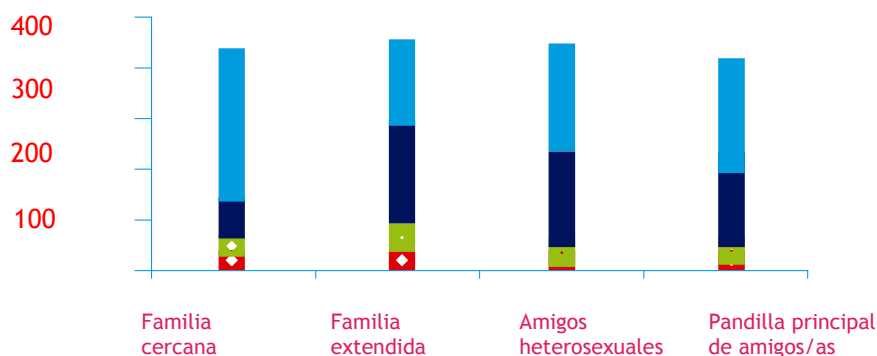


La mayoría de los participantes (68%) nos han dicho que ser LGTBQ es una parte importante y positiva de sus vidas y que era más probable que fueran visibles entre sus amigos/as que no en su lugar de trabajo.

Gráfica 4: Opinión sobre ser LGTBQ de los encuestados



Gráfica 5: Nivel de visibilidad de los encuestados en distintos ámbitos



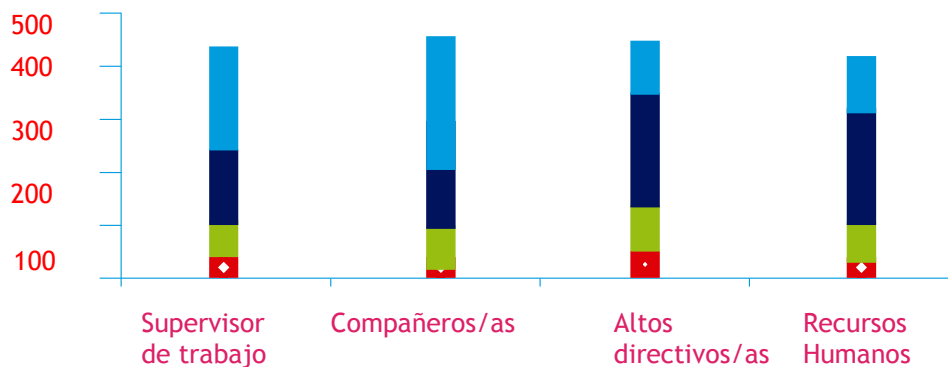
Hablo de manera abierta sobre mi sexualidad/identidad de género con los demás.

No lo guardo en secreto.

Lo guardo en secreto en cierto modo.

Me esfuerzo mucho para guardarlo en secreto.

Gráfica 6: Nivel de visibilidad de los encuestados con distintos miembros de su lugar de trabajo



Hablo de manera abierta sobre mi sexualidad/identidad de género con los demás.

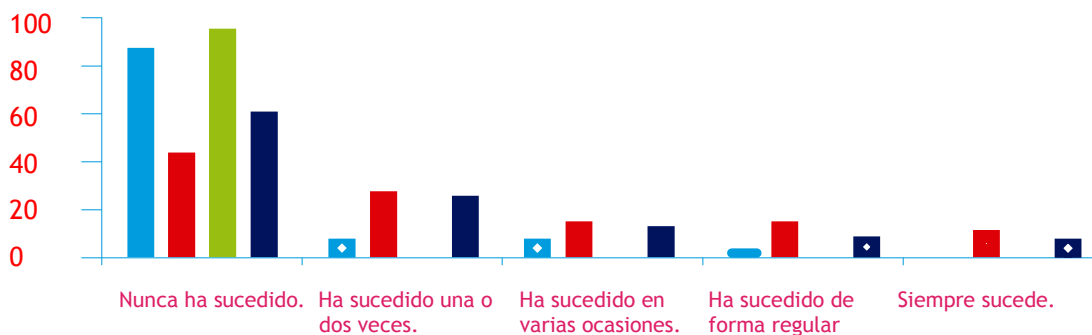
No lo guardo en secreto.

Lo guardo en secreto en cierto modo.

Me esfuerzo mucho para guardarlo en secreto

Casi un 60% de los encuestados/as han experimentado algún tipo de discriminación u hostilidad (heterosexismo - ideología que discrimina la homosexualidad) en el trabajo durante los últimos 2 años. El tipo de heterosexismo que experimentaron tendió a ser más indirecto que directo, lo que significa que la mayoría de los encuestados/as experimentaron incidentes en los que sus compañeros/as de trabajo hablaron del colectivo LGTB de manera bastante negativa, más que experimentar discriminación de forma directa. Una minoría muy pequeña experimentó incidentes graves, por ejemplo, discriminación directa o agresiones en el lugar de trabajo.)

Gráfica 7: Experiencias de heterosexismo/discriminación en el lugar de trabajo



Ascenso negado por ser LGTBQ

Comentarios discriminatorios generales sobre el colectivo LGTBQ

Asalto físico o violencia

Comentarios discriminatorios directos por ser LGTBQ

Por fin, 55% de los encuestados/as que rellenaron el cuestionario trabajaron en organizaciones en las que hay algún tipo de política de inclusión para el colectivo LGTBQ, ya sea una política contra la discriminación, beneficios para las parejas del mismo sexo o grupos ERG (grupos de recursos para empleados/as).

Resultados

Confianza, salir del armario en el lugar de trabajo y aportaciones al equipo

Un análisis estadístico de la encuesta demuestra, sin duda alguna, que la confianza que tienen los individuos LGTBQ hacia sus gerentes es un asunto muy importante, sobre todo a la hora de decidir visibilizarse o no.

La confianza, tanto en el supervisor como en la organización, es esencial y parece que existe un gran vínculo entre los dos, lo que significa que los empleados/as que confían en sus supervisores también confían en sus organizaciones y al revés.

Al investigar todas las distintas variables que podrían afectar la decisión de visibilizarse en el lugar de trabajo (inclusive las políticas de recursos humanos, las experiencias con los compañeros/as de trabajo, etc), la confianza surge como el factor más crítico en cuanto a lo visibles que son los empleados LGBT con respecto a su orientación sexual o identidad de género en el lugar de trabajo. Mientras que muchos factores pueden hacer una contribución positiva o negativa a la visibilidad de los empleados LGBT en el lugar de trabajo, la confianza en los gerentes y jefes es el factor más influyente una vez hemos controlado el grado en que la persona se siente cómoda haciendo visible su orientación sexual o identidad de género en su vida privada.

Tabla 1: Factores que influyen la decisión de declararse o no en el lugar de trabajo: ¿Hasta qué punto explican este fenómeno?

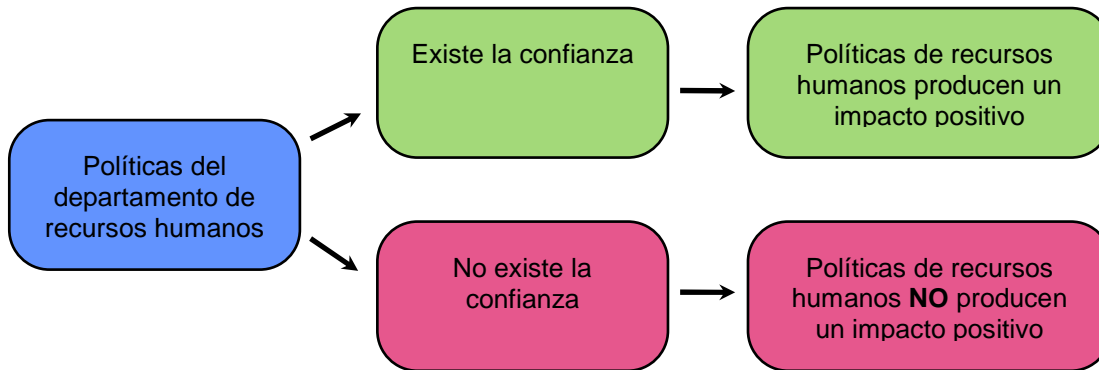
Tipo de impacto	Factor	Fuerza de impacto
Impacto positivo	Visibilidad en la vida privada	responsable del 30-35%
	Confianza en supervisor/a o organización	responsable del 25-30%
	Fuerza de identidad LGTB	responsable del 15% (aproximadamente)
Impacto negativo	comentarios negativos sobre las personas LGTBs en el lugar de trabajo	responsable del 15% (aproximadamente)
Impacto débil	políticas de recursos humanos	
	protección legal	
	experiencias pasadas	

Aunque existe una fuerte relación entre la confianza de los empleados en su organización y su confianza en su supervisor, los dos factores son importantes ya que afectan el nivel de visibilidad de los empleados de maneras distintas. Por ejemplo, al declararse como LGTB a un/a gerente o supervisor/a, lo que cuenta es la confianza del empleado/a en el o la gerente/supervisor/a, no su confianza en la organización. Sin embargo, al declararse a los compañeros/as de trabajo, se necesita una combinación de los dos tipos de confianza.

Además, se descubrió que la confianza en la organización es un factor muy importante a la hora de manejar varios factores en el lugar de trabajo. Por ejemplo, las políticas del departamento de recursos humanos, tales como las políticas de no discriminación o la existencia de redes de contacto (networking groups), fomentarán

una mayor visibilidad, solo si consiguen contribuir a crear confianza. En el caso de que no ayuden a fomentar la confianza sus efectos sobre las personas serían nulos.

Tabla 2: Impacto de políticas del departamento de recursos humanos



Conclusiones

Los datos que se recogieron durante este estudio nos han ayudado a identificar los factores que hacen que los empleados/as LGTB se sientan más cómodos/as en el lugar de trabajo, y por tanto, que contribuyan más a los objetivos de una organización o empresa. Como ha demostrado la investigación, aunque existen muchos factores que podrían animar a los empleados/as LGTB a visibilizarse en el lugar de trabajo, el factor de máxima importancia es la confianza.

Analizando estos hallazgos, la última sección de este informe tiene la intención de proporcionar a las organizaciones/empresas algunos consejos en cuanto a la creación de un ambiente en el que los empleados/as LGTB se sienten tanto cómodos/as como motivados/as.

Anteriormente, hicimos la observación de que la confianza suele basarse en 4 aspectos: la atención (entendida como la consideración, cuidado y capacidad de preocuparse por otra persona), la honestidad, las capacidades y las experiencias pasadas. Para aumentar el nivel de confianza que tienen los empleados/as LGTB en una organización, los y las gerentes deberían fijarse en la gestión de cada uno de estos aspectos. A continuación hacemos una selección de recomendaciones que van más allá de las políticas actuales de muchos departamentos de recursos humanos:

Atención:

- Expresar su interés en el bienestar y en las vidas de sus empleados/as y demostrar que tal cariño no depende de su orientación sexual/identidad de género. (Preguntar a los empleados abiertamente LGTB qué tal va todo con sus parejas, por ejemplo.)
- Mantenerse firme en su decisión de proteger/apoyar cualquier empleado que pudiera sufrir algún tipo de discriminación por su orientación sexual/identidad de género.
- Aprovechar oportunidades tales como reuniones para reforzar una idea de inclusión de todos/as
- Preguntar a tus empleados de manera regular si todo va bien

Honestidad:

- Estar dispuesto/a para admitir fallos en cuanto a la gestión de la diversidad en su organización/empresa.
- Ser claro sobre sus normas de contratación y de ascenso
- Estar dispuesto a compartir detalles de su vida personal para animar a los demás a hacer lo mismo.

Competencia:

- Expresar su competencia utilizando el vocabulario correcto y apropiado, tomar las riendas de cualquier situación preocupante que surja y mostrar sus cualidades en su gestión de la organización

- Aprender que destrezas necesita para gestionar bien cualquier situación relacionada con la orientación sexual / identidad de género en el lugar de trabajo

Resultados:

- Ser constante en como aplica los factores anteriormente explicados.
- Comunicar de forma pública los resultados de cada situación a la que se enfrenta ante un incidente “heterosexista” / LGTB-fóbico.
- Celebrar historias de éxito. Cuántos más gerentes/supervisores/as sean visibles como personas LGTB en su organización, mayor será la confianza del resto de los empleados LGTB.

Estudio completo en:

<http://workplacepride.org/blog/2013/10/07/foundation-publishes-study-on-trust-in-the-workplace/>

Author:

This study was conducted by Ben Capell: An Organizational Consultant and a Ph.D. candidate, ESADE Business School, Future of Work Chair under the guidance of Professor Simon L. Dolan. Workplace Pride staff served as a subject expert during different stages of the research design, facilitated contact with LGBT people in the workplace for the survey and was instrumental in promoting the study in various forums.

Principle Sponsors:

ESADE Business School: Future of Work Chair: Professor Simon L. Dolan
Workplace Pride Foundation: Executive Director, David Pollard

Additional Researchers:

Dr. Shay Tzafrir (Haifa University, Israel)

Additional Sponsors:

Ambiete G - www.ambienteg.com

Axel Hotels - www.axelhotels.com

FELGBT (Federación Estatal de Lesbianas, Gais, Transexuales y Bisexuales) - <http://www.felgtb.org/>

Mako Pride - <http://www.mako.co.il/pride>

We would also like to thank Patrick Lagnier & Adi Shorer (HP EMEA PRIDE Network leads) and Robert Cole (BT and SWAN LGBT Networking) for their valuable contribution to the study design.

Publisher:

Workplace Pride Foundation

Vijzelstraat 20

1017 HK Amsterdam

The Netherlands

info@workplacepride.org

www.workplacepride.org

© Workplace Pride Foundation, September 2013*

**This study is a selected summary of Ben Capell's full doctoral thesis. The Workplace Pride Copyright applies to this summary only and is shared with ESADE Business School, Future of Work Chair and Mr. Capell himself. Workplace Pride claims no copyright for Mr. Capell's other published work.*