



Universidad Nacional Autónoma de México



Facultad de Ciencias
Políticas y Sociales

Ciencias de la
Comunicación

Cultura de discriminación LGBT: ¿Una realidad en México?

Para obtener el título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Presenta: Tania Danae Loaiza Escobar
Asesor: Dra. Adriana Reynaga Morales

Ciudad Universitaria, Septiembre 2019
Cd. Mx.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por abrirme las puertas de sus aulas.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y a cada uno de los profesores de quienes, a través de sus clases, aprendí cosas que guiaron mi formación universitaria y aportaron a mi desarrollo personal, pero sobre todo, a la Dra. Adriana Reynaga Morales, quien asesoró y guió esta tesis. Gracias por cada consejo, por la paciencia, por su tiempo, por todo el conocimiento y por toda la motivación que le brindó a este proyecto.

A cada uno de los participantes por contarme sus experiencias y por siempre estar en la mejor disposición para compartirme información con tanta confianza.

A las organizaciones que están realmente comprometidas con la diversidad y el cambio, y a las que lo están intentando. Gracias por ser aliadas en esta lucha, son ejemplo para que la situación laboral y social se transforme.

A Carito y a mi hermano, Octavio, por siempre ser un apoyo para mí e inyectarme energía cuando se me está acabado.

A mi agui y a Joss, quienes ya no sólo son mi familia, sino que se han convertido en mis amigos. Por abrazarme las veces que son necesarias, por motivarme en mejorar día con día y por siempre escuchar y tratar de entender lo que quiero gritarle al mundo.

Y finalmente, a Elvia, gracias por siempre ser tan comprensiva, por apoyarme, por cuidarme, por creer en que podía lograrlo y por nunca rendirte ante las adversidades. Gracias por absolutamente todo lo que soy, má. Esta tesis es tan tuya como mía.

CONTENIDO

Agradecimientos	i
Introducción	4
1 Las organizaciones como ámbito de producción cultural	7
1.1 Definición de organización	8
1.1.1 Las organizaciones: el tejido de la vida social	10
1.1.2 La organización como sistema	12
1.1.3 La organización como estructura	16
1.2 Cultura	18
1.3 Cultura Organizacional: regulación social en la organización	22
1.4 Cultura en México en torno a la diversidad sexual	26
2 Inclusión laboral: un modelo a seguir para las empresas en México	34
2.1 It gets better	35
2.2 #SoyHomosensual	36
2.3 Alianza por la Diversidad e Inclusión Laboral (ADIL)	37
2.3.1 HRC Equidad MX	40
2.4 Pride Connection MX	44
2.5 Federación Mexicana de Empresarios LGBT (FMELGBT)	46
2.6 Consejo Nacional para Prevenir y Eliminar la Discriminación (CONAPRED)	48
3 Ser LGBT+ en una organización: diseño de la investigación	52
3.1 Técnica de levantamiento de información	54
3.2 Participantes	56

3.2.1 Datos generales y contextuales de los participantes	57
3.2.1.1 <i>Perfiles de los participantes</i>	58
3.2.2 Selección de organizaciones	62
4 Diversidad e Inclusión ¿Una realidad cultural en las organizaciones en México?	65
4.1 Organización diversa y comprometida con la comunidad LGBT+	65
4.1.1 McDonald's	66
4.1.2 3M	68
4.1.3 PepsiCo	71
4.2 Proceso de desarrollo laboral	77
4.3 Homofobia dentro y fuera del ámbito laboral	84
Modelo de cultura organizacional incluyente de la comunidad LGBT+	92
Conclusiones	95
Fuentes de consulta	100

INTRODUCCIÓN

La diversidad conforma al universo, pues en él no existen dos cosas o seres completamente iguales. En los seres humanos, la diversidad se hace aún más evidente, pues se trata de la manera en la se diferencian los unos de los otros; ya sea el origen racial, nacionalidad, tono de la piel, orientación sexual o identidad de género, son características que hacen a cada persona única e irremplazable, sin embargo, a través de los años, la sociedad ha ido creando culturas donde hay conductas, características y personalidades que son aceptadas o rechazadas, dando origen a la discriminación.

La presente tesis tiene como objetivo visibilizar la discriminación laboral hacia las personas de la comunidad de lesbianas, gays, bisexuales, transexuales, transgénero, travestis, intersexuales, etc. (LGBT+) como un factor cultural en las organizaciones en México. El tema tiene relevancia porque, en los últimos años, la comunidad LGBT+ ha ido incrementando su visibilidad a partir de las políticas públicas que el gobierno tanto federal, como en los estatales, ha aprobado a favor de la igualdad de derechos entre los LGBT+ y heterosexuales y, que a su vez, ha generado la creación de grupos anti-derechos LGBT+ y conservadores que buscan que esta minoría no obtenga los reconocimientos legales ni sociales para desarrollarse dignamente. Por ello, la hipótesis de esta investigación sostiene que aún existe la discriminación laboral hacia personas LGBT+ como factor de la cultura dentro de las organizaciones en México.

A partir de las ciencias de la comunicación y, en especial, la comunicación organizacional, se pueden crear vínculos, canales y mensajes que favorezcan al desarrollo tanto de la organización como de todos sus colaboradores, sin importar su identidad, promoviendo el respeto a las diferencias sociales, políticas, económicas, étnicas, pero sobre todo sexuales.

Por ello, en el primer capítulo *Las organizaciones como ámbito de producción cultural*, se analizará, la influencia que tiene la cultura social en la cultura de la organización y

viceversa, así como la importancia de los entes que crean un impacto en ambas culturas y cómo lo crean.

Para ello, se estudiará a la organización en tres aspectos. El primero, como una figura legal en México a partir de lo establecido por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) que rige en toda la república mexicana. En seguida, la organización será tratada como sistema, a partir de la teoría de sistemas de Niklas Luhmann porque así se puede revisar el vínculo estímulo-respuesta que existe entre el entorno y la organización misma, y entender la relación arbitraria que existe entre ambos. Finalmente, y como tercera forma, la organización como estructura, que será de utilidad para comprender la importancia de cada uno de los elementos para el correcto funcionamiento del sistema organizacional y la construcción de su cultura.

Por su parte, la cultura será tratada como una forma de vida, por ello, ésta se dividirá entre cultura social y cultura organizacional. La cultura social será el día a día de las personas en todos los ámbitos: familiares, sociales, laborales, personales, etc.; y la cultura organizacional, se trata de una mezcla entre cómo la organización pretende que se viva y cómo se vive en el plano de la realidad. Para hacer el análisis dicotómico entre lo que parece que se hace y lo que realmente se hace, será utilizada la teoría de Iceberg propuesta por Richard Daft.

Por ejemplo, la Ciudad de México, según distintos autores, es llamada una Isla de derechos para la comunidad LGBT+ porque es en la parte de la República Mexicana donde se respetan más derechos, sin embargo, investigaciones de organizaciones de la sociedad civil como Vida Cotidiana A.C., reportan un alto índice no sólo en discriminación dentro de la Ciudad de México sino que incluso, llega a ser causa de cientos de homicidios al año.

Este tipo de organizaciones, busca que los derechos humanos sean respetados sin importar la orientación sexual o la identidad de género, y en el ámbito laboral, también existen organizaciones de la sociedad civil, privadas y gubernamentales que trabajan día con día para brindar apoyo laboral a las personas de la comunidad LGBT+ de México desde

iniciativas nacionales e internacionales. Estas organizaciones y sus aportaciones serán revisadas en el capítulo 2.

Con este marco situacional y teórico, se dará paso al capítulo 3 donde se hablará de la metodología utilizada para analizar cómo hombres y mujeres de la comunidad LGBT+ viven su desarrollo laboral y qué tanto es afectado por la cultura social y organizacional que se tiene.

En este tercer apartado se hará una breve semblanza de cada uno de los participantes y de las empresas en las que laboran para de ahí partir al análisis que se realizará en el capítulo 4. Este análisis se llevará a cabo con las herramientas proporcionadas por los apartados anteriores y con el fin de esclarecer la influencia que tiene el entorno en el sistema o mejor dicho, la cultura social en la cultura de la organización y qué repercusiones tiene esta influencia en desarrollo laboral de los trabajadores LGBT+.

Y para finalizar la investigación, y como manera de aportación, se realizara una propuesta de modelo de cultura organizacional incluyente con la comunidad LGBT+, en el que se retomarán los aspectos que resulten fundamentales dentro de las organizaciones en México, según la propia investigación..

Es importante señalar que este trabajo se hace bajo la premisa de que la expresión de la forma en la que las personas se perciben a sí mismas, no debería ser motivo de despidos, exclusión o sobajamiento dentro de las organizaciones, sino ejemplos claros del ejercicio y de la expresión de la personalidad en el ámbito laboral y social.

Pese a ello, actualmente, es un reto para las organizaciones crear espacios seguros para todos porque aún existen prejuicios arraigados en la sociedad en general, sin embargo, la difusión de información real respecto a la comunidad LGBT+ y sus derechos humanos, es el camino para la inclusión y el respeto.

Capítulo 1

LAS ORGANIZACIONES COMO ÁMBITO DE PRODUCCIÓN CULTURAL

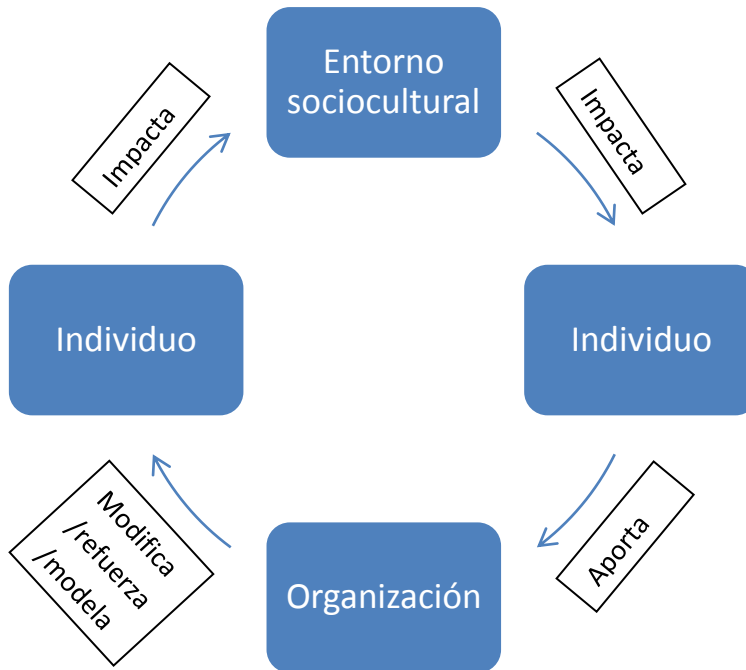
El nacimiento y desarrollo de todo ser humano se da dentro de un contexto ya establecido por la sociedad, el cual indica qué está bien y qué está mal basándose en las pautas y constructos sociales que se han construido a lo largo de la historia. Existen tradiciones, costumbres y valores, entre muchos otros aspectos, que conforman la cultura.

Las organizaciones, en general, comparten un aspecto con la sociedad, y es que, en ambos, casos existe una cultura propia que se correlaciona en medida que sus actores intervienen. Los colaboradores de una organización son al mismo tiempo parte de la sociedad, por lo tanto, la cultura social se ve afectada por la cultura organizacional y viceversa, tal como se muestra en el cuadro 1. Sin embargo, es importante analizar en qué grado se da este fenómeno.

A lo largo de presente capítulo, habrá un análisis de las organizaciones como ámbitos de producción cultural, donde se tipificarán desde el régimen legal mexicano para así descubrir el grado de relación que existe entre la cultura social y la organizacional.

Las teorías humanista y de contingencia de la organización son relevantes para el desarrollo del presente trabajo porque, la primera, habla sobre la importancia del factor humano en el desarrollo de la organización y de las personas mismas, cómo influye la motivación en ellas y las redes de comunicación que se establecen dentro de la organización. La teoría contingente que va de la mano con un enfoque sistémico de la organización expresa la relación sistema-entorno, la interdependencia pero al mismo tiempo independencia de cada uno.

Cuadro 1: Ciclo cultural



**Elaboración propia. Noviembre 2016*

Finalmente, a partir de retomar aspectos y conceptos de escuelas de cultura, se analizará la realidad social-cultural mexicana y cómo ha construido sus esquemas de actuación ante las diferencias, los estereotipos y los tabúes de la diversidad sexual; cómo ha enfrentado los cambios sociales (específicamente en el tema LGBT), cómo se han ido modificando los paradigmas sobre el tema y cómo han impactado a las organizaciones.

1.1 Definición de Organización

La palabra *Organización* remite a “la acción de organizar”, que si bien, es el punto de partida para el análisis está en niveles ambiguos; por lo tanto, a partir de este punto hará referencia a realidades sociales que, como Annie Bartoli (1992) menciona,

“corresponde[n] a cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo” (p.18) el cual puede ser la investigación, lucha por derechos sociales, educación, producción de bienes, entre otros.

Para Ludwig von Bertalanffy en Bartoli (1992) “una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen. Lo que nos remite a la noción de sistema.” (p.19)

Las características que menciona Bertalanffy, generan con el paso del tiempo la cultura de la organización, que tiene como eje principal el objetivo de la misma y como cimientos, la misión, visión y valores que tienen como finalidad generar pertenencia e identidad de los grupos formados dentro de la organización, aunque ésta “no sólo incluye grupos, no sólo es un conjunto de grupos, sino que los determina, y es a su vez, determinada por ellos.” (Schuverstein, 1991, p. 21)

Por eso, en el presente trabajo, las organizaciones son realidades sociales estructuradas, sistémicas y construidas por partes que determinan y son determinadas por un objetivo en común y que cooperan voluntariamente para llegar a él.

Las organizaciones establecen sus objetivos con base en su situación *actual*, pues será su punto de partida y los miembros tienen la tarea de trabajar para alcanzarlos, sino lo hacen, entonces no tendrán una razón de ser dentro de ésta, que busca mantener su continuidad a través de los tiempos.

Toda organización pasa por diferentes etapas de desarrollo, en las que hay intereses primordiales y factores clave de éxito, que se muestra en el cuadro 2.

Y, aunque la vida de la organización depende en gran medida de este desarrollo, también lo hace de sus miembros, pues todos y cada uno de ellos tienen aspiraciones personales que, en el ideal, deben de empatar con lo que la organización le ofrece, y viceversa.

La organización está conformada por todas sus partes y procesos, por eso debe de cuidarse y tratarse como un todo integrado, independientemente del sector al que pertenezcan

Cuadro 2. Desarrollo Organizacional

ETAPAS DE DESARROLLO	INTERÉS PRINCIPAL	FACTORES CLAVE	QUÉ PASA SI NO SE RESUELVE EL FACTOR CLAVE
Nacimiento	1. Crear una nueva organización	Qué arriesgar	Frustración y estatismo
	2. Sobrevivir como sistema viable	Qué sacrificar	Muerte de la organización. Subsidios adicionales por parte del capital del fe
Juventud	1. Ganar estabilidad (organizarse)	Cómo organizarse	Organización reactiva y dominada por la crisis. Políticas/tareas oportunistas/no auto directoras
	2. Ganar reputación y desarrollo (imagen)	Cómo revisar y evaluar	Dificultad para atraer personal y clientes. Construcción de imagen inapropiada, muy agresiva
Madurez	1. Lograr individualidad y adaptabilidad	Cómo cambiar	Actitudes innecesariamente defensivas o competitivas, difusión de energía
	2. contribuir a la sociedad	Cómo y cuándo compartir	Posible pérdida de respeto y aprecio del público, quiebra o pérdida de utilidades.

Fuente: Audirac, C. (1994) ABC del desarrollo organizacional. México: Trillas. Pp. 38

1.1.1 Las organizaciones: el tejido de la vida social

Las organizaciones son diversas, tal como las personas que las conforman. Todas ellas tienen objetivos, características y fines diferentes. Sin embargo, entre toda esa variedad existen elementos en común que permiten hacer un análisis general de las mismas.

Idalberto Chiavenato (1999) expresa la necesidad de agrupar a las organizaciones; por ello, a lo largo de este apartado, las organizaciones serán clasificadas de acuerdo al marco legal mexicano, y expuestas como sistema y estructura.

Figuras legales en México

Cuando una persona decide iniciar una organización en México, tiene que seleccionar el tipo de figura jurídica que mantendrá de acuerdo con las actividades que va a desarrollar. Existen diversas figuras y cada una de ellas ofrece diferentes ventajas y desventajas para el futuro de la organización. El Código Civil Federal en su título primero y segundo hace una clasificación que, para fines fiscales, el Servicio de Administración Tributaria (SAT) retoma y es el siguiente:

1. Personas físicas: Se refiere a una persona que realiza cualquier tipo de actividad económica, tal como vender, comercializar, proveer, etc. Cuando una persona registra tu organización, es necesario que tenga el estimado de ingresos anuales que obtendrá para así seleccionar un régimen fiscal:
 - a. Régimen de Incorporación Fiscal: son personas que presenten servicios que no requieran título profesional y que sus ingresos no sean mayores a dos millones de pesos.
 - b. Actividad empresarial: personas que realicen actividades comerciales o industriales (restaurantes, farmacias, escuelas, minería, calzado, textil, etc.).
 - c. Actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas y pesqueras (sector primario): son las personas tanto físicas como morales que se dediquen a estas actividades y que su ingreso por las mismas representen el 90% de su total. (SAT, 2018)

2. Personas morales: son un grupo de personas físicas que se unen para realizar un fin colectivo. Se trata de un ente inmaterial. Este tipo se subdivide en dos: públicas y privadas, y al mismo tiempo, es de aquí de donde nacen los tres sectores de las organizaciones.
 - a. Públicas (1er sector): se refiere a todas aquellas que están reguladas por el derecho público. En este sector se encuentra el Estado, partidos políticos,

órganos descentralizados, órganos autónomos, Estados, comisiones, secretarías, etc.

- b. Privadas: son todas aquellas que no forman parte de las regulaciones públicas y éstas se dividen en dos tipos:
 - i. Lucrativas (segundo sector): se refiere las organizaciones que tienen como principal objetivo la obtención de ganancias a cambio de bienes y servicios que producen. Se distinguen porque forman parte de sociedades mercantiles como Sociedad Anónima (SA) entre otras.
 - ii. No lucrativas (tercer sector): son organizaciones que no buscan obtener ganancias económicas a través de sus operaciones. Estas nacen como respuesta a necesidades sociales que no son atendidas por las demás figuras jurídicas. Algunos ejemplos son las donatarias autorizadas, sindicatos de obreros, instituciones de asistencia o beneficencia, entre otras.

Todas estas organizaciones funcionan como sistemas que regulan las formas de interacción con su entorno y dentro de sí mismas, es decir, se trata de sistemas regulatorios del orden social.

1.1.2 La organización como sistema

Un sistema es un conjunto de elementos unidos entre sí, que se adapta y evoluciona siempre conservando continuidad ante sus modificaciones que no paran ni un instante.

Un sistema no puede desprenderse de su entorno. El entorno forma parte del sistema desde el momento en el que reconoce su existencia y marca las líneas que lo delimitan y distinguen sin que éstas lo aíslen del mismo porque, aunque las operaciones y/o procesos ocurren dentro del sistema, siempre existe una interdependencia entorno-sistema.

Las organizaciones, para poder operar, necesitan de personas capaces de ser parte de sus redes (empleados, compradores, proveedores, competencias, sustitutos, etcétera), además de condiciones físicas que le permitan supervivencia, por ejemplo, condiciones ambientales, luz, gas y agua. Y es así como un elemento pertenece a un sistema y al mismo tiempo a su entorno.

El entorno es todo lo que se encuentra fuera de los límites de un sistema (lo externo), éste no es el mismo para todos los sistemas, pues cada uno pone sus propios límites. El entorno no cuenta con capacidad propia de actuar ni operar, por lo tanto no es un sistema, pero contiene muchos sistemas que son influenciados entre sí y “cada cambio en un sistema significa un cambio en el entorno de otros sistemas.” (Krieger, 2002, p.243)

Así mismo, un sistema siempre es el punto de partida para cualquier investigación, sin embargo, esto no lo hace más importante que su entorno porque no se puede desarrollar un sistema si no hay un entorno y no existe entorno alguno sin la presencia de un sistema, pero el grado de complejidad del entorno siempre será más alto que el de cualquier sistema por las características del mismo, pues éste siempre tendrá más opciones que las que el sistema sea capaz de evaluar, seleccionar y actualizar.

Para 1958, en la ciudad de Londres, Inglaterra, Joan Woodward, comenzó a estudiar factores que afectaban a la organización y que no podían ser controlados por la misma: la contingencia. A esta corriente se unieron Tom Burns y G. M. Stalker, y Paul Lawrence y Jay Lorsch, en Estados Unidos.

En esta corriente se analizan los niveles de comunicación que puede tener la organización: interna y externa, es decir, lo que recibe y lo que se envía al entorno. La comunicación, es el elemento integrador de una empresa en un medio dinámico y cambiante. En ella se le reconocen repercusiones a la organización no sólo en el ámbito estructural sino también en el de relaciones humanas. (Corsi, Esposito y Baraldi, 1996)

La teoría contingente, constituye un esfuerzo reciente por delimitar elementos novedosos e integrados que brinden una posición completa y realista del fenómeno de estudio:

- Influencia del contexto
- Dicotomía “estímulo-respuesta”
- Estudio de elementos presentes en toda organización (giro, mercado, carates legal, desarrollo tecnológico, etc.), su forma, su sentido y su profundidad para determinar si son o no “contingentes” al tipo de demanda que el medio representa a distintos tipos de organización

El entorno representa contingencia incontrolable para el sistema porque en él hay estructuras que se pueden ordenar y distinguir. Sin embargo, el sistema tiene que tomar acciones para que, en medida de lo posible, los procesos internos afecten más que los externos.

Esto resulta como una estrategia en la que se intenta que el sistema se vea más afectado por lo interno, lo creado por el sistema mismo (aunque no sea capaz de controlarlo) y no por el entorno. En lo ideal, la relación sistema-entorno, decía McLuhan, debe estar regulada por la estructura del sistema.

Los sistemas vivos están constituidos tanto por sistemas psíquicos como por sistemas sociales. Los primeros hacen referencia a los pensamientos, a la conciencia de cada uno. En este tipo de sistema, el entorno no interviene de manera directa, sólo es capaz “de ofrecer algunos estímulos que la conciencia es libre de elaborar en las propias formas y según las propias estructuras” (Corsi, Esposito y Baraldi, 1996, p.151), pues se trata de un sistema cerrado.

Este hecho, también impide que haya una relación directa entre las conciencias de dos o más individuos, y es a través de la comunicación que se genera un vínculo y la posibilidad de la socialización.

Los sistemas psíquicos, siempre están y actúan con base en la auto-observación, por lo tanto, cada pensamiento conlleva otro precedente que se pueden distinguir entre sí y que son su propia auto-referencia. “El pensamiento piensa entonces otros pensamientos y se desarrolla en maneras más complejas y abstractas, estimuladas por pensamientos

precedentes y no necesariamente por eventos ambientales.” (Corsi, Esposito y Baraldi, 1996, p.152)

La sociedad, sistema social, es parte del entorno de sistema psíquico, y el sistema psíquico es parte del entorno del sistema social. Las opciones y los elementos finales del sistema social son las comunicaciones. Existen muchos sistemas sociales.

Un sistema social es distinto de un entorno, y sus operaciones son cerradas porque produce sus propias estructuras. Sin embargo, en general, se trata de un sistema abierto porque su “existencia misma depende de las transacciones que lleve a cabo” (Krieger, 2002, p.247) con su entorno.

Existen tres tipos de sistemas sociales: las sociedades, las interacciones y las organizaciones, que en conjunto son la representación de la realidad social, en la que hay cierto grado de autonomía y de dependencia de su entorno.

El sistema organizacional, es el sistema más importante en la presente tesis porque es el sujeto a analizar. Dentro de la organización existen subsistemas que la conforman, que son interdependientes y que generan formas de retroalimentación a través de los cuales se obtiene información necesaria para los intercambios externos e internos entre los subsistemas.

En el cuadro 3, Corsi, G.; Esposito, E. y Baraldi, C. (1996) modela el sistema y sus derivados. En él se observa cómo la organización es vista y puede ser estudiada como un sistema social.

Ahora bien, pese a que las personas pueden ser parte de una organización, no lo son del todo, hasta que generan sentido de pertenencia cuando la estructura del sistema le permite ser operativo y cuando su sistema psíquico se arraiga en la misma.

Cuadro 3. Desglose del sistema



Fuente: Corsi, G.; Esposito, E. y Baraldi, C. (1996). Glosario sobre la teoría Social de Niklas Luhmann. México: Universidad Iberoamericana. Pp. 152

1.1.3 La organización como estructura

Una estructura indica las relaciones entre los elementos de un sistema ya definido; también delimitan y determinan todas las combinaciones que se podrán generar en la comunicación del sistema mismo. Todas las estructuras tienen una duración, no necesariamente establecida, que será determinada por cada evento¹, pues al morir éste, automáticamente morirá la estructura.

Las estructuras buscan concentrar elementos provenientes de contextos diferentes en la identidad de un sistema, es decir, se pueden tener diferentes elementos provenientes de diversos sistemas y al unirse como una estructura, tomarán un mismo significado y generaran una misma identidad proveniente de un nuevo sistema.

Si un sistema careciera de una estructura, no sólo se entorpecerían las operaciones y se indeterminarían las relaciones entre elementos sino que la comunicación por sí sola no

¹ Evento: unión temporal de elementos del sistema, con un solo sentido y/u objetivo.

sería capaz de llevar a cabo la toma de decisiones, pues no habría quién la iniciara ni en qué momento.

La complejidad de un sistema está condicionada por la complejidad de la estructura y sus subestructuras, las cuales se crean para tratar de asegurar el correcto funcionamiento del sistema. En las organizaciones, estas subestructuras se dan en la departamentalización y/o en la asignación de tareas a grupos específicos que, en ocasiones, pueden estar conformados por miembros de diferentes áreas.

La estructura de la organización, es “la suma total en que ésta divide sus trabajos en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas.” (Mintzberg, contenido en Peiró, 1990, p.196) Es una fotografía de su realidad.

Las estructuras son una visión completa del sistema mismo, en las que se puede identificar si algún elemento falla y, así, decidir si se hace una nueva selección o una reestructuración, dependiendo del daño hecho. Las estructuras proporcionan información.

La estructura de una organización se divide en dos tipos: formal e informal, y representan las unidades que componen a la organización y todas las conexiones y relaciones existentes entre ellas.

La estructura formal dentro de la organización se llama *organigrama*. En este, se definen los roles que los integrantes deben cumplir para asegurar la supervivencia del sistema, es generado a partir de diversas prioridades y pueden estar determinados según su ámbito, naturaleza, contenido o representación.

Por su parte, la estructura informal es quizá la más importante para la organización porque define el correcto funcionamiento y la articulación del organigrama y hace referencia al *sociograma*, que es la representación de las relaciones interpersonales dentro de la organización. Para Annie Bartoli (1992), son las “relaciones efectivas” porque, tal como el nombre lo dice, es la comunicación más efectiva de la organización.

Cuando las relaciones sociales no funcionan de manera adecuada, el sistema comienza una etapa de colapso porque si los elementos no generan vínculos positivos, en cualquier grado, pueden detener y/o atrasar la producción de bien y/o servicio que ofrece la organización; en ese momento, el sistema requerirá de manera inmediata la reestructuración de la parte formal.

Existen propiedades únicas de una estructura, que “hacen posible la permanencia de la organización, a pesar del cambio de las personas que la integran, siempre y cuando los distintos actos se realicen en los patrones establecidos.” (Peiró, 1990, p.196) Estas propiedades, que determinan las relaciones en la organización, están reflejadas en la cultura organizacional.

Así, se puede establecer que la estructura formal determina lo observable de la organización, mientras que la informal conlleva lo no observable de la misma. Finalmente, y en forma de síntesis, existen cinco características que debe tener toda organización:

1. Realidades sociales estructuradas por individuos.
2. Está contenida en algún sector.
3. Son sistemas sociales con dos tipos de estructural: formal e informal, que generan interacciones.
4. Estas interacciones siempre buscan el alcance de objetivos personales o colectivos
5. La organización como sistema tiene un entorno con el que interactúa de forma natural y por ende, genera intercambio cultural.

1.2 Cultura

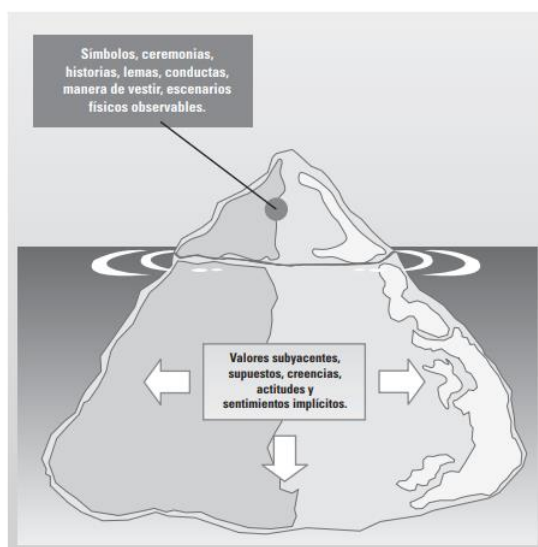
Para Ely Chinoy en *La sociedad* (1966), la cultura es una totalidad, es “lo que aprenden los individuos en tanto miembros de una sociedad: es una forma de vida, un modo de pensar, de actuar y de sentir.” (p.36)

Los sistemas culturales y los sistemas sociales se deben de diferenciar entre sí. Los primeros se refieren a formas de comportamiento que ha prevalecido a lo largo de tiempo y que pueden cambiar poco a poco. La cultura se refiere al algo más del imaginario social, son las reglas no escritas pero sí establecidas, son esquemas, son ideas de lo que debe ser y lo que no.

Según Marvin Harris (2007), “es un conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida que se adquieren socialmente e incluye modos pautados y repetitivos de pensar, sentir y actuar.” (p.19-20) Para entender la cultura de una población, es necesario echar un vistazo a su historia porque, como señala Samuel Ramos (1984), “una cultura está condicionada por cierta estructura mental del hombre y de los accidentes de su vida.” (Ramos, 1984, p.20)

Daft (2011), menciona que la cultura se puede representar como un Iceberg del que solamente podemos ver la punta y, lo que lo sostiene está escondido en el interior del mar. Él habla dos niveles de cultura: lo observable y no lo observable, que se modela en el cuadro 4.

Cuadro 4. Modelo cultural de Daft



Fuente: Daft, R. (2011) Teoría y diseño organizacional. México: Cengage Learning Editores. Pp. 375

Con lo observable, se refiere los símbolos² materiales, porque estos son percibidos y recibidos a través de sentidos y pensamientos lógicos que responden a las preguntas ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿dónde? Los símbolos están relacionados con ceremonias, historias, lemas, vestimentas, etc. Es la parte que los seres humanos muestran a su entorno.

La base de los símbolos, lo inmaterial o lo no observable, está conformada por elementos que no son fácilmente perceptibles y que responden el porqué. Esta es la parte más importante en toda cultura porque a partir de ella se puede analizar la razón de ser de toda práctica. En este nivel se encuentran los valores, creencias, actitudes, sentimientos, pensamientos y prejuicios.

Esos rasgos son las ideas que cada individuo reconoce y acepta como verdaderas. No todas son iguales, pero siempre existen algunas que son compartidas por la mayoría y son las que caracterizan a la cultura predominante.

Lo no observable, es la parte más importante en la configuración de la cultura, porque son los verdaderos motivadores de la acción, es la razón de ser de la cultura, es lo que la hace diferente ante las demás. Esta parte se mueve en el plano de lo emocional aunque sus manifestaciones no siempre son así y en ocasiones se dan en el plano racional.

Para Radcliffe-Brown, representante del funcionalismo –estructural, citado en Abravanel (1992, p.8) la cultura es “un mecanismo adaptativo que permite a los individuos constituirse en una comunidad bien definida en un lugar preciso.” Todos los seres humanos están inmersos en alguna cultura, cualquiera que esta sea, pues todos viven en un marco nacional, religioso, político, etc.

Existen dos características generales que han destacado la mayoría de los estudiosos de la cultura: holística y diferenciadora. La primera, hace alusión a todo lo que ha hecho y/o adoptado el ser humano para su supervivencia: las herramientas, muebles, edificaciones, formas estructurales de organización y poder, las creencias, los valores, las religiones, etc.

² Símbolo: Representación perceptible de un ente abstracto.

Es decir, se ve a la cultura como un todo. Y la parte diferenciadora recae en lo intangible de la misma: las creencias, los valores, las formas pensar.

Con base en estas dos características, la cultura se define como un todo diferenciado. El lenguaje, por ejemplo, es una parte importante para la conformación de la cultura porque existe entre ambos, una relación que permite la construcción de la percepción de lo que es real y lo que no.

Las lenguas y el lenguaje corporal o no verbal, dice mucho de la cultura en la que el individuo se desarrolla: los saludos, posturas, gesticulaciones, formas de sentarse e incluso, maneras en las se utiliza el espacio y la arquitectura, no tienen el mismo sentido en México y en Japón, por citar un ejemplo. Esto demuestra que “si bien el hombre modela la cultura, ésta a su vez modela al hombre” (Bartoli, 1992, p.136), sus tabúes, percepciones del bien y del mal y formas de relacionarse.

En ocasiones, todos estos aspectos son tan diferentes entre culturas que resultan incomprensibles, sin embargo, la empatía, el conocimiento, la aproximación y la comunicación son la base para entender y aceptar tales incompatibilidades, en un marco deseable. Pero también existe el rechazo hacia lo diferente y se genera, por ejemplo, el racismo o la homofobia. Es decir, las diferencias culturales pueden tomar tintes constructivos o destructivos.

La cultura “penetra todo, desde los actos más inverosímiles hasta los más probables. Organiza y selecciona la acción humana, le da significado. Las formas de crianza o la aflicción son imaginaciones humanas formadas culturalmente y son específicas para ciertas formas de vida” (Rosaldo, 2000, p.35)

Es importante crear y mantener una cultura donde se logre “que todos se sientan legitimados para dialogar, esperar y exigir información [...] suficiente para reducir la incertidumbre propia de la vida.” (Brandolini, 2008, p.14) Para que la cultura alcance ese estado, es necesario que el proceso más importante sea la comunicación y, que de esa manera, genere confianza como resultado.

En el ámbito organizacional, con el paso del tiempo y los estudios realizados, la comunicación ha ganado terreno y con ella, el interés de las personas por la cultura que se genera dentro de las mismas y los efectos que tiene para la organización.

1.3 Cultura organizacional: regulación social en la organización

Las organizaciones, son lugares donde las personas que interactúan cotidianamente generan su propia cultura.

Así como las sociedades, cada organización tiene una cultura particular. Los principales aspectos culturales, que son los que caracterizan a la organización, son de carácter intangible: su historia, sus valores, la forma en la que es dirigida. Sin embargo el elemento más importante son sus colaboradores.

La cultura de las organizaciones “corresponde a esos valores fundamentales que están relacionados con su historia, sus fundadores o las personalidades destacadas que por ella pasaron y sus profesiones.” (Bartoli, 1992, p.138) Así como en el sistema social en general, en la organización también se darán costumbres, políticas, usos, hábitos, rituales, mitos, formas de pensar y de comportarse, tabúes, e incluso, estilos para direccionar.

Todo esto, corresponde a un marco de referencia que estará idealmente compartido con todos, con lo que hacen y con lo que piensan dentro de la organización. Es decir, también es entendida como un proceso para llegar a una sola lógica de sentido. La cultura le da identidad a la organización, formas de reacción ante determinadas situaciones y un porqué a esas formas de reacción. No hay organización sin cultura.

La cultura organizacional no es estática, va cambiando y se va amoldando gracias a la intervención de distintos actores. Estos cambios se dan de manera paulatina, casi imperceptible, y natural, y afecta a la organización en general, a su misión, su visión y sus objetivos.

Por ejemplo, las mentalidades de los dirigentes de la organización, tienen una influencia directa en su equipo a cargo, en los modos de operar del mismo y, por consecuencia, en los resultados que entregan, que pueden empatar o no con lo esperado. Es por ello, que la estructura de la organización y las personas que conforman esa estructura tienen un impacto directo en la cultura y viceversa.

La falta de motivación en las organizaciones, es un “síntoma propio de una cultura de desconfianza. Es difícil confiar en medio de la ignorancia y los rumores.” (Brandolini, 2008, p.14) Los rumores, hacen referencia a las anécdotas que explican un hecho de interés que resulta ambiguo dentro de la organización. Es información informal que circula dentro de la organización. Éstos pueden ser positivos o negativos, sin embargo, no son buenos para la cultura organizacional.

La cultura organizacional, además, genera identidad que se refiere a las características específicas de cada organización, es decir, “la cultura es una red de significados que cuanto más compartidos y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos sus integrantes más fuerte y sólida será su identidad.” (Brandolini, 2008, p.16) La identidad se refleja en la misión, visión, valores y formas que comportamiento, que son los pilares de la cultura organizacional.

La misión de la organización es su razón de ser, es lo que le da sentido de existencia y orientación a sus actividades, productos y servicios. Es lo que organización realiza o pretende realizar para satisfacer a sus públicos objetivos.

La misión debe ser el marco de referencia para la generación y gestión de pensamientos, comunicaciones y dirección de la organización. Por ello, es necesario que tanto altos mando como empleados en general conozcan, entiendan, compartan, sientan y actúen siempre bajo lo establecido por la misión.

Ésta será como el alma de la organización, su origen y finalidad. Es por eso que debe de ser sencilla, clara y fácil de recordar.

La visión, por su parte, remite a lo que la organización quisiera alcanzar a largo plazo. Es cómo se visualiza y una vez alcanzada la meta, ésta puede cambiar, siempre acorde a la misión. Ésta debe de ser retadora y motivante para los integrantes de la organización. En ella se debe plasmar el desarrollo esperado de la organización e se invita al cambio positivo de transformación.

Los valores son la conjunción de las creencias que se tienen en la organización sobre determinadas conductas. “son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento” (Fernández, 2002, p.89)

El propósito de misión, visión y valores no es de carácter instrumental, sino expresiva y simbólica, pues están dotados de significados colectivos que sostienen a la organización. A través de los signos tangibles de la cultura organizacional se modela el fenómeno organizativo, es decir, son la representación de lo intangible.

Estos signos dejan de ser visto solamente como conceptos físicos y comienzan a tener sentido y significantes que se construyen socialmente, según apunta la teoría, son las pautas de conducta deseables por la organización, sin embargo, misión, visión y valores, muchas veces no permea a todos los miembros de la organización, no son aspectos compartidos, no todos creen en ellos y no todos piensan y actúan conforme lo dicta lo establecido de manera individual y colectiva.

Misión, visión y valores de la organización, son una manifestación estructural de la organización que de “manera directa pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos de sistema cultural.” (Fernández, 2002, p.89)

En teoría, sí, estos tres aspectos tienen como finalidad regular a cultura organizacional pero en la realidad no opera de la misma forma, pues cada persona trae consigo un sistema cultural social ya establecido, ya interiorizado, y lo que se construye es una cultura organizacional entre lo que pretende la organización y lo que son sus colaboradores.

Por ende, es necesario estudiarla como un todo, como un conjunto, como un sistema, como una estructura. Situar a la cultura en el espacio físico, en el país e incluso en la ciudad, para entenderla por completo, pues quedarse únicamente con lo que “debe ser” la cultura (misión, visión y valores) sería un trabajo incompleto.

Se deben estudiar los porqués del lenguaje verbal y no verbal de las interacciones, de las formas de reacción, además del contexto social y valores y creencias personales de los colaboradores.

La cultura de la organización debe empatar con su razón de ser, con lo que su misión, visión y valores están reflejando a la sociedad. Debe de existir concordancia entre lo que es y la imagen que pretende establecer. La cultura es el todo, es la organización.

La organización, como un sistema se ve influenciado por su entorno, es por ello que, a través del tiempo, algunos autores han buscado la manera de medir y evaluar la cultura organizacional. Geert Hofstede, propuso cinco dimensiones para estudiarla:

1. Distancia al poder: se refiere al número de escalones jerárquicos que existen entre el individuo y quien tiene el poder y/o toma las decisiones. Esto recae en una sensación de desigualdad que genera, según el mismo Hofstede, en violencia al interior de la organización.
2. Individualismo-Colectivismo: en este punto, el autor desarrolla el comportamiento de los integrantes respecto a su actividad, es decir, si buscan cuidar únicamente de sí mismos o lo hacen para un beneficio grupal que genera, en cierto plazo, lealtad hacia el resto del equipo.
3. Masculinidad-Feminidad: esta dimensión, señala estándares de cómo se comportan las personas en tendencias de lo que socialmente aceptado como femenino o masculino.
4. Evasión de la incertidumbre: se refiere a cómo el grupo reacciona ante situaciones futuras desconocidas o si huye de ellas.

5. Orientación a largo plazo: explica cómo la cultura ayuda al desarrollo organizacional. Si con ella hay visiones, planes y objetivos a largo plazo y genera que se cumplan.

Geert Hofstede, al crear estas dimensiones buscaba entender el tejido social interno de las organizaciones. Se refieren a parámetros que existen en todas sin excepción pues habla de tendencias.

No es una teoría absoluta, pero sí abre un panorama de la situación en la que se encuentra la cultura en el grupo; incluso, en niveles macros, los países son ejemplo claros: México, es un país de tendencias machistas, según la 'Encuesta Nacional de Género'³ realizada en 2017 por la Universidad Nacional Autónoma de México, donde se reveló que las palabras que más se asocian con Mujer son *maternidad, hogar y trabajo doméstico*; mientras que con la palabra hombre son los roles familiares (como *padre, abuelo, hijo*), roles sociales (*amigo, novio, compañero*) y *violencia, agresión y abuso*.

Son esos ideales los que sostienen al iceberg que Daft presenta en su teoría y que generan las condiciones desiguales. Por ejemplo, la masculinidad hegemónica es una realidad en México, y lo que no se encuentre dentro de ese ideal es causa discriminación, como la comunidad LGBT+.

1.4 Cultura en México en torno a la diversidad sexual

En 1952, la homosexualidad fue catalogada como una enfermedad mental por la Asociación de Psiquiatría Americana (APA), dentro del Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales (DSM). Sin embargo, en la segunda edición de dicho manual, publicada en 1973, se eliminó y se demostró que “la homosexualidad, en sí misma, no se asocia con trastornos mentales ni problemas emocionales o sociales.” (Asociación de

³ Para consultar los resultados completos ingresar a:
http://www.losmexicanos.unam.mx/genero/encuesta_nacional.html

Psiquiatría, Americana, 2017) Mas esa idea sigue arraigada en el pensamiento de muchos mexicanos, pues la sociedad está construida sobre la heteronormatividad⁴.

Ejemplo de esto, son las terapias de conversión que se practican en todo el territorio nacional. Se trata de Esfuerzos para Corregir la Orientación Sexual e Identidad de Género (ECOSIG) y “regresarla” a la heterosexualidad. Son terapias que se han usado desde el siglo XX, cuando la homosexualidad era considerada una enfermedad.

El 17 de mayo de 2018, el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED) y el Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación (COPRED), lanzaron un comunicado en el que las denuncian “como prácticas fraudulentas que atentan contra la dignidad, salud física, emocional y desarrollo libre de la personalidad, libre de violencia y discriminación de las personas de la diversidad sexual y de género no normativa.” (CONAPRED, 2018) Este pronunciamiento fue hecho bajo normas internacionales que se oponen a tratamientos que consideren a la homosexualidad como un trastorno de la salud.

CONAPRED y COPRED han emprendido diversas acciones para erradicar la existencia de las terapias de conversión, sin embargo, éstas siguen siendo practicadas tanto en la Ciudad de México como en el resto de país, porque sigue sin ser completamente aceptada y respetada la apertura a la orientación sexual e identidades de género distintas a la heterosexualidad.

En 2010, la Comisión Ciudadana Contra Crímenes de Odio por Homofobia (CCCCOH) a través del *Informe especial de la comisión nacional de los derechos humanos sobre violaciones a los derechos humanos y delitos cometidos por homofobia*, reveló que, entre los años 1995-2006, México contaba con el segundo lugar de América Latina en crímenes por homofobia, con 420 homicidios. En el periodo comprendido de 1998-2008 eran 628

⁴ Según la CEAV, heteronormatividad es “el hecho de que instituciones, estructuras de comprensión y orientaciones prácticas hagan pensar que la sexualidad organizada de una manera exclusivamente heterosexual sea la única coherente y por tanto privilegiada.”

las muertes por esa misma causa, sin embargo, únicamente 162 delitos fueron investigados por las procuradurías generales de justicia del país.

Para 2013, la cifra había aumentado a 887 asesinatos, según la Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas (CEAV) “887 personas no regresaron a casa; 887 madres, padres hijos e hijas no volvieron a ver a sus seres queridos ya que sus vidas fueron cegadas en la expresión más aberrante de una violencia que, lamentablemente, está generalizada en nuestro país.”

CNN Expansión publicó el Índice de Inclusión Social 2013 realizado por la Revista *Americas Quarterly*, en el que destaca que México había subido cuatro posiciones entre los países con mayor discriminación de América Latina debido a la exclusión racial y la equidad de género. Sin embargo, en el mismo artículo, Alana Tummino, Directora de Política Pública de Americas Society “destacó que el país se distinguió de forma positiva en los apartados de derechos de la mujer y derechos de la comunidad de lesbianas, gays, bisexuales y transexuales; en este último rubro, incluso obtuvo mejores puntuaciones que Estados Unidos.”

En ese mismo índice, México resalta como el primer lugar en materia de derechos que defienden a las personas Gays, Lesbianas, Bisexuales y Transgénero (LGBT) de Latinoamérica, sin embargo, grandes sectores de la sociedad mexicana, son opositores de las diferentes orientaciones sexuales y han actuado en contra de sus derechos.

Por ejemplo, en 2016 se creó el Frente Nacional por la Familia (FNF), como respuesta a la iniciativa que el presidente de la república, Enrique Peña Nieto, envió al Congreso de la Unión, en la que buscaba que el matrimonio entre personas del mismo sexo fuera posible y legal en todo el país.

El Frente Nacional por la Familia, convocó a una marcha el 10 de septiembre de 2016, a la que se unieron más de 120 contingentes en los 31 Estados de la República (Redacción, 2016) para defender “el matrimonio, conformado entre un hombre y una mujer, y

la familia natural, ambas bases de nuestra sociedad.” (Frente Nacional por la Familia, 2016)

La Encuesta Nacional sobre Discriminación y Juventudes LGBTI realizado por la organización civil YAAJ México, en agosto de 2015, reveló que seis de cada 10 jóvenes dijeron haber sufrido discriminación a causa de su orientación sexual. Del 100% de esa población discriminada, 89.5% contestó que sí conoce las instituciones las que pueden acudir para que recibir ayuda y levantar las respectivas denuncias por discriminación en nuestro país, sin embargo, ninguna de éstas lo ha hecho.

Con los resultados arrojados por esa misma encuesta, se afirma que el 58.7% de los jóvenes saben cuáles son los derechos humanos que defienden y protegen sus preferencias sexuales, pero que éstos no son respetados. En adición, el 21.5% dice no sentirse protegidos por los derechos que le corresponden como seres humanos y como ciudadanos mexicanos.

“La calle es el espacio en donde las y los jóvenes son mayormente vulnerados por personas desconocidas, siendo la violencia verbal y la psicológica las expresiones más comunes. La escuela y la familia parecen ser ámbitos en los que las y los jóvenes también son violentados, desafortunadamente se identifica a los padres de familia y a los compañeros como los principales actores de este tipo de agresiones.”

(Villaseca, 2016)

Los derechos de las personas LGTBTTI deben de ser respetados en todo el territorio nacional, como lo indica la constitución, pese a eso, dos de cada cinco personas que contestaron la encuesta de YAAJ, indicaron que solamente saliendo de su comunidad podrán ser aceptados. Lo que se traduce en una desinformación centralizada en algunas partes del país.

Algunos autores llaman a la Ciudad de México (CDMX) como una *isla de derechos*, porque ha sido el estado donde existen más leyes y regulaciones que luchan por la igualdad de

oportunidades de la comunidad gay. Históricamente, en el antes Distrito Federal, en 1978 se realizó la primera marcha LGBT+ y se instauró el *Día del Orgullo Gay* que se celebra, cada año, a finales del mes de junio. Actualmente, muchas ciudades también tienen su marcha, pero la principal y con mayor poder de convocatoria es la de la capital del país.

Sin embargo, formalmente en la política mexicana, la comunidad LGBT+ tuvo participación en 1997, cuando Elsa Patricia Jiménez Flores se convirtió en la primera diputada federal abiertamente lesbiana y trabajó, junto a integrantes del Partido de la Revolución Democrática (PRD) y activista, para despenalizar la diversidad sexual en el país.

En 1998, durante la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, se llevó a cabo el primer Foro de Diversidad sexual, y fue la primera vez que una institución del Estado convocó a la comunidad LGBT+ para debatir sus exigencias políticas. Durante el foro se habló sobre el matrimonio gay y penalización a la discriminación de la comunidad en el entonces Distrito Federal, la cual fue un hecho en septiembre de 1999 durante la gubernatura de Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano.

A partir de ese momento, diversos políticos en los diferentes poderes de la Unión han luchado para realizar modificaciones a las leyes que rigen la Ciudad de México y el país en general a favor de la diversidad sexual, dando como resultado la modificación del artículo primero constitucional que menciona la prohibición de la discriminación por motivos de orientación sexual y la creación del Consejo Nacional para Prevenir y Eliminar la Discriminación (CONAPRED).

La CDMX fue la primera en reconocer y legislar el matrimonio entre personas del mismo sexo. “En el 2007, la aprobación de la Ley de Sociedades de Convivencia permitió por primera vez la unión civil de personas del mismo sexo, y sentó las bases para que dos años más tarde, en el 2009, se legalizara el matrimonio.” (Heinrich, 2014) Así, se celebró en 2010, en medio de cámaras, medios de comunicación y personas de la sociedad civil, las primeras bodas gay reconocidas en México. Así mismo, el derecho para adopción de niños entre personas del mismo sexo, es un hecho desde el 2009 en la Ciudad.

Por la Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación del Distrito Federal (2011) y su órgano ligado, el Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México (COPRED), se considera a la CDMX como una Isla de derechos en el territorio nacional “y, junto con países como Argentina y Uruguay, como una “ciudad de vanguardia” dentro de la región.” (Heinrich, 2014)

Sin embargo, es preciso definir si la capital mexicana es “realmente una ‘isla de derechos’ donde se junta la vanguardia del activismo LGBT ante una falta de propuestas legales y políticas en el resto del país o [si] es más bien una trampa en la cual bajo la fachada de los derechos formales siguen las discriminaciones reales de las personas LGBT.” (Heinrich, 2014) Efectivamente, es un espacio en el que se han juntado la mayor parte de los esfuerzos de los tres sectores organizacionales, pero es una lucha que sigue día con día porque tener leyes no garantiza que necesariamente sean aplicadas en el terreno social.

En abril de 2016, la campaña oficial del Centro Nacional para la Prevención y el Control del VIH/SIDA (CENSIDA) colocó en la ciudad de Aguascalientes un espectacular que mostraba a dos hombres besándose. Inmediatamente, según la revista Letra S (2016), algunas organizaciones de la sociedad civil como *ProVida* protestaron argumentando que era ofensivo para las “buenas conciencias”. Como respuesta, el gobierno de la entidad retiró el anuncio justificando que “se pierden los valores” y que no podían “ir en contra de la sociedad”.

Ese acto es un reflejo de los tabúes y creencias que aún viven en la sociedad mexicana y el mismo tiempo se trata de un hecho que refuerza y cobija los actos discriminatorios e inseguridad en los espacios públicos hacia las personas de la comunidad LGBT+, sin embargo, los gobiernos Estatales pueden o no tener políticas y normativas incluyentes pero es decisión personal, donde quizá intervienen las implicaciones sociales, aceptar o rechazar las diversas formas de vida y el actuar frente a ellas.

Cada individuo LGBT+ que no tiene miedo (o lo tiene pero lo enfrenta) a mostrarse tal cual es, es parte de los que contribuyen a generar conciencias sociales favorables para su comunidad al demostrar que esa característica no los define como seres humanos.

En México, el movimiento LGBT+ inició hace 40 años, en busca de igualdad de oportunidades y derechos, y de integración social efectiva. Actualmente, existen muchas organizaciones que apoyan el movimiento desde diferentes ámbitos. En lo laboral, personas como Francisco Robledo y Fernando Velázquez, son activistas que llevan la batuta que busca generar condiciones en los centros de trabajo 100% amigables con la comunidad.

Generar condiciones laborales donde las personas puedan expresar su identidad de género u orientación sexual sin miedo a ser recriminadas es, en primer lugar un derecho humano fundamental que tiene como sustento el artículo primero de la constitución de los Estados Unidos Mexicanos y que además, trae beneficios principalmente para la organización. “Tan sólo en México se estima que la Población Económicamente Activa (PEA) que se encuentra ‘fuera del closet’ puede representar un ahorro de hasta 8 mil 771 millones de pesos para las empresas, y una pérdida igual para las compañías en donde sus trabajadores aún no salen, según el reporte de la consultora especializada Out Now Global.” (Alcántara, 2018)

Sin embargo, la preocupación por parte de la comunidad LGBT+ por “salir del closet” en sus lugares de trabajo es latente y organizaciones como #SoyHomosensual y El closet.com, han publicado en diversas ocasiones artículos de cómo hacerlo. En ellos, incluyen *tip's* para que la persona que lo vaya a hacer se sienta cómoda y que el momento se vuelva menos bochornoso.

La recomendación que resalta en todos es la asesoría legal porque, si bien existen países como México con políticas laborales que están a favor de la comunidad hay otros en los que éstas no existen y aunque no es muy común que los empleadores digan ‘lo despedimos por gay’ “una empresa por más ética o grande que sea sigue manejada por personas que pueden o no tener ciertos tipos de prejuicios” (Cardona, 2018) procedentes de un sistema donde se privilegia la masculinidad hegemónica.

Según una encuesta realizada por COPRED, la comunidad LGBT+ ocupa el segundo lugar en grupos discriminados en Ciudad de México, por debajo de los indígenas. Esta tendencia se ha mantenido desde Junio de 2013 hasta junio de 2017.

Por ello, es importante resaltar cuáles han sido los avances en materia laboral para la comunidad LGBT+ y a partir de ahí seguir trabajando para crear espacios incluyentes que garanticen la salud y bienestar de todos los empleados.

Capítulo 2

INCLUSIÓN LABORAL: UN MODELO A SEGUIR PARA LAS EMPRESAS EN MÉXICO

Con el paso de los años, la comunidad LGBT+ ha venido ganando derechos gracias a la conformación de asociaciones que buscan crear condiciones idóneas para vivir en paz. Existen redes de apoyo en diferentes ámbitos: emocionales, familiares, laborales y de pertenencia, por nombrar algunos.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo primero señala que “queda prohibida toda discriminación motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas.”

Es por ello que, aunque en un inicio los grupos de apoyo fueron creados por personas de la sociedad civil, con el tiempo han tomado relevancia suficiente para que los gobiernos federales y estatales generen organismos que se dediquen a la defensa de derechos humanos, que también son de la comunidad LGBT+.

Un estudio realizado por *Open for Business*, con apoyo de *Accenture*, señala que mientras más incluyente sea una ciudad es más competitiva a nivel global porque son tendientes a generar ecosistemas de innovación más fuertes, proporcionan mejor calidad de vida y son capaces de concentrar un mayor número de habilidades y talentos entre la sociedad.

Según el mismo estudio, Nueva York, Londres, Berlín, San Francisco, Estocolmo y Washington DC, son de las ciudades más incluyentes con la comunidad LGBT+ y de las que

tienen una mejor economía. En México, Guadalajara y Ciudad de México fueron catalogadas como las únicas tolerantes con la comunidad pero parcialmente abiertas en cuestión laboral.

Por otra parte, muchas empresas multinacionales han entendido a la inclusión como un asunto de negocios más que como un tema de ético, tal como lo explicó Delfina Grossi, gerente de Soluciones de Mercado y embajadora de la Diversidad en Google México, sin embargo, es importante señalar que no debería ser así porque el valor de las empresas tiene que radicar en el valor de sus empleados, es decir, tiene que interponer ante todo los derechos humanos fundamentales.

La inclusión laboral, es un modelo que debe de seguir las empresas en México, se trata de rescatar el potencial que todas las personas tienen y pueden ofrecer a las organizaciones del sector privado. Actualmente, diversas organizaciones buscan crear condiciones laborales incluyentes a través de información y capacitación. Las que mayores aportes han hecho se señalan a continuación.

2.1 It gets better

Es una asociación civil nacida el 20 de septiembre de 2010 en Los Ángeles California, Estados Unidos. Sus fundadores, Dan Savage y Terry Miller tienen la firme convicción de que todo mejora con el tiempo. Ese pensamiento lo transmitieron a través de videos de “distintas personalidades [que] narran cómo las cosas mejoran más allá del acoso” (Ramos, 2016)

It Gets Better, llegó a México en 2014 con el propósito de apoyar a todos los chicos y no tan chicos a visualizar aspectos positivos ante situaciones de acoso por parte de los compañeros en los trabajos y/o escuelas cuando se enteran (o sospechan) que hay una persona LBGT+ entre ellos.

It gets better “fue creado para mostrarle a la juventud LGBT los niveles de felicidad, potencial y positividad que sus vidas podrían alcanzar — si tan sólo pueden atravesar su adolescencia. It Gets Better México quiere recordarle a lxs jóvenes en la comunidad LGBTI que no están solxs — y que todo mejora.” (It Gets Better México, 2017)

Poco a poco, el esfuerzo de esta asociación, la ha llevado a ser una de las más importantes a nivel global y es generadora de alianzas con marcas que se pronuncian a favor de la comunidad como Doritos, Adobe, American Eagle, Uber, Ruddy's, Converse, Google. Actualmente, y desde 2011, su red se ha extendido a cerca de 20 de países alrededor del mundo, incluso en aquellos donde la homosexualidad es catalogada como un delito, tal es el caso de Rusia e India; y ya no sólo luchan contra el acoso, sino que lo hacen por todos los derechos que tiene la comunidad LGBT+.

Alex Orué, director ejecutivo de It Gets Better México, su equipo de cabecera y todos los aliados que se han sumado a la causa, son quienes día con día luchan por estar presentes en distintos foros de orientación y apoyo a la comunidad en situaciones de vulnerabilidad y así ponen su granito de arena para cambiar las condiciones laborales, políticas y sociales de la comunidad.

2.2 #SoyHomosensual

“El sitio Gay en Español más visitado de México y Latinoamérica. Un punto de vista diferente sobre ser Gay, Lesbiana, Bisexual y Trans. Bienvenido a un lugar que celebra y apoya todas las expresiones de ser homosexual, lesbiana, bisexual o transexual.”(Homosensual, 2017) Es como la misma organización se define en su página de internet.

Se trata de un proyecto en Internet que surgió en 2012 a partir de la falta de visibilidad positiva ante la vida de los integrantes de la comunidad LGBT+ en Latinoamérica. Es un portal que a través de los años ha unido a sus filas colaboradores la mayoría anónimos

que realizan videos, entrevistas, reportajes, artículos de opinión sobre arte, entretenimiento, estilos de vida, sexualidad y salud.

Algunos especialistas como Sandra Murillo, Josh Vergara y Edgar Alfaro, así como famosos dentro de la comunidad tales como Pepe y Teo, han sido colaboradores y han contribuido a que, con el paso de los años, el sitio convierta en uno de los espacios de noticias LGBT+ más populares en internet, con más de 1 millón de fans en su página de Facebook. Y con ello, un espacio para dar a conocer actos de discriminación hacia la comunidad en todos los ámbitos, desde lo familiar hasta lo laboral.

#SoyHomosensual ha contribuido a visibilizar la comunidad y los temas que la rodean, para denunciar y alzar la voz ante injusticias que viven las personas a causa de su orientación, expresión e identidad de género.

2.3 Alianza por la Diversidad e Inclusión Laboral (ADIL)

En el sector privado, y como una PyME, se conformó la Alianza por la Diversidad e Inclusión Laboral (ADIL), una consultoría que tiene como principal eje de acción la integración efectiva de personas de la comunidad LGBT+ en espacios laborales.

Busca que exista el respeto y la inclusión de todos aquellos que tengan el talento para formar parte de una organización ya sea pública, privada o civil, sin importar la orientación sexual, expresión o identidad de género. ADIL, ofrece “estrategias de capacitación y comunicación, eventos y estudios con empresas nacionales e internacionales” (Alianza por la Diversidad e Inclusión Laboral, 2018) como parte de sus programas para el mejoramiento de la vida laboral de la comunidad.

ADIL, es la organización que más ha trabajado en tema del respeto al derecho laboral de las personas LGBT+ en México, pues tiene como misión “ser la entidad profesional que transforme positivamente la manera en que se percibe, trabaja y mide la inclusión de las

personas Lesbianas, Gays, Bisexuales, Trans y Queer en México en el ámbito laboral.”
(Alianza por la Diversidad e Inclusión Laboral, 2018)

En 2015, la asociación realizó una encuesta a 100 personas que trabajan en 15 empresas comprometidas con la diversidad, como Accenture, American Express, Banamex y Dow Química Mexicana. 42 participantes que son LGBT+ y 58 personas heterosexuales, todos de diferentes áreas y de posición jerárquica distinta dentro de las organizaciones. Los resultados fueron los siguientes:

- Las principales formas de discriminación en el centro de trabajo son:
 - Intimidación y hostigamiento
 - Despido o negación de empleo
 - Violencia física y emocional
- Los casos documentados por homofobia son en relación a:
 - Preguntas sobre orientación sexual en entrevistas
 - Comentarios homofóbicos por parte de los compañeros
 - Sugerencia de los jefes por “cuidar las apariencias”
- 85% de los encuestados creen que las estrategias de inclusión laboral genera mayor productividad en la empresa.
- 80% de las personas participantes en la encuesta, no sabía que su empresa tenía estrategias de inclusión.
- Quienes contestaron la encuesta reportan que perciben los siguientes beneficios al trabajar en una empresa incluyente:
 - Crecimiento personal y laboral
 - Inclusión de personas talentosas, sin importar sus características personales
 - Ambiente de trabajo cordial y respetuoso
 - Mayor sentido de pertenencia y adopción de la identidad corporativa
 - Mejoramiento de la imagen externa de la organización
 - Menor rotación de personal

- Confianza para el desarrollo laboral dentro de la misma empresa
- Reconocimiento de la diversidad cultural y opiniones
- Las acciones que buscan disminuir la homofobia en los centros de trabajo tienen alcances en otras esferas de la vida

Estos resultados muestran que sí existen cambios positivos para las empresas en las que se llevan a cabo programas de inclusión laboral, sin embargo, hacer estos programas no lo es todo, la comunicación que se genera en el interior de la organización debe buscar sensibilizar e informar sobre el tema, a partir de entender que se trata de derechos humanos fundamentales y que están sustentados por el artículo primero de la constitución y así, generar los resultados esperados.

Un año antes, en 2014, ADIL lanzó la primera Encuesta Nacional sobre Homofobia y el Mundo Laboral en México, una encuesta para las personas de la comunidad LGBT+, en general, y que se contestó a través de internet y de forma anónima que obtuvo 2284 respuestas efectivas.

Para 2018, se lanzó la segunda encuesta con las mismas características, pero esta vez con una respuesta de 3043 encuestas efectivas de las que el 59.8%, es decir, 1819 fueron contestadas por hombres gays. Del total, el 45% afirmó tener un empleo⁵. A continuación, los resultados del rubro de personas con trabajo:

- La media se trata de personas entre 24 y 28 años
- El 24.2% reporta tener más de un empleo
- 87.7% tiene trabajos como subordinados
- El 61.3% trabaja en el sector privado, seguido de un 23.8% en sector público
- Los cuatro sectores económicos con mayor población LGBT+ son:
 - Profesionales, científicos y técnicos (11.6%)
 - Educativos (11.4)
 - De salud y asistencia social (10.2)

⁵ Para conocer los resultados completos consultar: <https://adilmexico.com/wp-content/uploads/2018/05/PresentacionPreliminarResultadosEDTLGBT25May2018.pdf>

- Corporativos (9.5)
- 49.3% de los hombres gays dicen estar fuera del closet con más de la mitad de sus compañeros/jefes de trabajo; es la población con mayor índice, seguida de las personas trans (48%) y mujeres lesbianas (35%)
- El 45% dice estar fuera del closet con al menos una persona en su trabajo, es decir menos de la mitad de los encuestados. En los resultados de 2014, se trataba de 44%, lo cual significa que en cuatro años no se ha avanzado mucho en el tema.
- 61.3% cuenta con licenciatura o ingeniería terminada
- 41% gana menos de 10,000 pesos al mes.

Los resultados son el panorama general de la situación real en los centros de trabajo respecto a la comunidad LGBT+. “Cuando las personas tienen que fingir algo que no son y viven con miedo a ser juzgados, discriminados y no incluidos se generan caídas de productividad, falta de amor a la camiseta, lo que genera un aumento de rotación [de personal]” mencionó Francisco Robledo en una entrevista.

Francisco Robledo, en colaboración con Fernando Velázquez, fundaron ADIL en 2014 y desde 2017, se encuentran implementando en México la certificación HRC EquidadMX en empresas LGBT+ amigables. Esta certificación fue creada en 2007 por la organización estadounidense Human Rights Campaign.

2.3.1 HRC Equidad MX

The Human Rights Campaign (HRC, por sus siglas en inglés) “es la organización de derechos civiles más grande de Estados Unidos que lucha todos los días por un mundo en el que las personas #LGBTQ sean tratadas como #EqualEverywhere” según su autodefinición en redes sociales. Tiene como objetivo la educación de las organizaciones frente a un hecho que se ha visualizado desde siempre: la presencia de personas lesbianas, gays, bisexuales, trans, etc. en el centro de trabajo.

En septiembre de 2016, y gracias a un esfuerzo de más de cinco años, Francisco Robledo y Fernando Velázquez, lograron crear las condiciones necesarias para lanzar oficialmente la

primera certificación para empresas mexicanas que buscan crear espacios laborales seguros e incluyentes para toda la comunidad LGBT+: HRC Equidad MX: Global Workplace Equality Program.

Este avance fue un parte aguas en el trabajo que han venido haciendo cientos de asociaciones a nivel nacional e internacional a favor de los derechos laborales de la comunidad LBGT+, porque México es el primer país del continente americano, fuera de Estados Unidos, que cuenta con este tipo de certificaciones.

“Este esfuerzo surge en medio de avances históricos por la igualdad LGBTQ en México al unir a la HRC con líderes locales para educar y movilizar la comunidad de negocios del país en favor de los consumidores y trabajadores LGBTQ.” (Human Rights Campaign, 2016) Este programa busca incrementar la conciencia de los trabajadores, en todos los niveles, sobre la importancia que tienen tanto la diversidad como la inclusión en cada uno de los espacios laborales.

ADIL, que es líder del proyecto en México, desarrolló, con ayuda de las herramientas previamente desarrolladas por HRC, un modelo consultivo y educativo específicamente para las empresas mexicanas, con el fin de asegurar que las organizaciones participantes realmente se comprometan en alinear sus políticas organizacionales a estándares internacionales en pro de la inclusión y diversidad LGBT+.

El fin de ADIL y de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), quien se sumó al proyecto, es crear cultura organizacional y climas laborales adecuados para todo aquel que tenga los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollarse profesionalmente en el espacio de trabajo.

La certificación le apuesta a que las empresas que la obtengan, hagan un llamado al respeto por los derechos humanos de los trabajadores y generen espacios seguros, incluyentes y amigables con la comunidad LGBT+ y así, desarrollen sentido de competencia en su entorno.

En enero de 2017, en una entrevista con Genaro Lozano para Foro Global en Foro TV, Deena Fidas, directora del HRC's Workplace Equality Program, comentó que, a cuatro meses de exponer públicamente la certificación en México, encontraba grandes avances “una vez que empiezas a hablar de la inclusión LGBT en el mundo laboral, te surgen aliados de toda la compañía y se renueva la confianza de los trabajadores en sus patrones.”

Respecto a aquellos que no simpatizaban con esta políticas de inclusión en los espacios de trabajo, Fidas expresó “que en ninguna compañía te piden que cambies de religión o que cambies tus valores fundamentales, pero todos llegamos al sitio de trabajo sujetándonos a los acuerdos de nuestros patrones y la gente ya no puede decir: ‘No creo que Deena deba ser gerente porque es una mujer’, no pueden, entonces no pueden decir que Deena no puede ser gerente porque es LGBT. [No se trata sólo de erradicar la frase “no puede hacer/ser” sino de un cambio interno de las actitudes que existen, de insertar poco a poco la realidad de que se trata de derechos humanos para que así, de manera genuina, adopten a la inclusión en todos los sentidos del día a día.]

En muchas maneras, aquellos que se oponen a la igualdad LGBT, en esencia, no deben aceptar el cambio porque la premisa es que ya se tomó la decisión de lo que es bueno para ese negocio. Luego de cierto punto, los empleados tienen la libertad de irse si realmente no están de acuerdo con eso y [lo que] seguimos encontrando una y otra vez es que las preocupaciones anteriores a los cambios de política y beneficios, se evaporan una vez que son instaurados porque la gente se da cuenta que las cosas siguen siendo las mismas.”

Los tres puntos estratégicos sobre los que trabaja HRC Equidad MX son:

- Adopción de políticas de no discriminación (normas)
- Creación de grupos de recursos de empleados o consejo de diversidad e inclusión (ejemplos y líderes)
- Participación en actividades públicas para apoyar la inclusión LGBT+ (visibilidad externa)

El cuatro de diciembre de 2017, a casi 15 meses de haberse anunciado por primera vez la certificación, se dio a conocer a las primeras 32 empresas que obtuvieron la calificación mayor (100%) y demostraron su compromiso con la igualdad LGBT y la adopción de políticas y prácticas fundamentales para la comunidad.

El evento de premiación fue organizado por Petróleos Mexicanos (PEMEX) quien, según datos de HRC, es el mayor empleador de personas LGBT+ en México y con políticas y cultura que crean espacios seguros e incluyentes. Las 32 empresas que fueron nombradas como Mejores Centros Laborales para la Inclusión LGBT+ son:

- Accenture México (Accenture)
- American Express Company (México), S.A. de C.V. (American Express)
- AT&T, México (AT&T)
- Cinépolis de México (Cinepolis)
- Grupo Financiero Banamex, S.A. de C.V. (Citibanamex)
- CompuCom México (Compucom)
- Dow Química Mexicana, S.A. de C.V. (DOW)
- Edelman México, S.A de C.V. (Edelman)
- EY (EY)
- Ford Motor Company (Ford)
- GE México, S.A. de C.V. (General Electric)
- Google México (Google)
- Herman Miller México, S.A. de C.V. (Herman Miller)
- IBM de México (IBM)
- J P Morgan Grupo Financiero, S.A. de C.V (J.P. Morgan)
- Kellogg Company (Kellogg)
- Lubrizol Servicios Técnicos, S de R.L. de C.V. (Lubrizol)
- MasterCard México (MasterCard)
- Nielsen México (Nielsen)
- PayPal México (PayPal)
- Petróleos Mexicanos (PEMEX) y sus empresas productivas subsidiarias (PEMEX)
- PepsiCo México – PepsiCo Internacional México, S. de R.L. de C.V. (PepsiCo)
- Pfizer de México (Pfizer)
- P&G México (Procter & Gamble)
- SAP México, S.A. de C.V. (SAP)
- Scotiabank Inverlat, S.A. (Scotiabank)
- SODEXO México (Sodexo)
- TE Connectivity México (TE Connectivity)
- The Boston Consulting Group (The Boston Consulting Group)
- UBER México Technology & Software (Uber)
- Unilever de México (Unilever)
- Walmart de México y Centroamérica (Walmart)

Para lograr que estas 32 empresas se sumaran desde el primer año a las evaluaciones y obtener la certificación, que cabe mencionar es gratuita, la Embajada de los Estados Unidos en México siguió de cerca durante los cinco años anteriores el trabajo de HRC y apoyó las prácticas de equidad laboral en México. De esa forma, se dio la alianza con organizaciones como Comisión para Prevenir la Discriminación y la red Pride Connection México.

2.4 Pride Connection MX

Pride connection MX, es el resultado de la unión de los líderes de las redes LGBT+ y recursos humanos de varias empresas en México para alzar la voz en favor de los derechos laborales de la comunidad. De inicio, el comité lo conformó Accenture, American Express, Google, IBM y Scotiabank, con el apoyo de Deena Fidas y Human Rights Campaign.

La primera reunión en México, se llevó acabo el 3 de septiembre de 2014 y con el paso de los años, 49 empresas se han unido a las filas de Pride Connection que tiene como principal objetivo crear ambientes laborales incluyentes y diversos a través de la atracción y retención de talento que resalte el valor de la diversidad. Esto se logra gracias a las redes de contactos y aliados internos que entiendan, apoyen y promuevan el movimiento en toda la estructura de la organización para poco a poco sumar esfuerzos.

Se trata de una unión para concientizar a los trabajadores sobre la importancia que tiene la inclusión de miembros de la comunidad LGBT+ y, sobre todo, fomentar el respeto a los derechos de los seres humanos. Con ello, se busca crear culturas seguras y libres de agresiones y conductas que sobajen a cualquier persona por su orientación sexual e identidad de género, donde cada uno pueda alcanzar su máximo potencial en el ámbito profesional.

En mayo 2016, Pride Connection, realizó la primera cumbre LGBT+ de la república mexicana, en una de las salas del Pepsi Center del World Trade Center, un congreso donde se expusieron las mejores prácticas de Inclusión LGBT. Se trató de todo un día de

ponencias y talleres realizados por representantes de empresas incluyentes nacionales e internacionales, dirigidas al público en general.

Ese primer año, los ponentes centraron su atención en tres líneas de trabajo específicas⁶: gestión de talento, ampliación de mercados y desarrollo de negocio, las cuales fueron las principales preocupaciones que había encontrado el comité organizador dentro de la comunidad. En esa primera entrega, se registró una asistencia de 295 personas durante todo el día en las seis actividades que se realizaron.

En 2017, se realizó el segundo Summit, esa vez en cuatro salas diferentes del mismo recito y gracias a la aceptación por parte del público que había tenido el evento del 2016. Ese año, se sumaron temas como redes socio-digitales, mercado rosa y diversidad dentro de la sociedad⁷, además de empresas como IBM, Unilever y AT&T. En esa ocasión, se recibieron a 820 personas, es decir, casi el 300% más que en 2016.

Finalmente, el 25 de mayo de 2018, se llevó a cabo la tercera entrega de este evento, en el que, a lo largo de todo el día, hubo un registro de más de 2590 personas. En esa ocasión se trataron diferentes perspectivas sobre ser LGBTQ+, además de temas de Responsabilidad Social, Política LGBTQ+, Ruta para la inclusión laboral, estrategias de marketing incluyente, HRC Equidad MX y comunidad trans entre otros⁸.

El Summit de 2018, contó con la presencia de empresas como Nike, Ricard Pernod, Quaker, PepsiCo, Walmart de México y Pfizer, entre muchas otras que, además, ya cuentan con la certificación HRC Equidad MX. También, personalidades como Martha Debayle, Ary Vera y Deena Fidas compartieron con los asistentes su experiencia y aportaciones como aliados y/o parte de la comunidad LGBTQ+.

Para la clausura, Alberto Pino, integrante del comité de organización de Summit 2018, habló sobre la importancia de platicar sobre lo LGBTQ+, en la familia, los grupos de trabajo

⁶ Para conocer el programa completo visite: <https://www.prideconnectionmexico.com/summit-2016>

⁷ Para conocer el programa completo visite: <https://www.prideconnectionmexico.com/pcsummit17>

⁸ Para conocer el programa completo visite:
https://docs.wixstatic.com/ugd/7ea2a5_11dbccc604fc45cd8de511120ebfa40b.pdf

y la sociedad en general, para así, poco a poco ir sumando aliados en todo el país y hacer de México un país con igualdad de oportunidades y derechos, seguro, incluyente y sobre todo diverso.

Tanto ADIL como la Federación Mexicana de Empresarios LGBT (FMELGBT), fueron apoyos logísticos y medios de comunicación para que el tercer summit llegara a un público más amplio y tuviera mayor éxito que en años anteriores.

2.5 Federación Mexicana de Empresarios LGBT+ (FMELGBT)

Es una organización sin fines de lucro “que da voz y visibilidad a los corporativos, empresarios, emprendedores, profesionistas y talento que se identifican como parte de la comunidad LGBT+.”(Federación Mexicana de Empresarios LGBT, 2018)

La Federación Mexicana de Empresarios LGBT+ (FMELGBT), trabaja con los tres sectores de las organizaciones mencionados en el capítulo 1, con el fin de generar igualdad de oportunidades para todos en las diversas organizaciones. Se trata de un esfuerzo para impulsar políticas, normas y regulaciones que busquen empatar el ingreso económico con las capacidades que tienen las personas de la comunidad LGBT+ en sus trabajos.

Así mismo, es una generadora de herramientas que ayudan a la vinculación de personas que buscan oportunidades laborales y empleadores, empresarios con empresarios, dueños y emprendedores con proveedores a través de tres ejes y programas que trabajan día con día:

- Empresa diversa: busca potenciar el crecimiento de empresas cuyos dueños sean LGBT+ a través de su red global de empresarios. La finalidad es vincular clientes potenciales, socios y proveedores.
- Talento diverso: es un programa que ayuda a las personas que se asumen abiertamente como parte de la comunidad LGBT+, a vincularse con organizaciones

comprometidas con la diversidad. Talento diverso tiene como columna vertebral su red de estudiantes y empleados LGBT+.

- Institución comprometida con la diversidad: Se trata de la creación de planes anuales personalizados para todo tipo de organización que busque crear espacios libres de discriminación por motivos físicos, de edad, religión género, orientación sexual y origen entre otros para lograr obtener certificaciones locales e internacionales.

La FMELGBT con apoyo de Scotiabank y la Cámara Nacional de Comercio de Homosexuales y Lesbianas (NGLCC, por sus siglas en inglés) Global, organizaron desde 2014, en el Pepsi Center de World Trade Center, el Empower LGBT, un evento que busca reunir a corporativos, emprendedores y ejecutivos diversos para luchar por la inclusión laboral.

Además, Empower LGBT, es un espacio para que las pequeñas y medianas empresas se den a conocer tanto ellas mismas como sus productos y/o servicios ante empresas ya posicionadas como Scotiabank, Dilo México, Google, IBM, Instituto Tecnológico de Monterrey, Marriott, PayPal y la Universidad Iberoamericana.

En el evento de 2017, la federación reafirmo su compromiso para “generar un ecosistema empresarial que sea incluyente con la comunidad LGBT+ y que desarrolle oportunidades para la misma” (Federación Mexicana de Empresarios LGBT, 2018) porque se considera que, según datos de la FMELGBT, la inclusión representa hasta 80 mil millones de dólares.

En Agosto de 2018, el evento se volvió a repetir, esta vez como la feria del empleo dirigida a la comunidad LGBT+ más grande de toda Latinoamérica, según el portal Hornet.com. En esta última edición, se realizaron actividades recreativas, se sumaron más de 40 empresas y gracias al apoyo de CONAPRED, la FMELGBT incluyó a organizaciones gubernamentales que buscan tener espacios 100% incluyentes.

2.6 Consejo Nacional para Prevenir y Eliminar la Discriminación (CONAPRED)

El Consejo Nacional para Prevenir y Eliminar la Discriminación (CONAPRED) es un órgano de Estado que se creó tras la aprobación de la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación (LFPED) en marzo de 2003. Se trata de una institución que promueve el desarrollo cultural en temas de inclusión social y derechos de igualdad entre toda la población a través de medidas y políticas públicas.

CONAPRED, se encarga de dar seguimiento a quejas y denuncias por discriminación, en cualquier ámbito de la vida social, cometidas por las organizaciones. Para que el consejo sea imparcial, al momento de su creación, el gobierno federal le otorgó autonomía técnica y de gestión, es decir, “adopta sus decisiones con plena independencia, y no está subordinado a ninguna autoridad para sus resoluciones en los procedimientos de quejas.” (Consejo Nacional Para Prevenir y Eliminar la Discriminación, 2017)

En el ámbito LGBT+ específicamente, CONAPRED fue quien impulso la reforma al artículo primero de la Constitución e incluyó la prohibición a todo tipo de discriminación por motivo de preferencia sexual⁹ y ha ayudado a que instancias gubernamentales creen programas de no discriminación, por ejemplo, la Secretaria de Salud ahora integra en sus campañas sociales a miembros de la comunidad LGBT+ e incluso, publicó una guía para la atención hacia personas intersexuales.

En 2015, CONAPRED en colaboración con la Secretaria de Trabajo y Previsión Social (STPS) y el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) crearon la Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No Discriminación. Se trata de una certificación que reconoce a los centros de trabajo de cualquier sector que mantengan prácticas y políticas de igualdad laboral y no discriminación hacia cualquier persona, incluyendo a la comunidad LGBT+. Hasta Junio de 2018, 137 empresas habían obtenido su certificación.

⁹ Si bien el término *Orientación sexual* es mayormente aceptado a nivel internacional, la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos y la LFPED se refieren a *Preferencia sexual*, razón por la que, en este apartado específicamente, haré uso del mismo.

Según información de la misma comisión, uno de cada diez casos de discriminación laboral en nuestro país que fueron atendidos entre 2011 y 2017, se dieron a causa de orientación sexual o identidad de género, sin embargo, lo único que puede hacer CONAPRED son recomendaciones para la integración de la comunidad LGBT+, pero no existe una redención del daño causado ni sanciones para las organizaciones que discriminen por estos motivos.

Actualmente, únicamente alrededor de 200 empresas se han certificado como centros de trabajo incluyentes de las más de cuatro millones de organizaciones de primer y segundo sector que existen según información de la revista Proceso en 2018. Esto significa que, aunque la comunidad LGBT+, sus organizaciones y los aliados han conseguido ya derechos laborales, aún falta mucho por hacer.

Comenzar por la integración social efectiva de este grupo vulnerable es el primer paso para que todas las empresas sean lugares seguros para cualquier persona, sin importar su sexo, religión, orientación sexual o expresión de género.

Sí bien grandes empresas están poniendo el ejemplo y su granito de arena en la contribución del respeto a la diversidad, no todos los trabajadores están inmersos en ellas. Existen casos donde su derecho a trabajar en condiciones dignas y por un salario competente, no es respetado.

Encuestas como las realizadas por ADIL, reportan que el grupo más vulnerable en el aspecto laboral es la letra T (transexual, travesti, transgénero); y no sólo en lo laboral, pues su esperanza de vida, que es el origen del problema, es de 35 años, donde la mayoría termina dando servicios sexuales para ganarse la vida por la discriminación que existe hacia ellos y ellas.

La comunidad LGBT+, aún lucha por ganar la aceptación de la sociedad en general, de su familia y de sus compañeros de trabajo que no tiene la cultura de inclusión y respeto a la diversidad, por lo que se siguen dando casos de discriminación laboral en cualquiera de los tres sectores de las organizaciones.

Por ello, es importante enlistar en forma de síntesis, los avances que ha tenido la comunidad LGBT+ en materia de derechos laborales:

- Exposición mediática y social de casos de discriminación laboral, empresas incluyentes y beneficios de las mismas.
- Creación de ADIL, que imparte talleres de concientización y sensibilización a organizaciones que busquen ser incluyentes con la comunidad.
 - La creación de HRC Equidad MX, que certifica a las organizaciones mexicanas 100% incluyentes, no sólo en la teoría organizacional sino, y más importante, en la práctica del día a día.
- La atracción de organizaciones internacionales como Pride Connection, en su edición MX, que crea espacios para que las organizaciones que estén comprometidas con la comunidad LGBT+ expongan y refrenden ese compromiso ante el público en general y los avances que tienen a través del tiempo.
 - Creación de Ferias de empleo LGBT+
 - Creación de Cumbres LGBT+
- Formación de la FMELGBT, que crea redes de trabajo entre empresas, proveedores y prestadores de servicio. Es un espacio que busca a inclusión laboral de los LGBT+.
- Creación de organismos públicos, tanto locales y nacionales, que vigilen el respeto al derecho laboral de toda la ciudadanía como COPRED y CONAPRED, y que desarrollen programas y legislaciones que buscan garantizar la efectiva integración de la comunidad a los centros de trabajo:
 - Norma Mexica en Igualdad Laboral y No Discriminación

Todas las iniciativas, programas y legislaciones son en busca de crear igualdad de oportunidades para las personas en los centros de trabajo. Vigilan que existan políticas para la protección de todos los colaboradores de las organizaciones. Son iniciativas que están haciendo que las empresas sean más competitivas en el mercado porque están reclutando al talento sin importar la identidad de cada una, pero sobre todo, son programas que se están poniendo en práctica en busca del respeto a los derechos

fundamentales de todo ser humano, a la apertura de oportunidades que no existen del todo. Son iniciativas y programas para la comunidad, para la diversidad.

Sin embargo, si éstas son enlistadas, parecerán pocas pero son un primer avance para la protección de los derechos de la comunidad LGBT+ en el ámbito laboral. Estas iniciativas buscan que un futuro ya no sea necesario tener certificaciones, simplemente porque todas las organizaciones y las personas que laboran en ellas serán incluyentes y entenderán que no se trata de un asunto de negocios sino de derechos humanos fundamentales.

Mientras ese futuro llega, es necesario analizar en un plano real qué están haciendo las organizaciones y cómo respecto a la comunidad LGBT+, así mismo, el cómo lo viven sus empleados, para dibujar una idea de cómo se encuentra la situación de este segmento de la población. En el siguiente capítulo se explica la propuesta de diseño para realizar dicho análisis.

Capítulo 3

SER LGBT+ EN UNA ORGANIZACIÓN: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El ámbito laboral se ha convertido en un espacio cotidiano para una gran parte de la sociedad porque se trata del espacio en el que pasan por lo menos una tercera parte de su día, por ello las actividades que realizan dentro del trabajo son una parte fundamental para el desarrollo personal de los empleados y el de la sociedad en general.

Mauricio List (2005) citado por Ignacio Lozano (2014) señala que existen una relación entre el trabajo y los hombres gay de la Ciudad de México que se vislumbra en dos sentidos. El primero, se trata de un espacio donde las personas con orientación sexual y expresión de género distintas a las heterosexuales se sientan cómodos para expresarlas libremente; y el segundo, se refiere a todo lo contrario, un lugar que no le proporcione la seguridad para mostrarse tal cual es. La segunda opción es más propia de sociedades heteronormadas y machistas como la mexicana. Es por ello que las personas no se presentan en primera instancia como parte de la comunidad LGBT+, sino que es hasta encontrar espacios en los que se sienten seguros y acogidos cuando expresan su identidad tal cual es.

A partir de los estudios y teorías revisadas a lo largo de los dos primeros capítulos de esta investigación sobre cultura organizacional y cultura en México respecto a la comunidad LGBT+, se proponen las siguientes áreas de exploración y fueron sobre las que se guiaron las entrevistas, de las que se hablará más adelante, y llevan al descubrimiento de la hipótesis de la presente tesis.

- *Organización diversa y comprometida con la comunidad LGBT+*

En México existen empresas certificadas, otras que están en proceso y algunas más que no, pero han expresado mediáticamente su compromiso con la comunidad LGBT+. Sin embargo, es necesario conocer el estatus de las tres empresas que se están analizando respecto a las certificaciones, así como sus documentos que están al alcance de la sociedad en general y que reflejan ese compromiso.

Es por ello que se realizó una investigación documental en la que se analizó el vínculo existente entre empresa-comunidad LGBT+.

- *Proceso de desarrollo laboral*

“El desarrollo de la carrera es el interés que demuestra la compañía en el crecimiento de los colaboradores debido a que tiene una influencia directa sobre éste mediante diversas herramientas como planes y rutas de carrera, entre otras, para fortalecer los lazos de unión y la retención de los empleados” (Madero, 2008).

En este sentido, se busca saber si el ser arte de la comunidad LGBT+, le ha traído trabas a los entrevistados para tener un sano desarrollo laboral dentro de la organización en la que trabajan.

- *Homofobia dentro y fuera del ámbito laboral*

Según la Comisión Ciudadana Contra los Crímenes de Odios y Homofobia (Redacción ADN40, 2017), México es el segundo país más homofóbico en el mundo. En este sentido es necesario comprender de qué manera la homofobia dentro de la cultura en México ha jugado un papel para la reproducción de actos de violentos (física y emocionalmente) en la vida diaria de los participantes y cómo afecta su proceso de socialización dentro de la organización; y si los lineamientos organizacionales y el cómo se llevan a la práctica, les han permitido expresar su orientación sexual e identidad de género.

Estos tres ejes se ven reflejados en la teoría de Iceberg planteada por Daft que está desarrollada en el capítulo uno, porque hace referencia desde acciones socialmente

visibles hasta sentimientos profundos de aceptación e igualdad, o no, en todos los niveles jerárquicos de las organizaciones y sus redes, lo que genera un vínculo organización-comunidad LGBT+, que es parte del objeto de análisis en esta investigación.

Este vínculo se hace visible a través de los elementos y recursos culturales que las organizaciones implantan pero que las personas pueden interpretar y significar a partir de su entorno y su capacidad como sistemas críticos, independientes y únicos.

Para poder comprender tanto a la organización como al sujeto, es necesario recabar datos a través de distintas técnicas de investigación que ofrecen las ciencias sociales.

3.1 Técnica de levantamiento de información

Para el estudio se realizaron entrevistas a profundidad a personas que se identifican a sí mismos como gays y lesbianas empleados y empleadas de diferentes empresas, mismas que se han pronunciado como incluyentes con la comunidad LGBT+. Cada una de las entrevistas fueron llevadas con el objetivo de conocer cómo fue el proceso de inducción que tuvieron al ingresar a su empleo y cómo ha sido su desarrollo laboral y social dentro de la organización en la que laboran hasta el momento de la entrevista.

Desde esas perspectivas, es posible analizar la manera en la que cada sujeto ha significado su propia interacción dentro de la organización y cuáles han sido las herramientas que la empresa y la cultura organizacional le han otorgado para tener o no, una socialización sana y crecimiento seguro y eficaz.

Se decidió que la entrevista era la mejor herramienta para esta investigación porque le da la oportunidad a los involucrados de expresar su realidad en el entorno laboral en el que se encuentra desde su propio punto de vista y cómo este entorno influye en la vida social que llevan incluso fuera del área de trabajo.

Las entrevistas a profundidad permiten conocer a los sujetos en la mayor parte de los ámbitos que tienen inferencia en el objeto de estudio. Como en este caso se trata de la cultura, era necesario involucrarse con cada una de las personas entrevistadas no sólo en su ámbito laboral, sino conocer un poco su historia personal para generarles empatía y seguridad y comprender el porqué de sus decisiones.

Para realizar una entrevista a profundidad es necesario realizar una investigación de gabinete previa sobre el sujeto en cuestión y acompañada de un análisis situacional. En el presente documento, el análisis se llevó a cabo en los dos capítulos anteriores.

Durante las entrevistas se realizaron preguntas que abordan los tres ejes de investigación:

- *Empresa diversa y comprometida con la comunidad LGBT+*
- *Proceso de desarrollo laboral*
- *Homofobia dentro y fuera del ámbito laboral*

Estas preguntas ayudan a profundizar sobre el tema y dan las herramientas para generar un análisis que se complementa con investigación sobre la organización, sus políticas y ejes culturales que han expuesto tanto internamente como hacia el exterior. A continuación se presenta una guía de preguntas base a partir de la cual se realizaron las entrevistas. Es importante aclarar que, en el transcurso de cada una de las entrevistas, las preguntas se modificaron acorde al ritmo de la misma.

Guía de preguntas

1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la empresa?
2. ¿En qué área estás?
3. ¿Cómo fue tu proceso para entrar a trabajar en esta organización?
4. ¿Te gusta tu trabajo?
5. ¿Qué es lo que más te gusta?
6. ¿Cuáles son tus funciones?
7. Cuando llegaste ¿hacías lo mismo?
8. ¿Cómo fue el desarrollo de crecimiento?

9. ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa en general?
10. ¿Crees que es un buen lugar para trabajar? ¿Por qué?
11. ¿Consideras que eres tal cual dentro y fuera del trabajo?
12. A partir de lo que has vivido ¿esta es una empresa incluyente con la comunidad LGBT+?
13. Y, por ejemplo ¿tú conoces a personas abiertamente gays, lesbianas o trans que ocupen puestos gerenciales o directivos en esta empresa?
14. ¿Tienes planes de seguir haciendo carrera dentro de la empresa? ¿Por qué?
15. ¿Qué hace de esta empresa un lugar incluyente o no incluyente?
16. ¿Sabes si hay programas dentro de la organización en pro de la comunidad LGBT? Si sí, ¿cómo funcionan?
17. ¿Alguna vez te has sentido incómodo por tu preferencia sexual trabajando aquí?
18. ¿Sabes qué pasa si alguien es discriminado por su preferencia sexual dentro de la empresa?
19. ¿Y en general en tu vida, te has sentido discriminado por ser parte de la comunidad LGBT+?
20. ¿Crees que el contexto en el que estamos inmersos afecte la cultura de la empresa respecto al rechazo y/o aceptación de la comunidad?

En esta guía se incluyen únicamente las preguntas clave para el desarrollo de la investigación, es decir, todas aquellas que permitieron un vínculo de confianza, el acercamiento y conocer el contexto de los participantes no son expuestas porque no tienen relevancia en el tema.

3.2 Participantes

Los participantes son el principal pilar para poder realizar la investigación de manera más cercana a la realidad porque son quienes abren la ventana para observar una realidad que

quizá otros se niegan a ver o simplemente desconocen, por ello, la selección de personas a entrevistar fue realizada cuidadosamente y bajo diversos criterios que a continuación se exponen.

En primer lugar, era necesario que todos los participantes en la investigación se autodenominaran socialmente parte de la comunidad LGBTQ+. Esto porque les genera experiencias reales sobre lo que significa esa realidad frente a las oportunidades de trabajo y circunstancias del mismo, así como en su construcción social dentro del ámbito laboral.

El grado académico no es un factor que necesariamente determine el puesto de trabajo que el sujeto desarrolla dentro de la organización, tampoco se quiso limitar la investigación a personas que trabajen en oficinas por el nivel de estudios, ya que el objetivo de la investigación es descubrir si existe o no discriminación hacia la población LGBTQ+ en las organizaciones en México sin importar el nivel jerárquico o área en el que se desarrollen.

Ahora bien, si no fue un factor determinante para la selección de sujetos a entrevistar, sí se menciona su grado académico a lo largo de este capítulo porque resultó relevante para el análisis de la información y la comprensión del contexto en el que se encuentra cada uno de los entrevistados.

El siguiente punto para seleccionar a los sujetos fue el tiempo que llevaban trabajando en la organización porque interesa saber cómo ha sido su integración a la misma y si es posible o no llevar a cabo un proceso de crecimiento laboral a partir de las capacidades que demuestran en su día a día. Se seleccionó a una persona que llevara más de cinco años laborando en cada una de las organizaciones y otra que llevara menos de cinco años.

3.2.1 Datos generales y contextuales de los participantes

En este apartado se hablará sobre los datos generales de los sujetos entrevistados. La información permitirá al lector ubicar condiciones de vida de cada participante y contexto

social y cultural en el que se ha desarrollado. El Cuadro 6, contiene los datos básicos de los participantes como forma de síntesis del apartado.

Debido al contacto generado a través de los años con el “mudo gay” fue relativamente fácil encontrar a las personas que quisieran participar en la presente investigación. Se trata de personas seleccionadas en distintos ámbitos que permitieron que las entrevistas se realizaran bajo los parámetros pre-establecidos.

Todas las entrevistas fueron realizadas en lugares seleccionados por cada uno de los participantes y comenzaban con preguntas contextuales, estos dos factores ayudaron a establecer una relación de confianza, confidencialidad y complicidad para abrir el diálogo. Pese a eso, hubo momentos en los que evitaban hablar de temas y sobre ponían otros que para ellos eran más importantes, por lo que, en algunos casos, se requirió más encuentros que en otros.

Cuadro 6. Características generales de los entrevistados

PARTICIPANTE*	LUGAR DE RESIDENCIA	EDAD	NIVEL EDUCATIVO	EMPRESA	PUESTO
Cristina	Ciudad de México	38 años	Maestría	3M	Desarrollo de negocios
Luis	Nezahualcóyotl	26 años	Licenciatura	3M	Finanzas
Edwin	Gustavo A. Madero	29 años	Licenciatura	McDonald's	Gerente segundo
Jessica	Gustavo A. Madero	23 años	Licenciatura en curso	McDonald's	Anfitriona
Erick	Cuauhtémoc	24 años	Licenciatura en curso	PepsiCo	Finanzas
Miriam	Ciudad de México	33 años	Licenciatura	PepsiCo	Reclutadora

*Nota: Por motivos de confidencialidad, algunos de los participantes entrevistados, prefieren mantener su identidad oculta, por lo cual, su nombre fue cambiado.

**Elaboración propia. Octubre de 2018*

3.2.1.1 Perfiles de los participantes

A continuación se hará una descripción de las percepciones que se tiene de cada uno de los participantes. Estas apreciaciones son en forma de semblanza y a título personal a partir de las entrevistas e investigación realizada y no tiene relación directa con el objeto de estudio, sin embargo, son fundamentales para presentar el contexto de cada uno de ellos. Por motivos de confidencialidad, el nombre algunos de los participantes fue sustituido por alguno otro.

Cristina, 38 años

El 28 de febrero de 2018, Cristina participó en un conversatorio en Ciudad de México sobre las campañas presidenciales 2018 y la agenda LGBT+, en el cual habló un poco sobre su “activismo” hacia la comunidad y su trabajo dentro de 3M. Cristina es mercadóloga graduada del Instituto Tecnológico de Monterrey. Para ella, los roles de género no fueron marcados en su familia durante su niñez, pese a eso, no lograba aceptaba su orientación sexual por miedo a ser rechazada por su misma familia y prefería pensar que su gusto por la mujer era algo pasajero y que en cualquier momento se podría enamorar de un hombre. Declara que su primer enamoramiento fue cuando tenía 20 años, sin embargo, recuerda sentirse confundida por tener sentimientos románticos hacia su mejor amiga, cuando los estereotipos de género hablaban todas de relaciones entre hombre y mujer. Fue hasta que ella terminó su relación, diez años después, cuando habló por primera vez con su familia sobre su preferencia sexual. Ella entendió que ser lesbiana es parte de su identidad, que en realidad no la hace mejor ni peor persona, sólo es.

Luis, 26 años

Un joven de 26 años que busca crecer en todos los sentidos de su vida, desde lo personal hasta lo profesional. Él habla de haber llevado una vida con muy pocas comodidades, refiriéndose a lo económico, y por ende, haber crecido en un ambiente si bien no hostil hacía la comunidad LGBT+ sí ajeno a ella. Recuerda que lo poco que conocía en su infancia sobre el tema eran los clichés marcados por las grandes televisoras, esos donde el gay es

peluquero o mesero, amanerado, que ama el rosa y que es el chiste del programa/telenovela. Conforme fue creciendo, se fue dando cuenta que sentía más atracción por los chicos de su clase que por las niñas, sin embargo no fue hasta la preparatoria donde pudo sentirse libre de entablar una relación con alguien de su mismo sexo. Sin embargo, esas relaciones se quedaban en la escuela y con sus amigos; su familia, por su parte, ya sabía sobre su preferencia sexual (porque tampoco se esforzaba en esconderlo), pero él lo afirmó hasta que comenzó a involucrarse más en el activismo LGBT+ durante la universidad.

Edwin, 29 años

Edwin reside al norte de la Ciudad de México, con su madre y su hermana. Estudió Comunicación en una escuela privada cerca de su casa. Considera que su familia es católica, sin embargo, él está en contra de todas las creencias religiosas que en algún momento se hayan pronunciado en contra de la comunidad LGBT+, porque siente que es estar en contra de él y lo que representa. A pesar de eso, él estudió hasta el nivel medio superior en escuelas católicas de la Ciudad de México. Edwin se considera un hombre homosexual no binario, es decir, que no se identifica emocionalmente sólo con un género, él va en contra de las normas de género que ha impuesto la sociedad. Dice que uno de sus mayores sueños es casarse y compartir con esa persona sus logros tanto personales como profesionales. Edwin reporta haber tenido relaciones sentimentales y sexuales con otros hombres pero siempre fuera del ámbito familiar porque su familia aún está en proceso de aceptar su homosexualidad, sin embargo en el trabajo y con sus amigos sí suele presentar a las personas con las que mantiene relaciones sentimentales.

Jessica, 23 años

Impresiona como una chica con mucho carisma y una personalidad extrovertida. Estudia la carrera de Administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Considera que su familia tiene una mentalidad abierta, a pesar de ser de provincia, por lo que sostiene nunca haber tenido problemas en aceptar su orientación sexual. Sin embargo, sí recuerda que cuando tenía 16 años,

aproximadamente, estaba peleada con su feminidad; ella recuerda que tenía la idea que ser lesbiana significaba ser una persona ruda, que no llora y tiene comportamientos de hombre, pero después de tomar cursos de desarrollo humano, entendió que debía abrazar su esencia que, en su caso, es vulnerable. Actualmente, se considera como una persona auténtica, que habla de su orientación sexual con libertad y se siente orgullosa de ello, con amigos de todos los géneros, orientaciones sexuales, y que busca darle visibilidad de la comunidad LGBT+.

Erick, 24 años

Erick es un joven de 24 años que reporta haber trabajado en dos empresas consideradas socialmente como diversas. Primero, prestó sus servicios como becario a American Express y luego postularse para PepsiCo, empresa en la que actualmente labora. Erick es estudiante de séptimo semestre de la carrera de Actuaría, en la Facultad de Ciencias, de la UNAM. Actualmente vive con su madre, con la cual lleva una relación que va más allá de madre e hijo, sino que existe una complicidad. Ella sabe de la orientación sexual de su hijo y lo apoya en su totalidad, así como toda su familia cercana (que es de la única que él habla): su hermano, cuñada y tía. Erick recuerda que él no hizo la revelación de su orientación a través de una plática o una reunión, simplemente él, un día, llevó al que fue su primer novio a una reunión a casa de su tía. Recuerda que, si bien no lo esperaban, tampoco hubo algún gesto grosero ni mucho menos incómodo. Para él, ser LGBT+ nunca ha resultado en un conflicto.

Miriam, 33 años

Miriam, actualmente vive al sur de la ciudad con sus papás y su hermana. Si bien es una chica a la que le gusta la fiesta, también se define como una persona culta y con expectativas altas. Estudió psicología en la UNAM, con especialidad en laboral y está buscando realizar una maestría fuera de México para reafirmar sus conocimientos. Para ella, aceptar su preferencia sexual fue un proceso largo porque fue criada en un ambiente de mucho amor y respeto pero con muy poca información sobre la comunidad gay. Sus padres son personas mayores que crecieron en una época en la que no se hablaba sobre

la diversidad sexual y por eso, para ella, fue aún más difícil, en primer lugar descubrirse consigo misma y en segundo, con el mundo. Actualmente se asume como una mujer lesbiana, que día con día se documenta sobre lo que pasa en el mundo LGBTQ+ y comparte esa información con su familia y gente cercana, sin embargo, sigue en la lucha por quererse sin importar lo que los demás piensen.

3.2.2 Selección de organizaciones

Se seleccionó a las organizaciones participantes bajo dos criterios. El primero, consistió en ser una organización que pertenezca al segundo sector, es decir, que sea una organización con fines de lucro. Por ello, a partir de este tercer capítulo, se utilizan como sinónimos las palabras *organización* y *empresa*.

El segundo criterio de selección fue sobre su postura respecto a la comunidad LGBTQ+. Fue importante que las empresas seleccionadas tuvieran una postura pública favorable hacia las personas de la comunidad y sus derechos porque esto da un panorama más amplio para realizar el contraste entre lo visible del Iceberg de Daft y lo no visible. De esa forma, se podrá analizar tanto políticas como actitudes dentro de la organización.

A partir de estas dos restricciones, la selección de organizaciones fue de variación máxima respecto al bien o servicio que ofrecen a la sociedad en general para así poder analizar el fenómeno en diferentes ámbitos y sectores laborales. Se seleccionó a *3M*, una empresa dedicada a la investigación, desarrollo, manufactura y comercialización de productos tecnológicos, de consumo del día a día e industrial.

La segunda empresa en ser seleccionada fue McDonald's, la cual es líder en el segmento restaurantero dedicado al servicio de comida rápida en México y el mundo. Y finalmente, la tercera empresa fue PepsiCo, que se dedica a la fabricación y comercialización de alimentos y bebidas. Los datos de la variación y selección de participantes sujetos y organizacionales se muestran, en forma de síntesis en el Cuadro 7.

Cuadro 7: Variación de participantes y organizaciones

ORGANIZACIÓN	POSTURA DE LA ORGANIZACIÓN RESPECTO A LA COMUNIDAD LGBT+	CERTIFICACIÓN HRC EQUIDAD MX	SECTOR DE LA ORGANIZACIÓN	PARTICIPANTE	AÑOS LABORANDO EN LA ORGANIZACIÓN	ÁREA LABORAL
3M	Incluyente	En proceso	Tecnología	Cristina	Más de cinco	Desarrollo de negocios
3M	Incluyente	En proceso	Tecnología	Luis	Cuatro o menos	Finanzas
McDonald's	Incluyente	No	Comida Rápida	Edwin	Más de cinco	Piso de venta
McDonald's	Incluyente	No	Comida Rápida	Jessica	Cuatro o menos	Mercadotecnia
PepsiCo	Incluyente	Sí	Alimentos y Bebidas	Miriam	Más de Cinco	Recursos Humanos
PepsiCo	Incluyente	Sí	Alimentos y Bebidas	Erick	Cuatro o menos	Finanzas

**Elaboración propia. Octubre 2018*

La selección tanto de sujetos como de organizaciones se trata de uno de los procesos más importantes en la investigación porque estos serán quienes proporcionaran toda la información de manera directa o indirecta. En este caso, se llevó a través de procesos ya señalados y explicado en las páginas anteriores, pero siempre tomando en cuenta encuestas e investigaciones que han realizado organizaciones como ADIL y que también se analizaron en la presente investigación en capítulos anteriores.

Así mismo, y respecto a las preguntas de investigación, se tomaron en cuenta las áreas de exploración y los apuntes teóricos señalados en las primeras páginas y que más adelante se retomaran como parte del análisis de la información arrojada. El fin de cada una de las preguntas fue conocer la situación real de la homofobia en los centros de trabajo, si existe o no, y cómo se vive el derecho laboral y el tema de discriminación en organizaciones con presencia en México. Los resultados obtenidos serán expuestos y examinados en el siguiente capítulo.

Capítulo 4

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN: ¿UNA REALIDAD CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO?

En los últimos años ha surgido la preocupación de tener talento diverso en las organizaciones laborales alrededor del mundo, principalmente como estrategia de negocio pero también con sentido filantrópico. En México, muchas organizaciones se han pronunciado a favor del derecho humano que se convierte en derecho laboral de la comunidad LGBT+ y se promueven como espacios seguros para desarrollar el talento de este sector de la sociedad. Así mismo, diversas organizaciones de los tres sectores luchan para que la discriminación en los centros de trabajo por motivos de orientación sexual o identidad género sean temas del pasado.

A continuación, se realizará un análisis de la situación laboral real que viven las personas de la comunidad LGBT+ en empresas que se han pronunciado como diversas e incluyentes y qué tanto les ha afectado a estas empresas la cultura social mexicana.

4.1 Organización diversa y comprometida con la comunidad LGBT+

Las empresas buscan reclutar al mejor talento para sus filas laborales, sin embargo, no todas se comprometen al cien por ciento con ese personal ni con sus estilos de vida. En cambio, existen otras que, sin importar características personales de los empleados, tratan de retener al talento y buscan desarrollar sus habilidades para que de esa forma tanto organización como personal crezcan.

Las empresas que realizan este tipo de actividades, por lo general, las hacen públicas y para que el medio hable de su compromiso social y de las acciones que realiza, que en su mayoría son con los sectores minoritarios y atraer a todo el talento posible. Se trata de un ciclo sin fin. También, estas empresas reflejan ese compromiso en sus políticas internas y su filosofía organizacional (misión, visión, valores) para que los públicos lo conozcan. A continuación tres empresas que han hecho público su compromiso con la comunidad LGBT+.

4.1.1 McDonald's

La hamburguesería más famosa a nivel mundial, en México y más específicamente en la Ciudad de México, se ha ganado reputación de ser una empresa amigable con la comunidad LGBT+ a través de acciones físicas dentro y fuera de sus restaurantes. Por ejemplo, durante las marchas por la diversidad que se realizan en la Ciudad de México, los locales de la hamburguesería que se encuentran ubicados en el centro de la Ciudad, permanecen adornados con globos en forma de arcoíris en alusión al orgullo LGBT+.

También, en Junio, el mes del orgullo, de 2017, la hamburguesería estrenó la campaña *Pride Fries*, que consistía en un envase de papas fritas impreso con la bandera del orgullo gay, como forma de apoyo a la comunidad LGBT+. Esta campaña se replicó en todo el mundo, incluido México, y se repitió en el mismo mes en 2018.

Ese tipo de acciones no ha sido todo lo que la empresa ha hecho respecto a la comunidad LGBT+ en México, pes según un estudio hecho por YouGov BrandIndex (2000-2019), McDonald's es una de las marcas que más ha reputado en México respecto al compromiso que tiene hacia la comunidad arcoíris.

Y si bien en los documentos que la cadena tiene abiertos al público no se menciona en específico a la comunidad LGBT+ sí hace mucho énfasis en la importancia que tienen sus trabajadores para el crecimiento de la marca en México y el mundo. Por ejemplo, Ray

Kroc, quien en 1961 realizó una alianza con los hermanos McDonald para supervisar el crecimiento a nivel nacional (en Estados Unidos) de la empresa y que más tarde consiguió controlar completamente a la organización, inició la expansión con una “filosofía que se basaba en el simple principio del banco de 3 patas: una pata eran las franquicias de McDonald’s, la segunda eran los proveedores y, la tercera, los empleados. El banco era tan fuerte como las tres patas que lo sostenían.” (McDonald’s, 2017-2019)

Esa filosofía, fue la misma que llegó a México en 1985, junto con el primer restaurante de McDonald’s y se sigue manteniendo, según empleados de diferentes sucursales. Es decir, ven a los empleados como uno de sus recursos más valiosos.

Ofrecemos importantes oportunidades de desarrollo profesional y personal en un ambiente donde nuestra gente pueda progresar, formar sus conocimientos y delinear sus perspectivas de futuro. El trabajo en equipo, basado en el respeto y el reconocimiento al mérito, son pilares fundamentales para alcanzar el desarrollo personal y profesional dentro de Arcos Dorados. (McDonald’s, 2017-2019)

Actualmente, McDonald’s emplea a más de 11,500 personas (Arcos Sercal Servicios S.A. de C.V., 2017) en México que son entrenadas constantemente con valores y responsabilidad social hacia sus compañeros, clientes, proveedores y la sociedad en general. Para que los empleados se mantengan contentos y le den valor agregado a la marca, así como la marca a ellos, han generado diversos programas como son:

- Programa Life Balance
- Encuesta de Clima

“El Programa Life Balance busca equilibrar la vida profesional con la vida personal del empleado y optimizar la cultura organizacional a través de distintas iniciativas destinadas a los Gerentes de Negocio y el Staff Corporativo.” (Arcos Sercal Servicios S.A. de C.V., 2017) Es decir, ven a empleado no sólo como tal, sino como una persona que tiene metas personales y una vida fuera de su trabajo. Algunas de las iniciativas que ha marcado la

organización son días de asueto por maternidad, paternidad o matrimonio, medios días laborales en cumpleaños, entre otros.

El programa Encuesta de clima laboral, fue creado para conocer anualmente la opinión de cada uno de los colaboradores sin importar el nivel jerárquico en el que se encuentres sobre cómo viven el trabajo y sus inquietudes con el fin de “continuar mejorando y seguir siendo un gran lugar para trabajar.” (Arcos Sercal Servicios S.A. de C.V., 2017)

Estos programas han hecho que McDonald’s esté certificada en México y otros países de Latinoamérica por Great Place to Work, que sin bien no se enfoca exclusivamente en la comunidad LGBT+, sí certifica la calidad en la cultura organizacional, la seguridad que los empleados sienten al trabajar ahí, y el compromiso que tiene la empresa hacia fomentar una cultura en la que todos tengan un lugar importante.

Si bien McDonald’s no es una empresa que tenga certificaciones como la de HRC Equidad Mx, si es una empresa que ha sido a través de sus acciones sociales y corporativas incluyente con la comunidad LGBT+, y es por ello que se encuentra dentro de esta investigación, para determinar si la certificación es la única garantía que tienen los empleados para sentirse apoyados por una organización empleadora en México.

4.1.2 3M

Por su parte, 3M, es una organización también estadounidense que toma su nombre de la abreviación Minnesota Mining and Manufacturing Company, fundada en 1902 y que actualmente tiene presencia en más de 100 países, según información que reporta la misma empresa en su página de internet, en la que también se refiere a sí misma como una empresa que

En todo el mundo, 3M ayuda a las empresas e individuos a triunfar cada día. Y lo hace mientras contribuye al verdadero desarrollo sostenible mundial por medio de la protección ambiental, la responsabilidad social

y corporativa, y el progreso económico. Aplicamos nuestra ciencia para lograr un impacto real en la vida de cada persona en todo el mundo.
(3M, 2019)

En esta presentación, 3M habla de su responsabilidad social y corporativa (RSC), lo cual se refiere a la contribución activa que realiza la organización para el mejoramiento social, ambiental y económico de los espacios territoriales en los que desarrolla actividades. La RSC, le otorga a la empresa un valor agregado ante la sociedad.

Así mismo, habla sobre la ayuda que le brinda a empresas e individuos a triunfar día a día a través de su labor altruista, sus productos en el mercado y las oportunidades laborales que ofrece a la sociedad. “3M es un empleador que ofrece las mismas oportunidades. 3M no discriminará a ningún solicitante de empleo por razones de raza, color, edad, religión, sexo, orientación sexual, identidad de género, origen nacional, discapacidad o estado de veterano.” (3M, 2019)

Este compromiso de 3M hacia los solicitantes, va más allá. Una vez que las personas son contratadas, la empresa habla sobre el crecimiento laboral que pueden tener todas las personas:

La empresa 3M está comprometida con la diversidad y la inclusión, ofrece un ambiente de trabajo respetuoso, libre de discriminación y acoso. Nos conducimos de acuerdo con la política de la Oficina de los programas de cumplimiento de contratos federales (Office of Federal Contract Compliance Programs, OFCCP) sobre emplear y promover a las personas en función de sus méritos, independientemente de su raza, color, religión, sexo, origen nacional, edad, discapacidad, estado de veterano, embarazo, orientación sexual, identidad o expresión de género, estado civil, condición de ciudadano, situación con respecto a la asistencia pública, divulgación o discusión sobre indemnización, o cualquier otra clasificación protegida. (3M, 2019)

La Oficina de Programas de Cumplimiento de Contratos (OFCCP por sus siglas en inglés) forma parte del Departamento de Trabajo de Estados Unidos, que busca garantizar el cumplimiento por parte de las empresas, de los derechos de los trabajadores. Es importante porque a pesar de que las legislaciones estadounidenses no operan en México, la empresa se compromete no sólo con sus trabajadores en las sedes de Estados Unidos, sino que lo hace en todos los países en los que opera, lo realiza “creando un ambiente inclusivo en donde nuestra gente se sienta segura, respetada y valorada, con libertad de crear e innovar.” (3M, 2019)

Para 3M, y según lo que declara en su página de internet, la diversidad es esencial para la innovación, por ello, buscan contratar a todo tipo de personas, sin importar cualquiera de sus características individuales. La empresa, tiene tres pilares que definen y resumen su postura incluyente (3M, 2019):

- Gente

Buscamos y valoramos las diferencias en las personas: de pensamiento, experiencia, origen étnico, edad, género, la fe, la personalidad y estilos. Las diferentes culturas, nacionalidades, antecedentes, conocimientos y capacidades físicas y mentales de nuestra gente alimentan nuestra creatividad e ideas. Las habilidades, experiencias y capacidades diferentes de nuestra gente es lo que impulsa a nuestra empresa hacia adelante y nos mantiene relevantes hacia nuestros clientes y mercados.

- Cultura

Nos esforzamos por crear un entorno inclusivo donde los empleados se sientan seguros, comprometidos y libres para crear e innovar. La inclusión se teje en nuestros comportamientos de liderazgo. Nuestra campaña "I'm in", lanzada en 50 países, está diseñada para fortalecer y desarrollar nuestra cultura de inclusión. Queremos que todos en

3M se sientan valorados y libres de traer su auténtico "yo" a trabajar cada día.

- Comunidad

Participar en nuestras comunidades más allá de 3M es un aspecto importante de lo que hacemos. Participar en las comunidades en las que trabajamos y vivimos nos ayuda a dar a los demás y a aprender de los demás, y alimenta nuestra pasión por mejorar cada vida. Al abrazar la diversidad en estas oportunidades, también estamos construyendo la visibilidad de 3M como un gran lugar para trabajar para todo tipo de personas.

Dentro de la cultura organizacional que fomenta 3M, la diversidad e inclusión son pilares fundamentales y uno de los lemas de la organización lo reafirma *“La diversidad es la diferencia; la inclusión aprovecha las diferencias.”* Esta inclusión, también es hacia la comunidad LGBT+, porque se expresa explícitamente en su página de internet y es una organización que está en proceso de obtener la certificación HRC Diversidad MX, sin embargo, aún no cuenta con ella ni ninguna otra que la abale como un lugar para trabajar seguro para la comunidad LGBT+.

4.1.3 PepsiCo

Por su parte, PepsiCo, una empresa también nacida en Estados Unidos en 1965, es una de las organizaciones que logró certificarse por HRC Diversidad MX como uno de los mejores lugares para trabajar para la comunidad LGBT+. PepsiCo en México se maneja socialmente con estándares incluyentes no sólo hacia este sector, sino hacia todas las minorías. Es una empresa que *“apoya e invierte en el país mediante relaciones ganar-ganar con todos aquellos quienes colaboran en su cadena de valor.”* (PepsiCo, 2018)

PepsiCo maneja un código de conducta a nivel global y que se espera que sea respetado por todos aquellos que forman parte de la empresa. Según información de la empresa,

este código de conducta se emitió por primera vez en 2012 y con el paso de los años ha sufrido modificaciones de acuerdo a los cambios legislativos y sociales que pueden afectar a la compañía y así van cubriendo huecos para ser más puntuales en cuanto a las conductas esperadas de los empleados, y se rige en cuatro direcciones (PepsiCo, 2018):

- Actuar con integridad en el mercado
- Muestra respeto en el lugar de trabajo
- Realizar un trabajo responsable para nuestros accionistas
- Asegurar la ética en nuestras actividades de negocio

Segundo punto es el que interesa para fines de esta investigación, pues el respeto en el lugar de trabajo es la base para que toda persona se sienta libre y segura de ser quien es en su área laboral, incluso si siente atracción hacia personas de su mismo sexo o si el género que se le asignó al nacer no corresponde a lo que siente.

“Uno de los principios básicos de los valores de PepsiCo es respetar a los demás y lograr el éxito junto. Nuestro éxito solo se puede lograr cuando tratamos a todos, tanto dentro como fuera de nuestra compañía, con respeto. El respeto en el lugar de trabajo, junto con la excelencia individual y el trabajo de colaboración en equipo, es la forma en que alcanzaremos nuestras metas.” (PepsiCo, 2012-2019)

PepsiCo, no solamente habla del respeto dentro del área laboral sino que lo lleva más allá: a la sociedad en general. Está hablando de ser una persona que respeta a otro en cualquier ámbito, ya sea laboral, social o familiar, entre muchos otros en los que se puede desarrollar cualquier persona.

También hace referencia hacia el respeto hacia la diversidad, la forma de trabajo, el talento y la capacidad de los otros y definen a la diversidad “como las características específicas que identifican a cada uno de nosotros.” (PepsiCo, 2012-2019) Estas características van desde la personalidad, el estilo de vida, raza religión, género, identidad de género, orientación sexual, discapacidad, entre otras tantas diferencias.

“Nos esforzamos por atraer, desarrollar y retener una fuerza laboral tan diversa como los mercados en los que trabajamos y por garantizar un ambiente de trabajo inclusivo que adopte la fortaleza de nuestras diferencias.” (PepsiCo, 2012-2019)

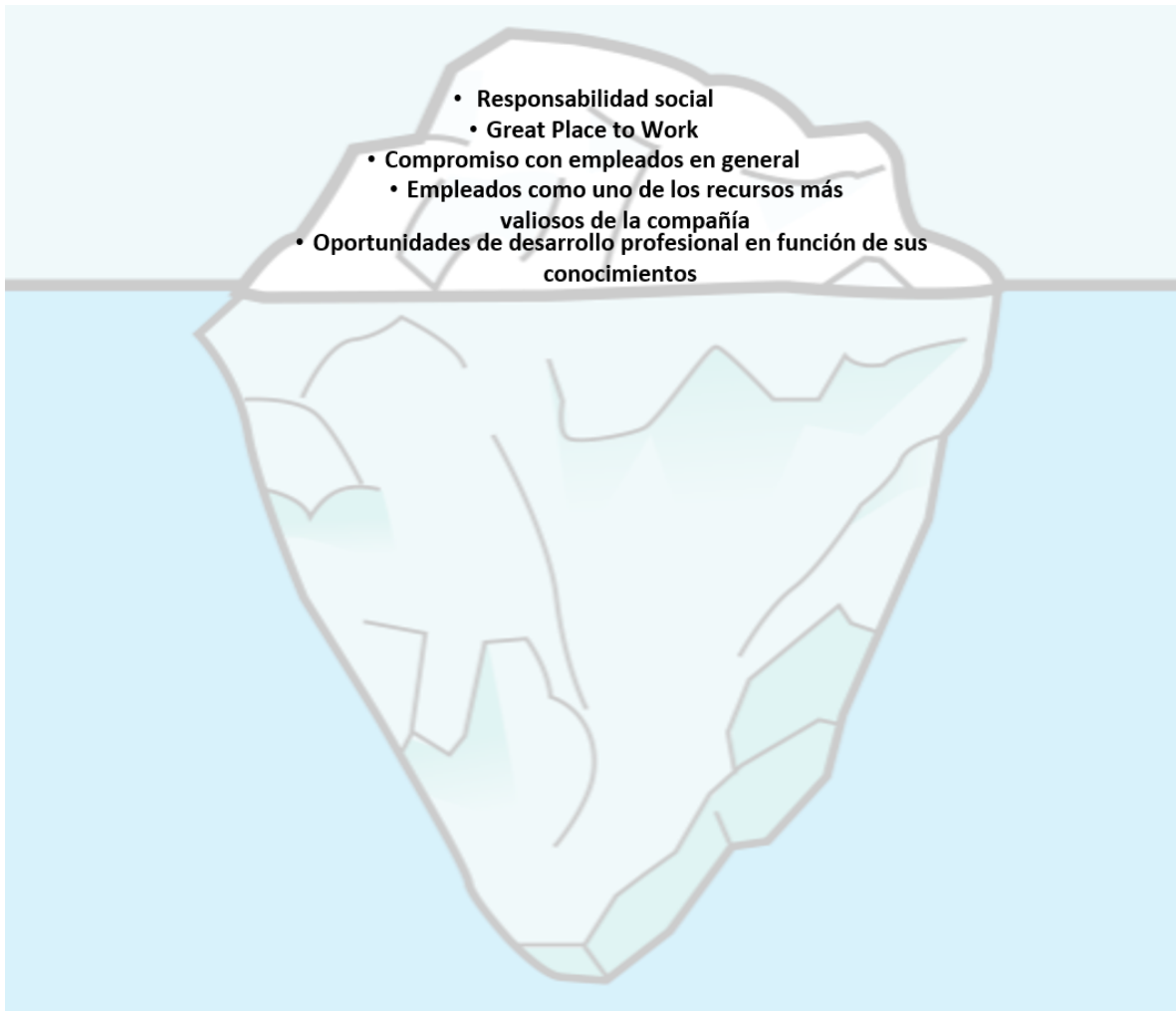
En PepsiCo, hablan sobre la diversidad como algo natural en los mercados y la adaptación de la empresa a esos mercados para generar fuerza tanto laboral como corporativa. Por ello, trabajan en la creación de espacios seguros para todos dentro y fuera de la compañía, donde los empleados entiendan a la diversidad en inclusión como parte de la innovación que representa a PepsiCo.

La empresa, también ha generado en su código de conducta la “no discriminación” como fundamental para generar igualdad de oportunidades respecto a las “decisiones laborales referidas a los empleados y a los solicitantes de empleo siempre deben basarse en méritos, calificaciones y desempeño relacionados con el trabajo” (PepsiCo, 2012-2019) sin tener en cuenta las características que definan a los individuos, tales como orientación sexual o identidad de género entre otros.

Aunque PepsiCo y 3M hablan explícitamente de la comunidad LGBT+ y McDonald’s no lo hace, las tres son empresas que han demostrado públicamente su apoyo a la comunidad. Es relevante que la única que habla del respeto fuera de la compañía es PepsiCo, porque es la única que está partiendo de la situación social del país en el que se establece (como México en esta investigación), sin embargo, habla del respeto no de la inclusión en sí misma.

Así mismo, la información analizada en el presente apartado, es únicamente el reflejo social de las tres compañías, es la punta de Iceberg del que habla Richard Daft en su teoría que se muestra en forma de síntesis en los cuadros 8, 9 y 10, los cuales corresponden a lo visible de McDonald’s, 3M y PepsiCo respectivamente. Lo profundo del Iceberg serán los sentimientos, acciones y pensamientos que pasan realmente dentro de las instalaciones de las tres compañías que se podrá analizar a partir de las entrevistas que se presentan en los siguientes dos apartados de este capítulo.

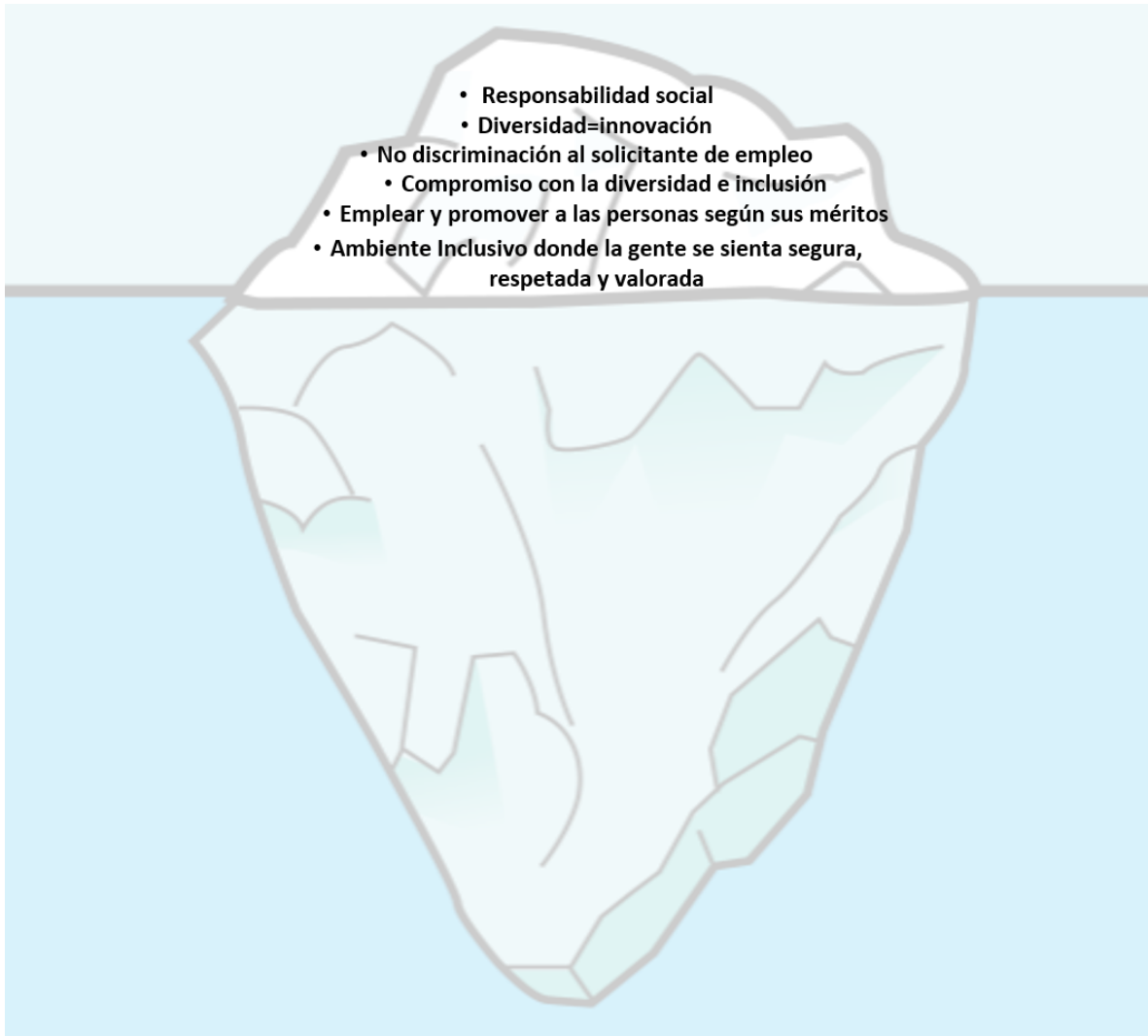
Cuadro 8: Lo visible McDonald's



**Elaboración propia. Febrero 2019*

El cuadro ocho, tal como su nombre lo indica, representa todo lo visible de la cultura de McDonald's no sólo respecto a la comunidad LGBT+ sino hacia todos sus empleados. Refleja una cultura de responsabilidad social, oportunidad de desarrollo laboral, compromiso con empleados en general y los etiqueta como uno de sus recursos más importantes. Además, a ser una Great Place to Work, se compromete con la inclusión y el talento diverso en sus filas laborales. McDonald's, se muestra con una cultura visible con poca distancia al poder, colectiva y con orientación a largo plazo, según la teoría de Hofstede. Y se concluye como una cultura visible incluyente y diversa.

Cuadro 9: Lo visible 3M



**Elaboración propia. Febrero 2019*

El cuadro nueve: Lo visible 3M, rescata los aspectos más importantes encontrados en la cultura que el público en general puede observar de 3M. Se refiere en general como una empresa que busca crear oportunidades para todos sin importar sus características. Que ve a la diversidad como un sinónimo de innovación y por ello apuesta por emplear y promover a las personas según sus méritos. Es una empresa con mucha distancia al poder, colectiva y con orientación a largo plazo, a partir de la teoría de Hofstede. Se

concluye la cultura visible de 3M como una cultura incluyente y completamente comprometida con la comunidad LGBT+.

Cuadro 10: Lo visible PepsiCo



**Elaboración propia. Febrero 2019*

La cultura visible de PepsiCo está sintetizada en el cuadro 10: lo visible PepsiCo. Y, desde el principio se muestra como una empresa comprometida con la comunidad LGBT+ ya que es una de las empresas que cuenta con la certificación HRC Equidad MX y que busca tener un impacto a favor de la comunidad LGBT+ no sólo en la cultura de la organización sino en la cultura social. Se trata de una empresa que visiblemente toma decisiones en temas laborales a partir de los méritos calificados de los empleados y no de características

personas. PepsiCo se muestra con poca distancia al poder, colectiva, nula evasión a la incertidumbre y orientación a largo plazo, según la teoría de Hofstede. Tiene una cultura visible incluyente y comprometida con la diversidad.

4.2 Proceso de desarrollo laboral

El proceso de desarrollo laboral es también conocido como plan de vida y carrera (Anaya, 2016) dentro de una organización y no sólo se refiere a un concepto, sino que lo hace a un instrumento cuya meta es que las personas crezcan junto con la organización. Hacer carrera en la empresa en la que se labora significa la conquista de lo que más le interesa al empleado y es la satisfacción de las motivaciones que lo impulsan a trabajar.

Sin embargo, antes de iniciar una carrera laboral en cualquier empresa, es necesario que se lleve a cabo el proceso de reclutamiento de personal, que si bien, tiene diferentes estándares dependiendo del puesto a cubrir y de la empresa, sí debe depender de las aptitudes de los candidatos y no de características individuales como género, orientación sexual o identidad de género, entre otras.

Las tres empresas que se analizaron en el apartado anterior (McDonald's, 3M y PepsiCo) hablan sobre el compromiso hacia reclutar a las personas a partir de sus aptitudes y de llevar procesos que garanticen que todos, sin excepción, tengan la oportunidad de formar parte de sus filas laborales si sus conocimientos lo permiten.

“Le pregunté a uno de los cajeros si estaban solicitando y le hablaron a la gerente general del restaurante. [...] Cuando por fin salió me dio una solicitud de empleo que tenía que llenar en ese momento y al reverso había un test que tenía que resolver. Eran ocho preguntas. Una vez que las resolví, entregué mi hoja y la gerente la calificó en ese momento. Como acerté las respuestas, comenzó mi proceso para empezar a trabajar en McDonald's.” (Edwin; *McDonald's; Piso de venta*)

El primer filtro que utiliza la empresa actualmente para la contratación del personal que operará en cada una de las sucursales es un test meramente de reacción ante situaciones comunes que se pueden vivir en el día a día del restaurante, tal como el que le realizaron a Edwin hace siete años. Ese primer filtro no hace ninguna distinción entre hombres, mujeres, orientación sexual o identidad de género.

“Nunca me preguntaron nada sobre mi orientación sexual que, he de decir, en ese momento ya era muy evidente.” (*Edwin; McDonald’s; Piso de venta*)

McDonald’s se divide en dos grandes áreas, las operativas y las de escritorio. Los operativos, son las personas que se encuentran trabajando en los restaurantes, como lo hace Edwin, y los que hacen trabajo de escritorio se encuentran la mayor parte del tiempo en el corporativo, pero al menos, dos veces al mes, hacen visitas a los restaurantes. Para ser parte del área de escritorio, los lineamientos para entrar son distintos.

“Vi la vacante publicada en OCC para cubrir un el puesto de forma temporal, era para cubrir una incapacidad, y mandé mi CV. A la semana me marcaron para hacer mis entrevistas y exámenes y me quedé.” (*Jessica; McDonald’s; Mercadotecnia*)

Así mismo pasa en diferentes empresas, donde las aptitudes son las que definen quienes son los candidatos ideales para entrar a la trabajar a la empresa. Los procesos, a groso modo, son en primer lugar, el filtrado de los Curriculum Vitae (CVs) de las personas que se ven más competentes para cubrir la vacante. A continuación, se les envían evaluaciones psicométricas que arrojan las competencias y se comparan con las que se necesitan para cubrir el puesto.

También, se hacen otras pruebas que miden el coeficiente intelectual y características de personalidad como la honestidad, los intereses y los motivadores. Todas las pruebas se analizan y se decide si es competente para cubrir el puesto. Una vez pasado ese filtro se hacen entrevistas para corroborar datos y seleccionar a quien se quedará en la empresa.

Ese tipo de proceso es el ideal para que la empresa no caiga en casos de discriminación por origen étnico, género, religión, orientación sexual o identidad de género.

“Lanzaron una convocatoria y me registré, luego me mandaron unos exámenes psicométricos, bueno, es como un jueguito, o eso me pareció a mí. A las pocas semanas me avisaron que había pasado y pidieron hacer una entrevista virtual donde me hicieron preguntas en español y en inglés, supongo que también para medir mi nivel. Luego, los finalistas fuimos y nos presentamos directamente en la empresa. Ahí fueron todavía más entrevistas y una ocasión me dijeron que tenía que ir cómodo, pero no sabía por qué, hasta que llegamos e hicimos algunas dinámicas muy divertidas. Y ya, me avisaron que me había quedado.”
(Erick; PepsiCo; Finanzas)

“Siempre estaba pendiente a las convocatorias y las vacantes, hasta que encontré una en la que podía concursar y ya, mandé mi CV, hice mis pruebas y me contrataron.” *(Luis; 3M; Finanzas)*

Los casos tanto de Erick como de Luis, son ejemplos donde su preferencia sexual no intervino en su proceso para entrar a trabajar a la empresa que ellos querían porque tenían las capacidades y competencias suficientes para cubrir las plazas que se estaban ofreciendo.

Así como es importante que las empresas no descarten a los candidatos para cubrir las plazas por el hecho de ser parte de la comunidad LGBTQ+, también lo es que una vez sienten trabajadores de la organización tengan las mismas oportunidades que los hombres y mujeres heterosexuales para poder acceder a ascensos dentro de la compañía si es que su desempeño lo amerita.

“Entré como empleado general, o sea, hacía de todo. Había días en los que podía estar en cajas, preparando hamburguesas o a veces hasta me tocaba limpiar los baños. [...] La verdad es que yo siempre le echaba

muchas ganas a todo lo que me tocaba porque siempre quise ser el empleado del mes y que me pusieran como ejemplo, creo que en ese momento de mi vida buscaba mucho llamar la atención pero no lo hacía de forma mala ni que me afectara, al contrario, trataba de sobresalir poniéndome estrellitas que no siempre me daban al momento pero que con el paso de los años he visto que han tenido resultados.” (Edwin, *McDonald’s. Piso de venta*)

El motivador por el que Edwin se esforzaba en hacer su trabajo bien era ajeno a la empresa pero lo enfocó en objetivos laborales que lo han llevado a hacer una carrera en ella. Para McDonald’s, lo importante es que los empleados trabajen como lo marcan las reglas para así crecer. Por ello, es que la cultura organizacional de esta compañía marca distintos motores como el del empleado del mes que Edwin buscaba conseguir pero que no logró, sino que salto para ser entrenador y posteriormente gerente.

“Yo entré a trabajar a McDonald’s chico, como casi todos los que trabajan aquí, pero siempre le he echado muchas ganas y a los cinco meses de que entré me dijeron que ya era plan entrenador, o sea, estaba entre los chicos que mandan a hacer exámenes para subir de puesto. Y empecé con el entrenamiento más especializado en las estaciones para hacerme un experto y aprobar el examen que hacen a nivel no sé si en el mundo, pero al menos en México sí. Dan fecha y vamos a presentar tres exámenes, al finalizar, los revisan y nos dicen si lo pasamos o no. Mi segundo ascenso fue al año, o sea, yo ya llevaba como año y medio trabajando en McDonald’s y me hicieron plan swing, que entre los gerentes es el nivel más bajo, pero ya era gerente. Y hace como tres que soy gerente segundo y ahorita ya espero para ser gerente primero. (Edwin, *McDonald’s. Piso de venta*)

Según lo que platica Edwin, lo que califica a McDonald’s cada vez que alguien va a ascender de puesto son las actitudes y aptitudes que tiene el trabajador, no es algo arbitrario ni por

amistad, sino que se van obteniendo los puestos de acuerdo a las capacidades que presenten el en día a día dentro de las sucursales.

“Comencé siendo la becaria y poco a poco fui subiendo de nivel. Pero desde el inicio ya hacía más cosas que las que hace cualquier becaria porque ya había trabajado antes, igual de becaria de RH, pero en otra empresa, entonces ya sabía hacer muchas cosas aunque los procesos eran distintos. Poco a poco fui creciendo hasta el puesto que tengo ahora.” (Miriam; PepsiCo; Recursos humanos)

Lo mismo le pasó a Miriam, quien ingresó a PepsiCo a través del proceso de selección pero fue creciendo de acuerdo a las aptitudes que mostró en su trabajo. Ella comenta que nunca le preguntaron sobre su preferencia sexual para ningún proceso de crecimiento, simplemente se postulaba y hablaba sobre las actividades que desarrollaba y cómo las hacía.

Por ello, también es importante el interés que tenga el trabajador en crecer en su trabajo y las propuestas que tengan en la empresa las que van a hacer que los puesto más altos los volteen a ver. Tal como fue el caso de Cristina, quien comenzó su carrera en 3M como parte del equipo de mercadotecnia y a la par, por cuenta propia, inició un proyecto de inclusión llamado *Women's Leadership Forum* (Foro de liderazgo de mujeres, en español) que tiene como objetivo a ayudar a las mujeres a avanzar en su carrera profesional dentro de la empresa.

“Fue bien chistoso, porque yo hacía todo este tema del *Women's Leadership Forum* además de mi trabajo habitual ¿no? Era como el plus, como cuando en la universidad te metes a alguna asociación o a alguna cosa que es además de tu carrera, yo lo estaba haciendo así y, así es como yo creo que sucedió no sé en realidad cómo sucedió, había venido la vicepresidenta global de recursos humanos de visita a México y entonces se reunió conmigo y con el grupo que estábamos formando de *Women's Leadership Forum* y le contamos un

poco de cuáles eran nuestras pretensiones, cómo íbamos a hacer el plan de trabajo y le gustó mucho y tal ¿no? Pasó, lo hicimos, empezamos a trabajar, empezamos a avanzar, empezamos a tener buenos resultados al grado que la gente en la compañía hablaba muy bien de México porque estábamos avanzando más que otros países y entonces pues pasó, pasaron dos años y volvió a venir, le volvió a tocar venir y se volvió a reunir con nosotras y le volvimos a contar, le dijimos ‘mira empezamos haciendo esto y ahora ya estamos en esto’ y yo siento que se quedó muy impresionada como del progreso que habíamos hecho y de ahí, a los cuatro días me llamó, me escribió un correo la chica de Vicepresidencia, la global ¿no? Que reportaba ella y me dijo ‘oye, tengo este puesto y por qué no te postulas’ me dijo, no me acuerdo si me dijo que Marlene, la vicepresidenta de esa época le había hablado de mí, pero me dijo ‘Sabemos que han hecho mucho progreso en México y quisiera invitarte a participar en el proceso para que te dediques a esto de tiempo completo’. Entonces pues yo dije ‘wow, o sea, el trabajo de mis sueños’ porque imagínate, hacer esto y que además te paguen por hacerlo y ya, después de pensarlo cinco minutos, no lo pensé mucho pero le dije ‘sí, encantada’ y ya mandé como mi postulación oficial, porque no fue un dedazo, mandé mi postulación, me entrevisté y ya, me dieron el trabajo.” *(Cristina; 3M; Desarrollo de negocios)*

Cristina, poco a poco ha ido creciendo en la empresa de acuerdo a las aptitudes que ha mostrado y a sus intereses. Actualmente, es líder mundial y regional de desarrollo de negocios de cuentas claves en América Latina y, al mismo tiempo, sigue trabajando en la búsqueda de la representación tanto de mujeres como de la comunidad LGBT+ dentro de 3M.

Sin embargo, desarrollarse en una empresa no sólo significa tener un mejor puesto, puede ser el sentido de tener un contrato indefinido o pasar de ser contratado por una empresa intermediaria, o externo como en muchas compañías lo llaman, a ser parte de la empresa

realmente o interno, como lo muestra los casos de Jessica, quien trabaja en McDonald's y de Luis, quien presta sus servicios a 3M pero en un escenario distinto al de Cristina.

“Pues en realidad no [cambio su puesto de trabajo], lo que sí cambió fue la fecha de expiración de mi trabajo. Entre para cubrir una incapacidad por maternidad y se supone me iría cuando la chica regresara, pero regresó y me quedé, firme contrato indefinido y sí me veo muchos años trabajando aquí. Ha sido una buena empresa conmigo. *(Jessica; McDonald's; mercadotecnia)*

Cuando cumplí un año, mi jefe me dijo que él iba a empezar el proceso para que me hicieran interno y siempre que me veía me decía que ya estaba en proceso y que lo estaban revisando sus jefes pero que sí veía posibilidades en que yo subiera de puesto y cosas así, pero a la fecha no ha pasado y, la verdad, no creo que pase. *(Luis; 3M; Finanzas)*

Luis reporta que desde que entro a trabajar a 3M, lo hizo a través de outsourcing, como la mayoría lo hace. Dice que su jefe lo felicitaba constantemente por el trabajo que realizaba por lo que le ofreció formar parte oficialmente de la compañía por su buen desempeño pero esto no ha sucedido en casi dos años que le dijeron.

Las ventajas, comenta Luis, de ser interno en 3M, van más allá de las prestaciones y pasa a cómo los tratan, que si bien no son denigrados, tampoco los hacen sentir parte de la empresa. A la fecha, le siguen diciendo a Luis que la solicitud para hacerlo interno está en proceso, dándole esperanza, pero tiene compañeros que entraron después que él y ya son internos. Ninguno de ellos es parte de la comunidad LGBT+. Actualmente, Luis está en búsqueda de un nuevo trabajo.

“Pues no sé si es por ser gay que no me han hecho interno, porque nunca me lo han dicho, pero tampoco me dicen qué es lo que me falta sólo dicen que está en proceso y que soy bueno en lo que hago, que no me vaya de la empresa.” *(Luis; 3M; Finanzas)*

A Luis se le ha presentado un escenario en que si bien no le dicen que no lo hacen interno por ser parte de la comunidad, es evidente que algo tiene que ver porque lo quieren mantener pero no le dan la oportunidad de crecer. Y si bien existen políticas de inclusión dentro de la empresa, aún se encuentran en proceso de hacerlas parte de la cultura y que permee en todos los empleados.

“Yo creo que esto es un reto que todas las empresas tienen, en realidad, porque es un tema cultural, [...] entonces, acá te digo, sí se acepta pero sigue habiendo bromas y sigue habiendo detalles culturales que por eso debemos trabajar porque necesitamos ayudar a las personas a entender, a primero a desmitificar qué es la comunidad LGBT [...] Y lo que sí te puedo decir es que la compañía es súper estricta en términos de cualquier comportamiento discriminatorio, no nada más hacia la comunidad LGBT, en general, hay cero tolerancia, hay cero tolerancia hacia eso.” *(Cristina; 3M; Desarrollo de negocios)*

Ahora bien, a partir de lo que dice Cristina, la cero tolerancia en 3M, parece ser únicamente en cuanto a decirle a alguien literalmente “es por ser gay” porque ella habla de que hay actitudes que se sabe hacen y no ha pasado realmente nada porque no hay quejas formales a pesar de la que 3M tiene una herramienta de investigación.

Por ello, es importante no sólo analizar si existe la discriminación en cuanto al desarrollo laboral de los empleados sino también en el día a día laboral.

4.3 Homofobia dentro y fuera del ámbito laboral

En México, la homofobia es un tema de todos los días. Como ya se explicó en los capítulos anteriores, México es uno de los países con mayor índice de muertes a causa de la homofobia. Las empresas, aunque poco a poco están regulando sus normativas para que la homofobia desaparezca de su cultura es algo que sigue latente en la mayoría.

“Necesitamos ayudar a las personas a entender, a primero a desmitificar qué es la comunidad LGBT porque mucha gente ni siquiera sabe. Por otro lado, hay mucha diversidad dentro de la comunidad LGBT, [...] entonces empezamos como por desmitificar y explicar qué es eso, o sea, de qué se trata todo eso, como están todos los temas, o sea, todo el tema de género, de preferencia sexual, que la gente comprenda de qué va eso y que tú digas se acepta, sí se acepta, pero todavía hay trabajo que hacer”. *(Cristina; 3M; Desarrollo de negocios)*

La descripción de Cristina es respecto a cómo en 3M están comenzando a trabajar la homofobia dentro de su cultura, sin embargo, reconoce que aún les falta mucho por hacer y esa ausencia de realmente cultura incluyente se ve reflejada en el caso de Luis, que no ha podido hacerse interno a pesar de tener las capacidades necesarias para lograrlo.

“No tengo los mismos beneficios que tienen los internos ni muchos otros y ni siquiera pienso que los voy a tener porque no creo que jamás me hagan interno a pesar de que dicen que soy bueno.” *(Luis; 3M; Finanzas)*

En 3M México, apenas están comenzando a trabajar con organizaciones como Pride Connection y a asesorarse con ADIL, para unirse, en próximos años, a las empresas que tiene la certificación HRC Equidad MX. 3M México está trabajando para ser uno de los mejores lugares para trabajar para personas LGBT, pero aún les falta.

“Es una estrategia de negocio. Creemos firmemente que en la medida en la que somos más diversos, vamos a tener mejores resultados de negocios, vamos a ser más innovadores, vamos a tener mejores empleados porque la gente se va a sentir libre de ser quien es, si la gente se siente libre de ser quien es entonces tu tiempo en lugar de dedicarlo a que nadie te descubra que eres gay o que nadie te descubra que tienes un hijo discapacitado, o que nadie te descubra de cualquier otra cosa, te dedicas a realmente dar tu máximo potencial, entonces

eres mucho más innovador, mucho más productivo. Esa de la principal razón, la otra parte es un poco por responsabilidad social.” (Cristina; 3M; Desarrollo de negocios)

Ver a la inclusión como estrategia de negocio está bien siempre cuando realmente se lleven a cabo las políticas que plantean. Se trata de tener congruencia entre lo que predica la empresa y lo que se vive realmente dentro de ella. PepsiCo, según sus empleados, es un ejemplo de congruencia empresarial; está realmente comprometida con la comunidad LGBT+. Actualmente tiene la certificación HRC Equidad MX.

“Tiene su organización LGBT y hacen actividades y reuniones semanales. En el mes del orgullo ponen la bandera gay en la entrada principal. Incluso hay personas en puestos altos que en sus computadoras llevan sus *stickers* de la bandera gay y así, sean o no, muestran su apoyo.” (Erick; PepsiCo; Finanzas)

Lo que mencionó Erick, son algunas de las cosas que para él hacen a PepsiCo una empresa incluyente con la comunidad LGBT+. Es importante que, incluso, los puestos directivos estén comprometidos porque contribuyen a que la cultura que permea la empresa sea una cultura que acobije a la comunidad.

“Tenemos un código de conducta que debe de seguirse a pie de la letra. En caso de que alguien incurra en una conducta de discriminación, se realiza una investigación y las sanciones van desde una llamada de atención hasta retirarle el contrato, depende de qué tan grave haya sido la falta.” (Miriam; PepsiCo; Recursos)

Los códigos de conducta son indispensables, pero cumplirlos lo es aún más. Es importante que la empresa realice las investigaciones necesarias cuando alguien en la empresa se sienta intimidado o discriminado por cualquier otra persona de la compañía para que haya algún tipo de sanción. No ver como mínima ninguna falta a ese código de conducta ayuda a que los empleados se sientan seguros de mostrarse quienes son en todo momento y así,

puedan explotar al máximo sus capacidades y habilidades en su trabajo. Una persona que se siente cómodo en su espacio laboral, es una persona que trabaja mejor.

“Siempre he sido yo, dentro y fuera de mi trabajo y lo padre de McDonald’s es que me siento en confianza para ser quien soy. Creo que además, por mi puesto, puedo ser muy como soy y por eso McDonald’s me encanta.” *(Jessica; McDonald’s; Mercadotecnia)*

McDonald’s es una empresa que también muestra apoyo a sus empleados. Trata de hacer que el ambiente sea ligero para que los empleados sientan a la compañía como un segundo hogar. En corporativo, Jessica relata un ambiente agradable, donde no le da miedo expresarse porque permea una cultura de respeto y trabajo en equipo, sin embargo, en el piso de venta, llámese restaurante, la cultura es de trabajo en equipo pero también a discriminación como forma de juego.

“Yo saliendo de McDonald’s sí soy muy amanerado, porque me siento bien siendo yo, y cuando llegué aquí lo era incluso dentro de restaurante, pero sí me acuerdo que había veces en las que mis compañeros se burlaban de mí o me imitaban. Sé que no era para molestarme y que lo hacían en forma de juego pero sí me sentía incómodo y no decía nada porque quería encajar con todos pero conformé fui subiendo de puesto, fui moderándome un poco en mi forma de ser.” *(Edwin, McDonald’s; Piso de venta)*

Edwin relata un ambiente hostil, en el que si bien no se sentía incómodo, tampoco denunciaba por miedo a represalias como la exclusión de su grupo de amigos aún más hostilidad. Sin embargo, hace referencia a que ese ambiente sólo lo propiciaban los compañeros, que en su mayoría eran de 16 a 21 años, y asegura que no lo hacían para ofenderlo sino para “convivir”. El problema de ese tipo de convivencias es que vuelven normal algo que no debería de serlo y que lleva a la homofobia, discriminación y asesinatos.

Ese tipo de discriminación verbal que sufrió Edwin, lo ha llevado a cambiar su forma de ser dentro de su trabajo por temor a seguir siendo objeto de burlas. Sin embargo, frente al equipo gerencial se siente cobijado y seguro.

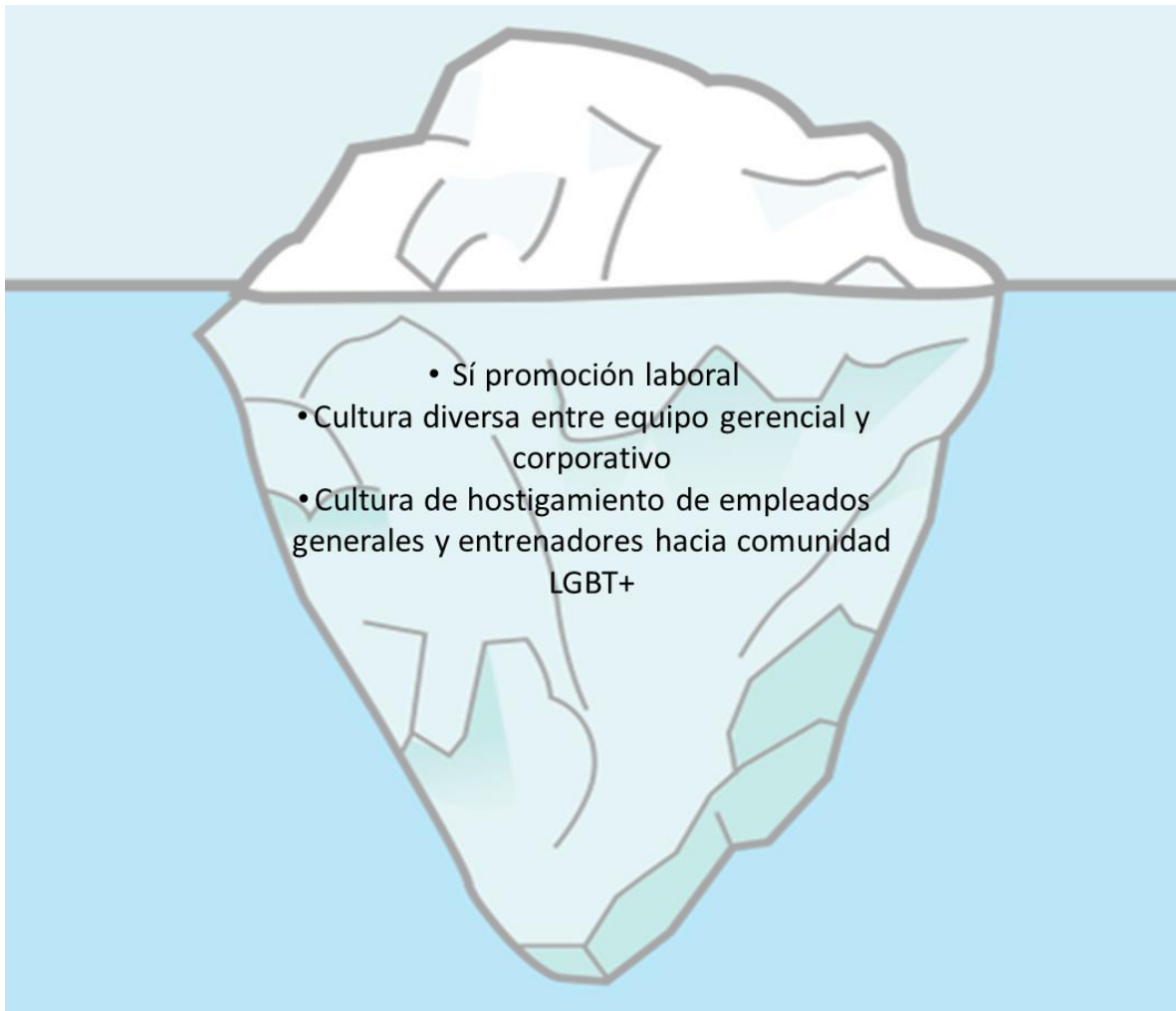
“Siempre están los chavitos que por ser *cool* se hacen los chistositos y eran esos [los que lo molestaban], pero como en todos lados, frente a los jefes se portaban bastante bien porque, por ejemplo, de ellos siempre tuve apoyo y siempre han potado bien, amables conmigo y me han hecho crecer.” (*Edwin, McDonald’s; Piso de venta*)

Es en ese punto donde es importante que la cultura sea única en toda la organización. Que los principios, valores y códigos de conducta estén presentes y se hagan válidos para todos los niveles dentro de la empresa y así, lograr que la empresa sea un lugar bueno para cualquiera pueda trabajar.

Ya sea por estrategia de negocio o por buscar ser socialmente responsable en un plano real, es importante que las empresas busquen crear los ambientes idóneos para desarrollar y retener al talento que tienen en los centros de trabajo.

Eso por eso, que fue necesario hacer también un análisis de lo que no se ve de la organización, de los sentimientos más profundos y la base cultural. En los cuadros 11, 12 y 13 se pueden ver los hallazgos de la base cultural de McDonald’s, 3M y PepsiCo, respectivamente.

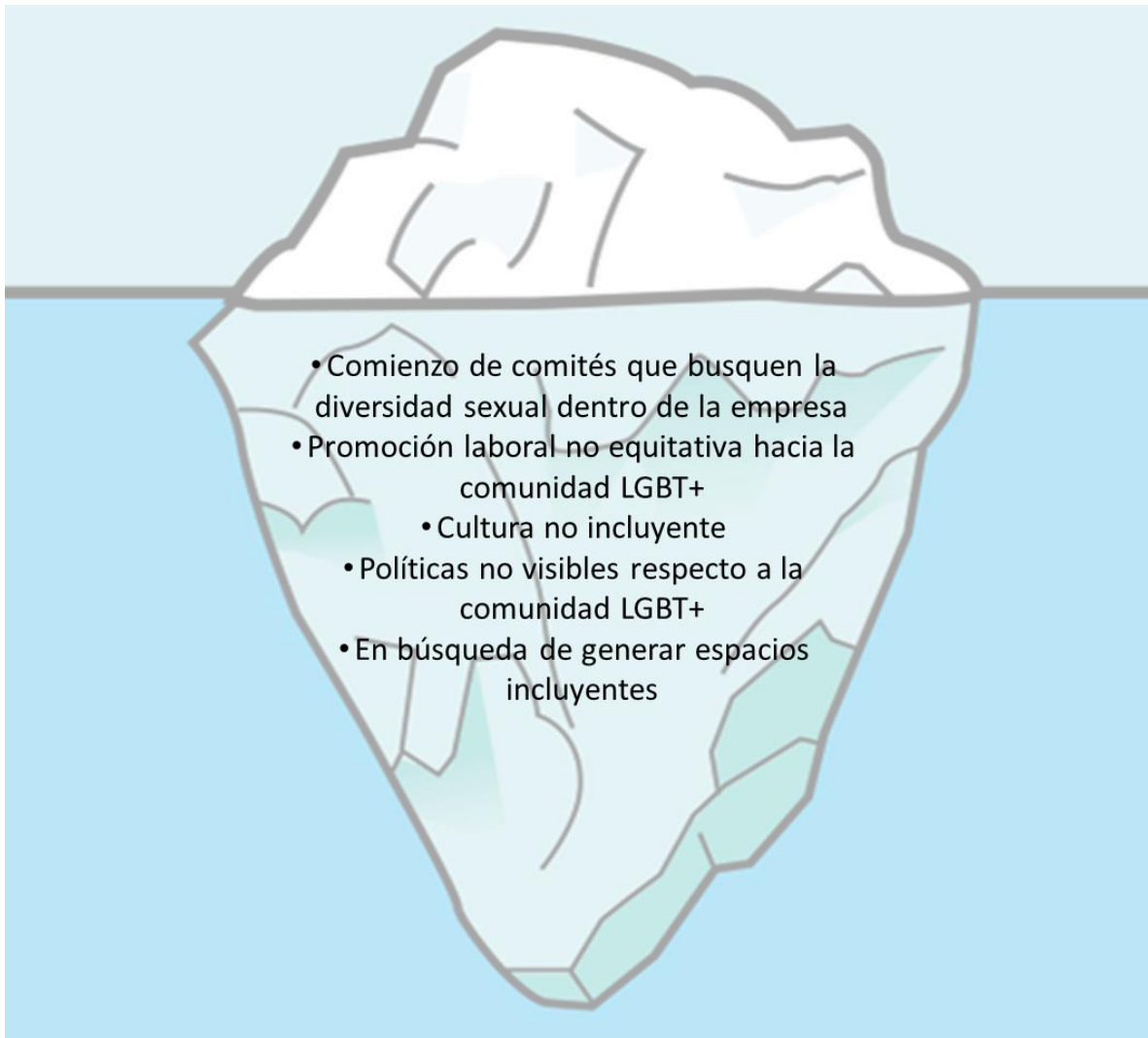
Cuadro 11: Lo No Visible McDonald's



**Elaboración propia. Marzo 2019*

El cuadro once: Lo no visible McDonald's, refleja la parte más importante, según la teoría de Daft, de la cultura de la organización. Refleja que McDonald's como empresa tiene coherencia entre lo visible y lo no visible respecto a la promoción laboral y al ambiente incluyente entre el equipo gerencial, sin embargo, esta cultura aún no permea entre los empleados quienes al ingresar a la filas de McDonald's generan espacios hostiles para los trabajadores LGBT+. Es decir, conforme los empleados pasan tiempo en la organización van adoptando cultura de inclusión que promueve la empresa, sin embargo, es un tema que la organización debería de evaluar al contratar a su personal y que desde el inicio las personas sean incluyentes y pese más la cultura de la empresa que la cultura social.

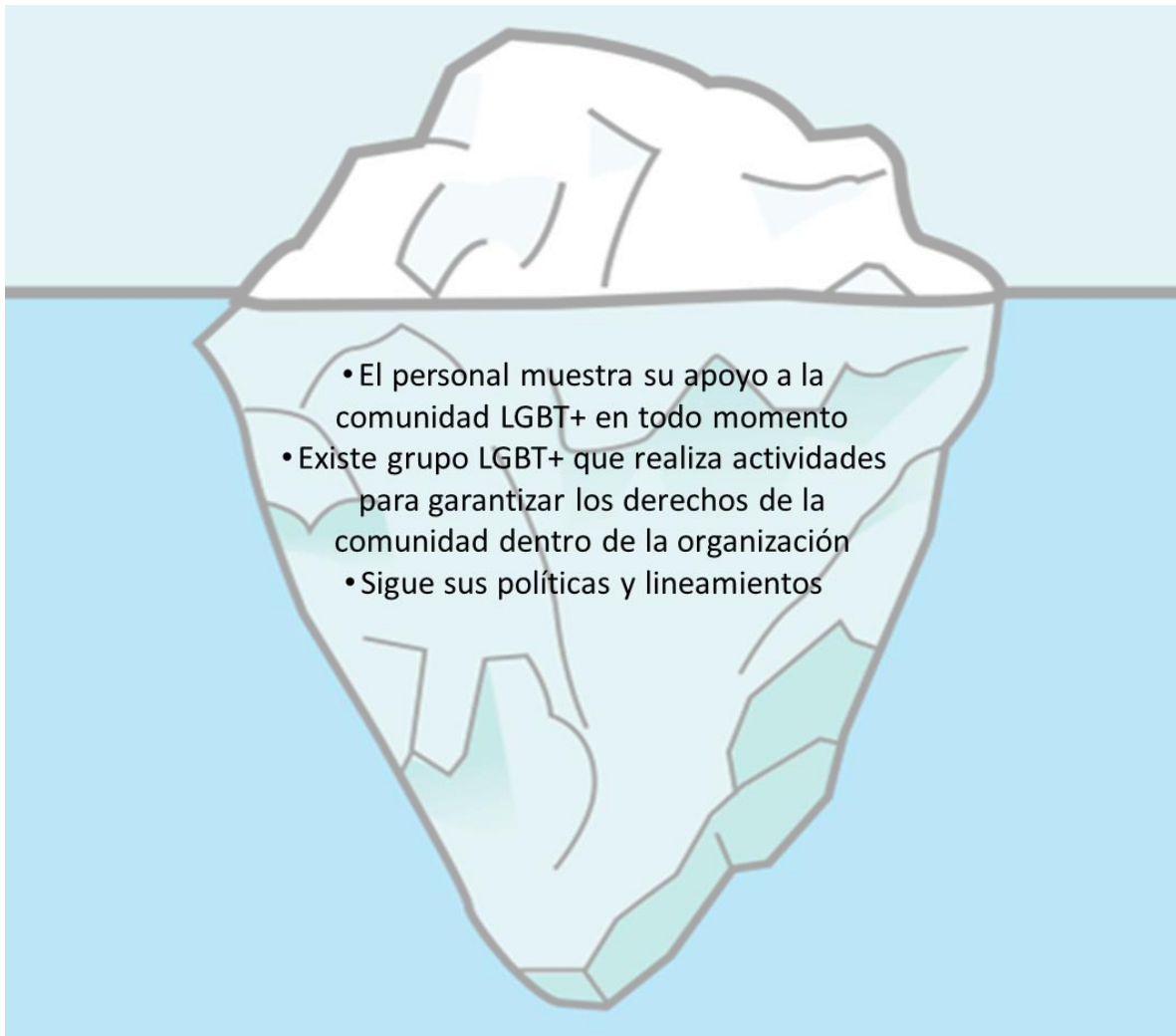
Cuadro 12: Lo No Visible 3M



**Elaboración propia. Marzo 2019*

3M en la parte visible de su cultura refleja compromiso total con la comunidad LGBTQ+, sin embargo, en la parte no visible, que es la más importante, no lo hace. Se trata de un caso en el que la cultura social es más fuerte que la cultura organizacional y la empresa está consciente de ello, sin embargo muestra interés por cambiarlo. Mientras tanto, 3M no está siendo un lugar donde todas las personas de la comunidad LGBTQ+ se sientan seguras porque no se está generando una real cultura de inclusión y diversidad sexual.

Cuadro 13: Lo No Visible PepsiCo



**Elaboración propia. Marzo 2019*

La cultura No visible de PepsiCo, sintetizada en el cuadro 13, refleja completa coherencia con la cultura visible de la empresa. Se trata de una cultura de inclusión, respeto, igualdad e, incluso, seguridad para todo aquel que quiera trabajar y crecer dentro de la empresa. En PepsiCo, ser LGBT+ no es un obstáculo para que los empleados desarrollen su talento.

PepsiCo es un ejemplo de organización en la que su cultura de inclusión ha permeado en la mentalidad de cada uno de sus colaboradores y, a partir de esta empresa y los resultados obtenidos de McDonald's y 3M, se presenta en las siguientes páginas una propuesta de modelo de cultura organizacional incluyente con la comunidad LGBT+.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL INCLUYENTE DE LA COMUNIDAD

LGBT+



**Elaboración propia. Agosto 2019*

La naturaleza y complejidad que suponen los elementos de un sistema que busca contener una cultura organizacional orientada a la inclusión laboral de personas de la comunidad LGBT+, requiere para su conformación el conocimiento de factores internos y externos y por eso, se propone un modelo que involucra acciones de todos los que componen la estructura organizacional y así afectar al entorno.

Así mismo, son importantes, dentro del modelo, aspectos tangibles, visibles e intangibles en la organización. Los aspectos que se consideran para crear un modelo de cultura organizacional incluyente con la comunidad LGBT+ son:

- Políticas internas a favor de la inclusión: las políticas de la organización son las directrices que orientan cada acción. Estas deben ser tomadas en cuenta cada vez que se toma una decisión, es decir, son criterios de ejecución, por ello, si las políticas son a favor de la inclusión, la toma de decisiones se tornarán incluyentes. Las políticas internas de la organización representan la punta de iceberg.
- Estilos de liderazgo enfocados al valor de empleado: Un líder es capaz de influir en los demás para alcanzar los objetivos empresariales. Cuando un líder se enfoca en el valor del empleado por sus capacidades, no se detiene a ver la identidad de cada uno y genera espacios de inclusión.
- Talleres de sensibilización en torno a los derechos humanos: Es importante que todos dentro de la organización estén conscientes de que la inclusión laboral no es un tema de negocios ni de ser “amigables” sino que se trata de derechos humanos fundamentales. Todos, por el simple hecho de ser seres humanos, tenemos derecho de tener un trabajo y trato digno, sin embargo, es un ideal que se tiene que trabajar en todos los niveles de la estructura organizacional para que se exista la consciencia real de inclusión.
- Procesos de contratación y desarrollo según méritos y desempeño: Se trata de que quien toma las decisiones en los procesos de contratación y desarrollo profesional lo haga a partir de los méritos y el desempeño que muestran los aspirantes a la

posición y no tome en cuenta la identidad de las personas. La toma de decisiones tiene que ser equitativa para todos.

- Respeto dentro y fuera de la organización: una empresa incluyente debe garantizar que exista respeto entre sus empleados, a las diferencias que los hacen únicos y que construye identidades diversas. Ese respeto no sólo tiene que existir dentro de la organización sino que debe de salir de ella. El respeto en todos los ámbitos personales y laborales de los trabajadores tiene que estar presente en una cultura de inclusión.
- Espacios físicos seguros para todos: Un lugar donde las personas se sientan y estén seguras es fundamental para que los trabajadores desarrollen y exploten todo su potencial, porque son espacios en los que pueden expresarse libremente, donde pueden ser ellos mismos sin temor a la discriminación.

Este modelo representa el ideal para la inclusión laboral de las personas LGBT+ como parte de la cultura de las organizaciones en México y cada uno de los factores que la componen tiene la misma importancia para lograr el objetivo, por ello, está representado en forma de círculo.

Con la creación de esta propuesta de modelo, se pretende representar el inicio no sólo de una cultura organizacional incluyente, sino de una cultura social en que todos tengan cabida, porque implementar una cultura organizacional orientada a la inclusión laboral de la comunidad LGBT+ requiere poner en acción variables que, en primer lugar, se logran a través del paso el tiempo y no son fáciles de cuantificar (lo no observable del iceberg de Daft).

CONCLUSIONES

¿Existe segregación laboral hacia personas LGBT+ como factor de la cultura de las organizaciones en México?

En el desarrollo de este proyecto se ha abordado el tema de la cultura en torno al derecho laboral de las personas de la comunidad LGBT+ en México. Sin embargo, para entender la cultura, primero se tiene que enfatizar que la organización es donde se contiene la cultura y una organización es un conjunto de personas que buscan alcanzar un objetivo en común.

Existen tres tipos de organizaciones: públicas, privadas lucrativas y no lucrativas, que a su vez, fueron analizadas como sistemas que se relacionan unos con otros pero sin perder independencia y que cada uno tiene una estructura interna que lo hace funcionar correctamente.

Hablar de cultura implica analizarla en diferentes categorías. La primera, se trata de una cultura social, una que es común entre la sociedad en general en el país o región (sistema) en la que las personas llevan a cabo su día a día en todos los ámbitos: escolar laboral, familiar, etc. La segunda categoría es denominada cultura organizacional, que se refiere a cómo se vive únicamente el lugar de trabajo de las personas (sistema), donde también existen valores, objetivos, formas de pensar y actuar predominantes pero que son independientes porque corresponden a dos diferentes sistemas.

Entre ambas categorías de cultura existen vínculos que las hacen dependientes una de la otra porque comparten el principal elemento para su conformación: al individuo, el cual propicia que haya impactos, aportaciones, modificaciones y moldeos entre ambas culturas.

Para comprender la cultura de cualquier sistema, se utilizó la teoría de Iceberg propuesta por Richard Daft. En ella se explica que a cultura se divide en dos niveles: visible, que lo

conforman los símbolos, ceremonias, historias, lemas, conductas, formas de vestir, es decir, escenario físicos visibles. El otro nivel, que es el más importante para comprender realmente la cultura pues es el que se responde el porqué del nivel visible y se refiere al no visible, que está conformado por valores subyacentes, creencias, supuestos, actitudes y sentimientos implícitos.

En México, por ejemplo, desde hace algunos años, se está dando la apertura a temas de inclusión para la comunidad LGBT+. La Ciudad de México es el lugar en el que se dio origen al movimiento de liberación homosexual con una marcha en el año de 1978 en búsqueda erradicar la violencia que ejercían tanto autoridades como sociedad civil en su contra; y, a partir de 1997 se han aprobado diversas leyes que le dan igualdad de derechos a todos los capitalinos sin importar su orientación sexual o identidad de género. Algunos de los derechos ganados y que más destacan al 2019, son el matrimonio entre personas del mismo sexo, adopción de niños por personas del mismo sexo, cambio de sexo en documentos oficiales.

Así mismo, a nivel nacional, se creó la Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación y el Consejo Nacional para Prevenir y Eliminar la Discriminación (CONAPRED), sin embargo, cuando en 2016, el entonces presidente Enrique Peña Nieto, propuso que el matrimonio entre personas de mismo sexo y la adopción fueran derechos nacionales, diversos grupos conservadores y anti-derechos se unieron y marcharon para prevenirlo, llevando como estandarte a la familia tradicional.

También, salieron a la luz investigaciones que ponían a México como uno de los países, a nivel mundial, con mayor número de homicidios por homofobia y a la comunidad LGBT+ como el segundo grupo con mayor discriminación en la Ciudad de México. Y es ahí, donde la cultura refleja la dicotomía entre lo observable y lo no observable que marca la teoría de iceberg de Richard Daft. En lo observable están las legislaciones y la supuesta apertura, pero en lo no observable se encuentran los homicidios, la discriminación y la oposición hacia los derechos ganados y/o propuestos, es decir, México, aún sigue teniendo una cultura homofóbica.

Así mismo, existen organizaciones civiles que buscan ganar derechos para la comunidad LGBT+ en todos los ámbitos. En el laboral, actualmente destacan ADIL, Pride Connection MX, FMELGBT, CONAPRED, las cuales están creando e identificando a empresas seguras y amigables para la comunidad LGBT+, a partir de certificaciones como HRC Equidad MX y la Norma Mexicana en Igualdad y no Discriminación y de espacios de convivencia para brindar información sobre el derecho laboral para esta minoría y, además, el reclutamiento de personal para las empresas.

En este marco laboral, existen empresas que públicamente se han comprometido con la comunidad LGBT+. Que han hablado sobre el trabajo que están haciendo para lograr la igualdad laboral para todos, donde ser LGBT+ no sea un impedimento para crecer profesionalmente y lo único que influya en ese desarrollo sea la capacidad que tiene el personal para realizar las actividades que requieren los puestos. Ejemplos de estas empresas son PepsiCo, McDonald's y 3M en México.

Éstas fueron las tres empresas que se analizaron. En todas, existen todas tienen políticas de inclusión para la población con preferencia sexual e identidad de género diversa, sin embargo, no en las tres empresas se encontró que las políticas las aplican todos en la estructura de la organización:

1. En PepsiCo, existen políticas internas muy claras respecto a la diversidad. Las políticas son llevadas a cabo por todos dentro de la estructura organizacional lo que ha llevado a la empresa a tener certificaciones como una de las mejores empresas para trabajar para la comunidad LGBT+. En PepsiCo, lo más importante para tener una carrera profesional dentro de la empresa son las competencias que tenga el empleado.
2. En McDonald's, las políticas aunque no son exclusivas para la comunidad LGBT+, sí la incluyen y éstas son respetadas por el equipo gerencial que son quienes llevan más tiempo en la organización, sin embargo, los empleados en generales, aún hacen bromas respecto a las preferencias sexuales diversas. A

pesar de eso, el desarrollo profesional no se ve truncado por la preferencia sexual o identidad de género que tengan los empleados y únicamente influye la capacidad que demuestren tanto en la práctica como en la teoría.

3. Para 3M, la inclusión y diversidad son claves para el éxito de la empresa, por ello, han creado políticas que fomentan el respeto, igualdad y seguridad para todos dentro de la organización, sin embargo, esa cultura que la empresa quiere instaurar aún no permea en muchos de los empleados y se siguen dando casos de discriminación, donde no importa qué tan capaz sea una persona para desarrollar un cargo, si es LGBT no conseguirá crecer dentro de la empresa porque para el jefe no está bien. Pese a ello, existen personas con altos niveles en la estructura interna que están trabajando en sí hacer realidad en México la cultura 3M de diversidad.

Es por eso que la cultura social mexicana respecto al rechazo hacia la comunidad LGBT+, aún es predominante en muchos de los casos. Sin embargo, es reconocible el trabajo que han hecho cientos de personas en organizaciones sociales, gubernamentales y privadas, para que los estigmas hacia ese sector de la población en lo laboral se eliminen.

La teoría de Daft respecto a los dos niveles culturales hizo visibles las partes predominantes de las culturas que existen en las tres empresas analizadas y gracias a ello, se puede plantar un punto de partida para trabajar en los niveles de inclusión laboral. También, a través del análisis con esta teoría se obtuvieron los aspectos para proponer un modelo de cultura organizacional incluyente de la comunidad LGBT+.

Tener empresas como 3M, McDonald's y PepsiCo, que están buscando que su cultura al interior permee más que la cultura social es fundamental para crear cambios en formas de pensar y de vivir a la población LGBT+ en México. Son los principios para la creación de igualdad de oportunidades laborales para todos y el respeto a los derechos humanos

fundamentales, donde lo único que importe sea la capacidad que tienen las personas para realizar las actividades.

El objetivo de esta investigación se cumple y es el de evidenciar que la discriminación laboral por motivos de orientación sexual o identidad de género sigue ocurriendo en organizaciones en México. La hipótesis, no se comprobó del todo, pues la discriminación laboral, aunque sí es un factor de la cultura de las organizaciones en México, no es exclusivo de éstas, sino que es un factor que está presente dentro de la cultura social y afecta en gran medida la cultura organizacional porque aunque las empresas están tratando de hacer cambios culturales a través de la creación de políticas incluyentes no han sido suficientes para impactar en términos no observables en las consciencias de todos los trabajadores.

El cambio debe de venir principalmente de la cultura social para que así impacte a la cultura de las organizaciones. Aunque, es bueno reconocer que ha habido avances respecto al tema, sin embargo, no se debe de perder de vista para que en un futuro ya no sea un tema de conversación o motivo de una tesis no por el hecho de que sea ignorado sino porque ya no va a existir. Se trata de hablar de la discriminación laboral que sufre la comunidad LGBT+ porque así se tendrá mayor conocimiento y se hará consciencia de que no se trata de banalidades sino de derechos humanos.

FUENTES DE CONSULTA

LIBROS

- Abravanel, H. "Teorías sobre la cultura organizacional" en Harry Abravanel et al. (1992) *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. [PDF] Colombia: Legins.
- Aguado, J.; Portal, A. (1991) Ideología, identidad y cultura: tres elementos básicos en la comprensión de la reproducción cultural. [Versión electrónica] Boletín de antropología americana. Número 23.
- Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. Londres: SAGE Publications.
- Anaya Zarco, J. P. (2016) *Plan de vida y carrera*. [PDF] México.
- Bartoli, A. (1992) *Comunicación y Organización*. México: Editorial Paidós.
- Brandolini, A.; González, M. (2008) *Comunicación Interna*. Buenos Aires: La Crujía.
- Chinoy, E. (1966) *La sociedad: una introducción a la sociología*. [PDF] México: Fondo de Cultura Económica.
- Comité Ejecutivo Nacional (2018). *Revolución Arcoíris, un proceso histórico vigente*. México: Partido de la Revolución Democrática.
- Corsi, G.; Esposito, E. y Bardali, C. (1996). *Glosario sobre la teoría social de Niklas Luhmann*, México: Universidad Iberoamericana.
- Daft, R. En Pariente, J. (2001) *Teoría de las organizaciones: un enfoque de metáforas*. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Fernández, C. (2002) *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Goldhaber, G. (1984) *Comunicación organizacional*. México: Diana.
- Harris, M. (2007) *Antropología cultural*. España: Alianza Editorial.
- Krieger, M. (2002) *Sociología de las organizaciones*. Argentina: Prentice Hall.
- Lucas Marín, A.; García Ruiz, P. (2002) *Sociología de las organizaciones*. México: MCGRAW-HILL.
- Luhmann, N. (1996) *Introducción a la teoría de sistemas*. México: Universidad Iberoamericana.
- Olabuénaga, I. (2002) *Sociología de las organizaciones*. España: Universidad Deusto
- Peiró, J. (1990) *Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: PPU.
- Ramos, S. (1984) *El perfil de hombre y la cultura en México*. México: Espasa-Calpe.
- Rodríguez, A; Plazas, E; Páramo, D. (2009) *Cultura Organizacional y estilos de dirección orientados al mercado*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rosaldo, R. (2000) *Cultura y verdad*. Ecuador: ABYA-YALA.
- Schuerverstein, L. (1991) *Psicología de las organizaciones*. México: Paidós.
- West, R.; Turner, L. (2005) *Teoría de la comunicación: análisis y aplicación*. España: MCGRAW-HILL.

PÁGINAS WEB

- 3M (2019) 3M Ciencia aplicada a la vida. Disponible en: <https://www.3m.com.mx>
- Alcántara, A. (2018) Reporte Índigo. México: *Empresas amigables para LGBTIQ*. Disponible en: <https://www.reporteindigo.com/indigonomics/empresas-amigables-lgbtqi-inclusion-ambiente-laboral-respeto-derechos/>
- Alianza por la Diversidad e Inclusión Laboral (2018) ADIL. México: *¿Qué es ADIL?* Disponible en: <http://www.adilmexico.com/que-es-adil/>
- Asociación de Psiquiatría Americana (2017) APA. Washington, DC: *Orientación sexual y identidad de género*. Disponible en: <http://www.apa.org/centrodeapoyo/sexual.aspx>
- Arcos Sercal Servicios S.A de C.V. (2017) McDonald's. México. Disponible en: <https://www.mcdonalds.com.mx>

- Cardona, J. (2018) El closet LGBT. México: *5 consejos para 'salir del closet' en tu oficina*. Disponible en: <http://closetlgbt.com/estilo-de-vida/salir-closet-oficina-consejos/>
- Comisión Nacional de los Derechos Humanos (2010) CNDH. México: *Informe Especial de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos Sobre Violaciones a los Derechos Humanos y Delitos Cometidos Por Homofobia*. Disponible en: http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/informes/especiales/2010_homofobia.pdf
- Comisión Nacional de Atención a Víctimas (2016) CEAV. México: *Cartilla de Derechos de las Víctimas de Discriminación por Orientación Sexual, Identidad o Expresión de Género*. Disponible en: https://issuu.com/ernexsto/docs/cartilla_lgbtiti/1?e=6299518/13741418
- Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (2018) CONAPRED. México: *Pronunciamiento en contra de los Esfuerzos para Corregir la Orientación Sexual e Identidad de Género (ECOSIG)*. Disponible en: https://www.CONAPRED.org.mx/index.php?contenido=boletin&id=1101&id_opcion=&op=213
- Consejo Nacional Para prevenir y Eliminar la discriminación. (2017) CONAPRED. México: *¿Quiénes somos?* Disponible en: http://www.CONAPRED.org.mx/index.php?contenido=pagina&id=38&id_opcion=15&op=15
- Federación Mexicana de Empresarios LGBT+ (2018) FMELGBT. México. Disponible en: <https://fmgelgbt.mx/>
- Frente Nacional por la Familia (2016) Frente Nacional por la Familia. México: *¿Quiénes somos?* Disponible en: <http://frentenacional.mx/quienessomos/>
- Heinrich Böll Stiftung. [2014] Heinrich Böll Stiftung. México, Centro América y El Caribe: *El activismo LGBT en México: nuevos retos... viejas amenazas*. Disponible en: http://mx.boell.org/sites/default/files/uploads/2014/10/act_lgtbi_mexico.pdf
- Homosensual [2017] Soy Homosensual. México: *#SoyHomosensual*. Disponible en: <https://soyhomosensual.com/>
- Human Rights Campaign [2016] HRC. Washington: *HRC Equidad MX: Global Workplace Equality Program se lanza en México*. Disponible en: <http://www.hrc.org/press/hrc-equidad-mx-global-workplace-equality-program-se-lanza-en-mexico>
- It Gets Better México [2017] It Gets Better. México: *Misión*. Disponible en: <https://itgetsbetter.mx/mision/>
- Letra S (2016) Letra S. México: *Retroceso*. Disponible en: <http://letraese.jornada.com.mx/2016/04/06/retroceso-3771.html>
- Madero Gómez, S.M. (2008) Contaduría y Administración. Monterrey, México: *Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador*. Disponible en: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/232/RCA000023206.pdf>
- PepsiCo [2018] PepsiCo. Disponible en: <http://www.pepsico.com.mx>
- Ramos, O. [2016] Milenio. México: *It Gets Better México*. Disponible en: <http://www.milenio.com/opinion/omar-ramos/top/it-gets-better-mexico>
- Redacción ADN40 (2017) ADN40. México: *México es el segundo país más homofóbico de mundo*. Disponible en: <https://www.adn40.mx/noticia/mexico/nota/2017-06-24-14-06/mexico-es-el-segundo-pais-mas-homofobico-del-mundo/>
- Redacción (2013) CNNExpansión. México: *México sube cuatro lugares en discriminación entre países de Latinoamérica*. Disponible en: <http://expansion.mx/nacional/2013/10/01/mexico-esta-entre-los-paises-con-menos-inclusion-social-de-latinoamerica>
- Redacción (2016) Excelsior. Ciudad de México: *¿Qué dice el Frente Nacional por la Familia?* Disponible en: <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2016/09/12/1116421>
- SAT (2018) SAT. México: *Emprendedor conoce los regímenes fiscales de las personas físicas*. Disponible en: <https://www.sat.gob.mx/consulta/09788/emprendedor-conoce-los-regimenes-fiscales>
- Villaseca, E. [2016] Corresponsables clave. México: *Presentan resultados sobre la Encuesta Nacional sobre discriminación y juventudes LGBT en México*. Disponible en: <http://www.corresponsablesclave.org/2016/05/presentan-resultados-de-la-encuesta-nacional-sobre-discriminacion-y-juventudes-lgbt-en-mexico.html>
- YouGov (2000-2019) YouGov BrandIndex. Inglaterra: *Índice de rankings: México*. Disponible en: <https://www.brandindex.com/ranking/mexico/2018-index>