

Avatares de las personas LGBTIQ+ en el ámbito empresarial. Desafíos, oportunidades y buenas prácticas

Mariana Álvarez Broz ♦ Leandro Prieto ♦ Sebastián Settanni

Introducción

En este capítulo nos proponemos describir y analizar el acceso y la permanencia de las personas LGBTIQ+ en empresas públicas y privadas, poniendo énfasis en los desafíos y oportunidades que atraviesan en la sociabilidad laboral, la convivencia con pares y el rendimiento en las tareas realizadas.

En primer lugar, presentamos los desafíos que enfrenta este grupo social en el acceso y permanencia en estos ámbitos de trabajo, como así también las estrategias empresariales llevadas a cabo por los departamentos de recursos humanos (en adelante, RRHH), el personal directivo y/o áreas especializadas en género y diversidad para optimizar los vínculos y las dinámicas laborales en un marco de respeto, inclusión y buena convivencia. Introducimos la categoría de espacio seguro para reflexionar sobre la necesidad de forjar ámbitos laborales libres de violencia y discriminación hacia personas LGBTIQ+. También analizamos la transversalización de la diversidad sexogenérica como una herramienta concreta para alcanzar el acceso y permanencia de esta población en el ámbito laboral. Si bien es considerada una buena práctica, el carácter de integralidad y alcance que reviste justifica su incorporación en esta primera sección del capítulo.

En segundo lugar, damos cuenta del rol clave que desarrollan las personas aliadas al interior de la empresa al articular, por un lado, con grupos externos –organizaciones de la sociedad civil, en particular sobre derechos LGBTIQ+– y, por otro, con instituciones del Estado –como secretarías y ministerios, entre otros–. Estas alianzas contribuyen al acceso y permanencia de personal LGBTIQ+ en las empresas, mejorando su calidad de vida y los vínculos interpersonales e impactando positivamente en el rendimiento.

Por último, nos proponemos mostrar las buenas prácticas que lleva adelante la gerencia, los departamentos de RRHH, áreas de género y diversidad u otros espacios de jerarquía en las empresas seleccionadas en pos de incidir positivamente en los procesos de acceso y permanencia laboral. Entre éstas se destacan la contratación de perfiles LGBTIQ+, especialmente de personas travestis y trans, los dispositivos de sensibilización para la integración y buena convivencia socio-laboral y los protocolos o espacios de contención y canalización de situaciones de violencia o discriminación.

Antecedentes

Con el propósito de dialogar con estudios e investigaciones que abordaron la relación entre problemáticas vinculadas al trabajo, población LGBTIQ+ y ámbito empresarial, no podemos dejar de mencionar las distintas iniciativas de la Red de Empresas por la Diversidad (R.E.D) fundada por la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella. Entre ellas, un estudio exploratorio (2014) realizado a una muestra de 33 grandes empresas da cuenta de los ejes de diversidad más abordados, las motivaciones para su implementación, y los recursos humanos y el presupuesto que se necesitan para llevar a cabo políticas de inclusión laboral. Asimismo, esta red elaboró insumos clave para la integración y el desarrollo de esta comunidad dentro del ámbito empresarial como la *Guía de diversidad sexual para empresas. Hacia el cambio cultural* (2016) y el *Programa de Mentoreo para personas LGBTIQ+* (2025) que recoge experiencias realizadas durante 2024 junto a Pride Connection Chile.

Por otro lado, recogimos algunas reflexiones del estudio Orgullo (Pride) en el trabajo: un estudio sobre la discriminación en el trabajo por motivos de orientación sexual e identidad de género en Argentina realizado en 2015. Este estudio identifica, entre sus principales resultados, no sólo los obstáculos que enfrentan las personas LGBTIQ+ para ingresar a empleos formalmente registrados sino también muestra que

más allá del ingreso, la permanencia, el ascenso y el desarrollo profesional resultan un desafío y un problema.

Específicamente en lo que hace a nuestro tema de interés, sostiene que a diferencia de las grandes empresas, las Pequeñas y Medianas Empresas (en adelante PYMES) generalmente carecen de políticas específicas para la diversidad sexual y de género, lo que repercute en que el personal LGBTIQ+ sienta menor seguridad y mayor necesidad de ocultar su OSIGEG.¹

También, el informe señala que algunas empresas han adoptado prácticas de inclusión relacionadas con diversidad sexual e identidad de género, pero que éstas son todavía poco frecuentes o están poco institucionalizadas. Para que las prácticas sean realmente efectivas, se destaca la necesidad de: políticas explícitas de no discriminación, beneficios igualitarios, reconocimiento de parejas, formación de personal, ambiente de visibilidad y canales de denuncia.

Después de revisar algunos trabajos más recientes, encontramos que el Programa “Equidad AR” - Human Rights Campaign, que tiene por objeto medir el compromiso de las empresas con la inclusión laboral LGBTIQ+ en Argentina, viene realizando encuestas para evaluar de manera comparativa empresas con políticas inclusivas (índice de Equidad Corporativa) desde 2021 hasta la actualidad.

Entre los principales resultados destacados observamos que: hay un incremento de empresas certificadas “100% inclusivas” (de 30 en 2019 a 90 en 2024); que la inclusión de estas personas predomina en las empresas multinacionales del sector tecnológico, financiero y consumo masivos; y que las políticas más frecuentes son la igualdad de beneficios, los protocolos contra la discriminación, las redes internas de personal LGBTIQ+ y la formación en diversidad (Equidad AR & Instituto de Políticas Públicas LGBT+ 2022; 2023; 2024).

Por su parte, la Encuesta Bridge The Gap & Cámara de Comercio LGBT Argentina (2021) sobre experiencias y percepciones en torno a la inclusión y discriminación en el trabajo muestra que el 91% considera que existe discriminación hacia personas LGBTIQ+ en el ámbito laboral; el 32% afirmó haber sido rechazado/a en una búsqueda laboral por su orientación sexual o identidad de género; las personas trans y no binarias reportan mayores niveles de exclusión, precarización y violencia simbólica. La falta de políticas empresariales claras se percibe como una de las causas centrales de estas inequidades. La inclusión está muy

1 Orientación sexual, identidad de género y expresión de género.

ligada al tamaño y cultura organizacional de la empresa: las más grandes y las que exportan suelen tener mejores prácticas.

Por otro lado, la investigación de índole cualitativa Experiencias LGBTQI+ en el acceso y la permanencia laboral (Espíndola & Jara 2024) se propuso indagar cómo la OSIGEG influye en las trayectorias laborales. Para efectuarla se llevaron adelante entrevistas en profundidad a activistas que residen en distintas provincias de Argentina y entre los principales hallazgos se destaca la persistencia de múltiples barreras de acceso al trabajo formal para personas LGBTQI+, especialmente para identidades trans y no binarias. Asimismo, la discriminación aparece tanto en instancias de selección como en el entorno laboral cotidiano (comentarios, estigmatización, acoso simbólico). Además, la visibilidad dentro del empleo suele implicar costos: quienes salen del closet pueden sufrir pérdida de oportunidades o aislamiento. En tanto que las políticas empresariales inclusivas son escasas fuera de los principales aglomerados urbanos² de Argentina, es frecuente que las personas LGBTQI+ opten por el autoempleo o la informalidad ante el rechazo en ámbitos laborales formales.

En este marco, y teniendo en cuenta algunos de esos hallazgos, los interrogantes que guían este capítulo son: ¿Qué tipo de empresas, sectores o rubros son más proclives a incorporar personas LGBTQI+ en Argentina? ¿Cuáles son los principales desafíos a la hora de contratar personal LGBTQI+ en una empresa? ¿Qué estrategias sociolaborales se despliegan para lograr su incorporación y/o permanencia? ¿Quiénes desempeñan el rol de aliadas, internes y externes, y cómo ejecutan sus articulaciones? ¿Qué buenas prácticas existen para lograr una mejor integración socio laboral y mayor rendimiento?

Metodología

Este trabajo se enmarca en el proyecto PICTO-Género Relevamiento Nacional de Condiciones de Vida de la Diversidad Sexual y de Género, al cual complementamos, desde una perspectiva cualitativa, y en esta ocasión en particular, con la indagación y el análisis de las condiciones de empleabilidad de la población LGTBQI+ en el ámbito empresarial (Manzelli et al. 2024).

2 Entre éstas se destaca el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA, compuesta por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 24 partidos urbanos y periurbanos pertenecientes a la provincia de Buenos Aires). También, los aglomerados Gran Córdoba, Gran Rosario, Gran Mendoza y Gran San Miguel de Tucumán.

Con el propósito de aproximarnos a este ámbito y, a partir de mapear a informantes clave de distintas organizaciones, nos contactamos con personas que se desarrollaban en empresas públicas y privadas, de sectores o rubros muy heterogéneos, y que llevaban adelante tareas muy distintas o se desempeñan en roles variados y diversos dentro de sus organizaciones. De allí, entendemos que la muestra presenta heterogeneidad en su composición, tanto geográfica como en lo relativo a las áreas de desarrollo y a las responsabilidades que tiene cada una de las personas entrevistadas. El objetivo de dicha heterogeneidad no radica en avanzar en una comparación entre escenarios laborales diferentes, sino dar cuenta de la multiplicidad de problemáticas que allí emergen.

Para conocer y adentrarnos en las políticas institucionales LGBTIQ+ del mundo empresarial, realizamos diez entrevistas en profundidad a personal de RRHH, autoridades de áreas de género y diversidad sexual o personal que ocupa cargos jerárquicos e implementa algún tipo de política LGBTIQ+ interna o externa. Es decir, fueron seleccionadas en base a la posición clave que ocupan en las empresas o bien por el vínculo que mantienen con los empleadores y/o personas que operan de intermediarias: dirección ejecutiva, jefes de personal o de RRHH, coordinación de áreas de género y presidentes o fundadores de asociaciones. Sólo una entrevistada –que resultó clave porque se encarga de las capacitaciones dentro de la empresa donde trabaja– se desempeña como trabajadora no jerarquizada. De estas diez personas, siete se autoperceben LGBTIQ+ y tres cis heterosexuales, con una edad promedio de 40 años.

Con relación a posibles experiencias en el activismo o militancia político-partidaria, varias personas confirmaron vínculos previos durante la etapa como estudiantes en la universidad. Una de ellas manifestó haber participado en una agrupación partidaria y que dicho involucramiento la acercó a la población LGBTIQ+. En tanto, dos participantes son activistas de la diversidad sexo genérica en la actualidad.

En cuanto a la localización de estas personas, 9 de ellas se encontraban en Argentina al momento de realizar la entrevista: 6 en la región del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), 2 en la región Centro y 1 en Patagonia. En tanto, una se encontraba temporalmente en otro país, aunque su residencia habitual es el AMBA. Nueve de las entrevistas se llevaron adelante de manera remota, a través de la plataforma Zoom, y una fue presencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El nivel educativo de las entrevistadas es, en su mayoría, universitario. Se han formado en una heterogeneidad de disciplinas: derecho, psicología, ingeniería, contabilidad, sociología y marketing. Los rubros

y las actividades económicas en las que desarrollan sus tareas laborales y/o profesionales son variadas. La mayoría se desempeña en empresas de base tecnológica, dentro de las cuales se destacan las *startups*.³ También relevamos actividades laborales en empresas de transporte aéreo y ferroviario, cámaras empresariales, servicios públicos y organizaciones no gubernamentales mediadoras (entre las empresas y la población objetivo). En cuanto a su tamaño, el rango varía entre PYMES y multinacionales, tanto de carácter público como en empresas privadas.

Como se muestra en este capítulo, los desafíos no están orientados únicamente a las posibilidades de acceso a los espacios laborales del ámbito empresarial, sino también a las experiencias de sociabilidad que dificultan o hacen posible su desarrollo laboral y permanencia en estas empresas.

Una primera hipótesis general que guía este trabajo consiste en señalar que, a pesar de los avances legales en materia de género y diversidad sexogenérica, la brecha entre la normativa y las prácticas sociales concretas aún sigue siendo considerable. En relación con ello, resulta clave no sólo el rol de las organizaciones sociales, en tanto aliadas externas, sino también el de aquellas personas que offician de aliadas internas dentro del ámbito empresarial, sean o no LGBTIQ+.

Inclusión y desarrollo laboral de las personas LGBTIQ+

En este apartado presentamos los principales desafíos que enfrentan las personas LGBTIQ+ en el mundo laboral, puntualmente en el acceso y permanencia en el ámbito empresarial. Asimismo, damos cuenta de los roles empresariales que intervienen en este proceso –personas a cargo de áreas de género y diversidad, departamentos de RRHH y grupos intermediarios–, analizando los desafíos que enfrentan para velar por el respeto, la convivencia mutua y la erradicación de la discriminación en sus grupos de trabajo.

Más allá de las disparidades dentro de la población LGBTIQ+, se observan vulneraciones generalizadas de derechos fundamentales en el mundo empresarial. Éstas pueden acontecer desde el primer contacto con la empresa –en la situación de entrevista–, en los espacios de sociabilidad entre trabajadores, en decisiones de la propia empresa sobre la gestión de la agenda LGBTIQ+, e, incluso, en el reconocimiento administrativo de la identidad autopercebida de la persona:

3 Empresas pequeñas emergentes o de reciente creación.

Hay discriminación incluso en una empresa que, a lo mejor, se ocupa todos los meses de marcar las fechas importantes para la comunidad en las redes sociales. Pero que a la única personas trans que tienen en la organización no le terminan de corregir los papeles para poder tener su identidad autopercibida dentro de la empresa (Gay, región AMBA).

El ingreso al trabajo no es el único desafío al cual se enfrenta esta población. Habitar un ámbito laboral durante varias horas a la semana implica no sólo interactuar con otras personas para llevar adelante las tareas y actividades relacionadas con el puesto de trabajo, sino también compartir espacios de sociabilidad cotidiana. En aquellos trabajos que se organizan a partir de la presencialidad, actividades habituales como los almuerzos, los momentos “muertos” entre reuniones, los festejos de cumpleaños, las jornadas de capacitación del personal, los brindis de fin de año o los retiros empresariales, entre otras situaciones, constituyen instancias en donde establecer contactos interpersonales. Éste no es un dato menor: forjar relaciones sólidas y de confianza con compañeros de trabajo influye positivamente en la autoestima y puede resultar en un mayor rendimiento en las tareas a desarrollar.

Sin embargo, los contactos cara a cara cotidianos suponen otros desafíos. Por ejemplo, en conversaciones informales circulan chistes, humoradas o comentarios que redundan en cosificación sexual de las personas que pueden, muchas veces, resultar incómodos y/o hasta ofensivos. No sólo por la valoración negativa que esto vehiculiza sino y, sobre todas las cosas, por la experiencia de revictimización por las situaciones acumuladas en las trayectorias vitales de las personas LGBTIQ+:

Lo primero que piensan las personas cis con prejuicios, o muy conservadoras, es en la vida sexual de esas personas, cuando, en realidad, (para) cualquier persona cis que entra a trabajar esto no es un valor o una práctica a evaluar. Entonces, el prejuicio, el miedo a que el *statu quo* se mueva, el miedo a hacerse preguntas, el miedo a que sea contagioso, no sé, hay algo que parte del prejuicio, que todavía es muy fuerte y muy reactivo (Mujer hetero-cis, región Patagonia).

Estas formas sutiles, cotidianas y muchas veces no intencionales de microagresiones (Sue 2010) perpetúan experiencias de discriminación, al transmitir mensajes denigratorios, de exclusión o inferiorización hacia personas pertenecientes a grupos históricamente marginados, aun cuando quienes las emiten puedan considerarse “bien intencionados”.

Las microagresiones reflejan y reproducen patrones de conducta estructurales que dan cuenta de las relaciones de poder existentes. Además, operan como mecanismos cotidianos de mantenimiento del privilegio –en este caso, cis hetero– y del orden social dominante, actuando de modo casi invisible.

Los prejuicios que emergen en el espacio laboral cotidiano redundan en la adopción de una posición defensiva de la población LGBTQ+ y, en ocasiones, de temor a interactuar o establecer vínculos con otros en los espacios laborales:

Hay miradas, preguntas, comentarios que no llegan a ser situaciones de acoso grave, pero que pueden aparecer, que pueden generar situaciones de incomodidad... malestar y hasta dolor. Y esto, en particular, en las personas trans, cala de otra manera porque, como son personas que han sufrido muchas situaciones de discriminación en la vida, y entonces, a veces, entra en un trabajo ya más a la defensiva, ya suponiendo que van a enfrentarse a situaciones difíciles, miradas, burlas, comentarios despectivos. Y a veces, bueno, como que hay que tratar de reducir ese *gap*, digamos, de los dos lados (Varón cis, bisexual, región AMBA).

Las microagresiones que define Sue (2010) transmiten insensibilidad o falta de respeto hacia la diversidad identitaria o de experiencias de vida. La sumatoria de estos comportamientos generan situaciones de incomodidad y malestar en el personal LGBTQ+ dentro de la empresa, lo que puede traducirse en déficit en el rendimiento, repliegue social, auto-expulsión o inasistencias por tiempo prolongado.

Desde una sociología relacional y procesual, Tilly (1998) sostiene que las organizaciones –desde el Estado hasta las empresas o las familias– emplean las categorías sociales para ordenar el acceso a recursos, empleos o derechos. De este modo, las diferencias categoriales se integran en la vida institucional y se vuelven difíciles de desarmar. El autor plantea que la desigualdad no se produce principalmente entre individuos aislados, sino más bien entre categorías sociales pareadas (por ejemplo: hombres/mujeres, blancos/no blancos, ciudadanos/extranjeros, etc); y, podríamos agregar, personas cis hetero/personas LGBTQ+. Esto nos permite comprender cómo se llevan adelante los mecanismos que generan la reproducción de jerarquías sociales en el largo plazo, como una forma de poder sedimentada en la estructura social. Dicho en palabras de Tilly (1998), que la desigualdad se torne *persistente* en el tiempo. Así, el autor les otorga un rol fundamental a las instituciones en tanto tienen la posibilidad de

normalizar, legitimar y reproducir esas categorías pareadas o, por el contrario, cuestionarlas e incidir para su transformación.

De allí podemos pensar que, si el ámbito de trabajo se convierte en un espacio hostil y si la dirección de la empresa o el departamento de RRHH no interviene, la persistencia de estos prejuicios se traducirá en una espiral de discriminación y violencia. La no intervención puede pensarse, por un lado, como cierto desconocimiento referido a cómo abordar temas de diversidad y/o, por otro, a considerarlo algo relativo al ámbito privado e íntimo donde no deberían meterse. Les entrevistades señalaron que las empresas en las que trabajan están advertidas sobre estos mecanismos sutiles de agresión y violencia hacia la población LGBTIQ+. A partir de ello, propiciaron y crearon instancias y dispositivos institucionales para gestionar estas problemáticas:

En Recursos Humanos hay procedimientos ante esos casos y canales en los cuales la persona que se siente... agredida, incómoda, etcétera, puede pedir ayuda o denunciarlo. Puede hacerlo anónimamente o no. Y en cualquiera de los casos, tiene la garantía de que no va a recibir sanciones de ningún tipo por haber hecho esa denuncia (Gay, región AMBA).

Los testimonios de las personas entrevistadas advierten sobre la necesidad de implementar estrategias de acompañamiento, evaluación y monitoreo de las condiciones y del ambiente laboral en el que se inserta el personal LGBTIQ+. En el próximo apartado presentamos los desafíos que enfrentan aquellas empresas con áreas de género y diversidad o con departamentos de RRHH que trabajan con perspectiva de género.

La empresa como espacio seguro

Como hemos mencionado, la socialización laboral presencial abarca interacciones cotidianas que pueden consolidar los vínculos interpersonales. Retomando las analogías urbanas, podemos afirmar que “todo el comportamiento social está obligado a pasar” (Demmatteis 2000: p. 57) por la ciudad. Esta reflexión puede ser extrapolada al ámbito del trabajo, dado su peso fundante y por el carácter organizador que reviste en la vida social capitalista. La socialización laboral suele darse en los momentos de mayor distensión, pero también sucede al realizar tareas grupales o al embarcarse en proyectos laborales colectivos. Asimismo, hemos argumentado que estas instancias pueden resultar momentos desafiantes y

de tensión si los vínculos se construyen desde los prejuicios y estereotipos, incurriendo en situaciones discriminatorias y expulsivas para las personas afectadas, condicionando su permanencia en el puesto laboral.

En el caso de que estas prácticas se naturalicen o de que la intervención del departamento de RRHH o de cargos directivos sea nula o parcial, se verá condicionada la integración de personal LGBTIQ+. Ello puede afectar la permanencia y el desarrollo profesional:

Lo que sí trae inconvenientes es la retención y el desarrollo de las personas LGBTIQ+, porque, en definitiva, muchas organizaciones que no tienen culturas muy abiertas, muchas veces, son excluyentes. Las personas a veces sienten que no pueden contar su realidad y ser tal cual son, con lo cual, la dificultad ahí es generar el espacio seguro como para que la persona sienta que pueda compartir su realidad, que puede visibilizarse (Mujer hetero-cis, región Patagonia).

Además, quienes reproducen tratos ofensivos no siempre dimensionan las consecuencias. Por ello se vuelve fundamental el rol activo de la empresa en sensibilizar a estas personas, de modo que puedan reflexionar en torno a la posición de privilegio cis heterosexual y el contraste con quienes ocupan un lugar subordinado en las jerarquías socio-sexuales (Rubin 1989):

Muchas veces me dicen: 'Che, loco, a ver, ¿por qué nos tienen que capacitar?' Y sí, loco, porque vos hacés chistes de mierda todo el tiempo'. ¿Entendés? 'Eh! Que ya no nos podemos reír de nada'. 'Sí, te podés reír pero, ¿por qué te tenés que estar riendo del género de una persona? ¡O sea, hola!'. 'Bueno, pero lo hacemos sin intención'. 'Sí, pero vos no sabes cómo le afecta a la otra persona'. Y eso con todos los chistes, ¿no? Porque tenemos la costumbre de los chistes del gordo, el flaco, del orejón, del cejjunto o de la cejjunta, de la que tiene tres pozos... (Mujer hetero-cis, región Centro).

La implementación de capacitaciones o algún dispositivo de sensibilización sobre temáticas LGBTIQ+, entonces, puede tanto prevenir como remediar la persistencia de microagresiones que atentan contra la calidad de vida del personal LGBTIQ+ en la empresa:

Y esto ¿no? de crear estos ambientes, de decir: 'bueno, hasta acá llegamos'; de esta cuestión de los chistes homófobos que hemos tenido históricamente en todos los lugares. Porque es, como te dije, no es solamente [en nombre de un área de la empresa] sino en todos los sectores de laburo. Y más de parte de los varones. No quiero centrarlo en un lado, pero han tenido históricamente:

‘eh, vos, puto, eh, que te la...’ ¿no? y decir: ‘bueno, loco’... empezamos a capacitar desde ese lado, a tener perspectiva de género, empezar a ver en estos actos realmente discriminación y que hay tolerancia cero. Y que una persona que se siente mal en su ámbito de trabajo, que está siendo *bullyineada*, por llamarlo de alguna manera, tiene un lugar para hacer una consulta (o para hacer una denuncia, llegado el caso). (Mujer hetero-cis, región Centro).

Lograr una instancia reflexiva dentro de los equipos de trabajo sobre las situaciones de discriminación, las microagresiones y las prácticas de violencia por OSIGEG es clave para posicionar a la empresa como un espacio seguro. Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de espacios seguros? Recuperamos este concepto de Baxter, Jones & Leer (2024) quienes proponen que, para la población LGBTIQ+, los espacios seguros son considerados refugios, lugares en donde reunirse sin enfrentar situaciones de discriminación y donde poder socializar sin miedo. Aunque los autores vinculan el concepto al análisis de espacios de ocio, como la discriminación por OSIGEG atraviesa diferentes ámbitos de la vida cotidiana, lo consideramos válido para extrapolarlo al mundo empresarial.

La propia noción de espacio seguro existe porque la población LGBTIQ+ atraviesa una frecuente “sensación de amenaza [...] en los espacios públicos” por su “sexualidad”, entre otras adscripciones o pertenencias (Ortiz Guitart 2007: p. 18). Esto lleva a que gays y lesbianas se autocensuren y opten por pasar menos tiempo en espacios considerados heterosexuales, “escogiendo, para su sociabilidad –y visibilización–, espacios homosexuales” (Ortiz Guitart 2007: p. 19).

De acuerdo a los testimonios de las personas entrevistadas, observamos que la implementación de los dispositivos de sensibilización y capacitación contribuyen en gran medida a que, por un lado, los equipos de trabajo conozcan las sinergias de vulnerabilidades múltiples que atraviesan a las personas LGBTIQ+ y, por otro, reflexionen sobre las percepciones, estereotipos y el trato cotidiano que desarrollan con sus compañeres en los espacios laborales.

Las marcas sociales y subjetivas producto de las trayectorias de vida de las personas LGBTIQ+ son vistas en clave de “resiliencia” por algunas empresas. En uno de esos testimonios, estas vicisitudes son observadas como un potencial, justificando que han forjado un carácter “resiliente” que les beneficia a la hora de desarrollar sus tareas y tomar decisiones:

Creo que la comunidad pasó por situaciones que (no quiero generalizar, de nuevo, porque estoy en contra de generalizar. Pero, por esta charla, lo voy a

hacer) que les hicieron desarrollar resiliencia en un montón de aspectos. Y yo como *recruiter* evalué la capacidad de resiliencia, la capacidad de resolver problemas, la capacidad de sobreponerse a obstáculos. Hoy por hoy, la sociedad está obligando a que todos nos cuestionemos [...] por suerte, pero creo que eso también hace una fortaleza en lo laboral (Mujer cis bisexual, región AMBA).

Si bien coincidimos con la entrevistada en relativizar la generalización que propone, es cierto que muchas trayectorias LGBTQ+ dan cuenta de un mayor autoconocimiento y del despliegue de *tácticas* (de Certeau 1999) de supervivencia para sobrellevar estos desafíos en el ámbito laboral.

Por otro lado, identificamos que, en ocasiones, la inclusión y permanencia de la población LGBTQ+ en los espacios laborales redundan en un beneficio para la empresa, en tanto aporta “riqueza cultural” en términos de la heterogeneidad de voces, ideas, representaciones y valores:

Mirá, me parece que los mismos motivos que justifican la contratación de personas de cualquier minoría o grupo subrepresentado, aplica también a la contratación de personas LGBTQ. Me parece que tiene que ver con la riqueza que trae un ambiente de trabajo diverso, la posibilidad de tener voces diversas, ideas diversas, etcétera. Además de que nos permite también conectarnos con el universo completo de nuestros clientes y consumidores, que también son diversos (Gay, región AMBA).

La posibilidad de “conectar” con los clientes supone, además, beneficios económicos. Más beneficios de este tipo se logran a través de las acciones que contribuyen a generar espacios seguros. En palabras de una entrevistada hetero cis de la región Centro: “[Las personas] trabajan más y cuando se sienten más libres y cómodas, hasta son más productivas”.

Además de que este modelo permite una mejora en la calidad de vida en el ambiente laboral, también mejora la productividad y, en consecuencia, los réditos económicos.

Transversalización de diversidad sexogenérica como estrategia empresarial

Como venimos argumentando, algunas de las empresas en las que se desempeñan las personas entrevistadas tienen un rol activo en el desarrollo de políticas institucionales para el acceso y la permanencia de la

población LGBTIQ+. Una de estas estrategias consiste en la transversalización de diversidad sexogenérica, que funciona como el paraguas que nuclea las diferentes acciones llevadas a cabo.

La noción de *transversalización de género* es utilizada para definir la reorientación en el diseño e implementación de las políticas públicas en la totalidad de los procedimientos, la organización y la estructura de los sectores estatales, sus políticas y su cultura, con el objeto de promover la igualdad de género (Rodríguez Gustá 2008). Dado que es una iniciativa pensada para incidir en lo estatal, ¿cómo aplicarla al ámbito privado? ¿En qué medida su alcance, pensado a priori para saldar las desigualdades entre varones y mujeres, puede extenderse a la población LGBTIQ+ –he aquí nuestra reconversión a *transversalización de diversidad sexogenérica*–?

Según puede constatarse en el siguiente fragmento de entrevista, existe una valoración generalizada sobre los alcances y beneficios de las políticas institucionales de diversidad sexogenérica que implementa la empresa:

Hoy la diversidad es un tema muy presente en [nuestra empresa]. Hoy no es algo que es ajeno, hoy nos pasa a nosotros como área que nos vienen a buscar desde todas las áreas empezando a pensar iniciativas propias. Ya las áreas están empezando a pensar en materia de género, y es lo que necesitamos que pase, porque no es un área separada “género y diversidad”, es un tema que se tiene que transversalizar y que cada una de las áreas lo tiene que trabajar (Mujer hetero-cis, región AMBA).

Ahora bien, este testimonio, que recoge una estrategia de transversalización, corresponde a una empresa estatal. Mencionamos dos puntos importantes sobre esto: primero, que al ser un concepto asociado a la noción de políticas públicas, la transversalización ha sido más frecuente en empresas públicas. Segundo, la implementación de la transversalización no es siempre efectiva en las compañías del Estado, como tampoco sostenida en el tiempo; un ejemplo de ello es el viraje ideológico en Argentina, a partir del gobierno de Javier Milei, en diciembre de 2023. Ello ha resultado en que estas empresas descontinuaran las políticas de género y diversidad.

Habiendo hecho esta salvedad, y dejando de lado la dicotomía empresa estatal/empresa privada por un momento, la transversalización se implementa aunando esfuerzos de los diferentes sectores para incorporar la agenda LGBTIQ+, la cual debe rebasar los límites de los espacios destinados, a priori, para gestionar dichas políticas. Además, debe lograr la consolidación de un trabajo sistemático y colectivo, en sintonía con lo que plantea Rodríguez Gustá (2008).

Aunque es complejo discernir en qué medida las empresas entrevistadas cumplen con la meta de la transversalización de diversidad sexogénica, algunas políticas destacables –que coadyuvan en la integralidad por su alcance– son las de contratación de personal LGBTIQ+ y las de permanencia. Se observa una actitud sensibilizada de las áreas de RRHH o los departamentos de género en este sentido:

Sabemos que la población travesti/trans ha sido vulnerada históricamente, desde todos lados: desde la salud, desde la educación; incluso de su mismo hogar. Entonces, bueno, trabajar en estas cuestiones nos parece también... no solamente eso, sino también contemplar que un montón de personas del cupo, muchas veces es la primera vez, por ejemplo (esto es lo que yo te decía de las capacitaciones que hemos tenido hacia adentro); que, por ahí, es la primera vez que van a una entrevista formal de laburo. Que muchas veces no tienen guita como para ir hasta la entrevista o como también para vestirse para ir a una entrevista (Mujer hetero-cis, región Centro).

Como puede detectarse en los comentarios de la entrevistada, las barreras de acceso a derechos y la discriminación sufrida en diversos ámbitos de la vida cotidiana deja huellas que se develan incluso en la actualidad. De hecho, la contratación por cupo a la que se hace mención en la entrevista⁴ contempla estas particularidades.

Otro desafío de la implementación de estrategias transversalizadoras específicamente pensadas para el colectivo travesti/trans es su dificultad de socialización laboral, como consecuencia de la baja inserción al mercado de trabajo formal y estable. Las personas entrevistadas lo relacionan con la falta de experiencias laborales en un marco institucional previo o de trabajo registrado. De hecho, esta población debió vivir de la prostitución⁵ durante años, viendo vedadas las interacciones sociales laborales y, por ende, la incorporación de valores y normas regulatorias aprehendidas en dichos ámbitos:

Los desafíos más grandes fueron más vinculados a la cultura, y a cómo abordar determinadas situaciones. Y entonces, siempre de nuestro lado hay un equipo, de personas trans que como que está disponible para levantar el teléfono y

4 Ley N° 27.636 de Acceso al Empleo Formal para personas Travestis, Transexuales y Transgéneros “Diana Sacayán-Lohana Berkins”.

5 Según la posición ideológica que nuclea el debate regulacionismo-abolicionismo, es también denominada trabajo sexual. Aquí optamos por una conceptualización clásica en términos históricos, sin que implique un posicionamiento sobre este debate, que excede al capítulo.

ayudar a la empresa cuando hay una situación. Que, a veces, son situaciones como... “Che, la persona llega tarde a todas las reuniones” y bueno, ¿Cómo lo resolverías vos? “Tendría una charla con su líder.” Bueno, hagan lo mismo. A veces es como sólo darles la seguridad de que están haciendo las cosas bien [...] También aparecen algunos *gaps* en relación a, no sé, la vestimenta, los horarios, cómo manejarse en una reunión, eh... Tener que avisar si faltás... como, no sé, cosas como chiquitas que te voy dando a modo de ejemplo. No sé cuáles son las que más aparecen. Y ahí un poco lo que le pedimos a las empresas es que, por ahí, tengan un poco más de paciencia, eh... y que realmente tomen estos tres meses de período de prueba como un periodo de adaptación y que den, que le den más *feedback* a la persona. Y hagan como circuitos, como más cortos, eh. Que sepan que va a pasar (Varón cis, bisexual, región AMBA).

Esto deja entrever otro desafío para el ámbito empresarial a la hora de querer incorporar personas travestis y trans en la empresa: la necesidad de invertir tiempo adicional en la formación sobre las dinámicas de trabajo y los modos de organización de las tareas laborales:

Hay recursos [humanos] o CVs que tienen todas las habilidades que se necesitan y hay otros que hay que acompañar; y en ese punto es donde las empresas, o donde nosotros siempre decimos que hay algo que tenés que perder, que para las empresas encima, que son tan grandes es un problema, tenés que perder tiempo para capacitar al personal que está y que va a recibir a un grupo de las diversidades, tenés que capacitarte vos (Mujer hetero-cis, región Patagonia).

La verdad que no, es más difícil contratar a una persona trans que contratar a una persona cis. Como es más difícil, te va a requerir más reuniones, más formación, te va a requerir más trabajo, te va a requerir lidiar con más situaciones que no estás esperando. Y si tu principal motivo para contratar una persona trans es para incrementar las ganancias de tu empresa, te diría que no lo hagas. O que, bueno, sí, si se te presenta un perfil pero que no te... que no busques un programa específico para mejorar el perfil de diversidad. Eh... como... como, no creo, no creo que sea ese el principal motivo. Sí, lo que es cierto que pasa es que, por un lado hay que ser cuidadosos, digamos, ¿No? Como no mandar a una persona trans a trabajar a un taller metalmecánico en cualquier lado porque entonces así todos los operarios se van a volver, eh. No, porque hay que tener mucho cuidado y no podemos sobrecargar a una persona que, en realidad, lo que quiere es un trabajo, con el desafío de... eh... transformar su propio ecosistema laboral. Pero nosotros usamos mucho esta

frase de Lohana Berkins que decía que cuando una travesti entra a la universidad su vida cambia para siempre; pero, si son muchas travestis las que entran a la universidad es la sociedad la que cambia. Y un poco pensamos el trabajo de [nuestra organización] va un poco en esa línea de que lo vemos, lo vemos a través de anécdotas, lo vemos a través del trabajo que hacemos con empresas, el seguimiento, etcétera (Varón cis, bisexual, región AMBA).

Las políticas de género y diversidad sexual son un compendio complejo de acciones estratégicas que revisten carácter de urgencia en su implementación, aunque no por ello deban adoptarse abruptamente. Deben ser lo suficientemente abarcativas y estructurales como para insertarse en las diferentes áreas de la empresa, logrando cambiar prácticas y modelos que parecían incuestionables: apuntar a que se logre la transversalización de diversidad sexogenérica. En el caso de las empresas sin áreas de género, es importante la presencia de alguna personalidad clave, interna o externa, que pueda motorizar esta agenda, como veremos en el siguiente apartado.

Debido a que la transversalización de diversidad sexogenérica se piensa en términos progresivos, son valoradas las pequeñas acciones simbólicas que aportan al robustecimiento de esta agenda, permitiendo cambios a mediano y largo plazo:

Digo, vos imaginate que es una microacción que, por ahí, vos decís: 'no, qué sé yo, no estoy transformando nada'. Pero cuando estás tomando políticas en materia de género y diversidad y las estás ejecutando, transformás realidades (Mujer hetero-cis, región Centro).

Sostener en el tiempo una política de contratación y permanencia de personas del colectivo LGBTIQ+ da lugar a una mayor igualdad frente a la histórica inequidad en el acceso al empleo formal. Además, garantiza espacios seguros y estimula el respeto mutuo y la convivencia, implementando mecanismos no punitivistas pero manteniendo una mirada atenta. Conforme las estrategias de transversalización se consolidan y logran aplicarse en otros sectores de la empresa, se revalida al espacio de género como un área imprescindible que propulsa beneficios corporativos:

Y muchísimo mejor porque cuando nosotros empezamos a trabajar la temática era rarísimo para [nombre de la empresa] empezar a hablar de género. Nos pasaba a nosotros como área que era ir empezando a acercarnos desde la perspectiva de la transversalidad, ir acercándonos a cada una de las áreas

para empezar a pensar en materia de género qué es lo que había que transformar en cada área o qué es lo que se tenía que trabajar y también llevando herramientas a nivel cultural. Y hoy, después de este recorrido, de estos tres años, de todas las capacitaciones, sensibilizaciones, campañas de comunicación internas, campañas de comunicaciones externas, la creación de los espacios, la generación de esas redes, que tengamos personas que son agentes de cambio en los distintos espacios de la organización, un compromiso político institucional muy grande desde tanto [nombre de la empresa] -que es el Presidente- como también de todos los directores y directoras, como también de las gerencias y demás; es lo que hace que hoy se hable del tema (Mujer hetero-cis, región AMBA).

De este modo, la inserción laboral y las estrategias de permanencia son complementarias entre sí. Como parte de la transversalización de diversidad sexogenérica, ambas políticas institucionales deben operar conjuntamente y lograr que la cúpula empresarial y los departamentos de RRHH reorienten sus prácticas empresariales. Esto se inscribe en valores de igualdad y no discriminación:

Hay cuestiones muy vinculadas a normativa, a asegurar de que haya una norma que diga que la empresa no tolera situaciones de discriminación, digo, las más comunes son como... *gendering*, como, bueno, el uso incorrecto de pronombres o... o como eh... las preguntas inadecuadas en los espacios de trabajo. A cuestiones más graves, como hostigamiento o formas más explícitas de violencia. Entonces, lo importante es que la empresa tenga esos canales pero también que las comunique internamente, que se asegure de que todas las empresas con una cosa... que tenga una bajada, digamos. ¿No? (Varón cis bisexual, región AMBA).

Tal como veremos a continuación, personas y organizaciones aliadas constituyen parte fundamental de este engranaje y permiten fortalecer vínculos por fuera de la empresa; o bien ejercen un rol articulador que beneficia a las personas LGBTIQ+.

El rol de les aliades

En el efectivo despliegue de la implementación de las políticas institucionales para el ingreso y permanencia del personal LGBTIQ+ en empresas, de acuerdo a los testimonios recogidos, les aliades cumplen un papel crucial

destacándose tanto quienes son aliados internos como externos. Les primeras despliegan iniciativas y acciones concretas al interior del entorno laboral y, paralelamente, establecen vínculos con los aliados externos: agencias estatales, organizaciones LGBTIQ+, organizaciones del tercer sector y sindicatos, entre otros.

En el ámbito privado, las alianzas internas suelen estar encabezadas por varones gays que ocupan posiciones de liderazgo en compañías multinacionales. Ellos desempeñan un rol clave por su motivación a consolidar la agenda LGBTIQ+ en sus ámbitos de trabajo. Como explica un varón cis bisexual que reside en la región AMBA: “En un momento teníamos como un chiste interno de tipo perfil sociológico porque casi siempre eran varones gays quienes que impulsaban esta agenda dentro de las empresas”.

Además, se encuentran al frente de los denominados grupos de afinidad o *Employee Resource Groups* (E.R.G.) de las empresas multinacionales, motorizando acciones de visibilización y sensibilización del personal, en este caso, referido a temáticas vinculadas a la diversidad de género y sexual:

Los grupos de afinidad o ERG (*Employee Resource Group*) son grupos autogestionados de gente que dice ‘yo quiero trabajar este tema y quiero hablar sobre esto’. No están totalmente institucionalizados pero realizan actividades en las empresas sobre un determinado tema, que puede ser sobre discapacidad, género, diversidad sexual... de acuerdo a qué tan permeable sea la empresa donde trabajan, ese grupo va a poder incidir más o menos en la gestión de ese tema (Mujer hetero-cis heterosexual, región AMBA).

En el ámbito público, dichas alianzas son comandadas por mujeres (cis heterosexuales), generalmente vinculadas a la militancia feminista, quienes se encargan de impulsar la agenda LGBTIQ+ y entablar relaciones con agentes sociales por fuera de la empresa. Priman los vínculos con otras instituciones estatales, específicamente sus áreas de género, aunque también se construyen alianzas con organizaciones de la sociedad civil.

Una de las tareas principales de las personas al frente de las alianzas internas es la de instalar la temática de la diversidad de sexo-género en la agenda de las empresas e interpelar al personal, quienes eventualmente estarán en contacto con trabajadores que forman parte de la comunidad LGBTIQ+. Tal como se discutió en la sección “Inclusión y desarrollo laboral de las personas LGBTIQ+”, instalar temas de diversidad sexual y de género en el ámbito laboral no suele ser sencillo. En sus inicios, estas estrategias reproducían lógicas endogámicas que dejaban por fuera de

la sensibilización al personal cis heterosexual, alejando estas políticas de la intención por la verdadera transversalización:

Lo que sucedía inicialmente con los grupos de afinidad de las personas LGBTIQ es que terminaban participando solamente personas LGBTIQ y terminaba siendo un gueto de personas LGBTIQ dentro de la empresa. Entonces, a muchas personas, a muchas empresas o a muchos grupos de éstos les costó mucho salir de eso para que empiecen a integrarse personas no LGBT y que realmente permeara a toda la organización. (Mujer hetero-cis, región AMBA).

El relato hace hincapié en las dificultades existentes para lograr la efectiva participación de empleadas cis heterosexuales en las actividades que proponían los grupos de afinidad. El cambio, de acuerdo a los testimonios, sobreviene desde arriba, cuando las estrategias corporativas cobran una mayor presencia y visibilidad dentro de la empresa; o cuando el grupo de afinidad logra un claro apoyo de parte de la dirección ejecutiva de la compañía:

Todo cambia cuando la decisión viene de arriba para abajo. Un funcionario muy importante de otro país que venía a hacerse cargo de la empresa en Argentina me llamó para que yo conozca el trabajo que estaban haciendo. [...] Creo que eran, al menos en ese momento, unas ochocientas personas en la organización argentina, y me dice 'abrimos grupo de recursos y afinidades LGBT y ya tenemos 400 anotados'. Claramente la mitad de la organización no eran ni gays, ni lesbianas, ni bisexuales, ni trans, ni intersex, no... lo que sucedió fue que entendieron que para la empresa la diversidad sexual era súper importante y había que participar porque para su líder era un objetivo central (Gay, región AMBA).

Otra tarea que desempeñan les aliades internos es establecer vínculos con organizaciones de la sociedad civil y con otras agencias estatales. En el caso de las empresas privadas, la relación se efectúa para desplegar las políticas e iniciativas de los grupos de afinidad:

Desde el E.R.G. *Pride* solemos traer a la Red de Empresas por la Diversidad de la Di Tella, y a otros *speakers* para que den charlas, para que dicten cursos y talleres, etcétera. A veces los encuentros los hacemos coincidir con algunas fechas importantes. Por ejemplo, en mayo que es el día contra la discriminación; en junio, que es el mes del orgullo; o en noviembre, cuando se realiza la Marcha del Orgullo en Argentina (Gay, región AMBA).

Además, las personas que operan de aliadas externas son convocadas para llevar adelante múltiples iniciativas en el marco de las efemérides ligadas a la comunidad LGBTQ+, las cuales hacen las veces de disparador para la puesta en marcha de acciones tendientes a visibilizar la problemática en el ámbito del trabajo. En palabras de una entrevistada: “Colaboramos mucho en materia de campañas de comunicación, sobre las campañas de no discriminación, campañas de visibilización de personas LGBTQ+” (Mujer cis-hetero, región AMBA).

De todos modos, son centrales los procesos de acompañamiento y monitoreo del personal LGBTQ+ contratado, dado que son quienes conocen las trayectorias de vida y los perfiles sociolaborales de la población, especialmente de la comunidad travesti trans, entendiendo por ello el conocimiento sobre sus potencialidades y sobre los límites a la hora de ingresar a un puesto de trabajo:

Hoy las inserciones laborales en general son a través de organizaciones de la sociedad civil... porque si las personas trans tienen un vínculo con una organización de la sociedad civil se sienten más resguardadas a la hora de incorporarse, sienten que va a haber un acompañamiento a la empresa donde se van a insertar, entonces van a estar cuidada, en algún punto, como personas trans (Mujer hetero-cis, región AMBA).

La articulación de las empresas con aliadas por fuera de la empresa se constituye en un proceso virtuoso en distintos sentidos. Por un lado, la población LGBTQ+ se siente identificada y acompañada por les aliadas en su proceso de ingreso y permanencia en la empresa. Por el otro, estas organizaciones reciben una retribución económica que resulta una posibilidad de empleo para esta población:

Nuestra organización funciona como una ONG normal que recibe donaciones que nos permiten sostener el programa. Pero también funciona un poquito como una especie de consultora. Entonces, le ofrecemos a las empresas servicios de capacitación y de consultoría y eso lo cobramos y eso se lo dan personas trans que trabajan en la organización (Varón cis bisexual, región AMBA).

Estas articulaciones les otorgan a las empresas públicas y privadas un *know-how* específico sobre cómo proceder para con el colectivo LGBTQ+. Asimismo, les da legitimidad para avanzar con políticas institucionales concretas de inclusión en el ámbito laboral. Por último, favorecen el despliegue de buenas prácticas de parte de las compañías.

Las estrategias empresariales en clave de buenas prácticas

Hasta aquí pudimos ver cómo aquello que históricamente fue caracterizado como una imposibilidad y que, en los últimos años, emergió como un desafío para construir ámbitos laborales inclusivos y amistosos para con la diversidad sexogenérica, finalmente comenzó a materializarse a través de múltiples estrategias sociolaborales que, en esta sección del capítulo, caracterizamos como *buenas prácticas*. Como mencionamos con antelación, la transversalización de diversidad sexogenérica ha sido presentada como una herramienta articuladora de un conjunto de buenas prácticas, las cuales mencionamos a continuación (en un listado no exhaustivo): (i) las iniciativas de contratación focalizada de postulantes LGBTIQ+; (ii) la pretensión de garantizar la permanencia dentro de la empresa de ese grupo de trabajadores; (iii) la consolidación del ámbito laboral como un espacio seguro; (iv) los dispositivos de sensibilización y capacitación del personal cis heterosexual; (v) el acompañamiento, seguimiento y monitoreo del personal para prevenir y atender las microagresiones, la implementación del cupo laboral travesti trans (de aplicar); (vi) los convenios con organizaciones LGBTIQ+ y (vii) la emergencia de grupos de afinidad. Éstas son algunas de las buenas prácticas que las empresas despliegan, según los relatos de les informantes, para una mejor integración socio laboral y un mayor rendimiento profesional.

Más allá de esta recapitulación, no son las únicas buenas prácticas desplegadas. La paulatina incorporación de personal LGBTIQ+ en puestos clave y/o de liderazgo es otra buena práctica relevante en términos de visibilización de la temática, puesto que las empodera como personas productivas y aptas para el desarrollo, al tiempo que contribuye a desarmar prejuicios, sentidos comunes y estereotipos heteronormados:

Empezar a desarmar el sentido común que es ser parte de las diversidades, en qué influye esto en mi orientación sexual, o mi autopercepción, mi identidad de género en un trabajo, cuánto de esto tengo que poner en juego, contribuye a desarmar prejuicios, a empoderar a las personas que acceden a su trabajo y a sensibilizar más a las que dan los trabajos, y a combatir las fantasías desmedidas, los miedos. Son personas que necesitan trabajar como cualquier otra, y necesitan un poco más de cuidado por las historias de vida, punto. No hay más que eso (Mujer hetero-cis, región Centro).

Por último, podemos caracterizar como buena práctica la articulación de las empresas privadas con las políticas públicas del Estado nacional,

que dan lugar a la implementación de iniciativas que recuperan el espíritu de leyes nacionales aprobadas en el Congreso de la Nación, a pesar de que no conciernen al sector privado:

La ley de cupo hizo que se empiece a mover también en el sector privado la inquietud. No es obligatorio en el sector privado, pero sí hay exenciones impositivas al contratar determinados colectivos (Mujer hetero-cis, región Patagonia).

Más allá de las buenas prácticas implementadas y de aquellos casos que se visibilizan como exitosos, todas las personas entrevistadas coincidieron en la necesidad de continuar y persistir con el compromiso de profundizar estas estrategias para lograr llegar a la totalidad del personal contratado en las empresas y, así, efectuar transformaciones de fondo en los ámbitos de trabajo. Por ello, reiteraron la importancia de continuar afianzando y profundizando las buenas prácticas empresariales, para que pueda implementarse un programa de políticas de corte estructural que vaya más allá de las acciones intermitentes, implicando un verdadero reconocimiento. Quienes han augurado la implementación tan a fondo de estas estrategias están pensando en aplicar –o ya lo vienen haciendo– la transversalización de diversidad sexogenérica como estrategia empresarial.

Conclusiones

A lo largo de este capítulo nos propusimos dar cuenta de las problemáticas sociolaborales que atraviesa la población LGBTQI+ en el acceso y permanencia en el mundo empresarial, así como en el rendimiento y el desarrollo profesional. No solo quisimos mostrar los desafíos que esto implica, sino también de cómo las buenas prácticas –implementadas por personas que ocupan cargos de gerencia, dirección o coordinación– habilitan oportunidades que garantizan el acceso y la permanencia en la empresa del grupo social analizado en este trabajo. Con ello nos referimos, por un lado, a ampliar y mejorar el proceso de inclusión laboral y también a optimizar los vínculos y las dinámicas laborales en un marco de respeto y buena convivencia, con el objeto de consolidar una verdadera integración en los equipos de trabajo.

Con ese propósito, identificamos como primordial la necesidad de generar dispositivos de sensibilización sobre temáticas LGBTQI+ para la totalidad del personal, sin distinción por OSIGEG. Su objetivo es generar

consciencia sobre las múltiples opresiones que atraviesan las trayectorias de vida del grupo vulnerable y concientizar sobre la importancia de construir espacios laborales libres de discriminación y violencia.

En segundo lugar, sabemos que el acceso laboral de la población LGBTIQ+ al ámbito empresarial es sólo uno de los desafíos que enfrenta esta población. La integración en los equipos de trabajo y la permanencia en sus puestos laborales es otro. En este sentido, el seguimiento y monitoreo del desarrollo laboral de LGBTIQ+ por parte de sus empleadores y con las personas que operan las alianzas internas y externas resulta una política institucional clave para lograr su permanencia y desarrollo laboral.

Por otra parte, advertimos la necesidad de que los empleadores conozcan las condiciones de vida de la población travesti y trans y, en particular, el impacto de su falta de socialización laboral. Ésta se debe al abandono temprano de la institución escolar, la prematura expulsión del hogar y la experiencia de sobrevivencia de la prostitución. Esto reviste la importancia de sostener rutinas de socialización laboral y dinámicas de trabajo. Asimismo, requiere invertir tiempo en la enseñanza de las habilidades y prácticas requeridas para el desarrollo del trabajo cotidiano. Esta consideración no sólo permite una mejor integración, sino también un mejor desarrollo y condiciones propicias para el crecimiento futuro en sus puestos laborales.

Con relación a las buenas prácticas, las entrevistades manifestaron la importancia de visibilizar a las personas LGBTIQ+ en tanto sujetos productivos y/o facilitadores de saberes; por ejemplo, en el rol de “capacitadores” hacia el resto del personal de trabajo. Estas instancias son propicias para el intercambio y reflexión entre todes, como así también para desarmar prejuicios y nociones de sentido común arraigadas en las representaciones dominantes sobre la población en cuestión, teniendo en cuenta que muchas de esas situaciones pueden ser revisadas y problematizadas en primera persona.

Tantos los dispositivos de sensibilización como los de capacitación en materia de diversidad sexogenérica permiten optimizar los espacios empresariales para mejorar la calidad de vida del personal y el rendimiento laboral. Cuando estas estrategias empresariales son impulsadas desde áreas específicas –los departamentos de RRHH o las áreas de género– pero logran alcanzar otras áreas de la empresa, se observa una verdadera experiencia transformadora de política de transversalización de diversidad sexogenérica.

Por último, es dable mencionar la importancia del desarrollo de las políticas institucionales, como por ejemplo las enmarcadas en la ley de

cupo laboral travesti trans, mencionada recurrentemente en las entrevistas. Si bien esta ley no incide de manera directa en la contratación de personas travestis y trans en el ámbito privado –justamente porque remite al ámbito público–, ha despertado inquietudes en dicho sector, contribuyendo a pensar los desafíos que aún quedan por delante para una verdadera inclusión, permanencia y desarrollo de este colectivo en empresas privadas.

Referencias bibliográficas

- Baxter, D., Jones, S. & Leer, C. (2024). The infiltration of LGBTQ+ safe spaces. *International Journal of Event and Festival Management*. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/IJEFM-02-2023-0018>
- Bridge The Gap & Cámara de Comercio LGBT Argentina. (2021). [Informe].
- De Certeau, M. (1999). *La cultura en plural*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Demmatteis, G. (2000). En la encrucijada de la territorialidad urbana. En Ramos, A. (ed.), *Lo urbano*, en 20 autores contemporáneos. Barcelona: Ediciones UPC.
- Equidad AR & Instituto de Políticas Públicas LGBT+. (2022). HRC Equidad AR 2022 [Informe]. Argentina.
- Equidad AR & Instituto de Políticas Públicas LGBT+. (2023). HRC Equidad AR 2023 [Informe]. Argentina.
- Equidad AR & Instituto de Políticas Públicas LGBT+. (2024). HRC Equidad AR 2024 [Informe]. Argentina.
- Espíndola, E. & Jara, A. (2024). Experiencias LGBTQI+ en el acceso y la permanencia laboral. *Revista de Estudios Regionales y Mercado de Trabajo. Nueva Época*. Recuperado de: <https://doi.org/10.24215/27969851e052>
- Gulielmetti, F. M., Roda, L., Jimenez do Brito Barrote, M., Sucarrat, M. J. (2025). *Programas de Mentoreo entre personas LGBTQI+: Una herramienta para su diseño, desarrollo y gestión*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad Torcuato Di Tella.
- Ley N° 27.636 de 2021. Promoción del Acceso al Empleo Formal para personas Travestis, Transexuales y Transgénero “Diana Sacayán-Lohana Berkins”. 8 de julio de 2021. *Boletín Oficial de la República Argentina*. Recuperado de: <https://ln9.cl/p10u2>
- Manzelli, H., Marentes, M., Matus, A., Navallo, L., Rabbia, H. H., Riveiro, M. & Silva Fernández, A. (2024). *Primer Relevamiento Nacional de Condiciones de Vida de la Diversidad Sexual y Génica en la Argentina*. Bs. As.: Centro de Estudios de Población.
- Ortiz Guitart, A. (2007). Hacia una ciudad no sexista. Algunas reflexiones a partir de la geografía humana feminista para la planeación del espacio urbano. *Territorios* (16-17), 11-28.
- R.E.D. de empresas por la diversidad. (2014). Investigación “Iniciativas, experiencias y prácticas de diversidad desarrolladas por empresas en Argentina”. Buenos Aires: Universidad Torcuato Di Tella.

- R.E.D. de empresas por la diversidad. (2016). *Guía de Diversidad Sexual para Empresas. Hacia el cambio cultural*. Buenos Aires: Universidad Torcuato Di Tella.
- Rodríguez Gustá, A. L. (2008). Las escaleras de Escher: la transversalización de género vista desde las capacidades del Estado. *Aportes. Para el Estado y la administración gubernamental*, 14, 53-70.
- Rubin, G. (1989). Reflexionando sobre el sexo: notas para una teoría radical de la sexualidad. En Vance, C. (comp.), *Placer y peligro*, 113-190. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Revolución.
- Sue, D. W. (2010). *Microaggressions in everyday life: Race, gender, and sexual orientation*. New Jersey: Wiley.
- Tilly, C. (1998). *La desigualdad persistente*. Buenos Aires: Manantial.