

Inclusión de la diversidad sexual para una cultura de paz en las organizaciones: un estudio en Ecuador

Inclusion of sexual diversity for a culture of peace in organizations: A study in Ecuador

SARA CORLETT

Departamento de Psicología Social. Universidad de Sevilla, España
slcorlett@us.es

DONATELLA DI MARCO

Departamento de Psicología Social. Universidad de Sevilla, España
Instituto Universitário de Lisboa, Portugal
ddimarco@us.es

ALICIA ARENAS

Departamento de Psicología Social. Universidad de Sevilla, España
aarenas@us.es

Abstract

Despite legislative and social advances for the inclusion of lesbian, gay, bisexual, transgender and intersex (LGBTI) individuals in Ecuadorian society, LGBTI individuals continue to face discrimination in the workplace. Faced with this situation, organizations have a responsibility to implement practices capable of restraining discrimination and violence and of promoting a culture of peace. This study proposes a series of inclusion measures based on information provided by 15 Ecuadorian lesbian, gay and bisexual (LGB) workers. Thus, we propose that by means of recruitment processes that attract diversity, training workshops to reduce prejudices and stereotypes, socialization events for workers, greater participation of LGB individuals and the establishment of anti-discrimination norms, it is possible to conceive a culture of inclusion of diversity in which there is a peaceful coexistence among workers, regardless of their sexual identity.

Keywords: Inclusion; LGB; Culture; Diversity; Practices; Peace.

Resumen

A pesar de los avances legislativos y sociales para la inclusión de las personas lesbianas, gays, bisexuales, transexuales e intersexuales (LGBTI) en la sociedad ecuatoriana, éstas siguen siendo objeto de discriminación en el entorno laboral. Ante esta situación, las organizaciones tienen la responsabilidad de implantar prácticas que sean capaces de frenar la discriminación y la violencia y de promover una cultura de paz. Este estudio propone una serie de medidas de inclusión a partir de la información proporcionada por 15 trabajadores/as lesbianas, gays y bisexuales (LGB) ecuatorianos. Así, planteamos que mediante procesos de reclutamiento que atraigan a la diversidad, talleres de formación para reducir prejuicios y estereotipos, eventos de socialización entre trabajadores, una mayor participación de las personas LGB y el establecimiento de normas anti-discriminación, es posible concebir una cultura de inclusión de la diversidad en la que exista una convivencia pacífica entre trabajadores, con independencia de su identidad sexual.

Palabras clave: inclusión; LGB; cultura; diversidad; prácticas; paz

1. Introducción

Como reflejo de un mundo globalizado, las organizaciones son cada vez más diversas demográficamente. Una consecuencia perniciosa del aumento en la diversidad demográfica es la estigmatización y consecuente discriminación hacia minorías por parte de los grupos dominantes (Major y O'Brien, 2005), la cual atenta contra la armonía entre trabajadores y su bienestar. Para evitar conflictos y garantizar entornos de trabajo pacíficos, las organizaciones tienen el cometido de promover medidas y prácticas de inclusión efectivas.

La inclusión de diferentes minorías está aún por suceder, a pesar de los avances políticos y sociales en Ecuador para la protección e integración de éstas en la sociedad ecuatoriana (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017). Concretamente, la discriminación hacia minorías sexuales y de género (i.e., personas lesbianas, gays, bisexuales, transgénero e intersexuales; LGBTI) está completamente extendida en la sociedad latinoamericana (Comisión Interamericana de Derechos Humanos, 2015) donde en Ecuador, el país de origen de los participantes del presente estudio, un 43,8% de personas LGBTI declaran haber experimentado discriminación en el trabajo (Gómez et al., 2013). La literatura científica, por su parte, apunta en la misma dirección, mostrando que los trabajadores LGBTI son receptores de comportamientos negativos tanto abiertos (e.g., acoso verbal, violencia contra la propiedad) como sutiles (e.g., bromas, aislamiento social) en el trabajo por razón de su identidad sexual y de género (Croteau, 1996; Di Marco, Hoel, Arenas y Munduate, 2018; Ragins, 2004).

La discriminación en el trabajo puede reducirse con leyes y políticas antidiscriminación (Cortina, 2008; Hebl, Cheng y Ng, 2020), pero también con prácticas que promuevan una *cultura organizacional inclusiva*, esto es, entornos de trabajo en los que las personas diversas, como son las personas LGBTI son respetadas, valoradas y escuchadas (Bell, Özbilgin, Beauregard y Sürgevil, 2011; Roberson, 2019). La promoción de una cultura organizacional inclusiva está relacionada con el fomento de una *cultura de paz*, en la medida en que las organizaciones tienen sus propias normas sociales y maneras de proceder (i.e., tienen su propia *cultura*), y éstas se pueden moldear para crear un entorno justo, respetuoso y donde es posible la convivencia entre trabajadores con independencia de su estatus social. Así, mediante estrategias organizativas que promocionen culturas inclusivas, las organizaciones pueden beneficiarse de los resultados positivos (e.g., mayores niveles de satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, rendimiento) que conlleva la gestión efectiva de equipos diversos (Hossain, Atif, Ahmed y Mia, 2019; Hwang y Hopkins, 2012; Pitts, 2009).

Aunque en las últimas décadas los investigadores se han esforzado por comprender las experiencias de los trabajadores LGBTI y las organizaciones por impulsar estrategias para reducir su discriminación (Hebl et al., 2020; Kersley et al., 2007), la literatura muestra que éstas no resuelven los problemas del día a día de los trabajadores LGBTI, los cuales no suelen ser incluidos en el proceso de toma de decisiones (Krentz et al., 2019). Dado que la discriminación contra personas LGBTI en el entorno laboral continúa sucediendo y conociendo que las prácticas de inclusión de la diversidad no son percibidas como eficaces por parte de las minorías (Krentz et al., 2019), este estudio pretende proponer una serie de buenas prácticas para la inclusión real de las personas LGB en el entorno laboral partiendo de la información proporcionada por esta población en un estudio cualitativo.

1.1. Discriminación y ruptura de la convivencia en el ámbito laboral

Las personas LGB son estigmatizadas por poseer una orientación sexual diferente a la heterosexual y, por lo tanto, no corresponder a los cánones normativos de relaciones entre hombres y mujeres (Ward y Winstanley, 2005). Como consecuencia de esta estigmatización, las personas LGB son asociadas a estereotipos negativos y pueden ser objeto de exclusión social y discriminación (Major y O'Brien, 2005) en diferentes contextos. Un contexto en el que las personas LGBTI son objeto de discriminación es el contexto laboral.

La discriminación en el trabajo se produce cuando personas pertenecientes a grupos sociales minoritarios son puestas en una situación de desventaja con respecto a otros grupos (Dipboye y Halverson, 2004) y puede tomar diferentes formas. En esta línea, Jones et al. (2016) distinguen entre discriminación abierta y sutil. La discriminación *abierta* la conforman comportamientos negativos visibles, claramente identificables y con una intención clara de hacer daño a la persona estigmatizada (e.g., comentarios denigrantes, agresiones físicas, despido). La discriminación *sutil*, por su parte, se refiere a comportamientos discriminatorios inconscientes o con intenciones ambiguas que se dan a través de interacciones del día a día (e.g., bromas, microagresiones, carga excesiva e injustificada de trabajo). Además, la discriminación en el trabajo puede darse de manera *formal*, si es la organización la que discrimina mediante sus estructuras y procesos (e.g., reclutamiento, promoción) o *interpersonal*, si los comportamientos negativos se producen por medio de interacciones sociales entre trabajadores.

Los comportamientos discriminatorios, en cualquiera de sus formas, tienen un impacto negativo tanto en los individuos como en las organizaciones. En este sentido, un meta-análisis (Jones et al., 2016) mostró que la percepción de ser objeto de discriminación en el lugar de trabajo impacta negativamente en la salud y el bienestar psicológico de los trabajadores, reduce su satisfacción en el trabajo y limita su compromiso organizacional. Una revisión de la literatura (Ragins, 2004) con muestra de personas LGB presentó unos resultados parecidos, encontrando que la discriminación selectiva hacia personas LGB también puede aumentar la intención de abandono de aquellos trabajadores receptores de comportamientos negativos por razón de identidad sexual. Además, los efectos negativos de la discriminación no se limitan a aquellos que son objeto de ella. Schilpzand, De Pater y Erez (2014) encontraron que ser testigo de comportamientos discriminatorios en el trabajo está relacionado con un mayor afecto negativo, desgaste emocional y un peor rendimiento, entre otros resultados.

En definitiva, la discriminación hacia grupos minoritarios como son las personas LGB, además de conllevar una ruptura de la convivencia pacífica entre trabajadores, afecta al entorno de trabajo convirtiéndolo en una fuente de emociones negativas. Las organizaciones se convierten así en responsables de promover medidas de prevención, protección y control de la discriminación hacia personas LGB en el entorno laboral.

1.2. Prácticas de inclusión para un entorno laboral pacífico

Las organizaciones implementan prácticas de gestión de la diversidad como herramienta para reducir la discriminación hacia minorías en el contexto laboral (Hebl, Cheng y Ng, 2019) y así crear entornos de trabajo en los que las relaciones entre individuos sean respetuosas. Mediante estas medidas, las organizaciones pueden evitar los efectos negativos de la discriminación anteriormente mencionados, pero también beneficiarse del potencial que los equipos diversos pueden ofrecer. En este sentido, la literatura muestra que

las organizaciones con equipos de trabajo diversos y bien gestionados tienen empleados con una mayor satisfacción en el trabajo (Pitts, 2009), un mayor compromiso organizacional (Hwang y Hopkins, 2012), empleados que son más innovadores y que tienen un rendimiento organizacional superior (Hossain, Atif, Ahmed y Mia, 2019).

Las organizaciones pueden establecer medidas y prácticas organizacionales en diferentes procesos y a diferentes niveles. Por ejemplo, pueden centrarse en el *reclutamiento* para atraer a personas pertenecientes a minorías, mostrando que la organización valora la diversidad e incrementando, así, la probabilidad de que éstas sientan que encajan en la organización (Roberson, 2019). También pueden destinar sus esfuerzos en la *formación*, usualmente dirigida a reducir el sesgo intergrupal para mejorar las relaciones interpersonales y reducir el conflicto entre trabajadores. Asimismo, pueden adjudicar *mentores* a las personas pertenecientes a minorías para facilitar su desarrollo en la organización (Roberson, 2019). Sin embargo, las organizaciones se encuentran con diversas barreras que obstaculizan el éxito de sus prácticas. Así, Roberson (2019) afirma que la efectividad puede depender de la minoría a la que va dirigida, de la necesidad de las medidas o de las características personales de las personas encargadas de poner en práctica dichas estrategias, entre otras limitaciones.

Además, de estas limitaciones, es importante que las personas pertenecientes a minorías *perciban* que estas prácticas son efectivas para que tengan buenos resultados (Mor Barak et al., 2016). Un estudio sobre políticas de diversidad en las organizaciones (Krentz et al., 2019) mostró que sólo el 26% empleados LGBT ($n = 1622$) sienten que los programas de diversidad que plantean sus organizaciones les benefician. Igualmente, este estudio mostró que los empleados LGBT y heterosexuales no coinciden en su percepción de qué iniciativas de diversidad impactan positivamente en las experiencias diarias de los empleados LGBT, y que son generalmente heterosexuales los que toman las decisiones. Esto revela una posible inversión ineficaz de las organizaciones en medidas de diversidad y pone de manifiesto la necesidad de que las personas LGBT tengan a su disposición canales de participación mediante los cuales puedan expresar su voz para diseñar medidas que se ajusten a sus necesidades. De hecho, hay autores que destacan los canales de participación como una herramienta que puede ser usada para reducir la recurrencia de conflictos, reparar relaciones dañadas, valorar a los empleados (Bashshur y Oc, 2014) y lograr, en definitiva, la inclusión de las personas LGBT en las organizaciones (Bell et al., 2011).

En conjunto, aunque las prácticas de diversidad tienen el potencial de crear entornos libres de discriminación, estas presentan limitaciones en su implantación, entre las que queremos subrayar la falta de participación de las personas LGBT en el planteamiento de medidas. Además, cabe destacar que la mayor parte de los estudios que examinan la efectividad de las medidas de inclusión en las organizaciones se han llevado a cabo en EE. UU. y Europa, donde el nivel de aceptación de las personas LGBT puede ser diferente al de otros países. Teniendo en cuenta lo anterior, este estudio propone una serie de prácticas que parten de las necesidades expresadas por empleados LGB y los problemas que afrontan en su día a día en el trabajo como consecuencia de su estigmatización en el contexto de Ecuador.

1.3. El contexto ecuatoriano en cuestiones de diversidad sexual y de género

Ecuador ha hecho grandes esfuerzos legales y políticos para la inclusión de las personas LGBT en la sociedad desde la despenalización de la homosexualidad en 1997. Así, es con la Constitución de 2008 que en el Estado de Ecuador se exige de manera explícita el respeto de las personas LGBTI mediante la prohibición de la discriminación por motivos de orientación sexual o identidad de género y se conceden derechos a estas minorías permitiendo la unión civil entre personas del mismo sexo. También recientemente se creó el Consejo Nacional para la Igualdad de Género que vela por la igualdad y protección de las personas LGBTI en Ecuador mediante su seguimiento y observación (Consejo Nacional para la Igualdad de Género, 2019). El Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 ecuatoriano, por su parte, plantea como uno de sus objetivos prioritarios para 2021 «erradicar el porcentaje de las personas lesbianas, gays, bisexuales, transgénero, transexuales, travestis, intersexuales y queer (LGBTTTIQ) que han vivido algún tipo de discriminación por su orientación sexual e identidad de género» (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017, p. 63), reconociendo que éstas han sido objeto de discriminación y violencia a lo largo de su historia.

A pesar de los recientes avances, y como se ha indicado anteriormente, las personas LGBT siguen siendo objeto de discriminación en diferentes contextos en Ecuador. El informe más actual hasta la fecha (Gómez et al., 2013) indica que las personas LGBTI son objeto de discriminación tanto en espacios públicos (e.g., parques, calles, plazas) como privados (e.g., restaurantes, casas, comercios), con un porcentaje de casos de 55.8% y 50.5%, respectivamente. Además, destacamos que, en el ámbito laboral, que es el contexto bajo estudio de este trabajo, las personas LGBTI declaran haber experimentado discriminación (43.8%), exclusión (27.6%) y, en algunos casos, violencia (22%) (Gómez et al., 2013).

Factores culturales propios de la sociedad ecuatoriana pueden estar dificultando la completa inclusión de las personas LGB en el trabajo. En un estudio con trabajadores LGB ecuatorianos se detectaron factores como la presencia de la religión o la existencia de normas de género rígidas que pueden promover y mantener los estereotipos y prejuicios existentes con respecto a las personas LGBTI (Corlett, Di Marco y Arenas, 2019). El presente estudio cualitativo tiene en cuenta el contexto de los participantes, los cuales proponen medidas que pueden ser apropiadas en su contexto sociocultural. De este modo, pretendemos explorar las medidas que los trabajadores LGB perciben como efectivas para fomentar una cultura organizacional de inclusión y de paz en el contexto de Ecuador.

2. Metodología

2.1. Participantes

Quince personas de Ecuador, de 20 a 37 años, que estaban trabajando o habían trabajado en los últimos 6 meses y que se identifican como lesbianas, gays o bisexuales participaron en este estudio. Las personas transgénero no han sido incluidas en este estudio dado que, aunque pueden compartir algunas experiencias con las personas LGB, hay otras experiencias que se derivan de su transición de género que son específicas de esta población y que, consideramos, pueden requerir medidas diferentes por parte de las organizaciones (McFadden, 2005). La edad promedio de los participantes es de 26.6 años ($DT= 4.03$), ocho participantes se identifican como mujeres y siete como hombres y la permanencia en su

puesto de trabajo es de 14.93 meses (i.e., 1 año y 3 meses) de media ($DT = 13.4$). Fueron recogidos datos demográficos de los participantes tales como la edad, orientación sexual, nivel educativo, sector industrial/puesto y antigüedad en la empresa. Los datos sociodemográficos se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Datos sociodemográficos

Participante	Orientación sexual	Edad	Nivel educativo	Sector industrial/puesto	Antigüedad (meses)
Patricia	Lesbiana	37	Universitario	Administración	12
Paula	Lesbiana	20	Universitario	Hostelería	24
Eduardo	Gay	24	Universitario	Administración	4
Rubén	Gay	26	Universitario	Educación	36
Enrique	Gay	27	Universitario	Administración	36
Javier	Gay	23	Universitario	Administración	8
Lucía	Bisexual	29	Universitario	Yoga y Diseño	5
David	Gay	31	Universitario	Artes	-
Belén	Lesbiana	29	Universitario	-	6
María	Lesbiana	25	Universitario	Ingeniería	6
Carlos	Gay	24	Universitario	Hostelería y Educación	5
Elena	Lesbiana	26	Post-universitario	Gestión cultural	25
Isabel	Lesbiana	23	Universitario	Administración	1
Lucas	Gay	28	Universitario	Administración	36
Alicia	Lesbiana	27	Secundario	Belleza	5

Nota: se han utilizado pseudónimos con el fin de proteger la identidad de los participantes

2.2. Recogida de datos

La información proporcionada por los participantes fue recogida mediante entrevistas semi-estructuradas que fueron llevadas a cabo por una de las autoras de este estudio. Los participantes fueron reclutados por muestreo de bola de nieve, una técnica que ha demostrado ser útil para alcanzar poblaciones ocultas (Miles, Huberman y Saldaña, 2014). De esta manera, se solicitó a una representante de la población LGTB en Loja (Ecuador) que difundiese el estudio entre las personas de su red social que cumplieran con los criterios de inclusión. Esta difusión permitió incrementar la muestra a medida que los participantes lo compartían también con sus redes sociales. Las entrevistas se desarrollaron cara a cara, en lugares no relacionados con el trabajo (e.g., cafeterías, restaurantes) elegidos por los

participantes y fueron registradas con una grabadora de voz con previo consentimiento. La recogida de datos fue concluida una vez la información proporcionada por los participantes no aportaba conocimientos novedosos al estudio (i.e., saturación de información).

2.3. Análisis de datos

Una vez recogidos los datos, estos fueron transcritos de forma literal y analizados mediante un *análisis temático*. El análisis temático es un método de análisis cualitativo que trata de identificar y describir patrones de información en datos de tipo cualitativo (Braun y Clarke, 2006). Este enfoque cualitativo se consideró apropiado, ya que nos proporciona una visión integral y contextualizada de las experiencias subjetivas de los trabajadores LGB y una mejor comprensión de cómo éstos vinculan sus experiencias a las medidas propuestas (Bogdan y Bilken, 1998).

Las piezas de información que resultaran relevantes, interesantes, o que se repitieran a lo largo de las entrevistas, fueron identificadas y vinculadas a códigos. Los códigos que estaban relacionados entre sí fueron, a su vez, agrupados en temas, que representan los tipos de intervenciones que han mencionado los participantes de este estudio. De esta manera, la unificación de códigos resultó en 4 grupos de medidas: *visibilidad y formación; eventos de socialización; apoyo en la supervisión; y políticas antidiscriminación*. El análisis de la información proporcionada fue llevado a cabo con la asistencia del software de análisis cualitativo Atlas.ti 8.

3. Resultados

Como se ha mencionado anteriormente, los participantes de este estudio propusieron 4 grupos de medidas que podrían mejorar su situación y la de otras personas LGB en el trabajo, entre los que encontramos la promoción de la visibilidad de las personas LGB y la formación de los trabajadores en diversidad sexual; la organización de eventos de socialización entre trabajadores del mismo equipo; el rol del supervisor para dar apoyo y fomentar la participación de los trabajadores LGB; y la implantación de políticas de no-discriminación para la protección de trabajadores LGB. La mayor parte de los participantes de este estudio expresaron que poseer una identidad sexual diferente a la heterosexual en Ecuador complicaba su experiencia en el trabajo. Algunos declararon haber sido objeto de comportamientos discriminatorios por parte de compañeros de trabajo y supervisores. Otros, para evitar la discriminación, preferían mantener su identidad sexual oculta, resultando en ocasiones en un mayor aislamiento y un peor bienestar en el trabajo. Debido a sus experiencias negativas, los participantes expresan que las organizaciones y los trabajadores deben poner recursos y esfuerzos para enriquecer la convivencia entre trabajadores LGB y heterosexuales en el lugar de trabajo.

La mayor parte de los participantes mencionaron la *visibilidad y la formación* acerca de las personas LGB como vía para conseguir la normalización de este grupo en el trabajo. Algunas formas de visibilizar que han sido mencionadas por los participantes son la organización de eventos o el uso de señales físicas como banderas, tal y como Carlos (24 años) comenta: «Haría tal vez un día del orgullo [en el trabajo], poner algunas banderitas o algo así (...) Es normal y no tiene nada del otro mundo.» En esta línea, otra manera de visibilizar a las personas LGB mencionada por algunos participantes es la educación, como Rubén (26 años) comenta:

Habría que (...) visibilizar que las personas gays son iguales que las otras personas. Lo hay que hacer con charlas, con capacitaciones, con talleres, con algo, y tratar de cambiar eso. Pero (...) también entender que las otras personas tienen que estar predispuestas [a hacerlo] y aceptarlo. Porque, (...) si yo no estoy predispuesto a cambiar, no lo voy a hacer (Rubén, 26 años).

La formación, concienciación y educación en materia de diversidad sexual se mencionaron de manera generalizada como una herramienta para visibilizar, pero también prevenir la discriminación y promover un ambiente de trabajo positivo. Rubén también comenta que aquellos que reciben la formación deben estar dispuestos a acoger este tipo de talleres como requisito para conseguir un cambio real en ellos. Con esto quizás Rubén se esté refiriendo a las posibles barreras (e.g., resistencia al cambio, resistencia a la temática) que habría que romper para impartir formaciones de este tipo. Sobre los talleres de formación, la participante Patricia (37 años) añade lo siguiente:

Que no sólo sean homosexuales, sino también se involucrara gente hetero para que también entiendan la otra posición y también aprendan. También es bueno que [vean] el otro punto de vista. Y de ahí yo creo que entenderse todos, aceptarse, respetarse, porque yo creo que es muy importante el respeto. Yo creo que tenemos que primero empaparnos bien sobre el tema para poder concienciar a la gente, que entiendan, porque aquí falta mucho de saber sobre este tema (Patricia, 37 años).

En la anterior cita, Patricia pone el foco en el respeto mutuo como resultado esperado de las medidas que vayan a ser implantadas en la organización. Además, subraya de nuevo la falta de conocimiento acerca de las personas LGB y comenta la necesidad de formar a los trabajadores para que conozcan diferentes maneras de vivir. Es posible que las personas LGB consideren que los estereotipos y prejuicios que existen alrededor de ellos se pueden romper mediante su reconocimiento y la adquisición de información nueva. En relación a la información disponible sobre las minorías sexuales, puede ser que, independientemente de los avances legislativos, la realidad de las personas LGB siga siendo tabú en Ecuador y se mantenga relegada al ámbito privado, lo cual dificultaría el conocimiento y la normalización de sus experiencias. Como ilustración de esta idea, Lucía expresa:

Las personas del grupo LGBT necesitamos respetar bastante la cultura del lugar en el que estamos. Con respecto a eso (...) yo me he privado muchas veces de expresar besos en público. (...) Todos tenemos muchas formas diferentes de verlo (...) y de acuerdo también a la carga religiosa, de prejuicios y de la familia de donde venimos, unas personas van a tomarlo muy tranquilas y [para otras personas] va a ser muy fuerte, a pesar de la motivación y de [su] socialización. Pero, al menos, que quede claro el respeto de ambas partes (...) que podamos fluir dentro del entorno lo más respetablemente posible (Lucía, 29 años).

Lucía destaca que hay factores de la cultura, como la religión, que fomentan los prejuicios y hacen más complicada la normalización de las personas LGB y subraya de nuevo la necesidad del respeto de ambas partes para una convivencia pacífica. Al igual que Lucía menciona la socialización previa como límite para la inclusión, hay participantes que proponen precisamente la organización de *eventos de socialización* entre trabajadores LGB y heterosexuales para acabar con la desinformación:

Las personas deberían (...) saber distinguir quién es quien. Obviamente tener actividades de salir a tomar un café o hacer un cumpleaños, cosas por el estilo es una forma como de irse conociendo. Entonces (...) nos vamos conociendo, [van] viendo cómo eres y cómo son [el resto]. Eso sería: [construir] confianza (David, 31 años).

David propone que organizando eventos en los que los trabajadores se puedan conocer podría contribuir a la construcción de confianza entre ellos. Esto supone un paso más en la normalización de las personas LGB, desde el conocimiento teórico de la diversidad sexual, a la humanización y convivencia respetuosa entre trabajadores mediante la interacción social.

También hay participantes que destacan el rol del *apoyo en la supervisión* para el bienestar de las personas LGB:

[Haría] algo similar a lo que yo hago: darles la apertura. Uno como jefe tiene que (...) pensar que el personal le va a funcionar mejor si se siente mejor. Entonces, uno tiene que saber jugar la parte emocional, adentrarse más en ello porque de esa manera uno hace que esa persona se comprometa más con el trabajo (Lucas, 28 años).

Lucas plantea que los supervisores deben escuchar a los trabajadores LGB. En su entrevista, Lucas, que ocupa un puesto de supervisión, comenta que es importante construir confianza para que los trabajadores puedan expresarse y puedan comentar sus preocupaciones en el trabajo. Con esto, Lucas puede estar hablando de fomentar la participación de trabajadores LGB y el apoyo emocional a estos.

Aunque la mayor parte de los participantes muestran una preferencia por intervenciones de promoción como las descritas anteriormente, un participante propuso una medida más relacionada con la implementación de *políticas antidiscriminación* para la prevención de conductas discriminatorias:

[Yo impondría] normas de no burla. Lamentablemente (...) si aquí no te sancionan, (...) pues tú nunca vas a dejar de hacerlo (...). Por medio de sanciones, amonestaciones, llamadas de atención que, de cierto modo, es la manera como uno puede tratar de reducir la torpeza. Porque eso es simplemente torpeza de la gente que se burla (Lucas, 28 años).

En la cita anterior, Lucas explica que sin un sistema capaz de controlar y sancionar las conductas negativas hacia las personas LGB no es posible la convivencia pacífica. Además, declara que este sistema serviría para reducir la torpeza de aquellos que «se burlan», poniendo una vez más la causa de estas conductas en la ignorancia y el desconocimiento que existe sobre la diversidad sexual en Ecuador.

4. Discusión y conclusiones

Los resultados de este estudio muestran propuestas de medidas que 15 trabajadores LGB ecuatorianos consideran efectivas para su inclusión, bienestar y para mejorar las relaciones interpersonales en el trabajo. Así, los participantes mencionan la promoción de la visibilidad del colectivo de personas LGBT, la organización de talleres de formación en materia de diversidad sexual, los eventos de socialización y la implantación de políticas de no-discriminación en las organizaciones como potenciales medidas para la promoción de una cultura inclusiva y de paz.

Algunos participantes de este estudio consideran que visibilizar a las personas LGB en el trabajo puede ser una medida que mejore su situación. En los últimos años se ha producido un gran avance en términos de visibilidad de las personas LGBT, que cada vez se ven más representadas en los medios de comunicación (Nolke, 2017), desplazando así su imagen desde el ámbito privado a la esfera pública. En el entorno laboral, las organizaciones también comienzan a mencionar a las personas LGBT de manera directa o indirecta en sus *ofertas de trabajo* y *páginas webs* (Beauregard, Arevshatian, Booth y Whittle, 2018). Mencionar la diversidad en sus páginas, además de hacer la labor de reconocer y hacer visibles a determinadas minorías, funciona como una herramienta de atracción del talento, puesto que las minorías tienden a sentirse atraídas por organizaciones que valoran la diversidad, y los portales de empleo pueden actuar como un indicador de la cultura de inclusión de las organizaciones (Ng y Burke, 2005).

Otros autores proponen que para visibilizar a las personas LGB, las organizaciones deben poner a disposición de sus empleados *mecanismos de participación* (Beauregard *et al.*, 2018; Bell *et al.*, 2011). Estos mecanismos de participación permitirían a las organizaciones escuchar las voces hasta ahora invisibles de las personas LGB, posibilitando la modificación del estatus quo de las organizaciones que quieren fomentar una cultura de inclusión (Bashshur y Oc, 2014). Además, los mecanismos de participación no sólo tienen el potencial de visibilizar a los trabajadores LGB, sino que pueden ser utilizados para que éstos participen en la creación de prácticas de inclusión o para resolver conflictos basados en discriminación de manera constructiva, alejando su resolución de la vía judicial (Bell *et al.*, 2011). En el caso de utilizarse como método de resolución de conflictos, los mecanismos de participación deben garantizar el anonimato de las personas LGB y fomentar un entorno seguro y de confianza en el que las personas LGB puedan expresarse sin miedo a ser objeto de represalias (Bell *et al.*, 2011; Cortina y Magley, 2003). Además, cuando la participación es directa, es decir, es fruto de un contacto directo el trabajador y su supervisor, también sirve para que los supervisores puedan dar apoyo emocional y crear un clima de confianza (Obi y Bollen, 2017), como han comentado participantes de este estudio. Según Obi y Bollen (2017), el apoyo por parte de supervisores es «un medio esencial para poner en práctica la inclusión» (Obi y Bollen, 2017, p. 247).

Otra medida que mencionan los participantes de este estudio, que puede también contribuir a la visibilidad de las personas LGB, es la formación. La *formación* ha sido ampliamente utilizada para acabar con los estereotipos y prejuicios relacionados con distintas minorías para así reducir la discriminación (Roberson, 2019). Este tipo de medidas son más efectivas cuando se centran en un grupo específico (e.g., personas LGB) frente a otras que tratan la diversidad incluyendo a diferentes minorías (e.g., raza, género, identidad sexual). Además, cuando las formaciones están dirigidas a la reducción de sesgos hacia grupos politizados, como es el grupo de personas LGB, las personas que reciben la formación pueden reaccionar de manera negativa al interpretar que su sistema de valores está siendo amenazado (Kaplan, 2006). En esta misma línea, una revisión de intervenciones para reducir la homofobia (Bartos y Hegarty, 2019) encontró que las personas que reciben la formación en ocasiones muestran rechazo hacia este tipo de medidas, expresando que su contexto social o cultural no está aún preparado. Para evitar esta reacción y poder así alcanzar el objetivo de eliminar prejuicios y estereotipos negativos, Berkuzova, Jehn y

Spell (2012) sugieren que las formaciones estén enfocadas en sensibilizar e informar acerca de la temática y no en cambiar la conducta de los trabajadores. Esto podría ser especialmente relevante en el caso de países donde existe una alta presencia de la religión (Bartos y Hegarty, 2018; Berkuzova *et al.*, 2012; Kaplan, 2006), como en el país de los participantes de este estudio, que declaran ser religiosos en su mayoría y estar rodeados de trabajadores que también lo son. De hecho, esta limitación ha sido mencionada por algunos participantes y ha sido reflejada en una de las citas de este artículo.

Organizar encuentros donde trabajadores heterosexuales y LGB puedan estar en contacto y conocerse es también una medida propuesta por los participantes. La literatura muestra, de hecho, que el *contacto entre grupos* reduce el prejuicio (Pettigrew y Tropp, 2008). Cuando personas que pertenecen a grupos diferentes comparten experiencias positivas, hay un aumento de la empatía, las personas son más capaces de ponerse en el lugar del otro, se amplía el conocimiento acerca del otro grupo y se reduce la ansiedad que provoca el contacto con el exogrupo (Pettigrew y Tropp, 2008). Así, un metaanálisis mostró que el contacto entre personas LGB y heterosexuales es efectivo para reducir el prejuicio de las personas heterosexuales hacia las primeras (Bartoş, Berger y Hegarty, 2014). Otro metaanálisis encontró los mismos resultados (Smith, Axelton y Saucier, 2009) y, además, mostró que cuando los estudios eran llevados a cabo en los Estados Unidos versus otros países la relación entre contacto y prejuicio era más fuerte. Esto puede indicar, de nuevo, que el país en el que se llevan a cabo las intervenciones es un aspecto a tener en cuenta puesto que su efectividad puede verse influida por factores culturales.

Por último, también se propuso implantar *políticas antidiscriminación* para frenar comportamientos discriminatorios. La literatura muestra que, mientras que las políticas que prohíben el comportamiento sesgado hacia determinados grupos en las organizaciones son capaces de frenar la discriminación explícita, otros comportamientos más sutiles son difíciles de limitar (Cortina, 2008). La expresión del prejuicio hacia los trabajadores LGB puede depender del contexto sociocultural y las normas sociales existentes en la organización (Corlett *et al.*, 2019; Cortina, 2008). Así, mientras hay países en los que la discriminación explícita hacia personas LGB está socialmente castigada y en los que existe una «presión social» capaz de frenarla en cierta medida, hay otros países, como Ecuador, donde existe más tolerancia hacia estas conductas permitiendo que se mantengan (Corlett *et al.*, 2019). En el caso del contexto organizacional, unas normas sociales implícitas o unas políticas explícitas bien reforzadas que castiguen los comportamientos discriminatorios podrían ser efectivos para reducir la discriminación abierta hacia los trabajadores LGB (Cortina 2008). En cualquier caso, como las conductas discriminatorias abiertas no son las únicas formas en las que la discriminación tiene lugar, también serían necesarias otro tipo de medidas capaces de frenar comportamientos discriminatorios que no son tan fáciles de identificar por su naturaleza sutil, como las mencionadas anteriormente.

La Tabla 2 muestra un resumen de las prácticas que se derivan de las sugerencias de los participantes y que han sido presentadas en la discusión de este artículo. También se incluyen los resultados esperados de cada una de las prácticas que proponemos para la población a la que pertenecen los participantes.

Tabla 2. Relación de prácticas de inclusión basadas en las sugerencias de los participantes

Sugerencia participantes	Práctica propuesta	Resultados esperados
Visibilidad y formación	Reclutamiento Formación	Atracción de talento; ajuste empleado-organización (Ng y Burke, 2005). Reducción de sesgo inter-grupal (Roberson, 2019); sensibilización (Berkuzova et al, 2012).
Socialización	Eventos de contacto	Empatía, reducción de la ansiedad de contacto, conocimiento (Pettigrew y Tropp, 2008); reducción de actitudes prejuiciosas (Bartos et al., 2014; Smith et al., 2009).
Apoyo en la supervisión	Participación	Inclusión de voces LGB; visibilidad; participación en toma de decisiones; resolución de conflictos (Beauregard et al, 2018; Bell et al., 2011; Cortina y Magley, 2003); apoyo social y emocional (Obi y Bollen, 2017).
Políticas antidiscriminación	Normas implícitas y explícitas	Reducción de discriminación explícita (Cortina, 2008).

Fuente: Elaboración propia

A pesar de la novedad y relevancia de este trabajo, también presenta algunas limitaciones. Una limitación está relacionada con la falta de participación de trabajadores heterosexuales. Aunque el objetivo de este estudio es proponer una serie de prácticas que se basan en las medidas que sugieren *las personas LGB*, y a pesar de que hay estudios que muestran que trabajadores LGB y heterosexuales no coinciden en las medidas que proponen (Krentz *et al.*, 2019), conocer cuáles son sus propuestas y las limitaciones percibidas por los trabajadores heterosexuales en la implantación de éstas podría dar una imagen más completa de la situación para encontrar medidas ajustadas y efectivas.

Otra limitación se plasma en que la variedad y cantidad de medidas sugeridas por los participantes es reducida. Aunque los participantes son expertos en los obstáculos que afrontan en el trabajo por su estigmatización, puede ser que no dominen las diferentes herramientas que existen para fomentar su inclusión. También es posible que perciban limitaciones importantes y difíciles de solucionar por estar enraizadas en la cultura organizacional o su contexto sociocultural, como mencionan algunos participantes, y que esto les haga entender la situación como no solucionable desde las organizaciones. Futuros estudios podrían incluir una lista de medidas para que los participantes comenten la idoneidad de cada una de ellas, analizando en conjunto las barreras que se pueden encontrar.

Además, la implementación aislada de estas medidas puede ser percibida como caótica por los trabajadores. Un ejemplo de modelo integrador para la implementación de medidas de inclusión es lo que Arenas, Di Marco, Munduate y Hoel (2017) denominan el *Ciclo de la Inclusión*. El Ciclo de la Inclusión, sugiriendo procesos de reclutamiento y selección capaces de atraer y retener a todo tipo de personas de manera justa, objetiva y libre de discriminación; acuerdos flexibles de trabajo que se ajusten a las necesidades de los tra-

bajadores; procesos de socialización y sesiones de formación que integren a las minorías y reduzcan prejuicios y estereotipos; mecanismos de compensación ajustados a las características de cada grupo; y procesos de comunicación abierta para llegar a soluciones de planes de carrera creativas e inclusivas, subraya la necesidad de construir un consenso entre las distintas partes implicadas para lograr cambios a largo plazo en las organizaciones (Arenas *et al.*, 2017). No se limita, así, a proponer una lista de buenas prácticas, sino que subraya factores a tener en cuenta, como el papel de los líderes o la participación de los trabajadores LGB en los diferentes niveles de representación, para asegurar una efectividad duradera. Siguiendo esta lógica, las medidas propuestas por los participantes de este trabajo sirven como punto de partida, pero se requieren más estudios para comprobar su efectividad.

Este estudio invita también a futuras investigaciones y organizaciones a tener en cuenta el contexto sociocultural en el que los trabajadores se encuentran inmersos para estudiar las barreras que limitan la efectividad de las prácticas e implementar prácticas de inclusión adecuadas. En esta línea, diversos autores expresan que la efectividad de las prácticas puede depender de factores culturales de cada contexto (Bartos *et al.*, 2014; Bartos y Hegarty, 2018; Berkuzova *et al.*, 2012; Kaplan, 2009; Smith *et al.*, 2009), por lo que razonamos que éstas deben adaptarse a las particularidades del contexto en el que conviven trabajadores LGB y heterosexuales. Bajo una metodología cualitativa, este estudio ha sido capaz de contextualizar las narrativas de los participantes en la cultura en la que viven, recogiendo medidas que parten de la realidad de estos trabajadores en Ecuador y algunas barreras que éstos perciben en su entorno laboral. Futuros estudios cuantitativos podrían comprobar la percepción de efectividad de estas medidas en muestras mayores de trabajadores LGB ecuatorianos.

Para concluir, queremos destacar la función que pueden realizar las prácticas de inclusión en la creación de culturas de paz en las organizaciones. Como hemos visto, la discriminación que a día de hoy existe en las organizaciones rompe con la convivencia pacífica entre trabajadores, generando emociones de enfado y miedo entre trabajadores LGB y heterosexuales (Miner y Costa, 2018). Ante esta situación, las organizaciones tienen la responsabilidad de actuar en diferentes niveles para acabar con estas situaciones de conflicto. Así, proponemos que, atrayendo a personas diversas; formando a los trabajadores para eliminar estereotipos negativos; estableciendo espacios y momentos de encuentro para acercar a trabajadores heterosexuales y LGB; proporcionando mecanismos para darles voz y visibilidad y para resolver conflictos basados en discriminación de manera constructiva; e instaurando políticas organizacionales que prohíban la discriminación y la violencia hacia la diversidad, es posible contribuir a la creación de entornos en los que los trabajadores pueden convivir en armonía y paz.

5. Referencias bibliográficas

- Arenas, Alicia; Di Marco, Donatella; Munduate, Lourdes y Euwema, Martin C. (2017) *Shaping inclusive workplaces through social dialogue*, Cham, Springer
- Bartoş, Sebastian E.; Berger, Israel y Hegarty, Peter (2014) Interventions to reduce sexual prejudice: A study-space analysis and meta-analytic review, *The Journal of Sex Research*, nº 51, pp. 363-382.

- Bartoş, Sebastian E. y Hegarty, Peter (2018) A systematic review of qualitative research on interventions to reduce homophobia, *Journal of Homosexuality*, n° 66, pp. 1262–1286.
- Bashshur, Michael R. y Oc, Burak (2014) When voice matters, *Journal of Management*, n° 41, pp. 1530–1554.
- Beauregard, Alexandra T.; Arevshatian, Lilith; Booth, Jonathan E. y Whittle, Stephen (2018) Listen carefully: transgender voices in the workplace, *International Journal of Human Resource Management*, n° 29, pp. 857–884.
- Bell, Myrtle P.; Özbilgin, Mustafa F.; Beauregard, Alexandra T. y Sürgevil, Olca (2011) Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees, *Human Resource Management*, n° 50, pp. 131–146.
- Bezrukova, Katerina, Jehn, Karen A. y Spell, Chester S. (2012) Reviewing diversity training: Where we have been and where we should go, *Academy of Management Learning & Education*, n° 11, pp. 207–227.
- Bogdan, Robert C. y Bilken, Sari K. (1998) *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*, Needham Heights, Allyn & Bacon.
- Braun, Virginia y Clarke, Victoria (2006) Using thematic analysis in Psychology, *Qualitative Research in Psychology*, n° 3, pp. 77–101.
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos (2015) *Violencia contra las personas LGBTI en América*, en <http://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/violenciapersonaslgbti.pdf> [Consultado el 2 de diciembre de 2019].
- Consejo Nacional para la Igualdad de Género (2019) *Agenda nacional de las mujeres y personas LGBTI 2018-2021*, en https://www.igualdadgenero.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/Agenda_ANI.pdf [Consultado el 2 de diciembre de 2019].
- Corlett, Sara; Di Marco, Donatella y Arenas, Alicia (2019) «Coming out» across cultures: Examining the experiences of Ecuadorian and Spanish LGB employees, *Current Psychology*.
- Cortina, Lilia M. (2008) Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 33(1), pp. 55-75.
- Cortina, Lilia M. y Magley, Vicki J. (2003) Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace, *Journal of Occupational Health Psychology*, n° 8, pp. 247-265.
- Croteau, James M. (1996) Research on the work experiences of lesbian, gay, and bisexual people: An integrative review of methodology and findings, *Journal of Vocational Behavior*, n° 48, pp. 195-209.
- Di Marco, Donatella; Hoel, Helge; Arenas, Alicia y Munduate, Lourdes (2018) Workplace incivility as modern sexual prejudice, *Journal of Interpersonal Violence*, n° 33, pp. 1978-2004.
- Dipboye, Robert L. y Halverson, Stefanie K. (2004) Subtle (and not so subtle) discrimination in organizations, en Griffin, Ricky W. y O’Leary-Kelly, Anne M. [eds.] *The dark side of organizational behavior*, San Francisco, Jossey-Bass, pp. 131-158.
- Gómez, Marcelo et al. (2013) *Estudio de caso sobre condiciones de vida, inclusión social y cumplimiento de derechos humanos de la población LGBTI en el Ecuador* (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos). En línea: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/LGBTI/Analisis_situacion_LGBTI.pdf [Consultado el 2 de diciembre de 2019].

- Hebl, Mikki; Cheng, Shannon K. y Ng, Linnea C. (2020) Modern discrimination in organizations, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, n° 7, pp. 1-26.
- Hossain, Mohammed; Atif, Muhammad; Ahmed, Ammad y Mia, Lockman (2019) Do LGBT workplace diversity policies create value for firms? *Journal of Business Ethics*, pp. 1-17.
- Hwang, Jeongha y Hopkins, Karen (2012) Organizational inclusion, commitment, and turnover among child welfare workers: A multilevel mediation analysis, *Administration in Social Work*, n° 36, pp. 23-39.
- Jones, Kristen P.; Peddie, Chad I.; Gilrane Veronica L.; King, Eden B. y Gray, Alexis L. (2016) Not so subtle: A meta-analytic investigation of the correlates of subtle and overt discrimination, *Journal of Management*, n° 42, pp. 1588-1613.
- Kaplan, David M. (2006) Can diversity training discriminate? Backlash to lesbian, gay, and bisexual diversity initiatives, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, n° 18, pp. 61-72.
- Kersley, Barbara; Alpin, Carmen; Forth, John; Bryson, Alex; Bewley, Helen; Dixon, Gill y Oxenbridge, Sarah (2007) *Inside the workplace: first findings from the 2004 workplace employment relations survey*, Londres, Routledge.
- Krentz, Matt; Dean, Justin; Garcia-Alonso, Jenn; Brooks Taplett, Frances; Tsusaka, Miki y Vaughn, Elliot (2019). *Fixing the flawed: Approach to diversity*, en http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Fixing-the-Flawed-Approach-to-Diversity-Jan-2019-R_tcm9-212433.pdf [Consultado el 2 de diciembre de 2019].
- Major, Brenda y O'Brien, Laurie T. (2005) The social psychology of stigma, *Annual Review of Psychology*, n° 56, pp. 393-421.
- McFadden, Ciarán (2015) Lesbian, gay, bisexual, and transgender careers and Human Resource Development: A Systematic Literature Review, *Human Resource Development Review*, n° 14, pp. 125-162.
- Miles, Matthew; Huberman, A. Michael y Saldaña, Johnny (2014) *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*, Londres, Sage.
- Miner, Kathi N. y Costa, Paula L. (2018) Ambient workplace heterosexism: Implications for sexual minority and heterosexual employees, *Stress and Health*, n° 34, pp. 563-572.
- Mor Barak, Michàlle; Lizano, Erica L.; Ahraemi, Kim; Duan, Lei; Rhee, Min-Kyoung; Hsiao, Hsin-Yi y Brimhall, Kim C. (2016) The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis, *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, n° 40, pp 305-333.
- Ng, Eddy S. y Burke, Ronald J. (2005) Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? *The International Journal of Human Resource Management*, n° 16, pp. 1195-1210.
- Nölke, Ana Isabel (2018) Making diversity conform? An intersectional, longitudinal analysis of LGBT-specific mainstream media advertisements, *Journal of Homosexuality*, n° 65, pp. 224-255.
- Obi, Innocentina y Bollen, Katalien (2017) Inclusive HRM in West Africa? Women's religious congregations in Nigeria, en Arenas Alicia, Di Marco Donatella, Munduate Lourdes y Euwema Martin (Eds), *Shaping Inclusive Workplaces Through Social Dialogue*, Springer, Cham, pp. 239-250.

- Pettigrew, Thomas F. y Tropp, Linda R. (2008) How does intergroup contact reduce prejudice? Meta-analytic tests of three mediators, *European Journal of Social Psychology*, nº 38, pp. 922-934
- Pitts, David (2009) Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. federal agencies, *Public Administration Review*, nº 69, pp. 328-338.
- Ragins, Belle Rose (2004). Sexual orientation in the workplace: The unique work and career experiences of gay, lesbian and bisexual workers, *Research in Personnel and Human Resources Management*, nº 23, pp. 35-120.
- Roberson, Quinetta M. (2019) Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, nº 6, pp. 69-88.
- Schilpzand, Pauline; De Pater, Irene E. y Erez, Amir (2014) Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research, *Journal of Organizational Behavior*, nº 37, pp. 57-88.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una vida*. En línea: https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_OK.compressed1.pdf [Consultado el 2 de diciembre de 2019].
- Smith, Sara J., Axelton, Amber M. y Saucier, Donald A. (2009) The effects of contact on sexual prejudice: A meta-analysis, *Sex Roles*, nº 61, pp. 178-191.
- Ward, James y Winstanley, Diana (2005) Coming out at work: Performativity and the recognition and renegotiation of identity, *The Sociological Review*, nº 53, pp. 447-475.

Proceso Editorial • Editorial Process Info

Recibido: 25/06/2019 Aceptado: 10/12/2019

Cómo citar este artículo • How to cite this paper

Corlett, Sara, Di Marco, Donatella, Arenas, Alicia (2019) Inclusión de la diversidad sexual para una cultura de paz en las organizaciones: un estudio en Ecuador, *Revista de Cultura de Paz*, Vol. 3, pp. 75-90.

Sobre el autor • About the Author

Sara Corlett es estudiante del Programa de Doctorado en Psicología de los Recursos Humanos por la Universidad de Sevilla y la Universidad de Valencia (España). Actualmente se especializa en el área de inclusión de grupos vulnerables en el entorno laboral, dentro de la línea de investigación de gestión del conflicto, coaliciones y conductas prosociales en contextos organizacionales.

Donatella Di Marco es Profesora Ayudante Doctora en la Universidad de Sevilla (España). Su trabajo de investigación se centra en cómo fomentar organizaciones inclusivas, estudiando aquellos procesos afectivos y cognitivos que puedan estar causando la exclusión de algunos colectivos vulnerables, así como el impacto que dichos procesos pueden tener en el bienestar de los/as trabajadores/as.

Alicia Arenas es Profesora Titular en el área de Psicología de las Organizaciones en la Universidad de Sevilla. Su investigación se ha centrado en los comportamientos negativos en el trabajo así como el desarrollo de estrategias preventivas y de promoción de organizaciones saludables e inclusivas. Es editora del libro 'Shaping Inclusive Workplaces through Social Dialogue' para Springer donde se muestran prácticas de recursos humanos que fomentan la inclusión en el trabajo.