

## ¿Cómo se manifiesta la heteronormatividad en las organizaciones? Un acercamiento desde la literatura científica



Sara Corlett, Donatella Di Marco y Alicia Arenas  
*Departamento de Psicología Social – Universidad de Sevilla (España)*

### Índice

- Introducción
- Método
- Resultados
- Discusión
- Referencias

## Introducción

Los avances legislativos en materia de inclusión de las personas lesbianas, gays, bisexuales, trans, intersex y queer (LGBTIQ) en la sociedad española incluyendo, entre otros, el matrimonio igualitario y derecho de adopción, supusieron un gran progreso en términos de igualdad de derechos. La ausencia de este reconocimiento constituía un acceso a privilegios desigual para personas heterosexuales y no heterosexuales, con consecuencias adversas en la esfera afectiva, familiar, económica y laboral para las personas LGBT (Álvarez-Bernardo y Romo-Avilés, 2016). El acceso desigual a privilegios podría ser un reflejo del arraigo de la “heteronormatividad” en la cultura española que, aunque avanza en su intento de equiparación de derechos, continúa reforzando la heteronormatividad en los contextos que conforma su sociedad (Álvarez-Bernardo y Romo-Avilés, 2016; IMOP Insights, 2017).

La heteronormatividad es un conjunto de normas relativas al género y la sexualidad que privilegian la heterosexualidad presentándola como el estándar de normalidad (Warner, 1993). Estas normas se derivan de la concepción de que existen dos sexos, que se corresponden con dos géneros (hombre/mujer), que se comportan y expresan de manera mas-

culina y femenina, respectivamente, y que se atraen de manera natural (Kitzinger, 2005). Aquellos que no son o no se comportan de acuerdo a esta lógica, son marcados como ‘Otros’ frente a los que son considerados ‘normales’. Así, se podría decir que la heteronormatividad funciona como un sistema de promoción de la heterosexualidad y que necesariamente crea espacios de exclusión para aquellos/as que no se ajustan.

Dichas normas se reproducen a través de estructuras institucionales, interacciones sociales diarias y decisiones individuales (Ward y Schneider, 2009). De esta manera, el entorno organizacional, en el que existen políticas que regulan el comportamiento de sus empleados/as y donde las personas interactúan las unas con las otras, es un contexto en el que la heteronormatividad tiene el potencial de ser reforzada.

La investigación sobre heteronormatividad en el trabajo es un campo emergente que se ha centrado en una variedad de aspectos incluyendo, por ejemplo, las políticas que refuerzan la heteronormatividad (e.g., Bendl y cols., 2009), cómo se expresa en las interacciones sociales (e.g., Baggio, 2017; Rumens, 2008) o el impacto que tiene sobre los individuos (e.g., Priola y cols., 2018; Resnick y Galupo, 2019). Sin embargo, aún no está claro cuáles son los factores que hacen a una determinada organización ser considerada heteronormativa. Esta última cuestión fue la que guió nuestra pregunta de investigación: ¿Cómo se manifiesta la heteronormatividad y cómo se refuerza en los contextos laborales? Para responder a la pregunta planteada y teniendo en cuenta que la naturaleza de la evidencia sobre heteronormatividad en el trabajo es heterogénea, emergente y que no ha sido hasta la fecha sistematizada, llevamos a cabo una revisión de la literatura.

## Método

La presente revisión responde a una pregunta amplia de investigación, siguiendo un protocolo para poder ser replicado por otros/as investigadores/as (Peters y cols., 2020). En este protocolo se establecen los criterios de inclusión y exclusión, la estrategia de búsqueda a llevar a cabo por el equipo de investigación y la estrategia de extracción de información.

Así, para ser incluida en nuestra revisión, la evidencia encontrada tenía que estar centrada en la heteronormatividad, en el ámbito de las organizaciones y, en caso de ser artículos empíricos, los participantes

habían de ser trabajadores/as, clientes/as y/o usuarios/as. Se aceptaron diferentes tipos de evidencia con metodologías diversas, publicadas en los idiomas que las autoras manejan; inglés, español o italiano. No se incluyeron artículos de opinión ni ensayos por su carácter subjetivo.

La búsqueda se ejecutó en bases de datos tales como Pycinfo, ABI/INFORM collection y Web of Science utilizando dos grupos de términos de búsqueda, uno relacionado con el contexto organizacional de trabajo y otro con la heteronormatividad. En fases futuras del estudio, serán también examinadas las referencias de los artículos seleccionados para ser incluidas en la revisión.

Se identificaron un total de 971 artículos como resultado de la primera búsqueda en las bases de datos; 875 tras la eliminación de duplicados. Después, se hizo un cribado de los resúmenes de la evidencia, resultando en la selección de 144 artículos. Los textos completos de estos 144 artículos fueron de nuevo sometidos a evaluación usando los criterios de selección y exclusión establecidos. Finalmente, se concluyó que sólo 56 de estos artículos cumplían los criterios para ser revisados, de los cuales han sido analizados 19 hasta la fecha. Los resultados que presentamos son, por lo tanto, preliminares.

## Resultados

Los resultados del análisis de la evidencia hasta hoy nos muestran que la heteronormatividad se manifiesta y se refuerza en tres niveles: nivel organizacional, nivel interpersonal y nivel individual.

A nivel organizativo encontramos que la cultura organizacional, la disposición del espacio y las políticas y normas de las organizaciones pueden reflejar la heteronormatividad, así como hacer que sea la regla. Así, los documentos que reflejan la cultura de las organizaciones nos muestran cómo estas pueden tener una concepción binaria de género de sus empleados/as, utilizando términos binarios de género (él/ella, empleado/a) (Bendl y cols., 2009; Benozzo y cols., 2015; Lewis, 2009; Resnick y Galupo, 2019). Por otro lado, las organizaciones pueden utilizar fotos y dibujos que reflejan cómo creen que deben ser sus empleados en términos de expresión de género, esto es, con una expresión de género conforme a la heteronormatividad (Bendl y cols., 2009).

En términos de la organización del espacio, algunos artículos señalan que las organizaciones poseen espacios segregados de género como por ejemplo servicios o vestuarios que reflejan una visión binaria del género en base a características sexuales de los individuos (Baggio, 2017; Ndzwayiba y Steyn, 2018; Resnick y Galupo, 2019; Rich y cols., 2012; Schilt y Westbrook, 2003).

Las organizaciones también refuerzan la heteronormatividad mediante sus políticas y normas implícitas, estableciendo lo que se espera de sus empleados. Así, puede haber disponibles determinados beneficios sólo para aquellas personas que sigan un estilo de vida heteronormativo. Por ejemplo, encontramos que la heteronormatividad se manifiesta en las organizaciones que sólo ofrecen seguro médico privado a personas que están casadas o tienen hijos/as biológicos/as (Bendl y cols., 2009; Compton y Dougherty, 2017; Lewis, 2009; Ndzwayiba y Steyn, 2018). También se hace manifiesta cuando las organizaciones tienen un código de vestimenta diferente para hombres y mujeres (Compton y Dougherty, 2017; Entwistle y Mears, 2012; Resnick y Galupo, 2019; Schilt y Westbrook, 2009), llegándose en ocasiones a la situación en que no se permite a personas trans utilizar la vestimenta deseada hasta comenzar la hormonación (Schilt y Westbrook, 2009). Los líderes, por su parte, son los encargados de monitorizar y hacer cumplir las políticas de la organización. En este sentido, los estudios bajo revisión muestran que, en caso de no haber normas explícitas acerca del código de vestimenta, éstos pueden hacer sugerencias sobre la ropa más acorde a su expresión heteronormativa de género (Rumens, 2011; Rumens y Broomfield, 2014).

Por su parte, a nivel interpersonal encontramos que la heteronormatividad también se refuerza a través de las interacciones entre personas. Así, los individuos en el trabajo pueden asumir la heterosexualidad y el género de la persona con la que están interactuando, preguntando por su novio o novia, marido o mujer (Lewis, 2009; Meer y Müller, 2017; Munson y Cook, 2016; Resnick y Galupo, 2019; Schilt y Westbrook, 2009) o dirigiéndose al resto con términos masculinos o femeninos en función de su expresión de género (Baggio, 2017; Meer y Müller, 2017; Neary, 2017; Resnick y Galupo, 2019; Schilt y Westbrook, 2009) respectivamente. Otra forma de reforzar la heteronormatividad es marcando o señalando como diferente aquello que se aleja de maneras heteronormativas de ser. Esto puede ser bromeando o haciendo chistes sobre identidades no heteronormativas (Baggio, 2017; Compton y Dougherty, 2017; Priola y cols., 2018), esparciendo rumores acerca de aquellos de

los que se tiene sospechas de no ser heterosexual (Rumens, 2011; Schilt y Westbrook, 2009) o, en casos más extremos, disciplinando para corregir expresiones no heteronormativas mediante la exclusión, la discriminación o la violencia (Collins y Rocco, 2018; Compton y Dougherty, 2017; Meer y Müller, 2017; Munson y Cook, 2016; Ndzwayiba y Steyn, 2018; Schilt y Westbrook, 2009; Wickens y Sandlin, 2010).

Por último, a nivel individual, las personas por medio de sus propias elecciones también pueden manifestar y reforzar la heteronormatividad. Así, aunque salir del armario se puede considerar una manera de romper con la presunción de heterosexualidad (Collins y Rocco, 2018; Lewis, 2009; Meer y Müller, 2017; Neary, 2017), también hay maneras de comunicar una identidad no heterosexual que se alinean con la heteronormatividad. Esto sucede, por ejemplo, cuando las personas se describen como 'homosexuales pero normales', creando jerarquías de normalidad y no normalidad entre personas no heterosexuales (Benozzo *y cols.*, 2015; Compton y Dougherty, 2017; Meer y Müller, 2017; Neary, 2017; Priola *y cols.*, 2018; Rumens, 2011; Rumens y Broomfield, 2014). En cuanto a la estética, las personas pueden verse conducidas a alinearse con la heteronormatividad utilizando anillos de matrimonio o colocando en sus espacios de trabajo fotos de familia tradicional (Cottingham *y cols.*, 2016; Lewis, 2009; Priola *y cols.*, 2018) para asegurar la idea de que son heterosexuales y siguen un estilo de vida heteronormativo, o bien utilizando una vestimenta conforme al género en caso de que puedan elegirla (Entwistle y Mears, 2012; Rumens, 2011). En lo que respecta a la conducta, desde un punto de vista heteronormativo, los hombres pueden tratar de actuar de determinadas maneras para parecer tradicionalmente masculinos (e.g., postura firme, mirada confiada) y las mujeres más femeninas (e.g., gestos amables) (Entwistle y Mears, 2012).

## Discusión

Los resultados iniciales de este estudio tienen implicaciones teóricas y prácticas importantes. En primer lugar, la evidencia nos muestra que, efectivamente, la heteronormatividad está presente en las organizaciones, da forma a los comportamientos de las personas que las componen y las obliga a negociar su propia identidad con la que es esperada y está de acuerdo con la heteronormatividad (Jackson, 2006), con las consecuencias que esto tiene para los individuos. Esto es especialmente relevante en instituciones sanitarias y educativas en las que el bien

común está en juego. La presunción de heterosexualidad puede llevar a tratamientos u orientaciones sanitarias inapropiadas, sobre todo en el ámbito de la salud sexual y reproductiva, que puede tener un impacto negativo en la salud de las personas LGBTQI que piden asistencia médica (Meer y Müller, 2017; Munson y Cook, 2016). Por otro lado, en el sector de la educación, los/as jóvenes son privados de información sobre diversidad sexual y de género conduciéndolos a replicar la heteronormatividad contra compañeros/as que no encajen con formas heteronormativas de ser (Baggio, 2017; Neary, 2017; Wickens y Sandlin, 2010). Dado que las manifestaciones heteronormativas y sus implicaciones para las personas que entran en contacto con las organizaciones son diferentes por sector, animamos a que futuras investigaciones estudien la heteronormatividad buscando diferencias entre sectores ocupacionales, organizaciones y equipos de trabajo.

Este estudio, reconociendo las manifestaciones de la heteronormatividad en el trabajo, da el primer paso para abordarlas. Hay autores que argumentan que, aunque cada vez más organizaciones ponen en marcha políticas de protección de la diversidad sexual y de género para frenar la discriminación, el privilegio a maneras heteronormativas de expresión y de ser muchas veces permanece intacto y, con ello, los espacios de exclusión que necesariamente genera (Williams y cols., 2009). En este sentido, la 'teoría queer', que cuestiona la categorización binaria del género y la sexualidad y el estatus de normalidad que se confiere a determinadas maneras de ser (Butler, 2004), puede funcionar como una herramienta crítica para identificar la heteronormatividad y también para ofrecer maneras de abordarla. Una mirada queer en la gestión de la diversidad en las organizaciones puede servir, así, para crear políticas capaces de difuminar los espacios de inclusión/exclusión que la heteronormatividad impone (Muhr y Sullivan, 2015).

A pesar de sus contribuciones, este estudio tiene una serie de limitaciones. En primer lugar, teniendo en cuenta el número de artículos analizados frente a los restantes por analizar, podemos afirmar que los resultados presentados en este artículo son tan solo preliminares. Esto tiene, naturalmente, implicaciones en términos de representatividad de los resultados presentados. Otra limitación está relacionada con los criterios de inclusión de la revisión, concretamente con el hecho de que sólo se incluyeron artículos que mencionaran explícitamente la heteronormatividad e incorporaran una definición o explicación de lo que los autores entendían por ésta. Aunque este criterio fue establecido con el fin de poder extraer suficiente información capaz de responder

a nuestro objetivo, es posible que haya limitado la inclusión de artículos con información valiosa para la respuesta de nuestra pregunta de investigación. Finalmente, es importante tener en cuenta que la heteronormatividad es un fenómeno profundamente marcado por la cultura de cada territorio (Ndzwayiba y Steyn, 2018; Priola y cols., 2018). Los estudios incluidos en la revisión hasta el momento han sido llevados a cabo en países occidentales en su mayoría angloparlantes y, por lo tanto, los resultados presentados han de ser entendidos dentro del contexto cultural en el que se han llevado a cabo. En lo que respecta al contexto español, ninguno de los artículos encontrados se ha llevado a cabo en España. En este sentido, animamos a futuras investigaciones a centrarse en las manifestaciones de la heteronormatividad en contextos laborales españoles para así conocer, entre otros aspectos, las peculiaridades culturales de su manifestación.

En definitiva, este estudio supone un enriquecimiento de la literatura en lo relativo a la creación de organizaciones inclusivas. La sistematización de lo hasta ahora conocido sobre las manifestaciones de la heteronormatividad en el trabajo puede servir para la identificación de éstas en las organizaciones. Una vez identificadas, las personas encargadas de crear políticas de inclusión y competentes en poner la heteronormatividad en cuestión serán capaces de crear climas organizacionales que disuelvan las jerarquías basadas en el género y la sexualidad, crear espacios físicos en los que las personas se sientan representadas y bienvenidas y desarrollar políticas que den acceso igualitario a privilegios a todos/as los/as miembros de la organización.

## Referencias

- Álvarez-Bernardo, G. y Romo-Áviles, N. 2016. El matrimonio entre personas del mismo sexo: experiencias en el contexto español. *Red Sociales, Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 1(4), 42-57.
- Baggio, M. C. (2017). About the relation between transgender people and the organizations: new subjects for studies on organizational diversity. *REGE-Revista de Gestão*, 24(4), 360-370. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2017.02.001>
- Bendl, R., Fleischmann, A., y Hofmann, R. (2009). Queer theory and diversity management: Reading codes of conduct from a queer perspective. *Journal of Management y Organization*, 15(5), 625-638. <https://doi.org/10.5172/jmo.15.5.625>

- Benozzo, A., Pizzorno, M. C., Bell, H., y Koro-Ljungberg, M. (2015). Coming out, but into what? Problematizing discursive variations of revealing the gay self in the workplace. *Gender, Work y Organization*, 22(3), 292-306. <https://doi.org/10.1111/gwao.12081>
- Butler, J. (2004). *Undoing gender*. Psychology Press.
- Collins, J. C. y Rocco, T. S. (2018). Queering Employee Engagement to Understand and Improve the Performance of Gay Male Law Enforcement Officers: A Phenomenological Exploration. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 273- 295. <https://doi.org/10.1002/piq.21255>
- Compton, C. A., y Dougherty, D. S. (2017). Organizing sexuality: Silencing and the push-pull process of co-sexuality in the workplace. *Journal of Communication*, 67(6), 874-896. <https://doi.org/10.1111/jcom.12336>
- Cottingham, M. D., Johnson, A. H., y Taylor, T. (2016). Heteronormative labour: Conflicting accountability structures among men in nursing. *Gender, Work y Organization*, 23(6), 535-550. <https://doi.org/10.1111/gwao.12140>
- Entwistle, J., y Mears, A. (2013). Gender on display: Performativity in fashion modelling. *Cultural Sociology*, 7(3), 320-335. <https://doi.org/10.1177/1749975512457139>
- Imop Insights. (2017). *Las personas LGTB en el ámbito del empleo en España: hacia espacios de trabajo inclusivos con la orientación sexual e identidad y expresión de género*. Recuperado de: [https://www.inmujer.gob.es/actualidad/NovedadesNuevas/docs/2017/2017LGB\\_TAmbito-delEmpleo.pdf](https://www.inmujer.gob.es/actualidad/NovedadesNuevas/docs/2017/2017LGB_TAmbito-delEmpleo.pdf)
- Jackson, S. (2006). Interchanges: Gender, sexuality and heterosexuality: The complexity (and limits) of heteronormativity. *Feminist Theory*, 7(1), 105-121. <https://doi.org/10.1177/1464700106061462>
- Kitzinger, C. (2005). Heteronormativity in action: Reproducing the heterosexual nuclear family in after-hours medical calls. *Social problems*, 52(4), 477-498.
- Lewis, A. P. (2009). Discourses of change: Policing, sexuality, and organizational culture. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/17465640911002518>
- Meer, T., y Müller, A. (2017). “They treat us like we’re not there”: Queer bodies and the social production of healthcare spaces. *Health y Place*, 45, 92-98. <http://dx.doi.org/10.1016/j.healthplace.2017.03.010>

- Muhr, S. L., y Sullivan, K. R. (2013). "None so queer as folk": Gendered expectations and transgressive bodies in leadership. *Leadership*, 9(3), 416-435. <https://doi.org/10.1177/1742715013485857>
- Munson, S., y Cook, C. (2016). Lesbian and bisexual women's sexual healthcare experiences. *Journal of clinical nursing*, 25(23-24), 3497-3510. <https://doi.org/10.1111/jocn.13364>
- Ndzwayiba, N., y Steyn, M. (2019). *The deadly elasticity of heteronormative assumptions in South African organisations*. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/IJSE-11-2017-0552>
- Neary, A. (2017). Lesbian, gay and bisexual teachers' ambivalent relations with parents and students while entering into a civil partnership. *Irish Educational Studies*, 36(1), 57-72. <https://doi.org/10.1080/03323315.2017.1289702>
- Peters, M. D. J., Godfrey, C., McInerney, P., Munn, Z., Tricco, A. C., y Khalil, H. (2020). Scoping reviews. En Aromataris, E. y Munn, Z. (Eds.), *Joanna Briggs Institute Reviewer's Manual, JBI*. <https://reviewersmanual.joannabriggs.org/>
- Priola, V., Lasio, D., Serri, F., y De Simone, S. (2018). The organisation of sexuality and the sexuality of organisation: A genealogical analysis of sexual 'inclusive exclusion' at work. *Organization*, 25(6), 732-754. <https://doi.org/10.1177/1350508418790140>
- Resnick, C. A., y Galupo, M. P. (2019). Assessing experiences with LGBT microaggressions in the workplace: Development and validation of the microaggression experiences at work scale. *Journal of Homosexuality*, 66(10), 1380-1403. <https://doi.org/10.1080/00918369.2018.1542207>
- Rich, C., Schutten, J. K., y Rogers, R. A. (2012). "Don't drop the soap": Organizing sexualities in the repeal of the US military's "Don't ask, don't tell" policy. *Communication Monographs*, 79(3), 269-291. <https://doi.org/10.1080/03637751.2012.697633>
- Rumens, N. (2011). Minority support: Friendship and the development of gay and lesbian managerial careers and identities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(6), 444-462. <https://doi.org/10.1108/02610151111157684>
- Rumens, N., y Broomfield, J. (2014). Gay men in the performing arts: Performing sexualities within 'gay-friendly' work contexts. *Organization*, 21(3), 365-382. <https://doi.org/10.1177/1350508413519766>
- Schilt, K., y Westbrook, L. (2009). Doing Gender, Doing Heteronormativity: "Gender Normals," Transgender People, and the Social Maintenance of Heterosexuality. *Gender y Society*, 23(4), 440-464. <https://doi.org/10.1177/0891243209340034>

- Warner, M. (1993) 'Introduction: Fear of a Queer Planet', *Social Text*, 29, 3–17.
- Ward, J., y Schneider, B. (2009). The reaches of heteronormativity: An introduction. *Gender y Society*, 23(4), 433-439.
- Wickens, C. M., y Sandlin, J. A. (2010). Homophobia and heterosexism in a college of education: A culture of fear, a culture of silence. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 23(6), 651-670. <https://doi.org/10.1080/09518390903551035>
- Williams, C. L., Giuffre, P. A., y Dellinger, K. (2009). The gay-friendly closet. *Sexuality Research y Social Policy*, 6(1), 29. <https://doi.org/10.1525/srsp.2009.6.1.29>.