

## **LGBTfobia en las Organizaciones: El Papel de la Psicología Frente a los Desafíos de la Inclusión en el Trabajo**

*LGBTfobia nas Organizações: O Papel da Psicologia Frente aos Desafios da Inclusão no Trabalho*  
*LGBTphobia in Organizations: The Role of Psychology in Addressing the Challenges of Workplace Inclusion*

Isaac de São José Stavale – isaac.stavale@uscsonline.edu.br

Rosana Valinñas Llausas – rosana.llausas@online.uscs.edu.br

### **Resumen:**

La LGBTfobia en el entorno organizacional constituye un obstáculo significativo para la promoción de la equidad y el bienestar de las personas LGBTQIAPN+ en el trabajo. Este estudio analiza las consecuencias de esta discriminación en el contexto empresarial, con énfasis en los impactos sobre la salud mental, el desempeño profesional y la permanencia de estas personas en las organizaciones. La investigación, de enfoque cualitativo y carácter exploratorio-documental, utilizó el análisis de contenido (Bardin, 2011) aplicado al documental Admite-se (2023), utilizado como material de análisis. Los resultados indican que la LGBTfobia se manifiesta a través de despidos injustificados, una cultura de silenciamiento y estereotipos que invalidan identidades, generando efectos severos en la salud mental, como agotamiento emocional y sufrimiento psíquico derivado de la necesidad de ocultar la propia identidad. El análisis evidencia que la cultura organizacional, especialmente la actuación de los gestores de personas, es determinante para el mantenimiento o el enfrentamiento de estas prácticas discriminatorias. Se concluye que los objetivos fueron alcanzados, demostrando que las experiencias presentadas en el documental corroboran la literatura académica y refuerzan el papel fundamental de la Psicología en la construcción de entornos laborales inclusivos, seguros y basados en el respeto a los derechos humanos.

### **Palabras clave:**

Discriminación. Diversidad. LGBTfobia. Psicología organizacional.

### **Resumo:**

A LGBTfobia no ambiente organizacional constitui um obstáculo significativo para a promoção da equidade e do bem-estar de pessoas LGBTQIAPN+ no trabalho. Este estudo analisa as consequências dessa discriminação no contexto empresarial, com ênfase nos impactos à saúde mental, no desempenho profissional e à permanência dessas pessoas nas organizações. A pesquisa, de abordagem qualitativa e caráter exploratório-documental, utilizou a análise de conteúdo (Bardin, 2011) aplicada ao documentário Admite-se (2023), utilizado como material de análise. Os resultados indicam que a LGBTfobia se manifesta por meio de demissões injustificadas, cultura do silenciamento e estereótipos que invalidam identidades, gerando efeitos severos na saúde mental, como esgotamento emocional e sofrimento psíquico decorrente da necessidade de ocultar a própria identidade. A análise evidencia que a cultura organizacional, especialmente a atuação dos gestores de pessoas, é determinante para a manutenção ou o enfrentamento dessas práticas discriminatórias. Conclui-se que os objetivos foram alcançados, demonstrando que as vivências apresentadas no documentário corroboram a literatura acadêmica e reforçam o papel fundamental da Psicologia na construção de ambientes de trabalho inclusivos, seguros e pautados no respeito aos direitos humanos.

### **Palavras-chave:**

Discriminação. Diversidade. LGBTfobia. Psicologia organizacional.



**Abstract:**

LGBTphobia in the organizational environment constitutes a significant obstacle to promoting equity and well-being for LGBTQIAPN+ people at work. This study analyzes the consequences of such discrimination in the business context, with emphasis on its impacts on mental health, professional performance, and the retention of these individuals within organizations. The research adopted a qualitative, exploratory, and documentary approach, using content analysis (Bardin, 2011) applied to the documentary *Admite-se* (2023) as the analytical material. The results indicate that LGBTphobia manifests through unjustified dismissals, a culture of silence, and stereotypes that invalidate identities, generating severe effects on mental health, such as emotional exhaustion and psychological distress resulting from the need to conceal one's identity. The analysis highlights that organizational culture, especially the role of people managers, is decisive in either maintaining or confronting such discriminatory practices. It is concluded that the study objectives were achieved, demonstrating that the experiences presented in the documentary corroborate the academic literature and reinforce the fundamental role of Psychology in building inclusive, safe work environments grounded in respect for human rights.

**Keywords:**

Discrimination. Diversity. LGBTphobia. Organizational psychology.

## INTRODUCCIÓN

La violencia y la discriminación dirigidas a la población lesbiana, gay, bisexual, travesti, transexual, queer, intersexual, asexual, pansexual, no binaria y otras identidades (LGBTQIAPN+) constituyen un grave problema social, con importantes repercusiones en diversos ámbitos de la vida, incluido el laboral ( Tagliamento et al., 2020). La LGBTfobia, expresada a través de prejuicios, estereotipos y prácticas discriminatorias, vulnera los derechos fundamentales y genera profundas repercusiones en la salud mental y el bienestar de estas personas.

En el ámbito empresarial brasileño, la agenda de Diversidad, Equidad, Inclusión y Pertenencia (DEIP) ha cobrado mayor visibilidad, consolidándose como un imperativo ético y un factor estratégico diferenciador. Estudios recientes sobre diversidad e inclusión organizacional indican que muchas empresas están incorporando políticas de equidad y pertenencia en sus estrategias institucionales (Santos et al., 2024; Goes y Oliveira, 2024).

A pesar de estos avances discursivos, persisten culturas organizacionales marcadas por la heteronormatividad, lo que compromete la eficacia de estas iniciativas (Canabarro, 2013). En este sentido, la evidencia indica que las personas LGBT+ enfrentan importantes barreras estructurales para su inclusión y permanencia en el mercado laboral formal, con un

impacto más pronunciado en las personas trans y travestis, quienes históricamente han sido objeto de procesos de exclusión ocupacional (Banco Mundial, 2026).

Entre las formas de violencia que sufre la población LGBT+, la violencia psicológica sigue siendo la más recurrente (Secretaría de Derechos Humanos de la Presidencia de la República).

(2013), produciendo vulnerabilidad psicosocial, sufrimiento emocional y ansiedad (Pereira, 2011). Para las personas trans, especialmente las mujeres transgénero y los travestis, el escenario es aún más crítico, ya que alrededor del 90% de ellos permanecen fuera del mercado formal y terminan recurriendo a la prostitución como medio de supervivencia (Machado, 2017). En este sentido, la evidencia apunta a la discriminación desde las fases de reclutamiento y el escrutinio intrusivo (el acto de colocar la identidad de una persona por encima de su desempeño profesional, vigilándolas de una manera que viola su dignidad y seguridad psicológica en el lugar de trabajo) empujando desproporcionadamente a la población trans, travesti y no binaria hacia la informalidad o la economía de los "trabajos por encargo", como el trabajo basado en aplicaciones, donde la flexibilidad a menudo se convierte en la única alternativa para escapar del prejuicio presente en el empleo formal y asalariado (Banco Mundial, 2026).

En este contexto, este estudio busca responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo afecta la LGBTfobia a la salud mental, el bienestar y el desempeño profesional de las personas LGBT+ en el lugar de trabajo, y cuál es el papel de los psicólogos en la promoción de entornos corporativos más inclusivos?

Como premisa teórica (hipótesis) de este estudio, se entiende que la cultura organizacional, cuando se rige por la heteronormatividad y la omisión ante las microagresiones, puede actuar como un factor asociado al malestar psicológico. En consecuencia, se asume que el rol de la Psicología puede contribuir significativamente a abordar la exclusión y promover políticas inclusivas.

La relevancia social de esta investigación radica en la urgencia de combatir las violaciones de derechos humanos que menoscaban vidas y limitan oportunidades. Desde una perspectiva académica, el estudio contribuye al articular narrativas audiovisuales con literatura sobre salud mental y trabajo, ofreciendo un análisis cualitativo profundo. En términos prácticos, busca brindar recursos a psicólogos organizacionales y gerentes para desarrollar estrategias de inclusión más efectivas y humanizadas.

El objetivo general es analizar las consecuencias de la LGBTfobia en el contexto empresarial .

Para lograrlo, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- a) Identificar las principales formas en que la LGBTfobia se manifiesta en el entorno organizacional;
- b) analizar sus repercusiones en la salud mental, el bienestar y el desempeño profesional;
- c) Investigar cómo la cultura organizacional contribuye a mantener o a afrontar estas prácticas;
- d) Elaborar un mapa de las mejores prácticas y estrategias que puedan promover entornos más inclusivos.

La justificación se basa en la importancia del papel del psicólogo para afrontar la LGBTfobia, apoyando una práctica profesional ética y crítica comprometida con la promoción de la dignidad humana y los derechos humanos (Consejo Federal de Psicología, 2018).

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

### **Contexto histórico e hitos legales del movimiento LGBTQIAPN+**

La lucha por los derechos LGBT+ cobró impulso en la segunda mitad del siglo XX, con la Rebelión de Stonewall en 1969 como un hito simbólico que impulsó los movimientos por la igualdad y los derechos civiles (Silva, 2021). En Brasil, la organización política de la comunidad surgió durante el régimen militar, con la creación del Grupo Somos en 1978 y la circulación de publicaciones como el periódico *Lampião da Esquina*, que fueron fundamentales para la visibilidad y la articulación del movimiento (Green et al., 2010; Green; Quinalha, 2020).

La década de 1980 estuvo marcada por el llamado "Stonewall". El surgimiento del Día del Orgullo Lésbico Brasileño coincidió con la intensificación del estigma y la marginación de la población LGBT+ por la epidemia del VIH/SIDA (Pelúcio, 2014). En las décadas siguientes, se consolidaron importantes avances, como la despatologización de la homosexualidad por la OMS en 1990 (Bento, 2010) y la prohibición de las llamadas "terapias de conversión" por el Consejo Federal de Psicología en 1999 (Cassal; García; Bicalho, 2011).

En términos jurídicos, el reconocimiento de las uniones civiles entre personas del mismo sexo en 2011 y la penalización de la LGBTfobia por parte del Tribunal Supremo



brasileño en 2019 representaron hitos significativos en el acceso a los derechos y en la confrontación institucional de la violencia (Carrara; Vianna, 2011; Borba, 2020). Sin embargo, estos avances coexisten con prácticas discriminatorias persistentes en diferentes contextos sociales, incluido el ámbito laboral.

### **Trabajo, salud mental y discriminación**

La relación entre trabajo y salud mental se ve profundamente afectada por la LGBTfobia, cuyos efectos se manifiestan tanto de forma directa como indirecta. La violencia psicológica, la forma más recurrente de agresión contra las personas LGBT+, produce vulnerabilidad psicosocial, sufrimiento emocional y ansiedad (Secretaría de Derechos Humanos de la Presidencia de la República, 2013; Pereira, 2011).

Estas experiencias se relacionan con el concepto de estrés de minoría, definido por Meyer (2003) como un estado de tensión crónica que experimentan los grupos históricamente estigmatizados. Este estrés se intensifica cuando las personas necesitan ocultar aspectos de su identidad para evitar prejuicios o represalias. La constante ocultación de la identidad en el trabajo aumenta el estrés, reduce el sentido de pertenencia y obliga a los profesionales LGBT+ a invertir una enorme energía psíquica en su autoprotección, lo que con frecuencia provoca enfermedades e incluso el abandono de solicitudes de empleo o puestos prometedores debido a la falta de seguridad psicológica en el entorno corporativo (Banco Mundial, 2026).

En el ámbito laboral, la LGBTfobia se manifiesta a través de la invisibilidad y las microagresiones entendidas como ofensas sutiles y cotidianas (Sue, 2010), el acoso e incluso los despidos discriminatorios, lo que compromete la salud mental, el compromiso y el desempeño profesional (Rodrigues et al., 2019). La situación es especialmente grave para las personas transgénero, cuya exclusión sistemática del mercado laboral formal sigue siendo alarmante (Machado, 2017).

Por lo tanto, la literatura indica que la discriminación en el lugar de trabajo no solo reduce la productividad, sino que también constituye un factor de riesgo psicosocial que afecta directamente al bienestar y la retención de las personas LGBT+ en las organizaciones.

### **Políticas organizativas y un clima inclusivo**

En el ámbito empresarial contemporáneo, la gestión de la diversidad y la inclusión (D&I) se reconoce cada vez más como una estrategia indispensable para promover la innovación, el rendimiento y un clima organizacional positivo (Santos et al., 2024; Goes; Oliveira, 2024). La diversidad se refiere a la presencia de diferentes identidades, mientras que la inclusión consiste en crear las condiciones para que estas identidades sean acogidas y valoradas (Aguiar; Santos; Paranhos, 2021).

Según Silva et al. (2020, p. 115), se percibe un clima inclusivo cuando existen claros indicios de valoración de la diversidad, como políticas explícitas de no discriminación, liderazgo aliado y castigo efectivo de conductas prejuiciosas. Sin embargo, la mera existencia formal de políticas no garantiza su efectividad, especialmente cuando la cultura organizacional está impregnada de heteronormatividad institucional, una norma tácita que presiona a las personas LGBT+ a ocultar su identidad para ser aceptadas (Canabarro, 2013).

Así pues, la literatura demuestra que la transformación organizacional depende no solo de las políticas, sino también de prácticas consistentes y sostenibles capaces de promover el sentido de pertenencia, la seguridad psicológica y la igualdad de oportunidades.

### **La LGBTfobia desde la perspectiva del análisis del comportamiento organizacional**

El análisis del comportamiento entiende que los actos de LGBTfobia siempre ocurren dentro de un contexto (Matos, 1999 citado por Fazzano ; Gallo , 2015). Por lo tanto, la LGBTfobia en el lugar de trabajo no es un defecto interno del individuo, sino un comportamiento aprendido y mantenido por el entorno. Las prácticas discriminatorias pueden mantenerse cuando reciben refuerzo social, como la aprobación explícita o implícita del grupo (Skinner, 1953 citado por Fazzano ; Gallo , 2015).

Cuando un empleado LGBT+ expresa su identidad y sufre humillación o aislamiento (Day et al., 2003 citado por Fazzano ; Gallo , 2015), esto funciona como un castigo. El principal efecto de este castigo es disminuir la probabilidad de que la persona vuelva a expresarse libremente (Mayer; Gongora , 2011 citado por Fazzano ; Gallo , 2015). Para evitar consecuencias adversas, pueden surgir conductas de evitación, como ocultar la identidad o reducir la expresión de aspectos personales en el lugar de trabajo para evitar este dolor. Este es un mecanismo de defensa para prevenir la agresión laboral ( Fazzano ; Gallo , 2015).

Vivir bajo este control aversivo genera un intenso sufrimiento psicológico. La supresión forzada de la verdadera identidad de la persona provoca una fuerte tensión

emocional y física, lo que demuestra los graves efectos secundarios del castigo continuo ( Sidman , 1989; Darwich; Tourinho, 2005 citado por Fazzano ; Gallo , 2015).

Este escenario crea lo que se denomina una "cultura del silencio". El entorno laboral puede convertirse en un contexto aversivo, lo que provoca que los empleados LGBT+ eviten las interacciones, se aíslen socialmente o se distancien de la empresa por temor a sufrir más represalias ( Sidman , 1989 citado por Fazzano ; Gallo , 2015; Fazzano ; Gallo , 2015).

Las políticas formales de inclusión pueden tener un efecto limitado cuando las circunstancias ambientales inmediatas siguen reforzando las conductas discriminatorias (Albuquerque; Paracampo , 2010 citado por Fazzano ; Gallo , 2015). Por ejemplo, la aprobación grupal de un chiste homofóbico puede fomentar su repetición ( Fazzano ; Gallo , 2015). Por lo tanto, promover la inclusión requiere cambios no solo en las normas organizacionales, sino también en las relaciones y prácticas laborales cotidianas.

Para crear espacios verdaderamente seguros, es necesario cambiar estas dinámicas cotidianas e invertir en una educación emancipadora que cuestione los prejuicios (Figueiró, 2010 citado por Fazzano ; Gallo , 2015). En este punto, el papel de la Psicología Organizacional es fundamental: el profesional realiza un análisis funcional para identificar los factores que perpetúan la LGBTfobia y planifica nuevas contingencias para romper el ciclo de coerción ( Sidman , 1989 citado por Fazzano ; Gallo , 2015), favoreciendo la construcción de culturas organizacionales que fortalezcan los comportamientos inclusivos, la seguridad psicológica y el respeto por la diversidad.

## **METODOLOGÍA**

### **Tipo de búsqueda**

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo, buscando comprender en profundidad las experiencias, percepciones y significados atribuidos por las personas LGBT+ en el contexto laboral. En cuanto a su tipología, se trata de un estudio exploratorio y documental, basado en el análisis de materiales académicos e institucionales, y del documental *\*Admitese\**. (2023), utilizado como corpus documental audiovisual para el análisis. El documental fue seleccionado por presentar diferentes relatos de discriminación en el ámbito laboral, ofreciendo información compatible con los objetivos de esta investigación. No se utilizó como instrumento para la validación estadística de la realidad



social, sino como material discursivo representativo de experiencias sociales y subjetivas relacionadas con la LGBTfobia en el trabajo.

Los criterios de inclusión y exclusión para la selección del corpus analítico se basaron en la relevancia y el rigor metodológico. La revisión bibliográfica incluyó textos teóricos desde 2003 en adelante y publicaciones recientes hasta 2026 que abordan la salud mental, la LGBTfobia y el contexto organizacional, excluyendo estudios estrictamente clínicos o escolares sin una intersección con el ámbito laboral. En cuanto al documental, se priorizaron las narrativas sobre exclusión corporativa, barreras profesionales y los impactos psicosociales de la discriminación, descartando las experiencias estrictamente familiares o extralaborales .

### **Procedimiento**

El procedimiento metodológico consistió en analizar el documental *\*Admite-se\** , producido por Constelação Filmes en colaboración con Parada Sorocaba. La obra presenta testimonios reales de los desafíos que enfrentan las personas LGBT+ para acceder y permanecer en el mercado laboral formal. El documental, de 55 minutos de duración y estrenado en 2023, funciona como registro social y denuncia, reuniendo entrevistas semiestructuradas con personas de diversas identidades de género y orientaciones sexuales. La narrativa central de la obra se centra en exponer las barreras, tanto invisibles como explícitas, del corporativismo actual.

Las ocho afirmaciones fueron seleccionadas porque presentaban temas recurrentes relacionados con los objetivos de la investigación, además de mostrar diferentes experiencias de discriminación e inclusión en el lugar de trabajo.

### **Técnica de análisis**

El análisis de datos se realizó mediante análisis de contenido, según Bardin (2011), siguiendo los pasos de: a) preanálisis ; b) exploración del material; y c) tratamiento, interpretación e inferencia de los resultados. En este método, el análisis no se limitó a resumir las afirmaciones, sino que buscó comprender los significados presentes en los discursos analizados.

Las categorías analíticas se construyeron principalmente a partir de los temas que surgieron durante el análisis del material, considerando la frecuencia, la relevancia y la

intensidad de los informes presentes en el corpus estudiado. Si bien el estudio se guió por los objetivos de la investigación, las categorías se ajustaron a lo largo del análisis para representar mejor las experiencias reportadas.

Inicialmente, se realizó una lectura completa del documental *Admite-se* (2023) para comprender su contenido e identificar temas recurrentes. Posteriormente, los diálogos seleccionados se dividieron en unidades de grabación, entendidas como palabras, expresiones o fragmentos relevantes para los objetivos del estudio. Estas unidades se agruparon según sus similitudes, lo que dio como resultado categorías temáticas más amplias.

El proceso de análisis se desarrolló en las siguientes etapas:

1. Lectura exploratoria: visualización del documental e identificación inicial de temas relacionados con la discriminación, el sufrimiento psicológico y la inclusión;
2. Definición de las unidades de grabación: selección de extractos representativos sobre experiencias relacionadas con la LGBTfobia en el lugar de trabajo;
3. Codificación: asignación de códigos iniciales al discurso, como exclusión institucional, ocultación de identidad, sufrimiento emocional y pertenencia;
4. Agrupación temática: organización de códigos en categorías analíticas más amplias;
5. Interpretación: la relación entre las categorías identificadas y los marcos teóricos de la literatura científica.

Como ejemplo del proceso de codificación, el fragmento: "...tener que ocultar esto [...] es extremadamente agotador, afecta la salud mental" (João, 2023) se relacionó inicialmente con los códigos ocultamiento de identidad, sobrecarga emocional e impacto psicosocial, y posteriormente se incluyó en la categoría Impactos en la salud mental, el bienestar y el desempeño profesional.

Tras codificar y organizar las categorías, los datos se interpretaron utilizando la literatura especializada, buscando identificar relaciones entre las experiencias relatadas en el documental y el conocimiento ya existente sobre el tema. En este proceso, el documental se utilizó como fuente empírica, mientras que la literatura científica sirvió de apoyo para comprender e interpretar los fenómenos observados. Esta articulación entre datos empíricos y teoría contribuyó a fortalecer la comprensión de las dinámicas de exclusión, resistencia e inclusión en el contexto organizacional.



## Prácticas éticas

Si bien el material analizado es de dominio público, todos los relatos fueron tratados con rigor ético y respeto, preservando la dignidad y la singularidad de las experiencias narradas. El uso de estas narrativas se destina exclusivamente a fines académicos y científicos, reconociéndolas como expresiones legítimas de conocimiento y como instrumentos para generar conciencia y promover la transformación social.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis del documental "*Admite-se*" reveló que las experiencias narradas por los participantes confirman e ilustran los hallazgos presentes en la literatura científica. Los principales resultados se discuten a continuación.

### Manifestaciones de LGBTfobia en el lugar de trabajo

Y yo era el vendedor *número uno . uno* "Salí de la tienda y me despidieron sin ninguna razón plausible, ¿verdad? ¡Eso tiene un nombre, se llama transfobia!" (Odara, 2023, 23:23).

Esta experiencia refleja la exclusión sistemática señalada por Machado (2017, p. 540), para quien " la exclusión del mercado laboral formal impone a los travestis y transexuales una condición de extrema vulnerabilidad social". Estos mecanismos de exclusión sistemática culminan en la pérdida de capital humano: si bien la población LGBT+ de la muestra analizada tiene, en promedio, mayor nivel educativo que la población general, sus ingresos laborales relativos alcanzan solo el 91%, lo que refleja directamente las barreras de acceso, retención y la continua segregación ocupacional impuesta por los prejuicios (Banco Mundial, 2026).

" No se puede hablar de sexualidad, ¿verdad? [...] si hablas de ello, tú... " "Es alentador [...] y, de hecho, eso es mentira. Es un argumento falaz y este tema debería zanjarse " (Luiz, 2023, 13:37).

Esta prohibición, como analiza Canabarro (2013, p. 702), consiste en una forma de violencia simbólica, ya que " la heterosexualidad obligatoria en el lugar de trabajo opera silenciosamente, exigiendo a las personas LGBT+ que oculten sus identidades y afectos para ser aceptadas".

## **Impactos en la salud mental, el bienestar y el desempeño profesional**

"...tener que ocultar esto [...] es extremadamente agotador, afecta la salud mental. [...] No necesito ocultar parte de mí mismo y gastar energía ocultando todo esto" (João, 2023, 47:40).

Su declaración coincide con la de Pereira (2011, p. 248), quien afirma: "la energía que se gasta en gestionar la identidad y evitar la discriminación podría canalizarse hacia el desarrollo profesional y la innovación".

"Sentía que con cada programa que hacía, mi luz se apagaba un poco... [...] podían ser hermosos, perfectos, pero no sonreían [...] era la única forma de que existieran. Así que es pesado [...] Son nuestras emociones las que se desvanecen" (Odara, 2023, 28:04).

Este "sufrimiento" El término "invisible" es analizado por Cassal, García y Bicalho (2011, p. 170), quienes explican cómo la hostilidad social puede generar graves consecuencias, "como ansiedad, depresión e ideación suicida".

Este escenario de enfermedad constante narrado en el documental exige una reflexión desde la perspectiva de la nueva Norma Regulatoria N° 1 (NR-1). La redacción actual de la NR-1 establece el carácter obligatorio del Programa de Gestión de Riesgos (PGR), que ya no se centra únicamente en los riesgos físicos y ahora requiere una evaluación rigurosa de los factores psicosociales inherentes a la cultura organizacional, como la LGBTfobia, el acoso moral y la cultura del silencio (BRASIL, 2024).

Desde la perspectiva de Mendes (2007), el trabajo no es simplemente un medio de subsistencia; es un importante organizador de la identidad y del sentido de pertenencia del individuo a la sociedad. Por lo tanto, los entornos que reproducen la exclusión basada en la orientación sexual o la identidad de género representan riesgos para la salud mental que deben mitigarse. Así, la prevención de la LGBTfobia deja de ser una opción ética y se convierte en parte integral de los requisitos relacionados con la gestión de los riesgos psicosociales para prevenir enfermedades y garantizar el bienestar del empleado.

## **El papel de la cultura organizacional**

"¿ Para quién es la gestión de recursos humanos? ¿De quién se ocupa la gestión de recursos humanos? ¿De las personas? ¿Pero de qué personas, entiendes?" ( Kayo, 2023, 17:56).

Esta provocación contradice los hallazgos de Aguiar, Santos y Paranhos (2021, p. 50), quienes sostienen que la efectividad de las políticas de diversidad e inclusión depende del “compromiso genuino de la alta dirección y la capacitación de los gerentes de recursos humanos”.

“Hablar de este tema [...] no se trata de hablar de a quién beso [...] se trata de hablar de derechos, de que yo esté aquí, por ejemplo, y de poder trabajar [...] de forma segura” (João, 2023, 20:00).

Esta percepción es corroborada por Silva *et al.* (2020), quienes afirman que se percibe un clima organizacional inclusivo cuando existen políticas claras de no discriminación y castigo efectivo de comportamientos prejuiciosos.

### Mapeo de mejores prácticas y estrategias de inclusión

“Las personas trans no usan sus genitales para trabajar” (Kayo, 2023, 50:50).

El Manual ANAMATRA (2023, p. 8) formaliza este concepto al afirmar que "garantizar un entorno laboral libre de discriminación es un deber del empleador. Esto incluye el respeto al nombre social, el uso de los baños según la identidad de género y la implementación de políticas claras de tolerancia cero ante el acoso".

El objetivo final de estas prácticas es la pertenencia. El participante João describe un entorno de plena inclusión: “Cuando la inclusión es completa [...] tendrás un espacio donde sienta que pertenezco, es decir, donde puedo ser quien soy” (João, 2023, 47:31).

Crear un entorno seguro transforma la diversidad en una ventaja competitiva, como afirman Goes y Oliveira (2024, p. 81): "los entornos de trabajo psicológicamente seguros [...] tienen más probabilidades de fomentar la creatividad y la innovación".

**Tabla 1** – Resumen del análisis: categorías, evidencia e implicaciones prácticas

Categoría	Evidencia de Documental (Fragmento)	Diálogo teórico (Referencia)	Implicaciones para la práctica (Psicología/Recursos Humanos)
-----------	-------------------------------------	------------------------------	--

Discriminación Explícito	"Esto tiene un nombre, ¡se llama transfobia!" (Odara).	Exclusión sistemática del mercado formal (Machado, 2017).	Implementar políticas de reclutamiento y selección imparciales, con tolerancia cero ante despidos discriminatorios.
Cultura del silencio	este asunto debería estar realmente prohibido (Luiz).	Heteronormatividad y violencia institucional y simbólica (Carnabarro, 2013).	Promover la alfabetización en materia de diversidad y crear espacios seguros para el diálogo que permitan deconstruir tabúes.

Impacto en la salud mental	"...es extremadamente agotador, afecta la salud mental." (João).	Estrés de las minorías y agotamiento de la energía psíquica (Pereira, 2011).	Ofrecer canales de apoyo psicosocial y supervisar el clima organizacional para identificar áreas de malestar.
Crear un sentimiento de pertenencia	"...un espacio donde siento que pertenezco... donde puedo ser quien soy" (João).	La seguridad psicológica como catalizador de la innovación (Goes & Oliveira, 2024).	Desarrollar un liderazgo inclusivo y grupos de afinidad para fortalecer el sentimiento de pertenencia y seguridad.

Fuente: Elaborado por el autor.

## CONSIDERACIONES FINALES

Este estudio analizó las consecuencias de la LGBTfobia en el ámbito laboral y el papel de la Psicología para abordar este fenómeno. La investigación cualitativa y documental se basó principalmente en el documental *\*Admite-se\**, cuyas narrativas permitieron alcanzar los objetivos propuestos. Los resultados mostraron que las experiencias de las personas LGBTQIAPN+ en el contexto corporativo se caracterizan por la discriminación, la exclusión y el silenciamiento, lo que culmina en un grave daño a la salud mental y emocional. Las experiencias reportadas confirman los hallazgos de la literatura científica, demostrando que el sufrimiento psicológico y la tensión relacionada con la necesidad de ocultar la propia identidad comprometen el bienestar y el desempeño profesional. Asimismo, se constató que la cultura organizacional desempeña un papel determinante en la creación de entornos de pertenencia o exclusión, pudiendo tanto reproducir prejuicios como promover la inclusión.

Desde la perspectiva del análisis conductual, los resultados sugieren que la LGBTfobia en el lugar de trabajo puede mantenerse cuando las organizaciones aceptan o ignoran actitudes discriminatorias. Por lo tanto, promover la inclusión requiere cambios en las prácticas y relaciones laborales, fomentando comportamientos respetuosos y reduciendo las experiencias de exclusión.

En este contexto, el psicólogo organizacional puede trabajar para identificar prácticas que perpetúan la discriminación, desarrollar estrategias preventivas y promover culturas organizacionales que fomenten la seguridad psicológica, el sentido de pertenencia y el respeto por la diversidad.

La principal contribución de este trabajo radica en la articulación entre la teoría y las experiencias vividas, otorgando legitimidad académica a vivencias que a menudo se invisibilizan. Las declaraciones presentadas en el documental profundizan la comprensión de los impactos de la LGBTfobia en el ámbito laboral y resaltan la importancia de un enfoque psicológico crítico, ético y transformador. A pesar de las limitaciones, como el uso de un corpus específico y la imposibilidad de generalizar los resultados, el estudio contribuye a ampliar la comprensión de la complejidad del fenómeno y a fomentar la reflexión práctica en el campo de la Psicología Organizacional.

La prevención de la LGBTfobia debe entenderse no solo como un compromiso ético, sino también como un componente de la gestión de los riesgos psicosociales relacionados con las actualizaciones de la NR-1 (Norma Reglamentaria Brasileña 1). En este sentido, promover entornos inclusivos se convierte en parte de las estrategias dirigidas a proteger la



salud mental y reducir los factores organizacionales asociados con las enfermedades mentales.

Con base en los hallazgos, se recomienda que las organizaciones implementen políticas explícitas de tolerancia cero ante la discriminación; garanticen el uso de nombres preferidos y el acceso a espacios según la identidad de género; promuevan acciones continuas de alfabetización y sensibilización para líderes y equipos; creen canales seguros y confidenciales para la denuncia; y ofrezcan apoyo psicosocial estructurado a través de programas de salud mental y grupos de afinidad. Estas medidas contribuyen a fortalecer entornos laborales más equitativos y respetuosos, donde la diversidad se entiende como un valor humano y estratégico.

Para futuras investigaciones, se sugiere realizar estudios cuantitativos para medir la prevalencia de la LGBTfobia en diferentes sectores empresariales, así como investigaciones longitudinales en organizaciones que hayan consolidado políticas de inclusión, con el fin de evaluar su eficacia y los desafíos de su implementación.

Por lo tanto, se puede concluir que la psicología desempeña un papel esencial en la promoción de entornos laborales seguros e inclusivos, donde la dignidad humana y el reconocimiento de las diferencias prevalecen sobre cualquier forma de discriminación.

## REFERENCIAS

ACEPTADO. Dirigida por: Coletivo Plural. Producida por: Constelação Filmes; Parada Sorocaba. Brasil, 2023. 1 vídeo (55 min).

AGUIAR, RS; SANTOS, JB; PARANHOS, LA. Gestión de la diversidad e inclusión en Brasil: desafíos y perspectivas. *Revista Brasileira de Administração* , vol. 27, n.º 3, págs. 45-62, 2021.

Asociación Nacional de Magistrados de Tribunales Laborales (ANAMATRA). *Guía para la inclusión de la población LGBTQIAPN+ en el mundo del trabajo* . Brasilia, 2023.

BANCO MUNDIAL. *El costo económico de la exclusión basada en la orientación sexual, la identidad y expresión de género y las características sexuales en el mercado laboral brasileño* .

Washington, DC: [Grupo del Banco Mundial](https://www.worldbank.org/pt/country/brazil/publication/o-custo-da-exclusao) , 2026. Disponible en: <https://www.worldbank.org/pt/country/brazil/publication/o-custo-da-exclusao>. Consultado el : 15 de mayo de 2026 .

BARDIN, L. *Análisis de Contenido* . São Paulo: Edições 70, 2011.

BENTO, B. La reinención del cuerpo: sexualidad y género en la experiencia transexual. *Revista Estudos Feministas* , v. 18, n. 2, p. 445-467, 2010.



BORBA, R. Reconocimiento judicial y políticas identitarias: la criminalización de la LGBTfobia en Brasil. *Revista Direito e Práxis* , v. 11, n. 2, pág. 670-698, 2020.

BRASIL. Ministerio de Trabajo y Empleo. *Norma Reglamentaria N° 01 (NR-01): Disposiciones generales y gestión de riesgos laborales* . Brasilia: Ministerio de Trabajo y Empleo, 2024.

BRASIL. Secretaría de Derechos Humanos de la Presidencia de la República. *Informe sobre la violencia homofóbica en Brasil: año 2013*. Brasilia: SDH/PR, 2013.

CANABARRO, DL. Diversidad sexual y el mundo del trabajo: desafíos y perspectivas. *Psychology & Society* , vol. 25, n.º 3, págs. 699-707, 2013.

CARRARA, S.; VIANNA, ARB "*Un crimen que no se consume*": la homofobia en Brasil y el debate sobre la criminalización de la violencia contra los homosexuales . Río de Janeiro: CLAM, 2011.

CASSAL, MEZ; GARCIA, JR; BICALHO, PP. El sufrimiento invisible: homofobia y salud mental. *Political Psychology* , vol. 11, n.º 22, págs. 167-180, 2011.

Consejo Federal de Psicología de Brasil. *Resolución CFP n.º 01/2018: establece normas de práctica para psicólogos en relación con personas transgénero y travestis* . Brasilia: CFP, 2018.

FAZZANO, M.; GALLO, A. LGBTfobia desde la perspectiva del análisis de la conducta. *Perspectives in Behavior Analysis* , vol. 6, n.º 2, págs. 123-139, 2015.

GOES, DB; OLIVEIRA, RM. La diversidad como ventaja competitiva: innovación en empresas inclusivas. *Management and Development* , vol. 21, n.º 1, págs. 77-89, 2024.

GREEN, JN; QUINALHA, R. (eds.). *Dictadura y homosexualidades: represión, resistencia y búsqueda de derechos* . São Carlos: EduFSCar , 2020.

GREEN, JN; QUINALHA, R.; CAETANO, M. A. *Homosexualidades y la dictadura militar en Brasil* . São Paulo: USP, 2010.

MACHADO, LB. La exclusión de travestis y transexuales del mundo laboral. *Revista Estudios Feministas*, v. 25, n. 2, pág. 537-556, 2017.

MENDES, AM (ed.). *Psicodinámica del trabajo: teoría, método e investigación*. São Paulo: *Casa do Psicólogo* , 2007.

MEYER, I. Estrés de las minorías y salud mental en las minorías sexuales. poblaciones . *Boletín Psicológico* , vol. 129, núm. 5, págs. 674-697, 2003.

PELÚCIO, L. *Abyección y deseo: una etnografía travesti* . São Paulo: Annablume, 2014.

PEREIRA, CR Exclusión y sufrimiento psicológico: la invisibilidad de las personas LGBT en el trabajo. *Psychology & Society* , vol. 23, n.º 2, págs. 243-253, 2011.



RODRIGUES, AR et al. Diversidad sexual y entorno laboral: desafíos y oportunidades. *Administración en Diálogo* , vol. 21, n.º 2, págs. 120-135, 2019.

SANTOS, PA et al. Diversidad sexual e innovación en las empresas: evidencia y vías. *Organizations and Society* , vol. 31, n.º 109, págs. 433-456, 2024.

SILVA, ME et al. Clima organizacional e inclusión: percepciones de empleados LGBT. *Psychology: Theory and Practice* , vol. 22, n.º 1, págs. 101-120, 2020.

SILVA, WM. *Historia de la resistencia LGBTQIA+* . São Paulo: Boitempo, 2021.

SUE, D. *Microagresiones en la vida cotidiana Vida : raza , género y orientación sexual* . Nueva Jersey: Wiley, 2010 .

TAGLIAMENTO, DS et al. LGBTfobia y trabajo: implicaciones para la salud mental. *Social Psychology in Debate* , vol. 26, n.º 1, págs. 95-112, 2020.