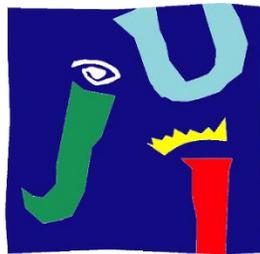


PROPUESTA DE INTERVENCIÓN
EN *MOBBING* HACIA
EMPLEADOS/AS LGTBIQ+ EN
DEPARTAMENTOS DE RR.HH.
PROPUESTA PARA
ORGANIZACIONES
EMPRESARIALES.

MÁSTER UNIVERSITARIO EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, LAS
ORGANIZACIONES Y LOS RECURSOS HUMANOS.

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER (SBE013 – SBE513)



UNIVERSITAT
JAUME·I

ALUMNO: Evan Peiró Micó

DNI: 20944597S

TUTORA: Eva Ferrando Daufi

RESUMEN

Existen múltiples estudios actualmente que evalúan el *mobbing* en el lugar de trabajo, y cómo afectan a la salud mental de las personas trabajadoras. Pero son pocos los que centran su interés en el *mobbing* que sufren los empleados LGBTIQ+ en sus puestos de trabajo.

Esta propuesta de intervención se realiza con el objetivo principal de crear un ambiente laboral inclusivo y con un clima positivo en el puesto de trabajo. Para ello, se han elaborado dos tipos de intervenciones: una intervención primaria focalizada en la empresa cuya finalidad es la sensibilización hacia el *mobbing* e inclusión de empleados LGBTIQ+, creación de políticas inclusivas y el entrenamiento en liderazgo saludable. Esta intervención primaria se realizará en dos talleres diferentes. La otra intervención será una intervención secundaria para abordar los indicios de *mobbing* laboral hacia las personas LGBTIQ+ en los departamentos de RR.HH. de la organización objetivo. La intervención secundaria en la plantilla se realizará mediante un *workshop* cuyo objetivo sea la mejora del clima laboral, la empatía y comprensión entre los compañeros hacia los pares LGBTIQ+.

Todo el proceso de propuesta de evaluación (es la primera parte de este proyecto y se encuentra explicada en detalle en el *Trabajo de Iniciación a la Metodología de Investigación*) tendrá una duración desde el mes de enero hasta julio. Los resultados que se esperan obtener son favorables, y que, por lo tanto, la situación de *mobbing* hacia los compañeros LGBTIQ+ de la plantilla disminuya o desaparezca, mejore el clima laboral, cambien las políticas de la empresa y que, haya un fomento de la diversidad en la organización.

PALABRAS CLAVE: Mobbing, clima organizacional, intervención, empleados/as LGBTIQ+ y liderazgo saludable.

ABSTRACT

There are currently multiple studies evaluating *mobbing* in the workplace, and how it affects the mental health of workers. But only a few focus their interest on the *mobbing* suffered by LGBTIQ+ employees in their workplaces.

This intervention proposal is made with the main objective of creating an inclusive work environment with a positive climate in the workplace. For this purpose, two types of interventions have been developed: a primary intervention focused on the company whose purpose is to raise awareness of *mobbing* and inclusion of LGBTIQ+ employees, creation of inclusive policies and training in healthy leadership. This primary intervention will be carried out in two different workshops. The other intervention will be a secondary intervention to address signs of workplace mobbing towards LGBTIQ+ people in the HR departments of the target organization. The secondary intervention in the workforce will take the form of a workshop aimed at improving the work climate, empathy and understanding among colleagues towards LGBTIQ+ peers.

The entire evaluation proposal process (this is the first part of this project and is explained in detail in the Research Methodology Initiation Paper) will last from January to July. The expected results are favorable, and therefore, the situation of *mobbing* towards LGBTIQ+ colleagues of the staff will decrease or disappear, the work environment will improve, the company's policies will change and there will be a promotion of diversity in the organization.

KEY WORDS: *Mobbing*, organizational climate, intervention, LGBTIQ+ employees and healthy leadership.

ÍNDICE

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	6
1.2 MARCO TEÓRICO.....	9
1.2.1 PREJUICIOS HACIA EL COLECTIVO LGTBIQ+ EN EL ENTORNO LABORAL.....	9
1.2.2 ESTEREOTIPOS DE GÉNERO EN EL ENTORNO LABORAL.....	9
1.2.3 <i>MOBBING</i> LABORAL.....	10
1.2.4 PSICOLOGÍA DE LA SALUD OCUPACIONAL POSITIVA	10
1.2.5 PSICOLOGÍA POSITIVA.....	11
1.2.6 INTERVENCIÓN DESDE LA PSICOLOGÍA DE LA SALUD OCUPACIONAL POSITIVA (Salanova, 2009, pp. 270-276).....	11
1.3 DEFINICIÓN DEL TEMA A TRABAJAR	12
2. PROPUESTA DE DESARROLLO	12
3. METODOLOGÍA	13
3.1 MUESTRA.....	13
3.2 VARIABLES E INSTRUMENTOS	14
3.3 VARIABLES DEMOGRÁFICAS Y LABORALES.....	15
3.4 PROCEDIMIENTO	15
3.4.1 INTERVENCIÓN PRIMARIA A LAS FIGURAS LÍDERES.....	16
3.4.2 EVALUACIÓN ANTES DE LA INTERVENCIÓN.....	17
3.4.3 INTERVENCIÓN SECUNDARIA EN LA PLANTILLA.....	18
3.4.4 EVALUACIÓN DESPUÉS DE LA INTERVENCIÓN	20
4. RESULTADOS ESPERADOS	20
5. CRONOGRAMA	21
6. PRESUPUESTO	22
7. CONCLUSIONES	23
8. ANÁLISIS DE TRANSFERENCIAS DE CONOCIMIENTOS AL ÁMBITO PROFESIONAL	24
9. ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS TRAS EL MÁSTER.....	25
10. REFERENCIAS	26
ANEXOS.....	31
ANEXO 1: CONSENTIMIENTO INFORMADO	31
ANEXO 2: ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD.....	32

ANEXO 3: TALLER DE SENSIBILIZACIÓN Y CREACIÓN DE POLÍTICAS EN DIVERSIDAD ORGANIZACIONAL	33
ANEXO 4: TALLER DE ENTRENAMIENTO EN LIDERAZGO SALUDABLE	34
ANEXO 5: <i>WORKSHOP</i> DE INTERVENCIÓN EN EL <i>MOBBING</i> LGBTIQ+ Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL	35

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen muchos estudios que evalúan el *bullying* (o *mobbing*) en los puestos de trabajo, y cómo estos afectan a la salud mental tanto de las personas trabajadoras como a la propia empresa. A pesar del número de estudios existentes, son pocos los que centran su interés en cómo los prejuicios que cierta parte de la sociedad sigue teniendo hacia el colectivo LGTBIQ+, afectan a este grupo de personas trabajadoras en su puesto de trabajo, y a la propia organización.

Es importante saber identificar los problemas que puedan surgir dentro de la organización, pero, además, es todavía más importante saber cómo crear una intervención efectiva para poder prevenir o tratar estos problemas, y darles una solución. En un estudio de Salin et al., (2020) se quiso identificar qué intervenciones y acciones eran las que mejor resultado proporcionaban tras intervenir en un caso de *mobbing* laboral. Los resultados de este estudio reflejaron que la educación y la implantación de políticas dentro de la organización, fueron las acciones que más resultados obtuvieron para reventar el *mobbing* dentro del ámbito laboral.

1.1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Es un hecho que en la sociedad mundial actual sigue existiendo cierto rechazo proyectado hacia las personas LGTBIQ+. Este rechazo también está presente en la vida laboral de este grupo de personas, bien sea, a la hora de decidir si van a ser contratadas o para recibir alguna bonificación por su trabajo (Moya y Moya-Garófano, 2020). En un estudio realizado por Flage (2019) se comprobó que personas candidatas homosexuales tenían un 40% menos de probabilidades de recibir una respuesta positiva de una oferta de trabajo, en comparación con las personas candidatas heterosexuales, a pesar de que ambas candidaturas presentaran la misma información en su curriculum. Este autor también comprobó que los procesos de selección para altos cargos, tenían mayor discriminación.

A pesar de todas las leyes y regulaciones establecidas, en España sigue habiendo cifras indicadoras de la existencia de discriminación y agresiones contra el colectivo

LGTBIQ+. En este estudio, nos centraremos en el ámbito laboral, en el que, a pesar de las normativas establecidas, la discriminación permanece presente en la actualidad.

En 2019, dentro del entorno laboral el 36% de los trabajadores LGTBIQ+ han escuchado rumores sobre su orientación o identidad de género, asimismo, el mismo porcentaje de personas habrían sido oyentes de chistes o comentarios negativos sobre el colectivo LGTBIQ+. Otro 13% habría sido víctima de burlas o insultos por pertenecer al colectivo LGTBIQ+; también hay un 7% de personas que afirman haber sufrido impedimentos en su puesto de trabajo, como por ejemplo no obtener promociones o aumentos de salario por pertenecer al colectivo. Por último, un 2% afirma haber perdido su trabajo por ser LGTBIQ+ (Pichardo, 2019, como citado en Córdoba, 2021); de hecho, el colectivo LGTBIQ+ tiene una alta tasa de paro y desempleo, esto causa que sean muchas las personas que tengan que seguir vías alternativas para conseguir su salario (Córdoba, 2019).

La discriminación en el entorno laboral también puede producirse mediante microagresiones; las microagresiones son aquellas formas de humillación verbal, conductual o ambiental que se presentan de forma breve y cotidiana, estas humillaciones indican desprecios e insultos que tienen resultados psicológicos negativos o desagradables para la persona, o personas, objetivo (Sue et al., 2007, como citado en Okorie-Awé et al., 2021) Según indican Resnick & Galupo (2018) muchas de las personas de la plantilla, no tienen en cuenta qué actitudes son perjudiciales, aunque estas no tengan el objetivo de hacer daño. Debido a estas microagresiones entre otros factores, una gran cantidad de las personas trabajadoras del colectivo indican no “salir del armario” dentro del entorno laboral, y un 15% indica no asistir a eventos de empresa para evitar exponerse a un trato más cercano y personal (Córdoba, 2019). Saber qué son las microagresiones y cuáles se producen en la empresa, permite crear intervenciones que ayuden a aumentar la diversidad y la satisfacción laboral (Resnick & Galupo, 2018).

Muchas empresas denuncian la presencia de problemas de diversidad e igualdad en su espacio de trabajo, son estas mismas, las que incluyen a personas empleadas del colectivo LGTBIQ+, entre otros colectivos minoritarios, en su grupo de interés (Steiger & Henry, 2020)

La elaboración e implantación de políticas organizacionales inclusivas y las reacciones de la plantilla de trabajo son buenos predictores de la discriminación percibida en el puesto de trabajo. Al implantar estas políticas, la organización establece qué comportamiento está permitido y tolerado en su empresa con respecto a la igualdad de género y orientación sexual (Ruggs et al., 2015). Existen tres tipos de apoyo dentro de las organizaciones, que ayudan a prevenir, o incluso reducir, el estigma hacia el colectivo LGTBIQ+, y, por lo tanto, a los trabajadores de dicho colectivo. Estos tres apoyos son: las políticas y prácticas inclusivas (favorecer la inclusión desde los altos directivos, o, entrenamiento a la diversidad); clima inclusivo (crear un entorno seguro y diverso); apoyo de compañeros y supervisores (Webster et al., 2018). Elaborar políticas organizacionales que se centren en la igualdad, y tener el apoyo de los compañeros de trabajo hace que los empleados tengan una baja percepción de discriminación en el trabajo, sobre todo en el caso de los trabajadores transgénero (Ruggs, et al., 2015; Seiler-Ramadas et al., 2022).

Un clima de apoyo en el trabajo, contribuye a que los empleados LGTBIQ+ estén más satisfechos en su puesto de trabajo, y que además sigan comprometidos para con la empresa, que, a su vez, esta contribuye a la reducción de estrés psicológico y discriminación (Di Marco et al., 2021). De igual modo, tanto la aceptación y la consciencia de la presencia de los empleados LGTBIQ+, así como su bienestar, favorece su inclusión y aceptación en la sociedad. Cuando esto se consigue, hay mayor probabilidad de que este grupo de trabajadores tengan más confianza para revelar su orientación y/o identidad de género en el trabajo, y la posibilidad de conseguir su propio autodescubrimiento es mayor. Además, esta aceptación consigue actitudes en el trabajo más positivas y mayor resiliencia (Seiler-Ramadas et al., 2022)

Muchas empresas denuncian la falta de diversidad en su plantilla, y es por ello que estas mismas empresas incluyen a empleados del colectivo LGTBIQ+ en su plantilla para favorecer la inclusión e igualdad (Steiger & Henry, 2020). Además, se ha comprobado que las empresas con plantillas diversas, han acogido de una manera más positiva la incorporación de políticas inclusivas; además, las empresas diversas muestran más preocupación por el bienestar de sus trabajadores (Kyaw et al., 2021).

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 PREJUICIOS HACIA EL COLECTIVO LGTBIQ+ EN EL ENTORNO

LABORAL

Los prejuicios hacia el colectivo LGTBIQ+ son el resultado de un estigma sexual internalizado, el cual da fruto a una evaluación negativa dirigido a este grupo. La creencia de estos prejuicios a algunas personas les sirve para justificar su desagrado hacia este grupo de personas (Teliti, 2015). La sociedad actual sostiene que el colectivo LGTBIQ+ sigue enfrentándose a prejuicios, que, además, también se presentan en el entorno laboral (Suriyasarn, 2016). Los prejuicios son las creencias sesgadas que aumentan las estadísticas de discriminación; esto convierte a los prejuicios en una de las causas más importantes de discriminación (Yasuda, 2022).

1.2.2 ESTEREOTIPOS DE GÉNERO EN EL ENTORNO LABORAL

El género es un concepto que se ha construido de forma social (Liu et al., 2020). Esta construcción social es la que ha creado las diferencias de género las cuales se pueden observar en el comportamiento de las personas (Li et al., 2021, como citado en Xiong et al., 2022). Los estereotipos de género tienen efectos en el puesto de trabajo, ya que, si una persona empleada no se comporta acorde a su género, suelen tener respuestas negativas por parte de la plantilla de trabajo o superiores, aunque su conducta vaya acorde a su rol laboral (Bryant-Lees & Kite, 2020). Los estereotipos son definidos como aquellas creencias sesgadas, en base a la interpretación distorsionada, sobre las capacidades percibidas de un miembro del equipo de trabajo

Dicho esto, la sociedad espera que los hombres tengan unas conductas más competitivas, autónomas y más confianza en sí mismos, mientras que de las mujeres se espera que sean más sensibles, cariñosas y amables (Vial & Napier, 2018, como citado en Gauci et al, 2022). Esta teoría hace referencia a conductas que se esperan de personas heterosexuales, por lo que, la sociedad supone que las personas que se salen de esa regla, atentan contra los roles tradicionales de género, como es el caso de las personas homosexuales y transgénero. Es por ello que este grupo de personas experimentan discriminación en el puesto de trabajo y a la hora de ser contratados; el nivel en el que esto

ocurre, depende de las percepciones y características asociadas con su género y ocupación (Bryant-Lees & Kite, 2020).

1.2.2.1 Teoría del estrés minoritario de Meyer

En el 2003, se publicó el artículo “*Prejudice, Social Stress, and Mental Health in Lesbian, Gay, and Bisexual Populations: Conceptual Issues and Research Evidence*”, en el cual aparece por primera vez la Teoría del estrés minoritario. Esta teoría se sitúa en unas circunstancias ambientales generales, el aspecto a resaltar en estas circunstancias, es el estatus clasificado como minoritario de la persona; en el caso de este trabajo, la identidad de género y orientación sexual de las personas.

Esta teoría indica que estas circunstancias ambientales, llevan a la manifestación de otros factores estresantes generales y los factores estresantes que son propios del grupo minoritario al que pertenece la persona; en este caso, la discriminación en el puesto de trabajo.

Con frecuencia estatus de minoría el individuo tiende a adoptarlo como propio y como consecuencia, aparecen factores estresantes que se relacionan con la percepción propia, esto implica que las personas, por ejemplo, tiendan a reprimir su vida personal en un ambiente laboral, y tengan consecuencias psicológicas negativas.

1.2.3 MOBBING LABORAL

El *Mobbing* es un daño psicosocial definido por Einarsen en el libro “*Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*”, como una conducta repetida, ejecutada de manera inconsciente o planificada, dirigida contra uno o varios trabajadores. Estas conductas causan distrés en sus víctimas, y pueden afectar en el ambiente y/o ejecución del trabajo.

1.2.4 PSICOLOGÍA DE LA SALUD OCUPACIONAL POSITIVA

Salanova define la Psicología de la salud ocupacional positiva como: “*El estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo del desarrollo de las organizaciones saludables*” (Salanova, 2009, p. 257).

Como indica Salanova en el libro “*Psicología de la salud ocupacional*”, esta disciplina de la psicología tiene como objetivo principal describir, predecir y explicar el funcionamiento óptimo de las personas en los contextos organizacionales, así como, amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida tanto en la organización, como en el ámbito laboral. Las organizaciones que adopten esta disciplina en su empresa, son más propensas a convertirse en Organizaciones saludables ya que tienen interés en poner como foco importante la mejora de la salud de su plantilla, y, de la organización.

1.2.5 PSICOLOGÍA POSITIVA

En 1999, Martin Seligman definió la Psicología positiva como un estudio científico que se basa en el funcionamiento óptimo de las organizaciones y las personas.

El objetivo de la psicología positiva es cambiar la perspectiva de la psicología. En lugar de centrarnos en reparar lo negativo, lo que pretende este nuevo enfoque de la psicología es construir cualidades positivas, pero sin dejar de lado la parte negativa (Seligman & Csikszentmihalyi, 2014).

Uno de los modelos propuestos por Seligman para promover y generar bienestar, es el modelo PERMA, las siglas de este modelo significan: *Positive emotion*, *Engagement*, *Relationships*, *Meaning*, *Accomplishment*. Estos cinco elementos en conjunto contribuyen a lograr el bienestar (Bolaños & Cruz, 2017).

1.2.6 INTERVENCIÓN DESDE LA PSICOLOGÍA DE LA SALUD OCUPACIONAL POSITIVA (Salanova, 2009, pp. 270-276)

Las estrategias de intervención desde la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva son llamadas “amplificaciones”. Estas amplificaciones hacen referencia a estrategias que se centran tanto en la persona como individuo, como en los grupos y en las organizaciones. Estas estrategias tienen como objetivo optimizar el funcionamiento del individuo y la organización, y promocionar la salud y calidad de vida organizacional.

Por ello en el libro de Salanova (2009), se ideó una clasificación de estrategias de amplificación según el foco (individual u organizacional) y objetivo concreto (diagnóstico, amplificación primaria, secundaria o terciaria), con el fin de mejorar los recursos laborales y personales y promover las demandas que impliquen un mayor reto.

1.3 DEFINICIÓN DEL TEMA A TRABAJAR

El objetivo de esta propuesta de intervención, se pretende crear una intervención primaria de prevención a nivel de organización, en la que los líderes serán protagonistas, y, se diseñará una intervención secundaria para la plantilla, con el fin de crear un plan contra la posible discriminación hacia las personas trabajadoras del colectivo LGTBIQ+ la plantilla de los Recursos Humanos de una organización.

Cuando hablamos de discriminación dirigida hacia este colectivo en el entorno laboral, se pretende englobar desde: comentarios improcedentes, bromas, aislamiento del empleado por parte de superiores y compañeros, ... Hasta: negación o impedimento de bonificaciones, trato diferenciado del resto de empleados que no pertenezcan al colectivo.

Por ello, esta propuesta de intervención se ha creado con el objetivo de crear una intervención primaria a nivel organizacional en líderes de la empresa; un plan de intervención secundaria a nivel de plantilla para abordar el problema antes de que comiencen consecuencias más graves; y un seguimiento tiempo después de la intervención para evaluar los cambios a través del tiempo.

Hay que destacar que esta propuesta de intervención es la segunda parte del proyecto descrito en el *Trabajo de Iniciación a la Metodología de Investigación*, el cual consiste en el desarrollo de una propuesta de evaluación. Esta propuesta de evaluación se divide en dos grupos: organización y plantilla. Lo que se pretende evaluar es el mobbing, el clima laboral y el clima laboral desde una perspectiva LGTBIQ+ para analizar las variables y medir los cambios antes y después de la intervención, y pasados unos meses tras la intervención.

2. PROPUESTA DE DESARROLLO

Como se ha mencionado con anterioridad, esta propuesta de intervención se crea con la intención de: por una parte, realizar prevención a nivel organizacional, mediante las jefaturas, y, por otra parte, intervenir sobre el inicio del problema a nivel de plantilla.

Es por ello que, el **Objetivo general** será favorecer la creación de un entorno laboral inclusivo y de clima respetuoso, donde todas las personas, independientemente de su género/orientación sexual, sean tratados como iguales.

En cuanto a los **Objetivos específicos**, serán los siguientes:

1. Diseñar una intervención primaria en el ámbito de prevención del *mobbing* dirigida hacia el colectivo LGTBIQ+, con el **foco organizacional** (en líderes).
2. Diseñar una intervención secundaria en el ámbito del *mobbing*, dirigida hacia el colectivo LGTBIQ+ con el **foco dirigido a la plantilla**.
3. Realizar una evaluación con instrumentos de medida durante la pre-intervención, y otra post-intervención para recopilar información sobre el efecto que ha tenido la **intervención secundaria**.
4. Realizar una evaluación de seguimiento tiempo después de la intervención, para monitorizar la mejoría de la intervención secundaria.
5. Recomendar intervenciones complementarias.

3. METODOLOGÍA

3.1 MUESTRA

La muestra estará compuesta por dos grupos: la plantilla de Recursos Humanos de la organización, y las personas líderes de la organización. Se espera que la organización sobre la cual se va a realizar las intervenciones tenga un total de 500 personas aproximadamente. Un total de 12 personas aproximadamente formarán el departamento de Recursos Humanos; y habrá aproximadamente 3 personas líderes de la organización y del departamento, en la muestra.

En resumen, en la intervención, aproximadamente habrá 12 personas que conformen la plantilla de Recursos Humanos de la organización sobre la cual se va a intervenir; a parte, también habrán 3 personas que sean las líderes de la organización y del departamento de Recursos humanos.

3.2 VARIABLES E INSTRUMENTOS

Teniendo en cuenta el objetivo e hipótesis de la Propuesta de evaluación, que como se ha mencionado anteriormente, es la primera parte de este proyecto y se encuentra explicada en profundidad en el *Trabajo de Iniciación a la Metodología de Investigación*; y también los objetivos de esta Propuesta de intervención, las variables e instrumentos de evaluación que se van a utilizar serán los siguientes:

Mobbing: es un proceso en el cual se producen agresiones instrumentales en el área laboral, de una forma más o menos sutil, hacia una/varias personas, que se convierten en víctimas. Estas acciones se realizan de forma intencional y de manera activa (Escartín, et al., 2010). Para evaluar esta variable, se empleará la *Escala Cisneros* (Fidalgo & Piñuel, 2004). Esta es una escala compuesta por 43 ítems, que evalúa el grado de acoso psicológico sufrido, el estrés post-traumático y el abandono profesional. Este cuestionario está compuesto por ítems con seis alternativas de respuesta que van desde: 0 (*Nunca*) a 6 (*Todos los días*).

Clima laboral: se entiende como las características que se dan en el área laboral, las cuales se perciben de manera directa o indirecta por las personas trabajadoras que se desenvuelven en ese medioambiente (Pérez, et al., 2016). Para medir esta variable, se empleará el *Cuestionario de Litwin y Stringer* (1968), este es un instrumento de 50 ítems que se encarga de medir el clima laboral en el espacio de trabajo. Este cuestionario está compuesto por ítems con cuatro alternativas de respuesta, que van desde: 1 (*Totalmente en desacuerdo*) a 4 (*Totalmente de acuerdo*).

Clima hacia el colectivo LGTBIQ+ en el ámbito laboral: la discriminación hacia el colectivo LGTBIQ+ en el ámbito laboral, es un hecho que conlleva a consecuencias negativas en la organización (Languilaire & Carey, 2017). El clima de trabajo puede variar entre un ambiente de apoyo, a un ambiente hostil entre las personas del colectivo LGTBIQ+ (Liddle, et al., 2004). Para evaluar esta variable se va a utilizar el cuestionario *The Lesbian, Gay, Bisexual and Transgendered Climate Inventory (LGBTCI)* (Rivero-Díaz, et al. 2021). Este es un cuestionario de 15 ítems, que evalúa la percepción de apoyo o discriminación hacia los empleados LGTBIQ+ en el área laboral. Este cuestionario está compuesto por ítems con cuatro alternativas de respuesta que van desde: 1 (*No me describe en absoluto*) a 4 (*Me describe extremadamente bien*). Este cuestionario será el único que

solamente podrán rellenar las personas del colectivo LGBTIQ+, ya que si lo cumplimentan las personas heterosexuales de la empresa podría afectar a los resultados debido a que este cuestionario no se adapta a este grupo.

3.3 VARIABLES DEMOGRÁFICAS Y LABORALES

Para el análisis de los datos se requerirán las siguientes variables laborales: 1. Puesto laboral (Director/a, Coordinador/a, Gerente, *Recruiter*, Especialista en..., ...); 2. Puesto en el departamento (Presidente/a, Coordinador/a, miembro del departamento, ...); 3. Antigüedad en la empresa; 4. Experiencia en otras organizaciones; 5. Relación con el colectivo LGBTIQ+ (orientación sexual, identidad de género, aliado/a, ...); 6. Correo electrónico para comunicar el resultado.

3.4 PROCEDIMIENTO

La propuesta de intervención hacia la discriminación a empleados/as del colectivo LGBTIQ+ se desarrollará durante los meses de enero a julio. Tras contactar con la organización objetivo, se llevará a cabo un proceso de entrevista y evaluación que se explica con mayor detalle en el *Trabajo de Iniciación a la Metodología de investigación*.

A nivel Organizacional se realizará una intervención primaria que se centrará en el estilo de liderazgo que tengan las personas al cargo de la empresa. Lo que se pretenderá es generar una forma de liderazgo saludable que repercuta de forma positiva en la empresa, y que ayude a prevenir la discriminación que puedan sufrir las personas que trabajen en la empresa y que pertenezcan al colectivo LGBTIQ+, siendo estas figuras líderes, un modelo a seguir. También se crearán políticas saludables e inclusivas para cambiar el clima y los valores de la empresa.

A nivel de Plantilla se realizará una intervención secundaria que se centrará en los componentes del departamento de Recursos humanos de la organización sobre la cual se interviene, para abordar el tema de la discriminación entre los miembros plantilla debido a la orientación/identidad de los pares, y evitar que la gravedad de la situación empeore.

3.4.1 INTERVENCIÓN PRIMARIA A LAS FIGURAS LÍDERES

La Intervención primaria dará comienzo en febrero y se llevará a cabo con las personas líderes de la empresa y del departamento de recursos humanos, que, en este caso, son las tres personas que indica la muestra.

Durante el desarrollo de esta intervención primaria se llevarán a cabo dos talleres: el primero consistirá en sensibilización en diversidad e inclusión LGBTIQ+ y elaboración de políticas inclusivas (*Anexo 3*); el segundo taller consistirá en entrenamiento de liderazgo saludable (*Anexo 4*).

Dicho esto, el primer taller se dividirá en dos partes:

La primera parte del taller consistirá en sensibilizar en diversidad LGBTIQ+. Para ello, el taller comenzará con una pequeña introducción y presentación de los objetivos del taller. Posteriormente se realizará una psicoeducación con el objetivo de formar y capacitar, en la que se expliquen conceptos clave como: el *Mobbing*, clima laboral, Diversidad de género, Orientación sexual e Igualdad. También se mostrarán estadísticas y estudios en las que se vea reflejada la importancia de la inclusión en el ámbito laboral, y se realizará una discusión sobre los desafíos a los que se enfrentan las personas LGBTIQ+ en el ámbito laboral. Este taller se prevé que dure 1 hora y media aproximadamente.

La segunda parte de este taller consistirá en la creación de políticas inclusivas. Para ello se realizará una revisión y análisis a las políticas existentes en la organización, y se identificarán las qué áreas pueden mejorarse o cambiarse para favorecer la inclusión y diversidad. Posteriormente se procederá al desarrollo para elaborar políticas que aborden la inclusión, la prevención del *mobbing* laboral y la igualdad de oportunidades para el colectivo LGBTIQ+. Para terminar este taller, se hará una recapitulación de los puntos más importantes que se han visto, y se dejará un espacio para responder dudas o aportar reflexiones. Por último, se hará hincapié en la importancia del compromiso tanto personal como organizacional para con los empleados, incluyendo los empleados LGBTIQ+. Este taller se prevé que tenga una duración de 2 horas y media aproximadamente.

El segundo taller consistirá en trabajar en la creación de un liderazgo saludable, es decir, construir organizaciones que tengan un clima de aprendizaje, resiliencia y de respeto.

Este taller se dividirá en dos sesiones de 1 hora y media cada uno.

La primera sesión consistirá en definir los objetivos de éste, que en este caso es el liderazgo saludable. Se comenzará con una descripción de los elementos clave de un liderazgo saludable, y se realizará un debate sobre la importancia de un liderazgo inclusivo hacia las personas LGBTIQ+ en el puesto de trabajo. Antes de finalizar el taller, se realizará un análisis de estrategias que sirven para promover el clima laboral positivo, y se pondrán ejemplos y estudios de caso de otras empresas que hayan tenido resultados positivos en la salud psicosocial de las personas que componen su organización.

En la segunda sesión del segundo taller, se desarrollará un módulo de entrenamiento en liderazgo saludable que aborde la promoción de un clima laboral saludable, mediante la creación de un entorno laboral que sea colaborativo e inclusivo. Durante esta sesión se elaborará una discusión grupal entre las figuras líderes para promover la participación y el intercambio de ideas y experiencias. Al acabar el taller se resolverán las dudas que se tengan sobre el tema a trabajar, en esta etapa es muy importante que las personas líderes reciban una buena retroalimentación y resolución de dudas.

Se les proporcionará material de apoyo, como, por ejemplo, lecturas recomendadas o *webinars*, con la intención de promover el aprendizaje y formación continua. Para finalizar, se realizará una recapitulación de las sesiones anteriores para refrescar conceptos y evaluar de manera inmediata el aprendizaje por parte de las personas que lideran la organización en cuestión.

3.4.2 EVALUACIÓN ANTES DE LA INTERVENCIÓN

Antes de realizar las intervenciones, primero se establecerá el primer contacto con la empresa, y se llevarán a cabo entrevistas con los *stakeholders* de la empresa y departamento de RR.HH., que nos ayudarán a conseguir información clave sobre la organización.

Tras esta recogida de información se coordinará una reunión para informar sobre la evaluación que se realizará en la plantilla, y sobre las intervenciones (primaria y secundaria) que se van a llevar a cabo con la jefatura de la organización y departamento de RR.HH., y la plantilla de RR.HH.

En este punto, se solicitará que las personas participantes firmen un Acuerdo de confidencialidad y un Consentimiento informado (*Anexos 1 y 2*) para garantizar la

privacidad y el anonimato de quienes participen ya que se va a hacer uso de sus datos personales. Para conocer el nivel inicial de la discriminación y, del clima laboral en la plantilla hacia las personas LGBTIQ+ de la misma, se recogerá la información con los siguientes cuestionarios: (*Escala Cisneros* y *Cuestionario de Litwin y Stringer*, para medir el mobbing y el clima laboral en la plantilla, y el cuestionario *The Lesbian, Gay, Bisexual and Transgendered Climate Inventory* que solamente se administrará a los empleados del colectivo para tener una evaluación más específica. La evaluación se realizará de forma telemática para mayor comodidad de los participantes, y tendrán disponibles las instrucciones de cumplimentación.

Toda la primera parte que conforma la Propuesta de evaluación se encuentra explicada en mayor profundidad y detalle en el *Trabajo de Iniciación a la Metodología de Investigación*, en este trabajo pondremos el foco en la propuesta de intervención.

3.4.3 INTERVENCIÓN SECUNDARIA EN LA PLANTILLA

La Intervención secundaria dará comienzo en marzo y se llevará a cabo con las personas que forman el departamento de recursos humanos, que, en este caso, son las 12 que indica la muestra; la muestra se dividirá en dos grupos de 6 personas cada uno, para que la intervención sea más fácil de realizar. Esta intervención secundaria se llevará a cabo mediante un *workshop* (*Anexo 5*) de 4 horas de duración cuya finalidad sea intervenir sobre el acoso laboral hacia las personas LGBTIQ+ de la plantilla y mejora del clima laboral del departamento. Por lo tanto, este *workshop* tendrá una duración de 8 horas en total, teniendo en cuenta que son dos grupos de 6 personas cada uno.

Este *workshop* tendrá como objetivos: la sensibilización sobre el acoso laboral y las consecuencias que puede haber para las personas del colectivo LGBTIQ+ en el trabajo; promover el respeto, igualdad y diversidad en el entorno laboral y el fomento de un ambiente diverso e inclusivo; y, identificar y tratar los factores clave que contribuyen a que permanezca el clima laboral negativo, así como proponer acciones de mejora.

Este *workshop* se dividirá en 2 sesiones de 2 horas cada uno:

La primera sesión consistirá en una pequeña introducción y presentación de los participantes del taller. Es importante crear un clima seguro para fomentar la participación

y el dialogo para que el taller surta mayor efecto. Se realizará sensibilización sobre el acoso laboral y se explicará qué es este concepto y los tipos de acoso laboral que existen. Asimismo, se expondrán situaciones de acoso laboral real hacia personas del colectivo LGBTIQ+, se hará un análisis de las consecuencias que este acoso puede tener tanto en las víctimas, como en el clima laboral; y, se hará sensibilización sobre los desafíos a los que se enfrentan las personas LGBTIQ+ en el puesto de trabajo.

Antes de finalizar esta sesión, se realizará una actividad que consiste en que las personas participantes escriban en papeles qué desafíos o situaciones creen que pueden enfrentarse las personas LGBTIQ+ en su puesto de trabajo, las experiencias reales vividas son válidas. Tras escribirlo, se depositarán los papeles en un recipiente y se mezclarán. Cada participante cogerá una tarjeta del recipiente y leerá en voz alta la situación escrita. La finalidad de esta actividad es que las personas de la plantilla de RR.HH. debatan sobre la experiencia descrita, fomentando la reflexión y el diálogo sobre cómo se podrían sentir o cómo podrían ayudar en dicha situación. Se finalizará la sesión con conclusiones y reflexiones que se tengan, y se dará *feedback* siempre desde el respeto y la apertura.

La segunda sesión requerirá la participación activa de la plantilla, ya consistirá en realizar analizar las estrategias necesarias para elaborar un ambiente laboral que promueva la inclusión y el respeto, para ello, se identificarán los factores que contribuyen a la mantención de un clima laboral negativo. Posteriormente, se realizará una revisión de las relaciones interpersonales que existen en la plantilla y cómo es la comunicación en el espacio de trabajo. Por último, se crearán estrategias de mejora del clima laboral que promuevan el respeto mutuo y la colaboración entre pares, pertenezcan o no al colectivo LGBTIQ+.

Se cerrará el *workshop* haciendo una recapitulación de la materia vista y de los aprendizajes que han adquirido las personas participantes, es importante resaltar la mantención del compromiso individual y grupal para conseguir mantener los cambios a lo largo del tiempo, y mejorar como plantilla. Se dará *feedback* de las preguntas finales o aportaciones individuales o grupales que se tengan.

3.4.4 EVALUACIÓN DESPUÉS DE LA INTERVENCIÓN

Se realizarán dos evaluaciones tras la intervención. La primera se realizará inmediatamente después de finalizar la intervención, y la segunda se realizará cinco meses después de la intervención para hacer un seguimiento, y ver si los resultados se mantienen, mejoran o han vuelto a su situación inicial antes de la intervención.

La evaluación de seguimiento después de la intervención se realizará durante la primera semana del mes de julio, cinco meses después de la intervención, ya que es un proceso longitudinal, como se explica en el *Trabajo de Iniciación a la Metodología de Investigación*. En esta fecha se administrarán de nuevo los cuestionarios utilizados durante la evaluación inicial con la intención de medir si realmente se ha producido un cambio tras la intervención realizada a nivel de plantilla.

4. RESULTADOS ESPERADOS

A Nivel organizacional se espera que las figuras líderes de la empresa, y altos cargos, tengan una notable influencia tras haber trabajado el liderazgo saludable, y la creación e implementación de las nuevas políticas de diversidad. Tras realizar esta intervención preventiva a nivel de organización, se espera que la empresa adquiera unos nuevos valores, y que por tanto, se fomente un clima organizacional más saludable.

A Nivel de plantilla, los resultados esperados tras la ejecución del taller será que se haya producido una sensibilización por parte de las personas que forman la plantilla de RR.HH. sobre la importancia de la inclusión hacia sus pares LGBTIQ+; asimismo, se espera que se una mayor concienciación, comprensión y empatía hacia las situaciones a las que se enfrentan las personas LGBTIQ+ en el área laboral.

Tras realizar actividades que hayan ayudado a generar diálogo y reflexión sobre las situaciones que causan malestar a las personas LGBTIQ+ en el puesto de trabajo, se espera que después de la intervención, la plantilla sea capaz de recurrir a las reflexiones aprendidas y generar otras nuevas para resolver la situación de una manera asertiva y respetuosa.

Tras realizar el *workshop*, lo que se espera es que se haya producido un aumento de la confianza entre todos los miembros de la plantilla, que les permita formar nuevos vínculos; también se espera que haya una mejor comprensión y empatía entre iguales, y dicho esto, que se produzca la desaparición del *Mobbing*.

Si la intervención primaria a Nivel individual no diese resultado, es decir, la situación inicial de discriminación y el clima laboral negativo no han cambiado ya que los resultados post-evaluación son similares a los iniciales, entonces, se hará una reevaluación de la intervención para averiguar los posibles fallos de ésta, y considerar intervenciones complementarias para poder abordar el problema desde otra perspectiva, siempre desde una visión que fomente la diversidad e inclusión para crear un clima laboral inclusivo y respetuoso.

Si la intervención secundaria realizara en la plantilla no diese resultado y la situación inicial no ha cambiado ya que los resultados obtenidos en la post-evaluación son similares a los iniciales, se realizará una reevaluación de la intervención secundaria para averiguar sus debilidades y recomendar intervenciones complementarias para poder abordar el problema desde otra perspectiva, pero siempre buscando fomentar la diversidad e inclusión para la mejora del clima organizacional y la desaparición de cualquier signo de *mobbing* en la plantilla de RR.HH.

5. CRONOGRAMA

FECHA	ACTIVIDAD	PERÍODO
ENERO	Contacto con la empresa	Segunda semana de enero
	Entrevista a <i>stakeholders</i>	Tercera semana de enero
	Reunión informativa	Cuarta semana de enero
FEBRERO	INTERVENCIÓN PRIMARIA EN LAS PERSONAS LÍDERES DE LA EMPRESA	Mes completo

MARZO	Primera evaluación a la plantilla (pre- intervención)	Primera semana de marzo
	Análisis de datos	Segunda semana de marzo
	Informe de resultados plantilla	Tercera semana de marzo
	INTERVENCIÓN SECUNDARIA EN LA PLANTILLA	Cuarta semana de marzo
ABRIL	Segunda evaluación de la plantilla (post- intervención)	Primera semana de abril
	Análisis de datos	Segunda semana de abril
	Informe de resultados de la plantilla	Tercera semana de abril
JULIO	Tercera evaluación a la plantilla	Primera semana de julio
	Análisis de datos	Segunda semana de julio
	Informe de resultados de la plantilla	Tercera semana de julio

6. PRESUPUESTO

En este presupuesto se van a recoger, solamente, los costes de esta propuesta de intervención primaria y secundaria.

En primer lugar, como la intervención se realizará en la organización demandante, no habrá costes en lo referente a los espacios. Asimismo, como los cuestionarios de evaluación se administrarán de forma telemática, tampoco habrá costes por dicho material; sin embargo, el coste de la compra de todos los instrumentos de evaluación, será de 250€ en total.

El coste total de la evaluación y el análisis de los resultados durante todo el proceso de intervención (de enero a julio), será de 1.650€. El coste total de la formación y los

talleres en ambos grupos, será de 2.300€. Por último, el coste del personal que realiza la intervención será de 3.000€ en total.

El coste total de la evaluación e intervención es de 7.200€, el coste de la intervención por cada participante, es de 480€, esto puede saberse calculando el coste total entre el número de participantes que se prevén, en este caso son 15 participantes incluyendo plantilla y jefaturas. La duración total de la de las intervenciones, sin contar con la evaluación, es aproximadamente de 11 horas, esto indica que el coste por hora de la formación es de 43.63€ por participante.

7. CONCLUSIONES

Para concluir esta propuesta de intervención primaria en jefaturas, y secundaria en plantilla de RR.HH., hay que destacar la importancia de trabajar sobre el liderazgo saludable y el desarrollo de políticas organizacionales inclusivas para generar un ambiente de bienestar, igualdad y respeto en la empresa. Esto a su vez, ayuda a definir qué tipo de valores quiere tener la empresa, y construye un clima y cultura organizacional acorde a ésta.

Como hemos visto a lo largo del Máster universitario, hay diversas formas de cambiar la cultura organizacional de una empresa, la que más se ajusta a esta propuesta de intervención tiene que ver con los cambios en creencias y valores de la organización. Esto se puede conseguir mediante: la formación, los métodos de participación grupales y los *role-playings*. La propuesta de intervención realizada incluye todos los puntos anteriores, lo cual es indicativo de que puede ser muy efectiva en el cambio organizacional y de grupo, y que puede obtener resultados beneficiosos.

Asimismo, la sociedad actual, sobre todo a nivel nacional, es cambiante y cada vez se abre y se muestra más a sí misma. Es importante, que las personas que formen parte de una organización puedan sentirse seguras de sí mismas y con el resto de miembros de la empresa dentro de la organización. Por ello, el entorno de trabajo no debe suponer una amenaza para las personas del colectivo LGBTIQ+ (en el caso de este trabajo) en lo

referente a su plantilla, el resto de la organización, o sus derechos como persona empleada de la empresa.

8. ANÁLISIS DE TRANSFERENCIAS DE CONOCIMIENTOS AL ÁMBITO PROFESIONAL

A lo largo del Máster universitario se han aprendido múltiples conceptos en lo referente a los recursos humanos, la psicología organizacional y el bienestar de la persona trabajadora en la empresa. Todos estos conocimientos y valores adquiridos a lo largo del curso, pueden transferirse al ámbito profesional para transformar el área laboral en el que se trabaje, en un sitio más óptimo dado que va a ser el lugar donde se va a pasar a diario, gran parte de los días.

Durante el curso se ha hablado de bienestar organizacional, este es un concepto interesante ya que, bienestar no es solamente sinónimo de estar bien. Bienestar tiene que ver con sentirse cómodo/a en el puesto de trabajo, tanto a nivel social, como ergonómico, como a nivel de carga laboral. Es por ello que ha de trabajarse, tanto con las personas empleadas, como con las jefaturas y superiores, el mantener un equilibrio entre el ámbito social, laboral y una buena comodidad ergonómica que evite lesiones en las personas que forman parte de la empresa.

Es importante que las personas líderes sepan lo relevante que es incentivar a las personas que forman parte de la organización. De esta manera se puede conseguir motivar al personal y se puede mejorar su rendimiento laboral. Como indica la Psicología Organizacional Positiva, una persona trabajadora que es feliz en su puesto de trabajo, aumenta su rendimiento, mejora su satisfacción laboral y mejora la producción de la empresa (Peñalver et al., 2019).

El aprendizaje más valioso que he aprendido como alumno del máster, es la creación de una buena marca personal. Esto lo puedo llevar a mi ámbito profesional mediante la toma de riendas ya no solo de mi perfil profesional, sino también de la imagen que transmite mi lugar de trabajo. Una buena marca personal en la organización de la cual formo parte, es efectiva para llegar al mayor número de personas que llegan a la entidad, y

permite que más recursos, tanto locales como nacionales, nos conozcan y soliciten de nuestra ayuda y/o colaboración.

9. ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS TRAS EL MÁSTER

COMPETENCIAS DEL MÁSTER A VALORAR	ANÁLISIS PREVI O AL MÁSTER	ANÁLISIS POSTERIOR AL MÁSTER	COMPETENCIAS DEL MÁSTER A VALORAR	ANÁLISIS PREVI O AL MÁSTER	ANÁLISIS POSTERIOR AL MÁSTER
CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía	3	5	CE6 - Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.	2	5
CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.	3	4	CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.	2	4

CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos	4	5	CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.	2	4
CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.	3	5	CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.	3	5
CE5 - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales, así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.	3	5			

10. REFERENCIAS

Bohren, J. A., Imas, A., & Rosenberg, M. (2019). The dynamics of discrimination: Theory and evidence. *American economic review*, *109*(10), 3395-3436. DOI: 10.1257/aer.20171829

- Bolaños, R. E. D., & Cruz, E. I. (2017). La psicología positiva: Un nuevo enfoque para el estudio de la felicidad. *Razón y palabra*, 21(96), 660-679.
- Bryant-Lees, K. B., & Kite, M. E. (2020). Evaluations of LGBT job applicants: consequences of applying “out”. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40 (7), 874-891. DOI: doi.org/10.1108/EDI-01-2019-0048
- Córdoba, C.R. (2021). La situación actual del Colectivo LGTBI en España. Un análisis legislativo de los derechos reconocidos y la protección de víctimas de discriminación por orientación sexual y/o identidad o expresión de género. [Current situation of LGTBI community in Spain. A legislative analysis about recognized rights and protection of victims of discrimination based on sexual orientation and / or gender identity or expression] *Ehquidad*, (16), 141-164. DOI:10.15257/ehquidad.2021.0017
- Di Marco, D., Hoel, H., & Lewis, D. (2021). Discrimination and exclusion on grounds of sexual and gender identity: Are LGBT people’s voices heard at the workplace? *The Spanish Journal of Psychology*, 24 (18), 1 – 6. DOI: doi.org/10.1017/SJP.2021.16
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (Eds.). (2010). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (pp. 3-41). CRC press. DOI: doi.org/10.1201/EBK1439804896
- Escartín-Solanelles, J., Arrieta-Salas, C., & Rodríguez-Carballeira, Á. (2010). " Mobbing" o acoso laboral: revisión de los principales aspectos teórico-metodológicos que dificultan su estudio. *Actualidades en psicología*, 23(110-111), 1-19.
- Flage, A. (2019). Discrimination against gays and lesbians in hiring decisions: a meta-analysis. *International Journal of Manpower*, 41 (6), 671-691. DOI: 10.1108/IJM-08-2018-0239
- Gauci, P., Peters, K., O’Reilly, K., & Elmir, R. (2022). The experience of workplace gender discrimination for women registered nurses: A qualitative study. *Journal of Advanced Nursing*, 78 (6), 1743-1754. DOI: doi.org/10.1111/jan.15137

- Kyaw, K., Treepongkaruna, S., & Jiraporn, P. (2021). Stakeholder engagement and firms' innovation: Evidence from LGBT-supportive policies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28 (4), 1285-1298. DOI: doi.org/10.1002/csr.2150
- Languilaire, J. C. E., & Carey, N. (2017). LGBT voices in work-life: A call for research and a research community. *Community, work & Family*, 20(1), 99–111. DOI: doi.org/10.1080/13668803.2016.1273198
- Liddle, B. J., Luzzo, D. A., Hauenstein, A. L., & Schuck, K. (2004). Construction and validation of the lesbian, gay, bisexual, and transgendered climate inventory. *Journal of Career Assessment*, 12, 33–50.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Liu, T., & Li, M. (2020). Performing femininity: Women at the top (doing and undoing gender). *Tourism Management*, 80. DOI: doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104130
- Mejía, A., Pastrana, J., & Mejía, J. (2011). XII Congreso Internacional de Teoría de la Educación. *La autoestima, factor fundamental para el desarrollo de la autonomía personal y profesional*. Barcelona: Universidad de Barcelona
- Meyer, I. H. (2003). Prejudice, social stress, and mental health in lesbian, gay, and bisexual populations: conceptual issues and research evidence. *Psychological bulletin*, 129 (5), 674-697. DOI: doi.org/10.1037/0033-2909.129.5.674
- Moya, M., & Moya-Garófano, A. (2020). Discrimination, work stress, and psychological well-being in LGBTI workers in Spain. *Psychosocial intervention*, 29 (2), 93-101. DOI: doi.org/10.5093/pi2020a5
- Okorie-Awé, C., Crawford, S. Y., Sharp, L. K., Jaki, B. U., & Kachlic, M. D. (2021). A faculty and staff workshop on microaggression and implicit bias: Knowledge and awareness of student, faculty, and staff experiences. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 13(9), 1200-1209. DOI: 10.1016/j.cptl.2021.06.031

- Peñalver, J., Salanova, M., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2019). Happy-productive groups: How positive affect links to performance through social resources. *The Journal of Positive Psychology, 14*(3), 377-392.
- Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR, (24)*, 86-99.
- Resnick, C. A., & 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. DOI: 10.1080/00918369.2018.1542207
- Rivero-Díaz, M. L., Agulló-Tomás, E., & Llosa, J. A. (2021). Adaptation and Validation of the LGBTCI to the Spanish LGBT Working Population. *Journal of Career Assessment, 29*(3), 422-441. DOI: 10.1177/1069072720982339
- Rosenberg, M. (1989). *Society and the adolescent Self-image*. Revised edition. Middletown, CT: Wesleyan University Press
- Ruggs, E. N., Martinez, L. R., Hebl, M. R., & Law, C. L. (2015). Workplace “trans”-actions: How organizations, coworkers, and individual openness influence perceived gender identity discrimination. *Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity, 2*(4), 404–412. DOI: doi.org/10.1037/sgd0000112
- Salanova, M. (2009). *Psicología de la salud ocupacional*. Editorial Síntesis.
- Salin, D., Cowan, R. L., Adewumi, O., Apospori, E., Bochantin, J., D’Cruz, P., ... & Zedlacher, E. (2020). Prevention of and interventions in workplace bullying: A global study of human resource professionals’ reflections on preferred action. *The International Journal of Human Resource Management, 31* (20), 2622-2644. DOI: doi.org/10.1080/09585192.2018.1460857
- Seiler-Ramadas, R., Markovic, L., Staras, C., Medina, L. L., Perak, J., Carmichael, C., Horvat, M., Bajkusa, M., Baros, S., Smith, L., McDermott, D.T., & Grabovac, I.

- (2022). “I don’t even want to come out”: the suppressed voices of our future and opening the lid on sexual and gender minority youth workplace discrimination in Europe: a qualitative study. *Sexuality Research and Social Policy*, 19 (4), 1452-1472. DOI: doi.org/10.1007/s13178-021-00644-0.
- Seligman, M. E. (1999). The president’s address. *American psychologist*, 54(8), 559-562.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. In *Flow and the foundations of positive psychology* (279-298). Springer, Dordrecht.
- Steiger, R. L., & Henry, P. J. (2020). LGBT workplace protections as an extension of the protected class framework. *Law and Human Behavior*, 44(4), 251–265. DOI: doi.org/10.1037/lhb0000418
- Suriyasarn, B. (2016). Discrimination and marginalization of LGBT workers in Thailand. Köllen, T (Ed.), *Sexual orientation and transgender issues in organizations* (pp. 197-215). Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-319-29623-4_12
- Teliti, A. (2015). Sexual prejudice and stigma of lgbt people. *European Scientific Journal*, 11(14), 60-69.
- Webster, J. R., Adams, G. A., Maranto, C. L., Sawyer, K., & Thoroughgood, C. (2018). Workplace contextual supports for LGBT employees: A review, meta-analysis, and agenda for future research. *Human Resource Management*, 57(1), 193-210. DOI: doi.org/10.1002/hrm.21873
- Xiong, W., Chen, S., Okumus, B., & Fan, F. (2022). Gender stereotyping and its impact on perceived emotional leadership in the hospitality industry: A mixed-methods study. *Tourism Management*, 90. DOI: doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104476
- Yasuda, H. (2023). Employers’ stereotypes and taste-based discrimination. *Journal of the Japanese and International Economies*, 67, 101240. DOI: doi.org/10.1016/j.jjie.2022.101240

ANEXOS

ANEXO 1: CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, [Nombre de la persona participante], entiendo y acepto a participar en la Evaluación e Intervención realizada en [nombre de la organización]. Estoy consciente de los objetivos y la naturaleza de la actividad y doy mi consentimiento para participar en ella.

Acepto que la información compartida durante el taller es confidencial y será tratada de acuerdo con las políticas de privacidad de la organización. Estoy de acuerdo en respetar la confidencialidad de la información compartida por otros participantes y no divulgarla a terceros sin su permiso. Entiendo que cualquier comportamiento inapropiado o falta de respeto hacia otros participantes no será tolerado.

He tenido la oportunidad de hacer preguntas y aclarar cualquier duda antes de firmar este consentimiento informado.

Firma de la persona: _____

En _____ de _____ del año 20__

ANEXO 2: ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Yo, [Nombre de la persona participante], entiendo y acepto a participar en la Evaluación e Intervención realizada en [nombre de la organización], reconozco y acepto la importancia de mantener la confidencialidad de la información compartida durante el proceso. En este sentido, acordamos lo siguiente:

1. Mantendré en estricta confidencialidad toda la información personal y los datos recopilados durante la evaluación e intervención.
2. No divulgaré ninguna información confidencial que pueda identificar a otros participantes o afectar su privacidad.
3. Utilizaré la información recopilada únicamente con fines relacionados con la evaluación e intervención, y me comprometo a no utilizarla de manera inapropiada o perjudicial.
4. Respetaré la privacidad y la confidencialidad de los demás participantes, evitando cualquier forma de divulgación no autorizada de información.
5. Comprendo que el incumplimiento de este acuerdo de confidencialidad puede tener consecuencias legales y/o profesionales.

Firmo este acuerdo de confidencialidad como muestra de mi compromiso de mantener la privacidad y la confidencialidad de la información compartida durante la evaluación e intervención.

Firma de la persona: _____

En _____ de _____ del año 20__

ANEXO 3: TALLER DE SENSIBILIZACIÓN Y CREACIÓN DE POLÍTICAS EN DIVERSIDAD ORGANIZACIONAL

- Duración: 2 sesiones.
- Tiempo empleado aproximado: 3 horas y media.
- Objetivos:
 1. Realizar sensibilización a las jefaturas y superiores sobre la importancia de la inclusividad LGBTIQ+ en la organización y ámbito laboral.
 2. Facilitar los conceptos clave relacionados con la diversidad sexual e identidad de género, *mobbing* y clima laboral.
 3. Orientar a los participantes para la creación de políticas que fomenten la inclusión del colectivo LGBTIQ+ y diversidad en el entorno laboral.
- Estructura del taller:

Sesión 1: 1:30 horas de duración.

Introducción.

- Bienvenida y presentación del propósito del taller.
- Exploración de las expectativas y objetivos de los participantes.

Sensibilización en diversidad LGTBIQ+.

- Estadísticas y estudios que divulguen la importancia de la inclusión en el trabajo
- Debate sobre los desafíos a los que se enfrentan las personas LGBTIQ+ en el trabajo

Sesión 2: 2 horas de duración.

Creación de políticas inclusivas.

- Identificación y análisis de las políticas actuales de la organización.
- Elaboración y desarrollo de nuevas políticas que promuevan la inclusión, la diversidad en la empresa, y sean de carácter preventivo contra situaciones como el *mobbing*.

Recapitulación de los puntos importantes de este taller.

Espacio de preguntas y *feedback*.

ANEXO 4: TALLER DE ENTRENAMIENTO EN LIDERAZGO SALUDABLE

- Duración: 2 sesiones de 1 hora y media cada una.
- Objetivos:
 1. Comprender las claves de un liderazgo sano.
 2. Identificar las estrategias para el fomento de un clima laboral positivo.
 3. Hacer sensibilización sobre la importancia de un estilo de liderazgo inclusivo.
- Estructura del taller:

Sesión 1: 1:30 horas de duración.

Introducción:

- Definir los objetivos: conseguir el liderazgo saludable.

Componentes del liderazgo saludable:

- Descripción de los elementos clave en el liderazgo saludable.
- Debate sobre la importancia de un liderazgo inclusivo con las personas LGBTIQ+.

Cómo crear un clima laboral positivo:

- Análisis de estrategias que sirven para el fomento del clima laboral positivo
- Exposición de estudios de caso de éxito tras adoptar un estilo de liderazgo saludable inclusivo en otras empresas.

Sesión 2:

Creación de un módulo de entrenamiento en liderazgo saludable e inclusivo.

Discusión grupal sobre el liderazgo saludable para realizar un intercambio de ideas.

Espacio de preguntas, aportaciones y *feedback*.

ANEXO 5: WORKSHOP DE INTERVENCIÓN EN EL MOBBING LGBTIQ+ Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL.

- Duración: 2 sesiones por grupo.
- Grupos en total: 2 grupos de 6 personas cada uno.
- Tiempo empleado aproximado: 2 horas por sesión; 4 horas en total por grupo; 8 horas en total.
- Objetivos:
 1. Sensibilización sobre el acoso laboral a personas del colectivo LGBTIQ+ y sus consecuencias.
 2. Promover el respeto, diversidad e igualdad dentro del entorno laboral.
 3. Identificar los factores clave que contribuyen a la formación del clima laboral negativo, y proponer mejoras.
- Estructura del taller:

Sesión 1:

- Introducción y presentación de los integrantes del taller.
- Creación de un espacio seguro.

Sensibilización sobre el mobbing:

- Definición del concepto y tipos de acoso laboral que existen.
- Exposición de situaciones de mobbing real en personas del colectivo LGBTIQ+ en su puesto de trabajo.
- Análisis de las consecuencias del mobbing en las víctimas y en el clima laboral.
- Sensibilización de los desafíos a los que se enfrentan las personas LGBTIQ+ en su puesto de trabajo.
- Actividad: “*Historias de papel*”
 - Objetivo: fomento de la comprensión y empatía hacia las experiencias de las vivencias LGBTIQ+.
 - Material:
 - Papeles en blanco.
 - Lápices, bolígrafos o rotuladores para los participantes.
 - Recipiente para la recolección de los papeles.

- Desarrollo de la actividad:
 - Introducción: explicación a los participantes del taller que van a realizar una actividad y en qué consiste ésta.
 - Destacar la importancia de la comprensión y empatía hacia las experiencias que se van a escuchar.
 - Situaciones:
 - Los participantes escribirán en papeles situaciones y/o desafíos a los que se enfrentan las personas LGBTIQ+ en la vida diaria, pueden ser vivencias propias.
 - Recolección de los papeles.
 - Selección y lectura de los papeles:
 - Cada participante escogerá un papel al azar y leerá su contenido en voz alta.
 - Reflexión y debate:
 - Después de la lectura de cada situación descrita en el papel, los participantes elaborarán una pequeña reflexión y/o debate sobre la experiencia descrita.
 - Importante que se realice un análisis individual sobre cómo se puede sentir la persona del papel, o cómo podrían ayudarla en dicha situación.
- Finalización de la sesión con conclusiones, reflexiones y *feedback*.

Sesión 2:

Creación de un clima laboral inclusivo:

- Se elaborarán y analizarán estrategias para la elaboración de un ambiente laboral que promueva la inclusión.
- Identificación de los factores que tengan un impacto negativo sobre el clima laboral.
- Revisión de las relaciones que existen entre los miembros de la plantilla y cómo es la comunicación entre el personal.
- Elaboración de estrategias de mejora del clima laboral para promover el respeto y colaboración entre pares sean o no del colectivo LGBTIQ+.

Cierre del *workshop*:

- Recapitulación de la materia vista a lo largo del taller.
- Resaltar la importancia de la implicación diaria y compromiso personal y grupal para mantener los cambios a largo plazo.
- Resolución de dudas, reflexiones y *feedback*.