



Inclusión LGBTQ + en el lugar de trabajo

Artículo publicado el 30 de junio de 2021 en la página de McKinsey. Escrito por Diana Ellsworth , Bryan Hancock y Bill Schaninger, para ver original hacer click [aquí](#).

Cómo tomar medidas para apoyar a los empleados LGBTQ +, no solo durante el Mes del Orgullo, sino durante todo el año.

Durante el Mes del Orgullo, muchas grandes empresas aprovechan la oportunidad para celebrar a la comunidad LGBTQ + de innumerables formas vitales y visibles. Pero crear una cultura genuinamente inclusiva significa tomar medidas durante todo el año, y la pandemia de COVID-19 solo ha agravado el desafío.

En este episodio de *McKinsey Talks Talent* , los expertos en talento Bryan Hancock y Bill Schaninger hablan con Diana Ellsworth, líder del trabajo de McKinsey sobre diversidad, equidad e inclusión, sobre las últimas investigaciones sobre la experiencia LGBTQ + en el lugar de trabajo, incluidos los pasos prácticos que todos los empleados pueden aprovechar tanto para señalar el apoyo como para avanzar en el progreso. A continuación, se muestra una versión editada de su conversación con Lucia Rahilly de McKinsey Global Publishing.

Lo que revela la investigación

Lucia Rahilly: Diana, has dirigido gran parte de nuestra investigación sobre la experiencia LGBTQ + en el trabajo. ¿Qué hemos aprendido sobre cómo les está yendo a los empleados LGBTQ +?

Diana Ellsworth: La comunidad LGBTQ + está subrepresentada en el lugar de trabajo, especialmente en los niveles más altos. Como resultado, muchos se sienten "únicos" en el trabajo y es más probable que experimenten microagresiones ; pueden sentirse incapaces de hablar abierta y cómodamente sobre sí mismos, por ejemplo, o necesitar constantemente corregir suposiciones sobre su vida personal. Vemos muchos ejemplos increíbles de miembros de la comunidad LGBTQ + que prosperan en el trabajo, pero en general, persisten las barreras y los desafíos .

Lucia Rahilly: Tenemos algunas investigaciones próximas sobre empleados trans y no conformes con el género. ¿Qué nos ha enseñado ese trabajo?

Diana Ellsworth: La comunidad trans enfrenta algunas de las barreras más agudas en el lugar de trabajo. Tienen el doble de probabilidades de escuchar bromas sexistas sobre personas de su género, por ejemplo, y tres veces más probabilidades de sentir que no pueden hablar sobre su vida fuera del trabajo. Eso se traduce en que es mucho más probable que piensen en dejar su empresa. En nuestra investigación, encontramos que el 21 por ciento de los



empleados cisgénero pensaban con frecuencia en dejar su lugar de trabajo ; esa cifra se elevó hasta el 32 por ciento para los empleados trans.

Lucia Rahilly: Bill, hemos hablado antes sobre la inclusión en este podcast y usted esbozó un modelo útil para comprender qué significa la inclusión y cómo pensar en ello día a día. ¿Podría recapitular brevemente?

Bill Schaninger: Nuestra investigación destaca la importancia de los colegas y compañeros de equipo, que tienen una gran influencia en si las personas sienten que se encuentran en un entorno inclusivo. Para ayudar a los líderes a entender si su lugar de trabajo se siente inclusivo, analizamos los comportamientos individuales (líderes, miembros del equipo) y luego las políticas de la empresa en general (exposición). Tenemos la esperanza de que al dividirlo así, podamos medir la inclusión de manera más discreta y luego tomar medidas de una manera mucho más precisa.

Lucia Rahilly: Bryan, en su día a día con los clientes, ¿ve signos de un progreso significativo en los imperativos de diversidad, ya sea LGBTQ + o en general?

Bryan Hancock: Vemos empresas que piensan mucho en la representación y en si están consiguiendo las personas adecuadas en la puerta, no solo en la diversidad en general, sino también en grupos específicos. Los más avanzados miran la interseccionalidad.

Por ejemplo, nuestra investigación sobre la raza en el lugar de trabajo muestra que los empleados negros están sobrerrepresentados en la primera línea y están aproximadamente a la paridad en los puestos de trabajo corporativos de nivel de entrada. La comunidad LGBTQ + está subrepresentada incluso en el nivel de entrada. Y cuando miramos los datos de Mujeres en el lugar de trabajo , en todas nuestras empresas participantes, las mujeres LGBTQ + están subrepresentadas en más de la mitad, incluso en el nivel de entrada. Diana, ¿tenemos una idea de dónde está ese talento perdido?

Diana Ellsworth: No tiene mucho sentido. Reconocemos que no están en la América corporativa, en términos generales, pero tratar de averiguar dónde están y qué los atrae a otros lugares es parte del trabajo que tenemos por delante.

Las microagresiones se suman, pero también lo hacen las señales positivas

Bill Schaninger: Diana, ¿recibimos comentarios, incluso anecdóticos, sobre los tipos de señales que indican que es probable que un lugar de trabajo sea inclusivo, comenzando por el reclutamiento y los primeros momentos en el trabajo?

Diana Ellsworth: Escuchamos muchos ejemplos en los que, incluso antes de su primer día, los empleados ya han recibido señales claras sobre si un lugar de trabajo será inclusivo para



la comunidad LGBTQ +: el tipo de lenguaje utilizado, las imágenes en el sitio web, las opciones más allá de masculino y femenino en la solicitud de empleo. También he escuchado más historias de las que me gustaría admitir sobre entrevistados que llevan un anillo de bodas y me preguntan sobre un cónyuge del sexo opuesto. Puede imaginarse la incomodidad en ese momento, mientras el candidato intenta navegar lo que, si es que tiene algo, decir.

Lucia Rahilly: Suponga que fue testigo de esa interacción. ¿Cómo recomendaría manejarlo?

Diana Ellsworth: Salte antes de que el entrevistado esté en el lugar. Si escucha a un colega preguntar sobre la esposa de un candidato, intervenga y agregue "o su esposo". Eso indica que usted y su organización no están asumiendo nada. Y luego aproveche la oportunidad para conversar con sus colegas. Este tipo de microagresiones no están mal intencionadas, pero realmente influyen en la experiencia del empleado de una manera que puede ser bastante negativa con el tiempo.

Bill Schaninger: No puedes asumir tu propia cosmovisión y la experiencia se traduce en todas partes. Pero hay una cantidad desproporcionada de hombres blancos de mediana edad a mayores involucrados en las entrevistas. ¿Cómo podemos intervenir en la conversación para comenzar a abordar ese tipo de suposiciones, suposiciones que pueden tener un impacto sustancial en los candidatos , así como en la empresa, su marca y su propuesta de valor?

Diana Ellsworth: Hay dos niveles. La primera es la capacitación formal, para las personas que se entrevistan o interactúan con los reclutas, sobre los supuestos inherentes al lenguaje. Adopte la política de licencia parental. Términos como la licencia por maternidad o paternidad no siempre se aplican a los miembros de la comunidad LGBTQ +. El segundo es difundir la luz del sol sobre estas historias para ayudar a las personas a comprender la mejor manera de comportarse de manera inclusiva.

Bryan Hancock: ¿Qué puede hacer un gerente para que el lugar de trabajo sea más acogedor?

Diana Ellsworth: Las microagresiones son pequeñas pero suman un impacto negativo . Por el contrario, cada vez que usamos un lenguaje inclusivo, damos una señal positiva: este es un entorno seguro donde los empleados LGBTQ + son respetados y valorados.

Lucia Rahilly: Las empresas B2C, particularmente en el sector minorista, pueden tener oportunidades para señalar el apoyo LGBTQ + a escala masiva. ¿Qué pueden hacer las empresas B2B?

Diana Ellsworth: Algunas empresas tienen programas de aliados . Las señales visuales, como las pegatinas de alianzas, pueden tener una gran influencia. Estamos hablando durante el



Mes del Orgullo , y si se desplaza por LinkedIn, verá muchos logotipos corporativos con arcoíris. Del mismo modo, más empresas B2B están marchando en desfiles del Orgullo o patrocinando eventos del Orgullo. Y hay eventos de reclutamiento enfocados específicamente en el talento LGBTQ +. Hemos visto una expansión real no solo en la cantidad de empresas que participan, sino también en la amplitud de industrias que representan.

Cómo actúan los aliados

Bill Schaninger: ¿Cómo pueden los que están en el poder actuar para ayudar?

Diana Ellsworth: Hemos realizado grupos focales y entrevistas con líderes LGBTQ + a nivel mundial. Casi todos podrían señalar momentos poderosos de alianza: líderes que toman una postura visible, ya sea en apoyo de un individuo o de la comunidad en general. Encontrar oportunidades para ser un aliado activo puede tener un impacto significativo en la trayectoria profesional de un empleado.

Lucia Rahilly: Diana, ¿puedes señalar un ejemplo como ese de tu propia carrera?

Diana Ellsworth: Me vienen dos a la mente. En el primero, yo era relativamente joven y estaba almorzando en un restaurante con un socio de McKinsey y un cliente, y el cliente comentó que a menudo había muchas personas homosexuales en el restaurante. No lo dijo de una manera particularmente despectiva, pero fue extraño. Seguimos adelante, pero tan pronto como estuvimos fuera del alcance del oído, el compañero se volvió hacia mí y me preguntó: "¿Debería haber dicho algo? Puedo irme ahora mismo. ¿Qué quieres que te diga? ¿Quieres que le diga algo a alguien más en la organización? "

Aprecié mucho su preocupación. En ese momento, habíamos tenido un delicioso almuerzo de 90 minutos, y eso todavía estaba en la mente de ese socio. Quería mi guía, lo cual fue útil porque diferentes personas habrían querido cosas diferentes. Le dije que aunque no había trabajado con este cliente por mucho tiempo, en algún momento lo hablaría con él directamente. No necesitaba que el socio lo hiciera. Pero el hecho de que él quisiera mi consejo sobre qué hacer, y estaba muy dispuesto a tomar una acción, realmente me llamó la atención como un momento de sentirme apoyado.

Otro ejemplo: cuando me uní a McKinsey, no teníamos muchos consultores abiertamente LGBTQ + en nuestras oficinas del sur, incluida Atlanta, donde estoy ubicado. Estaba fuera, pero no era algo que le diera mucha importancia. Al año siguiente, se unió un analista de negocios que sintió que nuestra comunidad debería tener una presencia más visible y presionó a nuestra oficina para que patrocinara un evento del Orgullo. Lo hicimos y vino mucha gente.



El viernes siguiente, el jefe de nuestra oficina, a quien no conocía muy bien, me invitó a su oficina y me preguntó sobre el evento. Pensé que estaba hablando de cosas triviales y dije que era genial, y luego hubo una pausa larga e incómoda de diez segundos. Resulta que me había invitado a su oficina porque realmente quería escuchar sobre el evento del Orgullo y disculparse por perderlo porque había estado fuera de la ciudad. Ni siquiera se me había ocurrido que a él le importaría lo suficiente como para tener una conversación real al respecto. Pero una vez que me di cuenta de su intención, iniciamos una maravillosa conversación sobre el evento. Ese fue un momento destacado.

Bill Schaninger: He estado tratando de encontrar una manera de hablar sobre el enmascaramiento, sobre que sea tu elección, cuánto reveles sobre tu vida personal, en lugar de ser una herramienta de supervivencia.

Diana Ellsworth: Correcto, algunas personas no quieren salir en general o en un momento específico. Eso es diferente a sentirse inseguro, desagradable o incómodo.

Lucia Rahilly: Tener que educar a los colegas día tras día también podría agregar costos de fricción, y no todos están en condiciones de asumir esa carga adicional.

Diana Ellsworth: Absolutamente. Incluso después de haber sido bastante abierto durante mucho tiempo, todavía tengo ese momento en el que estoy en un avión junto a un extraño al azar que pregunta por mi esposo. Y a veces puedo pensar, ¿tengo la energía para esta conversación? ¿Debería sonreír, volver a mi computadora portátil y hacer mi trabajo? ¿O debería hablar, ya que esta es la forma en que las personas aprenden que sus suposiciones no siempre son correctas? Pero hay una opción.

Lucia Rahilly: Últimamente hemos visto algunos nombramientos de liderazgo LGBTQ + de alto perfil, por ejemplo, Rachel Levine, la subsecretaria de salud de EE. UU., Quien es la primera funcionaria federal abiertamente trans confirmada por el Senado. Aún así, nuestra investigación muestra una subrepresentación en cada etapa y, según las cifras, es poco probable que los trabajadores trans, en particular, encuentren modelos visibles a seguir en el liderazgo o en el consejo de administración de la empresa Fortune 500 promedio. Allyship es un camino a seguir. ¿Cuáles son algunas otras opciones para las empresas que aún no han creado modelos internos a seguir?

Diana Ellsworth: El patrocinio es fundamental: personas de alto nivel e influyentes que buscan talentos subrepresentados, los asesoran y crean oportunidades para ellos. Una cuestión realmente importante es cómo animar a las personas mayores a patrocinar a empleados que son diferentes a ellos. La comunidad trans en las empresas estadounidenses tiene niveles de patrocinio significativamente más bajos que otras comunidades, y eso realmente perjudica su potencial para ascender en una organización, incluso si tienen un talento increíble.



Una comunidad, muchas experiencias diferentes

Bryan Hancock: Diana, ¿la Generación Z y los millennials más jóvenes tienen una actitud diferente hacia los colegas y las comunidades LGBTQ +? ¿Ves una tendencia positiva?

Diana Ellsworth: La generación más joven es más abierta sobre este tema, y esperan y exigen más inclusión que las generaciones anteriores. Pero nuestra investigación global también muestra que los empleados que son más jóvenes tienen menos probabilidades de estar fuera del trabajo que los empleados de nivel superior. Eso puede parecer contradictorio. Pero los empleados nuevos y jóvenes pueden sentir que tienen mucho más en juego. Es posible que no sepan si estar fuera es seguro o puede perjudicar el progreso de su carrera.

Es por eso que todas estas señales visibles de apoyo creíble para la comunidad realmente importan, comenzando desde el momento de la contratación. Ayudan a crear un entorno en el que los empleados jóvenes sienten que si quieren salir, pueden tomar esa decisión.

Lucia Rahilly: Los empleados LGBTQ + más jóvenes tienden a ser un grupo demográfico particularmente diverso, lo que plantea el tema de la interseccionalidad y las necesidades altamente individuales que existen dentro de la comunidad. ¿Existe el riesgo de tratar a los empleados LGBTQ + como un monolito?

Diana Ellsworth: Sí, y es muy valioso comprender los diferentes desafíos que enfrentan los diferentes elementos de la comunidad. La interseccionalidad no se trata solo de diferencias en la experiencia de una lesbiana frente a un hombre bisexual frente a un hombre gay. También se trata, por ejemplo, de los miembros de la comunidad que son personas de color: la raza o etnia con la que se identifican y cómo eso influye en su experiencia. Hay valor en la comunidad que se une, en sentir que eres parte de algo y no el único. Pero también existe un riesgo, porque las experiencias que tienen las personas y las barreras que enfrentan pueden ser diferentes entre los diferentes miembros de la comunidad.

Lucia Rahilly: La pandemia ha iluminado más nuestras vidas personales, y muchos han hablado sobre los beneficios de llevar un sentido más pleno de sí mismos al trabajo. ¿El trabajo remoto ha tenido efectos más matizados para los colegas LGBTQ +?

Diana Ellsworth: Algunos dicen que el trabajo remoto ha llevado las relaciones sólidas al siguiente nivel, porque ver a los colegas en casa te ayuda a sentirte conectado con ellos de una manera que tal vez no te sentirías en un lugar de trabajo tradicional. Dicho esto, también vimos en muchas investigaciones que los miembros de la comunidad LGBTQ + temían desproporcionadamente perder terreno durante la crisis. Se sentían aislados y luchaban con problemas de salud mental provocados por la pandemia más que otros grupos.



Lucia Rahilly: ¿Cómo deberían los líderes manejar esos efectos a medida que avanzan hacia el trabajo híbrido?

Diana Ellsworth: El lugar de trabajo híbrido es algo que todos necesitaremos resolver en muchas dimensiones. Para la comunidad LGBTQ +, trabajar de forma remota tiene beneficios pero también riesgos reales, especialmente desde una perspectiva global. Hay una serie de geografías, incluso en los EE. UU., donde la gente teme bastante la visibilidad de la vida privada en la forma en que el trabajo remoto puede requerir.

Lucia Rahilly: Muchas empresas globales tienen oficinas en países con protecciones y libertades sociales más limitadas para los trabajadores LGBTQ +. ¿Qué pueden hacer los líderes cuando luchan contra la falta de aceptación cultural en ciertas geografías?

Diana Ellsworth: Aunque no puede controlar el entorno legal y regulatorio de una empresa, puede potencialmente influir en él de alguna manera. Y puede controlar absolutamente la experiencia que tienen sus empleados en el trabajo. Hablamos con una empresa donde los líderes miden sus esfuerzos en una encuesta anual y luego celebramos no solo las oficinas inclusivas de mejor desempeño, sino también aquellas que lograron el mayor progreso, para resaltar y fomentar el impulso hacia adelante. También identifican discretamente un conjunto de oficinas prioritarias cada año donde el entorno no es inclusivo, y luego trabajan directamente con el liderazgo en el plan estratégico para el cambio. De esa manera, al menos dentro del lugar de trabajo, los empleados LGBTQ + se sienten incluidos y apoyados.

Bill Schaninger: Me pregunto si también podría haber una oportunidad de presionar un poco más. Por ejemplo, los marcos legales y las reglas y regulaciones relacionadas con la seguridad pueden variar según el país, pero una empresa aún puede insistir en seguir los protocolos de seguridad más estrictos, independientemente de dónde tenga su domicilio. Eso también se aplica con un espíritu de inclusión. O lo creemos o no lo creemos.

Medir y recompensar el progreso

Bryan Hancock: Diana, ¿tiene una opinión sobre el valor de los grupos de recursos para empleados para la comunidad LGBTQ +?

Diana Ellsworth: En esencia, los grupos de recursos para empleados ayudan a las personas a sentirse conectadas con una comunidad y que no son los únicos. Amplían la línea de contratación, tutoría y asesoramiento. Y tienen un papel en la educación, la información y la construcción de alianzas de manera más amplia.

Dicho esto, también existe el peligro real de que unos pocos seres humanos realicen todo este trabajo además de sus trabajos diarios. Las organizaciones con los grupos de recursos de empleados más exitosos y sólidos a menudo tienen una forma de reconocer y recompensar a los empleados que contribuyen a los esfuerzos de inclusión. En una minoría



de ejemplos, en realidad existe una recompensa financiera, pero en varios ejemplos, estas contribuciones se incorporan a las revisiones de desempeño y se celebran.

Lucia Rahilly: ¿Cómo pueden las organizaciones determinar si están progresando?

Diana Ellsworth: Es útil que los líderes se esfuercen por comprender qué es la inclusión, cómo son las experiencias de los diferentes subconjuntos de empleados y dónde estas experiencias son iguales o diferentes. Luego, puede realizar un seguimiento de los desafíos a lo largo del tiempo, por ejemplo, las diferencias entre la experiencia de su población LGBTQ + y su población cisgénero heterosexual, y si está reduciendo las brechas negativas. Las encuestas de pulso tomadas durante la pandemia pueden ser útiles. Los datos ayudan a medir el progreso, pero también le ayudan a tomar medidas. Le permite saber en tiempo real que ciertas comunidades pueden necesitar más apoyo.

Bill Schaninger: Existe una oportunidad real de medir a nivel de la comunidad, en lugar de la estructura organizacional, que es la forma típica de dividir y dividir los datos y es poco probable que represente la experiencia de los empleados LGBTQ + e interseccionales. A menos que acceda a comunidades específicas, corre el riesgo de aplicar la herramienta incorrecta o la intervención incorrecta. Deberíamos asumir que el promedio enmascara una variabilidad masiva.