



FUNDACIÓN H. A.
BARCELÓ
FACULTAD DE MEDICINA



TRABAJO INTEGRADOR FINAL

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

DIRECTOR/A DE LA CARRERA:

LIC. GALA FILIPIS

NOMBRE Y APELLIDO DEL AUTOR:

ANALÍ ALEJANDRA GONZALEZ

TÍTULO DEL TRABAJO:

CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL ANTE LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS
TRANS

SEDE:

LA RIOJA

DIRECTOR/A DE TIF:

ESP. LIC. ELIZABETH TELLO

FECHA DE PRESENTACIÓN:

24/11/25

Sede Buenos Aires
Av. Las Heras 1907
Tel./Fax: (011) 4800 0200
☎ (011) 1565193479

Sede La Rioja
Benjamín Matienzo 3177
Tel./Fax: (0380) 4422090 / 4438698
☎ (0380) 154811437

Sede Santo Tomé
Centeno 710
Tel./Fax: (03756) 421622
☎ (03756) 15401364



INSTITUTO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS DE LA SALUD

FUNDACIÓN H. A. BARCELÓ

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

PÁGINA DE APROBACIÓN

EVALUACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE INVESTIGACIÓN

Clasificación:

DEFENSA ORAL DEL TRABAJO FINAL DE INVESTIGACIÓN

Clasificación:

TRIBUNAL EXAMINADOR

.....

.....

.....

Sede Buenos Aires
Av. Las Heras 1907
Tel./Fax: (011) 4800 0200
(011) 1565193479
informesba@barcelo.edu.ar

Sede La Rioja
Benjamín Matienzo 3177
Tel./Fax: (0380) 4422090
☎ (0380) 154811437
informeslr@barcelo.edu.ar

Sede Santo Tomé
Centeno 710
Tel./Fax: (03756) 421622
(03756) 15401364
informesst@barcelo.edu.ar

Oficina Posadas
Félix de Azara y Córdoba,
local 12, galería "El Paseo"
Tel.: (0376) 4440521
posadas@barcelo.edu.ar

DEDICATORIA

En primer lugar, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a mi mamá, por su incondicional apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria. Su acompañamiento, especialmente en los momentos de mayor dificultad, fue fundamental para que pudiera continuar y llegar a esta instancia. Agradezco profundamente su esfuerzo y sostén económico, si bien muchas veces sus reclamos o insistencias me resultaban difíciles, con el tiempo comprendí que nacían del deseo sincero de verme cumplir este sueño. Este logro es, en gran parte gracias a ella, porque fue quien me impulsó a no abandonar y a confiar en que podía alcanzar esta meta.

También deseo agradecer profundamente a mi papá, quien me acompañó y apoyó a lo largo de este recorrido. Sus palabras de aliento fueron un sostén indispensable en los momentos en que sentía que no podía continuar. Me recordó, de distintas maneras, la importancia de seguir adelante y poder lograrlo.

Quiero expresar también mi agradecimiento a mi novio, Gabriel, por haber estado a mi lado durante gran parte de este recorrido. Lo conocí cuando ya llevaba un tiempo estudiando, y desde entonces se convirtió en una persona clave en mi vida, brindándome contención en los momentos difíciles y compartiendo conmigo cada logro. Su confianza, su paciencia y sus gestos de cariño, fueron un impulso constante para continuar, incluso cuando el cansancio o la frustración aparecían.

Deseo también agradecer a mi abuela y a mi tío, cada uno desde su lugar, me brindó palabras de aliento, comprensión y confianza en mi capacidad para alcanzar esta meta, a mi abuelo, que ya no está físicamente, también deseo dedicarle este logro, porque su recuerdo sigue siendo una fuente de fuerza y motivación. Agradezco a mi familia por acompañarme sin juicios, por sostenerme con afecto y por creer en mí incluso cuando el camino se hizo largo e incierto.

Quisiera agradecer también a mis amigos más cercanos, Ramón y Araceli, quienes me acompañaron con afecto y comprensión durante toda mi carrera. A Araceli la conozco desde la escuela, y Ramón se convirtió en un gran amigo durante mis años universitarios. Con ambos compartí momentos de frustraciones, rizas y aprendizajes. Su apoyo en los momentos difíciles, así como su ayuda práctica en tareas y trabajos, fueron un enorme valor. Aprecio su amistad sincera, su empatía y la confianza que siempre depositaron en mí.

También quiero expresar mi agradecimiento a mis compañeras de la universidad, con quienes compartí este largo recorrido académico. A lo largo de los años tuve la oportunidad

de conocer a personas valiosas con quienes compartí cursadas, aprendizajes y experiencias significativas. Aunque en algunos casos el contacto se haya perdido, valoro profundamente cada vínculo, cada palabra de ánimo y cada gesto de apoyo que hicieron más llevadero este camino.

Por último, deseo expresar mi sincero agradecimiento a mi asesora, por su acompañamiento constante, claridad y paciencia a lo largo de este proceso. Su orientación y disposición para resolver cada duda fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

Asimismo, agradezco a la institución Yanapay por abrirme sus puertas y brindarme la posibilidad de realizar allí mis prácticas. Desde el primer momento, encontré un equipo dispuesto, colaborativo y comprometido con la labor que desempeñan. En particular quiero agradecer al Espacio Diverso, por su apertura, calidez y generosidad al compartir sus experiencias. Tuve la oportunidad de conocer historias profundamente conmovedoras de resiliencia y lucha, que dejaron una huella en mi formación y mi manera de comprender la inclusión laboral.

ÍNDICE

Introducción.....	Pág. 6
Justificación.....	Pág. 7
Planteamiento del problema.....	Pág. 9
Estado de Arte.....	Pág. 11
Marco Teórico	
1. Capítulo I: Aportes de la Psicología del Trabajo.....	Pág. 14
2. Capítulo II: Cultura Organizacional.....	Pág. 15
2.1 Consideraciones generales sobre la Cultura Organizacional	
2.2 Concepto de Cultura	
2.3 Enfoques para entender la Cultura	
2.4 ¿A qué se le llama Organización?	
2.5 Conceptos sobre cultura organizacional	
2.6 Teoría de Edgar Schein	
2.7 Cultura y diversidad	
3. Capítulo III: Clima Organizacional.....	Pág. 27
3.1 Definiendo el clima laboral	
3.2 Los efectos del clima	
3.3 Evaluación del clima de la organización	
3.4 Los aportes de Brunet	
3.5 Los beneficios de un clima apropiado para la inclusión	
4. Capítulo IV: Perspectiva de Género y Diversidad.....	Pág. 35
4.1 Aportes sobre identidades Trans	
5. Capítulo V: Inclusión e Inclusión Laboral Trans.....	Pág. 36
5.1 Fundamentos y desafíos	
5.2 El derecho al trabajo y la inclusión de las personas trans	
Marco Legal.....	Pág.40
Objetivos.....	Pág. 43

Diseño Metodológico.....	Pág. 44
Presentación de datos.....	Pág. 48
Articulación teórica practica.....	Pág. 60
Conclusión.....	Pág. 70
Referencias.....	Pág. 72
Apéndice.....	Pág. 79

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo surgió del interés por comprender los procesos de inclusión laboral de las personas trans y por aportar, desde la Psicología Laboral y Organizacional, al diseño de entornos laborales más justos e igualitarios. Bajo esta perspectiva, se consideró necesario abordar las barreras que enfrenta este colectivo en el acceso y la permanencia en el trabajo, así como analizar las prácticas institucionales que promueven la equidad y el respeto por la diversidad.

El estudio se desarrolló en una institución pública de la ciudad capital de La Rioja, denominada Yanapay, la cual implementó una política de inclusión especialmente diseñada para incorporar a personas trans, aun sin haber adherido a la Ley de Cupo Laboral Trans. En este contexto, el objetivo general fue analizar la cultura y el clima organizacional de dicha institución, identificando las prácticas y estructuras que inciden en la integración efectiva de las personas trans.

Para alcanzar este propósito, se empleó una metodología de enfoque cualitativo, basada en la observación y la entrevista como principales técnicas de recolección de información, sustentada en los aportes teóricos de Schein (1988) sobre los niveles de análisis de la cultura organizacional y de Brunet (1987) respecto de los componentes físicos y humanos del clima organizacional.

Como resultado, la investigación permitió concluir que la cultura y el clima de Yanapay favorecen la inclusión laboral de las personas trans, consolidando prácticas que promueven el bienestar, la participación y el reconocimiento de la diversidad dentro del ámbito laboral.

JUSTIFICACIÓN

A pesar de los avances normativos en materia de derechos humanos y diversidad en Argentina, la transfobia continúa siendo una forma persistente y estructural de discriminación que afecta gravemente la vida de las personas trans, especialmente en el ámbito laboral. Esta problemática se inscribe dentro de una matriz patriarcal y cisnormativas que reproduce jerarquías de género y margina a quienes no se ajustan a las expectativas binarias tradicionales (Castro, 2014; Rodríguez, 2002).

Diversas investigaciones han documentado que las personas trans enfrentan altos niveles de exclusión en ámbitos fundamentales como la educación, la salud y el empleo (Perchivale & Ansaldi, 2003; Fundación Huésped & ATTA, 2023). Esta inclusión, motivada por los prejuicios y estereotipos arraigados, restringe el acceso a trabajos formales, perpetuando la asociación entre identidad trans y empleos informales o estigmatizados, como el trabajo sexual (Bohórquez Espinel, 2021).

El trabajo es un derecho humano esencial, en tanto habilita el ejercicio de otros derechos y favorece el desarrollo integral de las personas. Sin embargo, más del 80% de las personas trans en Argentina no acceden al empleo formal, a pesar de contar con el respaldo de normativas como la Ley de Cupo Laboral Travesti-Trans (Ley 27.636), cuya aplicación efectiva todavía presenta importantes desafíos (Futuro Trans, 2023). La falta de implementación plena de estas políticas evidencia la necesidad de intervenciones más profundas que vayan más allá del cumplimiento formal, promoviendo una verdadera inclusión desde una perspectiva de derechos.

Desde esta perspectiva, la Psicología Laboral puede aportar herramientas valiosas para analizar y transformar las dinámicas organizacionales que dificultan la integración de las personas trans. Un entorno laboral inclusivo, donde se reconozca y valore la diversidad de género, no solo favorece el bienestar psicológico, sino también el sentido de pertenencia y el desempeño de los equipos de trabajo (Ramírez, 2017; Chiavenato, 2009). La falta de preparación institucional para acompañar procesos de transición, junto a la carencia de capacitación en diversidad para el personal, perpetúa escenarios laborales excluyentes o simbólicamente violentos.

En este sentido, esta investigación busca contribuir al diseño de entornos laborales inclusivos desde una mirada integral, interrogando cómo inciden el clima y la cultura organizacional en la experiencia laboral de las personas trans. Asimismo, propone visibilizar

los factores subjetivos, simbólicos y estructurales que configuran su integración- o exclusión- en contextos institucionales donde aún predomina una matriz cisheteronormativas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El acceso al trabajo en condiciones de igualdad continúa siendo un derecho vulnerado para numerosas personas trans en Argentina. A pesar de los avances legales, la exclusión estructural y la discriminación simbólica persisten en el mercado laboral, reproduciendo formas históricas de desigualdad. En este contexto, resulta indispensable indagar cómo influyen la cultura y el clima organizacional en los procesos de inclusión laboral trans, particularmente en el ámbito de la administración pública.

El trabajo, en tanto derecho humano fundamental, constituye una vía de acceso a otros derechos como la salud, la educación y la vivienda (ONU, 2016). Sin embargo, las personas trans enfrentan tasas de desempleo y precarización significativamente superiores al promedio nacional. En Argentina, solo el 9% de las personas trans accede a empleo formal, mientras que el 70% se ve obligada a desempeñarse en el trabajo sexual como única fuente de ingresos (Pagina/12, 2023).

Los resultados de la Encuesta Latinoamericana sobre Diversidad Sexual y Discriminación Laboral (ONUSIDA, 2020) revelan que más del 70% de las personas encuestadas experimento violencia psicológica en su entorno laboral, mientras que el 50% señaló a sus propios pares como principales agentes de discriminación. Este dato evidencia la necesidad de repasar no solo las políticas de ingreso laboral, sino también las condiciones simbólicas y materiales que permiten sostener una inclusión genuina.

La omisión de datos desagregados sobre identidades en los registros oficiales de empleo contribuye a su invisibilización institucional, dificultando la implementación de políticas públicas eficaces. Esta invisibilidad es también una forma de violencia simbólica, que niega la existencia de trayectorias laborales diversas y refuerza la idea de que las personas trans no pertenecen al ámbito del trabajo formal (Perchivale & Ansaldi, 2023).

La cultura organizacional- entendida como el conjunto de normas, creencias y prácticas que orientan el comportamiento dentro de una institución (Schein, 2010)- puede reforzar o desafiar estos mecanismos de exclusión. En tanto, el clima organizacional-como percepción subjetiva del ambiente laboral (Chiavenato, 2011)- impacta directamente en el bienestar de quienes integran una organización. Por lo tanto, analizar estas dimensiones resulta clave para comprender los facilitadores y obstáculos en la inclusión laboral trans.

Desde la Psicología Laboral, se plantea la necesidad de identificar cómo las personas trans experimentan su incorporación laboral: si son integradas como un acto meramente formal o si participan activamente como miembros valorados de un equipo de trabajo. La inclusión efectiva no puede limitarse al cumplimiento de una ley; debe reflejarse en el reconocimiento simbólico y en la construcción de entornos laborales seguros, equitativos y libres de violencia (Araus Reyes, 2022).

Esta investigación propone explorar cómo se desarrolla la experiencia laboral de personas trans en una organización pública específica, prestando especial atención al clima organizacional y la cultura institucional. Se parte del supuesto de que la inclusión laboral trans es la variable independiente, mientras que el clima y la cultura organizacional constituyen las variables dependientes. A través de este abordaje, se busca visibilizar las barreras estructurales y simbólicas que aún persisten en los espacios de trabajo, y aportan herramientas para su transformación desde una perspectiva profesional, ética y comprometida con los derechos humanos.

ESTADO DE ARTE

La presente investigación se orientó al análisis de la cultura y el clima organizacional en un organismo Público (Yanapay) que incorpore personas trans. Para ello, se recuperaron inicialmente los conceptos clave sobre diversidad sexual. Asimismo, se consultó material bibliográfico proveniente de la cursada sobre Psicología Laboral, Cultura y Clima Organizacional, complementando con tesis elaboradas en las carreras de Trabajo Social y Psicología Organizacional, disponibles en la Biblioteca de la Universidad Nacional de La Rioja.

Desde la perspectiva de la Psicología Laboral, considerada orientadora del estudio, resultó fundamental la consulta de los apuntes de Filippi (s.f.), quien dirige la cátedra de Psicología del Trabajo en la Universidad de Buenos Aires (UBA). Filippi sostiene que “el hombre produce, en su devenir, resultados que dependen, tanto de su estado de salud física, de sus habilidades innatas y adquiridas, de su formación educativa, de las condiciones buenas o malas que lo circundan, tanto en su casa como en su medio social, como del clima emocional prevaleciente en su actividad laboral propia y con relación a sus compañeros, considerando esto como uno de los factores principales de su rendimiento”. Además, aclara que la Psicología del Trabajo “se hace presente en todos los momentos de la vida laboral del sujeto, ya que se preocupa sobre lo que le pasa al sujeto desde el propio sujeto, y desde ahí trata de velar por la salud mental teniendo como objetivo colaborar en la realización de su desarrollo tanto a escala personal como social” (Filippi, s.f.).

Se examinaron también elaboraciones académicas disponibles en la web proveniente de distintos países de América Latina, incluyendo países limítrofes y provincias argentinas con mayor desarrollo en estudios sobre inclusión laboral de personas trans y discriminación laboral. Este material permitió obtener información indirecta sobre cultura y clima en contextos donde se han implementado políticas de inclusión, revelando experiencias y desafíos enfrentados por personas trans en el ámbito laboral.

En relación con la temática específica de esta investigación, resultó útil la tesis de Garbuglia (s.f.), titulada Clima Organizacional en un organismo público, quien afirma que “la importancia del enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones en buena medida dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima laboral refleja la interacción entre características personales y organizacionales”.

Otra contribución relevante proviene de Segredo Pérez (s.f.), quien, en su trabajo *Clima Organizacional en la escuela nacional de salud pública*, considera que “la calidad de vida laboral de una organización esta mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en la organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad para mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto”.

En lo referente a la cultura organizacional destaca el trabajo de Araujo Reyes et al. (2022) en Panamá quienes desarrollaron una Caja de Herramientas destinada a fomentar una cultura laboral inclusiva para las personas LGBTQ+. La propuesta incluye herramientas teóricas, de sensibilización y prácticas. Los autores subrayan que “una de las expresiones de discriminación que vive la población LGBTQ+ de manera constante, tanto en los ámbitos públicos como privados, es la de ser ignorada”. Asimismo, citan la Primera Encuesta Latinoamericana del 2020, la cual indica que la percepción de acoso, violencia y discriminación es más alta en Centroamérica y el Caribe, mientras que en Argentina los porcentajes son menores, atribuyéndolo a la existencia de leyes protectoras. Los autores concluyen que “el camino para incluir a las personas LGBTQ+ en la organización no es fácil. Vivimos en una sociedad llena de prejuicios y estigmas muy arraigados; sin embargo, el camino se puede allanar con pasos firmes, constantes y siempre planificados, que vayan generando cambios poco a poco” (Araujo Reyes et al., 2022).

En cuanto a la situación laboral del colectivo trans, se destacan los aportes del Trabajo Social realizados en Mendoza y Santa Fe. Ramírez (s.f.), en *Las condiciones de trabajo de las personas trans en Mendoza y la incidencia en su vida cotidiana*, analiza la realidad laboral de mujeres trans y sostiene que “el trabajo es constitutivo de nosotros mismos, colabora con la construcción de nuestra subjetividad, y por lo tanto de nuestra identidad individual y colectiva”, concluyendo que las condiciones laborales son precarias, caracterizadas por empleo no registrado, trabajo independiente y explotación sexual. De manera complementaria, Miras (s.f.), en *Trayectorias laborales de mujeres trans en Rosario*, afirma que “las condiciones laborales impactan directamente en la vida cotidiana de las mujeres, reforzando esquemas de pensamientos conservadores, heteronormativos y binarios de género, legitimando la discriminación de mujeres trans y negando sus derechos como personas”, recomendando la implementación de medidas de acción positiva para eliminar prácticas discriminatorias en los ámbitos públicos y privados.

La elaboración del marco legal se sustentó en la lectura de los Principios de Yogyakarta, la Ley 26.743 de la Identidad de Género y la Ley 27.636 de Cupo Laboral

Travesti Trans. Esta legislación constituye un marco fundamental para contrarrestar la heteronormativa presente en la sociedad. Además, se consideró la reforma reciente de la Constitución provincial, la cual incluye la diversidad. Un ejemplo de acciones concretas en beneficio del colectivo trans es el trabajo de Gómez (s.f), titulado Cupo Laboral Travesti Trans Docente y no Docente en la universidad, que describe como 12 de 70 universidades nacionales implementaron el cupo laboral, incluyendo la Universidad de Tucumán, evidenciando la necesidad de promover y defender las leyes existentes.

Si bien las fuentes consultadas proporcionaron un marco general útil para comprender la temática, se identificó que no existen estudios que analicen directamente la cultura y el clima en organizaciones que incorporan personas trans, lo que evidencia que el problema de investigación abordado es novedoso y poco explorado. Además, la falta de datos estadísticos actualizados limita la evaluación del impacto de políticas y acciones estatales en la inclusión laboral de este colectivo.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: Aportes desde la psicología del trabajo

La psicología del Trabajo, en el contexto argentino, enfrenta el desafío de reducir la brecha entre la formación académica universitaria y las demandas complejas del mercado laboral actual, aunque esta disciplina ha experimentado un crecimiento sostenido en el ámbito de la práctica profesional, su presencia en los programas curriculares universitarios continúa siendo limitada (Filippi, 2007). Esta situación resalta la necesidad de articular marcos conceptuales y herramientas metodológicas que permitan una intervención efectiva en escenarios laborales dinámicos.

Desde una perspectiva histórica, la psicología del trabajo comenzó a consolidarse como disciplina a inicios del siglo XX, en un contexto donde el trabajo humano empezó a ser reconocido como un fenómeno digno de análisis científico (Munchinshy, 2002). Se trata de un campo de conocimiento que conjuga componentes básicos y aplicados, orientado a comprender, describir, predecir e intervenir en las conductas laborales individuales y grupales, así como en los procesos subjetivos subyacentes (Rodríguez, 1998).

Diversos autores han aportado definiciones que dan cuenta de la complejidad de esta disciplina. Gilmer la concibe como una integración entre la psicología diferencial, industrial y social organizacional, subrayando la interacción entre factores individuales y contextuales (Filippi, 2007). Por su parte Mier la define como una ciencia orientada a optimizar el comportamiento humano en contextos laborales, mientras que Fortaleza y Burgalesa la entienden como una disciplina aplicada centrada en la conducta productiva. Desde una visión integradora, Filippi (2007) la presenta como una ciencia social aplicada que aborda los procesos psicológicos surgidos de la interacción entre el sujeto y el mundo laboral.

En el marco de la psicología general, el trabajo se aborda como una aplicación de los conocimientos sobre comportamiento y procesos mentales al ámbito laboral. De esta manera, se busca promover tanto la adaptación de las personas al entorno de trabajo como su bienestar subjetivo, abordando tensiones entre las exigencias organizacionales y las necesidades individuales (Munchinshy, 2002). La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022) resalta la importancia del rol del psicólogo laboral en la prevención de riesgos psicosociales, señalando que estos representan una proporción significativa en la carga global de enfermedades crónicas. En consecuencia, se promueve la intervención psicológica para el diseño de entornos laborales saludables y sostenibles.

Desde las ciencias sociales, el trabajo ha sido conceptualizado no solo como actividad económica, sino como una dimensión esencial de integración social y construcción de sentido. Si bien históricamente predominaron enfoques economicistas, la perspectiva humanista ha resignificado el trabajo como una experiencia subjetiva y relacional. En esta línea, Marx lo definió como la esencia del ser humano y Denjous lo consideró un proceso de sublimación mediante el cual se canalizan deseos y creencias a través de una actividad socialmente reconocida (citado por Pairó, 2001).

Asimismo, se plantea la distinción conceptual entre trabajo y empleo: mientras el trabajo alude a una actividad humana multifacética, el empleo refiere a una forma específica de organización del trabajo enmarcada en relaciones contractuales propias del sistema capitalista (Filippi, 2007). En Argentina, la ley de ejercicio profesional reconoce la intervención del psicólogo en problemáticas laborales desde un abordaje interdisciplinario. Este reconocimiento adquiere mayor relevancia frente a las transformaciones del mundo del trabajo, que afectan directamente a la subjetividad y requieren herramientas específicas para analizar y mejorar las condiciones laborales contemporáneas.

CAPÍTULO II: *Cultura Organizacional*

2.1. Consideraciones Generales sobre la Cultura organizacional

La expresión “cultura” en el ámbito organizacional es relativamente reciente. Apareció por primera vez en la literatura anglosajona en la década de 1960 como sinónimo de “clima”, aunque el término “cultura cooperativa” fue acuñado en los años sesenta, como una intersección entre la teoría de la organización –donde esta se entiende como un principio básico para la consecución de objetivos- y la teoría de la cultura –que desde una perspectiva antropológica funcionalista la define como un instrumento para satisfacer necesidades y valores (Sánchez Canizares, 2006).

La cultura organizacional se entiende como el conjunto de normas y valores por los cuales se rige una organización. Esta actúa en dos ámbitos: el interno –relacionado con la interacción entre la organización y los trabajadores- y el externo –vinculado con el comportamiento de la organización hacia el entorno.

Napoli (s.f.) sostiene que, si bien no existe una definición única de cultura organizacional, esta presenta ciertas características clave: es holística, históricamente determinada, asociada a la antropología, construida socialmente, blanda y estable, aunque sobre esta última característica hay discrepancia entre autores.

Esta cultura es considerada como el conjunto de atributos que otorgan identidad a la organización y la diferencia de otras. Estas características pueden ser positivas o negativas y, por ende, influyen en las relaciones internas. No se trata de un elemento tangible, sino que puede observarse por sus efectos. Chiavenato (s.f.) la compara con un iceberg: en la parte visible se hallan los aspectos superficiales, mientras que la parte sumergida residen los elementos invisibles y profundos, como las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura. Según Llanos (2016), todos los individuos, sin importar la posición que ocupan en una organización, poseen tres ámbitos estructurales: el cognitivo, el afectivo y el del comportamiento. Este último, observable en distintos contextos, en la consecuencia de los dos primeros.

2.2. El Concepto de Cultura

El concepto de cultura ha sido abordado ampliamente desde la antropología, disciplina que ha realizado valiosos aportes sobre su significado. En el contexto de esta investigación, se destaca aquella definición que entiende la cultura como el conjunto de tradiciones, costumbres, valores, principios, hábitos y actitudes que se adquieren por medio de la convivencia, facilitando la interacción entre los miembros de un determinado grupo. Esta cultura se asimila de manera continua, natural y espontánea.

Cuando la psicología comenzó a ocuparse de las relaciones laborales, se permitió el análisis del comportamiento y de la dinámica en las relaciones interpersonales dentro de las empresas, así como su impacto en el desempeño laboral. Al mismo tiempo, se empezó a considerar al personal como personas independientes que forman parte de un colectivo y que aportan un bagaje propio de conocimiento y experiencias. Las interacciones de estas personas dan lugar a dinámicas organizacionales complejas.

Chiavenato (2007) señala que dentro de las organizaciones pueden formarse subculturas, producto de la convivencia diaria y de la interacción, características comunes que reflejan las culturas particulares de cada uno de los miembros.

2.3. Enfoques para entender la Cultura

Diversos autores han abordado la formación y el desarrollo de la cultura organizacional desde diferentes perspectivas, estableciendo dos enfoques principales: la concepción de la cultura como una variable dentro de la organización y la concepción de la organización como una cultura en sí misma. El primer enfoque adopta una visión positivista, considerando a la cultura como una variable interviniente en la gestión organizacional, susceptible de ser medida y relacionada con otras variables. En cambio, el segundo

enfoque, desde una perspectiva interpretativa-constructivista, entiende que toda organización constituye una cultura propia, construida mediante procesos de interacción y significación. Desde esta perspectiva, captar los elementos que conforman la cultura organizacional requiere un abordaje cualitativo y complejo (Yopan Fajardo, 2020).

La sociología, al estudiar a las personas en relación con su entorno social y cultural, ha contribuido significativamente al entendimiento del comportamiento organizacional, a través de análisis del comportamiento grupal dentro de las organizaciones y del estudio de la cultura organizacional, la teoría de la organización formal y su estructura (Robbins & Judge, 2015).

2.4. A que se llama Organización

Las organizaciones son definidas como una coordinación planificada de actividades de un grupo de personas para el logro de un objetivo común, a través de la división del trabajo, funciones, jerarquías y responsabilidades” Shein (1990). Para Chiavenato “los valores son las prioridades de las organizaciones, que son creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual; que son transmitidos por medio de toda aquello que recompensa; todo aquello que sanciona; todo lo que las personas dicen cuando no admiten la responsabilidad de lo que han hecho; todo lo que las personas callan cuando surgen problemas”. Robbins dice que considerar a las organizaciones como culturas- donde hay un sistema de significados compartidos por sus miembros- es un fenómeno relativamente reciente.

En cada organización se identifican características particulares y muchas de las cosas que suceden están íntimamente ligadas a su cultura. El análisis del clima es un proceso enmarcado dentro de una situación específica, un momento dentro de la organización, mientras que la cultura es un continuo permanente dentro del tiempo. Para conocer una organización se debe comenzar por descubrir su cultura porque da información sobre la forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos, entre otros, es decir de todos los niveles que la sustentan. Para Robbins: “la cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida a la organización, al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados”. En lo que respecta a la administración, se identifican perfiles que van desde el autoritario coercitivo hasta el participativo, democrático y abierto, que determinan que, unas organizaciones son conservadoras, rígidas, que no cambian y, otras son más dispuestas a modificaciones y se las considera flexibles, con una cultura adaptable. Ambos perfiles pueden presentar dificultades.

La cultura organizacional se convirtió en un elemento de gran importancia estratégica en las organizaciones. Por esta razón, encarar un análisis y tratamiento de la misma, puede generar las condiciones para que una organización tenga éxito en el cumplimiento de sus objetivos.

2.5. Conceptos sobre Cultura Organizacional

Resulta pertinente realizar un recorrido por distintas definiciones de cultura organizacional para comprender los aspectos destacados por diversos autores. A continuación, se presenta las más representativas:

Robbins (2015) define a la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, el cual la distingue de otras. Aclara que el concepto no se relaciona con si a los empleados les agrada o no la cultura, sino con cómo perciben sus características, lo cual la convierte en un término descriptivo.

Chiavenato (2007) señala que la cultura organizacional refleja la manera en que cada organización aprende a relacionarse con su entorno. Esta se compone de una mezcla compleja de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, expresan el modo particular en que funciona cada organización.

La cultura organizacional puede entenderse como un sistema de valores compartidos –lo que resulta importante para la organización- y creencias –como se hacen las cosas- que interactúan con las personas, las estructuras y los sistemas de control para generar normas de comportamiento específicas.

Schein (1990) define la cultura como un conjunto de respuestas que un grupo ha aprendido frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna. Para este autor, la cultura es un producto aprendido de la experiencia, localizado allí donde existe un grupo definible con una historia significativa.

Garbuglia (2013) considera que la cultura organizacional trata sobre supuestos, creencias y valores subyacentes que influyen directamente en el clima laboral. Estos elementos aportan condiciones de trabajo favorables, afectando lo que las personas consideran correcto o incorrecto. En las organizaciones, los fenómenos visibles se sustentan en dimensiones profundas e inconscientes que condicionan el comportamiento.

Algunos autores coinciden en que la cultura organizacional puede entenderse como la “personalidad” de una organización, ya que se manifiestan en la toma de decisiones, en la gestión de conflictos y en la consecución de objetivos. Según Sánchez Cenizares (2006),

los componentes de la cultura organizacional incluyen: los valores (principios fundamentales que guían las acciones), creencias (ideas compartidas sobre el funcionamiento organizacional), las normas (reglas y expectativas de comportamiento) y los comportamientos (patrones de acciones e interacción que reflejan la cultura).

En este marco, la cultura organizacional cumple diversas funciones, desde establecer la identidad y valores compartidos hasta orientar el comportamiento de los empleados y fomentar un clima positivo. Sin embargo, también puede presentar desventajas, como la resistencia al cambio o la uniformidad excesiva, que dificultan la adaptación a nuevos contextos. Los valores compartidos constituyen el núcleo de la cultura organizacional.

La presente investigación adopta como modelo conceptual los aportes de Edgar Schein. A continuación, se desarrollan sus apreciaciones teóricas, fundamentales para el abordaje institucional propuesto.

2.6. La Teoría de Edgar Schein

La teoría desarrollada por Edgar Schein considera la cultura organizacional como un modelo de presunciones básicas que han sido inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo durante su proceso de aprendizaje frente a los de adaptación externa e integración interna. Estas presunciones, al haber demostrado su eficacia, son transmitidas a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a esas problemáticas (Schein, 1998).

Schein plantea que la esencia de la cultura reside en esas presunciones y creencias compartidas por los miembros de la organización. Aunque reconoce otros elementos culturales como la disposición física de las oficinas, las reglas o los valores, enfatiza que las presunciones subyacentes constituyen el núcleo de la cultura organizacional (Schein, 1998).

En su modelo, Schein distingue tres niveles de cultura organizacional. El primer nivel es el de los Artefactos y Creaciones, que comprende los aspectos visibles del entorno organizacional como la arquitectura, el lenguaje y los comportamientos observables. El segundo nivel corresponde a los Valores Declarados, que reflejan lo que el grupo considera importante y que, con el tiempo, pueden transformarse en presunciones más profundas. Finalmente, el tercer nivel está compuesto por las Presunciones Básicas Subyacentes, que son inconscientes, incuestionables y constituyen la verdadera esencia de la cultura, orientando la percepción, el pensamiento y la acción de los miembros de la organización (Schein, 1998).

Asimismo, Schein señala que comprender la cultura de una organización requiere observar sus artefactos, identificar sus valores y, especialmente, develar las presunciones subyacentes, tarea que no es sencilla debido a su carácter implícito. Para el autor, la cultura también cumple una función fundamental en la redacción de la ansiedad frente a la incertidumbre y en la definición de la identidad del grupo (Schein, 1998).

Por último, la formación de una cultura organizacional está directamente relacionada con el proceso de liderazgo. Según Schein, el estilo de liderazgo influye en la configuración de la cultura, y viceversa. En este sentido, define distintos estilos de liderazgo que pueden favorecer o dificultar el desarrollo de una cultura organizacional coherente e inclusiva (Schein, 1998).

Formación de la Cultura Organizacional

La formación de la cultura organizacional, según Edgar Schein, está vinculada a la manera en que un grupo humano comparte una visión sobre los problemas que enfrenta y desarrolla soluciones compartidas. Esta cultura se constituye a partir de la experiencia colectiva frente a los desafíos de adaptación externa e integración interna. Al ingresar nuevos miembros a una organización, ésta debe atravesar un proceso de integración en el que sus necesidades individuales –como la inclusión, el poder o influencia, y la aceptación– entran en tensión con los intereses del grupo. Para que un grupo pueda desarrollar una cultura funcional, estas necesidades básicas deben ser satisfechas (Schein, 1998).

Las necesidades humanas básicas señaladas por Schein se agrupan en tres dimensiones fundamentales: primero, la necesidad de inclusión, mediante la cual las personas buscan sentirse parte del grupo; segundo, la necesidad de control e influencia, que implica encontrar un equilibrio entre la integración y la autonomía; y tercero, la necesidad de aceptación e intimidad, que remite al deseo de ser valorado y acogido afectivamente dentro del colectivo (Schein, 1998).

En relación con las reacciones emocionales de los individuos dentro del grupo, Schein identifica tres tipos principales de respuesta frente a la ansiedad organizacional: el luchador tenaz, que manifiesta su agresividad mediante la resistencia y el desafío; el colaborador amigable, que enfrenta la ansiedad creando vínculos de dependencia y cooperación; y el pensador lógico, que se apaga a procedimientos y normas, mostrando indiferencia hacia el grupo en sí (Schein, 1998).

Por otro lado, el liderazgo tiene un rol determinante en la configuración cultural. El estilo y personalidad del líder afectan tanto las tareas como la dinámica grupal. En este

marco, Schein establece una tipología de relaciones líder-subordinado que incluye los estilos paranoico, compulsivo, dramático, depresivo y esquizoide, cada uno con implicaciones distintas en la formación o bloqueo del desarrollo cultural (Schein, 1998).

Cuestiones de Integración Interna

Para comprender la cultura organizacional, Edgar Schein propone analizar las denominadas cuestiones de integración interna, fundamentales en la formación de cualquier grupo. La constitución de una organización supone simultáneamente el establecimiento de relaciones entre sus miembros y la realización efectiva de sus objetivos. A partir de esta premisa, Schein identifica una serie de categorías que resultan claves para el análisis cultural (Schein, 1998).

Uno de los primeros aspectos es el desarrollo de un lenguaje común y categorías conceptuales compartidas. La comunicación efectiva, especialmente aquellas orientada a la acción coordinada, requiere consensos en los conceptos y significados. La falta de acuerdos sobre categorías semánticas dificulta los procesos grupales y puede generar malentendidos que obstaculicen la interacción (Schein, 1998).

Otra dimensión esencial es la definición de los límites grupales y los criterios para la inclusión o exclusión. Toda organización necesita establecer con claridad quiénes son considerados parte del grupo y bajo qué condiciones. Si estas definiciones no están consensuadas, los nuevos integrantes pueden enfrentar dificultades de adaptación y el grupo corre el riesgo de fragmentarse en subculturas. Schein recomienda observar tanto lo que se espera de los nuevos miembros como los antecedentes valorados en su inclusión para identificar los valores centrales del grupo (Schein, 1998).

La distribución del poder y la jerarquía también constituyen una cuestión clave. Cada organización establece normas culturales que regulan la autoridad, el dominio y la subordinación. El modo en que se canaliza la agresividad y se equilibran las necesidades de poder tiene implicancias directas en el funcionamiento organizacional (Schein, 1998).

En cuanto a las relaciones interpersonales, Schein destaca la necesidad de definir criterios consensuados sobre la intimidad, amistad y amor. Cada miembro del grupo llega con experiencias diferentes, por lo que es esencial establecer normas culturales que orienten el vínculo entre iguales para prevenir conflictos relacionados con la afectividad, la cercanía o incluso la sexualidad (Schein, 1998).

Otra dimensión significativa es el sistema de recompensas y castigos, que funciona como un mecanismo cultural para reforzar o desalentar comportamientos. Según Schein, examinar qué conductas son recompensadas o sancionadas permite inferir presunciones subyacentes importantes sobre los valores organizacionales (Schein, 1998).

Por último, el autor introduce la categoría de religión e ideología para referirse a los sistemas de creencias que una organización utiliza para afrontar lo inexplicable o lo incierto. Mientras que la religión proporciona sentidos mediante creencias colectivas, la ideología establece principios racionales y normativos para la acción. Estas ideas se transmiten en anécdotas, parábolas y relatos que expresan los valores fundacionales de la organización (Schein, 1998).

Presunciones subyacentes en torno a las cuales se forman los paradigmas

Edgar Schein sostiene que para comprender en profundidad la cultura organizacional es necesario explorar sus niveles más profundos, aquellos donde se encuentran las presunciones subyacentes básicas. Estas presunciones no siempre son explícitas ni conscientes, pero constituyen el núcleo de los esquemas culturales que orientan la percepción, el pensamiento y la acción de los miembros de una organización (Schein, 1998).

El autor propone una tipología de presunciones básicas en torno a las cuales se configuran los paradigmas culturales. En primer lugar, se encuentra la relación de la humanidad con la naturaleza, que se refiere a la postura que adopta una organización frente a su entorno. Esta relación implica decisiones sobre el grado de control que se asume sobre el destino propio y el medio ambiente, lo cual varía según las culturas organizacionales e individuales (Schein, 1998).

La segunda presunción está vinculada a la naturaleza de la realidad y la verdad, es decir, como los miembros de una organización determinan qué es real o verdadero. Esta categoría incluye tres niveles: la realidad física externa, que se determinan empíricamente; la realidad social, constituida por acuerdos colectivos sobre lo que es significativo; y la realidad individual, basada en la experiencia personal. Estas dimensiones reflejan que muchas presunciones culturales se desarrollan en contextos donde no es necesario la verificación objetiva, especialmente en los planos social e individual (Schein, 1998).

Otra dimensión clave es la naturaleza del género humano, que implica las creencias sobre el ser humano y su relación con los demás. Las culturas organizacionales se basan en presunciones sobre si las personas son confiables, motivadas, proactivas o pasivas.

Estas creencias influyen en el diseño de sistemas de incentivos, control y participación (Schein, 1998).

También se incluyen la naturaleza de la actividad humana, que se refiere a las creencias sobre cómo debe actuar un individuo dentro de la organización. Algunas culturas valoran la acción activa, otros promueven una postura reactiva o de armonía con el entorno. Estas actitudes están relacionadas con las presunciones sobre la naturaleza humana y sobre cómo el grupo se relaciona con su contexto externo (Schein, 1998).

Por último, se encuentra la naturaleza de las relaciones humanas, que abarca las presunciones sobre cómo deben estructurarse los vínculos entre los individuos. Esta dimensión aborda aspectos como el poder, la jerarquía, la intimidad y la cooperación. Las creencias culturales en esta área configuran las expectativas sobre la forma adecuada de relacionarse para garantizar cohesión, seguridad y pertenencia dentro del grupo (Schein, 1998).

Schein aclara que no todas las presunciones alcanzan a convertirse en paradigmas organizacionales coherentes. Para identificar el verdadero esquema cultural subyacente de un grupo, es necesario analizar cómo estas presunciones se articulan y conforman un sistema de sentido compartido. De lo contrario, cualquier intento de describir la cultura organizacional corre el riesgo de caer en una interpretación superficial o subjetiva (Schein, 1998).

La observación como primer paso

Para Edgar Schein, el análisis de la cultura organizacional debe comenzar con la observación sistemática de los elementos visibles de la organización. Entre estos se encuentran los artefactos culturales como la estructura, los sistemas de control, los estatus, las metas declaradas, así como los relatos institucionales, mitos y anécdotas. Estos elementos, aunque accesibles, no permiten por sí solos acceder a las presunciones subyacentes, pero son útiles para formular hipótesis iniciales sobre el funcionamiento cultural del grupo (Schein, 1998).

La observación, representa entonces el primer paso hacia la comprensión profunda de la cultura. Schein propone que este proceso debe iniciar a partir de la sorpresa: es decir, prestar atención a aquellos aspectos que resultan llamativos, extraños o inesperados, ya que estos indicios pueden revelar diferencias culturales significativas. A partir de ahí, se recomienda una observación y comprobación sistemática, mediante la cual el investigador registra de forma organizada lo que percibe (Schein, 1998).

Un aspecto esencial del proceso es identificar un sujeto motivado e integrado dentro de la organización, que esté dispuesto a colaborar en la exploración cultural. La manifestación de sorpresas, perplejidades o intuiciones debe compartirse con este sujeto clave para promover una exploración conjunta de los significados que se encuentran detrás de las prácticas observadas (Schein, 1998).

Posteriormente, se sugiere la formalización de hipótesis basadas en lo observado, las cuales deberán ser comprobadas sistemáticamente, recurriendo a herramientas como entrevistas o análisis documentales. Este proceso conduce a una profundización en los niveles de presunciones básicas, que son difíciles de identificar directamente, pero pueden deducirse mediante la interpretación cruzada de artefactos y valores explícitos (Schein, 1998).

Finalmente, el autor enfatiza la necesidad de una revalorización constante del proceso investigativo y la descripción escrita de los hallazgos. Esta documentación permite construir un relato coherente sobre la cultura organizacional y evita interpretaciones subjetivas o no verificadas (Schein, 1998).

La entrevista

En el marco del análisis cultural propuesto por Edgar Schein, la entrevista grupal constituye una herramienta valiosa para explorar las dimensiones profundas de la cultura organizacional. Según el autor, este recurso permite descubrir las posturas y creencias compartidas por los miembros de un grupo respecto de diversas dimensiones culturales. La técnica consiste en ofrecer previamente una serie de dimensiones específicas para que los participantes seleccionen aquellas que consideran relevantes, promoviendo así un análisis que surge del interés genuino del propio grupo (Schein, 1998).

Estas dimensiones para el análisis cultural incluyen aspectos centrales de la vida organizacional. Entre ellas se encuentran:

- La relación de la empresa con su entorno, es decir, como se percibe a sí misma y cómo se vincula con otras instituciones;
- La naturaleza de la realidad y la verdad, que explora los fundamentos en los que se basan las decisiones organizacionales;
- La naturaleza del tiempo, considerando la percepción del pasado, presente y futuro en los procedimientos;

- La naturaleza del espacio, que se refiere al uso, disposición y simbolismo del entorno físico;
- La naturaleza del género humano, donde se analiza cómo se concibe a los empleados y directivos, y si se aceptan o no las diferencias;
- La naturaleza de la actividad humana, en la que se identifican las posturas adoptadas por los miembros (reactiva, activa o armoniosa); y
- La naturaleza de las relaciones humanas, que se centra en cómo se estructuran las relaciones interpersonales, incluyendo el poder, la influencia, la intimidad y el afecto (Schein, 1998).

A través de estas entrevistas, es posible alcanzar una visión inicial y significativa de la cultura organizacional. No obstante, Schein aclara que este proceso requiere tiempo y esfuerzo, ya que las presunciones subyacentes, por su carácter implícito e inconsciente, son difíciles de identificar. Por ello, sostiene que más que definir la cultura en términos definitivos, lo recomendable es aproximarse a ella con cautela, reconociendo que pueden existir obstáculos importantes, como la resistencia organizacional a aceptar ciertas verdades culturales (Schein, 1998).

2.7. Cultura y Diversidad

Una cultura organizacional saludable se construye cuando las personas que lideran no solo comunican los valores institucionales, sino que también promueven comportamientos acordes con dichos valores, demostrando un interés genuino por los trabajadores como individuos. Esta actitud se manifiesta en el respeto, la escucha activa y el reconocimiento hacia cada integrante de la organización (Robbins & Judge, 2015).

Uno de los principales desafíos que enfrentan actualmente las organizaciones es el de adaptarse a una fuerza laboral diversa, compuesta por personas de distintos géneros, edades, etnias, orientaciones sexuales, religiones y capacidades físicas y mentales. La gestión efectiva de estas diversas se ha transformado en un aspecto central de la administración contemporánea, ya que permite fortalecer el sentido de pertenencia y potenciar el talento colectivo (Robbins & Judge, 2015).

Desde esta perspectiva, Araúz Reyes (2022) sostiene que la generación de una cultura laboral inclusiva debería ser un objetivo prioritario para todas las organizaciones, no solo por cuestiones de eficacia, sino fundamentalmente por respeto a la dignidad humana. Las organizaciones, al respetar a la sociedad, deben reflejar su diversidad interna mediante culturas organizacionales inclusivas.

El desarrollo de entornos laborales donde todas las personas se sientan valoradas y seguras –en lo físico, emocional y psicológico- resulta esencial para el bienestar y el desempeño organizacional. Equipos diversos e interculturales fomentan el diálogo entre diferentes perspectivas, enriqueciendo la toma de decisiones y la resolución de problemas. En este sentido, los líderes organizacionales tienen la responsabilidad de gestionar la diversidad desde un enfoque inclusivo, asegurando que todas las voces sean escuchadas (Araúz Reyes, 2022).

Asimismo, se destaca que la formación en diversidad e inclusión debe ser concebida como un proceso continuo. La implementación de capacitaciones periódicas contribuye a generar cambios sostenibles en la cultura organizacional. Para iniciar este camino, es fundamental realizar un diagnóstico de la situación actual, definir objetivos concretos y establecer estrategias claras, acompañadas por mecanismos de seguimiento que permitan evaluar y ajustar las acciones aprendidas (Louffat, 2015).

Una organización verdaderamente diversa e inclusiva no solo incorpora a personas de distintos colectivos, sino que promueve su integración real. Esto implica eliminar toda forma de discriminación, valorar las diferencias y construir una cultura basada en el respeto, la equidad y la participación. Cuando estos principios se aplican de forma coherente, el resultado es un entorno laboral más justo, motivador y productivo.

CAPÍTULO III: CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1. Definiendo el clima organizacional

El concepto de clima organizacional es fundamental para comprender los procesos de cambio y la cultura dentro de las organizaciones. Mientras que la cultura organizacional se refiere a los valores compartidos y perdurables en el tiempo, el clima organizacional se enfoca en las percepciones individuales de los miembros sobre las condiciones y características del entorno laboral (Chiavenato, 2000).

El clima representa la “sensación” que transmite el lugar de trabajo, observable en aspectos como las interacciones entre personas, el trato a los clientes y proveedores, y las formas cotidianas de comunicación y comportamiento. Según Chiavenato (2000), el clima organizacional puede actuar como un indicador visible de la cultura, dado que refleja cómo ésta se manifiesta en el día a día.

Una adecuada gestión del clima organizacional permite crear entornos de trabajo equitativos, respetuosos e inclusivos, donde todas las personas, independientemente de su edad, género, orientación sexual, etnia, discapacidad u otras características, pueden sentirse valoradas y contribuir activamente a los objetivos institucionales. En la actualidad, la gestión moderna incorpora la diversidad y la inclusión como pilares esenciales para fortalecer la cultura y el clima organizacional (Louffat, 2015).

La diversidad hace referencia a la presencia de múltiples perfiles dentro de una organización, mientras que la inclusión implica generar las condiciones para que todos estos perfiles participen de manera equitativa. Así, el clima organizacional se convierte en un reflejo de cómo una organización maneja sus prácticas de integración, comunicación, liderazgo y reconocimiento, y cómo éstas son percibidas por quienes la conforman (Robbins & Judge, 2015).

Un clima organizacional positivo favorece la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral, mientras que un clima negativo puede traducirse en rotación de personal, ausentismo, conflicto y bajo rendimiento. Por esta razón, su diagnóstico y mejora constante son esenciales para la salud organizacional.

Diversos autores han abordado el concepto de clima organizacional, coincidiendo en que se trata de un fenómeno relacionado con las percepciones que los miembros de una organización tienen sobre su ambiente de trabajo. Estas percepciones influyen directamente

en el comportamiento, la motivación, la satisfacción y el desempeño de las personas dentro del entorno laboral (Segredo Pérez, 2010).

Segredo Pérez (2010) señala que el clima organizacional puede entenderse como la percepción que los empleados tienen sobre las condiciones en que se desarrolla su actividad laboral. Resalta la importancia de este concepto para el desarrollo organizacional y la gestión del cambio, y destaca tres elementos claves: la percepción, la influencia sobre el comportamiento y su papel en la gestión. Para evaluar el clima, propone herramientas como encuestas, entrevistas y observación del comportamiento, centradas en valores, creencias, costumbres y prácticas institucionales.

Por su parte, García Solarte (2009) define el clima organizacional como la manera en que los individuos perciben las características de las organizaciones, tanto físicas como humanas. En su enfoque, el clima está constituido por aspectos estructurales (Procesos, procedimientos) y las relaciones (interacciones y ambiente físico), los cuales afectan la conducta de los empleados positiva o negativamente.

Asimismo, Goncalves (1997) enfatiza que el clima organizacional está directamente relacionado con las condiciones del entorno laboral, y que estas generan percepciones que influyen en el comportamiento. El autor sostiene que los factores y estructuras organizacionales configuran un clima particular que puede fomentar o dificultar el desarrollo individual y colectivo.

Chiavenato (1999) coincide con esta visión, definiendo el clima como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas por los miembros de la organización y que tienen una influencia directa sobre sus comportamientos. Según este autor, un clima favorable favorece la satisfacción y el crecimiento personal, mientras que un clima desfavorable puede obstaculizar el bienestar y el desempeño laboral (Chiavenato, 1999).

En síntesis, el clima organizacional constituye un factor esencial para comprender cómo se experimenta la vida laboral dentro de una organización. Su diagnóstico y gestión permite identificar oportunidades de mejora, anticiparse a conflictos y fomentar un entorno saludable y productivo.

3.2. Los efectos del Clima

El clima organizacional tiene un impacto directo y significativo en la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de las personas dentro del ámbito laboral. Las condiciones estructurales de la organización, junto con la forma en que se comunican las decisiones,

influyen en cómo se percibe el entorno de trabajo, generando efectos tanto positivos como negativos (Ayala Sosa, 2012).

Un clima percibido como autoritario, por ejemplo, puede desencadenar consecuencias adversas como aumento en los accidentes laborales, elevados niveles de ausentismo y rotación de personal. Este tipo de clima se asocia frecuentemente con una falta de autonomía, escasa participación y relaciones jerárquicas rígidas, lo que afecta negativamente el bienestar de los trabajadores (Ayala Sosa, 2012).

Garbuglia (2013) señala que el clima organizacional actúa como una variable interviniente entre las estructuras del sistema organizacional y las motivaciones individuales, generando conductas que tienen consecuencias directas sobre el funcionamiento de la organización. En este sentido, las percepciones subjetivas de los empleados son cruciales para interpretar y anticipar comportamientos, como la productividad o la resistencia al cambio.

Desde una perspectiva psicológica, Filippi (2011) destaca que los efectos del clima no son homogéneos, ya que cada persona procesa las condiciones laborales de manera diferente según su estructura de personalidad. Por ello, los mismos factores pueden generar distintos niveles de satisfacción o malestar en diferentes individuos.

Chiavenato (1999) sostiene que un clima desfavorable puede conducir a estados de apatía, desinterés, agresividad, inconformidad o descontento, especialmente cuando la organización no permite la satisfacción de necesidades personales o bloquea la motivación. Por el contrario, un clima positivo favorece el desarrollo personal y profesional, creando un ambiente propicio para la cooperación, la innovación y el logro de objetivos.

Por último, Garbuglia (2013) relaciona el surgimiento del concepto de clima con la corriente cognitiva de la psicología, al destacar que cada persona percibe de manera distinta su entorno laboral, y que esta percepción condiciona sus comportamientos dentro de la organización. Estas diferencias perceptuales pueden afectar la motivación, adaptación, el desempeño e incluso la salud mental de los trabajadores.

3.3. Evaluación del Clima de la organización

La evaluación del clima organizacional constituye una herramienta esencial para diagnosticar el estado actual de las percepciones de los trabajadores respecto al entorno laboral. Este proceso permite identificar factores que inciden en el comportamiento

organizacional, tales como el estrés, el conflicto, la satisfacción o la motivación, y facilita el diseño de estrategias de intervención adecuadas (García & Bedoya, 1997).

En este sentido amplio, el clima refleja las actitudes, valores y creencias compartidas por los miembros de una organización. Su análisis permite detectar fuentes de malestar o barreras al desempeño, anticiparse a problemas emergentes y orientar las acciones hacia un entorno laboral más saludable y eficiente. Por lo tanto, comprender tanto el medio físico y social como el comportamiento de las personas dentro de la organización es fundamental para delimitar adecuadamente el clima (Segredo Pérez, 2010).

García y Bedoya (1997) plantean tres enfoques metodológicos para medir el clima organizacional. El primero consiste en observar el comportamiento y el desempeño cotidiano de los empleados; el segundo, en realizar entrevistas directas a los trabajadores; y el tercero, el más comúnmente utilizado, en aplicar encuestas estructuradas para revelar información de manera sistemática y cuantificable.

Brunet (1987) sostiene que el cuestionario escrito es el instrumento de evaluación más privilegiado en los estudios sobre clima organizacional. Este permite obtener datos relevantes acerca de percepciones compartidas y específicas en distintas áreas o dimensiones de una organización. La utilidad del cuestionario depende de su capacidad para medir variables significativas y adaptadas al contexto de cada institución. Además, sugiere que el diagnóstico puede adoptar una orientación compartida (entre distintas organizaciones) o longitudinal (para observar el impacto del clima en el tiempo dentro de una misma entidad).

Por lo tanto, la evaluación del clima organizacional no solo permite detectar áreas de mejora, sino que también contribuye al diseño de intervenciones estratégicas para transformar las actitudes y comportamientos de los equipos de trabajo, con el fin de alinear los objetivos institucionales con el bienestar del personal.

3.4. Los aportes de Brunet

Louis Brunet ha sido una figura clave en el estudio del clima organizacional, aportando una perspectiva integral que contempla tanto los aspectos estructurales como los procesos organizacionales. Según este autor, el clima condiciona significativamente el comportamiento de los individuos, aunque sus determinantes no son siempre fáciles de identificar debido a la complejidad de factores que intervienen en su configuración (Brunet, 1987).

Brunet plantea que el comportamiento laboral no depende exclusivamente de las características personales de cada individuo, sino también de cómo éste percibe el clima de trabajo y los elementos estructurales y dinámicos de la organización. En este sentido, introduce una distinción entre dos dimensiones fundamentales para el estudio del clima: la estructura organizacional y el proceso organizacional (Brunet, 1987).

La **estructura organizacional** comprende elementos como:

1. El grado de control administrativo.
2. El tamaño de la organización.
3. La cantidad de niveles jerárquicos.
4. La proporción entre departamentos y su tamaño.
5. La jerarquización de puestos.
6. El nivel de centralización en la toma de decisiones.
7. La especialización de funciones y tareas.
8. La normativa formal.
9. La formalización de procedimientos.
10. El nivel de interdependencia entre subsistemas.

Por su parte, el proceso organizacional incluye dimensiones como el liderazgo, los estilos de comunicación, el control, la resolución de conflictos, la coordinación, los incentivos, los procesos de selección, las relaciones de poder y estatus, los mecanismos de socialización y el grado de autonomía profesional (Brunet, 1987).

Desde su perspectiva, la estructura representa la configuración física y jerárquica de la organización, mientras que el proceso refleja la gestión del capital humano y las dinámicas de interacción. Ambos componentes generan, en su conjunto, una determinada percepción del clima organizacional por parte de los empleados.

Brunet también identifica tres enfoques metodológicos para investigar el clima:

- Medición múltiple de los atributos organizacionales.
- Medición perceptiva de los atributos individuales.
- Medición perceptiva de los atributos organizacionales.

Este último enfoque, basado en la percepción de los empleados, es el más utilizado por los investigadores, ya que considera la interacción entre las características del individuo y de la organización como base para interpretar el clima percibido (Brunet, 1987).

Finalmente, Brunet advierte que pueden coexistir distintos microclimas dentro de una misma organización, dependiendo de factores como la estructura interna o la posición jerárquica de cada empleado. Estas variables pueden afectar la percepción global del clima y deben tenerse en cuenta al momento del diagnóstico.

Tipos de clima organizacional

En el estudio del clima organizacional, Louis Brunet retoma el enfoque teórico desarrollado por Rensis Likert, conocido como Teoría de los Sistemas de Organización, para clasificar los distintos tipos de clima según las percepciones de los empleados y los factores que la influyen. Esta teoría considera tres tipos de variables organizacionales:

- Causales (como normas, decisiones, competencias y actitudes),
- Intermediarias (como motivaciones, comunicación y toma de decisiones), y
- Finales (como productividad, ganancias y pérdidas) (Brunet, 1987).

La interacción entre estas variables permite identificar diferentes tipos de clima organizacional, agrupados en dos grandes categorías: clima autoritario y clima participativo.

1. Clima de tipos autoritario

- Autoritarismo explotador: se caracteriza por la falta de confianza de la dirección hacia sus empleados. Las motivaciones están basadas en el miedo, el castigo, el dinero o el estatus. No hay sentido de responsabilidad, no trabajo en equipo, y las decisiones se concentran en una sola persona. El clima resultante es de insatisfacción generalizada.
- Autoritarismo paternalista: aunque hay una cierta confianza condescendiente, se mantiene la centralización del poder. Las decisiones se toman individualmente, desalentando el trabajo colaborativo. La satisfacción de los empleados es limitada y las reacciones oscilan entre la adhesión superficial y la hostilidad.

2. Clima de tipo participativo

- Participación consultiva: Existe un grado importante de confianza entre superiores y subordinados. Se permite la toma de decisiones en niveles inferiores, lo que genera un mayor compromiso. La mayoría de los empleados se siente responsable de su trabajo, lo que produce una satisfacción moderada.
- Participación grupal: Es el nivel más alto de clima participativo. Se promueve la delegación de responsabilidades, el trabajo en equipo y la toma de decisiones compartida. Los empleados se identifican con los objetivos organizacionales, y el clima se caracteriza por la confianza, la cooperación y motivación.

Los dos primeros sistemas (autoritario explorador y paternalista) corresponden a un clima cerrado, donde predomina la rigidez, la desconfianza y el control vertical. Los últimos (participación consultiva y grupal) reflejan un clima abierto, donde se favorece la participación, la comunicación horizontal y el desarrollo personal (Brunet, 1987).

Estas tipologías permiten analizar cómo el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación y los sistemas de recompensas configuran percepciones distintas del clima dentro de las organizaciones. La identificación del tipo de clima vigente es fundamental para orientar procesos de mejora y transformación cultural.

Dimensiones del clima organizacional

El análisis del clima organizacional implica considerar las dimensiones que componen las percepciones de los individuos respecto al ambiente laboral. Estas dimensiones reflejan tanto aspectos estructurales como interpersonales, y permiten comprender cómo se manifiesta el clima dentro de una organización determinada (Brunet, 1987).

Brunet (1987) sostiene que el clima es producto de la interacción entre tres elementos principales:

- El comportamiento de los individuos y los grupos.
- La estructura organizacional.
- Los procesos organizacionales.

Estos factores interactúan generando una percepción colectiva del clima, aunque cada individuo filtra y reconstruye esa percepción a partir de sus propias características personales (motivación, actitudes, experiencias previas). Por ello, es importante considerar el carácter subjetivo del clima, sin dejar de observar las condiciones objetivas del entorno organizacional.

Existen múltiples enfoques para medir el clima organizacional, cada uno con sus propias dimensiones específicas. Entre las más comunes, se encuentran:

- El nivel de autonomía individual, referido a la libertad de acción que experimentan los empleados.
- El grado de estructura, entendido como la claridad de las normas y obligaciones asignadas.
- El tipo de recompensas, tanto materiales como simbólicas, que otorga la organización.
- La consideración y apoyo que los empleados reciben por parte de sus superiores.

Además, se destacan diferentes modelos desarrollados por diversos autores:

- Likert propone dimensiones como: métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, control y orientación a resultados.
- Lewin y Stringer identifican dimensiones como: estructura, responsabilidad, remuneración, toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.
- Schnedides y Barlett se enfoca en: apoyo patronal, estructura, acogida a nuevos empleados, conflictos interagencias, autonomía y grado de satisfacción.
- Pritchard y Karasick sugieren una tipología que incluye: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, desempeño, motivación, estatus, flexibilidad, innovación, centralización en la toma de decisiones y apoyo.

Estas dimensiones pueden ser entendidas como los “rasgos de personalidad” de una organización. Al igual que ocurre con las personas, estas características determinan la manera en que la organización interactúa con sus miembros y como estos responden a su entorno laboral.

La elección de las dimensiones adecuadas depende del enfoque del diagnóstico, del tipo de organización y de los objetivos que se pretendan alcanzar. Una evaluación precisa de estas dimensiones permite intervenir de forma más eficaz en la mejora del clima organizacional.

3.5. Beneficios de un clima apropiado para la inclusión

Desde la perspectiva de la psicología laboral, un clima organizacional inclusivo contribuye significativamente a la integración, el bienestar y la productividad de todos los trabajadores, en especial de aquellos pertenecientes a grupos históricamente marginados, como las personas trans. La creación de entornos laborales que promuevan el respeto, la equidad y la participación activa permite reducir las barreras de acceso y permanencia en el empleo (Araúz Reyes, 2022).

Un clima inclusivo se caracteriza por la implementación de políticas organizacionales orientadas a la igualdad de oportunidades, la capacitación continua en diversidad y sensibilidad en torno a la identidad de género. Estas acciones no solo benefician a las personas trans, sino también a la organización en su conjunto, al fomentar una cultura de respeto que potencia las capacidades individuales y fortalece la cohesión grupal (Robbins & Judge, 2015).

Cuando las organizaciones adoptan una cultura verdaderamente inclusiva, más allá de la simple representación de colectivos diversos, se observan mejoras en la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral. La inclusión no debe limitarse a la presencia de distintos perfiles, sino garantizar su integración afectiva en la vida organizacional, promoviendo el reconocimiento, la interacción y la valoración mutua (Louffat, 2015).

Por el contrario, aquellas organizaciones que no abordan la inclusión de manera proactiva suelen evidenciar falta de integración, fragmentación en los equipos de trabajo, resistencia al cambio y climas caracterizados por la exclusión o el maltrato. Estas dinámicas afectan negativamente el desempeño organizacional y atentan contra la salud psicológica de sus integrantes.

Un clima inclusivo promueve, por lo tanto, entornos seguros donde cada persona puede expresar su identidad sin temor a la discriminación, contribuyendo desde sus capacidades al logro de los objetivos institucionales. Este tipo de clima es especialmente relevante en organizaciones que han adoptado políticas de inclusión laboral trans, ya que les permite pasar del plano normativo al compromiso real con la diversidad (Araúz Reyes, 2022).

En definitiva, el fortalecimiento del clima organizacional mediante prácticas inclusivas no sólo mejora la convivencia interna, sino que enriquece la cultura organizacional, haciendo de la diversidad una fuente de innovación, justicia y sostenibilidad.

CAPÍTULO IV: Perspectiva de género y diversidad

4.1 Aportes sobre identidades trans

El abordaje de la diversidad sexo-genérica desde una perspectiva de derechos resulta esencial para desarticular prácticas discriminatorias profundamente arraigadas en la sociedad. Los conceptos de identidad y expresión de género permiten comprender que las personas trans pueden vivenciar su género de formas no necesariamente alienadas con el sexo asignado al nacer, cuestionando así la rigidez del binarismo tradicional (Fausto-Sterling, 2018; Naciones Unidas, 2021). En este sentido, se diferencian las nociones de personas cisgénero de aquellas que se identifican como trans, transgenero, transexual, travestis o no binarias, destacando la importancia de respetar siempre la autodefinición (CONAPRED, 2016).

El género como construcción social, se aprende desde la infancia a través de diversos mecanismos de socialización que reproducen estereotipos rígidos y jerárquicos (Ministerio

de las Mujeres, Género y Diversidad, 2022). Estos estereotipos influyen en la distribución de roles vitales y profesionales de las personas según su género.

El término “trans” ha evolucionado históricamente como una categoría paraguas que incluye diversas identidades no normativas. En América Latina, las luchas del colectivo trans han estado marcadas por procesos de exclusión, patologización y violencia institucional, pero también por estrategias de resistencia y organización colectiva (Cutuli, 2015; Fernández, 2012). Particularmente en Argentina, la categoría “Travesti” posee una carga simbólica y política que desafía tanto el binarismo como la lógica médica de la transición, reclamando reconocimiento desde la autodefinición y la vivencia corporal situada (Fernández, 2004; Fuster Pravato, 2017).

Las personas trans han sido históricamente objeto de múltiples formas de violencia estructural que se manifiestan en los ámbitos sanitarios, educativo, familiar y judicial, consolidando mecanismos de exclusión y precarización (Carmona, 2009; Ulises, 2009). El concepto transfobia alude al rechazo y desprecio hacia identidades que cuestionan las normas cisheteronormativas, generando barreras para el acceso a derechos fundamentales (Beltramelli, 2022; Borja, 2003).

Desde la perspectiva psicosocial, estas formas de violencia estructural impactan de manera significativa en la salud mental del colectivo trans. Meyer, (2003) desarrolla el concepto de “estrés de las minorías” para explicar cómo el contexto de discriminación constante produce efectos nocivos en el bienestar psicológico, tales como ansiedad, depresión y riesgo suicida. La exclusión sanitaria, a su vez, refuerza esta vulnerabilidad: muchas personas trans son víctimas de maltrato o negación de atención, lo que contribuye a una esperanza de vida notablemente menor (Márquez et al., 2015; Silva, 2021).

Frente a este escenario, se subraya la necesidad de adoptar enfoques interseccionales e integrales que garanticen el acceso equitativo a derechos, contemplando las múltiples dimensiones de la identidad y los factores estructurales que profundizan las desigualdades (Coll-Planas et al., 2019).

CAPÍTULO V: Inclusión e inclusión laboral trans

5.1. Fundamentos y Desafíos

La inclusión, entendida desde un enfoque integral, no se limita a la mera incorporación de personas en distintos ámbitos sociales, implica el reconocimiento del valor y el potencial de cada individuo, promoviendo su participación activa en condiciones de equidad y respeto

por las diferencias. Según la UNESCO (2020), la inclusión constituye una oportunidad para fortalecer el tejido social mediante la participación plena de todas las personas en la vida familiar, educativa, laboral y comunitaria, lo que resulta en una sociedad más justa y cohesionada.

En el ámbito laboral, este enfoque adquiere especial relevancia. La diversidad del personal es considerada una fortaleza que mejora la motivación, el clima organizacional y la productividad, promoviendo entornos laborales más empáticos, creativos y colaborativos (OIT, 2015). La inclusión laboral no solo responde a las necesidades de grupos históricamente excluidos, como las personas trans, sino que también enriquece la experiencia colectiva, al promover relaciones más equitativas y respetuosas (ONU, 2016).

El acceso equitativo al trabajo exige revisar de manera crítica las estructuras sociales y organizacionales que perpetúan barreras discriminatorias. Para ello, es fundamental implementar políticas públicas orientadas a la igualdad de oportunidades, incluyendo normativas laborales justas, campañas de sensibilización y programas específicos que favorezcan la inserción laboral de personas trans y de otros colectivos vulnerabilizados (UNESCO, 2020; ONU, 2016).

La inclusión laboral, específicamente, se define como el acceso de todas las personas al mundo del trabajo en condiciones de equidad, asegurando su participación afectiva en roles acordes a sus capacidades e interés. Esta dimensión del trabajo es clave para el desarrollo de los proyectos de vida, ya que no solo proporciona sustento económico, sino que contribuye significativamente a la salud mental, la autoestima y el sentido de pertenencia (OMS, 2018; Fundación Adecco, s.f.).

A su vez, múltiples formas específicas de discriminación inciden en el acceso y permanencia en el trabajo: el sexismo, el machismo, el capacitismo, el edadismo, la aporofobia, el racismo, la xenofobia, la LGBTfobia y el clasismo, entre otras. La intersección de estas violencias estructurales multiplica las dificultades de inserción laboral para las personas trans, haciendo necesario un abordaje interseccional y una acción institucional decidida para erradicarlas (Fundación Adecco, s.f.; OIT, 2015).

Promover prácticas inclusivas impactan positivamente no solo en las personas destinatarias de estas políticas, sino también en la salud organizacional general, generando climas laborales más saludables, solidarios y diversos. La inclusión, por lo tanto, debe ser entendida como un proceso transformador que requiere el compromiso conjunto del Estado, las organizaciones y la sociedad civil.

5.2. El Derecho al trabajo y la Inclusión de las personas trans

El acceso al trabajo constituye un derecho humano fundamental que actúa como vía habilitante para otros derechos esenciales. En el caso de la población trans en Argentina, la exclusión sistemática del mercado laboral formal ha tenido consecuencias directas sobre su calidad de vida y expectativas de vida, la cual se estima en torno a los 40 años. Esta situación responde a múltiples factores estructurales, como la violencia institucional, la discriminación en los sistemas de salud, la exclusión del entorno familiar, la precariedad habitacional y la falta de ingresos estables (Futuro Trans, 2023).

La incorporación de personas trans al mundo del trabajo no debe entenderse únicamente como un cumplimiento formal de derechos, sino como un acto de reparación histórica que exige condiciones laborales seguras, inclusivas y libres de violencia. En este sentido, se torna indispensable adoptar una perspectiva intersectorial en el diseño de políticas públicas, que reconozca la especificidad de las trayectorias trans y supere el binarismo de género. Asimismo, se subraya la necesidad de contar con información desagregada que permita desarrollar diagnósticos certeros y estrategias eficaces para revertir la desigualdad estructural (Futuro Trans, 2023).

Desde el campo de la gestión organizacional, la promoción de la diversidad y la inclusión se ha consolidado como un componente estratégico. La Organización Internacional del Trabajo (2022) identifica cuatro pilares fundamentales para generar transformaciones reales en esta área: la integración de la diversidad en la cultura organizacional, representación equitativa en cargos directivos, el compromiso de los liderazgos como agentes de cambio y la aplicación de políticas inclusivas a lo largo de toda la trayectoria laboral. Investigaciones recientes demuestran que la diversidad impacta positivamente en el rendimiento organizacional, favoreciendo la innovación, la resolución de problemas y el sentido de pertenencia entre la innovación, la resolución de problemas y el sentido de pertenencia entre los equipos (OIT, 2022).

Por su parte, el concepto de inclusión se vincula con la experiencia subjetiva de las personas en los espacios de trabajo, en tanto se sientan valoradas, respetadas y reconocidas por sus capacidades. En este sentido no depende exclusivamente de factores individuales, sino también de las dinámicas institucionales y del comportamiento del entorno laboral. La inclusión efectiva requiere garantizar condiciones equitativas de trato y oportunidades, reconociendo que no todas las personas parten desde el mismo punto debido a desigualdades históricas y estructurales (OIT, 2022).

En el ámbito de las políticas públicas, Argentina ha dado pasos significativos con la creación del Ministerio de las Mujeres, Género y Diversidad, reflejo de las luchas colectivas por la ampliación de derechos. No obstante, persisten desafíos profundos, dado que las desigualdades de género continúan arraigadas en normas sociales, discursos y prácticas culturales. La igualdad sustantiva exige transformar las condiciones materiales de vida, reorganizar los cuidados y adoptar un enfoque interseccional que considere las múltiples dimensiones de la desigualdad (Ministerio de las Mujeres, Género y Diversidad, 2022).

En esta línea, el Programa Nacional Igualar promueve alianzas entre el sector público, el sector privado y las organizaciones sociales, con el objetivo de fortalecer el ejercicio pleno de los derechos laborales en clave de equidad, diversidad e inclusión (MMGyD, 2022). Esta iniciativa representa un avance hacia la institucionalización de políticas que reconozcan la heterogeneidad de trayectorias y promuevan un modelo de desarrollo inclusivo y democrático.

MARCO LEGAL

Las personas trans forman parte de un colectivo históricamente sometido a procesos de negación y exclusión. En este sentido, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) ha señalado que los Estados miembros de la Organización de los Estados Americanos (OEA) deben formular marcos normativos y políticas públicas que atiendan explícitamente los efectos de esta exclusión estructural (CIDH, 2020). En términos de participación, la provincia de Buenos Aires se destaca respecto de otras jurisdicciones del país. Sin embargo, el desconocimiento de los derechos de las personas trans se vincula frecuentemente con el nivel educativo alcanzado y con las características socioculturales predominantes, ya que en muchas provincias del interior prevalece un pensamiento conservador.

En virtud de las desigualdades estructurales, las personas trans requieren medidas específicas por parte del Estado. Estas acciones afirmativas, conocidas como “discriminación positiva”, suelen generar controversias sociales al ser consideradas por algunos sectores como privilegios, cuando en realidad tienen el objetivo de reparar desigualdades históricas (ADC, 2017). Si bien deben garantizarse todos los derechos humanos, el presente trabajo se centra particularmente en el derecho al trabajo, focalizando en la discriminación laboral dentro de una organización, cuyas prácticas se reflejan en su cultura organizacional y, por ende, en un clima laboral potencialmente hostil para las personas trans.

En 2006 se promulgaron los Principios de Yogyakarta, que compilan las obligaciones internacionales de los Estados en materia de derechos humanos en relación con la orientación sexual y la identidad de género (Yogyakarta Principales, s.f.). En el ámbito regional, la OEA aprobó en 2008 una resolución presentada por Brasil sobre orientación sexual e identidad de género. A partir de dicha resolución, en 2012, la CIDH publicó el documento Orientación sexual, identidad de género y expresión de género: algunos términos y estándares relevantes (CIDH, 2012).

Cada 18 de marzo se conmemora en Argentina el Día de la Promoción de los Derechos de las Personas Trans, en homenaje a Claudia Pía Baudracco, fundadora de la Federación Argentina de Lesbianas, Gays, Bisexuales y Trans (FALGBT) y de la Asociación de Travestis, Transexuales y Transgéneros de Argentina (ATTTA). Baudracco fue una figura clave en el debate por la ley de Identidad de Género, aunque falleció poco antes de su sanción. La Ley N° 26.743 garantiza el derecho a la identidad de género, incluyendo el

acceso al cambio registral del nombre y sexo en documentos oficiales (Argentina.gob.ar, s.f.). Asimismo, obliga a las instituciones educativas a respetar el nombre y género autopercebido por las personas, aun cuando no haya realizado el cambio registral correspondiente. Esta ley se articula con otras normativas que promueven la no discriminación, tales como la Ley N° 26.673 de Salud Sexual y Procreación Responsable, la Ley N° 26.150 de Educación Sexual Integral y la Ley N° 26.657 de Salud Mental.

La legislación nacional comprende múltiples instrumentos orientados a la protección del colectivo LGBTIQ+. Entre ellos se destaca la Ley N° 23.592 sobre actos de discriminación, vigente desde 1988; la Resolución N° 331/2013 del Ministerio de Trabajo de la Nación, que extiende la cobertura de Seguro de Capacitación y Empleo a personas trans; la Resolución DGN N° 483/2013 del Ministerio Público de Defensa, que promueve el trato respetuoso al colectivo LGBT; y la Ley N° 26.791, que incorporó en el Código Penal el agravante por odio relacionado con orientación sexual e identidad de género. Además, Argentina fue el primer país de América Latina en legalizar el matrimonio igualitario mediante la Ley N° 26.618 en 2010, que reconoce el derecho al matrimonio y a la adopción conjunta sin distinción por identidad de género u orientación sexual.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) establece que todas las personas nacen libres e iguales en dignidad y derechos. Sin embargo, en la práctica, factores como la identidad de género generan condiciones desiguales que sitúan a las personas trans en situaciones de vulnerabilidad. La reforma constitucional de 1994 incorporó tratados internacionales con jerarquía constitucional (art. 75, inc. 22), como la Convención Americana sobre Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, y el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, las cuales refuerzan el compromiso del Estado argentino con la protección de todos los seres humanos sin distinción (Constitución Nacional, 1999).

Si bien los derechos deben ser garantizados, también es imprescindible que sean reconocidos. En este sentido, la Asociación por los Derechos Civiles (ADC, 2017) advierte que la igualdad legal no siempre se traduce en transformaciones reales, debido a la persistencia de prácticas discriminatorias o a la debilidad de los mecanismos de implementación. En este marco, el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas de 2022 representó un avance al incluir una tercera opción de sexo más allá del binarismo. Asimismo, el Decreto N° 476/2021 habilitó la incorporación de una categoría no binaria en el Documento Nacional de Identidad (DNI), identificada con la letra “X”.

El reconocimiento estatal y social resulta clave para combatir las diversas formas de discriminación que aún afectan a las personas trans. Por ello, se han implementado medidas de acción afirmativa, como la Ley N° 27.636 de Cupo Laboral “Diana Sacayán – Lohana Berkins”, que obliga a que al menos el 1% del personal de los organismos estatales está conformado por personas trans, e incentiva al sector privado a contratar personas trans mediante beneficios fiscales. No obstante, su implementación es desigual, ya que algunas provincias aún no han adherido, como es el caso de La Rioja (Facultad de Psicología – UBA, s.f.).

En complemento, la Ley N° 27.499, conocida como Ley Micaela, establece la capacitación obligatoria en género y violencia de género para todos los agentes de la función pública. Esta ley recuerda a Micaela García, joven militante del Movimiento Evita víctima de femicidio en 2017. La normativa incluye en sus contenidos mínimos la promoción de los derechos humanos de las mujeres y de las diversidades (INADI, 2021).

OBJETIVOS

Objetivo General

- Analizar si la cultura y el clima organizacional de Yanapay favorece la inclusión laboral de personas trans, identificando las percepciones, prácticas y estructuras que inciden en la integración efectiva.

Objetivos Específicos

- Analizar las dimensiones propuestas por Brunet, del clima organizacional vinculadas a la estructura organizacional y al proceso organizacional, para determinar cómo lo perciben los integrantes de Yanapay.
- Explorar los elementos culturales que estructuran la organización, aplicando el modelo de Edgar Schein (artefactos, valores declarados y presunciones subyacentes) para poder identificar si promueven o dificultan la inclusión laboral de las personas trans.
- Evaluar la presencia de prácticas o políticas institucionales que puedan favorecer o dificultar la inclusión y diversidad.
- Determinar si la cultura y el clima organizacional constituyen factores facilitadores o limitantes para la integración laboral de personas trans en el ámbito estudiado.

Interrogantes de investigación:

- ¿Cómo se manifiestan las dimensiones del clima organizacional propuestos por Brunet –equidad, respeto, relaciones interpersonales y estilo de liderazgo- en la institución Yanapay, y de qué manera estas influyen en la inclusión laboral de personas trans?
- ¿Qué elementos estructurales de la organización, según el modelo propuesto por Edgar Schein (artefactos, valores declarados, y presunciones subyacentes), promueven o dificultan la inclusión de las personas trans en el entorno laboral?
- ¿Cuál es la percepción del personal respecto a la inclusión y la diversidad en el ámbito laboral, particularmente en relación con personas trans?
- ¿Qué prácticas o políticas institucionales están presentes en Yanapay y cómo inciden en la inclusión o exclusión de personas trans?

DISEÑO METODOLÓGICO

En la institución pública Yanapay seleccionada para la práctica profesional, al igual que en muchas otras de la ciudad capital, se incorporaron personas con el propósito de promover su integración, mediante la elaboración de un registro único que procuro no establecer diferenciaciones por ningún motivo. Esta política buscó garantizar la inclusión sin la necesidad de una ley específica de cupo laboral. Sin embargo, para que dicha apertura no quedara reducida a una mera expresión de deseo, resultó necesario que se manifestara de manera efectiva en todos los ámbitos institucionales.

Indagar sobre la cultura y el clima de esta organización pública permitió reconocer si tales principios se reflejaban en las percepciones y en las prácticas de los actores sociales que se desempeñaban en la institución, si eran conscientes de la importancia de convivir en espacios inclusivos y si valoraban dichas condiciones.

La investigación se propuso aproximarse a la cultura y al clima organizacional tomando como referencias teóricas los aportes de Schein y de Brunet, con el fin de analizar si esta organización –que había incorporado personas trans- presentaba características inclusivas y si dichas cualidades podían identificarse en las percepciones de sus empleados.

Para el desarrollo del trabajo de investigación final, se adoptó un **enfoque metodológico cualitativo de tipo exploratorio-descriptivo**, conforme a la clasificación propuesta por Yuni y Urbano (2016). La investigación se consideró exploratoria porque abordó un fenómeno con escasa sistematización en el contexto local –las experiencias laborales de personas trans en organizaciones públicas- permitió identificar categorías emergentes que orientaron una comprensión inicial y profunda del objeto de estudio. A su vez, adquirió un carácter descriptivo en tanto buscó caracterizar detalladamente las percepciones, prácticas, dinámicas organizacionales y condiciones de inclusión o exclusión. Según lo planteado por Yuni y Urbano (2016), los estudios cualitativos exploratorio-descriptivo resultaron pertinentes cuando se pretendía comprender fenómenos complejos, socialmente situados y atravesados por significados subjetivos, recuperando las voces de los actores involucrados y permitiendo construir interpretaciones contextualizadas. Este diseño se alineó con los objetivos del presente trabajo, orientados a analizar cómo se manifestaban la cultura y el clima organizacional en Yanapay que incorporo personas trans. Se emplearon dos técnicas principales de recolección de datos: la **observación participante** y la **entrevista semiestructurada**.

En un primer momento, la **observación participante** fue el procedimiento utilizado para registrar y representar la realidad de los fenómenos estudiados, constituyendo una de las herramientas más habituales en la investigación cualitativa. Este enfoque requirió la implicación activa del observador, lo que favoreció un acercamiento directo a las experiencias en tiempo real. Para ello, se diseñó un registro de observación que incluyó los elementos relevantes para el objeto de estudio.

La **unidad de observación**, entendida como el conjunto de personas, grupos u organizaciones sobre los cuales se focalizó la recolección de datos (Yuni & Urbano, 2006), estuvo compuesta por personas trans que se encontraban o se habían encontrado insertas en ámbitos laborales formales del sector público, dentro de una organización con políticas explícitas o implícitas relacionadas con la diversidad.

La elección de esta unidad respondió a la necesidad de explorar en profundidad las experiencias subjetivas vinculadas a la inclusión y la exclusión laboral, comprendiendo cómo estas vivencias se configuran a partir de la cultura organizacional –entendida como el conjunto de valores, creencias y normas compartidas- y del clima laboral –referido a las percepciones individuales y colectivas sobre el entorno de trabajo-. Se reconoció que las personas trans constituían un colectivo históricamente vulnerado en sus derechos laborales, lo que hizo especialmente relevante indagar no solo en su acceso al empleo, sino también en las condiciones simbólicas y materiales que posibilitaron su permanencia (ATE, 2023).

En un segundo momento, se aplicaron **entrevistas semiestructuradas**, tanto de manera individual como grupal. El criterio de selección de los participantes fue intencional o dirigido, seleccionándose aquellos casos que aportaron información significativa para el problema de investigación, priorizando la diversidad de trayectorias, identidades y experiencias (Hernández Sampieri, Fernández –Collado & Batista Lucio, 2014).

Se procuró incluir personas que cumplieran con los siguientes criterios:

- Se identificaran como personas trans y trabajaran (o hubieran trabajado) en la institución.
- Integraran el equipo de trabajo de Yanapay, sin pertenecer necesariamente al colectivo trans.
- Estuvieran dispuestas/os a compartir sus experiencias, percepciones y valoraciones en entrevistas.

Este tipo de muestreo no persiguió representatividad estadística, sino profundidad y riqueza de los relatos, permitiendo construir interpretaciones complejas y situadas sobre los fenómenos estudiados (Yuni & Urbano, 2006).

Desde esta perspectiva, el proceso de investigación se concibió como una construcción conjunta entre investigador y participantes, la cual se valoraron tanto las narrativas individuales como los significados compartidos. Se reconoció, además, que la subjetividad del investigador formó parte del proceso de producción de conocimiento, implicando una actitud reflexiva y situada.

Con el objetivo de indagar de manera más exhaustiva las dimensiones del estudio, se aplicaron las siguientes **técnicas de recolección de datos**:

- **Entrevistas semiestructurada**: permitió relevar las percepciones del personal respecto del clima y la cultura organizacional, considerando aspectos como el trato recibido, las relaciones laborales, las dinámicas de liderazgo y la existencia (o ausencia) de políticas de inclusión. En el caso de las personas trans, se puso especial atención en sus vivencias concretas de inclusión o exclusión. Esta técnica ofreció flexibilidad, partiendo de una guía temática adaptable al desarrollo de cada entrevista.
- **Análisis documental**: se examinaron documentos institucionales tales como manuales de políticas internas, protocolos de diversidad, comunicados organizacionales y materiales de formación con perspectiva de género. Este análisis complementó las entrevistas, permitiendo revisar críticamente como se representaba y formalizaba la inclusión dentro de las estructuras institucionales.

El empleo de estas técnicas facilitó una comprensión situada y multidimensional del fenómeno, recuperando las voces de quienes integraban la población trans en los espacios laborales y analizando los marcos culturales que posibilitaron o limitaron su inclusión efectiva.

Siguiendo a Schein, “la mejor manera de entender la cultura es la de acercarse a los grupos, ya que el proceso de formación cultural es idéntico al proceso de formación grupal”.

Finalmente, con la información recopilada se dio paso a un tercer momento, correspondiente al análisis narrativo, en el cual se aplicaron las categorías previamente definidas. En el caso de la cultura organizacional, se emplearon los niveles propuestos por Schein (artefactos, valores y presunciones subyacentes), mientras que para el clima laboral se consideraron los componentes humanos y físicos seleccionados.

Este abordaje permitió describir, a través de las categorías de análisis, la realidad en la que se encontraban inmersas las personas trans en sus experiencias laborales, y determinar el grado de inclusión y aceptación de la diversidad sexual que caracterizó a la organización estudiada.

PRESENTACIÓN DE DATOS

Informe de la observación participante

Con la intención de indagar sobre la cultura y el clima de la institución seleccionada para la práctica, denominada **Yanapay** y dependiente de la Secretaría de la Mujer y Diversidad, se busca apreciar si estos aspectos se reflejan en las opiniones y en las prácticas de los actores sociales que desempeñan su labor en dicha organización. Asimismo, se procura visualizar si esta institución, que incorpora a personas trans, presenta características inclusivas.

Para el desarrollo del trabajo de campo se adopta un enfoque metodológico cualitativo, en virtud de su adecuación a los objetivos propuestos, en el cual se utilizan la observación y la entrevista semiestructurada.

En una primera instancia, se recurre a la observación participante con el propósito de recoger datos que brinden una representación de la realidad de los fenómenos de estudio. Para ello, se diseña un registro de información con los objetos de interés que orientan la recolección de datos.

Durante el periodo de observación en la institución Yanapay se registraron aspectos relacionados con la organización de los espacios, la dinámica institucional y las interacciones entre los distintos equipos de trabajo.

La primera impresión se construyó desde la recepción, donde se observaron carteles motivacionales, material de prevención y promoción, la bandera LGBTQ+ y la mesa con juguetes, lo que transmitía un mensaje de apertura y diversidad. El lugar se encontraba limpio y ordenado, aunque con algunos sectores de la pintura desgastados. Desde un inicio se destacó la importancia institucional del resguardo de la información, lo que explicitó en la firma de un consentimiento informado.

En el transcurso de las visitas se constató que la institución funcionaba con cuatro oficinas principales: dirección, administración, equipo técnico y espacio diverso. Cada una presentó características propias en su funcionamiento. En administración, donde trabajaban tres empleadas, el primer contacto fue distante y las respuestas resultaron escuetas, aunque posteriormente el diálogo se tornó más fluido. La oficina contaba con pocos recursos materiales (solo una computadora de escritorio para las tres trabajadoras) y

mostraba necesidad de mantenimiento edilicio. Se observó además que la institución contaba con un único baño unisex para todos los empleados.

En el espacio diverso, tanto en los turnos de la mañana como de la tarde, se registró un ambiente más abierto y dispuesto al diálogo. Allí participaban personas trans y no binarias que habían accedido a su puesto de trabajo a través de programas de inserción laboral impulsados por la Secretaría de la Mujer y Diversidad. Los integrantes destacaron las dificultades que habían enfrentado para conseguir empleos formales y remarcaron el valor que representaba para ellos la posibilidad de contar con un trabajo más estable. También se observó el rol de este espacio en la organización de actividades de sensibilización y capacitaciones, en las que se abordaron temas como la Ley de Identidad de Género y el Trato Digno.

En el equipo técnico, integrado por trabajadoras sociales, psicólogas y abogados, se observó un espacio más amplio y mejor equipado, con computadoras, pizarra de seguimiento de tareas y recursos de oficina. Allí los integrantes mostraron apertura al diálogo y expresaron tanto la centralidad de sus funciones en la atención de casos como su malestar por la falta de apoyo institucional e interinstitucional. Este sector se percibió como un núcleo de articulación de demandas y derivaciones, contando con box individuales donde se atendía a las usuarias de manera privada, así como con otros recursos como termo tanque, pava eléctrica y aire acondicionado en toda la institución.

En la recepción, el contacto inicial fue breve y con cierto malestar por parte de las trabajadoras, lo que generó un clima de tensión en el intercambio. Sin embargo, en dirección se ofreció una descripción clara del funcionamiento general y de los proyectos a futuro, en un contexto marcado por el recambio reciente de autoridades. En la última jornada, la directora mostró una actitud de cierre institucional al firmar la libreta de prácticas y despedirse con palabras de aliento.

Las observaciones también permitieron identificar diferencias entre turnos. En algunos momentos se registró mayor apertura, mientras que en otros la disposición al diálogo estuvo condicionada por la carga laboral o por la dinámica de la jornada. En el turno de la tarde se observaron charlas informales, un clima más distendido y la presencia activa de integrantes del espacio diverso, mientras que en la mañana predominaba un ritmo más estructurado y con mayor afluencia de personas para ser atendidas.

En conjunto, los registros mostraron un funcionamiento institucional atravesado por la heterogeneidad de climas laborales, la relevancia del espacio diverso como núcleo de

inclusión y formación, la importancia otorgada a la confidencialidad, y la coexistencia de prácticas inclusivas junto con ciertas tensiones y resistencias en la dinámica cotidiana.

Informe de las entrevistas

Entrevista con la Secretaria de la Secretaria de la Mujer y Diversidad

La entrevista con la secretaria de la Mujer y Diversidad se orientó a conocer el proceso de conformación institucional, las políticas implementadas en torno al enfoque de género y diversidad, y los desafíos actuales en términos de cultura, clima laboral e inclusión. Su testimonio permitió comprender como se consolidaron los programas y dispositivos que integran la Secretaria, en especial Yanapay y el Espacio Diverso, y cuáles son las expectativas respecto a la participación de la comunidad LGBTQ+ en el ámbito institucional.

La secretaria explicó que la incorporación del enfoque de “diversidad” al nombre y funciones de la Secretaria respondió a la evolución de la perspectiva de género en la provincia y a las normativas nacionales, como la Ley de Identidad de Género y la Ley de Violencia en Razón de Género, señaló que la decisión se consolidó en 2019, bajo la gestión del gobernador Quíntela, y que la creación de la Secretaria con eje en diversidad permitió articular políticas para los derechos de la comunidad LGBTQ+, en sintonía con los lineamientos nacionales y con el enfoque federal.

Respecto a la inclusión de personas de la comunidad LGBTQ+ en los programas de la Secretaria, indicó que a fines de 2021 se creó el Programa Protagonistas y el consultorio diverso –hoy Espacio diverso- con el objetivo de garantizar un trato digno y promover el acceso a derechos desde la experiencia de las propias personas del colectivo. Explicó que estas acciones buscan que los participantes puedan acercar la información sobre derechos, salud y acompañamiento social, contribuyendo a visibilizar las necesidades de la comunidad y a fortalecer la participación activa en la institución.

La Secretaria destacó que las expectativas hacia estas personas están vinculadas a la formación, capacitación y desarrollo personal. Señaló que muchos participantes acceden a tratamientos médicos, educación superior y emprendimientos, y que su rol se orienta a ser referentes dentro de la comunidad, articulando acciones territoriales y proyectos de inclusión. Asimismo, subrayó la importancia de la estabilidad laboral y la continuidad en la administración pública como factores centrales para fortalecer su compromiso y desempeño.

En relación al funcionamiento de Yanapay, la Secretaria describió que el dispositivo cumple un rol estratégico dentro de la Secretaría, brindando asistencia legal, psicológica y social, y coordinando con otros dispositivos como el hogar de protección y un espacio de capacitación. Resaltó la articulación constante con el equipo técnico, la observación de casos y la implementación de protocolos de confidencialidad, lo que asegura una atención integral y respetuosa hacia las personas usuarias, al tiempo que se promueve un clima laboral seguro y colaborativo.

Finalmente, la Secretaria abordó los desafíos de convivencia laboral y gestión emocional de Yanapay, reconociendo la alta carga emocional que implica atender situaciones de violencia de género. Destacó que la construcción de vínculos, la flexibilidad en los turnos y la creación de espacios adecuados para la atención han sido clave para garantizar un entorno inclusivo y saludable. Asimismo, enfatizó que la Secretaría busca replicar estas prácticas en otras áreas, fortaleciendo la inclusión laboral de personas trans y promoviendo un clima organizacional basado en respeto, colaboración y sensibilidad del equipo.

Dirección de Yanapay

Entrevista con la directora de Yanapay

La entrevista con la directora de Yanapay, se realizó de manera abierta, sin guion predeterminado, ya que recientemente asumió el cargo y el propósito inicial fue reconocer sus primeras impresiones. Posteriormente, la información fue organizada en formato estructurado para dar mayor claridad y facilitar su análisis.

En relación con sus funciones, la directora explicó que su rol consiste en coordinar el funcionamiento general de Yanapay, actuando como nexo entre la Secretaría y el Equipo. Entre sus responsabilidades se encuentra la supervisión de horarios, permisos y distribución de tareas, la revisión y firma de oficios, y la garantía de que las demandas sean respondidas en los plazos establecidos. Además, acompaña actividades territoriales y de articulación con otros organismos cuando la Secretaría lo requiere.

Señaló que asumió su cargo hace aproximadamente un mes y medio, encontrándose aún en un proceso de adaptación y conocimiento del equipo. Su llegada coincidió con el periodo de vacaciones del personal, lo que demoró el contacto con algunos integrantes, incluido el equipo de Espacio Diverso.

Respecto a la conformación del equipo técnico, indicó que está integrado por psicólogas, trabajadoras sociales y abogados, quienes rotan entre turnos de mañana y

tarde, salvo las psicólogas que permanecen en ambos. También mencionó que dos psicólogas cumplen funciones de manera virtual. Explico que estas modalidades de rotación ya estaban definidas antes de su ingreso, por lo cual desconoce cómo se establecieron.

En cuanto a las funciones de cada disciplina, describió que las trabajadoras sociales suelen realizar las primeras entrevistas de contacto con las usuarias, mientras que las psicólogas tienen un rol central en la elaboración de informes, destacándose por su capacidad de redacción clara y precisa. Los abogados, por su parte, cumplen un papel fundamental en la atención de demandas judiciales y en la respuesta a oficios.

La directora manifestó que percibe señales de sobrecarga, especialmente en las trabajadoras sociales y psicólogas, debido a la naturaleza repetitiva y exigente de sus tareas. También menciona que los abogados enfrentan una carga considerable por la gran cantidad de oficios que deben atender semanalmente. Ante esta situación, expreso su interés en implementar modalidades de trabajo grupal, conformando subequipos interdisciplinarios que integren psicólogos, trabajadoras sociales y abogados, con el objetivo de optimizar la atención y reducir la carga individual.

En relación con la Secretaria, aclaró que muchas directivas provienen directamente de ese nivel jerárquico, el cual también revisa y valida los informes elaborados en Yanapay. En este sentido, definió su rol como articulador, procurando que el equipo siga las orientaciones recibidas y manteniendo la comunicación constante con la Subsecretaria.

Finalmente, al referirse al cambio institucional de Secretaría de la Mujer y Diversidad, explico que no estuvo presente en ese proceso, pero señaló que, según su conocimiento, el área se originó como un programa de cultura orientado a mujeres, evolucionando luego hacia una Secretaria, en la medida en que se ampliaron las demandas sociales. Con el tiempo, se incorporó a la comunidad LGBTQ+, lo que dio lugar a la actual Secretaria de la Mujer y Diversidad.

Entrevista a la coordinadora

La entrevista con la coordinadora del equipo técnico se realizó con el propósito de conocer su visión respecto a la organización interna de Yanapay, la gestión de tareas y la articulación con la Secretaría de Mujer y Diversidad. Su relato brindo información clave sobre la distribución de funciones, el acompañamiento a los profesionales y el impacto de las decisiones institucionales en la convivencia laboral, el clima del equipo y la promoción de una cultura inclusiva.

La entrevistada, estudiante de medicina, forma parte de la coordinación de acciones directas. Si bien su cargo pertenece formalmente a la Dirección de Prevención, actualmente desarrolla tareas en el área asistencial de Yanapay debido a la necesidad de acompañamiento en la gestión, lo que la llevo a describir su rol como “medio prestado”.

En su relato, destacó que dentro de los equipos de trabajo de la Secretaría se han incorporado personas de la comunidad trans, tanto varones como mujeres, lo cual constituye una política pública central. En este sentido, menciono el programa Protagonistas –anteriormente llamado Trato Digno-, que otorga una remuneración económica a personas trans y no binarias que desempeñan funciones laborales en la institución. Según explicó, esta iniciativa busca no solo favorecer la inclusión laboral, sino también generar un puente entre la población de la diversidad y la Secretaría, considerando las históricas barreras y hostilidades que este colectivo ha sufrido en relación con las instituciones.

En cuanto a la misión de Yanapay, definió como objetivo central la prevención y atención de las violencias por motivos de género y orientación sexual, así también como el acompañamiento y seguimiento de los casos para garantizar el acceso a una vida libre de violencias. Subrayó también la importancia que ha tenido la jerarquización institucional, que pasó de ser un consejo a convertirse en Secretaria de la Mujer y Diversidad, lo cual refleja una decisión política de reconocer y ampliar las competencias en materia de diversidad.

Respecto al clima laboral, la coordinación describió un ambiente flexible y humano, atravesado por la sensibilidad que genera el trabajo con personas en situación de vulnerabilidad. Destacó la importancia del dialogo y la construcción colectiva para sostener un entono de respeto y colaboración. En relación con los estilos de liderazgo, señaló que en cada área surgen liderazgos positivos y negativos, los cuales se van transformando con los cambios en los equipos. Indico que en ocasiones los liderazgos se basan en la trayectoria o en la capacidad de resolución de conflictos, aunque también se han presentado liderazgos negativos que desmotivan. Frente a ello, mencionó que se implementan estrategias como el trabajo en territorio, capacitaciones o instancias de reconocimiento, con el fin de promover dinámicas más constructivas.

Finalmente, reconoció que uno de los principales desafíos de la institución es lograr que las personas trans sean incorporadas en el ámbito laboral sin que su participación este siempre vinculada a la representación del colectivo, sino en igualdad de condiciones con el resto de los equipos. Considera que, aunque actualmente programas como Protagonistas son necesarios para garantizar derechos, el horizonte deseado es que estas medidas dejen de ser excepcionales y que la inclusión laboral sea una práctica común y neutralizada.

Entrevistas al Equipo Técnico

La entrevista realizada al equipo técnico de Yanapay incluyó los testimonios de una psicóloga y de un médico que, además de su rol profesional, forma parte del Espacio Diverso. El diálogo permitió explorar la dinámica de trabajo interdisciplinario que caracteriza al área, la articulación con otros sectores de la institución y la manera en que se abordan las situaciones de violencia de género y diversidad. Sus aportes ofrecieron una mirada integral sobre el clima laboral, la cultura organizacional y los desafíos cotidianos que implica brindar una atención respetuosa, inclusiva y sensible a las particularidades de cada persona usuaria.

Entrevista al médico

El médico, integrante de Espacio Diverso, describió que su labor consiste en recepcionar a las personas y brindar orientación según sus demandas (psicológicas, legal o médica), articulando con otras áreas cuando es necesario. Señaló que el trabajo en equipos suele ser fluido, aunque destacó la dificultad de no estar vinculado directamente al sistema de salud, lo que obliga a resolver situaciones a través de la organización interna o de contactos personales.

En cuanto a los valores que guían su tarea, resaltó la empatía, la protección y la creación de un espacio seguro para las personas en situación de vulnerabilidad. Consideró que el clima laboral es determinante para la calidad de la atención y destacó que las capacitaciones en diversidad e inclusión han tenido un impacto positivo en el trato cotidiano hacia la comunidad LGBTQ+.

Respecto a la inclusión laboral trans, expresó que Yanapay ya constituye un espacio fortalecido en este aspecto y que debería funcionar como referente y disparador para otras instituciones, especialmente en el ámbito. Finalmente, señaló la importancia de la educación como herramienta clave para ampliar las oportunidades laborales de las personas trans y consolidar una inclusión plena.

Entrevista a la psicóloga

La psicóloga entrevistada forma parte del Equipo Técnico de Yanapay, un área de escucha y orientación que trabaja de manera interdisciplinaria junto a trabajadoras sociales, abogados y demás psicólogas. Señaló que la dinámica de trabajo es muy fluida, especialmente durante la tarde, cuando los miembros del equipo interactúan como un solo grupo. Se realizan intercambios constantes de información sobre casos, coordinación de

turnos y seguimiento de las personas usuarias, lo que facilita la resolución de tareas cotidianas y fortalece la colaboración entre los distintos equipos.

En cuanto a los valores que orientan su práctica, destaco el respeto, la empatía y la comprensión hacia personas en situación de violencia de género o diversidad. Subrayó que, aunque no es posible experimentar directamente la vivencia de cada persona, es esencial acompañarlas y adaptar la atención a sus tiempos y necesidades. Además, señaló que cuando una situación excede la capacidad de un profesional, se fomenta la cooperación entre colegas para garantizar que la atención no se vea afectada, priorizando siempre el bienestar de la persona usuaria.

Respecto al respeto a la identidad de género, la psicóloga consideró fundamental la capacitación continua y la formación específica, especialmente cuando esta proviene de integrantes de la propia comunidad LGBTQ+. Explicó que la comprensión directa de la experiencia del colectivo permite ofrecer un trato más adecuado, evita prejuicios y contribuye a que la atención sea segura y respetuosa. Destacó que conocer y preguntar sobre cómo la persona desea ser llamada es una práctica esencial para garantizar inclusión y respeto.

Sobre el impacto de las capacitaciones en diversidad e inclusión, señaló que aunque al inicio recibieron formación básica, las experiencias recientes impulsadas por los integrantes del Espacio Diverso han resultado más efectivas y significativas. Estas instancias permiten internalizar conceptos relacionados con identidad de género y diversidad, enriquecen la práctica profesional y fortalecen el clima laboral, generando espacios de confianza y colaboración entre el Equipo Técnico y Administrativo.

Finalmente, en relación a la inclusión laboral de las personas trans, la psicóloga resaltó la importancia de visibilizar la capacitación y generar ambientes seguros. Señaló que muchas personas del colectivo enfrentan barreras educativas y sociales, por lo que ofrecerles oportunidades laborales implica reconocer su potencial más allá de estigmas y prejuicios. Propuso que otras instituciones repliquen estas prácticas para fomentar entornos más inclusivos y respetuosos, asegurando tanto la seguridad y el bienestar de las personas trabajadoras como de quienes reciben atención en los distintos programas.

Entrevista a Administrativas

El área administrativa de Yanapay cumple un rol central en la organización interna y en la primera atención a quienes llegan a la institución. Para conocer su dinámica y el clima laboral, se entrevistó a administrativa del turno tarde, y a recepcionista que también realiza tareas administrativas. Sus testimonios aportan una visión sobre el trabajo en equipo, la comunicación y las prácticas de respeto e inclusión que se promueven en el espacio.

Entrevista a administrativa

Ella, integrante del equipo administrativo del turno tarde de Yanapay, describió su ambiente laboral como colaborativo, cercano y armonioso. Señaló que la coordinación entre las integrantes del turno y con las demás áreas de la institución es clara y constante, destacando la importancia de las reuniones de equipo para alinear tareas y mantener la comunicación fluida. En su relato, enfatizó que la colaboración entre compañeras permite distribuir cargas de trabajo de manera equitativa, logrando que las tareas administrativas se cumplan con orden y eficacia.

En cuanto a la inclusión y el respeto hacia la diversidad, Daniela indicó que tanto en Yanapay como en la Secretaria se promueven valores de equidad, respeto y empatía, destacando que el equipo se esfuerza por brindar un trato digno a las personas que acuden a la institución. Mencionó que los integrantes de Espacio Diverso, son valorados y capacitados para participar en tareas administrativas, lo que fortalece la inclusión laboral de personas trans dentro del equipo.

También señaló que su área juega un papel central en garantizar un trato respetuoso hacia los usuarios, a través de citaciones telefónicas y domiciliarias, respetando sus necesidades y evitando la revictimización. Reconoció que, aunque existen barreras laborales para personas trans fuera de la institución, Yanapay y la Secretaria buscan superarlas mediante inclusión activa, formación y capacitación.

Finalmente, valoró que el clima laboral dentro de Yanapay es colaborativo y respetuoso, con relaciones horizontales entre coordinadores y personal, y destacó la importancia de mantener estas prácticas para fortalecer la inclusión y el acompañamiento de la diversidad dentro de la institución.

Entrevista a recepcionista

Se desempeña en la recepción dentro del área administrativa de Yanapay, explico que su tarea principal consiste en recibir a las personas que llegan a la institución, registrar

sus datos y derivarlas al área correspondiente según la demanda planteada, ya sea asesoramiento legal, asistencia psicológica o trabajo social. Destacó que el rol de recepción implica un contacto directo con los usuarios, lo que requiere escucha, contención y respeto para evitar situaciones de revictimización.

En cuanto al ambiente laboral, señaló que el turno tarde se caracteriza por la colaboración, la solidaridad y la resolución conjunta de los problemas que se presentan. Describió que la comunicación con las demás áreas es fluida, lo que permite coordinar mejor las tareas y evitar que pequeños inconvenientes se conviertan en dificultades mayores.

Respecto a la cultura institucional, remarcó que el respeto y la solidaridad son valores centrales que guían el trabajo cotidiano. Añadió que la equidad se promueve tanto en el trato a los usuarios como en las relaciones entre compañeros, lo que genera un clima laboral tranquilo y cooperativo.

También destacó la importancia de la incorporación del Espacio Diverso al trabajo de la institución. Señaló que, si bien antes se hablaba de este grupo, su tarea no era del todo visible hasta que comenzaron a integrarse de manera activa al equipo. Reconoció que la presencia de personas trans en la institución la ayudó a comprender mejor las dificultades que enfrenta el colectivo y valoró su aporte en el acompañamiento a usuarios, especialmente en los primeros contactos en la recepción.

En cuanto a las barreas para la inclusión laboral de personas trans, consideró que persisten dificultades vinculadas a la discriminación y a la falta de acceso a la educación formal, lo que limita sus posibilidades de acceder a empleos estables. Aunque señaló que dentro de Yanapay no percibe problemas en este sentido, reconoció que en la sociedad aún falta mucho por avanzar. Como propuesta para fortalecer la inclusión, sugirió continuar con instancias de capacitación y formación en diversidad, a fin de promover un trato más respetuoso y consciente tanto en la institución como fuera de ella.

Entrevista a dos de los integrantes de Espacio Diverso

Dentro de la institución se entrevistó a dos personas trans que forman parte del Espacio Diverso, un área destinada a promover la inclusión y el acompañamiento de la comunidad LGBTQ+. Se trata de dos de los integrantes de espacio diverso del turno mañana, quienes desarrollan sus tareas tanto en la institución como en la Secretaría. Sus testimonios resultan significativos ya que permiten conocer, desde la propia experiencia,

cómo viven la inclusión laboral, el respeto a la identidad de género y el clima organizacional en ambos dispositivos.

Primera entrevista

Ingresó a la institución a través de un programa de la Secretaria de la Mujer y Diversidad destinado a la inclusión laboral de personas trans. Este proceso de incorporación incluyó entrevistas y capacitaciones iniciales sobre Ley Micaela y la Ley de Identidad de Género, así como un año de formación en diversos talleres. Durante esa etapa, él y otros compañeros debían cumplir un horario de cuatro horas diarias, de lunes a viernes, combinando actividades de capacitación y abordajes comunitarios.

En un principio, participó en conversatorios organizados por la Secretaria. Sin embargo, describió esta experiencia como difícil, ya que implicaba exponer aspectos de su vida personal frente a grandes grupos de personas. Según relató, esta modalidad le generaba ansiedad y nerviosismo, debido a experiencias de discriminación previas. Además, señaló que la coordinación a cargo ejercía cierta presión para que los participantes relataran sus historias con un tono que, en sus palabras, “diera lastima”. Esta situación provocó malestar tanto a él como en otros integrantes del programa, quienes llegaron a sentirse angustiados.

Ante estas dificultades, planteó su situación a una referente de la Secretaria, quien le permitió desempeñar funciones administrativas en Yanapay. Allí encontró un ambiente laboral muy distinto, caracterizado por el respeto, la cooperación y el compañerismo. Manifestó sentirse cómodo y valorado, lo que influyó en su decisión de pedir quedarse fijo en este espacio. Desde entonces, se desempeña en tareas administrativas y de acompañamiento, y describió su experiencia como positiva y gratificante.

En su balance, destacó que en Yanapay se sintió escuchado por sus referentes, tratado con respeto por sus compañeros y plenamente incluido en las dinámicas cotidianas. Contrastó esta experiencia con las tensiones vividas en los conversatorios de la Secretaria, donde se sintió sobreexpuesto. Finalmente, valoró que la institución le brinde la posibilidad de trabajar en un ámbito que respeta su identidad de género y promueve la inclusión, aunque subrayó la importancia de que el programa se convierta en una oportunidad laboral estable.

Segunda entrevista

Ella ingreso a la institución a través del programa de inclusión laboral trans impulsado por la Secretaria de la Mujer y Diversidad. Relató que, desde el inicio, tanto en la Secretaria

como en Yanapay, se sintió bien recibida, respetada y valorada, sin haber atravesado situaciones de discriminación en estos espacios. Destacó especialmente el buen clima de trabajo con sus compañeras, a quienes describió como cercanas y afectuosas, y señaló que también mantiene una relación positiva con las autoridades, a quienes percibe más como pares que como jefes.

Actualmente, alterna semanas de trabajo entre Yanapay y la Secretaría. Mientras que en Yanapay cumple principalmente tareas administrativas y de acompañamiento, en la Secretaría se desempeña en territorio, participando en abordajes comunitarios y conversatorios sobre la diversidad. Si bien reconoce que estas instancias son complejas porque muchas veces la sociedad mantiene prejuicios hacia la población trans, considera valioso poder contribuir a procesos de sensibilización.

En su experiencia cotidiana, resaltó la distribución equitativa de tareas, la posibilidad de opinar y participar en igualdad de condiciones, y el respeto a las identidades dentro de los equipos. Valoró profundamente haber accedido a un puesto laboral, señalando que muchas compañeras trans no tienen esa oportunidad y se ven obligadas a trabajar en la calle. En este sentido, expreso que se siente “tocada por la varita mágica” por haber sido parte del programa aunque reconoció que también influyó su propia trayectoria educativa y el apoyo familiar recibido, factores que, según ella, no siempre están presentes en la vida de otras personas trans.

Manifestó que el principal aspecto que refuerza la inclusión es la existencia misma del programa y la posibilidad de contar con un espacio de trabajo digno. Como propuesta consideró necesario seguir fortaleciendo la capacitación y la sensibilidad social en torno a la diversidad, ya que, aunque el clima laboral en la institución es respetuoso, aún persisten barreras y prejuicios en la sociedad en general. Finalmente, destacó que este tipo de iniciativas deberían replicarse en otras instituciones de la provincia para ampliar las oportunidades laborales de la comunidad trans.

ARTICULACIÓN TEORICO PRÁCTICA

Luego del trabajo de campo, es el momento del análisis de los datos obtenidos, que comprende un proceso sistemático de organización e interpretación.

La cultura organizacional, entendida como “un conjunto de normas, creencias y prácticas que orientan el comportamiento dentro de una institución” (Schein, 2010) puede reforzar o desafiar mecanismos de exclusión. En tanto, el clima organizacional, “como percepción subjetiva del ambiente laboral” (Chiavenato, 2011) impactan directamente en el bienestar de quienes integran una organización. Por lo tanto, examinar estas dimensiones resultara clave para comprender los facilitadores y obstáculos en la inclusión laboral trans.

Esta investigación se alcanzaron los objetivos propuestos, el principal de ellos fue: Analizar si la cultura y el clima de una institución pública, que, en este caso, se trata de “Yanapay”, favorecen la inclusión laboral de personas trans, identificando las percepciones, prácticas y estructuras que inciden en la integración efectiva.

La aproximación al conocimiento de la cultura se realiza mediante la aplicación del modelo propuesto por Edgar Schein, que comprende los niveles de artefactos, valores y presunciones subyacentes, con el propósito de identificar si estos promueven o dificultan la inclusión. Del mismo modo, se analizan las dimensiones planteadas por Brunet para el estudio del clima organizacional, vinculadas a las percepciones de equidad, respeto, relaciones interpersonales y estilos de liderazgo, con el objetivo de comprender como estas influyen en los procesos de inclusión. Este enfoque permite reconocer y valorar las prácticas o políticas institucionales implementadas en dicho organismo público.

Encontrar respuestas a los interrogantes de investigación planteados al inicio del trabajo constituye el desafío movilizador. En virtud de la adopción de un enfoque metodológico cualitativo, este momento corresponde al desarrollo de la narrativa, en el cual se abordan las categorías de análisis. En el caso de la cultura, el análisis se orienta a partir de los niveles propuestos por Schein, mientras que, para el clima organizacional, se consideran los componentes humanos y físicos seleccionados de la teoría de Brunet.

De manea tal, que la descripción de la realidad en la que se encuentran inmersas las personas trans, a partir de sus experiencias laborales, permite determinar el grado de distancia que separa a la organización analizada de ser verdaderamente inclusiva.

Análisis de clima organizacional

En el análisis del clima organizacional en Yanapay, a partir de la perspectiva de Brunet (2011), permite comprender como las percepciones compartidas por los integrantes sobre las relaciones, prácticas y dinámicas de trabajo influyen en la motivación, el compromiso y la calidad de atención. En la observación participante se evidencio que el equipo técnico de la mañana presenta una percepción de menor escucha y reconocimiento por parte de la institución, lo que genera cierta tensión y sensación de desvalorización. En contraste, los equipos de la tarde mostraron un clima más colaborativo y fluido, caracterizado por la apertura al diálogo, el apoyo mutuo y la resolución constructiva de conflictos, incluso frente a la carga emocional que implica la atención a personas en situación de violencia de género y diversidad (Brunet, 2011).

Asimismo, la existencia de protocolos claros, espacio de trabajo adecuados, como los box individuales y la disposición de la oficina, así como la organización de turnos y la implementación de elementos inclusivos como cartelera informativa sobre violencia de género, baños unisex y símbolos de la diversidad, contribuyen a que las tensiones propias del trabajo con situaciones críticas que no afecta la atención a las personas usuarias. Según Brunet (2011), un clima positivo se traduce en la percepción de apoyo y reconocimiento, lo que se refleja en la disposición del equipo para acompañarse mutuamente y garantizar que los procesos de atención se mantengan estables y de calidad.

El respeto hacia la identidad de género y la diversidad, manifestado en las interacciones cotidianas y en la apertura del equipo a capacitaciones y aprendizaje constante, constituye un elemento central del clima organizacional en Yanapay. Este respeto no solo asegura un trato digno a las personas usuarias, sino también genera un entorno de trabajo inclusivo y seguro para el personal, reforzando la cohesión y el compromiso del equipo (Brunet, 2011).

Según Brunet (1987), el clima organizacional se puede entender a partir de dos grandes dimensiones: la estructura y el proceso organizacional. En las entrevistas individuales realizadas a en Yanapay y en la observación participante se reconocen varios aspectos de estas dimensiones que influyen en como los trabajadores perciben el clima de la institución.

En cuanto a la **estructura organizacional**, se observa que la toma de decisiones está bastante centralizada en la dirección, algo que en las entrevistas generó la percepción de que algunos equipos no son escuchados. También se distinguen varios niveles jerárquicos (dirección, administración, equipo técnico y espacio diverso), lo que marca diferencias en

las funciones y en la relación entre áreas. Otro punto que se repite es el tamaño reducido del equipo técnico, que aparece como una de las causas de la sobrecarga laboral. A nivel más formal, en la observación participante se pudo ver que existen rutinas y procedimientos estandarizados, como la organización de la atención en boxes o las tareas administrativas, aunque en las entrevistas algunos trabajadores señalaron que estas normas no siempre responden a las necesidades reales de los usuarios.

Respecto del **proceso organizacional**, el liderazgo no siempre es percibido como participativo. El equipo técnico de la mañana, por ejemplo, planteo que siente que no es tenido en cuenta. La comunicación cotidiana entre áreas también presenta dificultades: aunque hay cartelera y recursos institucionales, no siempre alcanza para garantizar que la información circule. Finalmente, se observan procesos de socialización institucional, aunque no siempre son acompañados de manera efectiva, y la autonomía profesional aparece como limitada, ya que gran parte de las decisiones depende de instancias superiores.

Brunet (1987) advierte que dentro de una misma organización pueden coexistir microclimas según áreas o niveles jerárquicos. En Yanapay, se observan diferencias claras entre: el espacio diverso, que promueve explícitamente la inclusión, el equipo técnico, que, aunque comparte esa misión, experimenta sobrecarga y falta de escucha y la dirección, que se presenta como el espacio de mayor centralización de acciones. Esto confirma que no existe un clima único, sino percepciones diferenciadas según la ubicación de cada grupo en la estructura.

Brunet (1987) el comportamiento laboral no depende exclusivamente de las características personales de cada individuo, sino también de cómo este percibe el clima de trabajo y los elementos estructurales y dinámicos de la organización. En este sentido introduce una distinción entre dos dimensiones fundamentales para el estudio del clima: la estructura organizacional y el proceso organizacional. La “estructura” corresponde sobre todo a la organización física de los componentes de la organización, mientras que el “proceso” se relaciona con la gestión de recursos humanos. Para aproximarse al clima se necesita entonces, examinar sus componentes humanos y físicos.

En Yanapay, la **estructura organizacional** se caracteriza por una administración pequeña y centralizada, pocos niveles jerárquicos (dirección, administración, equipos operativos) y un nivel de interdependencia moderado a alto entre subsistemas. La **proporción entre departamentos** es desigual: el equipo técnico es el más numeroso, mientras que la dirección y administración concentran el poder decisorio; el espacio diverso, aunque reducido, tiene un rol clave en la inclusión laboral.

En cuanto al **proceso organizacional**, el liderazgo es vertical y centralizado en la dirección, la comunicación es principalmente descendente, y el control administrativo se ejerce de manera fuerte en los niveles superiores. Los mecanismos de resolución de conflictos son informales, la coordinación entre áreas es alta y los incentivos formales son limitados. Las relaciones de poder reflejan subordinación de los equipos operativos, mientras que la autonomía es mayor en espacio diverso.

En conjunto, esta configuración genera un clima organizacional **centralizado y jerárquico**, donde los subsistemas más numerosos dependen de los de mayor autoridad, afectando la percepción de equidad y autonomía. Sin embargo, la flexibilidad y la socialización horizontal de espacio diverso contribuyen a promover un entorno más inclusivo, relevante para la experiencia laboral de personas trans.

Según Brunet (1987), al retomar la teoría de los sistemas de organización de Likert, los climas organizacionales pueden clasificarse en dos grandes categorías: **climas autoritarios** (explotador o paternalista) y **climas participativos** (consultivo o grupal). La diferencia central entre ambos radica en el grado de confianza, participación y comunicación que se establece entre la dirección y los empleados.

Si se observa lo recabado en las entrevistas y en la observación participante, en Yanapay aparecen varios rasgos que permiten ubicarlo dentro de un **clima participativo**. Por un lado, aunque existen tensiones vinculadas con la centralización de decisiones y con la sobrecarga de tareas, también se evidencia que los trabajadores se sienten comprometidos con la tarea que realizan y muestran un fuerte sentido de responsabilidad frente a las problemáticas sociales que atienden. Ese compromiso es un indicador de los climas participativos.

En la dinámica cotidiana se reconoce que, en algunos sectores, las decisiones no dependen exclusivamente de la dirección, sino que se habilita cierta **consulta y participación** de los equipos técnicos. Esto acerca la experiencia a lo que Brunet (1987) denomina **participación consultiva**, ya que los trabajadores sienten que, aunque no siempre sus propuestas son tomadas en cuenta, existe un espacio donde pueden expresarlas y contribuir con el funcionamiento general de la institución.

A su vez la observación participante, permite apreciar que la disposición espacial y organizativa –por ejemplo, los boxes de atención individual o el espacio diverso- favorecen la interacción y el trabajo en equipo. La comunicación, si bien presenta limitaciones entre áreas, se apoya también en recursos visibles (cartelería, señalética) que buscan sostener la identidad institucional y transmitir mensajes comunes. Todo esto refuerza la idea de que, más

allá de las dificultades, no predomina la desconfianza rígida propia de un clima cerrado, sino un estilo que promueve cierta apertura a la participación y la cooperación. Según Brunet (1987) “Este tipo de clima consultivo refleja un clima abierto donde se favorece la participación, la comunicación horizontal y el desarrollo personal”.

En cuanto a los beneficios de un clima apropiado para la inclusión, es oportuno aquí recuperar la afirmación de Araúz Reyes (2022): un clima inclusivo promueve, por lo tanto, entornos seguros donde cada persona puede expresar su identidad sin temor a la discriminación, contribuyendo desde sus capacidades al logro de los objetivos institucionales. Este tipo de clima es especialmente relevante en organizaciones que han adoptado políticas de inclusión laboral trans, ya que les permite pasar del plano normativo al compromiso real con la diversidad.

Esta idea se refleja claramente en las entrevistas realizadas en Yanapay. La secretaria (de la secretaría) destacó la importancia del programa “Protagonistas”, que busca visibilizar y acompañar a personas trans en su inserción laboral, promoviendo espacios de reconocimiento y fortalecimiento de la identidad. En las entrevistas de Pablo y Dana, ambos señalaron que el reconocimiento de su identidad en el ámbito laboral fue un aspecto fundamental para sentirse parte de la institución y poder desempeñar sus funciones con mayor seguridad.

Asimismo, la capacitación y sensibilización en diversidad son señaladas por Robbins y Judge (2015) como componentes esenciales de un clima inclusivo. Si bien Yanapay aún persisten tensiones y desafíos en la coordinación interáreas, las entrevistas de Pablo y Dana permiten ver que existe un esfuerzo institucional por sostener prácticas que respeten la identidad de género y promuevan la equidad. La presencia del espacio diverso dentro de la institución también constituye un símbolo material de esa apertura por la inclusión, ya que visibiliza la importancia de brindar un lugar de pertenencia para trabajadores y usuarios LGBTQ+.

Análisis de Cultura

Comenzando con el análisis de la cultura de la organización Yanapay se retoman los conceptos de Edgar Schein (1998) sostiene que la cultura organizacional se estructura en tres niveles: **artefectos visibles**, **valores declarados** y **supuestos básicos subyacentes**. Para el modelo de este autor lo visible son los artefactos. Por un lado, el aspecto y la distribución del espacio físico y por otro, los comportamientos observados.

En primer lugar, los **artefactos** se reflejan en indicadores visibles, tales como la organización espacial del edificio, la existencia de un baño unisex para todo el personal, la cartelera informativa sobre violencia de género y prevención, así como la presencia de la bandera LGBTQ+ en el espacio institucional. Esta organización funciona en una casa que fue adaptada para el desarrollo de sus tareas específicas. En su fachada hay un cartel que la identifica. Cuando se ingresa se accede a la recepción donde se encuentra una especie de mostrador, en el que por la mañana se desempeñan dos personas y por la tarde una sola.

El segundo tipo de manifestaciones visibles son los comportamientos observados en cuanto al ambiente de trabajo, se aprecia tranquilo, sus vínculos son de confianza y se nota que llevan tiempo compartido. Estos elementos, sumados a los dispositivos de capacitación en diversidad y a las dinámicas cotidianas de cooperación, constituyen manifestaciones tangibles de los valores y supuestos que estructuran la cultura (Schein, 1998).

En un segundo nivel, se observan los **valores declarados**, vinculados al respeto, la empatía y la inclusión de la diversidad. Tanto el médico como la psicóloga destacan que estos valores trascienden lo meramente enunciativo

y se traducen en acciones concretas, como capacitaciones, reconocimiento de los límites individuales y estrategias colectivas para garantizar un acompañamiento adecuado. En este sentido, la perspectiva de Schein (1998) permite comprender como los valores funcionan como lineamientos éticos que guían la práctica y dotan de coherencia a las intervenciones institucionales.

Finalmente, se observa como los **supuestos básicos**, definidos como creencias compartidas y naturalizadas que guían la vida institucional, atraviesan el funcionamiento cotidiano de Yanapay. Un ejemplo de ello es la valoración del trabajo en equipo, la apertura al diálogo y la disposición a generar un ambiente de confianza, que los entrevistados describen como prácticas habituales y necesarias para sostener la atención. Estas prácticas reflejan presunciones subyacentes que, aunque no siempre explicitadas, operan como base de la dinámica organizacional.

El análisis de la cultura de Yanapay a partir de entrevistas realizadas, permite comprender como se articulan distintos aspectos de integración interna propuestos por Schein (2010). Se observa que existe un **lenguaje común** que facilita la coordinación y la comunicación entre los miembros expresados en términos como “atención individual”, “espacio diverso” y “trabajo en equipo”. Este lenguaje compartido no solo organiza las

tareas cotidianas, como la atención en los boxes individuales, sino que también permite a los integrantes comprender las expectativas y normas implícitas de la organización.

A su vez, los **límites grupales** se ven delimitados por los turnos de la mañana y de la tarde, y la secretaria que coordina Yanapay. En las entrevistas, algunos miembros del turno de la mañana expresan sentirse menos escuchados, evidenciando como los límites grupales pueden generar diferencias en la percepción de integración y pertenencia.

Los de **poder y jerarquía** se manifiestan en la distribución de responsabilidades, donde los coordinadores guían al equipo técnico, y la Secretaria organiza y articula procesos con el resto de la institución. Esta estructura influye en la participación de los integrantes y en la forma en que se ejerce control sobre la realización de los objetivos.

Asimismo, las entrevistas reflejan la importancia de las **relaciones interpersonales**, que fortalecen la cohesión grupal y facilitan la colaboración frente a situaciones de alta demanda. Los integrantes mencionan apoyo mutuo y cooperación ante la sobrecarga de tareas, lo que evidencia la existencia de vínculos de confianza y solidaridad que trascienden la mera ejecución de funciones. El **sistema de recompensas**, aunque mayormente simbólico, también impacta en la cultura organizacional. El reconocimiento de las coordinadoras por el esfuerzo realizado funciona como incentivo, mientras que la percepción de falta de valoración o la sobrecarga de trabajo actúan como factores desmotivacionales.

Finalmente, los valores compartidos de la institución, que remiten a la **ideología**, la inclusión y el respeto a la diversidad, especialmente en relación con la visibilidad y derechos de la comunidad trans, guían las decisiones, orientan las prácticas y refuerzan la identidad organizacional

Schein (1998) plantea que la cultura surge de las experiencias compartidas de los miembros de una organización al enfrentar problemas de adaptación externa (como se relaciona la institución con su entorno) e integración interna (como se organizan las relaciones y roles dentro del grupo). En Yanapay, se observa que la institución construye su cultura a partir de su rol social frente a la comunidad: acompañar situaciones de violencia de género e integrar un espacio diverso que representa su vínculo con la inclusión social. Internamente, la disposición de oficinas y funciones (dirección, administración, equipo técnico y espacio diverso) muestran cómo la organización estructura roles y relaciones.

Schein (1998) sostiene que la cultura organiza las relaciones internas, definiendo roles, normas de poder, mecanismos de resolución de conflictos y límites de pertenencia.

Esto en Yanapay se refleja cómo el equipo técnico (médico y psicóloga) comparten funciones entre atención clínica y participación en el espacio diverso. También aparece en las entrevistas la percepción de que existe sobrecarga de trabajo y falta de escucha institucional, lo cual indica tensiones en los procesos de integración interna.

Schein (1998) indica que los artefactos (cartelería, organización, del espacio, normas visibles) son un primer nivel para formular hipótesis sobre la cultura, aunque no explican todo. En Yanapay, la cartelería sobre diversidad y violencia de género, el baño unisex y la existencia de un espacio diverso son artefactos que comunican valores inclusivos. Sin embargo, su verdadero significado depende de cómo se viven en la práctica cotidiana.

En relación a lo planteado por Schein (1998), de que las necesidades humanas se agrupan en tres dimensiones fundamentales, se observa que las experiencias relatadas por los distintos actores de la institución reflejan las tres dimensiones de necesidades humanas básicas que atraviesan en toda cultura organizacional. En primer lugar, la necesidad de inclusión se manifiesta claramente en la creación del espacio diverso y en la incorporación de las personas trans dentro de la Secretaría y de Yanapay. Estas políticas buscan que dichas personas no solo estén presentes en la estructura institucional, sino que se reconozcan como parte activa y legítima del colectivo de trabajo.

En segundo lugar, la necesidad de control e influencia aparece en las tensiones que señala el equipo técnico del turno mañana, particularmente en la percepción de que no siempre son escuchados por las instancias superiores o que las decisiones provienen principalmente de la Secretaría. Esta situación da cuenta de un equilibrio aun frágil entre la autonomía del equipo y la centralización de las directivas institucionales, lo cual repercute en la vivencia del clima laboral.

Por último, la necesidad de aceptación e intimidad se observa tanto en la importancia que los integrantes adjudican a sentirse reconocidos en su identidad de género y en sus trayectorias, como en la contención grupal que emerge entre los equipos frente al desgaste emocional que implica trabajar con situaciones de violencia de género. En este sentido, la cohesión afectiva dentro de los grupos de trabajo se vuelve un recurso indispensable para sostener el bienestar y la motivación en un contexto laboral altamente demandante.

En el marco de la teoría de Schein (2010), la incorporación de la diversidad en las organizaciones puede entenderse como un desafío adaptativo fundamental para la consolidación de la cultura. En la institución Yanapay, este aspecto se refleja en la creación del Espacio Yanapay y del programa Protagonistas, instancias que integran activamente a personas trans y de la comunidad LGBTQ+ como agentes en la construcción institucional.

Sin embargo, las entrevistas también evidencian tensiones, como las diferencias en la dinámica de trabajo entre los turnos de la mañana y la tarde del equipo técnico, lo que muestra que la integración cultural no se encuentra completamente resuelta y que persisten subculturas internas. Asimismo, el testimonio de la Secretaria remarca la necesidad de sostener políticas de inclusión en un contexto nacional adverso, evidenciando como la cultura organizacional se redefine en dialogo con su entorno social y político.

Análisis de inclusión laboral

En el marco de teórico en torno a la perspectiva de género y diversidad permite interpretar las dinámicas observadas en la institución Yanapay. La exclusión estructural que la literatura identifica como características de las trayectorias trans en América Latina (Fernández, 2012; Cutuli, 2015) se hace visible en Yanapay, en tanto la inclusión de personas trans no elimina por completo las tensiones y barreras culturales.

En cuanto al clima organizacional, la OIT (2015) señala que la diversidad laboral puede constituir una fortaleza que favorece la motivación y la cooperación. Sin embargo, lo observado en Yanapay muestra que la inclusión requiere no solo de presencia formal de personas trans, sino también de un trabajo profundo de sensibilización y transformación cultural en todos los niveles de la organización. Este punto coincide con lo planteado por Naciones Unidas (2021), que advierte que el respeto a la identidad de género debe garantizarse de manera transversal en todas las áreas institucionales.

La inclusión, comprendida desde un enfoque integral, trasciende la mera incorporación de personas en distintos espacios sociales y supone el reconocimiento de valor y el potencial de cada individuo, promoviendo su participación activa en condiciones de equidad y respeto por las diferencias. En este sentido, la UNESCO (2020) plantea que la inclusión representa una oportunidad para fortalecer el tejido social a través de la participación plena de todas las personas en la vida familiar, educativa, laboral y comunitaria, lo que contribuye al desarrollo de una sociedad más justa y cohesionada.

Desde el ámbito laboral, este enfoque adquiere una relevancia particular, ya que la diversidad del personal es considerada una fortaleza que favorece la motivación, el clima organizacional y la productividad, proporcionando entornos de trabajo más empáticos, creativos y colaborativos (OIT, 2015). De igual modo, la inclusión laboral no solo busca atender las necesidades de grupos históricamente excluidos, como las personas trans, sino también enriquecer la experiencia colectiva mediante la promoción de relaciones más equitativas y respetuosas (ONU, 2016).

Al analizar las entrevistas realizadas en el marco de este trabajo, se observa que algunas de estas perspectivas comienzan a materializarse en la práctica institucional. Por ejemplo, el testimonio de la secretaria que menciona el programa Protagonistas evidencia un intento de la organización por garantizar la participación y el reconocimiento de las personas trans dentro del espacio laboral, en concordancia con lo propuesto por la UNESCO (2020) respecto al fortalecimiento de la cohesión social a través de la inclusión activa. Asimismo, las entrevistas realizadas a integrantes del espacio diverso reflejan percepciones positivas en torno a la integración y la visibilización de las identidades trans, lo cual puede interpretarse como un avance en términos de inclusión y reconocimiento institucional.

En la observación participante también se registraron elementos que expresan tantos avances como desafíos en materia de inclusión. La presencia de un baño indistinto para todo el personal y la existencia del espacio diverso dentro de la institución pueden interpretarse como manifestaciones simbólicas de respeto hacia la diversidad. No obstante, la disposición de las oficinas y las dinámicas observadas entre los distintos sectores (dirección, administración, equipo técnico y espacio diverso) sugieren la persistencia de ciertos límites jerárquicos y de comunicación que obstaculiza la construcción de un clima organizacional plenamente inclusivo.

CONCLUSIÓN

En relación con el primer objetivo específico orientado a analizar las dimensiones del clima organizacional propuesto por Brunet vinculadas a la estructura y al proceso organizacional, se identificó que en Yanapay la estructura se caracteriza por una organización pequeña, con jerarquías claramente definidas y una dirección centralizada que concentra la toma de decisiones. Esta configuración genera diferencias en la percepción de autonomía entre los equipos: mientras algunos integrantes valoran la coordinación y la claridad de roles, otros expresan que la comunicación descendente y la escasa participación en las decisiones limita su implicación en los procesos institucionales. En cuanto al proceso organizacional, se observó un liderazgo predominantemente vertical, con mecanismos de control informales y comunicación que, aunque presente, no siempre resulta efectiva entre áreas. Estas condiciones inciden en la percepción del clima, que varía según los sectores: en el turno de la mañana predomina la sensación de falta de escucha y sobre carga laboral, mientras que en el turno tarde se percibe un clima más colaborativo y de mayor cohesión grupal. De este modo, se evidencian microclimas diferenciados dentro de la misma institución.

En lo que respecta al segundo objetivo específico, vinculado a los elementos culturales según el modelo de Edgar Schein, se identificaron artefactos visibles que expresan en una orientación inclusiva, como la cartelería sobre diversidad y violencia de género, el baño unisex y la presencia de símbolos de la comunidad LGBTQ+. En el nivel de los valores declarados, se observan principios compartidos de respeto, empatía e inclusión que guían las prácticas institucionales. No obstante, estos valores no siempre se traducen de manera homogénea en las dinámicas cotidianas, ya que persisten tensiones entre los distintos sectores y turnos de trabajo. Finalmente, los supuestos básicos se evidencian en la importancia otorgada al trabajo en equipo, la confianza y la cooperación, considerados fundamentales por los integrantes para sostener la tarea. En conjunto, los tres niveles culturales muestran una orientación institucional hacia la inclusión.

Respecto al tercer objetivo, orientado a evaluar las prácticas o políticas institucionales que promueven o dificultan la inclusión y la diversidad, se reconoció la existencia de programas y espacios específicos como “Protagonistas” y el “Espacio Diverso”, que constituyen dispositivos de integración y visibilización de personas trans dentro de la institución. Estas iniciativas funcionan como políticas concretas de inclusión laboral, generando reconocimiento y sentido de pertenencia en quienes participan. Sin embargo, las entrevistas también reflejaron la persistencia de barreras organizacionales, principalmente

vinculadas a la comunicación interna, la centralización de decisiones y la distribución desigual de tareas, que pueden obstaculizar la sostenibilidad de dichas políticas.

Finalmente, en relación con el cuarto objetivo específico, centrado en determinar si la cultura y el clima organizacional constituyen factores facilitadores o limitantes para la integración laboral de personas trans, se pueden concluir que ambos operan de manera ambivalente. Por un lado, la cultura institucional se orienta hacia valores inclusivos que promueven el respeto a la diversidad, y el clima en algunos sectores refleja cohesión, apoyo mutuo y reconocimiento. Por otro, las tensiones estructurales, la sobrecarga laboral y la percepción de falta de escucha limitan el pleno desarrollo de un clima participativo y equitativo.

En síntesis, en respuesta al objetivo general, se concluye que la cultura y el clima organizacional de Yanapay favorecen parcialmente la inclusión laboral de personas trans. Existen refuerzos institucionales sostenidos por parte de la Secretaría y del Espacio Diverso que impulsan prácticas inclusivas y visibilizan la diversidad como valor organizacional. Sin embargo, las diferencias en las dinámicas de trabajo, las jerarquías marcadas y las limitaciones comunicacionales evidencian que la inclusión se encuentra en proceso de consolidación. En este sentido, Yanapay se configura como una institución en transición hacia un modelo organizacional más participativo e inclusivo, donde la integración efectiva de las personas trans depende no solo de políticas formales, sino también de la transformación de las prácticas y vínculos cotidianos que conforman su cultura y su clima laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araus Reyes, M. (2022). Diversidad en las organizaciones: retos y perspectivas. *Revista Inclusión y Derechos*, 15(2), 45-59.
- Araúz Reyes, M. (2022). Hacia una cultura laboral inclusiva de las personas LGBTIQ+. Centro Internacional de Estudios Políticos y Sociales.
- Asociación de Trabajadores del Estado (ATE). (2023). Conceptos introductorios a la perspectiva de género y diversidad. Secretaría de Formación.
- Asociación por los Derechos Civiles (ADC). (2017). Derechos LGBT: Informe normativo. <https://identidadydiversidad.adc.org.ar/2017/05>
- Beltramelli, S. (2022). Transfobia y espacio público: formas cotidianas de discriminación. Editorial El Colectivo.
- Bohórquez Espinel, A. (2021). Diversidad e inclusión en contextos laborales: una mirada desde los derechos humanos. *Revista Latinoamericana de Psicología Laboral*.
- Borja, J. (2003). La ciudad conquistada. Alianza editorial.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas.
- Butler, J. (2007). El género en disputa: El feminismo y la subversión de la identidad. Barcelona: Paidós.
- Carmona, L. (2021). La violencia estructural contra personas trans en el espacio público. *Revista Latinoamericana de Derechos Humanos*, 32(2), 8-15.
- Castro, L. (2014). Identidades trans y exclusión social. Editorial Topía.
- Chavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. Mc Graw – Hill.
- Chavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. Mc Graw – Hill.
- Coll-planes, G, Missè, M., & Platero, R. L. (2019). El género desordenado: críticas en torno a la patologización de la transexualidad Bellatera edicions.

- Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). (2012). Orientación sexual, identidad de género y expresión de género: Algunos términos y estándares relevantes. Organización de los Estados Americanos. <https://scm.oas.org/pdfs/2012/cp303331s.pdf>
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). (2020). Personas trans y de género diverso y sus derechos económicos, sociales, culturales y ambientales. Organización de los Estados Americanos. <https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/PersonasTransDESCA-es.pdf>
- Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED). (2016). Pronunciamiento 01/2016: El combate a la discriminación y a la violencia por orientación sexual, identidad de género o expresión de género. <https://www.conapred.org.mx>
- Constitución de la Nación Argentina. (1999). Primera edición. La Grulla Grupo Editorial.
- Constitución Provincial. (2024). Reformada de acuerdo a la Ley 10.690.
- Cutuli, R. (2015). Travestismo, transgeneridad y transexualidad: disputas y tensiones en torno a las categorías. En P.I. Cagiano (Ed.), sexualidades, identidades y géneros. Hacia una genealogía de los estudios de género en Argentina (pp. 195-214). Editorial Biblos. (Tesis Doctoral).
- Declaración Universal de los Derechos Humanos. (1948). Ohchr.
- Fausto-Sterling, A. (2020). Cuerpos sexuados: La policía de género y la construcción de la sexualidad (2da ed.). Barcelona: Melusina.
- Felcman, I., et al. (2001). Construcción de un marco teórico para el análisis de la cultura organizacional. Recuperado de <https://cdi.mecon.gob.ar/doc/ciap/1pdf>
- Fernández, J. (2004). Cuerpos desobedientes. Travestismo e identidad de género. Buenos Aires: Edición Madres de Plaza de Mayo.
- Fernández, J. (2012). La historia de la comunidad trans en América Latina: entre la violencia y la resistencia. Sexualidad, salud, y sociedad, (11), 25-42.
- Filippi, G. (2011). Psicología del trabajo. Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.

- Forris, G., & Gelpi, M. (2015). Salud, derechos humanos y población trans. Hacia un modelo integral desde la perspectiva de género y derechos. Fundación Huésped.
- Fundación Adecco (s.f). Guía práctica sobre la inclusión laboral y los tipos de discriminación. <https://fundacionadecco.org>
- Fundación Huésped & Asociación de Travestis, Transexuales y Transgénero de Argentina (ATTA). (2023). Estudio sobre vulnerabilidad y discriminación de la población trans en Argentina. Fundación Huésped.
- Fuster Pravato, V. (2017). La revolución de las mariposas: Diversidades sexogenericas y organización comunitaria. Buenos Aires: Editorial Chirimbote.
- Futuro Trans. (2023). El derecho al trabajo también es el derecho de una ida digna. <https://fund.ar/publicacion/el-derecho-al-trabajo/>
- Garbuglia, S. (2013). Clima organizacional en un organismo público (Tesis). Biblioteca Digital UNCUIYO. <https://bdigital.uncu.edu.ar.>tesis-cs-ec-garbuglia>
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, universidad del Valle, Colombia.
- García, M., & Bedoya, M. (1997). Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la división de administración y registro (Tesis de Maestría). Universidad del Valle, Colombia.
- Goncalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de investigación (6ta. Ed.). McGraw-Hill.
- <https://www.ohchr.org/es/universal-declaration-of-human-rights>
- Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI). (2021). Guía de buenas practica para espacios y equipos de trabajo inclusivos en la diversidad. INADI <https://www4.hcdn.gob.ar/archivos/accion/pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2022). Censo de población, hogares y viviendas 2022. <https://censo.gob.ar>

- Ley 23.592. Actos Discriminatorios. (s.f.). Argentina.gob.ar.
<https://argentina.gob.ar/nacional/actualizacion>
- Ley 25.673. Salud Sexual y Procreación Responsable. (s.f.). Argentina.gob.ar.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ley_25.673.pdf
- Ley 26.150. Educación Sexual Integral. (s.f.). Argentina.gob.ar.
<https://www.argentina.gob.ar/ley-26150-121222>
- Ley 26.618. Matrimonio Igualitario. (2010). Argentina.gob.ar.
<https://www.argentina.gob.ar/ley-26618-169608>
- Ley 26.657. Salud Mental. (s.f.). Argentina.gob.ar
<https://www.argentina.gob.ar/informacion-util-hcrc>
- Ley 26.743. Identidad de Género. (s.f.). Argentina. Gob.ar.
<https://www.argentina.gob.ar/ley26743-197860>
- Ley 26.791. Modificación de Código Penal. (2012). Argentina.gob.ar.
<https://www.argentina.gob.ar/ley-26791-206018>
- Ley 27.499. Ley Micaela. (s.f.). Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI). <https://www4.hcdn.gob.ar/archivos/accion/pdf>
- Ley 27.636. Cupo Laboral Travesti-Trans. (s.f.). Facultad de Psicología- UBA.
<https://www.psi.uba.ar/unidad3/complementaria.pdf>
- Llanos, M. (2016). La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana. Universidad Ecotec, Ecuador.
- Louffat, E. (2015). Gestión de la diversidad e inclusión: Aspectos fundamentales en una organización. Conexión ESAN.
- Márquez, L., Etchepare, I., & Loureiro, M. (2015). La salud de las personas trans en Argentina: Relevamiento nacional de condiciones de vida y acceso al sistema de salud. Fundación Huésped.
- Meyer, I. H. (2003) prejudice, social stress, and mental health in lesbian, gay, and bisexual populations: Conceptual issues and reserch evidence. Psychological Bulletin, 129 (5), 674-668.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2013). Resolución 331/2013. Argentina.gob.ar.

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resolucion-331-2013-212432>

Ministerio Público de la Defensa. (2013). Resolución DGN 483/2013.

<https://oiap.mpd.gov.ar/Año2023/Diciembre>

Naciones Unidas. (2021). Órgano de tratados de las Naciones Unidas: Referencias a la orientación sexual, la identidad de género, la expresión de género y las características sexuales: Informe anual 2020-2021. ILGA World. <https://ilga.org/es/resources>

Napoli, M. L. (2010). Cultura organizacional y liderazgo.

ONUSIDA. (2020). Primera encuesta Latinoamérica sobre diversidad sexual, acoso, violencia y discriminación en el ámbito laboral. Oficina Regional de América Latina y el Caribe de ONUSIDA.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2016). Informe sobre el progreso de los derechos de las personas. Nueva York: ONU <https://www.un.org>

Organización internacional del trabajo (OIT). (2015). La inclusión en el lugar de trabajo: buenas prácticas en empresas. Ginebra: OIT <https://www.ilo.org>

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2018). Salud mental: fortalecer nuestra respuesta. Ginebra: OMS. <https://www.who.int>

Orientación de los Estados Americanos (OEA). (2008). Resolución sobre orientación sexual e identidad de género. <https://www.oas.org/es/cidh/lgtbi/docs/Resolucion2008.pdf>

Página/12. (2023). El trabajo trans: más allá del cupo. <https://www.pagina12.com.ar>

Perchivale, S., & Ansaldi, F. (2023). Inclusión laboral trans: desafíos de la implementación del cupo laboral travesti-trans. Observatorio de Políticas Públicas LGBTIQ+.

Pie de Página. (2021). Transodio: La violencia más allá de la discriminación. <https://piedepagina.mx>

Principio de Yogyakarta. (s.f.).Yogyakarta Principles. https://yogyakartaprinciples.org/principles_sp

- RAMÍREZ, L. (2017). Las Condiciones de Trabajo de las Personas Trans en Mendoza y la incidencia en su vida cotidiana - Tesina – Facultad de Ciencias Políticas y Sociales - Universidad Nacional de Cuyo –
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/10937/ramirez-condicioneslaboralespersonastrans.pdf
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Comportamiento organizacional, Decimosexta edición. México.
- Sánchez Canizares, S., et al. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.
- Schein, E. H. (1998). La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica. Plaza y Janès Editores.
- Schein, E. H. (2010). La cultura empresarial y liderazgo: Una visión dinámica (4rta ed.). Ediciones Granica.
- Schenck, M. (2018). Salud y diversidad sexual: desafíos para la atención integral en clave de derechos. Ministerio de Salud de la Nación Argentina.
- Segredo Pérez, A. (2010). Clima organizacional en la Escuela Nacional de Salud Pública – Gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista cubana de Salud Pública, Scielo, La Habana, Cuba.
- Silva, L. (2021). Salud trans: aportes para una atención integral desde una perspectiva de género, derechos y diversidad. Ministerio de Salud de la Nación Argentina.
- Ulises, A. (2009). Transfobia: La discriminación hacia la diversidad de género. Editorial La Ventana.
- UNESCO. (2020). Inclusión y educación: todos y todas sin excepción. París: organización de las Naciones Unidas para la Educación, la ciencia y la Cultura.
<https://unesdoc.unesco.org>
- Valentine, D. (2007). Imagining transgender: An ethnography a category. Durham: Duke University Press.
- Yopan Fajardo, J. (2020). Cultura organizacional. Asociación Latinoamericana de Sociología, Redalyc.org, Uruguay.

Yuni, J., & Urbano, C. A. (2014). Métodos y estrategias de investigación social (3ra. Ed.).
Editorial Brujas

APÉNDICE

Fragmento del diario de campo – Prácticas en institución Yanapay

El siguiente fragmento corresponde a los registros efectuados durante las jornadas de observación participante y entrevistas individuales realizadas en la institución. Se seleccionaron aquellos pasajes que resultan más representativos para el análisis de la dinámica institucional, las interacciones entre los equipos de trabajo y las manifestaciones de la cultura organizacional.

Fecha 10 de Agosto (turno mañana)

Descripción del contexto

La primera visita a la institución Yanapay se realizó en horario matutino. Al ingresar, se observó la recepción con dos empleadas presentes. El espacio cuenta con cartelera motivacional, material de prevención y promoción, y la bandera del orgullo LGBTQ+. También había una mesa pequeña con juguetes diversos. En general, el lugar se percibía limpio y ordenado, aunque el sector de la entrada mostraba desgaste en la pintura.

Descripción de la interacción

Durante el encuentro inicial se estableció contacto con la directora y con una psicóloga integrante del equipo técnico, ambas de trato cordial y predispuesto. La psicóloga Julieta se mostró especialmente informada en temas de diversidad, utilizando un lenguaje inclusivo y refiriéndose a los integrantes trans que forman parte de la institución.

Ese mismo día, la directora solicitó la firma de un consentimiento informado, el que se explicitaba que la institución maneja documentación sensible vinculada a casos de violencia de género. Se aclaró que dicha información debe permanecer estrictamente en el ámbito institucional, a fin de resguardar tanto a las personas asistidas como al personal.

Reflexiones analíticas

La experiencia inicial estuvo marcada por cierta tensión personal vinculada a lo novedoso de la práctica, aunque la predisposición de las profesionales favoreció la interacción. La entrega del consentimiento reflejó el énfasis institucional en la ética y confidencialidad. La disposición de cartelera inclusiva y la presencia de la bandera LGBTQ evidencian un posicionamiento institucional explícito a favor de la diversidad, lo cual enmarca la práctica en un espacio sensibilizado en cuestión de género.

10 de agosto (turno tarde)

Descripción del contexto

La segunda visita del día se realizó en horario vespertino, el ingreso estaba pautado para las 18hs, pero me atendieron a las 18:30, ya que el personal se encontraba en reunión. La institución cuenta con cuatro oficinas: la primera es la de la dirección que se encuentra la directora y una de las coordinadoras, la segunda es de administración, donde se encuentran dos 3 administrativas por la mañana y 3 por la tarde y la cuarta oficina pertenece a Espacio diverso, donde se encuentran todos los días por la tarde dos integrantes de la comunidad, excepto los lunes y miércoles que se incorpora el Dr. Leo y por la mañana solo hay tres integrantes de la comunidad. Cada oficina de Yanapay dispone de escritorios para sus integrantes lo que permite un uso funcional y cómodo. También cuentan con un baño unisex para todos los integrantes de la institución.

Descripción de la interacción

La Lic. Noheli presento las oficinas y posteriormente se mantuvo dialogo con el área de Espacio Diverso, este sector se encuentra coordinado por el Dr. Leo y está integrado también por Pablo, un varón trans y Agus, persona no binaria. Ambos participan de un programa que funciona desde hace 5 años. Ellos cumplen funciones administrativas generales y también forman parte de actividades específicas de Espacio Diverso, donde se desarrollan actividades de concientización comunitaria. El coordinador explico en detalles las funciones del área y manifestó opiniones sobre la incorporación de personas trans a la institución. Si bien su trato fue cordial, tendió a monopolizar la palabra, limitando la participación de los demás integrantes. No obstante, esto pareció responder más un estilo comunicacional verborrágico que a una intención de protagonismo.

Reflexiones analíticas

La interacción se percibió positiva y enriquecedora, ya que permitió acceder a información detallada sobre el rol del Espacio Diverso. La tendencia del coordinador a acaparar el discurso puede condicionar la voz de los demás, reproduciendo cierta asimetría en la participación. Sin embargo, su apertura y cordialidad facilitaron la comprensión del funcionamiento del área y reforzaron mi sensación de inclusión en el proceso de observación.

11 de agosto (mañana)

Descripción del contexto

La visita en la oficina de Administración, que está integrada por 3 administrativas, dos que están con contrato y una que esta con un programa de rotación según necesidades de la Secretaria de la Mujer. El espacio es pequeño, cuenta con tres escritorios (solo uno con computadora de escritorio) y un aire acondicionado. La oficina se encontraba ordenada, aunque algunas paredes requerían mantenimiento de pintura.

Descripción de la interacción

El contacto inicial fue dificultoso, dado que las respuestas eran escuetas, limitándose en ocasiones a monosílabas. Esta situación generó cierta incomodidad y ansiedad al percibir que mis preguntas podían interrumpir la dinámica laboral. No obstante, con el correr de la conversación, el dialogo se volvió más fluido y las trabajadoras comenzaron a explayarse. Posteriormente, la visita continuó con en el Espacio Diverso con el grupo de la mañana, integrado por tres personas: dos varones trans y una mujer trans. Todos están con un programa de inserción laboral. Una de ellas Dana, cumple funciones tanto en Yanapay como en la Secretaria de la Mujer y Diversidad. Los integrantes compartieron que históricamente les había resultado muy difícil acceder a un empleo formal, y destacaron que gracias a la iniciativa impulsada por la Secretaria de la Mujer y Diversidad –que promueve programas de inserción laboral para personas trans- habían podido acceder a un trabajo más estable y acorde a sus posibilidades.

Reflexiones analíticas

Las diferencias de la apertura del dialogo entre oficinas evidencian la heterogeneidad del clima institucional. Mientras en Administración el contacto inicial fue distante, en el Espacio Diverso hubo disposición a narrar experiencias, lo que genero mayor confianza y fluidez. El relato de los integrantes del Espacio Diverso subraya la importancia de políticas públicas inclusivas que posibilitan el acceso a un empleo formal para colectivos históricamente excluidos, como la comunidad trans.

12 de agosto (mañana)

Descripción del contexto

La jornada se desarrolló en el área de Equipo Técnico, compuesta por tres trabajadoras sociales, una psicóloga y un abogado. La oficina es la más amplia de la institución, equipada con dos mesones grandes, cuatro computadoras de escritorio, un termo tanque,

pava eléctrica, pileta y aire acondicionado. También cuenta con una pizarra en la que registran tareas pendientes y finalizadas, así como carteles informativos. El espacio se percibía limpio, ordenado y cómodo.

Descripción de la interacción

La entrevista con el equipo comenzó con una descripción de las tareas habituales, pero derivó en la expresión de inquietudes vinculadas a la falta de apoyo percibido desde lo institucional e interinstitucional, lo cual generaba malestar y sensación de aislamiento. Durante la conversación, el equipo se mostró receptivo y detallaba sus respuestas, al tiempo que se producían ingresos desde otras oficinas para derivar turnos a las trabajadoras sociales o a la psicóloga.

Reflexiones analíticas

El área del Equipo Técnico cumple un rol articulador dentro de la institución, centralizando la recepción de casos y demandas. La apertura mostrada por sus integrantes contrasta con experiencias previas en otras oficinas, evidenciando un mayor nivel de confianza y disposición a reflexionar sobre la dinámica institucional. El malestar expresado respecto a lo institucional e interinstitucional revela las tensiones internas que inciden en la percepción de acompañamiento y el clima laboral.

13 de agosto (mañana)

Descripción del contexto

La entrevista se realizó en áreas de recepción de la institución. El espacio estaba ambientado con música un poco elevada, lo cual generaba cierto ruido de fondo. El flujo de personas fue constante debido a los turnos programados para ese día.

Descripción de la interacción

El primer contacto con las recepcionistas no resultó fluido: sus respuestas fueron escuetas y mostraban cierta incomodidad ante la situación de entrevista. Esta situación generó una sensación de tensión en el registro, al percibirse una escasa predisposición al diálogo. Posteriormente, pase a la dirección, la directora ofreció un panorama más detallado de la institución. Explico que lleva un mes y medio en su cargo y que aún se encuentra en proceso de conocimiento del personal. Presento el organigrama actualizado y describió los proyectos a futuro, orientados a fortalecer tanto la atención a personas en situación de violencia de género como las iniciativas de inclusión.

Reflexiones analíticas

La dirección aparece como un espacio de planificación y definición de políticas internas, aunque aún atravesado por los desafíos de un recambio reciente en la gestión. La firma del consentimiento informado reafirma la importancia del resguardo ético en contextos institucionales, subrayando la sensibilidad de la información con la que se trabaja.

18 de agosto (tarde)

Descripción del contexto

La capacitación se realizó en el horario vespertino, y estuvo dirigida al personal de la institución de ese turno. La capacitación se realizó en la oficina de Equipo Técnico, las cillas las ubicaron en círculos y el material de la capacitación iba ser por medio de un proyector.

Descripción de la interacción

La charla fue organizada por los integrantes del Espacio Diverso. Los temas abordados incluyen la Ley de Identidad de género y los principios de trato digno hacia personas trans y de la diversidad sexual. Los expositores, fueron los dos integrantes que forman parte del Espacio Diverso a la tarde, mostraron cierto nerviosismo, explicando que anteriormente sus capacitaciones se basan en narrar experiencias personales, lo que les generaba incomodidad. En esta ocasión, lograron presentar contenidos más estructurados y con ejemplos cotidianos. Si bien la mayoría del personal preste atención e interactuó, una de las integrantes del Equipo técnico, realizó comentarios jocosos que generaron incomodidad, ya que desentonaban con la seriedad de la actividad.

Reflexiones analíticas

El Espacio Diverso no solo cumple funciones administrativas, sino que se constituye como agente formador dentro de la institución. La charla reflejó avances en el proceso profesionalización de sus integrantes y evidencio, al mismo tiempo, las resistencias que aún persisten en ciertos sectores del personal. La demora del inicio de la actividad y la dificultad para organizar la asistencia sugieren una dinámica institucional flexible, aunque también con rasgos de desorganización.

19 de agosto (tarde)

Descripción del contexto

La jornada de desarrollo en el horario vespertino, alrededor de las 19 horas, dentro de la oficina del Espacio Diverso. El ambiente estaba distendido: se escuchaban charlas

informales y risas, mientras algunos integrantes merendaban. La oficina cuenta con cartelera alusiva a la diversidad y los materiales de trabajo ya mencionados en otras visitas.

Descripción de interacción

Se realizó una entrevista individual a Pablo, un joven trans que forma parte de Espacio Diverso por la tarde. Si bien al inicio se mostró nervioso y con cierta dificultad para expresarse, a medida que avanzaba la conversación fue logrando mayor fluidez. Compartió aspectos de sus experiencias laborales anteriores, así como las dificultades enfrentadas para acceder a empleos estables antes de ingresar a la institución. La disposición a participar en la entrevista fue mejor de lo esperado, ese día solo lo entreviste a él, porque llegue a un horario donde todos los demás integrantes estaban ocupado con tareas administrativas.

Reflexiones analíticas

Este encuentro marco el inicio de una nueva etapa en la práctica: el paso de la observación general a la indagación más profunda a través de entrevistas individuales. El relato de Pablo permite visualizar las trayectorias laborales previas de las personas trans y el valor que adquiere su incorporación a programas estatales de inclusión. La escasa predisposición del resto de los integrantes a participar en entrevistas más extensas puede vincularse con el contexto horario (fin de jornada, momento de merienda) y con la percepción de que este tipo de instancias demanda un grado de mayor exposición personal.

20 de agosto (tarde)

Descripción del contexto

La llegada se produjo a las 16 horas, momento en que comienza el turno vespertino. Al inicio, el espacio se encontraba casi vacío, con solo dos personas presentes, pero progresivamente fueron llegando más integrantes, generando mayor movimiento y conversaciones en los pasillos. La permanencia se extendió hasta las 18:30.

Descripción de la interacción

La primera entrevista se realizó con una empleada administrativa en una oficina apartada, lo que facilitó la privacidad del encuentro. La entrevistada se mostró predispuesta, respondió con claridad y generó un clima de confianza que permitió que las respuestas fluyan con comodidad.

Posteriormente, se entrevistó a la recepcionista del turno tarde, quien también mantuvo una actitud colaboradora y se explayó con comodidad, ofreciendo respuestas detalladas y mostrando interés en la actividad. La siguiente entrevista fue con la coordinadora, quien se encontraba ocupada en ese momento. Tras una breve espera, me recibió en la oficina de Dirección, pidiendo disculpas por la demora. La entrevista resultó enriquecedora: respondió con detalle y se mostró dispuesta a aportar información relevante sobre la dinámica institucional. Finalmente, se entrevistó al Dr. Leo, coordinador del Espacio Diverso, presente en la institución los días lunes y miércoles. Al inicio manifestó cierta resistencia, expresando que había brindado información en encuentros anteriores. Esta actitud me generó cierta incomodidad, al percibirse la posibilidad de estar interrumpiendo con su labor. Sin embargo, tras las instancias y la aclaración de la coordinadora sobre la ausencia de otros integrantes disponibles, accedió a continuar con la entrevista. Aunque sus respuestas fueron breves y concretas, la información obtenida resultó valiosa y permitió complementar el registro.

Reflexiones analíticas

La jornada del 20 de agosto representó un avance significativo en la recolección de información, al posibilitar entrevistas con diferentes actores de la institución. El contraste en las actitudes observadas se ilustra: mientras que el personal administrativo y la coordinación mostraron predisposición y apertura, el Dr. Leo manifestó inicialmente resistencia, aunque luego mantuvo una actitud cordial. Este episodio evidencia como las disposiciones individuales y los contextos de trabajo influyen en la dinámica de las entrevistas. Asimismo, destaca la importancia de la paciencia y la flexibilidad metodológica para adaptarse a los ritmos institucionales y a la disponibilidad de sus integrantes.

26 de agosto (mañana)

Descripción del contexto

Llegué a las 8:50, con el objetivo de realizar una entrevista a una integrante de Espacio Diverso. Al momento de ingresar, había personas aguardando su turno para ser atendidas en recepción, lo que me permitió observar la dinámica de atención: el personal se mostró cordial y atento en la interacción con quienes arribaban. La entrevistada, Dana, llegó a las 9:30. Se destacó que ella cumple funciones tanto en la Secretaría de la Mujer y Diversidad como en Yanapay, alternando su presencia en ambas instituciones.

Descripción de la interacción

La entrevista se desarrolló de manera productiva. Dana se mostró dispuesta a participar, contestando con claridad a las preguntas formuladas. Sin embargo, no se explayó en exceso,

limitándose en algunos casos a responder puntualmente lo consultado, su colaboración permitió obtener información relevante para el registro de campo.

Reflexiones analíticas

La jornada permitió observar, además de la entrevista en si misma, aspectos del funcionamiento cotidiano, aspectos del funcionamiento cotidiano de Yanapay, especialmente en relación con la recepción y la atención al público, que se caracteriza por la amabilidad el trato cordial. La actitud de Dana refleja un compromiso con su rol institucional y, aunque sus respuestas fueron más acotadas que en otros casos, la entrevista resulto enriquecedora. La experiencia refuerza la importancia de la flexibilidad metodológica y de la capacidad de adaptación a los estilos personales de cada entrevistado en el marco de la observación participante.

27 de agosto (tarde)

Descripción del contexto

Ese día fui en el turno tarde, donde se percibía una mayor concurrencia que en jornadas anteriores: habían usuarias esperando ser atendidas, porque lo que iban y venían los del equipo técnico, ya que los usuarios que llegan con turnos programados pasan al box con el profesional. La entrevista programada era con una integrante del equipo técnico, específicamente una psicóloga. Al llegar, se informó que la profesional se encontraba atendiendo un turno y que debía esperar. La espera se extendió por más de una hora, luego salió del box y me dijo que la espere 5 minutos más que ya me atendía. La espere 20 minutos más y me atendió.

Descripción de la interacción

Tras la espera, la psicóloga finalmente accedió a la entrevista, pidiendo disculpas por la demora y explicando que la jornada estaba particularmente cargada de turnos. La entrevista se llevó a cabo en uno de los boxes de atención. La profesional se mostró amable, predispuesta y con interés genuino en el propósito del trabajo, por lo que me pregunto detalles sobre la investigación. Al conocer el tema, expreso que le parecía valioso y compartió ejemplos de su experiencia en la atención a personas de la comunidad LGBTQ. La interacción fluyo con comodidad, generando un ambiente de confianza y enriquecimiento mutuo.

Reflexiones analíticas

La demora en el inicio de la entrevista permitió observar las dinámicas propias de los días de alta demanda en la institución, donde el personal del Equipo Técnico se ve exigido por la cantidad de turnos. A pesar de la espera, el encuentro resultó muy fructífero: la disposición de la psicóloga no solo aportó información relevante, sino también un testimonio situado desde la práctica profesional en torno a la atención a personas de la comunidad LGBTQ. La experiencia evidencio como los tiempos institucionales y las prioridades de la atención condicionan la disponibilidad para las entrevistas, pero también como, una vez habilitado el espacio, pueden generarse instancias de gran valor para la investigación.

1 de septiembre (mañana)

Descripción del contexto

La jornada correspondió a la última visita a Yanapay, realizada en el turno de la mañana. El espacio se encontraba con gran movimiento debido a la alta demanda de turnos, lo que generaba una dinámica de constante circulación de personas y profesionales.

Descripción de la interacción

Tras finalizar la reunión interna en la que se encontraba, la directora me recibió. El encuentro tuvo un carácter de despedida: la directora firmó la libreta de prácticas, expresó palabras de aliento, deseó éxitos en el trabajo académico y acompañó el gesto con un abrazo. Este cierre formal e institucional reforzó la sensación de acogida y reconocimiento al proceso de desarrollo.

Reflexiones analíticas

El contraste entre las actitudes observadas en el personal de la mañana y de la tarde evidencio diferencias en el clima interpersonal entre turnos, aspecto que puede influir en la percepción de cercanía institucional. A pesar de ello, la experiencia global en la institución resultó altamente positiva. La predisposición mostrada, en particular por el equipo de Espacio Diverso y por la Directora, facilitó la construcción del trabajo de campo y aportó información de gran relevancia. Este último encuentro consolidó la percepción de la institución como un espacio caracterizado por la empatía, la colaboración y la apertura hacia el acompañamiento de procesos investigativos.

Entrevistas

P. integrante de espacio diverso en el turno tarde

¿Cómo fue tu experiencia al ingresar a la institución?

P: ¿de acá, o de lo que empezamos con el programa?

Con lo que vos quieras empezar, ¿esas fueron tus únicas experiencias laborales?

P: no, yo ya vengo trabajando hace mucho, desde adolescente pero con la venta de café. Y acá me enteré que estaban buscando y quede por medio del programa y ya estoy hace casi 5 años con los chicos. Con una amiga nos enteramos de esta iniciativa de la secretaria de la mujer, yo estaba pasando por mi transición, y no me animaba a dar el paso, por miedo a que lo tomen mal mis familiares. Y mi amiga es como que se metió en el tema a averiguar y todo, y cuando ella entro al grupo de varones trans, por ese medio se enteró que desde secretaria iban hacer entrevistas en la secre para un programa, donde nos iban a capacitar y todo eso y... eras varios cuando fuimos a la entrevista y quedamos seleccionados creo que casi 20 personas, éramos más, pero casi 20 personas solo quedaron seleccionados. Y cuando ingrese por el programa, me sentí re cómodo, bueno al principio como que nos hicieron una entrevista la psicóloga y una trabajadora social creo, y ahí estaba nuestra coordinadora de ese tema. Nos hacían preguntas, por ejemplo de que hacíamos, si teníamos experiencia con las compus o en que nos gustaría trabajar. Y bueno más que todo o dije que a mí me gustaba más que todo el tema de ayudar a las personas, o sea, yo tengo ese imán de que cuando a una persona de la comunidad le pasa algo es como que se acercan a mí a hablar de sus problemas, y bueno como que trato de escucharlos o dar una mano en lo que sea, porque te sentís más cómodo. Bueno creo que ya me fui de lo que me preguntaste. Bueno al principio nos dieron un curso sobre la Ley Micaela, nos explicaron de la Ley de Identidad de Género, yo sabía de la ley, pero como que no, no la había leído. Yo pensaba al principio que al ser lesbiana en un principio antes de la transición, no necesito saber de la Ley de Identidad de Género.

Empieza a contar su experiencia con la transición: igual desde pequeño me sentía un chico, o sea me costaba aceptar, me sentía raro, no entendía mucho lo que me pasaba y es como que negaba todo eso, después hablando con mis amigas lo fue fui aceptando, me fue muy difícil más que todo con mis viejos, mi mama es muy de la iglesia cristiana, mi viejo como que también un poco, pero no tenía tanto la mirada de parte de él, cuando le explique que me gustaban las chicas, él se lo tomo bien, y... bueno no yo no sabía cómo decirle a mi

mama, igual yo ya había empezado la transición a escondidas, ya cuando empezó a pasar el primer mes y me empezó a salir la barba, yo me afeitaba, y una amiga me decía, ¿por qué te afeitas? Si es lo que quieres que te salga la barba. Y ahí me di cuenta. Creo que me estoy yendo por las ramas.

¡Sí! pero vos seguí no hay problema.

P: cuando ya había cumplido dos o tres meses, hice una publicación en instagram de que ya había empezado mi transición, y... me había olvidado de que tenía el instagram vinculado con el face, y en face tengo a mis tías, y lo vio mi tía del sur que es hermana de mi mama y ella estaba re contenta, porque cuando yo di mi paso a hacer mi transición todos me dijeron uhh por fin, cosas re lindas de la parte más íntima. Y bueno al final le termine contando a mi mama al otro día que hice la publicación, mi mama al principio se lo tomo bien, pero obvio que tuvo sus complicaciones, le costaba mucho llamarme Pablo.

Gracias por compartir tu experiencia, pero recapitulemos, ¿esa convocatoria en relación al programa, era de la Secretaria de la Mujer y Diversidad?

P: si, sisi, porque el grupo de varones trans se pasó el dato, es un grupo que tenemos de whatsapp de varones trans. En ese grupo pasaron la data para la inscripción del programa. Quede en ese programa y cuando empezamos nos daban para cumplir 4 horas al día, si tenías que ir a un abordaje tenías que estar ahí. Y muchos no cumplía con el horario, lo que están ahora somos los únicos que cumplíamos.

¿Tenían que cumplir un horario?

P: si como hasta el día de hoy, cumplir un horario de 4 horas de lunes a viernes. Si nos mandan hacer un abordaje o algún acompañamiento, y depende de lo que vos te tardes te devuelven el día, y bueno esta bueno eso también.

¿Llevan como un seguimiento, de su cumplimiento de horario?

P: ¡aja, si!

¿Empezaste primero en las oficinas de Secretaria?

P: claro, empezamos en la secre, primero nos dieron un curso, estuvimos con un año yendo a los cursos, de ahí nos dieron un abordaje para ir conociendo. Cuando pasamos la etapa de todos los cursos que hicimos, al año siguiente yo me viene a Yanapay, porque nos tenían como a prueba viste, y como a mí me gusto estar acá iba venia. Y bueno entonces hable

con la coordinadora que tenía en ese momento, le dije que si me podía quedar acá, porque me gustaba. Y después esa coordinadora se fue y entro otro nuevo, León, lo que si yo por ejemplo, el año pasado, para mí fue un bajón en el sentido que, teníamos que ir a la mañana, se me complico muchísimo con el trabajo que tengo en la cafetería, porque yo en el café estoy re tempranito, desde las 5 de la mañana hasta las 10 o 11 depende el movimiento. Y el año pasado tenía que entrar a acá a las 9 y eso me complicaba un montón. Y bueno conté mi situación, y pregunte si me podía quedar fijo solo acá, me dijeron que no... ay no sé cómo contarte, pero...

Si, como vos te sientas cómodo.

P: bueno, pasa que el nuevo coordinador no nos cayó muy bien a todos, es como que fue muy, no sé cómo decirlo, si decirlo mal, pero bueno en todo trabajo esto pasa, hay alguien...y..., es como que nos mandó directamente hacer conversatorios y nosotros no teníamos esa experiencia de estar con mucha gente y es como que, bueno hay otros, chicos, por ejemplo los de la mañana, que si se animan hablar más. Pero lo que es a mí y Agus (persona no binaria que también forma parte del equipo de Espacio Diverso), se nos complicaba así, hablar con mucha gente.

¿Iban todos juntos al conversatorio?

P: si, pero es como que no podía yo, me ponía muy nervioso cuando veía tanta gente. Es como que en nuestra infancia y adolescencia pasamos todo el tema del bullying, nos costó mucho salir del armario por decirlo así, es como que se te pasan muchas cosas cuando estas en frente de la gente.

¿Y solo era por eso que te generaba nervios o pasaba algo más?

P: y sii, porque nos hacían hablar de nuestra vida privada, al principio estaba bueno, pero después, como que León nos decía que demos lastima por decir. Y es como que nos exponía muchísimo. Yo trataba de contar muy poco, porque te duele mucho volver a recordar todo lo que pasaste, había otros compañeros que terminaban de hablar y les agarraba una angustia y se quedan callados por un rato, como que se sentían mal, y yo me acerba y les preguntaba si estaban bien, y me decían que no. Y notábamos que cuando íbamos a escuelas con el conversatorio los chicos se aburrían del tema. Y nos pasaba que cuando íbamos al interior, nos hacían tener conversatorios a la mañana, a la siesta y a la tarde el mismo día, terminábamos muertos. Y nos pasaba que como estábamos tan cansados no teníamos la misma energía para hablar, y León se enojaba, nos retaba. Yo después hable con Karen Navarro que es la jefa en secretaria, le conté que ya no podía

más, que me generaba mucha ansiedad, que podría cumplir con otras tareas, por ejemplo pasar diapositivas. Y me entendió, después me termino mandando a Yanapay a cumplir funciones administrativas y fue hermoso quedarme acá, es hermoso el ambiente, como te tratan. Y el año pasado quede fijo acá en Yanapay. Y los que quedaron del conversatorio, Agus, que esta con migo a la tarde, también pidió venirse, porque dice que León estaba peor y ya no soportaba más el trato.

¿Entonces ustedes hacen los reclamos y los ubican en Yanapay hace un año?

P: sí, hasta el año pasado estuvimos yendo a la secre, y ya este año nos quedamos fijos acá. Lo bueno es que Karen nos supo entender, nos escuchó. Estamos ahora más tranquilos acá.

¿Ese programa solo los preparaba para dar capacitaciones?

P: claro, pero el año pasado nos dieron cursos de computación, parte administrativa como se podría decir. El plan del programa era acompañar, ser facilitador para la comunidad, personas de la comunidad que hayan sufrido violencia o si quieren información sobre hormonización y eso. Y a mí me gustaba en el sentido, que el año pasado entre a una entrevista, y la persona al ver una persona más de la comunidad ya se relaja y puede contar todo los problemas y lo que necesite, y eso me hizo sentir muy útil, mientras yo iba llenando su ficha, el trabajador social iba haciendo otras preguntas. Estuvo bueno, porque hay veces cuando terminábamos la entrevista esa persona se quedaba con migo conversando, porque se sentía cómoda y todo eso.

Bien, seguimos con las preguntas, ¿cómo describirías la forma fuiste recibido por tus compañeros y superiores?

P: para mí fue una experiencia re hermosa, porque ya hacíamos valer el cupo laboral trans y como que es muchísimo. Es como que a veces me pongo a pensar, ¿me lo merezco o no? Por ahí tengo esa cosa de pensar que prefiero que le vaya mejor al otro, o a la persona que tengo al lado, porque sé que está mal, pero también sé que tengo que pensar en mí, que también soy parte de esto. Pero la verdad que me sentí re bien cuando entre a Yanapay, si quede impactado en el sentido de decir ya estamos en otra época, nueva generación, porque capaz que diez años atrás no, no sé si hubiera tenido esta oportunidad, hoy está creciendo mucho la comunidad, ya se muestra más, eso me impacta, el hecho de que este lugar este preparado para recibirnos y nos traten como uno más. Cuando entramos todos la primera vez, me refiero en la secretaria, antes de estar acá fijo en Yanapay, nos hacían contar de nuestra vida, yo nunca me anime a contar, yo no conté nada,

porque escuchaba la vida de los chicos, chiques que estaban ahí, y sus historias eran mucho más fuertes que la mía, después cuando paso el tiempo me anime a contar mi historia, y... me decían porque pensas que no era tan importante, si pasaste prácticamente lo mismo que nosotros. Pero bueno, hoy en día me siento re bien, es como siempre le digo a Agus, tenemos que hacer valer en lugar donde estamos, porque en años atrás no hubiéramos tenido esta oportunidad, estamos en una nueva época, que como te decía, está más abierta de mente, no sé cómo explicarte bien, te sentís más cómodo, más seguro, obvio que todavía falta muchísimo, mucha trayectoria y sostener lo que se logró, lo que es la ley, y por eso estamos acá.

¿Sentís que tu identidad de género fue respetada desde el inicio?

P: ¡sí! Por parte de mis compañeros de Yanapay si, totalmente. Hice muchas amistades acá, con los chicos que quedaron del programa.

¿Qué significa para vos trabajar en una institución que se ocupa de género y diversidad?

P: ¡uhh, uhh! Para mi es algo re hermoso, porque al poder ayudar a las personas de la comunidad y hacer valer la Ley y todo, es como que, me siento empoderado. Hay personas que no se animan a salir y siempre, o llaman para acá o te mandan mensaje de parte de la dirección y tratás de resolverlos y cuando sabes que podés hacer algo por esas personas te sentís re bien. Si este equipo de espacio diverso hubiera estado cuando yo tenía 15, 16 años que estaba lleno de dudas, me hubiera servido mucho para poder informarme, para saber que hay personas que te van apoyar y todo, yo siempre pienso en eso y es re lindo.

¿Este programa les permite algún día tener planta?

P: nos dijeron que si, pero no sabemos cuándo, al principio nos dijeron que tenemos que cumplir entre 4 y 5 años, pero no sé qué va a pasar ahora con este nuevo gobierno, ojala se mantengan.

¿Has notado situaciones prácticas expresiones que refuercen o contradigan la inclusión?

P: no, yo no vi, ni he sentido que eso haya pasado. Podría decir que quizá lo que pasamos con León, igual creo que en todos los trabajos hay trabas o cosas así, como decirlo, personas que siempre quieren ser más superior que uno, pero no he visto eso acá en Yanapay.

¿Crees que los valores de inclusión que se comunican, se ponen en práctica en la vida cotidiana?

P: si se ponen en práctica, ehh no sé cómo explicar, creo que afuera también pasa, tanto acá como a fuera, desde lo que yo vivo acá y afuera.

¿Sentís que en la práctica aún existen prejuicios y resistencias hacia las personas trans?

P: acá no lo noto, pero afuera, en la sociedad muchísimo, pero creo que hasta donde avanzamos ahora fue un paso enorme, pero sé que falta un montón, más que todo enseñar a las nuevas generaciones el respeto a la comunidad, a las personas trans.

¿Sentís que tenes las mismas oportunidades de participar, opinar y crecer que el resto de tus compañeros?

P: ¡sí, totalmente! Eso sí, a mí me falta muchísimo, y me cuesta en el sentido de poder expresarme mejor.

¿Crees que la distribución de tareas entre ustedes es justa?

P: sí, sí, sí, prácticamente es lo mismo, a veces cuando una no puede ya lo cubre el otro, siempre tratamos de ser muy compañeros en ese sentido.

¿Respetan sus tiempos, necesidad, identidad?

P: ¡sí! Desde el principio, nos hicimos re amigos entre el grupo de la comunidad que esta acá. Hay veces que pasa que no nos vemos y ya nos extrañamos.

¿Cómo son las relaciones cotidianas en esta área de trabajo?

P: es hermosa, por eso quise volver acá, porque podes hablar de todo con las chicas, te entienden, te reis mucho, como que nos llevamos re bien, es súper lindo el acompañamiento que construimos acá a la tarde.

¿Sentís que tus referentes te escuchan y tienen en cuenta tus aportes?

P: ¡sí, sí, sí!

¿Qué cosas de la institución te hacen sentir más incluido?

P: ehh, las meriendas y se ríe, bueno en realidad sí, porque ahí es donde más compartimos y nos conocemos, igual son meriendas muy fugaces porque están todos a full, pero cuando

tenemos un tiempito, nos ponemos a conversar y nos preguntan si estamos bien, y eso es hermoso, para mi es hermoso estar acá y trabajar.

¿Qué barreas crees que todavía existen para la inclusión plena?

P: falta más compañerismo, más respeto también, y seguir manteniendo lo que ya se vino construyendo todos los años de lucha como por decirlo. Yo siento que ahora la comunidad esta como más dividida, me doy más cuenta cuando voy a las marchas, como que cada vez, somos más pocos. Llega momentos donde te cansas, en el sentido, la parte ya política como que ya te cansa mucho y te cansas de seguir peleando y te echas un poco para atrás, yo pienso que eso hace que cada vez seamos menos.

¿Qué propuestas harías para mejorar el clima laboral y la cultura organizacional en relación a la diversidad?

P: tener la posibilidad de llegar a una planta, que no sea solo un programa, me gustaría que sea algo más fijo y que esto siga creciendo así se le da más oportunidades laborales a las personas de la comunidad trans, y que no solo quede como una iniciativa de la secretaria, si no que se habrá a otras instituciones tanto públicas como privadas, porque no es un defecto el que tenemos, queremos trabajar y seguir construyendo nuestro futuro, que nos dejen de ver como bichos raros.

Entrevista a la directora de la institución Yanapay

Nota introductoria

La entrevista con la directora de la institución, Lic. Noheli Castro, se realizó de manera abierta y sin guion de preguntas predeterminado, dado que la directora se incorporó recientemente al cargo y la intención inicial fue conocer sus impresiones generales. Sin embargo, a los fines de análisis y presentación académica, la información obtenida fue organizada en formato de entrevista estructurada, con preguntas orientadas que permiten dar mayor claridad y orden al relato.

¿Qué funciones desempeña usted como directora?

Directora: Explico que su rol consiste en coordinar el funcionamiento general del espacio Yanapay, siendo el nexo entre la Secretaria y el equipo. Supervisa horarios, permisos y distribuciones de tareas, revisa y firma oficios, y procura que el equipo responda a la

demanda en los plazos establecidos. Además, acompaña actividades territoriales y de articulación con otros organismos cuando la Secretaria lo solicita.

¿Desde cuándo se encuentra en el cargo de directora y como ha sido su proceso de incorporación?

Directora: La directora señaló que asumió su cargo hace aproximadamente un mes y medio. Comento que aún se encuentra en periodo de adaptación, conociendo al equipo y la dinámica de trabajo. Su llegada coincidió con la etapa de vacaciones del personal, lo que retrasó el contacto con algunos integrantes, incluyendo equipo de Espacio Diverso.

¿Cómo está conformado el equipo técnico y que modalidades de trabajo se implementan?

Directora: Explico que el equipo técnico está conformado por psicólogas, trabajadoras sociales, y abogados. Los profesionales rotan entre los turnos de la mañana y la tarde, salvo las psicólogas que permanecen en ambos. Además, existen dos psicólogas que trabajan de forma virtual. Las modalidades de rotación ya estaban definidas antes de su ingreso, por lo que desconoce cómo fue determinada.

¿Qué funciones cumplen los diferentes profesionales dentro del equipo?

Directora: indico que las trabajadoras sociales suelen realizar la primera entrevista de contacto con las usuarias, mientras que las psicólogas tienen un rol central en la elaboración de informes, debido a sus competencias para redactar de manera clara y comprensible. Los abogados también cumplen funciones clave, especialmente en la atención a demandas judiciales y en la respuesta a oficios.

¿Cuál es el rol de los integrantes del Espacio Diverso dentro de la institución?

Directora: Señaló que, si bien su rol principal está definido por la Secretaria, en Yanapay suelen desempeñar funciones administrativas adicionales cuando se lo requiere. Sus horarios de trabajo varían en función del programa en que están incluidos.

¿Ha identificado señales de sobrecarga o desgaste en el equipo?

Directora: Manifestó que percibe mayor nivel de saturación en las trabajadoras sociales y psicólogas, dado que sus tareas son más repetitivas y exigentes. Los abogados también enfrentan una carga considerable, especialmente debido al gran número de oficios que llegan semanalmente.

¿Qué ideas tiene para mejorar el funcionamiento del equipo?

Directora: Expresó que le gustaría implementar modalidades de trabajo grupal, conformando subequipos integrados por psicólogos, trabajadoras sociales y abogados para optimizar la atención y reducir la carga individual.

¿Cómo es la relación con la Secretaría y de qué manera se toman las decisiones institucionales?

Directora: Señaló que muchas de las directivas provienen directamente de la Secretaría, que revisa y valida los informes elaborados en Yanapay. La directora cumple funciones de articuladora, asegurando que el equipo siga las orientaciones recibidas y manteniendo la comunicación constante con la subsecretaria.

¿Cuántas personas integran actualmente Yanapay?

Directora: Informo que Yanapay cuenta con 27 integrantes en total: 18 entre el equipo técnico y Espacio Diverso, y 9 en el área administrativa.

¿Qué información puede brindar acerca del cambio de Secretaría de la Mujer a Secretaría de la Mujer y Diversidad?

Directora: Aclaró que no estuvo presente durante ese proceso, pero según lo que conoce, la Secretaría surgió originalmente como un programa de cultura orientado a mujeres. Con el tiempo, y a medida que ampliaron las demandas sociales, fue evolucionando hasta convertirse en Secretaría de la Mujer y Diversidad, incorporando a la comunidad LGBTQ+.

Entrevista D., integrante trans del Espacio Diverso de la mañana

¿Cómo fue su experiencia al ingresar a la institución?

D: Acá me fue bien, las chicas me aceptaron me adaptaron a mí, la verdad nunca tuve conflicto, ni sentí que me hacían de menos, me discriminaban, por suerte acá estoy bien y me recibieron muy bien las chicas.

¿Cómo describirías la forma en que fuiste recibida por tus compañeros y superiores?

D: Me recibieron muy bien, nunca me fue mal.

¿Sentís que tu identidad de género fue respetada desde el inicio?

D: Acá y en la Secretaría sí, en ambos dispositivos.

¿Qué significa para vos trabajar en una institución que se ocupa de género y diversidad?

D: ehh, la verdad es algo satisfactorio y bueno, porque no muchos chicos pueden tener esta oportunidad, o tienen esta oportunidad. Desgraciadamente a chicas trans les toca hacer el trabajo en la calle, y como que yo me siento tocada con la barita mágica la verdad de estar acá, no es fácil estar en una institución, más que todo por tu elección no, vida.

¿Has notado situaciones prácticas o expresiones que refuercen o contradigan la inclusión?

D: Que refuercen s, pero que contradigan no, acá siempre estamos tirando para que haya inclusión.

¿Crees que los valores de inclusión que se comunican se ponen en práctica en la vida cotidiana?

D: si, totalmente, y a lo largo de este tiempo se nota más la empatía el respeto, obviamente que falta, porque falta bastante, pero hay más respeto, hay más inclusión, ha mas valores por decirte.

¿Sentís que en la práctica aún existen prejuicios o resistencias hacia las personas trans?

D, me pregunta si en la institución o en general y le contesto que en general.

D: Si en la sociedad sí, hay bastante.

¿Algún ejemplo que me quieras dar?

D: en general, la sociedad en general, tiene mucho prejuicio todavía y eso hace que estén a la defensiva.

¿Sentís que tienen las mismas oportunidades de participar, opinar y crecer que el resto de tus compañeros?

D: si, acá todes tenemos el mismo derecho a opinar, a plantear cosas, en si acá todos tenemos la misma igualdad.

¿Crees que la distribución de tareas entre ustedes es justa?

D: si, eso lo organizamos entre nosotros, porque de acuerdo a lo planificado en la semana nos vamos dando las tareas, por decir. Y si alguno esta desocupado y desde administración o equipo técnico necesita algo, nosotros ayudamos.

¿Se respetan sus tiempos, sus necesidades y su identidad?

D: si, totalmente, como te venía diciendo, acá se respeta mucho las necesidades y mucho más la identidad.

¿Cómo son las relaciones cotidianas en su área de trabajo?

D: bien, yo tengo buena relación con todas mis compañeras, tanto acá como en la Secretaria, soy como muy chispita y me gane el cariño de todos, yo me llevo re bien, no tengo problema con ninguno.

¿Vos vas y venís desde la secretaria?

D: sí, estoy una semana acá y una semana allá, por eso te digo que no tengo problema en ningún lado.

¿Y el trabajo es el mismo acá y allá?

D: no, allá es diferente, porque allá estoy en territorio, más que todo, o sea trabajo más que todo en abordajes y todo eso.

¿Eso serían las capacitaciones?

D: Si, o sea abordajes en los barrios y todo eso.

¿Cómo describirías el modo en que tus jefes, coordinadores se relacionan con ustedes?

D: no tenemos ese papel de jefe, tienen más el papel de compañeros, de igual a igual, como que eso hace que sea diferente, el trabajo por decir. Hasta la jefa superior, es como que somos iguales, no hay ese, yo soy la jefa no.

¿Quién sería la jefa superior a la que referís?

D: A Karen, que es como la mayor autoridad de la Secretaria.

¿Sentís que tus referentes tienen en cuenta sus aportes en general?

D: Si, bastante, bastante.

¿Qué cosas de la institución te hacen sentir más incluida?

D: y... lo primero y principal el puesto, que ya nos hayan dado un puesto de trabajo creo que es fundamental.

¿Qué barreras crees que todavía existen para la inclusión plena en general?

D: y creo que más empatía, mas capacitaciones, mas vivencia, porque a muchos no les toco esa parte vivirlo, teniendo un hije, un vecino, un primo, alguien que sea de la comunidad, o sea esa parte no entiendo mucho todavía, el día que le toque ahí se va dar cuenta, lo malo que hizo en el sentido de no saber y no aceptar, o por el solo hecho de no interesarse en el tema y ver una charla o un video, tomar información.

¿Qué propuestas harías para mejorar el clima laboral y la cultura organizacional en relación a la diversidad?

Dana se queda en silencio y procedo a explicarle la pregunta, dando a entender los conceptos de clima y cultura, y al final le digo, vos sentís que mejorarías algo o que propondrías algo para enriquecer estos conceptos que te mencione.

D: mejorar no porque creo que hay mucha, como te digo aca están todos nutridos con lo que es diversidad viste, no hay un clima feo por decirlo, siempre hay mucho respeto, para mejorar acá no.

¿Quieres que quede como esta?

D: si no toquen nada y si ríe. En lo cultural, si yo creo que más capacitación

¿Eso crees que falta acá o a nivel social?

D: no, a nivel social, y eso que nosotros con el equipo estuvimos capacitando un montón. Estuvimos haciendo conversatorios de identidad de género, es muy difícil, muy difícil que la gente entienda o comprenda, que tome un poco de su tiempo para razonar, pero no hay que bajar los brazos.

¿Mantenés contacto con otras personas de la comunidad que estén trabajando en otras instituciones?

D: ehh, si

¿Sentís que ellas viven experiencias parecidas a la tuya o hay diferencias en cómo se sienten en sus trabajos?

D: no hable muy a fondo, tengo una trabajando en la legislatura, en casa de gobierno, pero no sé, no llegue a tener esa conversación, de cómo te está yendo ahí o como te sentís. Pero por lo visto, por lo que veo de fuera están bien, al parecer están en un ambiente cómodo, pero no se específicamente como estará, porque no llegue al punto de preguntar.

Claro, ¿tengo entendido que, a través de este programa, la institución logró incluir a más del 1% de personas trans?

D: acá y en la secretaria sí, es la que más tiene chicos de la comunidad. Y eso también está bueno, esperamos que a futuro haya más gente de la comunidad así en instituciones de la provincia.

Si porque hay mucha gente de la comunidad en la provincia y muchas de ellas sin trabajo formal.

D: si, bastante. Hay más chicas trans que chicos trans, y la mayoría de las chicas trans están ahí en zona roja, eso es lo feo, pero bueno. Hay realidades diferentes, por eso yo te digo que siento que me toco la barita mágica de estar acá.

Y también te lo ganaste, porque pasaron por etapas de prueba, y si estas acá son porque superaste todas, sentilo como merecido.

D: ¡siil!, pero igual, me toco presentar curriculum en varios lados y al ver simplemente que era rechazada, no veían mi capacidad solo veían tu aspecto. Y vos cuando te topas con eso, te da ese miedo y bueno. Y yo presente en todos lados, y estuve tres meses sin trabajo y bueno salió esto del programa y bueno me anote y empecé con todo lo que requería tener para ser parte del programa y bueno quede.

¿Qué aspectos pensas que fueron valorados para que vos pudieras entrar y quizá otros no?

D: y yo creo que la educación, porque muchas de ella no terminaron la escuela, y esto sucede porque son corridas de sus casas y no tienen acceso a la educación. Yo por suerte pude terminar mis estudios y siempre estuve apoyada por mi familia. Y bueno ahora estoy estudiando profesora de nivel inicial, así que yo me siento como muy... me gane el cielo por decirte. Porque o sea tuve una realidad diferente a las demás chicas trans.

¿Este programa ofrece perspectivas de estabilidad laboral, como una futura incorporación a plata?

Dana: no eso nunca nos comentó, todo eso depende de los cambios de autoridad, de cuestiones más políticas. Pero nosotros no perdemos las esperanzas, pero obviamente estamos agradecidos porque tenemos un puesto de trabajo.

Entrevista a una de las administrativas del turno tarde

¿Cómo describirías el ambiente laboral en el área administrativa?

Administrativa: por suerte tenemos un buen grupo de trabajo, pero parece un ambiente muy lindo para estar, de echo somos muy colaborativas, ehh, como veras tenemos unas formas de interactuar entre nosotras diferentes, en la mañana se manejan de una forma, en la tarde somos como mas compinchonas, no sé cómo decirlo en ese aspecto. Eso también nos permite que a nivel laboral, si una por ejemplo está muy atareada con la parte que ella hace, la otra le dé una mano, entonces eso nos ayuda muchísimo, nos hace ir más rápido, nos hace hacer las cosas más en orden. Muy lindo el ambiente que tenemos.

¿El turno de la tarde continua con el trabajo que queda pendiente del turno de la mañana?

Administrativa: si cuando dejan el trabajo, hay veces tenemos que hacer todo lo que quedo de la mañana, porque a nosotros nos llegan los oficios y hay veces que llegan a las 11 o 12 del mediodía y las chicas del turno mañana ya no tienen tiempo de hacerlo, entonces lo tenemos que hacer a la tarde. E incluso a la tarde por ejemplo, me dan tareas a mí de citaciones y las tengo que hacer al otro día o cosas así.

¿Cuántas personas trabajan en el turno tarde?

Administrativa: somos M, S y yo, porque A vendría a ser de recepción, pero también hace tareas administrativas.

¿Cómo es la comunicación entre su área y las demás oficinas de la institución?

Administrativa: bien, bien, tenemos muy buena comunicación, tanto con el Equipo Técnico, como con coordinación y dirección, somos claras en los problemas o con lo que pedimos a través de ellas, tratamos de ser lo más claras y asertivas posibles.

¿Qué normas o prácticas cotidianas sienten que son parte de la cultura de la institución?

Administrativa: esto de hacer por ejemplo, reuniones para hacer bajadas de línea, por ahí eso también nos permite que tanto mañana y tarde vayamos en conjunto. Si una bajada es para mañana, y no para tarde, ahí desfasamos y eso nos hace tener inconvenientes en la comunicación entre nosotras, entonces el trabajo no sale bien, o sea la comunicación es lo que más nos ayuda a nosotras, el ser claras.

¿Y esa comunicación se da siempre bien?

Administrativa: sisi, por suerte si, de echo desde coordinación y desde dirección hacen reuniones de equipo técnico, de administración y así. Ehh... y ahí nos permite sacar y evacuar todas las dudas y a la vez hacer una bajada de línea. Que obviamente después en el tiempo las puede ir modificando por algo y también tenemos que volver hacer una reunión.

¿En qué medida cree que se promueve la equidad y el respeto en el trato diario?

Administrativa: ¿en qué medida a nivel numérico?

No me refiero a un número, sino a que lo describas con palabras: como lo percibís vos en el día a día, que situaciones te hacen sentir que hay equidad y respeto.

Administrativa: por suerte, creo, creo, estuve trabando en otra área de la secretaria, y siempre sentí que se manejó con mucho respeto, si creo que el respeto es una de las cosas que más se trabaja acá y todas las instituciones de la secretaria, desde y para el respeto, si hay algún inconveniente entre nosotras siempre se busca dialogar, entre las mismas compañeras, entre las mismas áreas, se trata de que haya un equilibrio. A nivel emocional también individual, porque muchas veces podemos ver que otras compañeras están atravesando cosas y solemos hablarle de esos temas y la institución es muy respetuosa con cada una de nosotras y nosotres, con los chicos también tenemos muy buena comunicación y mucho respeto también. Sin ir más lejos en la capacitación que tuvimos el lunes, uno se da cuenta que son chicos muy buenos, muy lindo, súper respetuosos y nosotras también tratamos desde nuestros lugar ser respetuosos con ellos, y ellos se acoplaron re bien (acá se refiere a los chicos de espacio diverso y una capacitación de trato digno que ellos disertaron para todo el equipo del turno tarde).

¿Ha observado situaciones en las que la diversidad (de género, identidad, orientación sexual) sea reconocida o invisibilizada?

Administrativa: no invisibilizada no, acá en esta institución no, de echo le damos mucho el lugar, de echo en un momento, no sé si pablo te conto, ellos no estaban, porque se habían ido al CAPS al centro administrativo con otro coordinador y nosotros desde acá, los pedimos mucho, porque nos ayudaban un montón, de echo les enseñamos todo lo que es tarea administrativa, porque cuando nos sobrecargamos siempre les pedíamos ayuda. De hecho hoy también P y A siguen ayudando en las tareas administrativas, desde ese punto siempre los tratamos de incluir y enseñar y ellos re predispuestos a aprender.

¿Y fuera de esta institución has observado situaciones en las que la diversidad (de género, identidad, orientación sexual) sea reconocida o invisibilizada?

Administrativa: no, yo en mi experiencia laboral no he visto, por suerte.

¿Qué papel juega su área en garantizar que todas las personas reciban un trato digno y respetuoso?

Administrativa: y desde recepción, siempre tenemos que tener una charla, una plática, que sea amena para la persona, porque ya están pasando una situación compleja, complicada, fea. Desde administración citamos telefónicamente, yo en general cito telefónicamente y en domicilio, siempre tener que llegar a la persona, escuchar, primero receptar, porque hay personas que tienen mucho para decir y creen así, cuando te ven a simple vista que sos la doctora, la abogada, la psicóloga y todo junto, y a mí por ejemplo me ha pasado escucharlas y por ahí tener, muy empáticamente ponerle un cierto límite para que ella no se revictimise, y entonces volver acá, al turno que yo la cito y tener que contar lo mismo. Pero siempre las tratamos de escuchar, y creo que eso que hacemos en administración, ya sea en las citaciones o en el tema de organizar los oficios, si está organizada esa área, las otras van a tener su trabajo conciso y lo que tienen que hacer, si se desorganiza un área, mas administración, es papelerío de acá, papelerío de allá y cosas importantes, por ejemplo los contesta oficio, que son las respuesta que dan los profesionales, si no los encontramos y nos piden desde juzgado es un impedimento para la persona, para que se le den las medidas, para todo.

¿El contacto con el usuario, del que me hablas, corresponde al área de recepción o al área de administración?

Administrativa: desde recepción y desde administración, la administración también tiene contacto, porque como te digo hacemos citaciones telefónicas y citaciones a domicilio, las

citaciones telefónicas sería brindarle el turno a la persona y a domicilio, yo voy al domicilio que sale en oficios y trato de contactar con la persona que es denunciante.

¿Eso lo hace todo el equipo de administración?

Administrativa: no, en el caso de la tarde lo hago yo o en el caso de la mañana creo que lo hace Cesi, una de las chicas de recepción, también lo hace Luciana que otras de las chicas de recepción o también uno de los chiques de espacio diverso.

¿Crees que hay barreras (formales o informales) que podrían dificultar la inclusión laboral de personas trans?

Administrativa: y de que hay barreas las hay, y se trata de siempre reconocerlas, sobre todo a nivel laboral, sigue siendo un impedimento, esa es la mirada que yo tengo, acá siempre se los trata de incluir, y siempre enseñarles si no saben, pero si siguen estando las barreas laborales, el cupo del 1% si existe, es más se de una chica trans que le salió un puesto, una planta creo que se dice, pero hay muchos, muchos, muchos, que buscan salida laboral e incluso pueden aprender un oficio, que eso también hace posible Pachacusi (otra de las áreas de la secretaria, que se encarga de dar capacitaciones), que hace capacitaciones precisamente para que puedan salir de eso que es la búsqueda de su trabajo, que el trabajo también los dignifique que es lo que ellos buscan. Si hay una gran barrera todavía, pero bueno se trabaja.

Si pudiera proponer un cambio para mejorar el clima laboral y la inclusión ¿Cuál sería?

Administrativa: bueno es como te dije, en eso me siento muy calmada en decirte que el clima acá es muy lindo, es muy colaborativo y compañero, es decir somos muy compañeros.

Entrevista a recepcionista del turno tarde

¿Cómo describirías el ambiente laboral en el área de recepción?

Recepcionista: por la tarde nosotras somos bastante compañera, en la palabra misma, nos acompañamos mucho en todas las decisiones que se toman en conjunto, y cada vez que pueda llegar a surgir un problema tratamos de resolverlo en grupo, somos muy solidarios en ese sentido, en lo que es administración y equipo.

¿Cómo es la comunicación entre su área y las demás oficinas de la institución?

Recepcionista: por la tarde somos bastante comunicativas en lo que respecta al ambiente laboral, generalmente cuando ocurre algo que está fuera de nuestro rol, por ejemplo de mi parte en recepción, comunico al equipo, al equipo de coordinación y así tratamos de resolverlo a los problemas que se nos puedan presentar, pero tratamos de comunicar todo, porque si no comunicamos algo después eso se vuelve un problema y después nos cuesta.

¿Qué normas o prácticas cotidianas siente que son parte de la cultura de la institución?

Recepcionista: yo creo que..., lo que nos caracteriza por la tarde en cuanto a las costumbres o valores que se puedan llegar a tener, creo que es el respeto ante todo. Todos son bastante respetuosos cada uno en su función y la solidaridad también, porque es como un trabajo bastante colaborativo el que hacemos todos aquí. Creo que esos son los valores que más se llevan a cabo, después desconozco otros valores que estén por encima de estos dos que son la solidaridad y el respeto.

¿En qué medida cree que se promueve la equidad y el respeto en el trato diario?

Recepcionista: creo que la equidad y el respeto son valores que se promueven todos los días en Yanapay. Desde el primer contacto tratamos a todas las personas de la misma manera, sin hacer diferencias, y buscamos que se sientan escuchadas y acompañadas. Entre compañeros también mantenemos un trato respetuoso y solidario, siempre colaborando entre áreas cuando es necesario. Para mí el respeto es lo que más caracteriza al lugar, y eso hace que podamos trabajar de manera tranquila y dar una mejor atención a quienes llegan en busca de ayuda.

¿Has observado situaciones en las que la diversidad (de género, identidad, orientación sexual) se ha reconocido o invisibilizado?

Entrevistadora: yo creo que, que en este espacio, en esta institución, logre reconocer más a las personas que están dentro del colectivo, si bien antes sabíamos que trabajaban, al no tener contacto con ese tipo de, con el colectivo en sí mismo, no teníamos noción, creo desde las dificultades que tenían ellos para adherirse al ambiente laboral y cuando se comenzaron a adherir al grupo o al ser parte de nosotros es que empezamos a ver que siempre se los nombraba, pero nunca en realidad era visible la actividad de ellos, al menos a mí me parecía. Si bien yo sabía que existía lo que es el consuelo diverso anteriormente, en años anteriores, nunca los vi en su labor, y cuando empezaron a trabajar en conjunto con la institución, es que puede ver como se trabajaba, tuve que tener otras cosas en cuenta a la

hora también de recibir personas del colectivo, y ellos me ayudaban mucho me acuerdo, me colaboran mucho cuando viene gente del colectivo y necesito hacer la primera admisión adelante.

¿Vos también haces admisión?

Recepcionista: no, cuando se admite la persona, o sea en recepción, se les toma los datos, mayormente las personas que vienen del colectivo, yo creo que ya el temor, el miedo de ser rechazados hacen que, si bien nosotras solo tenemos que preguntar el nombre, el apellido y a qué..., que es lo que está necesitando, es como que se desborda adelante, entonces sí o sí tengo que hacerlos parte a los chicos del consul, para que más o menos lo contengan y recién ahí vamos a saber para que asistieron a la institución, para que profesional tendría que ir el caso.

¿Qué papel juega su área en garantizar que todas las personas reciban un trato digno y respetuoso?

Recepcionista: mayormente nosotras estamos encargadas de lo de la recepción del oficio y en mi caso la recepción de la persona y los oficios. Desde la parte de recepción tratamos de que la persona no sea revictimizada a la hora de ingresar a la institución, por lo tanto tratamos de hacer preguntas justas, para que la personas después si, pueda ser recibida por el equipo y ahí precisar si sabía lo que ella está necesitando, pero nosotras comúnmente tratamos de mantener el respeto de esa persona, no tratamos de revictimizarla, eso al menos en recepción. Y lo que respecta a administración al estar atentas a la recepción del oficio, cuando nos damos cuenta que es un caso urgente por ejemplo, destinamos mucho más tiempo en tratar de resolver al instante ese problema que figura en el oficio, para que la persona pueda tener una asistencia más inmediata, yo creo que de esa parte tratamos de ser más puntillosas en leer el oficio completo para que la persona que este precisando la ayuda sea atendida de manera inmediata, si no bueno, vamos haciendo como un triage, y en base a eso yo creo que también les colaboramos a las personas que están sufriendo una situación de violencia, una atención más eficaz.

¿Crees que hay barreras (formales o informales) que podrían dificultar la inclusión laboral de personas trans?

Recepcionista: si, yo creo que la persona trans la tiene más difícil a la hora de estar en el ambiente laboral, ya sea porque son discriminadas por quienes son, y hay personas del colectivo que generalmente no terminan los estudios de niveles básicos, entonces les cuesta todavía más adherirse a lo que es el ambiente laboral, generalmente lo terminan

haciendo de manera informal, les cuestan después tener un puesto fijo, garantizar que la persona, o a veces hay un prejuicio de que la persona no puede realizar la actividad que creo que se le demande. Yo creo que todavía nos falta mucho como sociedad para poder incorporar, como la misma palabra lo dice, incorporar bien a las personas del colectivo, porque creo que son muy pocas las personas que tienen la posibilidad de estar trabajando por ejemplo, de manera de administración, algún rol que no tenga que ver con lo sexual.

Si pudieras proponer un cambio para mejorar el clima laboral y la inclusión, ¿Cuál sería?

Recepcionista: quizá sería seguir informándonos más sobre el tema de la diversidad, porque hay cuestiones específicas que no se generan, aquí no vi ese tipo de problema, pero quizá a fuera si, noto que las personas dudan en dirigirse a la persona como él o ella, o no respetan el artículo con el que la persona se siente cómoda, entonces yo creo que informarnos más, eh se va poder como colaborar más en el clima y la persona se va poder sentir más adherida, y más respetada, así que creo que hay que seguir informándonos.

Entrevista a coordinadora

Ella es estudiante de medicina, es coordinadora de coordinación de acciones directas, en un tiempo coordinación estuvo bajo otra dirección y tenía sobre todo acciones que estaban relacionadas a prevención, pero como aquí en el área asistencial, esta dirección que es de asistencia requería más acompañamiento de coordinación, porque en su momento hubo una coordinadora sola y era una gran sobre carga, la pasaron de manera informal a asistencia, no está en el organigrama así, porque necesita una actualización, pero esta, en palabras de ella, “media prestada”. Ella pertenece a otra dirección, dirección de prevención”, tienen una dirección de prevención de violencias, una dirección de asistencia que es Yanapay y una dirección de capacitación, que es otra dirección y después tienen una dirección de administración y coordinación.

Le comento sobre mi investigación, me dijo que en cuanto a la inclusión, en cuanto a lo laboral, en personas trans, en relación a eso nosotros en los equipos, en nuestros equipos de trabajo tenemos personas de la comunidad trans trabajando, tanto varones trans, como mujeres trans. Sobre todo ha sido una política pública muy importante para nuestra secretaria, la incorporación de un programa que, que en su momento se llamó trato digno, y que actualmente se llama protagonistas, que es un programa que tiene una remuneración económica, y esa, bueno remuneración va dirigida a personas del colectivo trans y no

binarie, que prestan, digamos servicios laborales en esta institución. Obviamente, que primariamente tiene una mirada destinada a la prevención de las violencias, estas personas están relacionadas con trabajo en territorio, son el brazo articulador muchas veces entre la población de la diversidad y nuestra institución, porque sabemos que históricamente ha habido una hostilidad por parte de las instituciones a las personas de la comunidad, de las disidencias en general, sobre todo a la comunidad trans, de modo que la incorporación de estas personas ha sido como un brazo que articula con la población de la diversidad para que las demandas en territorio se institucionalicen, eso ha favorecido muchísimo el crecimiento de la demanda de estas personas. Y antes de que se incorporara justamente el programa trato digno, se pensó en un dispositivo que recepte esa demanda, nosotros tenemos un dispositivo que se llama “espacio diverso de escucha y orientación”, que es un espacio interdisciplinario, que tiene las mismas disciplinas de atención de nuestro equipo técnico de asistencia por violencia, sumándole un médico que tenemos actualmente en el equipo, que brinda acompañamiento a personas del colectivo no, eh... del colectivo de la diversidad. Frente a demandas principalmente atravesadas por demandas de violencia en razón del género o razón de la orientación sexual, discriminación, acompañamos esas situaciones tanto con asesoramiento legal, asistencia psicológica, y un acompañamiento médico, lo pensamos en el sentido que es una de las variables más vulnerables en la población, el acceso a la salud, es como que..., queremos ser ese mediador digamos no, de un lugar amigable, de escucha y justamente de orientación como lo dice el espacio, si bien nosotros no brindamos una atención médica, como en un hospital o caps, eh... si el medico se encarga de cómo generar una red, de contención y de derivación y de referencia de las personas que vienen con vulneraciones en cuanto a su salud. Yo creo que en cuanto a inclusión en el ámbito laboral, los chicos del programa protagonistas tienen un trabajo muy lindo con el dispositivo de escucha y orientación y como te digo, tanto en territorio, como acá en asistencia, actividades extramuros e intramuros asistenciales, tienen una gran participación y a su vez de manera secundaria también se incorporan a la dinámica diaria del trabajo si se quiere más administrativo, porque detrás de todo trabajo asistencial y proteccional, siempre hay trabajo administrativo. Entonces ellos tienen mucha participación en eso también y se han incorporado con los equipos, se ha habilitado espacios de dialogo, conversación, aporte, que son muy enriquecedores entre las personas del programa protagonistas y los equipos técnicos. Ahora en el transcurso de esta semana y la semana que viene se está dando como una suerte de conversatorio, una charla, taller con el equipo técnico que esta dictada por compañeros del espacio diverso. Habilitar espacios de conversación para enriquecer las buenas practicas, atención. Para ser sincera ha sido una incorporación muy orgánica digamos, se ha dado orgánicamente, en esta institución se ha promovido, obviamente por la competencia de nuestra institución, que es Secretaria de

Mujer y Diversidad, siempre en relación a eso se ha ponderado el trato digno, el buen trato, la inclusión no, y hacerles parte del trabajo diario.

¿Cómo describirías la misión y los valores principales de la institución?

Coordinadora: la misión de esta institución es términos generales, digamos, es garantizar la prevención de la violencia en razón de género y la violencia en razón de la orientación sexual, esa es misión primera digamos no, llegar antes de que suceda la violencia, con la prevención, pero a su vez también, a un nivel de atención asistencial cuando las violencias ya han sucedido y a su vez también una pos atención de esa situación de violencia. También hacemos el seguimiento de esa situación, tratamos de garantizar que las personas que se acercan a esta institución tengan el acceso a sus derechos, principalmente dentro de la misión de la secretaria, de esta secretaria en general es, a una vida libre de violencia no, creo que sería la misión en general de toda la secretaria.

¿Qué importancia se le da a la diversidad y la inclusión en la gestión institucional?

Coordinadora: y tiene una gran relevancia desde hace 5 años, si hace 5 años, no me acuerdo muy bien, pero si hace 5 años que se incorpora dentro de las competencias de esta secretaria a la diversidad no, porque antes era secretaria de la mujer, incluso antes fue un consejo no, el área dentro de la provincia, eso también es importante de recalcar, la jerarquización del área, que primero comenzó como un consejo, luego una coordinación, una dirección, luego una secretaria de mujer y luego una secretaria de mujer y diversidad. Digamos esa jerarquización no es casual y tiene que ver con un trabajo importante dentro de la, tanto de las personas que toman la conducción de esta secretaria, como también una decisión política del gobierno provincial, de poder ponderar que nuestra asistencia este dirigida hacia la mujer y también hacia las problemáticas de la diversidad, así que yo creo que partiendo de ese lugar, desde esa jerarquización para arrancar esa competencia de diversidad, la importancia que le damos es grande digamos.

¿Cómo evalúa el ambiente de trabajo en la institución?

Coordinadora: y el ambiente, la verdad es que si yo te tengo que definir, en pocas palabras, no conozco a fondo otras áreas, otras instituciones estatales, como están trabajando con ciertas perspectivas, como por ejemplo perspectiva de género y diversidad, pero sí que en esta institución se pone mucho de manifiesto eso, esa perspectiva, visualizar el trabajo desde un lugar muy humano también porque trabajamos con situación de gran vulnerabilidad en las personas y eso te llega a atravesar en un punto todas las personas

que trabajamos acá, entonces tratamos de tener esa visión humana del ambiente laboral, de la flexibilidad, la conversación, el dialogo, tratamos de sostenerlo.

¿Qué estilo de liderazgo cree que predomina y como se refleja en el trato cotidiano?

Coordinadora: y bueno los equipos en general, los liderazgos que yo puedo ver dentro de los equipos, de los sub equipos, las áreas, y siempre existe un liderazgo positivo y un liderazgo negativo, y vos en la diaria lo vas viendo viste, y eso en general se va movilizand bastante cuando, en la misma construcción de los equipos, hay personas que se van, otras que vienen y lo del liderazgo va cambiando. Pero si, yo, dentro de lo que puedo advertir , en los equipos siempre hay liderazgos positivos y negativos, y en ese sentido vamos trabajando las dinámicas de los equipos para sacar lo mejor de cada sub áreas digamos, dentro del recurso humano que tenemos.

¿Cada área tiene como su líder o hay uno solo en toda la institución?

Coordinadora: no, mira te diría, por ejemplo en el área administrativa tiene a su liderazgo, el equipo técnico sí, es muy notorio siempre hay un liderazgo, quizá dentro del equipo técnico es más evidente, dentro del área de recepción quizá sí, no es tan marcado, yo no lo noto tan marcado, pero quizá si se podría decir que hay un cierto liderazgo. Lo que yo veo es que muchas veces cuesta marcar, tanto por la cantidad de años que lleva la persona trabajando o puede tener que ver con el capital social, si se puede decir, que tiene la personas de su forma de relacionarse con sus compañeras y compañeros, o puede ser un liderazgo basado en la eficacia o la capacidad que tiene para ejercer su rol, como que eso puede también generar que las personas se referencien porque son personas que pueden resolver una situación, un conflicto. Como así también hay liderazgos negativos, que si han sucedido en el equipo técnico por ejemplo, de personas que tienen una visión justamente más negativa de la circunstancias, como remarcando siempre el obstáculo, que no se puede llegar más allá, que para que hacer un poco más, si el resultado no es nunca como queremos, eso sí ha pasado en los equipo, por suerte se va moviendo, vamos poniendo, también en ejercicio alguna estrategia para que eso cambie para que se mueva, porque creo que el estatismo también de las intervenciones, del trabajo diario pueden, como que daña mucho el liderazgo negativo. Bueno, viste fuimos poniendo algunas estrategias de dialogo, de proponer salir a territorio, como para generar también movimiento, instancias de capacitación, recompensas por un trabajo en particular, bueno eso lo fuimos aplicando, a veces sale bien, a veces no tan bien, pero bueno como todo.

¿Eso lo definen ustedes de esta área, todo lo que es capacitación, decisiones?

Coordinadora: nosotros tenemos un área de capacitación, una dirección de capacitación dentro de la secre, lo de las capacitaciones que yo te menciono, son, por darte un ejemplo, durante este año se llevó una capacitación re linda con, en articulación con la secretaria de ambiente, y bueno obviamente que reunió a todo el equipo y se habló sobre el impacto ambiental, sobre el cuidado del agua, las chicas aprendieron hacer compos, esto todo lo orgánico, y por debajo de todo eso que va sucediendo, de compartir algo conceptual, teórico, nosotros vemos que se van entrelazando vínculos también no, son espacios grupales que son enriquecedores, también dentro de lo vincular, que permiten adquirir un conocimiento teórico. Y eso se hizo en articulación con la secretaria de ambiente, y si son decisiones que las va tomando dirección o la sub secretaria, nuestra dirección o por ahí las coordinaciones proponemos algo, que incluso nuestra secretaria también propone instancias de capacitación.

¿Cuáles son los principales desafíos de la institución en términos de clima laboral e inclusión?

Coordinadora: honestamente lo que creo, las personas que trabajan, para mí la conquista más grande que podemos tener en nuestra secretaria, es que las personas que forman parte del colectivo de la diversidad sobre todo mujeres trans, que quizá son las que están atravesadas por mayores vulneraciones estructurales, las mujeres trans y feminidades travestis también. Yo creo que la mayor conquista es que formen parte de los equipos de trabajo, tanto acá como transversalmente en todas las áreas estatales y privadas también como un golazo viste, eh incorporándoles más allá de representación que pueden generar en la instituciones o, que puedan estar en espacios laborales más allá de tener que visibilizarse como personas del colectivo, que, por ejemplo aquí, las personas del colectivo trans que están en los equipos muchas veces hacen abordajes territoriales y terminan hablando en primera persona de experiencias. Por eso yo te preguntaba el otro día, de que iban hablar (acá la coordinadora hace alusión, al día que le comente a la directora que iba a empezar las entrevistas individuales con los chicos de espacio diverso, y justo la estaba ella presente y me pregunto de que se trataba la entrevista, si era de cosas personas o de que, ahí yo le respondí que solo tenía que ver con su desempeño laboral, pero que si en el medio ellos quería hablar de algo personal era bien recibido), yo soy reticente en ese sentido porque quisiera que se empezaran a incorporar a dentro de sus trabajos más de..., no hablar, dejen de ser objeto es eso, pueden ser parte como así damos por hecho a las personas hetero cis, que podemos llegar a ser parte de las cosas, esa sería la mayor conquista y hacia allá vamos ojala, y nuestro trabajo también está puesto en eso, de que

dispositivos como el espacio diverso o programas como protagonistas, no necesariamente tengan que existir, que no sean necesarios, hoy son necesarios porque hay derechos que están siendo vulnerados y porque las instituciones debemos ser garantes del cumplimiento de esos derechos, pero el camino es que eso ya no sea necesario, pero para eso hay que hacer un labor fuerte culturalmente, hay que incorporales desde su calidad de persona y por su capital digamos, de la labor que pueden efectuar en los espacios y que ciertamente acá son súper valiosos, es muy valioso el aporte que hace esta institución. Cuando no están, incluso hubo un tiempo que no estaban en estos espacios (se refiere a los chicos que forman hoy espacio diverso), estaban en el CAPS, se sentía no, que faltaban compañeros que laburaban a la par tuya, esa es la idea hacerlos parte de la labor, mas allá de representar un colectivo.

¿Qué acciones considera necesarias para fortalecer la cultura organizacional hacia mayor equidad y respeto?

Coordinadora: y acciones, creo que hay acciones que no basta que sucedan una vez, necesitamos a veces tener más continuidad y periodicidad en algunas cuestiones, como por ejemplo estos espacios de conversación, que gestionan en el programa protagonistas para los equipos, porque por ejemplo dentro de los equipos habrá cuestiones a tratar, que puede ser sensibilizadas por la intervención de chiques de protagonista, entonces se pueden enriquecer de esa interacción.

Entrevista al médico que forma parte del Equipo Técnico.

Es parte del equipo técnico del área del consultorio diverso o como se llama actualmente espacio diverso, que es un espacio de escucha y orientación. Uno recepta al paciente en base a lo que el paciente quiere, una asistencia psicológica, una asistencia legal o asistencia médica y en base a eso vemos si también tiene que tener una interrelación o interconsulta con una de las otras áreas.

¿Cómo describiría la dinámica de trabajo dentro del equipo técnico?

Medico de Equipo Técnico: Y dentro de todo bien, pero bueno hay algunas cosas que hay que pulir como te digo, yo no hace mucho que estoy y lo poco que estado, depende el tema a tratar tenemos como más fluidez con algunas cosas. En el área de salud, por ejemplo hablo de mí lugar, lo conflictivo es que esta área no tiene relación directa con el sistema de salud propio, o sea no pertenece al ministerio de salud o alguna secretaria del área de salud, sino que es un espacio de salud brindado en el sistema de la secretaria de mujer y

diversidad. Entonces no tenemos como una resolución directa, la mayoría de las cosas se fueron resolviendo por organización dentro del espacio o por mis contactos personales.

¿Qué valores guían el trabajo con las personas en situación de violencia de género y diversidad?

Medico de Equipo Técnico: y la idea es la protección a la persona que está en situación de violencia, una persona que siente que es totalmente vulnerable desde su situación, entonces nos encontramos desde mi punto de vista en un valor de tener empatía, de tener el cuidado de hacerles entender que es un lugar seguro y que hay protección a donde ellas vienen. No es un lugar conflictivo donde se les va complicar más la situación, en relación a la que ellas traen de sus hogares. Es tener los valores de poder acompañar a estas personas en situación de vulnerabilidad y poder darle la respuesta lo antes posible en todas las situaciones.

¿Cómo influye el clima laboral en la calidad de la atención que brindan?

Medico de Equipo Técnico: y para mi es importante, o sea si no tienes un buen clima laboral, no te llevas bien con tus compañeros de trabajo y con los superiores, no hay una buena relación, y eso genera un conflicto y va frenar un montón de avances que puedan ser rápidos o si es algo que necesita si o si, por eso lo ideal es tener buena relación o vínculo con tu grupo de trabajo.

¿De qué manera se observa el respeto a la identidad de género en la atención a personas usuarias?

Medico de Equipo Técnico: se lo hace de la mejor manera posible y contemplando todas las áreas dentro de la secretaria, o sea, desde que se recepta la paciente, desde que la recepta la secretaria, hasta que llega el profesional que la va atender, tiene que ser totalmente con respeto, totalmente con vocación, totalmente con empatía, totalmente como un ser humano, no hay que diferenciar si es o no es, si tiene o no tiene o si va venir o no va venir, es una cuestión de que hay que acompañarla, hay cosas que la persona no tiene por qué saberla, entonces nosotros la tenemos que guiar desde ese lugar, siempre con el respeto hacia esa persona.

¿Se han recibido capacitaciones específicas sobre diversidad e inclusión? ¿Cómo impactaron en la práctica?

Medico de Equipo Técnico: si, en la institución se han llevado a cabo capacitaciones específicas vinculadas a la diversidad, el trato digno y a la inclusión. La verdad es que han

tenido un impacto muy positivo, los chicos del equipo le gustó mucho porque les permitió aprender un mejor trato, conocer con mayor profundidad lo que significa la identidad de género y la diversidad en sí, para así comprender mejor la comunidad LGBTQ+. Esto se nota en la práctica diaria, en la forma en que se dirigen a las personas, porque ya no es solamente una normativa que cumplir, sino un aprendizaje que fue internalizado.

¿Cómo se manejan cuando hay diferencias de opinión o conflictos dentro del equipo?

Medico de Equipo Técnico: y la idea es que se propongan conflictos, porque si todos vamos por el mismo lado, no tenemos una mirada abierta, o sea si vos pensas una cosa y yo pienso otra, llegamos a un acuerdo en base a los diferentes pensamientos o conflictos entre el equipo, pero es una discusión en la cual uno tiene una perspectiva o una idea y la tiene fundamentada sobre otra que tiene la misma idea, el mismo decir y con el mismo fundamento y podemos o no tener los dos razón, pero la finalidad es que lleguemos a un acuerdo y más cuando se trata de personas. Yo creo que entre personas humanas, entre personas pensantes, personas formadas o que por lo menos tienen ganas de hacer este trabajo, el conflicto, la dificultad y la diferencia que pueda haber entre personas del mismo trabajo es necesaria, como digo, pero también es necesario llegar a una resolución que contemple todo.

¿Y cómo suelen llegar a una resolución en esos casos?

Medico de Equipo Técnico: si, o bueno, obviamente después termina decidiendo quien está a cargo por algo, o por ese motivo, porque sabe un poco más, porque tiene más idea, porque cree que la persona que la puso ahí es óptima para resolver esto, para romper ese conflicto entre dos compañeros de trabajo y puede generarse también un conflicto entre un jefe y un empleado, pero creo que la gente hablando se entiende, y si no se llega a resolver, hay que buscarlo resolver.

¿Qué sugerencias haría para que la institución fortalezca la inclusión laboral de personas trans?

Medico de Equipo Técnico: y bueno, es una institución que ya tiene fortalecido ese ámbito, la Ley de identidad de género está siendo tratada en este lugar, yo creo que no es un lugar donde se tenga que ver ese tipo de temas, porque ya están resueltos, si no que tenemos que ser nosotros los disparadores al tener esa resolución de haberlo incluido a la Ley de identidad de género, o al haber incluido el cupo laboral trans y de ser disparadores y visibilizadores para los lugares donde no los hay, donde no los quieren tener o donde no

creen que pueden estar como lo son las entidades privadas, hay una ley, no es que se busca meter gente a la fuerza, sino gente que este capacitada para el servicio, a veces no buscan mucha capacitación sino las ganas de trabajar. Creo que esta institución debe ser disparadora de esto, de generar esas empatías, y visibilizar que la persona trans, puede trabajar en cualquier ámbito si están preparadas, y si no están preparadas también, porque son personas que buscan estar bien, establecerse y estabilizarse socioeconómicamente. Como secretaria de mujer y diversidad y desde el espacio diverso, tenemos que crear conciencia en base a lo que nosotros ya tenemos incluido y lo trabajamos todos los días, que es la inclusión de la ley de cupo laboral trans, con chicas y chicos trans trabajando en este sistema.

Desde tu experiencia y cercanía con la comunidad, ¿Qué consideras que les falta a las instituciones públicas y privadas para lograr una inclusión plena de las personas trans en el ámbito laboral?

Medico de Equipo Técnico: lo que nos faltaría a nosotros, es también hacer mucho hincapié en la educación, porque eso también es una apertura muy importante y es un piso muy importante para la comunidad trans, es tener las ganas de terminar el secundario, iniciar una carrera terciaria, universitaria, o por lo menos un curso o algo que genere un impulsador o un detonador que genere que uno pueda decir, bueno esta chica o este chico trans, término la secundaria por lo menos, entonces va tener otro trato con la gente, eso demuestra que hicieron un esfuerzo, ese esfuerzo se puede valorar como una cuestión laboral, de decir bueno estudio, termino la secundaria, entonces si trabaja también va seguir las normas de una institución como la escuela, bueno yo lo llevo por ese lado. Pero en cuestiones de lo que es, que le falta a las instituciones, primero salir de la zona de confort, o sea hablando de las áreas de salud en el ámbito privado, salir de ese espacio, que yo creo que en otras provincias se toma, pero yo creo que acá nos falta un poco más, tanto en publicidad, en comunicación, en estos tipos de cursos como los que viste el otro día o conversatorios, donde es las ganas de querer aprender o de querer saber cómo tratar a una persona, que no es “lo normal” que ellos no ven todos los días y también preguntarse porque la comunidad no está cerca de las instituciones privadas. Hay que escuchar, entender, hablar, y creo que esas serían las ideas base para poder abrirse a la Ley de cupo laboral trans y bueno después ser un poquito más flexible.

Entrevista a la psicóloga del Equipo Técnico

¿Cómo describiría la dinámica de trabajo dentro del equipo técnico?

Psicóloga del Equipo Técnico: fluida, a la tarde es muy fluida, si bien esta el equipo técnico que está formado por trabajadoras sociales, psicólogas y abogados, está el equipo de administración y recepción, y están los chicos del espacio diverso, y a la tarde es como si fuese un solo equipo, muy raras veces esta como dividido, incluso hay una ventana que separa administración y el equipo y a la tarde está siempre abierto, por ahí se cierra cuando el equipo tiene una reunión para que no haya mucho ruido viste, pero si no es muy fluido. Si tengo que sacar un contesta oficio y ya voy y le digo a las chicas y me ayudan, a las de administración me refiero, entonces es como un intercambio muy fluido y con el propio equipo técnico también, trabajamos interdisciplinariamente, entonces siempre estamos comentando los casos, si podemos le hacemos un seguimiento, por ahí las chicas me dicen tenes para darle un turno, turno no porque es prioridad, y lo evaluamos juntas al caso, y vamos viendo, me fijo en la agenda, es muy fluido

¿Vos haces rotación a la mañana y a la tarde?

Psicóloga del Equipo Técnico: no, yo estoy fija a la tarde.

¿Qué valores guían el trabajo con las personas en situación de violencia de género y diversidad?

Psicóloga del Equipo Técnico: y el respeto sobre todo, la comprensión, la empatía, por supuesto que no podemos comprender lo que ellas están pasando, porque no lo viví, pero si es importante la empatía y el respeto, lo tiempos en los que puedan venir, en los que no, en lo que pueden hablar y hasta donde pueden hablar, me parece que el respeto es lo fundamental.

¿Cómo influye el clima laboral en la calidad de la atención que brindan?

Psicóloga del Equipo Técnico: puedo estar a dentro porque hubo una discusión, o porque nos falló el internet y no puedo hacer tal cosa, o que se yo, pero entro acá al box y en la burbuja, es como esta disociación instrumental, que vos decís nada de lo que pasa a fuera afecta acá en la atención, y creo que con las chicas también pasa lo mismo, con mis compañeras lo aplicamos, ya si la temática nos comienza afectar, es como que lo vamos trabajando. A pasado con compañeras que con determinada temática, ponele abuso, les cuesta mucho y más cuando son mujeres adultas mayores, les cuesta mucho entrar al box con esa situaciones, o discapacidad, se lo pasan a las otras chicas, entonces conociendo

un poco la limitación, decir bueno, yo no puedo con eso, no puedo enfrentar esto, entonces no voy a dar una mala atención, dejo que mi otra compañera me ayude a mí y también al usuario. Entonces me parece, bueno a la tarde es como un poco complicado eso porque tenemos profesional de cada área, pero con Juli la otra psico, que ahora volvió de nuevo atención, antes estaba en coordinación, nos pasaba así, me ha tocado quizá muchos casos en su momento de mujeres con intento de suicidio, y llegaba uno más y me decían no ya está, vos ya tenes 4, le doy yo el turno, entonces es como que, intentamos que no afecte a la atención en sí, o sea intentamos cuidarnos entre nosotras, para que la mujer no se vea afectada, porque al fin y cabo nosotras estamos para ayudar no para perjudicarlas en ningún aspecto.

¿De qué manera se observa el respeto a la identidad de género en la atención a personas usuarias?

Psicóloga del Equipo Técnico: creo que conociendo, y eso implica una capacitación, ehm... viste que el otro día tuvimos la capacitación que nos dieron los chicos, porque sentíamos que nos faltaba herramientas, ya de por si es a nivel profesional hay una escases de formación, cuesta mucho buscar capacitaciones, entonces cuando el Doc. Leo se incorporó al equipo y empezamos hablar y empezamos a conocernos, por lo menos yo percibí una gran apertura , y está bueno, porque nos socializa, nos coparte, nos enseñan un poco más de que se trata la comunidad, porque quizá nosotros lo estudiamos, pero son personas hetero la que lo comparten, pero que la capacitación o las experiencias vengan del propio colectivo, creo que es más enriquecedor, creo que comprendiendo y sabiendo un poco más de que se trata, la identidad de género, que no hay que mezclarla con la orientación sexual, que eso es algo privado. O sea conociendo, y formándose en la temática me parece que eso ayuda a tener más perspectiva, y al tener una perspectiva ya tenes respeto hacia el otro, si actuamos desde el desconocimiento, seguramente nos vamos a mandar mil cagadas, o asumir cosas que no deberíamos asumir, pero porque nosotros también tenemos que estar en una constante desconstrucción, incluso a mí me paso las primeras veces que, no tuve muchas experiencias en el consul, porque son muy pocos los casos que llegan, pero las primeras veces me pasaba de decir “¿cómo hago, como hablo?”, y Juli me ayudó mucho en su momento y me decía pregunta, no tengas miedo de preguntar, al contrario se van a sentir bien, pregunta como quieres que te llame, como te sentís más cómodo/a. La idea es poder empezar a nombrar y no dar por sentado, que por que tiene dos nombres, la llaman por el primero. Entonces me parece, volviendo un poco a la pregunta, capacitándose uno, eso también te habilita para poder.

¿Se han recibido capacitaciones específicas sobre diversidad e inclusión? ¿Cómo impactaron en la práctica?

Psicóloga del Equipo Técnico: y desde que estoy yo, esta fue la primera creo, la que te comentaba que fue hace poco. Cuando yo vine, yo estoy hace tres años, cuando y me incorpore si hubo una, vinieron desde la secre a capacitarnos, pero fue lo más básico, te leo que es cada cosa y ya está, fue como la nada misma. Pero desde acá de Yanapay no nos brindaron otra capacitación, que no sea la está que vos estuviste presente que fue hace poco. Quizá si uno lo pide lo pueden llegar a considerar o ver cuándo, esto porque creo, que quizá me equivoco, creo que fue por iniciativa nuestra que le dijimos, “che, estaría bueno que nos hagan”, si ya lo venían pensando, y justo nosotros tiramos la idea, fue genial, un taiming bárbaro, pero no es que nace, “¡hoy van a tener capacitación!”. Quizá nosotros vamos diciendo a los directivos, “che estaría bueno que pase tal cosa, o nos estamos enterando que hay tal capacitación que esta re buena”, o sea es como que vamos proponiendo también sobre la marcha que quisiéramos.

¿Cómo se maneja cuando hay diferencias de opinión o conflictos dentro del equipo?

Psicóloga del Equipo Técnico: eh... hablando creo, no me paso sinceramente, a la tarde es muy tranquilo. A la mañana quizá por lo que yo me entero, si pasan otras cosas, están más tensos. A la tarde tenemos como una apertura, a la tarde se da esta apertura de los equipos, ya con el solo hecho de que la ventana este abierta te digo todo (hace alusión a la ventana que se encuentra entre la oficina de equipo técnico y administración, que durante la tarde está abierta y a la mañana está cerrada). Entonces hablamos, podemos hablar, nos conocemos, no sé, los chistes, no hay esa mala intención de hacer un comentario para que el otro se sienta mal, no está eso, incluso cuando, porque antes no venían los chicos del consúl (se refiere al espacio diverso, que antes se lo llamaba consultorio diverso), creo que este año empezaron a estar un poco más, este año empezaron a estar fijos cuando se incorporó el Doc. Leo, empezaron a quedar fijos Pablo y Agus a la tarde y a la mañana, Luciano, Agustín Y Dana, yo a los de la mañana no los conozco por ejemplo, pero los veo, a Luciano por ejemplo si porque es el que más viene a la tarde, pero no los conozco, pero si se da esto, de un trato como fluido, no es que sea raro, ni nada. Entonces es como, no es, no es todo color de rosas, pero yo siento que es mejor el ambiente a la tarde, pero es mi vivencia, mi percepción, no me ha pasado tener que pasar malos momentos, o que alguien me falte el respeto, o que alguien grite, yo no viví eso a la tarde, quizá si tuvimos alguna discrepancia de criterios profesionales, pero así como vos entiendes que es necesario, o muy urgente hacer una denuncia por ejemplo, yo te voy a dar mi motivo de porque considero profesionalmente que la mujer puede esperar, que no es necesario, ni urgente la

denuncia por ejemplo, entonces lo charlamos y listo, queda ahí, no es que seguimos discutiendo o nos dejamos de hablar por tener criterios diferentes.

¿Qué sugerencias haría para que la institución fortalezca la inclusión laboral de personas tras?

Psicóloga del Equipo Técnico: y visibilizar capacitaciones o demás, me parece que es una forma de decir bueno, es importante y es necesario, no sé qué manera obviamente, eso ya pasa por cada uno, como quien lo haga, pero creo que visibilizar a la comunidad, esto que te decía antes, si uno conoce y está capacitado y sabe y no habla desde el desconocimiento puede respetar al otro, porque lo entiende un poco más, no es que yo desconozco totalmente y por eso te faltó el respeto no, es tener quizá otras herramientas para respetarlo aún más al otro como persona, porque todas las personas tenemos que respetarnos, pero puedes respetar desde otro lado, ¿no sé si entiende lo que digo? Entonces me parece que eso es una buena forma, por ahí te dicen “¡hay bueno!” porque he escuchado, gente de mi entorno,”! bueno pero no si, este cupo, porque hay que darle un trabajo si no terminaron la escuela!”, quizá son como estigmas que tiene de las personas de la comunidad y es decir bueno, es gente que no llega acceder al derecho de la educación, que no pudo al derecho de la educación, pero quizá puedan tener un buen manejo del paquete office, entonces dale la chance de eso, porque no es que no quieren estudiar, es porque no tienen los recursos, porque tanto bullying o que se yo, te lleva a que vos abandones la escuela, entonces no se trata de que quieran o no quieran, es porque la sociedad o la cultura te llevan a que vos te excluyas. Entonces visibilizar y decir, me parece que eso también es importante, o sea no llegan a terminar la escuela por esto, no es porque no quieren, no es porque son homosexuales y no quieren estudiar o porque se visten como se visten, no es porque hay algo de atrás que les impide siempre llegar, con el acceso a la salud igual. Nosotros creamos este ambiente seguro como compañeros, para que se sientan seguros, tanto nuestros compañeros del colectivo, como los usuarios del colectivo que concurren a Yanapay, y estaría bueno que en otras instituciones se replique este ambiente seguro, debería ser lo primordial, que no se da si por supuesto que no se da, por todo lo cultural y demás, que hay que crear estos ambientes seguros es lo primordial, pero bueno yo creo que visibilizando, capacitando y ponerle vos, creo que eso puede generar que se creen estos ambientes seguros.

Entrevista en la Secretaria de Mujer y Diversidad

¿Qué motivo la decisión de sumar el enfoque de “diversidad” al nombre de la Secretaria y a las funciones de la Secretaria?

Secretaria: la secretaria de mujer tiene muchos años en la provincia, fue área de mujer, fue secretaria mujer y en un momento fue oficina de mujer de la provincia. En ese contexto nosotros ya estábamos trabajando, bueno atravesó de mucho tiempo ya se estaban teniendo muy en claro cuál era la normativa nacional que la provincia había adherido constantemente. Y era una premisa fundamental del gobierno Quintelista, en el 2019, que tenía ver con la Ley de Identidad de Género, La Ley de violencia en razón de género, el pensarse básicamente en el feminismo y la perspectiva de género y pensar que había que articular organismos fundamentales para las violencias, en eso hablamos de las violencias hacia las mujeres y hacia las diversidades. En el 2019 la secretaria que asume en ese momento es Lurdes Ortiz, que hoy es diputada provincial y en ese momento se plantean dentro del escenario del ministerio de turismo y culturas, como parte de las culturas, miradas ampliamente en la provincia, la secretaria de cultura, la secretaria de turismo, la secretaria de juventud y secretaria de mujer con el eje diversidad, pensando en tener articulaciones específicas que tengan a cargo todo lo que era el desarrollo de derecho de la comunidad LGBTQ+ de la provincia. Yo creo que tiene que ver con premisas fundamentales que tiene el gobierno de Ricardo Quíntela, pero también en la evolución sustancial que se hizo en la mirada género y diversidad que ya era insoslayable como eso se iba a tener que plantear en las organizaciones y en las instituciones. También me parece que fue muy importante, que en el 2019 con la gestión de Alberto Fernández, también se crea el ministerio de género, mujer y diversidad nacional, y tenía también áreas fundamentales que planteaban la diversidad, así que estaba como todo de alguna manera articulado para que funcione nacionalmente y en una mirada de país federal no, y bueno ahí La Rioja pone su impronta con respecto a los planteamientos de los derechos de la comunidad trans y LGBTQ + a través de la secretaria.

¿Esta incorporación se hizo hace 5 años?

Secretaria: la incorporación se hizo en diciembre del 2019 cuando se crea la estructura del gobierno del gobernador Quíntela, con el ministerio de turismo y cultura, teniendo a cargo la secretaria de la mujer y diversidad, fines del 2019, creo que concretamente el 12 de diciembre del 2019, yo entro a la secretaria en el año 2022, yo soy secretaria desde el 2022.

¿Cómo se gestó la iniciativa de incorporar a personas de la comunidad LGBTQ+ en los espacios de la Secretaría, como Yanapay?

Secretaria: yo te podría decir cómo y porque se tiene que constituir, se tiene que seguir fortaleciendo la articulación, y se tienen que seguir consolidando estos espacios, pero en ese momento, a fines del 2021, saliendo un poco de pandemia se crea el programa protagonistas, que era el programa trato digno, que está relacionado con la Ley de identidad de género, un artículo específico que es el trato digno de las personas, se crea este programa con 17 personas de la comunidad LGBTQ+, de capital, chilecito y chamental, estas personas tenían como premisa fundamental se articuladores institucionales para acercar derechos a la comunidad LGBTQ+, en ese contexto había mucha claridad en lo que respecta a lo que es la Ley de identidad de género, y necesitamos que esas personas tengan a cargo la tarea fundamental de dar a conocer en primera persona, porque no es lo mismo, había toda una mirada de como hablan las personas cis las cuestiones de diversidad, y como también las pueden plantear, que es más diferenciador que las planteen las personas de la comunidad LGBTQ+, así que esa fue la premisa fundamental, y tenía hoy, sigue teniendo hoy, la gestión anterior de Lurdes Ortiz crea ese programa y lo lanza, yo lo que hago es mantenerlo y sostenerlo. En ese momento también ellas crean lo que es el consultorio diverso, que nosotros hoy le llamamos espacio de orientación y escucha, lo que nosotros anhelamos con el espacio diverso de orientación y escucha, era un mediador de la comunidad LGBTQ+, porque veíamos que uno de los factores sustanciales que podíamos trabajar como diferenciadores dentro de la comunidad, era acercar a derechos de salud sexual, no reproductiva, todo lo que es la prevención de enfermedades, o el abordaje por ahí, de por ahí cuestiones clínicas también, como aquellas relacionadas con ITS, entonces los lugares que por ahí tenían más resistencia en las personas de llegar o que no eran amigables en el sistema de salud. Entonces este espacio de orientación hoy articula estas cuestiones fundamentales, pero me parece que la programación específica dentro de la gestión institucional, se tiene que volver cada vez más visible, estamos en un momento muy difícil de articulación con la comunidad LGBTQ+, porque nacionalmente están estigmatizados, discriminados, y no hay políticas públicas para la comunidad LGBTQ+, y la provincia sigue sosteniendo esto, aun sabiendo nosotros que una de las cuestiones fundamentales que atraviesa la comunidad LGBTQ+ es el acceso a la educación, el acceso a herramientas formales de trabajo y a vivienda, que son cuestiones en las que bueno, tenemos que seguir trabajando y mucho.

¿Qué expectativas tiene la secretaria respecto al rol que cumplen estas personas dentro de la institución?

Secretaria: las expectativas que tenemos tienen que ver con formación, capacitación, y poder lograr que esas personas de alguna manera hagan lo que estamos haciendo ahora, hay personas que accedieron a sus tratamientos de hormonización, otras que accedieron a tener emprendimientos también particulares, y cumplir proyectos específicos, otras por ejemplo ser representantes desde su propia comunidad, otras personas, por ejemplo dentro del programa, están hoy eligiendo una carrera universitaria o un profesorado, que fue algo sustancial que trabajamos mucho en la secretaria, es que muchas de las personas que están acá en la secretaria, aparte de tener, nada, un decreto que están dentro de la secretaria, lo importante para nosotros es la formación permanente. Y otras personas por ejemplo, accedieron también a operaciones porque necesitaban intervenciones quirúrgicas, necesitaban acceder por, también la posibilidad que tenían de vivir una vida plena, en cómo se había desarrollado, en como básicamente se desarrolló esa identidad que atraviesan y que sostienen, y que de alguna manera la viven. Entonces una de las cuestiones fundamentales tiene que ver con ese desarrollo, como así también elegir no, que capacitación, que formaciones ellos también pueden entregar, también muchas veces deciden a qué lugar hacer stand de promoción, a qué lugar de alguna manera hacen recorridos territoriales y ahí tenemos un cumulo de propuestas que es la que ellos básicamente van llevando y muchos de ellos lo articulan en muchos esquemas de trabajo de acompañamiento en personas de la comunidad y lo hacen desde el uno a uno, con mucho acompañamiento personal, y eso también es toda una mirada de necesidad que ellos plantean, los chicos del programa protagonistas, que la verdad que se resuelve de una manera muy personal porque son legítimas cuestiones que nosotros tenemos dentro del programa, pero de alguna manera también lo sienten más personal a ese compromiso, así que nada es mirar la posibilidad que se formen, que se capaciten y que hagan un trabajo que permita ayudar a la gente de la comunidad LGBTQ+.

Muchos de los chicos me comentaban que se sentían muy afortunados y contentos por tener esa posibilidad entre tantas personas de entrar al programa, pero que uno de sus mayores anhelos era algún día tener una planta, ¿Qué piensa respecto esto? ¿O qué expectativas tiene a futuro con este programa?

Secretaria: toda persona que atraviesa la administración pública, o también básicamente la parte privada, uno de los deseos fundamentales que tiene es estabilidad laboral, por lo general desde que ellos ingresaron tenemos siempre un, están dentro de las políticas presupuestarias la secretaria, sé que están conectados con esa posibilidad

permanentemente, nosotros somos como muy concretos en decir, que siempre están contemplados en ese presupuesto y todas las personas que están en la secretaria lo que solicitan básicamente es la estabilidad laboral, pero bueno eso está gestionado siempre de manera que se vea la prioridad del gobierno de la provincia en poder ir paulatinamente, poder ingresar por antigüedad la persona. Este gobierno lo que hizo fue ingresar a personas que tenían 16 años de antigüedad, así que nada, sigue siendo un trabajo cotidiano de nosotros, de pensar que tengan todo, para quedarse dentro del sistema público y poder seguir entregando lo que entregan

¿Cómo definiría la misión de Yanapay en el marco de la secretaria que conduce?

Secretaria: la misión de Yanapay es brindar asistencia legal, psicológica y social a las personas que atraviesan situaciones de violencia de género, dentro de eso está relacionado no solamente con el acercamiento a derechos, también en así oportunidades, asesoramiento integral sobre situaciones que atraviesa las comunidades LGBTQ+. Todo eso es lo que nosotras hacemos dentro de los objetivos principales, prevenir la violencia de género, y porque desde ahí se articulan un montón de cuestiones, un montón de jornadas de visibilización, prevención de violencia de género, como así también el abordaje sobre situaciones de violencia de genero.

¿Comparten la misma visión y misión la secretaria con Yanapay?

Secretaria: la secretaria de la mujer y diversidad tiene competencias específicas, tiene funciones específicas, objetivos específicos, y para eso lo cumple a través de sus diferentes dispositivos y programas. Uno de los dispositivos que tenemos es el abordaje que se hace desde el área psicológica legal y social, desde el espacio Yanapay, el otro es el espacio de orientación y escucha que es el consultorio diverso, el otro es el hogar de protección integral que se hace abordaje y protección a personas en situación de violencia extrema mujeres e infancias, otro es el espacio Pachacusi, donde se hace formación de oficios o capacitaciones a mujeres de la provincia, también a mujeres que han atravesado situación de violencia. Otros dispositivos son los de capacitación específicamente en Ley Micaela, que son enfoques específicos sobre capacitación y formación, porque la secretaria tiene a cargo Ley Micaela, Ley provincial y nacional, y los otros que tenemos son los territoriales, que son los trabajos de grupalidad que hacemos en prevención de violencia de género. Yanapay en ese esquema viene hacer cumplimiento de las competencias de toda la secretaria, esta concatenado específicamente en ese contexto, de que es un brazo articulador fundamental para los objetivos que tiene la secretaria.

¿Cuáles dirías que son hoy los principales desafíos de Yanapay en términos de convivencia laboral e integración de equipos?

Secretaria: yo creo que es muy difícil trabajar las violencias de género, es muy difícil trabajar con la demanda diaria de lo que significan las violencias de género, necesita de alguna manera, hay mucha carga personal, hay mucho deseo emocional, habilidad emocional muy fuerte sobre los profesionales, las personas que están en el dispositivo, que requiere una diaria que por lo general es agotadora, entonces me parece que uno de los desafíos fundamentales en un contexto donde está teniendo una ebullición muy fuerte la violencia de género, hay un contexto la verdad que apaña violentos, hay un contexto nacional, que discursivamente va generando que se legitime la situaciones violentas, creo que eso llega directamente a los equipos técnicos de Yanapay donde muchas veces tenemos más casos que en otros momentos, que en otros años, tenemos tensiones diferentes para trabajar adentro, y donde los equipos por lo general, la convivencia de los equipos tienen que ver con mucha contención personal, grupal, para poder comprender como eso de alguna manera no tiene que ingresar hacia dentro de las esferas internas la comunicación, y se busca como pensar ayudando a la gente sin que eso entre en los núcleos emocionales de cada uno. Yo creo que esos son desafíos muy concretos, que uno tiene mucho en cuenta la calidad de personas que trabajan ahí, la calidad profesional que tienen, pero también es muy agotador y hay también una demanda de estabilidad laboral, que tienen contrataciones específicas, formalizadas, pero bueno hay una demanda específica de las plantas permanentes, que por lo general nada, daría como alguna tranquilidad, pero al mismo tiempo el trabajo y la continuidad con un contrato lo siguen teniendo.

Se observa que en Yanapay existen diferencias entre la dinámica del turno mañana y turno tarde, tanto en la composición de los equipos como en la carga laboral, desde la Secretaria, ¿Cómo se piensan esas diferencias? ¿Se considera que ambas jornadas logran un mismo nivel de atención y acompañamiento a las personas que acuden?

Secretaria: y como en todos lados, tiene que ver de alguna manera como se forman los vínculos, como se establecen los vínculos adentro, tiene que ver básicamente como se generan las relaciones hacia dentro, tiene que ver con los códigos compartidos , en todos los trabajos pasa lo mismo, la diferencia también de este laburo, es que tiene una carga emocional que es muy difícil sostener en lo laboral, esas diferencias se encuentran cotidianamente en su laburo con personas que están muy afectadas por la situación que viven y que los profesionales necesitan un montón herramientas para poder proyectar el

cómo ayudar a una persona. Entonces todo es necesario mirar en eso, y creo que como todo grupo humano hay personas que se pueden llevar bien entre si y personas que no, personas que de alguna manera trabajan de manera más flexiblemente o con una mirada mucho más amena y hay otros momentos de tensión que se notan, que son como difíciles en los diferentes turnos, pero tienen que ver con cómo han articulado las relaciones diarias, por ejemplo acá en la secretaria específicamente, como quien dice en la parte de casa central como le llamamos nosotros, también hay equipos muy unidos, equipos que fusionan muy bien, y hay otros equipos que de alguna manera no son por ejemplo tan unidos, pero si laburan, y tiene que ver básicamente en cómo se van construyendo esas relaciones humanas, que muchas veces uno las puede fomentar desde dar flexibilidad, dar tranquilidad, no generar tensiones. Y bueno hay algo ahí que tiene que solucionarse, en el marco de las relaciones humanas que van estableciendo, uno puede fomentar ambientes más saludables, pero también tiene que ver con las decisiones personales de como unificas todo eso, y ahí en esas daciones personales cuesta que uno se vaya a meter porque si, uno tiene que saber hasta dónde se puede involucrar y lo demás que se vaya mirando de a poco. A veces hay agotamiento, hay cansancio y la dinámica misma de trabajar con violencia es agotadora, entonces a la mañana hay un grupo que entre algunos fusionan mucho mejor, que en el todo y a la tarde es como más unificado el contexto, pero bueno hay también libertad para que puedan sostener esas relaciones, sin que nosotros tengamos que estar o mi función sea estar involucrándome, porque son situaciones más bien de relaciones.

¿De qué manera se articula Yanapay con las demás áreas de la secretaria de la mujer y diversidad?

Secretaria: todo el tiempo, la secretaria, todas las funciones que especifica la secretaria dentro de lo administrativo, comunicacional, estratégica, toda tiene que ver con la demanda que sale de la asistencia, asistencia es Yanapay un dispositivo de asistencia, y todo lo que llega a Yanapay, que requiere protección absoluta, en contexto de encierro por ejemplo, en contexto de protección va al hogar de protección de acuerdo a la demanda que especifique Yanapay, hay toda una red de trabajo que funciona y se articula así, como así también por ejemplo en la asistencia que establece Yanapay, si hubiera mujeres en necesidad social, económica, lo que sea, directamente todo ese trámite llega acá para definición específica de lo administrativo acá en la secretaria, todo se contesta mediante oficio que se firma desde acá, nosotros leemos los oficios judiciales, lleva la firma de la directora de Yanapay, lo hace el equipo técnico, lo aborda el equipo técnico, firma la directora y firma la secretaria, así que nada, nosotros estamos en contaste articulación. Y a manera de formalizar toda la información , todo lo que te acabo de decir, más el observatorio de violencia de género,

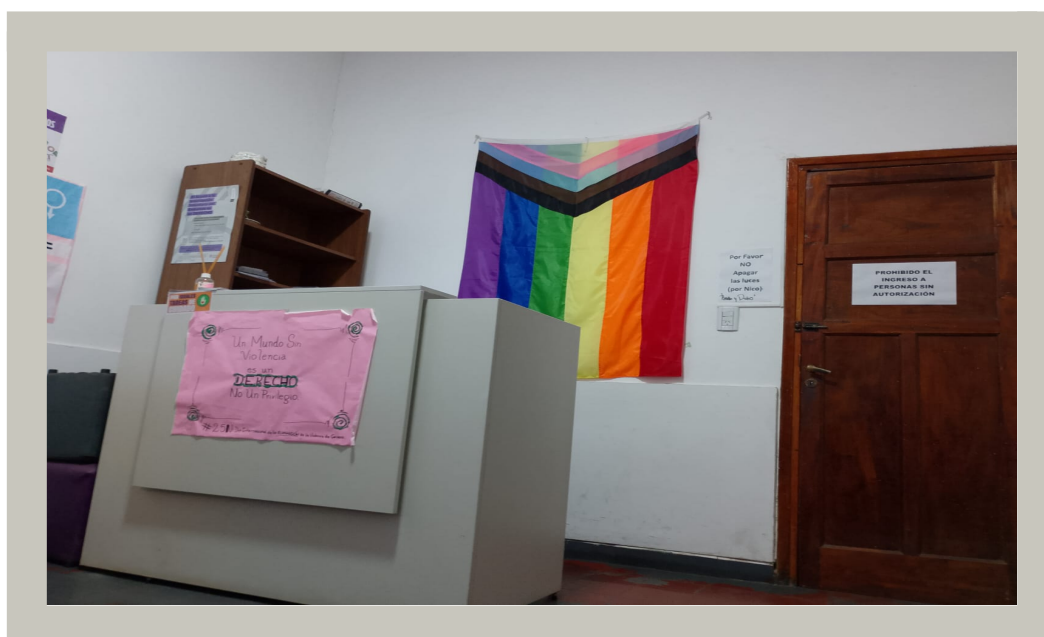
nosotros tenemos una área del observatorio que funciona, un equipo de trabajo que funciona en Yanapay, son unas trabajadoras sociales que trabajan todo lo que es información diaria que entra en Yanapay, que es para cuantificarla y poder observar cuantos casos tenemos mensualmente, cuantos hacemos semestralmente y después trabajar todas esas variables para poder ver cómo se maneja el sistema de violencia de género en la provincia, con respecto a la información que le llega a la secretaria. Y acá tengo el área específica de observación del observatorio, que es quien saca los informes semestrales, toda la información que requiero la tienen desde este lugar, dentro de eso todos tenemos un planteamiento de firma y de acuerdo específico de confidencialidad, donde todo lo que está ahí dentro no se puede comentar hacia afuera, salvo por cuestiones específicas, pero no tan nominal y solamente compartimos informe si la justicia o alguien institucionalmente lo pide para articular un caso específico. Entonces nada, institucionalmente es todo unión, me entendes, no es que hay que mirar que articulación hay que dar de acá para allá, es una sola estructura con protocolos específicos de trabajo y con definición de funciones y comunicación específica.

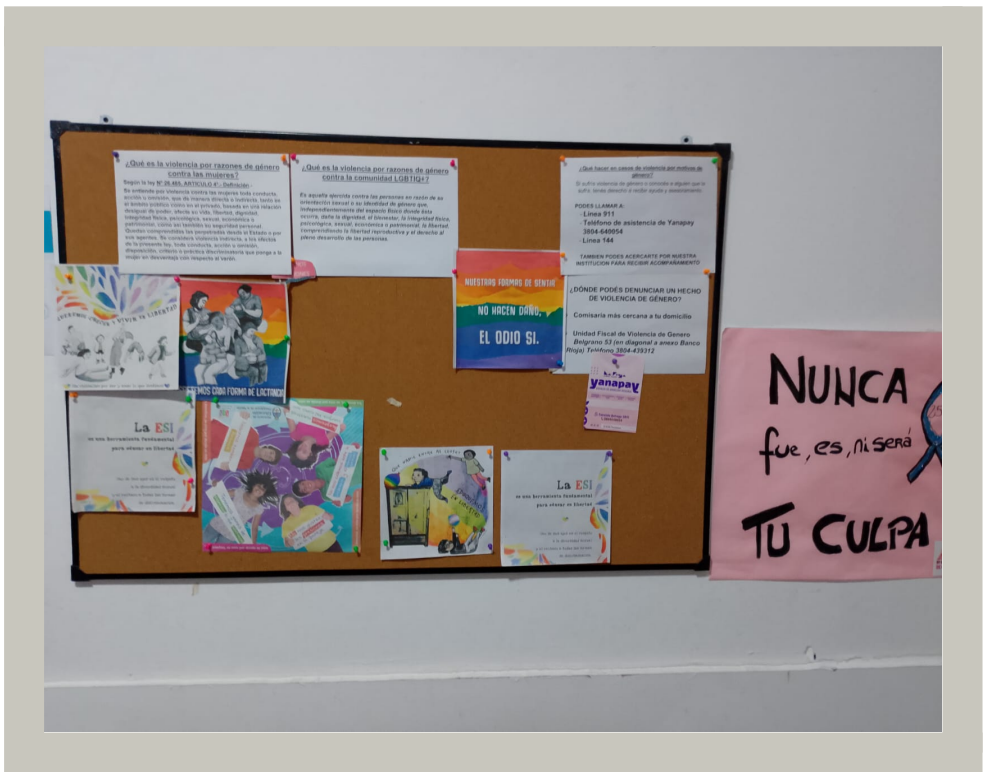
¿Desde qué momento Yanapay se encuentra en su sede actual y que implicancias tuvo ese cambio para su desarrollo?

Secretaria: yo cuando llegue acá a la secretaria, Yanapay, el equipo técnico estaba acá adentro de la secretaria, en un espacio que era muy chico, muy reducido para el equipo, estaban todas las personas, estaban unificadas en unas mesas de trabajo específicas y la atención a las usuarias que llegaban a la secretaria estaba acá al frente del área de comunicación, frente del área administrativa, y es muy incómodo, porque necesitan, a ver las usuarias necesitan privacidad, necesitan de alguna manera entrar a lugares que sean acordes a la consulta que van a realizar no, al abordaje que van a realizar, entonces una de las principales demandas que yo tengo cuando ingreso, es fortalecimiento de equipos tecnológicos y un lugar específico para poder trabajar más cómodos, entonces ahí decidimos irnos, llevar el equipo técnico a que tenga lugar específico, con box privados, que las consultas se puedan realizar, que los abordajes se puedan realizar interdisciplinariamente con otro tipo de mirada sobre los equipos y sobre el abordaje que se hace con las personas en situaciones de violencia, y en eso se crea Yanapay, que es el espacio que vos fuiste a trabajar, y ahí se generó fortalecimiento de redes informáticas y de alguna manera todo lo que son insumos informáticos, ya que cada uno tiene acceso dispositivos electrónicos que fortalece mucho su trabajo y hoy estamos ingresando al sistema de violencia de género, que es un sistema ya informático que nos va permitir tener registros muchísimo más rápido también, más allá del observatorio que es una carga que tenemos.

Registro fotográfico de las instalaciones de la institución

Las imágenes que se presentan a continuación fueron tomadas con fines ilustrativos para acompañar la descripción del contexto institucional. Reflejan la organización de los espacios de trabajo, la cartelería vinculada a la diversidad e inclusión, y los sectores observados durante el trabajo.





Organigrama general de la Secretaria

El siguiente organigrama corresponde a la estructura organizacional de la Secretaria, de la cual depende Yanapay. Este esquema permite visualizar la disposición jerárquica de las distintas áreas y ubicación institucional de Yanapay dentro del organigrama general.

