

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTB



Aequalis
2015



Documento elaborado por:



Con la colaboración de:



Agradecimientos:



ÍNDICE

| | |
|---|----|
| Introducción | 05 |
| 01 - La educación, tarea de todos | 09 |
| 02 - ¿Un nuevo arquetipo de masculinidad? | 13 |
| 03 - Juventud y amistad universal | 17 |
| 04 - ¿Por qué seguir celebrando el Orgullo Gay (LGTB)? | 23 |
| 05 - Hacia un nuevo modelo de familia | 27 |
| 06 - La igualdad de oportunidades y la administración | 29 |
| 07 - Diversidad LGTB en las organizaciones | 33 |
| 08 - El balance de vida personal y profesional | 39 |
| 09 - Otras dimensiones de la diversidad | 43 |
| 10 - El producto LGTB-friendly | 49 |
| 11 - Producto generalista canal LGTB | 53 |
| 12 - Diversidad en el deporte | 57 |
| Bibliografía | 62 |

**Aequalis
2015**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

03

AEQUALIS 2015

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTB

Aequalis 2015

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

04



INTRODUCCIÓN

Nos encontramos ante un nuevo paradigma que ha evolucionado rápidamente a lo largo del siglo XX y que se refleja sobre todo en la familia. Este constructo social ha pasado de extensa a nuclear, el reparto de roles dentro de ella no está ya predeterminado, surgen nuevos conceptos de familia, tales como la familia monoparental, parejas sin hijos o las formadas por personas del mismo sexo.

Este nuevo paradigma poco a poco va cobrando fuerza, aunque todavía convive con el viejo modelo. Durante milenios la estructura familiar estaba predefinida y encabezada siempre por un hombre cuya misión era la de procurar los recursos a la familia y una mujer encargada de la producción en el hogar y el cuidado del marido y de los hijos. La descendencia, a su vez, era la finalidad última de la unión.

Dos de las evidencias del avance del nuevo paradigma son la progresiva integración de la mujer al mercado laboral remunerado y la aprobación de la ley por la que se equiparan los derechos de las personas LGTB ante el matrimonio y la adopción, así como la ley de identidad sexual.

Existe un constante tira y afloja entre las creencias que sustentaban el viejo modelo y los nuevos valores globales, estos últimos, claramente dirigidos hacia la igualdad de todas las personas, y su derecho a elegir independientemente de su sexo o su orientación e identidad sexual.

Esta batalla se lidia en tres entornos principales. El legislativo, que liderado por la Declaración de los Derechos Humanos y la Constitución ya basculan hacia el nuevo modelo. Las barreras culturales, fruto del peso de la herencia y en las que todavía existe tensión a causa de la polarización del mundo global en el que conviven los dos paradigmas. Una de las máximas expresiones de las barreras culturales es la opinión pública que a menudo modela nuestro comportamiento más allá de nuestras propias conciencias. Y las barreras personales que cada uno imponemos a nuestra libertad de elegir, muy condicionadas por el entorno que rodea a cada individuo.

Las tres esferas se retroalimentan de tal manera que la opinión pública condiciona la evolución de la legislación, y a su vez, la legislación y la cultura mediatizan el comportamiento individual. Por su parte, el comportamiento individual, principalmente a través del activismo, tiene la capacidad de influir modificando las dos primeras.

Gender & LGTB Lab es la iniciativa de un grupo de profesionales y emprendedoras sensibilizadas con la igualdad de derechos y oportunidades de todas las personas independientemente de su género su orientación y su identidad sexual.

La misión de [Gender & LGTB Lab](#) es incrementar el conocimiento y la sensibilización ante los factores, que en ocasiones de forma inconsciente y a veces de manera deliberada contribuyen a incrementar las situaciones de equidad en estas esferas.

Este estudio que presentamos tiene como antecedentes dos iniciativas anglosajonas, por un lado el [Corporate Equality Index](#) (CEI), un barómetro de inclusión LGTB de las empresas en los Estados Unidos, que desde hace años desarrolla [Human Rights Campaign](#). Y por otro lado, el [Stonewall Top 100 employers](#) desarrollado por la organización del mismo nombre y que es uno de los máximos exponentes de la defensa de los derechos LGTB en el Reino Unido.

A pesar de que estos dos barómetros son los que han inspirado este documento, existen aspectos que lo diferencian. España es un país muy avanzado en términos de inclusión y normalización de las personas LGTB, este avance se ha producido sobre todo en el entorno legislativo, familiar y social mientras que en el entorno corporativo todavía no se ha hecho patente.

Lo contrario sucede en los dos países anteriores donde la normalización en el entorno laboral y social ha precedido a la legislativa. Esta circunstancia hace que las multinacionales en España y las empresas españolas estén menos sensibilizadas con esta nueva realidad.

Por su parte el [Corporate Equality Index](#) es un ranking que a través de prolijos cuestionarios analiza una serie de hitos que las empresas estadounidenses deben cumplir y en función de su compromiso reciben una puntuación porcentual que las ordena en función de su mayor o menor compromiso con la diversidad LGTB. Cada cierto tiempo, evolucionan los criterios de evaluación y si la última novedad fue la inclusión de las personas transexuales, los próximos objetivos giran en torno al grado de cumplimiento global de los estándares de inclusión estadounidenses.

El índice británico, [Stonewall Top 100 employers](#), no ordena y simplemente destaca a las cien mejores empresas, haciendo menciones especiales de las más destacadas y enfocado a sus mejores prácticas como empleadores.

Al abordar la diversidad en la empresa se puede hacer desde una perspectiva ciega, celebrando la diferencia sin más, desde el enfoque “copo de nieve” que parte de la base de que todos somos únicos, tan únicos, que englobar a las personas en grupos o minorías penaliza al individuo.

Y finalmente, está la diversidad crítica que valora y celebra la diferencia pero atendiendo al hecho de que la pertenencia a determinados grupos implica mayores dificultades para los individuos a causa del bullying escolar, la discriminación laboral, y, en general, la discriminación social. En este trabajo la gestión de la diversidad se entiende dentro de esta tercera opción.

El documento que presentamos aquí pretende relacionar una serie de ejemplos de buenas prácticas de empresas o instituciones que destacan por su novedad o eficiencia a la hora de promocionar la equidad de derechos y oportunidades de las personas LGTB, de forma expresa no se incluyen grupos activistas, ONGs o instituciones cuyo objetivo sean éstos. Por otro lado, este documento no aspira a ser comprensivo de todas las actividades relevantes en este campo. Tampoco pretende ser una herramienta para evaluar si la estrategia global de las organizaciones es 'LGBTB-friendly'.

En definitiva, posiblemente, ni son todas las que están, ni están todas las que son. Sin embargo nos parece importante empezar en algún punto y esperamos que en sus próximas ediciones el informe [Aequalis](#) evolucione siendo cada vez más exhaustivo. Queremos insistir en que el hecho de que una iniciativa socialmente responsable con estos grupos de interés que no se encuentre en esta edición, no es por ello menos trascendente o digna de mención.



Maria Giralt
Directora General
Gender & LGBT Lab.





Dra. Margarita Alonso
Directora del Estudio

Directora General de la Fundación IE y profesora del Centro de Diversidad de IE Business School. Ha desarrollado su carrera profesional en IE University siempre en relación con diferentes áreas internacionales en Madrid y en Nueva York, su última posición fue Directora General de Alumni y Carreras, anteriormente, fue profesora en la Universidad Complutense. Master en Marketing Management y Doctora por la IE University. Estudios de filología moderna en la Universidad Complutense de Madrid y de posgrado con una especialización en gestión de fundaciones por NYU; en Investigación de Mercado por LSE y estudios de liberal arts en Yale University. Autora de varios artículos relativos a diversidad y educación en prensa internacional. La tesina que culminó su suficiencia investigadora ha sido traducida y publicada con el nombre de Best Inclusion Practices, LGBT Diversity con Palgrave Macmillan (2012). Co-fundadora de ieOut & Friends y miembro del Comité Ejecutivo de IE University desde 2005 hasta que inició su excedencia por estudios de doctorado. Ha recibido el premio EAT 2015 por su excelencia en la gestión de la Diversidad.

**Aequalis
2015**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

08

1. LA EDUCACIÓN, TAREA DE TODOS

La llama de fuego es una buena metáfora de la educación por su capacidad para contagiar su luz a todo lo que toca. No en vano, en la mayoría de la heráldica universitaria es omnipresente protagonista. Sin embargo, el fuego malintencionado o gestionado sin las precauciones pertinentes se puede convertir en un formidable enemigo que siembre la desolación.

“La educación es, sin duda, una de las herramientas principales para la enculturización”

También en este aspecto, la educación, o la falta de ella, puede tener efectos devastadores cuando se utiliza de forma interesada.

La educación es, sin duda, una de las herramientas principales para la enculturización. A través de ella, y de forma consciente o inconsciente, se transmiten la cultura, los arquetipos, la filosofía o el folclore de un pueblo. Algunos autores prefieren utilizar el concepto “enculturización” frente a “socialización”, ya que este último puede tener

connotaciones negativas de manipulación, demagogia o interés ideológico. Por su parte, la enculturización es una transmisión natural a través de la observación, la educación y el refuerzo.

Precisamente en este último aspecto, el refuerzo, se encuadra la extraordinaria labor que realizan los referentes, las personas ejemplares que representan un nuevo paradigma y sirven para hacerlo accesible y alcanzable a las nuevas generaciones.

En España, los referentes profesionales de liderazgo femenino se saltan mayoritariamente la generación de la postguerra, en la que la mayoría de las mujeres no trabajaban, lo hacían en profesiones feminizadas o, si apostaron por el liderazgo, lo hicieron en soledad, sacrificando hijos o parejas por ser incapaces de encontrar en su generación compañeros socialmente preparados para acompañarlas en sus brillantes carreras. Muchas jóvenes con potencial de líderes no conciben apostar por sus carreras si es a costa de renunciar a ser madres o a estar solas.

Aequalis
2015

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

09



La falta de referentes femeninos es una dura amenaza para el liderazgo femenino pero la sombra de la soledad durante los años postreros de la vida no es un tema menor con la que las personas LGTB han tenido que lidiar durante sus vidas.

Por su parte, España ha sufrido un movimiento pendular muy drástico, hemos pasado a tener la legislación más avanzada de Europa en términos de igualdad LGTB, cuando aún nuestros vecinos nos percibían como lastrados por el aislamiento de la dictadura.

Los jóvenes LGTB se enfrentan a un mundo profesional de directivos gays y lesbianas encerrados en el armario en el que apenas cuentan con los estereotipados referentes de la televisión o de los sectores más 'gay-friendly'.

En España, aún en nuestros días, la educación segregada cuenta con sus adeptos, grupos muy afianzados en el paradigma del reparto de roles, o apalancados en el distinto ritmo de maduración de niños y niñas. Se obvia que limita el liderazgo femenino y reduce la capacidad masculina de abrirse a otros mundos

Aequalis 2015

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTB

10



Esto ha hecho que a la hora de la verdad la salida del armario se haya producido sólo en los entornos y las industrias menos comprometidas como la cultura, los medios, el diseño o el emprendimiento. Todavía costará que personas de las finanzas o la banca, el derecho o la medicina puedan hacerlo con naturalidad.

que no sean el profesional. Por otro lado, limita la capacidad de ambos de ampliar sus relaciones al campo de la amistad o la colaboración, además de a las relaciones sexo-afectivas. Esa polarización que plantea lo femenino como contrario, o al margen de lo masculino, es un caldo de cultivo para la homofobia.

La [Fundación Telefónica](#) también apuesta por una educación inclusiva en su Escuela de Educación Disruptiva, que cuenta con R. Lucas Platero, donde

“Una de las formas de discriminación es la negación de la existencia de una evidencia”

enseña a los profesores a impartir conocimientos desde fórmulas menos tradicionales pero más eficaces, innovando en el abordaje de los desajustes que produce una nueva realidad como, por ejemplo, la ausencia de referencias fuera de la heterosexualidad en las instituciones educativas.

En este apartado, y por su función pedagógica sobre todo hacia los padres, es remarcable el tra-

bajo de [La 2 de TVE](#) a través de [Estrenos TV](#) y el reportaje “[Sexo sentido](#)” de Concha Inza Romea por su valiente abordaje de la transexualidad. Una pieza enfocada sobre todo a la infancia y a la adolescencia, con frases que hacen reflexionar sobre la tremenda realidad del suicidio que pueden provocar el rechazo y la incomprensión de una realidad que está ahí.

Una de las formas principales de discriminación es la negación de la existencia de una evidencia. En nuestra sociedad, queda pendiente poner sobre la mesa la realidad biológica de la intersexualidad, personas que nacen con órganos genitales, cromosomas, gónadas, hormonas o aparato reproductor masculino y femenino a la vez.

Aequalis 2015

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTB



Bandera de la intersexualidad.

2. ¿UN NUEVO ARQUETIPO DE MASCULINIDAD?

Con frecuencia, el siglo XX es llamado el “siglo de la liberación de la mujer”, porque su entrada en el mercado laboral le ha permitido gozar de mayor independencia y, por lo tanto, de autodeterminación para elegir con las limitaciones que impone la situación socioeconómica.

“El arquetipo masculino, la abstracción del concepto de la masculinidad vigente, se basa principalmente en la capacidad profesional ligada a la jerarquía y al dinero y, por otro lado, la virilidad”

Durante muchos años hemos estado hablando de las mujeres y el entorno laboral, pero es lógico pensar que, si las mujeres y los hombres al unirse en matrimonio instituían una relación de interdependencia en el anterior modelo social, el hecho de que la mujer haya modificado su rol afecte necesariamente al rol que ejercen o ejercían los hombres en la pareja.

El arquetipo femenino es la abstracción reconocible por todos de la feminidad. Por supuesto, el arquetipo es un concepto cultural y cronológico que se actualiza con el tiempo y que otros aspectos sociales modelan a su manera. Durante el paradigma anterior,

ajustarse al arquetipo de la feminidad coincidía con ser una buena madre y ser capaz de dar cuidado sobre todo en el entorno familiar. Por su parte, el arquetipo masculino, es decir, la abstracción del concepto de la masculinidad vigente, se basaba principalmente en dos aspectos. La capacidad profesional, ligada a la jerarquía y al dinero y, por otro lado, la virilidad.

Desde esta perspectiva, resulta más sencillo comprender por qué el control de la virginidad y de la virtud en las mujeres eran temas cruciales, mientras que en los hombres no sólo eran accesorios, sino que, a partir de cierta edad, podía resultar un inconveniente injustificable.

Lo mismo sucede con la fidelidad, que, en el caso de los hombres, era un concepto laxo. Y es que la filiación de los hijos, en una época en la que no existían pruebas de paternidad, era fundamental, pues acarreaba derechos de apellido y herencia de mucha importancia.

El arquetipo es un concepto que resulta de la historia y la experiencia, un modelo que de forma inconsciente se traslada de padres a hijos y que la sociedad hace perdurar a través de muchos estímulos y, por esa razón, tarda mucho más en evolucionar que la realidad.

Aequalis
2015

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

Para que funcione el modelo de interdependencia, es necesario un sistema de especialización. El hogar requiere una serie de destrezas y habilidades, y el mercado laboral otras. Es un desperdicio invertir recursos en desarrollar habilidades que no se van a utilizar en el futuro y, por eso, las niñas y los niños eran educados por separado y las mujeres no iban a la Universidad. Su educación se centraba en los atributos que requería el hogar y en los conocimientos que, como madres, debían transmitir a su prole.

La familia y la sociedad velaban para que los díscolos que no quisieran o no pudieran adaptarse al modelo regresaran al camino marcado: la legislación y la opinión pública eran algunas de sus herramientas, y aquellos que persistieran en sus diferencias, eran segregados y, a menudo, tratados como, criminales, locos o enfermos.

Es tan importante que las barreras quedaran claras que los arquetipos del viejo modelo se construyen como opuestos: se es un hombre o se es una mujer, no hay matices intermedios.

La entrada de la mujer al mercado laboral ha hecho que lo femenino invada un mundo que antes pertenecía sólo a los hombres, pero se trata de un hito muy reciente. Por ello, el arquetipo femenino no se ha impregnado todavía de las nuevas características de la

mujer real. Esa es la razón por la que la mujer de hoy en día y su arquetipo son a menudo conceptos muy disonantes en el caso de la mujer heterosexual y todavía más si se trata de la mujer lesbiana. Así, ocurre que, cuando las mujeres ejercen liderazgo, son percibidas a menudo como mandonas, y su ambición como algo negativo. Y es que en nuestro inconsciente más profundo no cuadran con el modelo en el que nos programaron.



Este arquetipo es igualmente responsable del deseo de algunos hombres heterosexuales de revertir a la mujer lesbiana. Los hombres tampoco tenían elección: una profesión respetable era la única salida y, por lo general, la única opción era continuar el negocio de la familia. Una de las formas de garantizar que no se produjera un desvío hacia el confort del hogar o hacia la homosexualidad era separar a los niños de las faldas de sus madres cuanto antes y hacer que

el referente de sus padres fuera omnipresente.

Por su parte, los progenitores se mantenían al margen de sus hijos varones hasta que no tuvieran la edad de empezar su aprendizaje y les era totalmente ajeno el mundo de sus hijas, salvo a la hora de dotarlas y entregarlas a su marido. La dureza del mercado requirer resiliencia, y exige que los sentimientos sean férreamente controlados. Los hombres, salvo

De las tres coordenadas que definen el viejo arquetipo masculino vigente aún en nuestros días, (competitividad, virilidad y contención de los sentimientos) los hombres actuales han cambiado una. Cada vez resulta menos extraño ver llorar a un hombre; los varones asumen con más naturalidad sus sentimientos, de dolor o de alegría, aunque sigue sin entusiasmarles hablar de ellos. Y lo hacen de cara a sus parejas y a sus progenitores, incluso, sus amigos, pero, sobre todo, de cara a sus hijos.

Una nueva paternidad ha surgido y los hombres se resignan cada vez menos a participar en la vida de sus hijos, y también sus hijas, exclusivamente como proveedores. Se involucran más en su educación, en el día a día y se sienten más vinculados a ellos.

En el arquetipo, su virilidad y su competitividad, opuestos a la feminidad, se retroalimentan, ya que sus conquistas y su vida sexual siguen sumando enteros en el perfectamente estratificado ranking que es la masculinidad. Y su capacidad de atraer a las mujeres sigue muy ligada a su capacidad económica. Es tan potente la fuerza de ese arquetipo que incluso en parejas de hombres gay se hace patente. Por eso, encontramos muy coherentes todas las iniciativas que acercan a los hombres a sus sentimientos relajando el estrés entre lo que siempre les han enseñado y lo que desean hacer.

en dos contadas excepciones, el duelo por un ser querido y el cortejo, no pueden hacerse vulnerables a los sentimientos y por eso desde pequeños les enseñan que los niños no lloran. Sólo hay una manera de controlar los sentimientos: sencillamente, no hablar de ellos.

Por lo demás, el deporte, evolución civilizada de los torneos y los duelos, los otros hombres, la Universidad etc., ya se encargaban de desarrollar su competitividad.

Sirva como ejemplo la publicidad de [Huggies](#), en la que de forma cómica nos muestran los retos de un padre primerizo, que, por otro lado, son los mismos que los de las madres, aunque ellas casi nunca han esperado a la llegada de su primer hijo para cambiar su primer pañal.

“Cualquier herramienta que desligue el hasta ahora indisoluble binomio mujer y hogar es un avance”

Por otro lado, las labores del hogar, salvo que sean externalizadas, significan la máxima renuncia a lo económico, el trabajo que nadie quiere hacer porque nadie lo reconoce. Cualquier herramienta que desligue el hasta ahora indisoluble binomio de mujer y hogar es un avance hacia la verdadera igualdad.

Así pues, aplaudimos por igual a [Cillit Bang](#) y su arma contra cuarenta machas o a [KH7](#) por hacer responsables a hombres y a mujeres, no solo de ensuciar, sino de limpiar la casa.

Es un error muy extendido pensar que la homofobia es una herramienta para reconducir exclusivamente la diversidad de orientación e identidad sexual. Su objetivo es también llevar al camino trazado a los hombres heterosexuales que no se circunscriben perfectamente al modelo marcado por el arquetipo.

Nuevos productos y servicios surgen para acompañar los nuevos modelos de paternidad y en este sentido aplaudimos la valentía de [BMW](#) con el lanzamiento del [Serie 2 Active Tourer](#). Sin duda, rompen los esquemas de los más puristas amantes de la conducción, reconciliando la deportividad y la familia. Una apuesta atrevida que seguramente decepciona a más de uno, pero que apunta a un nicho nuevo de hombres que compatibilizan su nueva prioridad, disfrutar de su familia, con su masculinidad, con las renuncias y las ventajas que conlleva.

**Aequalis
2015**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

16



Frame del anuncio BMW Serie 2 Active Tourer.

3. JUVENTUD Y AMISTAD UNIVERSAL

En el antiguo paradigma social, la mujer estaba predestinada a casarse y darle tantos hijos como fuera posible a su marido. Para optar al conyugue que su posición social le pudiera garantizar, la juventud, como sinónimo de fertilidad; la belleza; o ser una mujer hacendosa eran algunos de los atributos que más le podían ayudar.

La belleza es una cualidad subjetiva sujeta a modas y cánones que suelen ir en contra de los perfiles que más abundan. En la época de Rubens, en la que una buena mesa no era lo más habitual, Las Tres Gracias lucen lustrosas, e incluso haciendo gala de su marcada celulitis. Hoy en día, cuando la comida rápida e hipercalórica es lo más generalizado y, además, lo más barato, lo que se lleva es la delgadez. Tanto es así, que la masa corporal mínima de las modelos y la manipulación de sus fotografías se han vuelto asuntos de máxima alerta ante el galopante crecimiento de la anorexia y la baja autoestima de muchas chicas que nunca llegarán a cumplir tan extremas exigencias.

Con sus moderadas variaciones culturales y cronológicas, el canon de la “fragilidad/doncellez” era el que estaba vigente a la hora de buscar marido; solo la maternidad reiterada justificaba la pérdida de la línea y quedaba

justamente compensada con un busto abundante que constituía la otra opción el canon de “fertilidad/abundancia”.

Estos cánones eran repetidos machaconamente por los medios de la época, al igual que ahora hace su equivalente actual, la publicidad: los sonetos de Garcilaso de la Vega, que invitan a recoger el dulce fruto antes que el tiempo airado cubra la hermosa cumbre. También la copla española, fiel reflejo de la realidad del día a día de la época, con los maestros Quintero, Quiroga y León a la cabeza. Ejemplos como “A la lima y al limón” también incitan a las mocitas a casarse cuanto antes, aunque no tengan los ojos grandes, ni talle de espiga, ni labios de sangre y su única opción sea un hombre de cincuenta, eso sí, magistrado.



“Las Tres Gracias”. Rubens.

Aequalis
2015

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

Pero nunca como en la devastada España de la posguerra se ejerció una presión tan tenaz, consciente y bien articulada como la dirigida desde la “Sección Femenina” para hacer regresar a la mujer al hogar tras la improvisada demanda de su mano de obra debido a la ausencia masculina mientras estaba en el frente.

La guerra dejó altas tasas de desempleo, hombres jóvenes sin formación y sin experiencia y falta de recursos para los servicios sociales. Para salir de la crisis, se replicó el modelo que los sindicatos, de exclusiva representación masculina, impusieron cien años antes durante la revolución industrial: la protección del salario familiar frente a la competencia incontestable del trabajo de las mujeres y los niños. Los empresarios los preferían por ser más baratos a la par que eficiente en las nuevas fábricas, en las

que la fuerza bruta ya no era tan diferencial. A través de su servicio social obligatorio, un programa de un año que solo se podía evitar con el matrimonio, se inculcaban los atributos de una buena madre y esposa, y se transmitían los conocimientos de puericultura y medicina elemental necesarios para que fueran las madres las que ofrecieran los servicios de atención primaria, que en la actualidad se colapsan con las epidemias invernales de gripe.

A través de los Coros y Danzas se inculcaba a las chicas el reencuentro con las raíces más profundas y se aprovechaba para que, a la vez que aprendían el folklore de su región, hicieran ejercicio, ya que siempre se valoró esta actividad como un buen medio para obtener y mantener una buena figura, uno de los principales anzuelos para cazar un buen marido.



Aplicando los consejos de la Enciclopedia de la Mujer.

Pero también se promocionaba la diversión. No son pocas las mujeres que hicieron el Servicio Social que lo recuerdan como una gran experiencia de convivencia con las amigas o la primera vez que salieron de casa y vieron el mar o hicieron turismo.

“Cualquier movimiento cotidiano puede transformarse en ejercicio gimnástico”

El deporte, sobre todo la gimnasia, era otro de los alicientes, de nuevo enfocado a la salud y la forma física. Nunca se estimulaba el deporte competitivo y con frecuencia se instaba a usar cualquier ejercicio físico como excusa para quemar calorías. La Enciclopedia de la Mujer, un prolijo compendio de tres tomos de recomendaciones para convertirse en la fémina ideal. Incluye esta fotografía con el siguiente pie de página: “Cualquier movimiento cotidiano puede transformarse en ejercicio gimnástico. Basta para ello efectuarlo con energía, acompasando la respiración, y sobre todo, concentrar el pensamiento en el ejercicio que se ejecuta”.

Mención especial en este manual, merece el capítulo de las amigas, que constituyen la principal amenaza a la exclusiva abnegación debida al marido. Aunque la amistad era una consecuencia de la convivencia, no se promocionaba, y menos aún una vez casada. La misma

publicación les dedica todo un capítulo con la siguiente advertencia: “Digan lo que digan los autores, y, sobre todo, las autoras, la flor preciosa de la amistad se da con mucha mayor frecuencia entre los hombres que entre las mujeres.

La palabra “amigo”, conserva, a través del tiempo, toda la fuerza, toda la profundidad de su significado; en cambio, y no sé por qué “amiga”, “amigas” suena más a relación superficial frívola e insincera. Suele emplearse en plural: “las amigas” y ¡válganos Dios! cuántas cosas desagradables, molestas, hirientes, no se habrán dicho en los dos siglos últimos a propósito de ese monstruo amable, pérfido y sutil: ¡las amigas!”

Más adelante, al hablar del matrimonio, continúa: “Amar tiernamente al esposo es amar todo su pasado, todo su presente y todo su futuro. Su pasado: sus padres, su familia, los sitios donde vivió de niño, sus amigos de la infancia; su presente: sus trabajos y sus días, su profesión y sus aspiraciones, sus aficiones y sus amistades, las pequeñas comodidades que le proporciona la esposa y las legítimas alegrías que le dan sus hijos; su futuro; ese camino hacia el que vais juntos, rebosantes de ilusiones y proyectos, y que es, realmente, “un mundo para dos”. Dejando claro que los votos matrimoniales significaban una renuncia a todo lo anterior.

Vemos pues como en el arquetipo anterior convenía que las amigas quedaran atrás una vez se accedía al matrimonio. Al igual que la homofobia es la herramienta para reconducir actitudes no heteronormativas, denostar la amistad entre mujeres

“La devaluación de la amistad entre mujeres no es exclusiva de la postguerra”

equiparándola con maquinación o brujería y revistiéndola de celos o envidia persigue garantizar la total dedicación de las esposas al marido y a la familia.

Si la amistad entre hombres en el paradigma anterior siempre se ha visto como red, compañerismo o diversión el tiempo debe romper los estereotipos que pesan sobre la amistad femenina y las

mujeres que se han educado en el viejo modelo tienen que aprender a establecer y mantener esas redes de confianza.

Para avanzar profesionalmente, es necesaria la formación de una red profesional de apoyo, que muy a menudo germina a partir de viejas amistades o, al contrario, desemboca en nuevas relaciones personales. La devaluación de la amistad entre mujeres no es exclusiva de la postguerra. Ya Teresa de Jesús, en su estricto Camino a la Perfección, hacía referencia a cómo la amistad entre hombres fortalecía su misión, mientras que la de las mujeres era perniciosa y dañina. En el imaginario del paradigma anterior, la asociación de mujeres es sinónimo de maquinación, brujería o lesbianismo, todos ellos fuera de la norma a seguir.

**Aequalis
2015**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

20



La campaña de Dove sorprendió por romper estereotipos.

Y en este contexto nos parece muy oportuno el mensaje que encierra la publicidad de leche sin lactosa [Kaiku](#) al hacer referencia a lo sencillo que resulta a veces cambiar las cosas que no te gustan sin necesidad de quejarse o enfadarse, sola o en grupo.

En nuestros días, parece que todas estas rigideces se han relajado, pero no siempre es así. El canon de belleza de “fragilidad/doncellez” se ha fusionado con el de “fertilidad/abundancia”, en una ecuación imposible en la que el modelo ideal de mujer es la delgadez de la adolescencia, con mucho pecho, y además debe estar en forma y musculada.

Es tal la obsesión por deshacer el camino que hay marcas de ropa que incluso ofrecen diferentes versiones del mismo estampado a madres y a hijas.

Celebramos, la oportunidad de [El Corte Inglés](#), al lanzar [Soy Curvy](#), con la que, por supuesto, pretende vender a nuevos nichos de clientas, pero a través del cual nos abre los ojos a un concepto de belleza más universal.

Antaño el hito del matrimonio marcaba incluso el peinado, que pasaba a ser recogido de modo diferente. La llegada de las canas, sinónimo de la menopausia, era el inevitable aviso de estar ya fuera de mercado. En España (no así en todos los países) en la actualidad, las canas se han convertido en un desafío: quien las luce orgullosa se ve constantemente alertada



Jane Fonda anuncia productos de belleza.

de lo mucho que avejentan y en ocasiones recibe llamadas a la atención, pues se interpretan como un síntoma de abandono.

Qué contradicción que casi siempre sean chicas jóvenes las que vendan los resultados milagrosos de las cremas antiarrugas, cuando no son ellas las que las usan y ni siquiera las que pueden pagar estos carísimos tratamientos. Si en su día nos encantó ver a Jane Fonda luciendo patas de gallo anunciando [L'Oréal](#), ahora nos congratulamos con los anuncios de [Pilexil](#), en los que una mujer madura luce una orgullosa melena blanca con una preciosa sonrisa que dibuja arrugas de expresión. También nos encanta la versión “Soy viuda” de las [Mo de Multiópticas](#), no sólo porque tras su pérdida no se resigna a tirar la toalla, sino porque quiere color, otro de los privilegios vedados a



Soy Curvy, de El Corte Inglés

las mujeres mayores del paradigma anterior. Tradicionalmente, el canon de belleza ha sido más benévolo con los hombres. Por supuesto, ser alto, varonil y bien parecido siempre ha sido una ventaja, no sólo para atraer a las mujeres, sino como baza profesional. Sin embargo, blindados por la frase “el hombre y el oso cuanto más feo más hermoso”, se les ha permitido envejecer con más indulgencia. Para ellos, las canas han sido siempre sinónimo de experiencia y sabiduría y en no pocas ocasiones sumaban y no restaban.

La barriga y la calvicie tampoco eran un inconveniente insuperable; incluso se asumía el desaliño, pues, en definitiva, las manchas y las arrugas eran cosa de la mujer al cargo, ya fuera la madre, la esposa, la hermana o la tía. Sin embargo, se ha inaugurado un mercado de productos y servicios: cremas,

gimnasios, incluso maquillaje para los más osados, que antes les estaban vetado porque se acercaban peligrosamente al mundo femenino. Se ha dado la vuelta a la tortilla y ahora no hay hombre de cuarenta años que no rescate sus viejas zapatillas y no se ponga a correr. La bicicleta ha resucitado. En la oficina se reúnen y compiten por el número de kilómetros que han entrenado porque el que no sueña con correr el maratón de Nueva York o no ha hecho ya varias San Silvestres, es la excepción, triatlón, iron-man, trail running, antes para unos pocos, casi se han convertido en deportes de masas.

Con frecuencia pensamos que las dietas con sus sacrificios, la cirugía estética con sus riesgos o los blanqueamientos de dientes hasta límites irreales son una imposición del mundo empresarial, y no debemos olvidar que, si así fuera, no sería posible sin nuestra connivencia y aceptación del canon vigente, que siempre será decidido en contra de la media aritmética y en torno a lo único que todos seremos menos, y nunca más: jóvenes.

Para lograr un mundo más igual, es imperativo que amplíemos nuestro canon de belleza y lo desliguemos de la juventud y la maternidad en el caso de las mujeres y de la virilidad eterna en el caso de los hombres.

4. ¿POR QUÉ SEGUIR CELEBRANDO EL ORGULLO GAY (LGTB)?

No son pocos a los que les irrita que llegue el 28 de junio. No entienden por qué hay que celebrar el Día Internacional del Orgullo Gay (hemos de tener en cuenta que gay es un anglicismo y en inglés el adjetivo no tiene género).

En general, uno de los principales argumentos es que no es lógico sentirse orgulloso de ser gay. En cierto modo nos les falta razón: el orgullo es un sentimiento, no es racional y, como tal, no siempre se puede controlar ni explicar. Pero su demostración es un acto de autodeterminación y libertad individual. Tampoco es muy racional el hecho de ser seguidor de un equipo de fútbol y vivir con entusiasmo y orgullo desmedido sus gestas en el campo de juego. Aún menos cuando ni siquiera el aficionado es responsable de las mismas en primera persona. Los que no entienden que, con la llegada del verano, la gente se disfrace y salga a la calle, no se

ha planteado que, a menudo, las mismas guisas desmesuradas se ven en los estadios, sin que a nadie le extrañe o escandalice.

El Orgullo Gay nació como un día de reivindicación en las mismas fechas que se produjeron los disturbios por la represión de las redadas en el pub Stonewall en el Greenwich Village de Nueva York. A medida que se han ido logrando los derechos y las reivindicaciones, ha adquirido tintes de alegre celebración por los hitos conseguidos. Finalmente, y en concreto en España, ha adquirido una dimensión comercial nada desdeñable. La marca España es identificada como una de las más tolerantes, y cada año miles de personas LGTB viajan a nuestro país atraídos por nuestra fama de buenos anfitriones, aderezada por nuestro clima y nuestra bien ganada fama de sabernos divertir más que otros.

Aequalis
2015

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

23



Stonewall Inn en Greenwich Village. NYC.

Otro de los argumentos para protestar por esta celebración es que ya se han alcanzado las reivindicaciones necesarias, y en parte tampoco aquí le falta razón a quien la esgrime. La legislación

“Sería ilusorio pensar que la promulgación de la ley es sinónimo de su cumplimiento; todavía tenemos un largo camino por recorrer”

española, con algunas flagrantes lagunas en torno a la filiación de los hijos de las parejas LGTB, es de las más avanzadas en cuanto a matrimonio, adopción y reasignación sexual. Sin embargo, sería ilusorio pensar que la promulgación de la ley es sinónimo de su cumplimiento; todavía tenemos un largo camino por recorrer.

La homofobia existe aún en España y no es solo la actitud hostil hacia las personas con diferentes identidades y orientaciones sexuales, sino la herencia de una herramienta de control de las personas

heterosexuales que no se adaptan a los roles predeterminados por el viejo modelo.

Cuando una niña es considerada “marimacho” por jugar al fútbol y un niño “nenaza” por no divertirse con los videojuegos violentos, estamos ejerciendo homofobia al tratar de reconducir situaciones que no cuadran con nuestra programación heredada. Lo mismo ocurre cuando un hombre es considerado “blandengue” por no llevar los pantalones en su casa y una mujer “trepá” simplemente porque tiene ambición profesional. Asumir que el insulto homófobo es un rito folklórico y cultural es incompatible con los nuevos valores.

La homofobia cognitiva es la conceptualización que se hace de la diversidad de orientaciones e identidades sexuales y, en la actualidad, todavía sigue muy anclada en la asunción de que la heteronormatividad es una forma superior.



Pareja gay en el Orgullo de Madrid 2015.

Como todas las minorías, y sobre todo cuando son muy desconocidas, las personas LGTB son muy vulnerables a la simplificación del estereotipo, y con frecuencia oímos frases como “los hombres gay son...” o “ las mujeres lesbianas son...”, como si la orientación sexual fuera un factor simplificador de los condicionantes socioculturales y de otras muchas variables. El estereotipo, incluso cuando es positivo, encierra muchos peligros, pues, en definitiva, es falaz.

La homofobia conductual va desde el chiste fácil, aparentemente inofensivo aunque puede resultar intimidatorio en ciertos contextos, pasando por el insulto, la amenaza, la agresión y el asesinato.

La homofobia emocional es la panoplia de sentimientos negativos que están vinculados socialmente a la diversidad de orientaciones e identidades sexuales. Una vez más, es heredada del pasado y constituye una herramienta de control fundamentada para la estigmatización de las personas LGTB y de todos aquellos que las amparan o comprenden.

La homofobia interiorizada es el resultado de una sociedad que rechaza a las personas LGTB y fomenta, por tanto, el rechazo de las personas que no se adaptan al modelo hegemónico heteronormativo. Un entorno hostil es negativo a cualquier edad, pero especialmente



Campaña “No soy tu chiste”. Daniel Arzola.

pernicioso durante la infancia y la adolescencia, edades en las que muchas personas descubren que son diferentes. La relación causal que a menudo se establece entre la falta de autoestima, la introversión y el mayor índice de suicidio de las personas LGTB está relacionado directamente con este rechazo.

La homofobia liberal es la simplificación de todas las dimensiones de la diversidad de orientación e identidad sexual a las relaciones sexuales. En los Estados Unidos se materializaba en el “Don’t ask, don’t tell” institucionalizado en el ejército, y en España está aún muy vigente en la frase “A mi no me importa lo que cada uno haga en su casa mientras que no me lo cuente”.

Vemos, pues, que, aunque los aspectos de celebración y financieros ganan enteros en las celebraciones del orgullo español, aún queda margen para mejorar.

Apoyar el orgullo no es activismo, es la celebración de los hitos de nuestra sociedad a la vez que un recordatorio de que todavía tenemos mucho que hacer.

Bravo pues, por todas las empresas que en estos días emplean recursos en concienciar e impulsar el cambio. A través de sus imaginativos “Doodles” la empresa [Google](#) hace una encomiable labor de información y sensibilización de celebraciones relevantes.

Con su omnipresencia y su variedad contribuyen a reforzar referentes que lamentablemente el gran público a menudo desconoce.

También ha sido Google precursor en el apoyo al Orgullo y fue una de las primeras marcas generalistas en impulsar la celebración con un autobús que circuló por todo el recorrido de esta fiesta en Madrid. Pero si cabe, su testimonio más comprometido ocurrió durante los Juegos Olímpicos de Sochi en los que las distintas disciplinas de estos juegos de invierno aparecían sobre una bandera multicolor, como protesta por la regresión de los derechos de las personas LGTB en este país.

Aequalis 2015

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTB

26



Doodle gay.

5. HACIA UN NUEVO MODELO DE FAMILIA

La familia es el constructo social que más ha cambiado con el nuevo paradigma: de extensa ha pasado a ser nuclear. Aunque la crisis ha restablecido muchas dependencias, ya no es habitual ver familias grandes con tíos y abuelos viviendo bajo el mismo techo.

La familia ha dejado de ser un centro de producción y su mantenimiento en general está basado en rentas individuales. La reproducción ha dejado de ser el leitmotiv de la familia: la sociedad, no sin presiones derivadas de la herencia del pasado, acepta cada vez más la existencia de parejas sin hijos.

En definitiva, el matrimonio, la pareja, deja de ser una alianza económica y reproductiva, en mayor o menor medida pactada por los padres, para pasar a ser una decisión individual que pivota en torno al afecto y el cuidado, y en la que los condicionantes económicos pueden pasar a un segundo plano. Incluso la relación que unía a sus miembros

ha cambiado: el amor deja de ser romántico para pasar a ser confluyente, es decir contingente. Atrás queda el concepto de para siempre, que les inculcaban a las niñas con los cuentos de princesas. Ahora es un amor condicionado a que se sigan dando los precedentes que lo hacían posible.

Por su parte, los roles de cada miembro ya no están predeterminados. La autoridad del padre secundada y moderada por la madre ya no es necesariamente la norma, y los padres actuales se ven obligados a negociar con sus hijos lo que antes acataban sin rechistar de sus progenitores. En efecto, el poder de negociación de cada uno de los miembros de la familia es ahora la norma para designar los roles desempeñados. Todos nos hacemos eco de situaciones extremas en las que niños tiranos doblegan la voluntad de sus padres, algo inconcebible en el pasado.

Aequalis
2015

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

27





“La felicidad siempre es la respuesta”. Spot de Coca-Cola.

Aequalis 2015

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

28

La reproducción asistida ha hecho que hombres y mujeres estériles puedan engendrar o que parejas del mismo sexo tengan hijos. La adopción o los vientres de alquiler (con lagunas legales en España) han supuesto una revolución en la filiación de los hijos que ha abierto la puerta a la convivencia de diferentes razas bajo un mismo apellido.

La fertilidad ya no es un reloj biológico que acucia solo a las mujeres. Y si nunca escandalizó un padre mayor, ahora comienza a ser socialmente aceptable una madre longeva incluso con una pareja mucho más joven que ella.

La familia ha cambiado mucho, pero sigue siendo un concepto

ancestral y, por lo tanto, anclado en las creencias más profundas. Por ello, es urgente normalizar la nuevas realidades y, en este sentido, aplaudimos la campaña de [Asevi](#) “el reflejo más real de un suelo limpio”, que reivindica la importancia de aceptar la realidad tal como es y olvidar los modelos preconcebidos.

Por su parte, [Coca-Cola](#), con una campaña muy similar bajo el eslogan “la felicidad siempre es la respuesta”, redundando en la idea del amor confluyente como nuevo pegamento de la familia, y nos recuerda a todos que los niños, el eslabón más débil de la cadena de nuestra sociedad, suelen ser los que más sufren la irracionalidad de los adultos.

6. LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y LA ADMINISTRACIÓN

El valor de los aliados es reconocido por todos los especialistas en diversidad como uno de los activos básicos para conseguir la igualdad o la normalización de cualquier minoría o grupo que sufra la discriminación. La eficiencia de la colaboración de un aliado se multiplica exponencialmente cuando se trata de un referente y su labor de prescripción cobra una mayor visibilidad.

“La eficiencia de la colaboración de un aliado se multiplica cuando se trata de un referente”

En este contexto, es imprescindible el trabajo que las Administraciones hacen en primer lugar para legislar, pero también para garantizar que las cotas de igualdad y de no discriminación marcadas por la ley se hagan realidad en el día a día de la vida de la ciudadanía para la que gobiernan.

Buen ejemplo de ello es el **Programa LGTB de la Comunidad de Madrid**. Desde su fundación en 2002, fecha desde la que ha trabajado ininterrumpidamente, ha cosechado premios y reconocimientos internacionales por su eficacia a la hora de paliar la homofobia desde muy diferentes frentes: atención social y psicológica, asistencia jurídica, programas de sensibilización y formación, además de ofrecer un

completo servicio de documentación. Sus servicios están dirigidos a la población LGTB, pero también a sus familiares, que a menudo recurren a ellos para recabar información sobre una realidad que les era completamente ajena. También ofrecen sus servicios a estudiantes y profesionales, ya sean educadores, ejecutivos, sanitarios etc., que necesitan conocer cómo gestionar la diversidad LGTB en sus trabajos. Nuestro reconocimiento a esta iniciativa viene refrendado por el Consejo de Europa, que en 2014 la ha nombrado “mejor práctica” de intervención local en el capítulo LGTB.

La **Embajada de los Estados Unidos en España** tiene un gran interés por incrementar la sensibilización en torno a todas las dimensiones de la diversidad.



Manuel Ródenas.

**Aequalis
2015**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB



El embajador de EUA izando la bandera gay.

Aequalis 2015

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

30

La llegada de un nuevo embajador, James Costos, ha mantenido los programas anteriores, aunque haciendo especial hincapié en la diversidad LGTB. Su firme defensa de los derechos de este grupo como derechos humanos se ha materializado en multitud de iniciativas enfocadas a allanar el camino de las grandes multinacionales a la hora de apoyar la normalización de la

diversidad de orientación e identidad sexual en el entorno corporativo. Este apoyo se ha materializado en actos simbólicos como el izado de la bandera multicolor en el mástil de la embajada, artículos de prensa, y la promoción y participación de eventos de formación y sensibilización tales como el Día Internacional de la Homofobia y la Transfobia o el [LGBT@WORK](#).



Santiago Iñiguez, Decano de IE Business School.

Uno de los grandes retos de los grupos que luchan por los derechos civiles en la actualidad es la búsqueda de financiación alternativa a las subvenciones que en el pasado les concedían las diferentes administraciones y que se han visto diezmadas debido a las restricciones presupuestarias.

En este sentido, nos parece remarkable el trabajo conjunto de la [Oficina de Turismo de Extremadura](#) con la [Fundación Triángulo](#), que cooperan desde el convencimiento de que la diversidad bien gestionada es un auténtico activo empresarial, tal como lo demuestran con su iniciativa [Extremadura Amable](#). En ella se aglutina un nutrido grupo de pequeños y medianos empresarios, principalmente de hostelería, previamente sensibilizados en normalización e igualdad y que promueven conjuntamente su región como un destino gay friendly en toda su oferta turística, ya sea de naturaleza, gastronomía patrimonial o de fiestas populares.

Asimismo, se han distinguido por la creación y promoción de eventos dirigidos a la comunidad LGTB, como [L@s Palom@s](#), que combina la perfección su aspecto reivindicativo y de celebración de los hitos conseguidos con el desarrollo económico de la región. Al ser programado en fechas valle del calendario turístico, desestacionaliza y revitaliza la industria; en sus últimas ediciones ha congregado a más de 9.000 asistentes.

Esta colaboración empresarial con una de las asociaciones que defienden el avance de la igualdad nos parece una buena práctica pues las asociaciones necesitarán de la iniciativa privada para llevar a cabo sus objetivos y, por su parte, las empresas necesitarán su ayuda para dar coherencia a sus políticas de diversidad. En este caso, la [Fundación Triángulo](#) acompaña a los empresarios vinculados con la iniciativa de [Extremadura Amable](#) en la formación y sensibilización de sus cuadros de empleados a la hora de gestionar la igualdad.

Aequalis
2015

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

31



Cartel L@s Palom@s Coj@s.



Anuncio de la campaña de la Generalitat de Catalunya.

Aequalis 2015

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

32

La **Generalitat de Catalunya**, a través del “Área para la igualdad de trato y no discriminación de personas lesbianas, gais, transexuales y bisexuales”, lleva a cabo un intensa labor de defensa del colectivo LGTB y de apoyo, asesoramiento y seguimiento en los casos de agresiones de carácter homófobo y tránsfobo velando así por la aplicación de la “Ley de Derechos de las Personas Gais, Lesbianas, Bisexuales y Transexuales y para la Erradicación de la Homofobia” aprobada por el Parlament de Catalunya.

La Generalitat pone a disposición de la población recursos como la línea de atención telefónica 012 para facilitar la atención de las posibles víctimas de agresión, maltrato, o cualquier otra forma de vulneración de los derechos de personas LGTB.

Además se intenta sensibilizar a la población con la difusión de campañas y spots televisivos que contribuyan a dar a conocer la realidad de las personas LGTB y a promover el respeto que merecen.

7. DIVERSIDAD LGTB EN LAS ORGANIZACIONES

Uno de los grandes retos que tienen las corporaciones que trabajan en diversidad es separar gestión de activismo. Y no porque una sea mejor que la otra, sino porque empresa y ONG son dos organizaciones diferentes con misiones muy distintas.

“Uno de los grandes retos que tienen las corporaciones que trabajan en diversidad es separar gestión de activismo”

Hay quienes abominan del activismo, escandalizándose del extremismo de **Femen**, por ejemplo. Quienes lo hacen, olvidan con frecuencia que Concepción Arenal fue la primera mujer que rompió con el código del vestir y la norma, poniéndose unos pantalones y quebrantando la ley al asistir a la Universidad bajo una identidad falsa de hombre. En la actualidad, nadie critica su osadía y, en general, las mujeres que han accedido a la Universidad se sienten agradecidas a su valiente determinación.

No es el objetivo de este ejemplo reivindicar las protestas de este grupo ni justificar sus métodos, aunque tampoco criticarlos, sino contextualizar la importancia del activismo para poder avanzar en los derechos civiles. Las inercias del pasado necesitan del activismo de unos pocos para cambiar. Vemos, pues, que no es misión de las empresas el avance

de los derechos civiles, pero sí la coherencia de todas sus acciones con los valores que marque su cultura y con el cumplimiento de la legislación y las recomendaciones vigentes. Si una empresa afirma que la diversidad es uno de sus valores clave, debe ser coherente y resultará difícilmente justificable que seleccione unas dimensiones de la diversidad sin abordar la compleja realidad que constituye nuestra sociedad.

En el paradigma social anterior, la principal prioridad de la unión entre el hombre y la mujer era la procreación, y cualquier camino que no condujera a este objetivo era censurado y reconducido. Por ello, la mayoría de las religiones tachaban las uniones de personas del mismo sexo como desviaciones transformándolas en pecado. Por su parte la sociedad las trata de reconducir tachándolas de patológicas o delictivas.

Al igual que el divorcio o el anticonceptivo, las relaciones homosexuales van en contra de los preceptos de la mayoría de creencias. Sin embargo, la nueva actitud inaugurada por el Papa Francisco es más cercana y consciente con las personas que sufren. No en vano, le ha valido ser nominado como personaje del año por las publicaciones más prestigiosas.

Aequalis
2015

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB



Aequalis 2015

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTB

34

Informe ESADE, la visibilidad LGTB en el lugar de trabajo.

Con su planteamiento “¿Quién soy yo para juzgar?”, también se ha referido a las personas LGTB. Su frase no aprueba, pero ciertamente ha sido de gran consuelo para muchos católicos que no han elegido su orientación ni identidad sexual.

En España la abolición de la Ley de Vagos y Maleantes allá por el año 1973 despenalizó la homosexualidad. Por su parte, la [Organización Mundial de la Salud](#), máxima autoridad en la definición de conceptos como enfermedad o pandemia, declaró la homosexualidad fuera de la lista de enfermedades en 1990. Finalmente, comentar que la encuesta del CIS previa a la aprobación de la ley que legalizaba el matrimonio LGTB

afirmaba que más del 65% de los españoles estaban de acuerdo con que gozaran de los mismos derechos que el resto.

Sin embargo, y a pesar de todo esto, sigue existiendo la homofobia, los profesionales LGTB siguen manteniendo su identidad dentro del armario y, lo que es todavía más grave, los niños sufren homofobia en el colegio, bien por no adaptarse al modelo hegemónico, o bien por ser hijos de familias LGTB.

Abordar la diversidad LGTB en la empresa no es defender los derechos civiles de las personas LGTB: es normalizar una situación real que está presente en todas nuestras organizaciones.

A continuación, destacamos algunas de las mejores prácticas que desarrollan las empresas que abordan este tema.

a) Es deseable que las políticas de diversidad sean coherentes y patentes en todas las acciones y departamentos de la empresa, y por ello es pertinente que dependan de los órganos de máxima decisión de la empresa.

b) Es adecuado que las políticas de no discriminación se den a conocer a través de herramientas de comunicación externa e interna, y que de forma explícita incluyan la no discriminación por identidad sexual, orientación sexual o expresión de género.

c) Al igual que los programas de mentores han sido muy útiles para promocionar el liderazgo femenino, por ser buenas herramientas de apoyo y aportar referentes en los que poder reflejarse, la formación de grupos internos genera estas redes de apoyo informal. Si no se pueden generar internamente por ser empresas pequeñas, es

aconsejable dar información sobre grupos equivalentes.

Pride@SAP es la red de empleados LGBT y aliados de **SAP SE**, la multinacional de software empresarial. **Pride@SAP** tiene presencia global, siendo especialmente fuerte en Europa, EEUU y América Latina. Sus principales objetivos se vinculan con la creación de un entorno laboral positivo y libre de prejuicios para el colectivo LGBT, lo que conlleva un aumento en la productividad y creatividad dentro de la empresa.

Uno de los mayores éxitos del grupo es haber conseguido movilizar todas las áreas relevantes de la empresa para prestar apoyo a empleadas y empleados transexuales en el proceso de cambio de género, hasta el punto de haber mostrado en CeBIT, la mayor feria de Tecnologías de la Información y Comunicación del mundo, cómo dicho proceso se cubre en la actualidad con el software de RRHH de SAP.

**Aequalis
2015**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

35



Pride@SAP es la red de empleados LGBT y aliados de SAP SE.



It Gets Better España.

Tienen alianzas con los principales grupos profesionales LGBT en todo el mundo como [PROUTATWORK](#) y [Unicorns in Tech](#) en Alemania, [Human Rights Campaign](#) y [Lesbians who Tech](#) en EEUU y [Fórum de Empresas e Direitos LGBT](#) en Brasil. En España las colaboraciones más estratégicas incluyen el [IE Business School](#) con su grupo [IEOut](#), [Lesworking](#) y el proyecto [It Gets Better España](#).

Otras son independientes y transversales, acogen a personas LGBT interesadas en fortalecer su network. Tal es el caso de [Lesworking](#) una laureada iniciativa

de profesionales lesbianas que se apoyan con actividades de networking enfocadas a desarrollo de conocimientos y habilidades, a conectar ideas de emprendimiento y recursos o a dar visibilidad y apoyo a este selecto grupo de profesionales.

[leOut&Friends](#) es la red LGBT de [IE Business School](#) es abierta y gratuita a todos los profesionales interesados en profundizar en las mejores prácticas de gestión de la diversidad LGBT en el entorno laboral y en la escuela. Asimismo, funciona como una red de acogida a los nuevos alumnos y como un programa de mentoring informal.

**Aequalis
2015**

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTB



LGBT@Work.

d) Ser explícitos a la hora de dejar claro que los beneficios o las invitaciones de la empresa incluyen a todos. “Marido” es una palabra menos inclusiva que “pareja”.

e) Contar con referentes LGTB es una gran ventaja pero, si no los tenemos dentro, seguro que los encontraremos fuera. En ningún caso consideramos adecuado invitar o pedir a la gente que haga lo que no desee hacer. La empresa solo debe garantizar un entorno inclusivo para que todos sus trabajadores sean ellos mismos.

f) El papel de los aliados es crucial, personas que sin ser LGTB pueden impulsar este cambio.

g) Si se hacen encuestas de clima laboral, es recomendable incluir preguntas sobre diversidad LGTB y/u homofobia.

h) Es recomendable tener un sistema de comunicación y gestión de situaciones no deseables que garanticen el anonimato de las partes y el adecuado manejo de procedimientos.

i) La mayoría de los casos de discriminación son fruto de las inercias y del desconocimiento. Por ello, la sensibilización y la formación son la mejor herramienta de prevención. Es muy recomendable hablar de diversidad en la empresa,

incluyendo por supuesto la dimensión LGTB.

j) La comunicación externa y la publicidad comercial deben ser inclusivas, y recordemos que inclusivo no es necesariamente sinónimo de explícito. Invertir en publicidad en los medios especializados, además de suponer un posible nuevo nicho de mercado, es apoyar la normalización.

k) Hemos visto que, en España, los derechos civiles de las personas LGTB están garantizados por ley, pero no siempre son una realidad en el día a día. Apoyar a las organizaciones que luchan por los derechos civiles según las premisas de nuestros valores es una buena manera de devolver a la sociedad a la vez que mejoramos nuestra reputación. Este apoyo se puede materializar en patrocinio, (tal y como queda patentado en el apartado de mujer y deporte de este trabajo), donaciones monetarias o en especie, o a través de programas de voluntariado corporativo.

l) Desde la perspectiva del cliente, no es necesario crear productos exclusivos, pero sí estar seguros de que los nuestros no discriminan a nadie y que las personas que prestan nuestros servicios están sensibilizadas con la realidad LGTB.



IBM apoya la diversidad.

El **grupo EGF** ofrece servicios y contenidos dirigidos al público LGBT, facilitando el acercamiento de las empresas generalistas a este nicho de mercado. Para ello una de sus últimas iniciativas es el desarrollo de un decálogo de buenas prácticas. Este decálogo se refuerza con el distintivo EGF que las empresas incluyen en su comunicación y que certifica que son Gay Friendly.

Una de sus buenas recomendaciones es huir de políticas de tolerancia, como si la diversidad de orientación e identidad sexual fueran un error admisible. Según ellos se trata de fomentar el respeto a la diferencia y el apoyo a las personas LGBT sobre todo a aquellas que pertenecen a colectivos más vulnerables, tales como los jóvenes transexuales.

IBM España ha sido uno de los precursores en demostrar que la diversidad, en todas sus dimensiones, es un activo. No sólo hace esfuerzos cuantificables en financiación de recursos y actividades de carácter interno que contemplan todas las dimensiones de la diversidad que

hemos visto en este documento, sino que, además, lleva a cabo una gran labor didáctica de puertas afuera, esforzándose por estar y apoyar todos los foros e iniciativas coherentes con su estrategia de diversidad.

Y en este sentido, queremos reconocer el apoyo al **LGBT@WORK** en sus ocho ediciones. Se trata de un evento abierto y gratuito organizado por ieOut, la red LGTB del **IE Business School** en el que anualmente se comparten las mejores prácticas de normalización LGTB en la empresa y en el mundo académico.



Grupo Empresas Gay Friendly

8. EL BALANCE DE VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL

Otro de los campos de interés que aborda la diversidad en las organizaciones es el equilibrio de vida personal y profesional. Por desgracia, muchas de las empresas lo abordan todavía como una relación binaria entre tiempo profesional y tiempo

personal, según lo empleemos en una de las tres dimensiones siguientes.

“El tiempo es un recurso finito y la forma en que lo invertimos define nuestras vidas y nuestras carreras”

doméstico. Además, lo vinculan con demasiada frecuencia al liderazgo femenino, asumiendo que solo a las mujeres les compete conciliar.

El tiempo es un recurso finito y la forma en que lo invertimos define nuestras vidas y nuestras carreras. El uso que hacemos del tiempo tiene un coste de oportunidad que puede condicionar nuestro equilibrio

El tiempo doméstico es el que destinamos a los aspectos de la supervivencia y las labores derivadas de la reproducción y otros dependientes. En el pasado, el hogar era un lugar de producción: el pan, la ropa, los cultivos se generaban en el hogar. En la actualidad, es sólo un lugar de consumo, y nunca ha estado tan devaluado como en nuestros días. Este tiempo ni siquiera se cuantifica, salvo cuando se externaliza con servicio doméstico u otros proveedores como guarderías, tintorerías, terapeutas, etc. En la sociedad de nuestros días, el valor del trabajo no remunerado está devaluado. Y todo ello a pesar de que, irónicamente, la mayoría de los padres y madres declaran que los hijos son la prioridad de sus vidas.

**Aequalis
2015**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

39



El tiempo público es el que invertimos en las actividades remuneradas y todos sus satélites, el tiempo en la oficina o en la fábrica, pero también el que empleamos en comidas, eventos de networking, partidos de paddle o con el jefe o las horas delante de la tele que aprovechamos para actualizar el perfil de LinkedIn.

“En nuestra cultura, el tiempo propio de las mujeres tiende a confundirse con el tiempo doméstico”

Por último, existe una tercera dimensión, pocas veces tenida en cuenta: el tiempo propio, en el que cultivamos nuestra individualidad. No es fácil clasificar las actividades que hacemos a lo largo del día en una de las tres categorías, pues el contexto es esencial. Hacer una buena lasaña puede ser tiempo doméstico si se cocina para la familia, público si la realiza un chef en su restaurante o una creación y, por ello, tiempo propio, si la realizamos por afición para escapar del estrés de una largo día de trabajo.

En nuestra cultura, el tiempo propio de las mujeres tiende a confundirse con el tiempo doméstico, pues en el paradigma anterior ser una mujer ejemplar y completa estaba muy ligado con la maternidad y el cuidado, es decir, que muchas mujeres se realizaban a través de la maternidad. Por otro lado, ser un varón respetable estaba

indefectiblemente vinculado a ser económicamente productivo y, por eso, el tiempo propio de los hombres a menudo se veía amenazado por su mundo profesional y sus satélites, por ello, desde un punto de vista cultural, los hombres necesitaban sus trabajos para sentirse completos.

La aparición de nuevas familias formadas por personas del mismo sexo parecía terminar con este desequilibrio del uso del tiempo. Sin embargo el estudio sobre las familias LGTB del profesor Ignacio Pichardo evidencia que la descompensación de tiempos se replica basada no en el género pero si en función del rol desarrollado en la familia, el rango de ingresos, la paternidad o maternidad de los hijos o incluso la posesión del hogar. En el caso de las parejas de hombres es muy habitual que el tiempo doméstico se externalice o que todavía una mujer de la familia ayude en la gestión del hogar y de los hijos.

Uno de los grandes retos para involucrar a las nuevas generaciones es que ya no viven tan mediatizados por ese sesgo y su tiempo personal en todas sus dimensiones cobra una gran prioridad. Los hombres se resignan cada vez menos a perderse la paternidad y las mujeres se van concienciando de la importancia de invertir en visibilidad y networking si desean llegar a ser líderes. Pero, mientras tanto, y con las generaciones que están a caballo entre los dos

paradigmas, las organizaciones, la sociedad y el legislador van improvisando en un proceso constante de prueba y error que intenta armonizar las creencias heredadas con los nuevos valores.

La ley de Igualdad y el blindaje laboral de las personas con reducción de jornada son ejemplos no exentos de controversia. Por un lado, muchos empresarios protestan porque consideran que la protección de la maternidad le corresponde al Estado. Por otro, mujeres en edad de procrear, aunque no se planteen ser madres, se sienten discriminadas por un empleador que duda de su compromiso con sus carreras. Las mujeres que se acogen a ella se quejan de que su empleador confunde número de horas con compromiso, capacitación y excelencia. Por otro lado, aunque la crianza de los hijos puede ser muy satisfactoria, el hogar es un entorno de aislamiento y dependencia económica. Finalmente, hay que decir que vivimos en un mundo materialista en el que casi todo lo mide el dinero. Estas dos últimas son las razones por las que en el antiguo paradigma era aconsejable vetar a las mujeres su acceso a la educación. Generar expectativas y desarrollar habilidades que no se van a utilizar conduciría posiblemente a la frustración.

La crisis ha hecho de la vuelta de la mujer al hogar un asunto político, pues, si regresan a casa, contribuyen a repartir el



El tiempo propio.

poco trabajo existente entre las familias, aminorando el terrible dato de los hogares con todos sus miembros sin empleo. Además, con su trabajo invisible (porque no es remunerado), contribuye a paliar la falta de financiación para servicios relacionados con la infancia o la dependencia. Finalmente, al dejar de ser buscadoras activas de empleo, aminoran las estadísticas de desempleados. Todo esto hace del tema un asunto candente y muy expuesto a la demagogia.

Según los datos de la EPA, el porcentaje de mujeres con reducción de jornada por compromisos familiares y cuidado de dependientes es muy superior al de los hombres. Es una obviedad que la herencia cultural y social tienen mucho que ver, pero además, la Ley de Igualdad declara explícitamente que protege la maternidad frente a la copaternidad, sólo hace menciones marginales a la importancia de la corresponsabilidad y no incluye medidas para revertir esta tendencia apoyando de algún modo la paternidad.

La reducción de jornada implica menores cotizaciones a la Seguridad Social y, por lo tanto, mayor precariedad para el futuro. En caso de divorcio, los jueces no otorgan ya pensiones compensatorias a mujeres con formación y en edad de trabajar bajo el pretexto de que pueden reincorporarse al mercado. Obvian la contingencia de que, independientemente del potencial profesional que se hubiera tenido en el pasado, la reincorporación al trabajo en estos días después de años de inactividad o ralentización de la misma puede estar ligada a la precariedad y al fenómeno del 'mileurismo'.

esta actitud no se corresponde con el arquetipo masculino hegemónico.

Por todo lo anterior, aplaudimos a [Ikea](#) que, en su plan de igualdad, contempla medidas de apoyo a la coparentalidad y, en caso de igualdad de condiciones ante un ascenso, tendrá preferencia el hombre o la mujer que haya disfrutado de una baja maternal o paternal. En [Alcoa](#), vincular los objetivos de diversidad al sistema de incentivos variables de los líderes de los diferentes equipos ha sido muy eficiente a la hora de atraer, desarrollar y retener el talento.

Aequalis 2015

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTB

42

No son pocos los que opinan bajo estos argumentos que la Ley discrimina a la mujer, porque, dadas las inercias establecidas, blindar la maternidad frente a la copaternidad penaliza el liderazgo femenino. Este apoyo tan sesgado a la maternidad es una doble barrera para los padres cuya prioridad es su familia, pues deben acogerse a medidas diseñadas para mujeres además de sobrepasar la barrera cultural y de la opinión pública, ya que

Pero [Change.org](#) va todavía más lejos, y otorga los mismos derechos a padres y a madres, concediendo los mismos días de baja paternal y maternal, a unos y a otros e igualando así lo que no equipara la Ley. Y es que, como vemos, la legislación es en ocasiones un hito inalcanzable y, en otras, un punto de partida. Con esta medida evitan que haya sesgos en función de la contratación o nombramiento de mujeres jóvenes.



Change.org otorga los mismos derechos a padres y a madres.

9. OTRAS DIMENSIONES DE LA DIVERSIDAD

Existen muchos motivos por los que una organización decide apostar por la diversidad. En ocasiones, se trata tan solo de una postura para mejorar la reputación; en otras, es el deseo de abordar un nuevo nicho de mercado.

“La dimensión LGTB, que empieza a ser visible en España busca la inclusión de todas las personas”

También puede estar motivado por el interés de mejorar la capacidad de atraer y retener el mejor talento o la necesidad de devolver a la sociedad apostando por los valores que defienden la igualdad de oportunidades para todos. Finalmente, existe un grupo de empresas escogidas que consideran la diversidad un activo y creen en ella como una ventaja competitiva que requiere recursos para ser adecuadamente gestionada, pero que aporta beneficios cuantificables a corto, medio o largo plazo.

Ese pequeño grupo que lleva la diversidad en el ADN se distingue por la coherencia, ya que cada una de las acciones que se realizan desde sus distintos departamentos o áreas está alineada con esta creencia. Con frecuencia, estas organizaciones contemplan varias dimensiones de la diversidad. Por ejemplo, la dimensión cultural que ha

ido entrando en las empresas a medida que el mercado se ha hecho global y la convivencia de culturas ha hecho necesario el entendimiento.

La diversidad funcional, considerada a veces un eufemismo del término “discapacidad”, avanza de manera rápida bajo la nueva premisa de que lo que hay que hacer es centrarse en lo que las personas pueden aportar y no en las barreras. Y parece lógico, pues nadie empezaría su currículum relatando lo que no sabe o no puede hacer.

La dimensión LGTB, que empieza a ser visible en España busca la inclusión de todas las personas, independientemente de su orientación e identidad sexual.

**Aequalis
2015**

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTB

43



Millennials en la portada de Time.

Aequalis 2015

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTB

44

La edad como dimensión de la diversidad se inauguró con las generaciones “Y” y continúa enfocada a los millennial. Conocer cómo atraer y retener su talento, pero también cómo llegar a ellos como clientes con las nuevas herramientas de la red, es prioridad en gran número de empresas.

Pocas organizaciones se han dado cuenta de que otro de los grandes retos de la edad es el que impone un mundo que innova a una gran velocidad, un mercado en el que la obsolescencia de productos y servicios es cada vez más rápida. Entornos laborales en los que estamos solo obsesionados por innovar y el valor de la experiencia se devalúan a marchas forzadas. ¿Se puede avanzar mirando sólo hacia adelante y sin mirar nunca hacia atrás?

Si valen y lo desean, las mujeres pueden elegir ser líderes en la

arena de lo público. Para poder hablar de la verdadera igualdad, ha habido que erradicar barreras sociales, barreras culturales y barreras personales, y todavía habrá que seguir trabajando. Esta es la misión de la dimensión de la diversidad del liderazgo femenino, cuyo foco principal es reprogramar la cultura de la empresa y a las propias mujeres para este nuevo rol al que desean optar. A menudo, bajo el pretexto de que no son actividades femeninas, a las niñas se las ha apartado tradicionalmente de aquellas actividades que, incluso a través del juego, las podían entrenar para el mundo profesional.

Las obvias diferencias biológicas entre hombres y mujeres son la base argumental de los expertos que afirman que las mujeres están mejor dotadas para criar hijos y menos capacitadas para liderar que los hombres.



Jóhanna Sigurdardóttir y su mujer, junto a Kristin Hansen, durante el ELLA Talks.



Lanzamiento de la aplicación Blushrr, que conecta mujeres trabajadoras.

Desde **Aequalis** pensamos que existe esa base biológica reforzada por las sinergias existentes entre la gestación, la crianza y el cuidado y el hecho de que el trabajo fuera del hogar estuviera en el pasado más condicionado por la fuerza física. Sin embargo, muchas cosas han cambiado en la actualidad, aunque las inercias sociales, culturales o personales, siguen funcionando a menudo, reforzando ese modelo, de forma consciente o inconsciente.

Hubo quienes pensaron que el acceso a la Universidad era suficiente para garantizar la transición del hogar a las cúpulas de decisión, pero la experiencia, y la evidencia del desequilibrio en las jerarquías más elevadas, todavía a estas alturas, ponen de manifiesto que existen barreras que no se terminan de superar derivadas del desajuste entre las creencias heredadas y los nuevos valores. Barreras que el entorno o las propias mujeres se imponen de forma premeditada o irracional. Por otro lado, la educación, la

socialización, la opinión pública, la falta de referentes penaliza a menudo la posibilidad de que las mujeres desarrollen los atributos del liderazgo desde la infancia.

La falta de referentes es todavía más acuciante para la mujer lesbiana ya que si la homosexualidad está amenazada por la hipervisibilidad, las mujeres lesbianas son invisibles en nuestra sociedad.

La brecha salarial es en parte justificable por la aplastante aritmética de que todavía las mujeres ocupan en mayor porcentaje las profesiones feminizadas de menor cualificación. Su presencia en carreras técnicas, que son las llamadas a la más alta remuneración, no es equitativa.

Culturalmente, siguen siendo ellas las que asumen el liderazgo en la familia y, aunque trabajen fuera de casa tantas horas como sus compañeros, asumen más horas de compromiso con los hijos y el hogar.

Si es preciso, son las mujeres las que reducen la jornada para atender a los hijos. Además y desde esta perspectiva de análisis sociológico, estadísticamente su salario sigue siendo un complemento al del marido, por lo que ni siente la presión de la necesidad, ni el estímulo por negociarlo mejor. A veces, la cultura empresarial es también culpable por discriminación.

“Estadísticamente las mujeres o no negocian o negocian peor su salario”

Desde el punto de vista personal, muchas mujeres se encuentran instaladas en la queja de que todo es más difícil para que ellas lleguen a los puestos más altos, pero su actitud personal está dividida entre la culpa por desatender el hogar y los hijos y el reto por luchar en un entorno en el que imperan unas reglas que han diseñado otros. Y es que, estadísticamente, las mujeres, o no negocian o negocian peor su salario o sus ascensos. Rehúyen y descuidan su visibilidad y no

cultivan suficientemente su marca personal.

También invierten menos tiempo en hacer networking, por lo que no construyen la red de apoyo necesaria para reforzar su escalada hacia la cumbre. No piden lo que desean y son más severas consigo mismas en las autoevaluaciones. Cuando eligen, lo hacen pensando en más variables, como la cercanía al trabajo, el ambiente laboral o la flexibilidad de horarios, rebajando la prioridad del dinero o el puesto jerárquico.

Hay quienes piensan que, para garantizar la representatividad de la mujer en las cúpulas, la empresa tiene que adaptarse a esta nueva realidad, pero la tozuda evidencia nos dice que hay muchas personas, hombres y mujeres, que siguen dispuestas a seguir trabajando bajo las viejas reglas, durante sus vidas o al menos durante algunas fases de las mismas. Competimos en un mercado libre, y la crisis no ayuda.



Fotomontaje de la campaña #MoreWomen.



TEDxBarcelona Women.

En cualquier caso, con respecto al liderazgo femenino, el marco de referencia de una organización son la legislación vigente y las recomendaciones de los organismos oficiales. Otros aspectos son la opinión pública, incluido el uso demagógico que se pueda hacer de ella, o sus intereses estratégicos fundamentados en los argumentos que exponemos al principio de este capítulo.

Para paliar las desigualdades exógenas y endógenas, las organizaciones han desarrollado una serie de medidas, como programas específicos de liderazgo en los que incrementan la concienciación de las mujeres sobre los aspectos estratégicos y tácticos que conducen hacia él, o programas de mentores con los que se monitoriza la carrera de las mujeres consideradas de alto potencial. También se buscan refer-

entes, realistas y accesibles, que inspiren y sirvan de ejemplo a las mujeres que desean ascender. Hay muchas más iniciativas, y quizás la más controvertida haya sido la discriminación positiva.

En este campo aplaudimos la defensa que, al frente de idealista.com, los hermanos Encinar han hecho siempre de la discriminación positiva como un revulsivo necesario y temporal para romper una inercia que se retroalimenta: Si las mujeres son siempre las víctimas de la brecha salarial, será siempre su salario el sacrificado en favor de la familia. No es extraño que la captación y retención del mejor talento sea un aspecto estratégico de idealista.com, porque el sector de la innovación tecnológica que lideran es uno de los que tiene más movilidad.

**Aequalis
2015**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

Justifican su esfuerzo extra por contar con mujeres en puestos de alta dirección, bajo la premisa de que la falta de visibilidad las mujeres no está directamente relacionada con su excelencia profesional. Fernando Encinar alude a este hecho con una metáfora muy oportuna: compara el talento femenino con la trufa blanca. Si deseas obtenerlo has de buscarlo e invertir recursos en ello. Desde sus comienzos, [idealista](#) ha sido siempre un referente en diversidad y un ejemplo para

las pequeñas empresas que, en ocasiones, se excusan en que no tienen suficiente tamaño.

Todas las dimensiones de la diversidad son transversales y afectan a cada individuo. Y como vemos la desigualdad es casi siempre fruto de las inercias de modelos del pasado y por lo tanto están presentes en la programación mental de todos los individuos cualquiera que sea su identidad u orientación sexual.

**Aequalis
2015**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB



Idealista.com ha sido siempre un referente en diversidad.

10. EL PRODUCTO LGTB-FRIENDLY

Algunas asociaciones que luchan por la equiparación de derechos de las personas LGTB están en contra de que las empresas aborden el nicho LGTB desde la perspectiva empresarial, pues se niegan a ser considerados como un colectivo de consumidores.

Tradicionalmente, las organizaciones pro-derechos LGTB se han financiado mediante donaciones de sus compromisarios pero, sobre todo, gracias a subvenciones de las diferentes Administraciones. Sin embargo, la crisis y la reducción presupuestaria han reducido estas aportaciones que, además, estaban más o menos condicionadas dependiendo del sesgo político del partido en el poder.

Esta es una de las razones por las que el activismo español ha sido tan eficiente en la consecución de derechos civiles y se ha convertido en un referente mundial, yendo por delante de

países tradicionalmente más avanzados como Francia o los Estados Unidos. Sin embargo, esta fórmula de financiación ha redundado en un despertar mucho más tardío de la normalización de las personas LGTB en su entorno laboral o en su relación con el mundo corporativo.

En los Estados Unidos, en cambio, la no existencia de una Seguridad Social universal vincula el seguro médico privado (y de alto coste) a un complemento salarial de primera importancia. El hecho de que las empresas sean inclusivas y amplíen estos servicios a la familia y a la pareja (aunque no esté legalmente formalizada) es un argumento importante a la hora de elegir un empleo. Este ha sido uno de los argumentos que las empresas han elegido para negociar, atraer y retener el talento en un mercado que siempre ha tenido un alto nivel de movilidad y es muy competitivo.

**Aequalis
2015**

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTB

49



Mapamundi multicolor.

Pero, al contrario de que lo que podamos creer, los Estados Unidos no siempre son un paraíso de igualdad; el boicot está también muy bien articulado y fuertemente financiado. Es un país de contrastes.

Según el [Pew Research Center](#), España es el país más inclusivo en términos de diversidad LGTB. Seguramente, el fundamento de esta afirmación no estriba tanto en el avance en la inclusión, que, como hemos visto, tiene asuntos pendientes, sino en el cómodo equilibrio entre los avances y la no oposición extrema.

Sin embargo, cuando una empresa tiene la iniciativa de pronunciarse a favor de la normalización, no faltan voces disonantes que le afean la conducta bajo el pretexto de que lo hacen solo para vender, o blandiendo otros argumentos negativos que neutralicen lo positivo de la iniciativa. También hay quien argumenta que es sólo

una acción enfocada a mejorar la imagen y la reputación. Sea cual sea la motivación que impulse la acción, que a menudo no es tan fácil de rastrear, desde [Aequalis](#) aplaudimos todas las acciones que contribuyan a normalizar la vida de las familias y de todas las personas, independientemente de su orientación o identidad sexual.

La experiencia y la interacción con todo tipo de empresas nos dice que existen dos razones esenciales para justificar la reticencia de las empresas a incluir a la normalización de las personas LGTB en sus agendas. Por un lado, la homofobia liberal, que consiste en reducir la identidad y la orientación sexual al campo de las relaciones sexuales obviando el afecto y la familia y, por lo tanto, reduciéndola al mundo de lo privado. Por otro lado, está el miedo al boicot de los ultraconservadores o de los ultrarradicales.



Banderas de EEUU y bandera gay.



Balcón de la plaza de Chueca en recuerdo a Pedro Zerolo durante el MAD0 2015.

El producto LGTB-friendly puede ser exclusivo, cuando está dirigido sólo a este colectivo. Los barrios de Chueca o El Ensanche están llenos de iniciativas empresariales, generalmente pertenecientes al colectivo LGTB, que ofrecen productos y servicios dirigidos a ellos, por ejemplo, bares, restaurantes o

agencias de viajes que ofrecen indefectiblemente destinos y servicios amistosos, cuando no exclusivos, tales como cruceros para hombres gays o para mujeres lesbianas como [Atlantis](#) o [The L Cruise](#), una iniciativa empresarial española que lleva más de tres años dedicada al turismo lésbico.

**Aequalis
2015**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

51



The L Cruise, viajes en grupo para mujeres lesbianas y bisexuales.



Axel Hotels 'heterofriendly'.

Con mucha frecuencia, ocio y turismo son los principales sectores de esta oferta. Las bodas, por ejemplo, con todos sus productos y servicios satélites, tales como trajes y vestidos nupciales, de ceremonias alternativas, banquetes y luna de miel, son un ejemplo de un nuevo y lucrativo nicho de mercado.

También existen productos y servicios genéricos que se han adaptado a este colectivo, haciendo un guiño a las personas LGTB sin limitarlas como único

público objetivo. Tal es el caso de los hoteles que solo admiten adultos. Evitando de forma velada uno de los grandes retos que todavía tiene nuestra sociedad: hablar de infancia y diversidad sexual en un mismo contexto.

Los expertos en diversidad coinciden en que, tratándose de diversidad, es más eficaz apostar por la evolución que por la revolución, ya que, por propia experiencia, saben que querer avanzar muy rápido sin atender a todos los condicionantes culturales que han sido hegemónicos durante siglos puede desembocar en un proceso de involución.

Es relevante en este apartado la iniciativa empresarial de Juan Juliá: los hoteles [Axel](#) que él mismo describe como 'heterofriendly', ya que, aunque pensados para ofrecer una experiencia más allá del servicio de un hotel para el colectivo gay, es inclusivo con el público heterosexual.

11. PRODUCTO GENERALISTA CANAL LGTB

Atender las demandas del colectivo LGTB un nuevo nicho de mercado formado por nuevas parejas, nuevas familias o nuevos individuos con un patrón de consumo diferente no siempre requiere crear productos o servicios específicos. El producto generalista se puede hacer de nicho con comunicación específica o unos canales exclusivos. Buscando atraer a todas las personas incluidas en las LGTBI porque en su diseño y en sus procesos está preparado para servir a todos.

Tal es el caso de “El amor mola”, una campaña muy viral con la que [El Corte Inglés](#) promocionó este año el Día de San Valentín, invadiendo las redes sociales con cuatro demostraciones de que el amor no ocurre únicamente entre príncipes y princesas. Dos de ellas son historias cotidianas y visibles

para todos nosotros. Una tercera historia, “Demostración pública de afecto, nos abre los ojos a una vieja pero oculta realidad, y es que las personas mayores también se aman. Tradicionalmente, nos han enseñado que este amor no existía, porque al ser estéril, no contaba.

El Spot “[Cupido enamorado](#)” nos demuestra otra verdad ya mencionada, y es que el amor y el afecto forman parte de la ecuación de la diversidad por orientación e identidad sexual.

A menudo se describe al colectivo LGTB como trend setters y early adopters. Y lo primero que tenemos que tener en cuenta es que el acrónimo responde a cuatro grupos diferentes que, a su vez, responden a una gran diversidad sociocultural.

**Aequalis
2015**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

53



Fotograma del corto “Cupido enamorado” de la campaña “El amor mola”.



Diversity Consulting International.

Uno de los grandes retos de este nicho es la dificultad para hacer una investigación de mercados seria y estadística que arroje datos con los que las empresas puedan proyectar ventas. Desde el momento en que parte del universo se encuentra oculto o medio oculto dentro del armario, es obvio que, por el momento, solo podemos hablar de investigación cualitativa o de tendencias. Enfocados en el conocimiento y desarrollo del sector del ocio y el turismo existen empresas con una larga trayectoria y experiencia entre las que destacan **Diversity Consulting** que desde hace años han contribuido al reconocimiento global de la marca España como destino inclusivo y atractivo con la organización de **Fitur Gay LGBT**, una de las áreas de más crecimiento de Fitur, que es el

referente mundial del mercado turístico. Su contribución no estriba únicamente en proporcionar una plataforma de desarrollo de negocios sino también en la normalización amable de la diversidad LGBT en el mundo empresarial.

Más centrada en el turismo lésbico se encuentra Hansen & Partners una iniciativa empresarial con varias líneas de negocio. Impulsan el desarrollo de productos y servicios LGBT, también son promotoras del Ella International Lesbian Festival una oferta de deporte, cultura y ocio que reúne a más de 2.000 mujeres lesbianas de 20 nacionalidades y que ha transformado Palma en un destino lésbico. Dentro del variado programa que ofrece, “Ella Talks” constituye una importante plataforma de perfiles referentes.

Por otro lado, es importante no sucumbir a la tentación de importar datos y conclusiones de otros mercados en los que hay una historia de investigación más sedimentada. Un ejemplo es la afirmación, a nuestro parecer

Aequalis 2015

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTB

54



Fitur Gay LGBT, referente mundial del mercado turístico LGTB.



Dinero rosa.

prematura en España, de que las personas LGTB son más leales a sus marcas. Esa actitud sí se ha demostrado en Estados Unidos donde el activismo y el lobby, debido a su estructura fiscal involucran más activamente al individuo. El boicot y la fidelización como vehículo individual para conseguir objetivos es por tanto una herramienta transversal del activismo y no exclusiva del colectivo LGTB. Y no todas las personas LGTB son activistas.

Un mercado donde generalmente se ha invisibilizado a este colectivo como consumidores, cualquier guiño que se le haga va a aportar notoriedad y reconocimiento de marca. La lealtad del cliente LGTB habrá que conseguirla como con todos los consumidores, aportando valor y cumpliendo los compromisos adquiridos.

Y bajo esta premisa podríamos vaticinar un efecto dominó por el que, ahora que algunas empresas han abierto la veda, todas se irán

subiendo al carro poco a poco, aunque bajo otra de las máximas del mercado: el que pega primero, pega dos veces.

Pero, ¿de verdad las personas LGTB son las primeras en adoptar y abonarse a la innovación y a las nuevas tecnologías y quienes marcan las tendencias? No caigamos en el estereotipo simplista de reducir el acrónimo LGTB a un grupo de hombres gay de alto nivel económico y sofisticación cultural que conducen descapotables rosas. Pero tampoco podemos obviar que la familia y la descendencia le ha sido tradicionalmente vetada a este colectivo y, aún en nuestros días, ser padres para parejas gays conlleva un alto coste económico y lleno de riesgos, inseguridad y desprotección legal. Tampoco es un proceso exento de dificultades para las mujeres lesbianas. Esto convierte a las parejas estables de LGTB en un grupo en el que predominan los DINK, término



Mili Hernández, propietaria de la librería Berkana.

anglosajón que significa “doble ingreso sin niños”. Y esto no les convierte en ricos, pero les aporta dos recursos que son oro puro.

Tienen una mayor disponibilidad de renta para gastar en determinadas industrias como la tecnología, el diseño, la ropa y el ocio y disponen de más tiempo, uno de los recursos más demandado en el nuevo siglo, si lo dedicamos a reforzar la actividad profesional o simplemente al ocio. Ese es el motivo por el que el turismo ha sido uno de los primeros en despertar a este colectivo, ya que, además de disponer de más tiempo, al contrario que las familias heterosexuales o LGTB con hijos, no están sometidos a la tiranía de las vacaciones escolares y son perfectos para romper la estacionalidad de sus servicios.

Otras de las características que se atribuye a este colectivo es que son más tecnológicos que la media. No conocemos ningún estudio serio que avale esta afirmación, al menos en España. Lo que sí está bien documentado

es que salir del armario y el proceso de reconocerse a sí mismo como persona LGTB no es un proceso fácil. A menudo, sobre todo cuando el entorno familiar o académico no es favorable, se buscan información, colegas y referentes a través de la red. Internet es, en la actualidad, el punto de encuentro y el recurso para encontrar la información que en ocasiones padres y/o profesores no pueden o no desean dar. La red se ha convertido en lo que antaño eran las librerías especializadas como [Berkana](#), con la ventaja añadida de la posibilidad del anonimato y que solo tiene la frontera del idioma y la limitación de la censura allí donde la ejercen gobiernos u otros agentes. Vemos, por lo tanto, que, más que un colectivo tecnológico, es un grupo que requiere una conectividad más allá de la media. Esta profusa presencia en internet hace a este grupo objetivo muy permeable a la comunicación segmentada a través de redes sociales, medios especializados y otras acciones online.

12. DIVERSIDAD EN EL DEPORTE

La competición en deportes de equipo es una herramienta muy útil para el desarrollo de las habilidades de liderazgo. Compatibilizar estudios y deporte es una buena manera de entrenarse en el colegio para más tarde, en la vida profesional, ser capaz de gestionar una agenda complicada.

“A través del juego en equipo se fortalece la red de amigos y se refuerzan las relaciones”

A menudo, en la competición se enfrenta uno al revés de un resultado adverso y se desarrolla la resiliencia, que es la capacidad de levantarse y reinventarse. Ser capaz de sobreponerse y superar la frustración, remontando un partido en la infancia, o asumir que uno no siempre es el mejor, es

una enseñanza óptima para ser capaz en el futuro de superar un fracaso profesional o un despido.

El afán de superación, y la evidencia de que el trabajo duro es, muy a menudo, el mejor camino hacia el éxito, otro de los beneficios de esta actividad que en el futuro se traducirá en ambición profesional.

A través del juego en equipo, se fortalece la red de amigos y se refuerzan las relaciones, incluso se aprende a interactuar con aquellos que no nos caen tan bien pero con los que tenemos que jugar. Esta interacción no es más que un ensayo para aprender a gestionar las futuras relaciones laborales y desarrollar las redes profesionales con las que en el futuro toda personal líder deberá contar.

**Aequalis
2015**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

57



Selección española femenina de Waterpolo.



Fotografía de la serie “La fuerza es la nueva belleza”, de Kate Parker.

Aequalis 2015

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

58

Jugando en la cancha se aprende a separar el juego de la amistad, ya que los lances del campo se quedan en el campo. Toda persona profesional de alto nivel debe saber separar lo personal de lo profesional, y no permitir que los reveses del día a día le afecten personalmente minando su capacidad para actuar.

En el campo de juego aprendemos el valor del trabajo colaborativo en el que, aunque yo sea quien meta el gol no sería posible sin recibir un buen pase. La capacidad de trabajar en equipo es muy apreciada en el cada vez más exigente mundo profesional. Cada vez que apartamos a una niña del deporte con el argumento de que es una actividad poco femenina, le estamos cerrando una puerta al desarrollo de las habilidades con las que se

cultiva el liderazgo. El Manifiesto por la Igualdad y la Participación de la Mujer en el Deporte, presentado por el Consejo Superior de Deportes en 2009 bajo los auspicios del Ministerio de Educación Cultura y Deportes, ya reconoce la importancia de apoyar el deporte femenino como una de las herramientas para lograr la igualdad. Entre sus muchas recomendaciones, anima a las empresas a convertirse en patrocinadoras del deporte femenino.

Sin embargo, el patrocinio, aunque a menudo tienen tintes filantrópicos y se enmarca en el área de la responsabilidad corporativa, es en España mayoritariamente una actividad comercial y, por tanto, siempre

espera un retorno económico, que casi siempre va ligado a la visibilidad.

El Manifiesto también anima a los medios de comunicación a dar cobertura a los hitos del deporte femenino como una herramienta para aumentar su visibilidad. En este sentido, queremos destacar el trabajo realizado por el equipo de deportes de los [Telediarios de la Uno](#), que siempre buscan destacar y dar visibilidad a los logros del deporte femenino, aunque sean en disciplinas minoritarias, como el snowboard o el bádminton, generando ese círculo virtuoso necesario para que, a mayor visibilidad, mayor número de patrocinadores se puedan interesar en apoyar una misión tan noble.

Dentro de esta categoría destaca la pieza publicitaria de [Voll-Damm](#), que, con el eslogan “si no cuesta no vale la pena”, resume los atributos que anteriormente relacionábamos con el liderazgo mostrando de forma indistinta a hombres y mujeres en actitudes de máximo esfuerzo y sacrificio, cayendo y levantándose mientras

practican deporte o activismo.

Sin duda, el anuncio de [Nocilla](#) “el último partido”, aunque en un contexto mucho más amable, expone con claridad los mismos valores. Narrado en primera persona del plural por una niña, describe los avatares de un equipo mixto de baloncesto con tierno sabor a amarga victoria. Esta pieza, además de reforzar la idea de la importancia de vincular mujer y deporte desde la infancia, se posiciona a favor de la educación mixta.

La educación segregada frente a la mixta es todavía un debate sin cerrar. Quienes huyen de separar a niños y niñas argumentan que hacerlo es la mejor manera de especializar a los niños hacia el mercado laboral como única alternativa y a las niñas hacia el hogar. Además, hay quien argumenta que educarlos juntos favorece el que aprendan a ampliar el abanico de sus relaciones a más campos que el afectivo-sexual, capacidad que en el futuro van a necesitar cuando tengan que convivir en un entorno profesional.



Fotograma del anuncio de Voll-Damm.



Camiseta del Rayo Vallecano.

Aequalis 2015

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

60

Dentro de este apartado una de las iniciativas más innovadoras ha sido la segunda equipación del [Rayo Vallecano](#). El Rayo es un club sencillo con una hinchada comprometida acostumbrada a apoyar causas solidarias. Esta temporada el diseño de la segunda equipación sustituye su habitual franja roja por una bandera arcoíris, que además de apoyar la inclusión LGBT, se compromete con otras causas como el Cáncer o el Medio Ambiente en cada uno de sus colores.

Su compromiso con las mujeres se ha hecho patente en otra variante en la que la franja se hace rosa y se refuerza con un lacito en solidaridad con el cáncer de mama. El Rayo planea jugar con la camiseta multicolor en el Santiago Bernabéu y con la camiseta rosa en el Camp Nou.

Aunque un porcentaje de la venta de estas equipaciones irá a las causas que representan, no es este el principal atractivo de esta acción. El valor estriba, sobre todo, en el hecho de que los organismos oficiales que rigen las grandes competiciones: Liga, Champions y Mundial combaten proactivamente el racismo, no así la homofobia o el machismo.

Desde un punto de vista estratégico y desde la perspectiva del negocio, al usarla fuera de casa traslada el riesgo y la responsabilidad a los clubes anfitriones. Además, su visión innovadora ha hecho que medios como CNN, The Independent o Sky Sports, que normalmente no suelen reparar en las novedades de un club de estas dimensiones, se hayan hecho eco de la noticia.

El **Futbol Club Barcelona**, a través de su Fundación, firmó un compromiso público que posiciona al Club a favor de la diversidad y el respeto a la orientación sexual en el mundo del deporte. Y lo hizo a través de un manifiesto que supone un decálogo de buenas normas para erradicar la LGTB fobia y de una campaña que incluye el video “Juguemos en equipo, celebremos el respeto” protagonizado por caras conocidas del propio club y de otros ámbitos de la sociedad.

Con este posicionamiento el FC Barcelona se constituye en el primer club europeo que apoya explícitamente al colectivo LGTB. Sus directivos se han comprometido a trabajar por incluir en la “Ley contra la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte”, la lucha contra la homofobia. También a promover la diversidad y asegurar la difusión de mensajes positivos sobre la tolerancia, el respeto y la dignidad de cualquier opción sexual o de género.



F.C. Barcelona contra la homofobia.

**Aequalis
2015**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

BIBLIOGRAFÍA

- Alberdi, I.** (1999). La nueva familia española. Madrid: Taurus.
- Alberdi, I., Escario, P.**(2007). Los hombres jóvenes y la paternidad. Bilbao: Fundación BBVA.
- Alonso, M.** (2012). Best Inclusion Practices, LGBT Diversity. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Arendt, H.** (1998). The Human Condition. Chicago: The University of Chicago Press.
- Ashok, V.** (2015) Stonewall Top 100 Employers 2015. United Kingdom: Stonewall.
- Becker, G.** (1987). Tratado sobre la familia. Madrid: Alianza Editorial.
- Bestard, J.** (1998). Parentesco y Modernidad. Barcelona: Paidós.
- Black, D., Hoda, M. Seth, S. and Taylor L.** (2003) The earnings effects of sexual orientation. Industrial and Labor Relations Review 56(3): 449-469.
- Borrillo, D.** (2001). Homofobia. Barcelona: Bellaterra.
- Brown, S., Light, R.L.** (2012). "Women's sport leadership styles as the result of interaction between feminine and masculine approaches." Asia-Pacific Journal of Health, Sport & Physical Education; Vol. 3 n 3, p185.
- Butler, J.** (1997). Lenguaje Poder e identidad. Madrid: Ediciones Síntesis.
- Cabanas, C., Morales, E., Molinero, S.**(2014) Mujeres en la Alta Dirección en España. Madrid, Centro de Gobierno Corporativo Iberdrola, Fundación IE, Mutua Madrileña y PWC.
- Cabanas, C.** (2011). Modelo de desarrollo de la carrera profesional: Entretejiendo factores individuales y organizativos en busca de la felicidad. Tesis doctoral no publicada. Segovia, IE Universidad.
- Calera, A.M., Ribé M.C., Llates R., Morales M.L., Muñoz C., Juncal A., Estrada M. y Rodríguez J.A.** (1961). Enciclopedia de la Mujer. Barcelona: Editorial Vergara.
- Capell, B.** (2015). Una cuestión de confianza, la visibilidad LGBT en el lugar de trabajo. Barcelona: Future of Work Chair ESADE Business School.
- Carabantes, P.** (2012). Repensando el "sexenio dorado" del deporte español en términos de representaciones de masculinidades. Tesina de investigación no publicada. Instituto Universitario de Estudios de la Mujer, Universidad Autónoma de Madrid.
- Carrington, Ch.** (1999). No place like home, Relationship and family life among lesbians and gay men. Chicago: The University of Chicago Press.
- Cascio, W.** (2010) Managing human resources: Productivity, quality of life, profits. New York, McGraw Hill International.
- Cashmore, E.** (2005). Making sense of sports. Nueva York: Routledge.
- Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). (2004). 2568 Barómetro Junio 2004 En: http://www.cis.es/cis/open/cm/ES/1_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=3994.
- Comas, D.** (1995). Trabajo, Género, Cultura. La construcción de desigualdades entre hombres y mujeres. Barcelona: Icaria.
- Connell, R.W.** (2003). Masculinidades México: Universidad Nacional Autónoma de México. Constitución Española 1978, de 29 de diciembre, Boletín Oficial del Estado (BOE) nº 311, Madrid, España.
- De Ahern, D.D. y Bliss, B.** (1976). The Economics of Being a Woman Nueva York: MacGraw-Hill.
- De Anca, C. y Vázquez, A.** (2005). La Gestión de la Diversidad en la Organización, Madrid: Global FT Prentice Hall Financial Times.
- De Anca, C.** (2012). Beyond Tribalism, Managing Identities in a Diverse World. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- De León, R. Quiroga, M.** (1999). A la lima y al limón. En Quiroga un genio sevillano. Edición con memorativa 100 aniversario. Madrid: El Delirio.
- Del Valle, T.** (Coord.) **J.M. Apaolaza, F., Arbe, J., Cucó, C., Díez, M.L. Esteban, F. Etxeberria y V. Maquieira** (2002). Modelos Emergentes en los sistemas y relaciones de género. Madrid: Narcea.
- Durán, M.A.** (1972). El trabajo de la mujer en España, un estudio sociológico. Madrid: Editorial Tecnos,
- (1986). La Jornada Interminable. Barcelona: Icaria.
 - (1991). El tiempo en la Economía Española ICE La Economía y el Tiempo, Madrid 695, 9-48.
 - (2005). Mujeres y Hombres Siglo XXI. Revista Cuenta y Razón del Pensamiento, 138, 45-60.
- Duran, M.A.** (Coord.) **Heras D. García C. Caillavet F. y Moyer M.** (1988). De puertas adentro Madrid: Ministerio de Cultura, Instituto de la Mujer.

Aequalis
2015

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

62

- Eisenstein, Z.** (1979). El Estado de la Familia patriarcal y las madres que trabajan En Teoría, 1, 135-168.
Encuesta de Empleo del Tiempo. Proyecto diciembre 2009. (2009-2010). Instituto Nacional de Estadística (INE). http://www.ine.es/docutrab/empleotiempo/proyecto_eet09.pdf
Encuesta anual de estructura salarial. Serie 2008-2011, Instituto Nacional de Estadística (INE). <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/p133&file=inebase>.
Encuesta de Población Activa (2013). Instituto Nacional de Estadística (INE). http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/e308_mnu&file=inebase .
E&Y(2013) Women Athletes Business Network, Perspectives on sport and teams: <http://www.ey.com/BR/pt/About-us/Our-sponsorships-and-programs/Women-Athletes-Global-Leadership-Network---perspectives-on-sport-and-teams>.
Fausto-Sterling, A. (1993). The five sexes: Why Male and Female are not good enough. The Sciences, marzo-abril 20-24.
- Fogarty, M.P., Rapoport R. Y Rapoport R.N.** (1971). **Sex, Career and Family. Including an International Review of Women`s roles.** London: George Allen and Unwin.
- Forward, S.** (1990). Toxic parents. Overcoming their hurtful legacy and reclaiming your life, New York: Bantam.
- Foucault, M.** (2006). Historia de la sexualidad 1: La voluntad del saber. Ensayo introductorio Julia Varela y Fernando Álvarez-Uría. Madrid: Siglo XXI.
- Foucault, M., Serrano A.** (Ed.) (2007). Herculine Barbin llamada Alexina B. Madrid: Ediciones Talasa.
- Friedman, S. y Greenhaus J.** (2000). Work and Family: Allies or Enemies. New York: Oxford University Press.
- Galinsky, E., Bond, J. y Hill, E.** (2004). When Work Works: A status report on workplace flexibility Families and Work Institute.
- Generelo, J.** (Coord.) **Pichardo J., Romero M., Martín, N., Castañón S., Maqueira V., Martín L., Molinuevo B., Moreno O. y Gómez A.B.** (2003). Homofobia en el Sistema Educativo. Madrid: COGAM.
- Generelo, J., Gomez A., Ferrándiz J.L., Gachitoren M., Montero P., Hidalgo P.** (2012). Acoso escolar homofóbico y riesgo de suicidio en adolescentes y jóvenes LGB Madrid: Área de Educación de FELGTB y Comisión de Educación de COGAM.
- Giddens, A. (2008). La transformación de la intimidad, Sexualidad, amor, erotismo en las sociedades modernas Madrid: Cátedra.
- Goleman, D.** (2009). Inteligencia Emocional. Barcelona: Editorial Kairós.
- Gordon, J.R. y Whelan, K.S.** (1998). Successful professional women in midlife: how organizations can more effectively understand and respond to the challenges The Academy of Management 12 (1) 8-23.
- Gratty, B.** (1967). Social Dimensions of Physical Activity. London: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Guash, O.** (2000). La crisis de la heterosexualidad. Ediciones Barcelona: Laertes.
- Gutierrez, V.L., Cruz, J., Ródenas, M.** (2015). Corpus Jurídico de la familia homoparental. Madrid: Transexualia AET.
- Hall, A., Messner, M. y Sabo, D.** (Ed.) (1990). How should we theorize gender in the context of sports? En Sport, men and the gender order: Critical feminist perspectives. Champaign, IL: Human Kinetics Press: 223-239.
- Hall, E.T.** (1989). Beyond Culture. New York: Anchor Books a Division of Random House.
- Haraway, D.** (1988). Situated Knowledges: The science question in feminism and the privilege of partial perspective. Feminist Studies, 14, nº 3, 575-599.
- Harlow, H.F.** (1958). The nature of love. American Psychologist. 13. 673-685.
- Harris, M.** (1997). Culture, people, nature, an introduction to general anthropology. New York: Longman Reading.
- Herring, C., Henderson, L.** (2015) Diversity in organizations, a critical examination. New York and London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Hite, S.** (1993). Women as Revolutionary Agents of Change, The Hite Reports and Beyond Wisconsin: The University of Wisconsin Press.
- (2000). Sexo y negocios. Madrid: Financial Times. Prentice Hall.
- Hofstede, G.** (2001). Culture`s consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. London: Ed. Sage.

Human Rights Campaign (2013). Corporate Equality Index 2013
<http://www.hrc.org/corporate-equality-index>.
ICSA (2013). 7º Informe Diferencias retributivas hombre-mujer www.icsa.com.
Instituto de la mujer (2013). Mujeres en Cifras: Poder y Toma de Decisiones. <http://www.inmujer.gob.es/estadisticas/portada/home.htm>.
Organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE) (2012). Informe PISA: Programme for International Student Assessment. <http://www.oecd.org/pisa/pisaenespaol.htm>. Accedido en julio 2013.

Judiesch, M. y Lyness, K. (1999). Left behind? The impact of leaves and absences on managers career success. *The Academy of Management Journal*, 42 (6) 641-651.

Jung, C.G. (1954). *The Archetypes and the Collective Unconscious* Princeton, NJ: Princeton University Press.

Kinsey, A.C. (1998). *Sexual Behavior in the Human Female*. Bloomington: Indiana University Press.
- (1998). *Sexual Behaviour in the Human Male*. Bloomington: Indiana University Press.

Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of managerial career success: evidence and explanation of male female differences. *Journal of Management*, 24. 673-921. : Pearson Education, Inc.

Kroeber, A.L. Parsons T. (1958). The concepts of culture and of social system *The American Sociological Review* 23, 582-3.

Lerner, G. (1990). *La creación del patriarcado*. Barcelona: Ediciones Crítica.

Ley 16/1970 del 4 de Agosto de 1970, sobre peligrosidad y rehabilitación social. 6 de agosto de 1970, Boletín Oficial del Estado (BOE) nº 187, Madrid, España.

Ley 77/1978, de 26 de diciembre, de modificación de la Ley de Peligrosidad y Rehabilitación Social y de su Reglamento. 11 de enero de 1979, Boletín Oficial del Estado (BOE) nº 10, Madrid, España.

Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación. 4 de julio de 1985, Boletín Oficial del Estado (BOE) nº 159, Madrid, España.

Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo. 4 de octubre de 1990, Boletín Oficial del Estado (BOE) nº 238, Madrid, España.

Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad Educativa. 24 de diciembre de 2002, Boletín Oficial del Estado (BOE) nº 307, Madrid, España.

Ley 13/2005 de 1 de Julio, por la que se modifica el Código Civil en materia de derecho a contraer matrimonio. Sábado 2 de julio de 2005, Boletín Oficial del Estado (BOE) nº157, Madrid, España.

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Viernes 23 de marzo de 2007, Boletín Oficial del Estado (BOE) nº 71, Madrid, España.

Ley 27/2011, de 1 de agosto, sobre actualización, adecuación y modernización del sistema de Seguridad Social. Martes 2 de agosto de 2011, Boletín Oficial del Estado (BOE) nº 184, Madrid, España.

Madrazo García de Lomana, R., (2013) *Nuevo comportamiento laboral de las mujeres españolas. El impacto de la inmigración*, España: Civitas Thomson Reuters.

Mckinsey &Co. (2015) *Diversity Matters*. London: Mckinsey&Co.

Maslow, A. (1998). *El hombre autorrealizado Hacia una psicología del ser*. Madrid: Kairós.

Mateos de Cabo, R., Gimeno, R. y Escot, L. (2010). Discriminación en consejos de administración: Análisis e implicaciones económicas. *Revista de Economía Aplicada EA* (vol. XVIII) 53: 202-208.

Meil, G. (2003). *Las uniones de hecho en España*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, Siglo XXI.

Millington, M. (2007). *Hombres in/visible. La representación de la masculinidad en la ficción latinoamericana*. Bogotá: Colección tierra firme. Serie Continente Americano, Fondo de Cultura Económica de Bogotá.

Ministerio de Educación Cultura y Deporte (2013). *Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE)* en <http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/participacion-publica/lomce.html>. Accedido en septiembre 2013.

Murillo, S. (2006). *El Mito de la Vida Privada, de la entrega al tiempo propio* Madrid: Siglo XXI.

Nadal, T. (2015) *Todo se puede entrenar*. Barcelona: Alienta.

Organización Mundial del Trabajo (OIT) (2013). *Domestic Workers across the world*. [whhttp://www.ilo.org/global/topics/domestic-workers/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/topics/domestic-workers/lang-es/index.htm) Accedido julio de 2013.

Aequalis 2015

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

- Ortega y Gasset, J.** (1962). *Historia como Sistema*. Madrid: Revista de Occidente, S.A.
- Pérez, J.M.** (2012). La Reforma del Régimen Jurídico del personal al servicio del hogar familiar. *Revista del Consejo General de la Abogacía Española*. Nº 73 Abril.
- Perlow, L.** (1997). *Finding Time: How Corporations, Individuals and families can benefit from New Work Practices* New York: Cornell University Press. Pew Research Center (2014) Global views on morality <http://www.pewglobal.org/2014/04/15/global-morality/table/homosexuality/>
- Pichardo, J.I.** (2009). *Entender la diversidad familiar, relaciones homosexuales y nuevos modelos de familia*. Barcelona: Ediciones Bellaterra.
- Platero, R.L.** (2015) *Transexualidades, acompañamiento, factores de salud y recursos educativos*. Barcelona: Ediciones Bellaterra.
- Ragins, B.R. y Sundstrom E.,** (1989). Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective. *Psychological Bulletin* 105. 51- 73.
- Real Decreto 1631/2006, de 29 de diciembre por el que se establecen las enseñanzas mínimas correspondientes a la Educación Secundaria Obligatoria. Viernes 5 de enero de 2007, Boletín Oficial del Estado (BOE) nº5, Madrid, España.
- Richmond, K.** (2004). *Las mujeres en el fascismo español. La Sección Femenina de la Falange 1934-1959* Madrid: Alianza Editorial,
- Rubin, Z.** (1970). Measurement of Romantic love. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol 16 Nº2 265-273.
- Sabia, J.J. y Wooden, M.** (2015) *Sexual identity, earnings, and labour market dynamics. New evidence from longitudinal data in Australia*: Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research. Universidad de Melbourne.
- Stone, A.L.** (2012). *Gay Rights at the Ballot Box*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Stroh, L., Brett, J. y Reilly, A.,** (1992). All the Right Stuff; A Comparison of Female and Male Managers' Career Progression. *Journal of Applied Psychology*, 77 (3), 251-261.
- Teresa de Jesús.** (1998). *Camino de Perfección*. Madrid: Colección Centenario Espasa.
- Tharenou, P.** (1999). Is there a link between family structures and women's and men's managerial career advancement? *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 837-863.
- Tharenou, P., Latimer, S. y Conroy, D.** (1994). How do you make it to the Top? An examination of influences on Women's and Men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 37 (4), 899-931.
- Trefalt, S. y Perlow, L.** (2005). Learning from women who make it work: A call for dynamic flexibility. En *Qualitative Organizational Research: Best papers from the Davis Conference on Qualitative Research*. Elsbach, K. (Ed.) 227-252 Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Vidarte, F.** (2007). *Ética Marica* Madrid: Egalés.
- Vroom, V.** (1964). *Work and Motivation*. Oxford, England: Wiley.
- Welch, J. y Jack, J. A.,** (Ed.) (2001). *What I've learned leading a great company and great people*. London: Headline Book Publishing.
- Welzer-Lang, D.** (Coord.) **Dutey P. Dorais M.** (1994). *L'homophobie: la face cachée du masculin*. En *La peur de l'autre en soi. Du sexisme à l'homophobie* Montreal: VLB.
- Weston, K.** (1991). "Families we choose. Lesbians Gays kinship", Nueva York: Columbia University Press. (En Pichardo, 2009).

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTB



Aequalis 2015

Documento elaborado por:



Con la colaboración de:



Agradecimientos:

