

Document elaborat per:

Driversity



Amb el suport de:



Agraïments:



ÍNDEX

Introducció	05
01 - L'armari o protecció contra la LGTBfobia	09
02 - El suport dels aliats	17
03 - Les persones LGTBI en l'empresa	23
04 - Creixement versus responsabilitat corporativa	27
05 - I si ens fan boicot?	33
06 - Gestió de la diversitat LGTBI	35
07 - Producte LGBT-friendly: Inclusiu, exclusiu, no excloent	43
08 - Visibilitat lèsbica: l'evolució imparable	49
09 - Transsexualitats	55
10 - Els intersexuals també existeixen	61
11 - La col·laboració, una forma efectiva d'avançar	65
12 - Patrocini, responsabilitat, innovació i reputació	71
13 - Millors pràctiques en Aequalis 2015	75
Bibliografia	76

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

3

AEQUALIS 2016

Millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGTB

Aequalis 2016

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGBTB

4



INTRODUCCIÓ

Ens plau presentar aquesta segona edició d'**Aequalis**, que recull les bones pràctiques d'inclusió i normalització de la diversitat LGTBI a Espanya durant l'any 2016. La mera notícia d'aquesta segona edició és ja motiu de celebració, perquè hi incorporem noves organitzacions que han inclòs la diversitat sexual en les seves agendes.

Gender & LGTB Lab és la iniciativa d'un grup de professionals i emprenedores sensibilitzades amb la igualtat de drets i oportunitats de totes les persones independentment del seu gènere la seva orientació i la seva identitat sexual. La missió de **Gender & LGTB Lab** és incrementar el coneixement i la sensibilització davant els factors, que en ocasions de forma inconscient i de vegades de manera deliberada contribueixen a incrementar les situacions d'equitat en aquestes esferes.

Des d'**Aequalis** observem una acceleració que és ja imparable. Noves empreses, noves organitzacions i noves iniciatives que promocionen la igualtat d'oportunitats per a totes les persones.

Encara que de vegades ens costi identificar-les, les barreres internes i externes de la desigualtat que afecta les dones per la discriminació de gènere tenen la mateixa base que la discriminació cap a les persones LGTBI. Per això, moltes de les mesures que s'inclouen en aquest text no estan dirigides de forma exclusiva al col·lectiu LGBTI. Nosaltres continuem amb la nostra obstinació per trencar els arquetips encara vigents que es recolzen en un repartiment monolític de rols entre una masculinitat proveïdora i una feminitat cuidadora i, en conseqüència, contrària a la igualtat d'oportunitats entre les persones en l'àmbit social i laboral.

Una vegada més volem subratllar que **Aequalis** és una relació de bones pràctiques d'empreses i organitzacions a Espanya i que, com que no s'avaluen ni es monitoritzen de manera global les accions d'aquestes companyies, no té capacitat per acreditar el compromís real amb la diversitat LGTBI d'aquestes empreses. Com en la seva primera edició, el seu objectiu és estimular la comprensió per part de les organitzacions empresarials de

Aequalis
2016

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

la necessitat d'incorporar polítiques de diversitat, i que en el futur això constitueixi un hàbit en totes les organitzacions.

El nostre objectiu és arribar a totes les persones, a les que ja saben molt i a les que s'acosten a la diversitat LGTBI i a les seves implicacions en l'empresa per primera vegada. Per això, i encara que el text té un fonament acadèmic, la seva redacció és propera i molt accessible.

Aequalis és un treball que neix des del respecte a la diversitat. Entenem que les creences de moltes persones no els permeten acceptar la lliure expressió de la diversitat LGTBI, però en cap cas justifiquen la falta de respecte i la discriminació.

La diversitat sexual és la gran desconeguda, i és encara més molt freqüent restringir-la a l'àmbit privat sense tenir en compte que té també repercussió en la identitat, els afectes i la família i que, per tant, transcendeix als drets laborals. Mantenir les persones LGTBI en l'armari és privar-los dels seus drets fonamentals.

Aequalis 2016

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

A Espanya s'ha avançat molt en termes legislatius en els àmbits estatal i autonòmic, però encara hem de treballar molt en l'àmbit de la sensibilització i formació sobre la diversitat, que, ben gestionada, és un gran actiu per a les organitzacions i per a la societat.

6



Maria Giralt
Directora General
Gender & LGBT Lab





Dra. Margarita Alonso
Directora de l'Estudi

Sòcia Fundadora de Driversity, vint anys treballant en IE Business School, sempre en llocs Internacionals a Madrid i Nova York. Dilatada experiència acadèmica en diversitat cultural, LGBT, gènere, edat i lideratge. Master en Màrqueting Management, Recursos Humans i Doctora en Comunicació. Autora de diversos articles relatius a diversitat i educació en premsa internacional. Autora de Best Inclusion Practices, LGBT Diversity, Palgrave Macmillan (2012). Co-fundadora de ieOut & Friends. Membre del Comitè Executiu de IE. Ha rebut el premi EAT 2015 per la seva excel·lència en la gestió de la Diversitat i ha estat triada Dona top 100 en la categoria de Pensadores i Expertes per Dones & Cia.

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

8



Famosos fora de l'armari publicat a El Confidencial.

1. L'ARMARI O PROTECCIÓ CONTRA L'LGTFBÒBIA

És habitual que, quan es parla de sortir de l'armari en l'entorn laboral, les persones que no estan familiaritzades amb la diversitat LGTBI es preguntin els motius, ja que es tendeix a pensar que és una qüestió privada i, d'altra banda, els que no ho aproven, ho consideren una imposició. Per desentranyar aquest conflicte comencem aquest capítol definint l'LGTFbòbia i les seves diferents formes.



L'LGTFbòbia **cognitiva** és el resultat de la conceptualització social de la diversitat d'orientació i identitat sexual.

“L'arquetip masculí i femení és l'abstracció subjectiva i inconscient, de caràcter cultural i temporal, del que és un home i una dona”

Per mirar de definir l'homosexualitat o la transsexualitat en els nostres dies i al nostre

país podem recórrer al concepte d'“arquetip” que va encunyar Jung. Segons aquest autor, l'arquetip masculí i femení és l'abstracció subjectiva i inconscient, de caràcter cultural i temporal, del que és un home i una dona; és a dir, la imatge, més o menys acceptada per tots, del que són la masculinitat i la feminitat.

El concepte d'arquetip sobreviu a la realitat perquè és fruit de l'herència cultural i si bé la gran massa mitjana dels homes actuals no es correspon amb l'arquetip, tots reconeixem que la masculinitat en els nostres dies està encara molt lligada a la virilitat, a la capacitat econòmica i de lideratge i a la no expressió dels sentiments.

Per la seva banda, l'arquetip femení vigent -no el perfil mitjà de les dones actuals- està fortament lligat a la maternitat i a la cura dels altres com a opció preferent. Altres opcions queden, en l'arquetip, condicionades a aquesta prioritat.

Aquests arquetips afluoren de l'inconscient quan, sense voler, jutgem com a “fluix” un home que prioritza la seva vida familiar enfront de la seva feina. Passa el mateix quan, sense adonar-nos-en, donem una connotació negativa a la paraula “ambiciosa” en referir-nos a una dona capdavantera que ha optat per la seva carrera professional.

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

Des d'Aequalis no coneixem cap estudi que hagi tractat d'extrapolar el concepte d' 'arquetip' a les persones LGTBI, però si ens decidim a fer-ho, hauríem de tenir en compte les següents consideracions.

Fins al 1979, a Espanya la diversitat LGTBI era considerada un delictes: moltes persones van ser denunciades (sovint per les seves pròpies famílies), confinades i "tractades" per aquest motiu, durant la seva joventut.

El 1990, l'Organització Mundial de la Salut retira l'homosexualitat de la seva llista de malalties, mentre que la transsexualitat segueix altament patologitzada.

Negar l'Holocaust és un delictes en els nostres dies; no obstant això, afirmar que es pot "curar" l'homosexualitat no ho és, en contra del que estableix l'Organització Mundial de la Salut. Sí és punible en canvi en el

cas de facultatius que exerceixen la seva especialitat amb aquesta intenció (tractar l'homosexualitat com una patologia).

Ja comentem en l'edició anterior d'Aequalis com l'actitud del papa Francesc davant la diversitat LGTBI ha estat conciliadora amb la seva frase "qui sóc jo per jutjar" que, no obstant això, no elimina les relacions homosexuals d'entre els pecats. Hi romanen com a tals el divorci, les relacions prematrimonials, l'ús del preservatiu o d'altres pràctiques que l'Església no aprova, com la reproducció assistida. Moltes d'aquestes disquisicions ja no ocupen el debat social i preocupen solament els més radicals.

En qualsevol cas, si ens decidíem a definir l'arquetip LGTBI igual que el masculí i femení com el resultat de l'herència cultural, ens adonaríem que actualment existeixen encara prejudicis



Manifestació contra l'homofòbia a Madrid.

que vinculen l'homosexualitat amb el vici, la malaltia i el pecat, encara que el canvi de valors que predomina progressivament defineix les persones LGBT i les seves famílies en posició d'igualtat amb la resta.

La LGTBfòbia conductual la constitueixen les accions que de forma conscient o inconscient discriminen o danyen les persones LGTBI per la seva condició. COGAM defineix una graduació que va des de l'acudit fàcil fins a l'assassinat, i que passa per l'insult, l'amenaça o l'agressió.

En parlar de l'acudit, la seva forma més lleu, molts consideren que entrem en el terreny del que és políticament incorrecte. Obliden que, igual que el petó o la floreta, no han de ser jutjats per la intenció de qui ho exerceix, sinó per la reacció de qui ho rep. Una inofensiva broma sobre gais pot ser ben rebuda per una persona homosexual disposada a

riure's d'ella mateixa, però també interpretat com una ofensa malintencionada o una amenaça en altres entorns com el laboral.

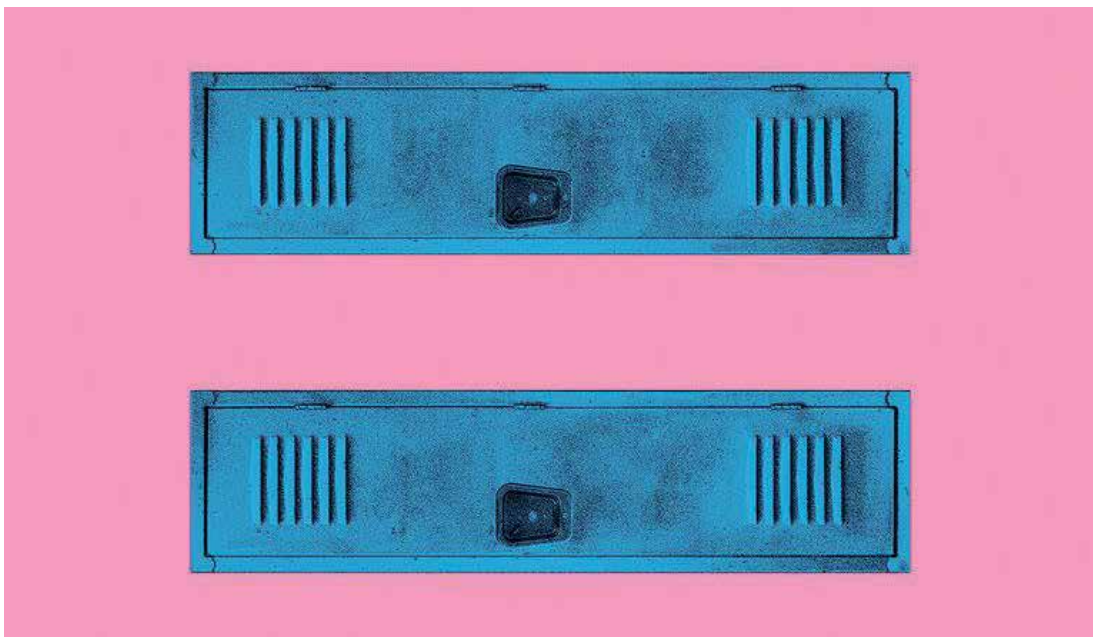
Vivim en una cultura mediterrània i oberta, en la qual l'humor negre sol fer gràcia, sobretot quan no es refereix a les coses que ens concerneixen a nosaltres mateixos i als qui més volem, sinó als altres. Tots hem rigut en la intimitat de coses que no confessariem en públic. Tot i que la televisió, les xarxes i els mitjans cada vegada admeten un llenguatge més indiscret i procaç, l'entorn laboral no és un lloc d'elecció, i de la mateixa manera que no sempre estem preparats per riure'ns obertament del que ens amenaça, ens apesara o ens preocupa, hem de col·laborar per crear ambients confortables per tots els altres.

Si aquest tipus de rebuig i actitud és insidiós en l'entorn laboral, les seves conseqüències són encara més greus quan es

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

11



Recreació del logotip de Human Rights Campaign.

tracta d'assetjament escolar exercit pels companys, i encara és més rebutjable quan ve des del professorat. Les dades de l'estudi dirigit per Ignacio Pichardo Diversitat i convivència una oportunitat educativa que patrocinat per Google posen de manifest que la major part del professorat no se sent suficientment format per combatre'l. "Entre les raons adduïdes pel professorat que dubta davant la intervenció o que directament no intervé, destaquen la falta de recursos i estratègies: un 29,41% no sap com actuar, un 14,12% no se sent amb la seguretat suficient per afrontar la situació discriminatòria i un 10,59% desconeix els motius de la seva inacció. Hi ha també qui al·ludeix a la saturació del moment, prefereix deixar que siguin els alumnes i alumnes els que "s'espavilin per ells mateixos" o dubta de les intencions i motius reals de les persones que exerceixen la discriminació. Referent a això, un 9,41% pensa que són bromes inofensives i un 7,06% considera que no hi ha intenció homòfoba".

Aquestes dades són desoladores, i encara més si tenim en compte que no són extrapolables al total de les escoles de l'Estat, ja que l'estudi només inclou a aquells que han participat voluntàriament en ell i, per tant, que d'alguna manera ja estan sensibilitzats amb la qüestió. El treball d'aquest incansable investigador culmina

amb Abraçar la Diversitat, la guia patrocinada pel Ministeri de Sanitat, Afers Socials i Igualtat que recull bones pràctiques per garantir un ensenyament inclusiu.

La **LGTBfòbia emocional** és la por a entrar en contacte amb la diversitat LGTBI a causa de l'estigmatització que aquesta ha sofert al llarg dels segles. És l'herència d'una forma de control per aïllar les persones que no segueixen la norma que marca l'heteronormativitat. En l'actualitat, el desconeixement de la realitat LGTBI és el principal generador d'aquest tipus de rebuig. No comptar amb referents LGTBI propers i reals ens fa més vulnerables als estereotips i biaixos que solen acompanyar totes les minories.

Aquest tipus d'homofòbia fa més difícil la labor dels aliats, persones que, sense formar part d'una minoria, es comprometen amb la seva causa i hi donen suport. Intentar neutralitzar-los



#Stop LGTBfobia

posant en dubte la seva orientació o identitat i la legitimitat del seu interès, pot suposar un repte que ni ells ni les seves famílies desitgin afrontar.

“Moltes persones LGTBI decideixen negar-se a elles mateixes i ocultar als altres la seva orientació i identitat sexual vivint una doble vida”

La **LGTBfòbia internalitzada** és una de les més difícils de combatre i la que té una solució més complexa, perquè és el rebuig que les persones LGTBI senten cap a si mateixes en descobrir que la seva realitat i els seus sentiments són rebutjats per la societat. I és especialment dramàtica quan es tracta de nens, nenes i adolescents que a més de sentir el rebuig fora de casa, no són compresos pel seu entorn familiar a causa de les creences, per por o desconeixement.

La **LGTBfòbia institucionalitzada** és la creença, sovint inconscient, que el model heteronormatiu és el legítim i que les persones o famílies que no ho compleixen són menys legítimes. Així succeïa en el passat amb els fills nascuts fora del matrimoni o amb les parelles divorciades. En l'actualitat, una família monoparental no solament no és considerada com alguna cosa a eradicar, sinó tot el contrari: se la protegeix i se li dona suport. Progressivament, les famílies LGTBI augmentaran

la seva visibilitat i l'experiència real substituirà els prejudicis i els estereotips per valors de diversitat.

A aquesta classificació realitzada per COGAM hi afegim d'altres formes de LGTBfòbia.

La **LGTBfòbia liberal** és definida per Daniel Borrillo, professor de Dret Privat a la Universitat de París, com la reducció de la diversitat LGTBI a l'esfera sexual, obviant que existeixen altres dimensions com la infància –hi ha nens i nenes que descobreixen que són diferents a la seva més tendra edat–, els afectes i, per descomptat, la família. Maria Pachón, dona transexual a l'Exèrcit espanyol, al llarg de multitud de testimoniatges i entrevistes explica: “Jugava amb les nines de les meves germanes. Odiava els cotxes i camions que em portaven els Reis Mags. Recordo que a aquesta edat em van cridar “marieta” per primera vegada el dia que vaig portar una nina al col·legi. Sabia que era un insult, però no sabia què significava”.

A causa de la pressió social, familiar i fins i tot personal, moltes persones LGTBI decideixen negar-se a elles mateixes i ocultar als altres la seva orientació i identitat sexual vivint una doble vida, la qual cosa popularment es diu estar “dins de l'armari”.

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

13

“Sortir de l’armari” s’aplica a les persones que, de manera voluntària i pública, declaren la seva homosexualitat. Al llarg dels deu anys d’experiència en l’organització del **LGBT@WORK** hem comptat amb testimonis molt diversos de persones que van sortir de l’armari essent menors i que van comptar amb el suport incondicional de les seves famílies o, per contra, ho han viscut amb total oposició i rebuig. Uns altres, ja en edat adulta, han viscut complexos processos que comportaven divorcis i llargues converses amb la família.

En qualsevol cas, en moltes ocasions no és un procés fàcil, sobretot perquè cal sortir de l’armari a la feina, amb els companys, amb els caps, amb els clients, amb els amics, amb la família nuclear, amb els familiars llunyans. També pot ser un procés selectiu, perquè hi ha qui ha fet

a la feina només ho ha compartit amb els companys més propers. Les expectatives d’acceptació i la por, justificat o no, a les conseqüències negatives solen ser els factors que determinen les diferents eleccions.

De vegades, la falta de coneixement i/o la por a l’estigmatització fan que alguns progenitors ignorin o distorsionin els senyals que els seus fills i filles van llançant de forma conscient o inconscient. Aquest procés no sempre és fàcil, però en l’actualitat existeixen molts recursos i eines de suport per a les persones LGTBI, sobretot per als més joves, però també per a les seves famílies. D’aquí la importància d’associacions com AMPGIL, l’Associació de Mares i Pares de persones LGTBI, que donen acolliment a aquestes famílies per orientar-los i acompanyar-los en el procés

Aequalis 2016

Millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGTB

14



Campanya Supermercats Aldi.

aquest procés a la seva feina, però no a la família i viceversa, o que

per retrobar el benestar personal i familiar.

L'anunci de **Supermercats Aldi** Descobrir que ja ho sabien, que mostra la sortida de l'armari d'un jove amb els seus pares i culmina amb el seu habitual *claim*: "El que val molt, costa molt poc", és una bona pràctica que anima els més joves a fer el pas en l'entorn familiar.

No obstant això, no ens sentiríem còmodes animant les persones a desvetllar la seva identitat i orientació sexual de forma indiscriminada sense prendre les precaucions necessàries i sense mesurar-ne les conseqüències. Tampoc és prudent que les empreses animin els seus empleats a sortir de l'armari si abans no han generat un entorn segur amb els processos de sensibilització i comunicació pertinents. És necessari deixar clar que qui està fora de la norma és el que discrimina i segrega i cal posar els mitjans necessaris per garantir un procés segur.

"La diversitat mai no és un problema, sinó un avantatge competitiu"

Frases com "A mi no m'importa el que cadascú faci a casa seva, però jo no em passejo fent-me petons amb el meu marit", expressada per un professional de gestió de talent davant la manca de la necessitat de generar un entorn "segur" a la feina per tal que qui ho desitgi pugui sortir de l'armari, fa encara més rellevant definir el que no és sortir de

l'armari: sortir de l'armari no és un acte d'agressió als altres, ni una imposició d'una orientació sexual; és senzillament poder ser un mateix, sense enganys i sense mentides.

Una altra de les frases que requereix reflexió és la que molts responsables d'organitzacions repeteixen com un mantra: "Nosaltres no necessitem parlar de diversitat LGTBI perquè no tenim aquest problema". Cal aclarir que la diversitat mai no és un problema, sinó un avantatge competitiu, i que com qualsevol altre recurs, la innovació o el talent requereixen ser gestionats per recollir els seus fruits. D'altra banda, és important tenir en compte que, encara que no hi ha unanimitat en el percentatge que representa aquesta minoria en la societat (les dades oscil·len d'un 6% a un 10%), en totes les organitzacions existeix població LGTBI. És cert que al món empresarial es reparteixen en desigualtat per sectors i àrees funcionals i tristament alguns espanten els professionals LGTBI o els obliguen a armaritzar-se amb pany i clau. Si no comptes amb persones LGTBI en els teus equips tens un problema perquè, o bé espantes aquest tipus de talent o bé no estàs sent capaç de crear un entorn segur perquè, qui vulgui, surti de l'armari.

Esment especial requereix la visibilitat lèsbica. Segons Beatriz Gimeno, a causa de

l'androcentrisme, les lesbianes són percebudes com a arribistes que pretenen aconseguir l'estatus "reservat" al món dels homes. Amb el lema "Jo sóc visible, tu per què no?", la FELGTB va convidar el 2016 totes aquelles dones que tenen por de fer pública la seva orientació sexual a reflexionar sobre les causes que ho impedeixen i a tractar de combatre-les. Cal ser conscient de les metes polítiques i socials ja aconseguides, i que aquestes provoquin la confiança suficient com per ser visibles. Afegeixen: "També mirem cap a

de l'Orgull, a més d'un complet programa de sensibilització, va col·locar un simbòlic armari a l'entrada del seu edifici, en el qual tots els treballadors, inclòs el seu comitè de direcció, van poder retratar-se donant suport a la normalització i la inclusió de tots per igual. I és que sovint l'humor és la millor eina per treure ferro a un assumpte.

Durant el mes de l'Orgull, a més de reportatges que cobreixen les celebracions, és habitual que sorgeixin multitud d'articles més o menys grocs amb rànquings

Aequalis 2016

Millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGTB

16



Acció realitzada a Pfizer, companyia farmacèutica.

les dones lesbianes que treballen en l'àmbit públic. A causa de la seva projecció social, poden contribuir en major mesura a la visibilització de la diversitat de la nostra orientació sexual. Sent visibles ens ajudem i ajudem"

No volem tancar aquest epígraf sense celebrar la iniciativa de **Pfizer, companyia farmacèutica** que aquest any, a la setmana

de professionals LGTBI fora de l'armari. Des d'Aequalis aplaudim la iniciativa de **Elconfidencial.com**, que des de fa diversos anys fa visibles diversos professionals LGTBI, amb un especial èmfasi en perfils lèsbics que es converteixen en referents per a altres dones.

2. EL SUPORT DELS ALIATS

Rosa Parks no hauria pogut canviar les coses ella sola: va necessitar el suport d'altres homes i dones negres i també blancs que es van identificar amb la seva causa. L'aliat és algú que, encara que no pertany a una minoria que lluita pels seus drets, se solidaritza i treballa per tal que els seus membres gaudeixin de les mateixes oportunitats que la majoria.

Gairebé totes les ONGs que lluiten pel reconeixement dels drets d'un col·lectiu estan formades inicial i principalment per aquest col·lectiu. Són, per exemple, els progenitors dels nens amb malalties rares els que es reuneixen primer per treballar per la seva visibilitat i el seu reconeixement. A mesura que avancen en els seus objectius busquen el suport tècnic de metges i especialistes que puguin investigar o cuidar dels seus fills i encara que en moltes ocasions aquests professionals es comprometen desinteressadament, cada vegada van necessitant més i més recursos. Progressivament van guanyant adeptes, aliats en la seva causa que els donen suport econòmic o a través dels seus coneixements, donatius, etc.

Sempre és millor si les persones que s'alien amb una causa hi creuen, i encara més si ho fan desinteressadament, però també és naïf pensar que les

persones que col·laboren en fundacions i organitzacions no governamentals poden sobreviure regalant el seu coneixement, la seva fama o el seu temps, sense límit i sense cobrar.

“L'assumpció que l'orientació i la identitat sexual són assumptes exclusius de la intimitat continua sent una idea molt estesa”

A Espanya, l'activisme LGTBI ha estat dels més eficaços del món. El nostre país gaudeix des del 2005 d'una de les legislacions més inclusives en l'àmbit estatal, que inclou el matrimoni homosexual, l'adopció i la reassignació sexual, a més de lleis específiques de protecció als drets de les persones LGTB en moltes Comunitats Autònomes. No obstant això, queda molta feina per fer: la LGTBfòbia social, el *bullying* escolar, la no inclusió de la diversitat LGTBI en les

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

17



empreses, el futur incert dels nostres majors LGTBI, l'augment de les agressions i la discriminació de la transsexualitat. També és important acollir els joves expulsats de la llar a causa de les seves creences i a la cultura de les seves famílies, tal com fa la **Fundació Eddy**. Totes elles són greus realitats contra les quals cal continuar treballant.

La solució a aquestes situacions passa per un procés de sensibilització que a Espanya no hem pogut fer a causa de la rapidesa amb la qual hem passat a tenir una de les lleis més avançades d'Europa i del món en aquest camp. Continua havent-hi LGTBfòbia a les escoles i a l'entorn laboral: l'assumpció que l'orientació i la identitat sexual són assumptes exclusius de la intimitat continua sent una idea molt estesa.

El cas d'EUA

Als Estats Units, l'altíssim cost de l'assegurança mèdica (no existeix la Seguretat Social Universal) està vinculat al paquet de beneficis que es negocia amb el sou. Fins a la recent aprovació del matrimoni entre persones del mateix sexe, era crucial que les parelles no formalitzades i els fills, adoptats legalment o no, hi estiguessin inclosos.

La majoria d'empreses són altament sensibles al cost d'atracció i retenció del talent i quantifiquen en xifres el preu de la rotació no desitjada en un mercat amb tanta mobilitat

laboral que a més té alts índexs de mobilitat geogràfica i un mercat d'habitatge essencialment de lloguer a les grans urbs.

Els treballadors, per la seva banda, no tan vinculats com a Espanya al seu lloc de treball, estan permanentment al mercat i són més vulnerables als cants de sirena de la competència, comparen totes les condicions i són menys abúlics per al canvi. Si



Banderes de l'arc de Sant Martí i nord-americana.

són persones LGTBI miraran amb atenció el tracte que els donen a ells, les seves parelles i a les persones que en depenen.

Sobretot a l'hora de retenir els perfils més demandats i disputats per la competència, ja sigui per la seva alta especialització, per ser els que lideren la innovació, perquè coneixen el *know how* de l'empresa o per ser els que tenen l'accés directe al client. Tampoc és banal el cost d'un judici per homofòbia en termes d'advocats,

però sobretot en reputació, i en la marca de l'ocupador.

Però allà la situació tampoc no és fàcil: en l'actualitat existeixen 21 Estats en els quals és legal acomiadar un treballador per la seva orientació i identitat sexual. Per descomptat, no és el més habitual, però és una amenaça real per a un treballador que s'acull al seu recentment inaugurat dret a contreure matrimoni amb la seva



parella del mateix sexe. Quan torni de la seva lluna de mel, es pot trobar que la seva targeta d'accés no funciona i els seus estris personals l'esperen en una caixa de cartró.

En aquest context, les polítiques d'*engagement* que tenen la major part de les grans empreses es comprometen a no exercir aquest anacrònic dret. Però no passa el mateix amb les petites empreses o en algunes grans empreses amb cultura homòfoba.

Fins i tot en els Estats més repressius, molts professionals membres del col·lectiu LGTBI no es resignen a mantenir-se al marge dels comitès de diversitat. A través d'aquests col·laboren en l'organització d'esdeveniments de sensibilització, o a la festa de l'Orgull. Ja sabem que a EUA sol ser un gran esdeveniment en el qual col·laboren grups activistes, ajuntament i d'altres autoritats, empreses i fins i tot esglésies de molt diverses índoles. No és segur per a ells fer-ho obertament desvetllant les seves veritables motivacions i sovint disfressen la seva motivació de compromís aliat.

La situació a Espanya

A Espanya la figura de l'aliat habitualment és algú proper a la causa, encara que aquesta no li afecti en primera persona: pares, mares, avis, àvies, companys i companyes de professionals o nens i nenes LGTBI; professionals en diversitat que comparteixen el seu coneixement i *expertise*, igual que en altres dimensions de la diversitat, lideratge femení, diversitat funcional, i també les institucions i personal tècnic que treballen per a la implementació de les lleis LGTBI a les seves àrees competencials.

A Espanya les persones LGTBI que treballen per la diversitat LGTBI no tenen tanta necessitat com o a Nord Amèrica d'usar el títol d'aliat per encobrir la seva veritable orientació o identitat sexual.

Aequalis
2016

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

19

Aequalis 2016

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

20

Però els aliats són els grans prescriptors de la diversitat. En màrqueting, la figura del prescriptor és el de la persona experta o amb gran projecció social que gaudeix de més credibilitat que la mitjana per recomanar productes i serveis.

En el cas dels experts, el seu coneixement fa que el públic segueixi els seus consells. Per això sovint les marques de dentifrici utilitzen suposats dentistes amb bata blanca en els seus anuncis. Per la mateixa raó s'utilitzen persones famoses, esportistes, artistes o celebritats: perquè la seva fama incrementa el reconeixement de la marca anunciada. Per això, Rafa Nadal o Marc Gasol anuncien productes bancaris. En aquests casos, òbviament, no han estat triats per la seva erudició tècnica, sinó que valors de la seva marca personal com la resiliència, l'excel·lència o el lideratge desitgen associar-se amb el producte anunciat.

Al món de la diversitat, la labor de prescripció la realitzen els

aliats. I igual que en els anuncis publicitaris, quan sorgeix de la coherència i no d'una relació comercial, multiplica exponencialment els seus efectes.

Un exemple d'això són els testimoniatges de Jorge Cadaval i de Paco León en les entrevistes realitzades al programa **En tu casa o en la mía** de TVE, que adquireixen un valor incalculable. Destacaríem la de Paco León, qui va afirmar, rotundament i sense complexos, que és bisexual, sensibilitzant així sobre una realitat que encara continua estant plena de prejudicis.

Un altre cas de normalització en el context de la infància és **Master Chef Junior**. En un dels seus programes, James Costos, ex ambaixador dels Estats Units,

“Al món de la diversitat, la labor de prescripció la realitzen els aliats.”



“En tu casa o en la mía” amb Paco León.

va aparèixer al costat del seu marit, Michael Smith, impulsant el programa d'alimentació sana abanderat per l'exprimera dama Michelle Obama. Amb total naturalitat i dirigint-se a un públic infantil, es van convertir en referents per a tots aquells nens i nenes que no es troben a gust en un entorn heteronormatiu. El mateix va succeir amb Enrique Sarasola, que va confessar que el

d'inclusió a l'entorn de l'empresa i en el context de la normalització LGTBI és absolutament imprescindible comptar amb l'aliat més important: la cúpula de decisió. Fer-ho d'una altra manera es converteix en una falsa operació de maquillatge, ja que es fa al marge de la cultura de l'empresa. D'altra banda, no hi ha estratègia més estèril que encomanar la labor de



James Costos i Michael Smith a "Master Chef Junior".

seu marit i ell eren seguidors de Master Chef Junior per mandat de la seva filla.

Segons el professor d'Economia Timothy Kane, el procés d'inclusió de la diversitat LGTBI ha comportat al llarg de la història moderna una progressió que va des de la repulsió i la marginació, passant per la tolerància i l'acceptació, fins a arribar als nostres dies, en què ja hauríem d'estar parlant de total normalització. En aquest procés

sensibilització sobre la diversitat LGTBI a persones solament pel seu lloc funcional, sense tenir en compte la seva sensibilitat i formació en relació a la igualtat i la diversitat. Tampoc és raonable esperar que totes les persones LGTBI de l'empresa, estiguin dins o fora de l'armari, hagin d'assumir el paper d'aliats per impulsar la normalització dins de l'organització. Ser aliat ha de ser una elecció individual, sí, però té una responsabilitat col·lectiva.

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

21

Amadeus Proud és una història d'èxit liderada per aliats. Des de la seva fundació, la diversitat forma part de l'ADN d'Amadeus. Són gairebé 15.000 persones de més de 120 nacionalitats interactuant en 55 idiomes. No obstant això, i des de la creació de l'àrea global de Diversity & Inclusion, es va saber que calia fer un especial recalcament en diversitat LGTBI. El detonant va ser un diagnòstic realitzat per la seu central el resultat de la qual va sorprendre: des de la cúpula s'assumia que Amadeus era una empresa LGTB-friendly. No obstant això, els qualitius realitzats van posar damunt la taula que, si ho era, es tractava del secret millor guardat del món.

segur per treballar i establir llaços de col·laboració amb les administracions i associacions. Un dels seus directius LGTBI es va aliar amb la causa compartint els reptes viscuts quan va sortir de l'armari amb els seus col·legues i amb la seva família, després de deu anys de treballar en el grup.

No va ser insignificant el desafiament al qual es va enfrontar Malek Nejjaï, Chief Diversity Officer de l'empresa, quan es va trobar amb una organització en la qual les persones que vivien la seva identitat sexual fora de l'armari no sentien la necessitat d'involucrar-se en el projecte i les que no se sentien segures per sortir-ne no tenien forces per fer-ho. Una estratègia intel·ligent: buscar el suport dels aliats.

Aequalis 2016

Millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGTB

22

En un temps rècord es va desplegar una estratègia ben articulada i en cascada des de la cúpula, començant per la SVP Global de Recursos Humans Comunicació i Marca. L'objectiu: donar veu i visibilitat als empleats LGTBI i potenciar la labor dels aliats.

“Quan has llegit per última vegada alguna cosa que t'hagi fet parar-te a pensar? Jo, fa uns dies, un article en el Huffington Post que deia que els empleats LGTBI deixen les seves feines perquè no se senten apreciats” Sabine Hansen Peck.

Mesurada en clics, l'acció va ser un èxit sense pal·liatius i va aplanar el camí per als següents passos: treballar amb experts per fer d'Amadeus un lloc més



Campanya a xarxes socials de Amadeus.

3. LES PERSONES LGTBI EN L'EMPRESA

Tot i que en molts països la inclusió i les polítiques de retenció de talent LGTBI ja estan molt avançades en l'entorn laboral, a Espanya s'han conquerit molts drets, però el lloc de treball, en general, segueix sent un entorn molt difícil per ser un mateix.

Sovint, quan les empreses es decideixen a fer el pas per aplicar polítiques de diversitat, moltes multinacionals espanyoles miren cap a les seves matrius en països anglosaxons i tracten de copiar el que es fa allí. Però això és un error, perquè la cultura empresarial, la idiosincràsia i la legislació no són les mateixes. Tampoc es poden reflectir en el que han fet altres empreses, perquè en funció del sector, la història de l'empresa i la seva estratègia, els passos poden ser molt diferents.

A l'hora d'abordar qualsevol iniciativa que impliqui diversitat LGTBI, el primer pas és fer una introspecció, i no solament analitzar quina és la situació de l'empresa en aquesta dimensió de la diversitat, sinó atendre totes les minories amb el mateix interès i els mateixos recursos.

Als Estats Units i al Regne Unit, un dels paràmetres per mesurar fins a quin punt una empresa està compromesa amb la diversitat LGTBI és quantificar els perfils que estan fora de l'armari. A Espanya, és poc probable que una persona inclogui quina és la

seva orientació sexual al CV i, a més, legalment no està permès preguntar per l'orientació sexual del treballador o treballadora perquè vulnera el seu dret a la intimitat.

“A l'hora d'abordar qualsevol iniciativa que impliqui diversitat LGTBI, el primer pas és fer una introspecció”

La Llei de Protecció de Dades és molt restrictiva sobre les preguntes referides a identitat i orientació sexual, i està prohibit fer preguntes sobre aquest tema, tret que es tracti de dades anònimes o amb un tractament agregat. Mentrestant, Reach out és una fira d'ocupació anual als Estats Units per a perfils LGTBIs, un repte per al nostre país.

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

23



I just got lucky.

Aequalis
2016

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

24

Les filials nord-americanes i anglosaxones poden i han de mesurar el nombre de persones LGTBI com a barem d'inclusió. Per avaluar el seu compromís, en els seus formularis de sol·licitud d'ocupació sí que poden fer preguntes obertes. No obstant això, quan tracten de reclutar talent europeu han de fer preguntes indirectes referides a ser o no ser aliats de la causa LGTBI. Aquests processos acaben de vegades en malentesos, perquè el concepte d'aliat a Europa té uns matisos diferents: va des de simpatitzant fins a activista, i gairebé mai es refereix a una persona LGTBI compromesa, com pot passar als Estats Units.

Una de les principals raons del rebuig dels comitès de direcció per impulsar la inclusió LGTBI entre empleats, clients o qualsevol altre grup d'interès és el desconeixement. És difícil prendre decisions sense saber què fer, sense saber per on començar o sense conèixer les

necessitats específiques del seu client o empleat LGTBI. Dades, dades, dades.

“Una de les principals raons del rebuig dels comitès de direcció per impulsar la inclusió LGTBI és el desconeixement”

Als Estats Units existeixen les targetes de fidelització o crèdit gais emeses per empreses de diferents sectors que el seu objectiu és fer ofertes especials al públic LGTBI que les sol·licita. Amb el seguiment d'aquestes targetes es poden conèixer les preferències i hàbits de compra per poder fer una oferta de target.

Existeixen grups activistes que no estan d'acord amb el fet que la comunitat LGTBI sigui una veta de negoci, però conèixer millor el client per servir-lo amb productes i serveis més propers a la seva demanda no solament és beneficiós per a les empreses, sinó també pels qui busquen aquesta proposta més ajustada.



Des de la perspectiva de l'ocupador és relativament freqüent que algunes empreses incòmodes per haver d'iniciar la feina en una nova dimensió de la diversitat, s'enganyin a elles mateixes amb la fal·làcia que si mai no han rebut una denúncia per LGTBfòbia és que són inclusius. No parlar de diversitat LGTBI en l'empresa és, si més no, una omisió.

Però tampoc és fàcil per als que volen iniciar el camí. **Procter & Gamble (P&G)** és una multinacional permanentment atenta a l'ambient laboral de tots els seus equips. Des de fa ja molts anys mesuren amb una enquesta el clima laboral. Des d'en fa dos, desenvolupen una enquesta específica per conèixer la seva situació pel que fa a la diversitat LGTBI.

A dia d'avui aquest qüestionari es proporciona no solament a les oficines, sinó també en les plantes i entre els equips de vendes. Aquest sondeig és un termòmetre, però alhora és un vehicle per obtenir retroalimentació i identificar les idees i els processos que els acostin a la màxima excel·lència en la gestió de la diversitat. Ajuda a avaluar les accions dutes a terme i a dissenyar les que es puguin fer en un futur.

Tampoc es pot menystenir l'impacte que proporciona aquesta enquesta quant a la sensibilització a totes les persones treballadores, i el

vehicle excel·lent que constitueix aquesta iniciativa per transmetre els valors de la cultura de P&G, on la diferència és un actiu i no un problema.

“La tendència demostra que les grans companyies a Espanya tenen major interès a adoptar polítiques de diversitat LGTBI”

Aquesta visionària fórmula va ser desenvolupada per Óscar Muñoz. En l'actualitat, aquest consultor continua duent a terme estudis genèrics o corporatius en aquest àmbit.

Des de la perspectiva comercial, es parla molt del nínxol LGTBI, però només algunes indústries, com el turisme o les clíniques de reproducció assistida, coneixen a aquest tipus de client. És diferent el client LGTBI en tots els sectors? En aquest camp, **Nielsen** a Espanya ja ha presentat també dades rellevants.

La tendència demostra que les grans companyies a Espanya tenen major interès a adoptar polítiques de diversitat LGTBI. Per aquest motiu el present informe es dedica, des de 2015, a reflectir les accions de bones pràctiques en la gestió de la diversitat LGTBI d'aquestes empreses.

D'altres organitzacions també han mostrat interès en el món empresarial, com la FELGTB (Federació Espanyola de Lesbianes, Gais, Transsexuals i

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

25

Bisexuals) amb el suport de ILGA Europe (International Lesbian and Gai Association), que desenvolupa EMIDIS (Empresa i Diversitat Sexual). Es tracta d'un programa de diagnòstic gratuït que col·labora i aconsella les empreses en la gestió de la diversitat LGTBI, i que culmina amb la presentació anual de les millors pràctiques i amb un rànquing de les organitzacions més destacades.

També existeixen grups transversals de LGTBI i aliats que faciliten coneixement i experiències com REDI (Xarxa Empresarial per la Diversitat i Inclusió). Es tracta d'una xarxa de professionals i aliats LGTBI, la missió dels quals és millorar la inclusió del col·lectiu en el context empresarial espanyol, de manera que s'asseguri un clima d'integració adequat per a tots els empleats, amb independència de la seva orientació sexual, identitat i expressió de gènere.

Però per poder integrar les persones LGTBI en el treball o, millor dit, garantir que la seva progressió en les organitzacions no es vegi llastada per barreres visibles o invisibles, conscients o inconscients, és necessari conèixer bé quins són aquests impediments de forma real. La recerca acadèmica és el primer pas. El suport corporatiu és crucial perquè les universitats i altres centres de recerca puguin seguir amb la seva feina. En aquest sentit, per exemple, **Alcoa** i **IBM** són els principals patrocinadors



Pride Parade de Alcoa.

del projecte Gender Tension Gap, desenvolupat pel Centre de Diversitat de IE University. Es tracta d'un estudi enfocat a comprendre quines són les barreres inconscients i invisibles que llasten el lideratge femení i com aquestes barreres afecten el col·lectiu LGTBI.



Logotip IBM solidari amb la comunitat LGTBI.

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

26

4. CREIXEMENT VERSUS RESPONSABILITAT CORPORATIVA

Ja hem vist en l'àmbit d'aquest informe com una de les formes de discriminació més persistent en els nostres dies cap a les persones LGTBI en l'entorn laboral és condemnar la diversitat d'orientacions i identitats sexuals a l'esfera del privat. Quan en l'oficina sentim frases com "a mi no m'importa el que cadascú faci a la seva casa, però que no m'ho expliqui", projectem que es tracta de l'esfera del que és personal i que no és pertinent abordar-ho a la feina.

No obstant això, tots acceptem que assumptes com la família, el matrimoni, el naixement dels fills o el divorci en les parelles heterosexuales poden i han de transcendir al món professional, encara que aquests també siguin aspectes de la vida privada. Estem parlant de la LGTBfòbia liberal.

“Com descriu Michel Foucault, la negació és la pitjor forma de discriminació”

Tal com defineix Daniel Borrillo, si la LGTBfòbia liberal és una forma molt comuna de discriminació, n'hi ha una altra menys freqüent, però més nociva: la negació. És a dir, assumir que com que hi ha la llei i s'ha obtingut l'equiparació de drets, ja no existeix el problema.

Com descriu Michel Foucault, la negació és la pitjor forma de discriminació. Lamentablement, les terribles afirmacions "nosaltres cal que parlem de diversitat LGTBI perquè aquí no discriminem" o, encara pitjor, "no necessitem parlar de diversitat LGTBI perquè no hi ha persones LGTBI a la nostra plantilla", són encara reals en els nostres comitès de direcció.

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

27



A poc a poc les organitzacions espanyoles es van conscienciant de la necessitat d'incloure la diversitat LGTBI a les seves agendes. En general, hi ha dos enfocaments: la perspectiva de la RSC (Responsabilitat Social Corporativa) i la del creixement econòmic, que normalment conflueixen en el benefici.

Pel que fa al primer enfocament, les empreses que presumeixen de comptar amb la diversitat entre els seus valors i fins i tot com una característica del seu ADN, busquen com acomodar la seva cultura i les seves polítiques d'empresa a la igualtat d'oportunitats i drets per a tots els seus grups d'interès, amb independència de la seva orientació i identitat sexual. D'aquesta manera, tots, clients, treballadors i proveïdors, són inclosos en l'equació.

En relació al segon enfocament, existeix l'estratègia del creixement que afecta diferents grups d'interès de l'organització. La primera seria la força laboral, perquè l'atracció de talent té un cost que s'incrementa amb les inversions en formació i transferència de coneixement; a més, hi ha costos d'oportunitat, com la baixa productivitat, l'absentisme o el dèficit d'innovació, tots resultat del sentiment de no pertinença; hi ha també el cost quantificable de la rotació no desitjada i un altre més difícil de quantificar que és la pèrdua del client que se'n va amb qui marxa de l'empresa.

Finalment, el cost objectiu d'un judici per LGTBFòbia, i la conseqüent devaluació de la marca comercial i d'ocupador.

La lluita pel talent ha estat la primera causa de la introducció de polítiques d'inclusió i *engagement* per a les persones LGTBI als Estats Units, degut principalment a l'elevada mobilitat al mercat laboral d'EUA i per ser un mercat de demanda de talent.

Però no és així al mercat espanyol, on la incipient eclosió de la diversitat LGTBI a les organitzacions és desencadenada pel client. Lamentablement, l'espanyol és un mercat de talent de superinflació de perfils disponibles, encara que no sempre preparats per cobrir els llocs més buscats. A més, abunden les direccions de recursos humans infradimensionades i amb baixos pressupostos, sense recursos per quantificar els costos anteriorment esmentats.

Al mateix temps, la crisi econòmica també ha estat



Logotip Human Rights Campaign.

determinant per a la catarsi i la recerca desesperada de noves oportunitats. Això ha motivat que indústries com el turisme hagin posat especial interès al mercat LGTBI, com pot apreciar-se en les grans fires de turisme, entre les quals, la més important i creixent **FITUR Gay LGTB**.

Les persones LGTBI encara constitueixen majoritàriament llars DINK, (en anglès, *double income/no kids*), encara que això està canviant amb les famílies LGTBI, la qual cosa no les fa

exigeixen un compromís de no discriminació als seus afiliats, com ha fet l'empresa **Airbnb** en fer un gest en defensa dels seus clients i proveïdors LGTBI, exigint a tots els seus usuaris acceptar el compromís de no discriminació de la comunitat Airbnb i que els inclou de manera explícita: "Et compromets a tractar amb respecte i sense prejudicis als altres membres de la comunitat de Airbnb, independentment de quina sigui la seva edat, raça, sexe, religió, nacionalitat, identitat de gènere o orientació sexual, o de



Estand d'Iberia a Fitur Gay-LGBT.

més riques, però sí els permet una major renda per a viatges o tecnologia que en la família tradicional. A més, quan no tenen descendència, contribueixen a trencar les èpoques barri, en evitar els lligams del calendari escolar.

En aquest context, destaquem iniciatives empresarials que

si tenen alguna discapacitat". Aquells que ho rebutgin no podran fer ús dels seus serveis. Fins i tot les reserves pendents es cancel·laran si es persisteix en no acceptar aquesta condició.

El mercat de les telecomunicacions és un altre dels que tradicionalment es llança a la conquesta del nínxol

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

29

LGTBI en ser considerat *early adopters*, és a dir, que actualitza la tecnologia amb més freqüència que la mitjana. I és que encara que aquest nínxol té fama de ser més tecnològic que la mitjana, no és tant pel seu perfil tècnic com per la seva major demanda de connectivitat. Cal tenir en compte que representen al voltant del 6% de la població i les xarxes; amb la seva falta de fronteres i el seu anonimats permeten una posada en contacte molt eficient. Internet només té fronteres en la censura i el llenguatge.

Però no són només *early adopters* en TIC (Tecnologies de la Informació i la Comunicació), sinó també al món de la moda, per exemple, on creen tendències que al poc temps són adoptades per la població en general. Altres indústries molt interessades en aquest nínxol de mercat són la banca privada i d'inversió, les clíniques d'estètica i de reproducció assistida, les assegurances, els gimnasos o la indústria del gran consum.

Un altre argument a favor de l'interès pel mercat LGBTI és la seva major lleialtat de marca, una característica importada del mercat americà. Allà, la vinculació individual a les causes i a l'activisme és més alta a causa del tractament fiscal de les donacions, gairebé inexistent a Espanya, on les donacions estan exemptes en un 35% per a les persones jurídiques i un 25% per a les físiques, mentre que als EUA desgraven un 100%. Tant

el boicot com la lleialtat a les marques amigues són arguments estratègicament fets servir per les organitzacions sense ànim de lucre americanes, que d'aquesta manera bonifiquen o penalitzen a les empreses segons la seva actitud. **Human Rights Campaign**, una de les ONGs més potents que lluiten pels drets de les persones LGBTI, edita un informe anual, el *Buyer's Guide*, que prescriu les marques segons el seu nivell de compromís amb la igualtat de drets LGBTI.

A Espanya la lleialtat de marca no funciona com a argument. Sí, en canvi, la novetat. El compromís de les empreses és tan incipient encara amb la diversitat LGBTI que qui l'exerceix, i ho fa bé, hi guanya dues vegades. És a dir, obté més viralitat i reconeixement de marca.

“Existeix una relació directa entre la bona gestió de la diversitat i els millors resultats financers”

La cadena de valor compromet també els proveïdors, que són cada vegada més decisius en les polítiques de diversitat. Una mala gestió de proveïdors pot acabar en una desastrosa campanya en contra d'una marca si, per exemple, es descobreix que en l'estratègia de deslocalització els criteris són pagar sous més baixos, oferir menys drets laborals o buscar lleis més laxes

que permetin la contractació de la infància o l'explotació. El mateix passa amb la diversitat LGTBI, i per això algunes multinacionals com **IBM**, quan un proveïdor passa a formar part de la seva llista, abans ha d'emplenar una prolixa documentació que acrediti que s'està alineat amb la igualtat de drets, incloent de forma explícita la diversitat LGTBI.

Sovint, les empreses han justificat el seu suport a la diversitat LGTBI emparades en la responsabilitat social "perquè és just", però en definitiva les empreses no són ONGs i la seva missió final no és el compromís social. Quan arriba la crisi i els recursos són escassos en les organitzacions, es prioritza la venda sobre la resta de coses i els pressupostos per a qualsevol altre objectiu minven. Qualsevol altra opció a curt termini compromet la principal missió de l'organització, que és la viabilitat i la seva capacitat de complir els compromisos adquirits amb clients, proveïdors i empleats.

Només les empreses que tenen la diversitat totalment integrada en la seva estratègia, des de la cúpula i en totes les seves dimensions, mantenen viva la seva agenda, i si aquesta cultura es reforça amb xifres positives és molt més fàcil justificar el necessari esforç i els recursos per trencar les velles inèrcies.

En el seu informe *Diversity Matters*, de la consultora de referència **McKinsey**, estableix una relació directa entre la bona gestió de la diversitat i els millors resultats financers. Aspectes com guanyar la guerra del talent, enfortir la relació amb el client i incrementar la seva satisfacció, millorar el procés de presa de decisió o millorar la marca són alguns dels aspectes que valoren. També alerten sobre la creixent capacitat de compra del segment LGTBI. No hi ha fòrum que tracti sobre diversitat en què aquest informe no surti a col·lació. Però, a més, McKinsey reforça el seu lideratge global a

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

31





Targeta Visa amb els colors de l'arc de Sant Martí.

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

32

l'hora de repensar la gestió de la diversitat amb la presència de Dennis Layton, coautor del propi informe a Espanya.

Així mateix, refermen la seva aposta incondicional pel millor talent amb el *McKinsey LGBTI Leadership Award* i els seus processos de reclutament LGBTI mundials, que ja inclouen el territori espanyol en els seus itineraris.

Aquests esdeveniments, a més d'estar enfocats a rastrejar i contractar el millor talent LGBTI

internacional, constitueixen una potent eina per ajudar els i les joves professionals a valorar els reptes i els avantatges de ser un mateix, tal com Shakespeare ens cominava ja al segle XVI: "*To thine own self be true*".

5. I SI ENS FAN BOICOT?

El Corporate Equality Index és el baròmetre que mesura fins a quin punt les empreses nord-americanes estan compromeses amb la diversitat LGTBI. Es mesuren una sèrie de fites que van evolucionant a mesura que la majoria d'empreses les van assolint. En l'edició de 2016 ja s'anuncien els nous criteris per al proper trienni. Una de les noves incorporacions és comptar amb polítiques de no discriminació globals i/o un codi de conducta amb implementació mundial a les grans companyies.

“Espanya es manté entre els Estats capdavaners en la defensa i promoció dels drets de les persones LGTBI”

A partir d'aquest any moltes empreses americanes començaran a treballar per tal que les bones pràctiques que desenvolupen en les seves centrals americanes siguin implementades en les seves filials espanyoles. Les principals resistències i els principals reptes que troben són el desconeixement (perquè la diversitat LGTBI encara és molt desconeguda en l'entorn laboral espanyol) i la impossibilitat de fer un senzill tallar i enganxar (perquè hi ha aspectes culturals i legals que ens diferencien). A més, existeix certa por al boicot alimentat pel sector ultraconservador, que a Espanya

duu a terme actituds bastant aïllades, però amb repercussió mediàtica.

La major participació i el major compromís amb les causes civils que hi ha als Estats Units fan de la lleialtat de marca i del boicot dues eines molt poderoses en una societat tan mobilitzada i amb organitzacions no governamentals amb elevats recursos. En canvi, a Espanya la ciutadania sol ser més respectuosa amb la diferència, per la qual cosa el perill d'un possible boicot és pràcticament irrellevant. Espanya es manté entre els Estats capdavaners en la defensa i promoció dels drets de les persones LGTBI, segons l'últim informe de la delegació europea de la International Lesbian, Gai, Bisexual, Trans and Intersex Association (ILGA Europa).



La Campanya NOH8 en contra de la Proposició 8 de Califòrnia.

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

33

Aequalis 2016

Millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGTB

34

Segons l'informe de l'any passat d'aquesta entitat, Espanya se situa en el cinquè lloc d'una llista que analitza 49 Estats, un per damunt de l'any anterior i dos per sota del rànquing de fa dos anys. Per a l'elaboració d'aquesta classificació, ILGA Europa ha tingut en consideració sis criteris: igualtat i no discriminació, família, delictes d'odi, reconeixement legal del gènere i integritat corporal, llibertat d'expressió, reunió i associació i, finalment, dret a l'asil.

D'altra banda l'informe de Pew Research Center The Global Divide on *Homosexuality* de 2013 indica que el 88% dels espanyols creu que les persones homosexuals "han d'estar integrades en la societat".

Quan una organització decideix dur a terme accions a favor de la diversitat LGTBI, ha de tenir en compte algunes consideracions si desitja tenir èxit. En primer lloc, ha de ser una decisió que emani del màxim òrgan de gestió, ben

fonamentada en la missió i valors de l'empresa i coherent en totes les seves unitats. Si no es té un bon equip de comunicació interna i externa, almenys s'ha de tenir un discurs ben elaborat capaç de defensar aquesta coherència.

Un exemple de bona gestió el trobem en la cadena de restaurants del Grup VIPS, que va fer front a un intent de boicot per part dels ultraconservadors, motivat per la campanya "Que el 2x1 no t'engampi sense parella", que protagonitzava una parella gai. Quan van sorgir veus a favor de la seva retirada, el Grup VIPS no va sucumbir a la por i va fer una bona gestió de la comunicació aferrant-se als seus valors. Una senzilla resposta en dos tuits va acabar amb la polèmica: "Respectar les persones valorant la seva diversitat és el primer principi de la missió corporativa de Grup VIPS. Aquesta filosofia regeix i ha regit sempre el dia a dia del nostre negoci".

QUE EL 2x1 NO TE PILLE SIN PAREJA.

Disfruta del 2x1 del 10 al 31 de enero, de domingo a jueves a partir de las 20:00h.

DESCARGA TU CUPÓN

Descárgate la APP Club VIPS y lleva tu 2x1 siempre contigo para disfrutarlo tantas veces como quieras.

VIPS

BASE DE LA PROMOCIÓN: [Compartir en](#)

VIPS VIPS GINOS FRIDAYS the WOK Lucca RIGANTINI Estoglia

Campanya VIPS "Que el 2x1 no t'engampi sense parella".

6. GESTIÓ DE LA DIVERSITAT LGTBI

A Espanya la diversitat LGTBI és la gran desconeguda en l'entorn laboral. No obstant això, a poc a poc les organitzacions comencen a moure fitxa i avançar. No hi ha fórmules que garanteixin l'èxit, perquè hi ha qui ha començat la casa per la teulada i així i tot li ha anat bé. No obstant això, en aquest capítol proposem l'ordre més lògic.

1. Complir la llei i ser coherent amb la cultura de l'empresa

El primer pas per començar a parlar de diversitat el traça el marc legal. A Espanya, la Constitució; la Llei Orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes; la Llei 3/2007, de 15 de març, reguladora de la rectificació registral de l'esment relatiu al sexe de les persones, així com lleis de les Comunitats

Autònomes, encapçalades per la Llei 11/2014, de 10 d'octubre, per garantir els drets de lesbianes, gais, bisexuals, transgènere i intersexuals i per eradicar l'homofòbia, la bifòbia i la transfòbia de la **Generalitat de Catalunya**, la Llei Integral de Transsexualitat aprovada el 17 de març de 2016 en l'Assemblea de Madrid, i lleis de defensa dels drets de les persones LGTBI en les Comunitats Autònomes d'**Extremadura**, **Murcia**, **Balears**, **Navarra**, **País Basc**, **Galícia**, **Andalusia**, **Canàries**, complementat amb la posterior Llei 3/2016, de 22 de juliol, de protecció integral contra la LGTBIfòbia i la discriminació per raó d'orientació i identitat sexual en la **Comunitat de Madrid**.

Totes aquestes normes exigeixen comptar amb un procediment

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

35



Accenture "Compromesos amb la diversitat".

2. Diversitat al màxim nivell

“La gran majoria de les empreses compten amb aquest pla d’igualtat, però per a moltes és un document guardat en un calaix i del qual els empleats no en tenen coneixement”

que garanteixi el seu compliment, i gestionar els conflictes de discriminació amb discreció i equitat per no perjudicar a les persones afectades.

La gran majoria de les empreses compten amb aquest pla d’igualtat, però per a moltes és un document guardat en un calaix i del qual els empleats no en tenen coneixement. Existeixen procediments per donar a conèixer aquests plans, com fer-ho a través de la comunicació interna o publicar-los a la pròpia web de l’empresa, així com donar-los a conèixer a través d’altres mitjans de comunicació externa.

El marc legal és un gran repte per a les grans multinacionals, sobretot si estan deslocalitzades en països en què la diversitat sexual segueix sent condemnada com un delictes, fins i tot amb penes de presó o de mort. És en aquests casos on la cultura de l’empresa preval, i si no es pot reptar la legislació local, sí es pot garantir la igualtat a través de compromisos amb la cultura i els valors de la matriu.

És desafortunat veure alguns plans d’estudis per a executius en els quals la diversitat penja de l’àrea del comportament organitzacional quan en realitat és una matèria bàsica en estratègia. Veure la diversitat exclusivament des de la perspectiva de la gestió del talent és reduir el seu ensenyament a tan sols una de les seves àrees d’interès.

Igualment resulta desaconsellable que el responsable de comunicació sigui també el màxim responsable de la diversitat, perquè la diversitat a l’empresa serà així solament la línia d’un discurs, sense aprofundir i únicament de portes de portes enfora.

Hem constatat que no tothom segueix l’ordre proposat, i hi ha empreses que han reeixit abordant el nínxol LGTBI amb comunicació o productes dirigits a aquest sector sense abordar la inclusió en la seva gestió del talent o en la seva cultura. No hi ha regles, però qui ho fa així s’exposa al fet que les seves accions acabin causant l’efecte contrari al desitjat.

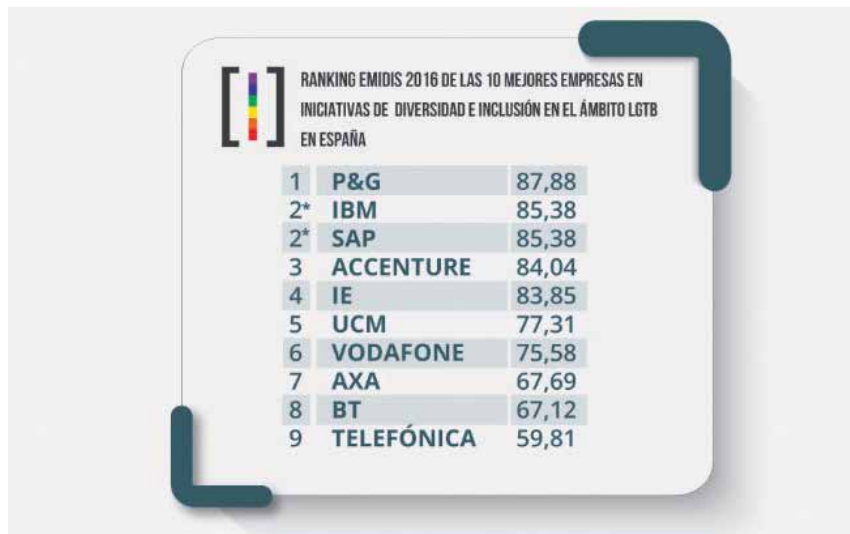
La base per tenir èxit en la implementació de qualsevol bona pràctica en la gestió de la diversitat LGTBI és que sigui una iniciativa que parteixi de la cúpula de màxima decisió i no una responsabilitat de direcció de Recursos Humans o de Comunicació. Tampoc hauria de

ser una iniciativa aïllada de l'equip de Màrqueting. Una publicitat inclusiva i explícita sobre una parella LGTBI d'una empresa que no inclou ni involucra explícitament aquest col·lectiu pot generar una reacció interna que pot arribar a transcendir i danyar la reputació i la marca.

3. Coherència

La coherència és bàsica a l'hora d'abordar la diversitat. És difícil implementar les bones pràctiques de diversitat en qualsevol de les seves dimensions si no s'hi creu. La principal barrera per a la inclusió de la diferència és la falta de coneixement, que normalment

Ja hem vist que la gestió de la diversitat es pot abordar en les organitzacions des de dues perspectives: des de la responsabilitat social corporativa, perquè és el més just; o des de la perspectiva de negoci, ja que pot aportar un avantatge competitiu que afecti diverses àrees funcionals com el talent, la comunicació, el màrqueting, etc. L'estratègia ideal és fer-ho de forma coherent des de totes les àrees, perquè resultaria molt xocant dirigir-nos al nínxol LGTBI amb productes o serveis quan internament i en la gestió del talent LGTBI, per exemple, no es prenen les mesures adequades per eradicar la LGTBFòbia.



Rànking Emidis 2016.

crystal·litza en els prejudicis. El principal obstacle de la diversitat funcional és que les empreses es convencin que una discapacitat física, sensorial o psíquica no és un impediment per poder aportar valor. El mateix principi que la diversitat de gènere, racial o d'orientació sexual.

4. Visibilitat

Sovint les empreses que volen començar a implementar polítiques de LGTBI no saben per on començar. Moltes d'elles pensen que el fet de no esmentar les persones LGTBI no vol dir que no siguin inclusives, i molt menys

Aequalis
2016

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

que siguin homòfobes. Però, per posar un exemple, tots hem de pensar que si en fer la nostra llista de convidats no incloem un nom, aquesta persona no serà a la nostra festa. En aquest sentit, ens congratulem amb les cortinetes nadalenques d'Atresmedia, que incloïen petons de tots els colors.

5. Recursos

No es pot justificar que una acció és estratègica si no està dotada de recursos; l'estratègia de diversitat no es pot dissenyar en un grapat de tardes a través de quatre idees tretes d'Internet i amb unes quantes hores de treball en equip.

Una bona estratègia de diversitat, com una estratègia comercial, o una gestió financera, requereix la consulta d'experts interns o externalitzats i un equip capaç d'implementar-la, a més d'establir quadres de comandament i KPIs que permetin mesurar la seva

l'empresa s'involucrin ni que el fet de ser LGTBI et converteixi automàticament en expert en diversitat. Malgrat això, és cert que viure la discriminació en primera persona pot ser una motivació per estudiar i treballar en aquesta qüestió.

6. Formació, però, abans, sensibilització i alfabetització

A l'hora de donar formació a qualsevol àrea de gestió els docents es poden trobar amb discrepàncies per part dels alumnes quant a enfocaments o procediments. No obstant això, quan un professional aborda una sessió sobre gestió de diversitat s'enfronta a una barrera major: la barrera cultural. Les creences pròpies mai no han de ser un problema en l'àmbit de l'empresa, perquè cadascú pot creure el que desitgi sempre que aquestes creences estiguin circumscrites en el marc legal del país i en la cultura i els valors de l'empresa. Finalment hi ha un tercer filtre, el respecte.

Per exemple, si una persona considera que la reproducció assistida va en contra de les seves creences, té tot el dret del món a regir-se segons aquests principis, però no pot discriminar en funció d'aquest criteri i en el marc de l'empresa ha de respectar qualsevol opció; de no fer-ho, qui queda fora de la norma és ella. A Espanya, totes les persones som iguals i tenim dret a les mateixes oportunitats independentment de la nostra identitat i orientació

Aequalis
2016

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

38

“Construir una xarxa LGTBI és una bona tàctica, i per a això cal recolzar-se en els empleats LGTBI de l'empresa”

eficàcia. Construir una xarxa LGTBI és una bona tàctica, i per a això cal recolzar-se en els empleats LGTBI de l'empresa. Però cal tenir en compte que no podem esperar ni desitjar que tots els professionals LGTBI de

sexual o la nostra expressió de gènere.

Per poder educar i donar formació sobre procediments i millors pràctiques és imprescindible començar per sensibilitzar i alfabetitzar, ja que la diversitat LGTBI encara pateix una falta de coneixement bàsic molt notable.

Com ja hem apuntat, la base de qualsevol discriminació sol ser el desconeixement de la realitat LGTBI i el seu principal antídoto és la figura del referent. La presència James Costos en la reunió Global LGBT *leaders learning* d'Accenture celebrada aquest any a Madrid, no solament va ser una excel·lent eina per recolzar el talent LGTBI dins de la firma, sinó també una forma molt eficaç de normalitzar la diversitat LGTBI entre els seus emprats heterosexuales, sobretot aquells que se senten intimidats perquè mai han treballat amb professionals gais o lesbianes o, almenys, això imaginaven. D'altra banda i de cara a la societat, aquest esdeveniment va ser

una demostració del seu ferm compromís amb la igualtat i la diversitat.

Ningú no discuteix ja a hores d'ara que calgui fer una gestió proactiva de la diversitat funcional, per exemple. No obstant això, en el que competeix a la diversitat LGTBI hi ha qui segueix opinant que la identitat i l'orientació sexual pertanyen a l'entorn del privat i, per tant, no són temes susceptibles de transcendir a l'entorn laboral. S'obvia que la diversitat sexual està lligada també al món dels afectes i de la família. Aquestes són esferes que afloren constantment en l'entorn laboral de les persones heterosexuales, entre altres coses, perquè estan íntimament lligades als seus drets com a treballadors.

Veiem doncs que abans de llançar-nos a donar formació sobre diversitat cal començar per sensibilitzar. Arribats a aquest punt, hi ha els qui esgrimeixen el seu dret a seguir creient que vivim

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

39



Cortineta nadalenca Atresmedia.

en una societat en la qual no tots som iguals, i per descomptat que el tenen. És aquí on la legislació i la cultura de l'empresa marquen els límits i estableixen les regles del joc. La gestió de la diversitat no pretén canviar creences, sinó generar un entorn de respecte i igualtat independentment d'aquests factors, de tal manera que el que discrimina és el que es queda fora.

L'any 2016 va ser rellevant el II Congrés Anual de la Red Women@Renault, on van participar empreses i dones capdavanteres que van coincidir en la importància d'apostar per la diversitat com a motor de progrés. Iván Segal, director general de Renault Iberia, va dir estar convençut que "l'increment de la diversitat permetrà augmentar l'efectivitat dels nostres equips en la consecució dels objectius, contribuint a la millora contínua, augmentant la productivitat i la penetració en nous segments del mercat". També va insistir en la importància que l'empresa sigui "un reflex de la societat en què vivim perquè les decisions -en tots els nivells- s'adaptin als nostres clients finals". Aquest esdeveniment va incloure una taula rodona que va girar sobre el difícil repte de treure la diversitat sexual de l'entorn del privat. També va haver-hi espai per parlar de masculinitat en una altra taula integrada per homes que van evidenciar que és possible una altra masculinitat al marge de l'encotillat arquetip vigent. Alliberar l'home dels rígids

models que com a les dones imposa el vell paradigma és una de les assignatures pendents de la igualtat d'oportunitats en l'àmbit del gènere i de la diversitat sexual.

7. Talent

Les enquestes d'ambient laboral, entre altres coses, estan dissenyades per conèixer l'estat d'ànim i el nivell de motivació i de compromís dels empleats amb l'empresa; els departaments de Recursos Humans les

“Mesurar i avaluar és crucial per garantir l'èxit”

utilitzen per modelar les seves estratègies. No és fàcil dissenyar una estratègia de diversitat LGTBI sense conèixer el veritable sentir dels equips pel que fa al tema. I és que no s'ha d'iniciar una estratègia així sense avaluar la situació de l'organització i sense unes constants mesures de control per avaluar el nivell d'avenç any rere any. Mesurar i avaluar és crucial per garantir l'èxit.

8. Productes i Serveis

Malgrat sembla obvi, és important reiterar que posar una bandera multicolor a la porta d'un local no és suficient per crear un entorn inclusiu ni un producte gai friendly. És molt necessari conèixer bé el nostre client i les seves necessitats específiques. Cal

fer recerca de mercats, comprar dades o aprendre de l'experiència per encertar a la diana. Cal tenir certa sensibilitat i gestionar correctament l'aproximació al mercat LGTBI i tenir en compte la seva pròpia segmentació interna al costat d'altres aspectes socioeconòmics, culturals i geogràfics.

9. Canals

Són un dels recursos més útils per implementar qualsevol estratègia de segment. No limitar-se als caríssims canals generalistes de distribució i de comunicació ens permet un ús més eficaç dels nostres recursos.

Barris com Chueca a Madrid o l'Eixample a Barcelona estan plens de locals que serveixen al segment de forma prioritària, adaptant-se primordialment als seus gustos i necessitats i no sempre amb productes exclusius.

Des de fa molts anys hi ha força publicacions en paper, sobretot per a homes gais. L'arribada d'internet, a més d'eliminar les fronteres a l'idioma i la censura, ha multiplicat en progressió geomètrica el sorgiment dels mitjans digitals: en forma de blogs, canals de notícies, revistes online o fins i tot una televisió a la carta com Gayles.tv, a més d'un important repunt dels mitjans dirigits especialment al públic lèsbic. Els mitjans online LGTBI ofereixen un ampli ventall d'informació d'interès general per a la comunitat LGTBI, però també



Campanya del grup Vichy Catalan.

temes de denúncia i activisme que difícilment sortirien en els mitjans convencionals. Aquests mitjans digitals garanteixen un important nombre de clics i permeten l'accés a la publicitat comercial i amb l'ús de les xarxes socials augmenta l'impacte. Així ho ha entès **Vichy Catalan Corporation** amb la seva campanya "Vichy Catalan aposta per la diversitat", que combina una política de nínxol LGTBI de mitjans i de canal de distribució utilitzant bars d'ambient per fer degustacions per arribar al mercat LGTBI i patrocinant reportatges audiovisuals relacionats amb l'esport i la salut. Una estratègia compromesa amb la normalització.

10. Patrocini

Una de les frases repetides constantment en aquest document és que una empresa no és una ONG i que la seva missió és diferent. La missió d'una ONG que defensa els drets socials és

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

41

que la societat avanci cap a uns millors estàndards d'igualtat. Quan una empresa té la diversitat entre els seus valors més importants, pot ser compatible establir una col·laboració amb aquestes ONGs, sobretot quan la cultura i els valors d'una empresa estan alineats amb el que garanteix la legislació vigent, és molt el que aquesta empresa pot fer per ajudar a avançar aquesta societat sense desviar-se dels seus objectius econòmics.

Una empresa global instal·lada en un país on els drets de les persones LGTBI no es respecten pot córrer seriosos riscos i fer-los-els córrer als seus empleats si combat aquesta injustícia de manera directa. Pot ser més eficient si dedica els seus recursos a sostenir les ONGs que amb més coneixement i experiència treballen localment.

El patrocini aporta visibilitat i ajuda a construir una marca robusta: quan una empresa patrocina un esdeveniment organitzat per una ONG adopta els seus valors i els comunica d'una manera eficaç, a més de complir amb les exigències de la seva responsabilitat. Es podria dir d'una manera més visual que l'empresa externalitza els seus recursos i els cedeix a qui per la seva experiència i la seva missió pot aconseguir els objectius perseguits d'una manera més eficaç.

El LGBT@WORK és un esdeveniment obert i gratuït,

organitzat per la xarxa LGTBI de l'IE Business School enfocat a donar a conèixer les millors pràctiques de diversitat LGTBI en les organitzacions i en l'entorn acadèmic. Quan **IBM, Idealista o Amadeus** el patrocinen, estan fent possible que se celebri, contribuint així a incrementar la sensibilització i coneixement sobre la Diversitat LGTBI, tant dins de les seves empreses com en l'exterior.

El patrocini d'accions comercials dirigides al públic LGTBI no té un matís de responsabilitat social directe, però de forma indirecta contribueix a normalitzar la diversitat d'orientació i identitat sexual.

Iberia ha estat, per segon any, el principal espònsor de FITUR Gai-LGTBI celebrat en Ifema. Amb aquesta inversió persegueix donar-se a conèixer entre el públic LGTBI i millorar la seva presència entre empreses gai friendly, però en fer-ho també contribueix a posicionar la seva imatge de marca i el seu prestigi per Responsabilitat Social Corporativa.

7. PRODUCTE GAY FRIENDLY: INCLUSIU, EXCLUSIU, NO EXCLOENT

El desconeixement d'una realitat és sovint la principal raó del rebuig, fins i tot de vegades de la por a afrontar-la. Quan es parla d'inclusió LGTBI els qui no la coneixen de vegades justifiquen el seu rebuig argumentant que no s'han de construir guetos, sense adonar-se que qui aixeca

deixant fora els qui no poden o no volen allargar la seva jornada laboral amb una activitat lúdica, que a més no és del seu gust. És xocant l'actitud d'alguns col·legis que mantenen la tradició de la corbata de paper el dia del pare fins i tot per als fills de parelles lesbianes.

“El producte gay friendly és un concepte ampli que inclou una extensa gamma de productes i serveis”

barreres és –posant novament un exemple- aquell que organitza un partit de futbol per estimular el treball en equip assumint que tothom sap, vol o pot jugar a aquest esport. Tampoc és gaire

Què molest resulta arribar a un hotel en viatge de feina i trobar que no té centre de negocis o wifi per poder desenvolupar la nostra activitat. I que mentre nosaltres desitgem treballar, els altres clients es diverteixen i fan soroll. En el seu afany de donar el millor servei, l'hostaleria s'ha especialitzat i ofereix productes de nínxol. És normal que quan

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

43



Viatges El Corte Inglés-LGTB. “Entenem de viatges.”

inclusiu convidar a una celebració “amb marits i dones” en l'entorn laboral. També discrimina un directiu que reforça els llaços amb el seu equip prenent cerveses a la sortida del treball

es viatja al Carib les grans operadores ofereixin productes ‘tot inclòs’, per demostrar l'experiència d'haver servit milers i milers d'hostes i haver desenvolupat un expertise del



Productes gai friendly Pride Shoes i Absolut Vodka.

que desitja el client mitjà que realitza aquests viatges.

El producte *gay friendly* és un concepte ampli que inclou una extensa gamma de productes i serveis. Poden ser exclusius, dissenyats específicament per al públic LGTBI, o pot ser un producte inclusiu, que no sigui específic per a un públic concret. En ocasions, es tracta del mateix producte dirigit al públic LGTBI a través d'una comunicació específica, a través d'un canal exclusiu per aquest col·lectiu.

Cada any, en els mesos de l'Orgull, les grans firmes esportives llancen línies dissenyades per al públic gai. Decorades amb la bandera multicolor i fins i tot amb una finalitat solidària com les **Pride Shoes**, que aquest any han dedicat part dels seus ingressos a l'ONG **imagina MAS**, que atén persones amb VIH.

El sector de l'oci i del turisme està ja bastant desenvolupat

per proveir productes exclusius. Recordem que parlem d'un percentatge de població d'un 10% que representa un 15% del volum del negoci turístic mundial, segons dades extretes de la ILGTA (International Gai & Lesbian Travel Association). Avui dia, les lesbianes que viatgen amb els creuers que organitza **The L Cruise** a través de **Viatges El Corte Inglés-LGTB**, conviuen perfectament amb les més de 3.500 persones que coincideixen en el mateix creuer, sense tallar-se un pèl a l'hora de divertir-se, ballar i fer petons a una altra

“Els locals d'ambient s'han convertit en un canal de distribució molt desitjat per abordar el nínxol LGTBI”

dona. Al contrari, lluny del que es podria esperar, la reacció dels passatgers i passatgeres de totes les edats és excel·lent. I és probable que més d'un hagi

canviat la seva percepció de les lesbianes a la seva tornada a casa.

D'altra banda, els locals d'ambient s'han convertit en un canal de distribució molt desitjat per abordar el nínxol LGBTI. Aquesta és la raó per la qual moltes marques de begudes alcohòliques també fan picades d'ullet amb productes especialment dissenyats per a aquest grup d'interès, amb edicions especials o altres promocions. No hem d'oblidar que els hàbits de consum adquirits a la nit es traslladen amb molta freqüència al dia, és a dir, que qui s'aficiona a prendre vodka d'una marca durant la nit, el demanarà en una celebració o en una sobretaula. La ja clàssica campanya de "no labels" d'**Absolut** respon a aquesta estratègia.

Si hi ha alguna cosa que ha revolucionat les possibilitats d'accedir al col·lectiu LGBTI

és la creixent proliferació de mitjans impresos, audiovisuals o online que es dirigeixen a aquest col·lectiu en exclusiva. Permeten fer comunicació o publicitat segmentant, amb o sense necessitat de variar el concepte del producte. Un exemple d'adaptació del producte al mercat LGBTI és el de la campanya **Levi's** a favor de la visibilització del col·lectiu, quan va llançar l'any 2016 una col·lecció de peces masculines en col·laboració amb la **Fundació Harvey Milk**.

Com també l'exemple de **Converse**, que ja porta diversos anys llançant sabatilles especials per commemorar el Dia de l'Orgull Gai. En l'edició de 2016, el disseny és encara millor. Segons Converse, "afegir un arc de Sant Martí de colors als nostres peus fa que comencem el dia amb millor peu, amb més alegria, perquè portar la bandera LGBTI és un signe de tolerància, de ment oberta i de festa".

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

45



Peces de Levi's en col·laboració amb la Fundació Harvey Milk.

“Els mitjans per al públic LGBTI no exigeixen canviar el missatge, ja que el simple fet d’aparèixer en un mitjà per al col·lectiu LGBTI ja garanteix l’audiència”

Els mitjans per al públic LGBTI no exigeixen canviar el missatge, ja que el simple fet d’aparèixer en un mitjà per al col·lectiu LGBTI ja garanteix l’audiència. Però lògicament, si es reforça amb campanyes puntuals com les esmentades, aprofitant la celebració del Dia de l’Orgull Gai, l’efectivitat de la comunicació és major. Un altre cas és el de les clíniques de reproducció assistida, que amb un mateix disseny d’anunci i publicitant-se en mitjans generalistes es dirigeixen principalment a parelles heterosexuales amb dificultats per engendrar. En una revista lèsbica aquest

anunci pretén atreure les dones lesbianes que requereixen aquest mètode per ser mares.

Existeix una creixent visibilització de les persones LGBTI i a poc a poc la societat es va acostumant a veure-les en espots publicitaris o pel carrer, agafades de la mà. Al mateix temps, el creixement de les famílies LGBTI farà que els prejudicis acabin, ja que cada vegada més nens i nenes compten amb companys i companyes en el col·legi amb dos pares o dues mares.

L’evolució del producte exclusiu per a les persones LGBTI és el producte inclusiu, és a dir, un producte amb el qual se senti identificat tothom, sense importar la seva tendència sexual. Un exemple clar és aquesta imatge d’una campanya de **Clarks**: unes sabates que entre els seus atributs ofereixen la comoditat i que sovint són l’elecció de moltes dones,

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

46



Converse o “com començar el dia amb bon peu”.



Campanya Clarks.

lesbianes o no, que prefereixen la comoditat i caminar segures, enfront de la inseguretats del taló alt.

En aquesta imatge, hi haurà qui hi vegi dues noies universitàries, dues bones amigues o una parella de lesbianes. La imatge és la mateixa, però la lectura està en la ment de cada persona.

Els hotels de la cadena **Axel** van encunyar el concepte *heterofriendly* per definir un producte LGBTBI que no discrimina els heterosexuales. Segons la seva pròpia descripció, "Axel Hotels és una cadena d'hotels dirigida al públic LGBTBI. Però, per sobre de tot, és un espai lliure on la diversitat i el respecte són valorats i són igualment benvinguts dos homes, dues dones, o un home i una dona. Qualsevol persona sense prejudici de la seva tendència sexual és ben rebuda, valorada

i respectada. Per això, no volem definir-nos com a gai, Axel Hotels va més enllà, i ha inventat un nou terme: heterofriendly. Un espai pensat per al públic LGBTBI, però obert a tothom".

Abordar el nínxol LGBTBI no pot ser una decisió improvisada, fruit d'un creatiu o del departament de màrqueting. Ha de ser una decisió coherent amb la missió i els valors de l'empresa. Que neixi i tingui el suport del màxim òrgan de decisió. No és suficient posar la bandera multicolor a la porta del nostre local. Hem de conèixer bé el nostre client, les seves necessitats específiques i fer una segmentació fins i tot dins del col·lectiu LGBTBI: no totes les persones que celebren l'Orgull es posarien unes sabatilles amb la bandera de l'arc de Sant Martí, i no totes les persones LGBTBI celebren l'Orgull. També s'ha de valorar l'impacte d'aquestes campanyes entre el públic habitual. L'*staff* ha de ser sensibilitzat sobre aquesta realitat i format per no cometre errors. No fer-ho així ens pot portar a incoherències que es girarien contra la companyia com un efecte bumerang.

Si anunciem el nostre hotel com una destinació gay friendly o en una web específica, hem d'estar segurs que ni la resta de clients ni els nostres propis empleats s'inquietaran davant una parella agafada de la mà. I en el remot cas que això passés, ha d'existir un protocol d'actuació conegut per tots per actuar en coherència amb els nostres valors i cultura.

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

47

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

48



Detall de l'espot de Campofrío.

La campanya “Deliciosa Calma” de **Campofrío** és una crida a les dones per no deixar-se arrossegat per la pressió social que les manté en un constant estira-i-arronsa entre les exigències dels vells convencionalismes i els seus nous valors. També reforça una de les noves tendències a l'hora de conciliar: la corresponsabilitat. Només començar l'espot, una mare atabalada entra amb el nen en braços i creua una catifa amb els colors de l'arc de Sant Martí, una picada d'ullet que en una improvisada enquesta no se li ha escapat a cap dona lesbiana i que ha resultat totalment imperceptible per a les dones

heterosexuals. Sens dubte, un anunci imaginatiu i intel·ligent, amb certes dosis d'ironia, que ha obtingut una notable viralitat, ja que ha estat compartit a través de mòbils i xarxes socials amb més de sis milions de visualitzacions. I encara que és cert que el profund sentit de l'humor i el sarcasme de la peça han conquerit al públic femení, no ha estat així amb tots els homes: alguns ho han criticat amb gran duresa en el xat de Youtube. Però, què més dona! Segons Diversity Matters, el 80% de les compres de gran consum les realitzen les dones. Són elles les que porten el gall dindi a casa.

8. VISIBILITAT LÈSBICA: L'EVOLUCIÓ IMPARABLE

Gerard Coll-Planas i María Vidal, en el seu llibre *Dibuixant el gènere*, expliquen: “Habitualment no qüestionem què vol dir ser dones o ser homes, i donem per descomptat que és fruit de processos biològics. Però el gènere és una construcció

gènere i que modelen les nostres vides”.

Podríem pensar que el gènere normatiu té tres dimensions. D'una banda, en l'àmbit sexual, la població està dividida entre mascles i femelles. En l'àmbit del gènere, es pressuposa que, si tenim un cos de mascle, hem de sentir-nos i comportar-nos com a homes, i si tenim un cos de femella, hem de sentir-nos i comportar-nos com a dones. Finalment, l'orientació sexual com a tercera dimensió el que fa és tancar el cercle fent que es complementin els principis masculí i femení. Per tant, es tanca el tema del gènere establint l'heterosexualitat com la norma.

Dins d'aquestes tres dimensions trobem exclusions. La intersexualitat es dona en els casos de persones que neixen sense un cos classificable com a mascle o femella, persones que tenen uns

“El gènere és una construcció social que regula les diferències i desigualtats entre dones i homes i que suposa l'exclusió de les persones transsexuals, intersexuals, gais, lesbianes i bisexuals”

social que regula les diferències i desigualtats entre dones i homes i que suposa l'exclusió de les persones transsexuals, intersexuals, gais, lesbianes i bisexuals. Amb les corresponents pressions, violències i discursos que estableixen les normes del

Aequalis
2016

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

49



Coberta del llibre “Dibuixant el Gènere” de Gerard Coll-Planas i Maria Vidal.

genitals que no són clarament d'un sexe o d'un altre o persones que tenen un cos aparentment de femella, però no tenen els òrgans interns que, se suposa, li corresponen. Per tant, és un fet biològic al marge de la voluntat de l'individu. D'altra banda, el transsexual és una persona que neix amb un cos de mascle, però no se sent identificat com a home: es pot sentir identificat com a dona o senzillament no sentir que li correspon el gènere que li han atribuït en néixer. O la persona que neix amb un cos de

sentir-se, s'han beneficiat d'aquesta nova opció. No només per al benestar emocional, sinó com a eina de lluita política. Aquestes etiquetes serveixen per establir aliances, establir crítiques col·lectives. Per tant són potents, tenen una part que enriqueix i els dóna poder. Però d'altra banda, és veritat que poden ser debilitadores. En quin sentit? Si es prenen massa de debò com a etiquetes que expliquen la totalitat poden ser limitants a l'hora d'explorar altres parts de la identitat. En definitiva,

Aequalis 2016

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

50



Campanya & Other Stories protagonitzada per Svea Berlie i la seva parella.

femella i no se sent dona o se sent home.

El tema de les etiquetes gai o lesbiana és complex perquè d'alguna manera és ambivalent. D'una banda, les etiquetes ens donen vida, ens donen un lloc al món. Moltes dones lesbianes, quan han après que alguna cosa no funciona en la forma en què les veuen els altres i com desitgen

“cal entendre a l'ésser humà com algú vulnerable, interdependent, que necessita la mirada de l'altre per construir-se”.

Gary Becker, Premi Nobel d'Economia, explica en la seva obra *Tractat sobre la família* que en el vell paradigma, el matrimoni era un contracte signat entre l'home i la dona en què s'estableix una relació en la

qual tots guanyen. Però perquè hi hagi aquest benefici mutu ha d'existir una “especialització”, és a dir, que tant homes com a dones han de ser educats i conduïts cap al rol que els és assignat des del bressol.

Les condicions per tal que el tàndem funcionés eren estrictes: especialització absoluta i indissolubilitat de la unió. Els avantatges indubtables eren l'ajuda mútua a través del repartiment de treballs i la seguretat; els inconvenients, la falta de llibertat i la ineficiència, perquè els papers no eren assignats segons la capacitat, la motivació o la vocació, sinó segons el sexe.

En el nou paradigma, totes les dones, les lesbianes i les heterosexuales, desitgin o no ser mares, i/o vulguin sortir del rol de la maternitat en exclusiva, han de lluitar contra una tremenda inèrcia. També els homes que volen que la seva vida sigui una mica més que el seu la seva feina i busquen involucrar-se més en la cura de la seva

“La infrarrepresentació de les dones als centres de presa de decisió en les empreses demostra que les inèrcies no són fàcils de vèncer”

família s'enfronten a una forta pressió social. Unes xoquen amb el vell arquetip femení i són considerades “males mares”, i les

altres traeixen l'arquetip masculí semblant “febles” o “poc virils”.

La infrarrepresentació de les dones als centres de presa de decisió en les empreses demostra que les inèrcies no són fàcils de vèncer. Ara que les dones són majoria a les universitats i amb notes més brillants que els seus companys, s'ha invertit molt esforç per entendre per què no estan en equivalents proporcions a les cúpules. Però és que encara hi ha moltes barreres visibles i invisibles, externes i internes.

Algunes d'aquestes barreres són la falta de referents de lideratge femení, i l'educació que tradicionalment ha ensenyat les dones a ocupar el segon pla que li corresponia a la llar: l'especialització femenina ensenyava a influir, no a liderar. D'altra banda, l'amistat entre dones ha estat tradicionalment injuriada per ser una molèstia en la missió encomanada i un inconvenient per a l'obediència deguda al marit.

En la bibliografia incloem diversos estudis i articles que justifiquen que quan s'analitzen les raons per les quals les dones no arriben a les cúpules de poder apareixen, a més de la discriminació en l'entorn laboral, altres condicionants: les dones tenen més dificultats per fer *networking*, perquè en general solen portar el pes de la llar i els costa més buscar buits; a més, les activitats de *networking* sovint no són del seu gust, per

costums instal·lats com el *happy hour* o les activitats esportives. Fins i tot algunes dones es queixen que han hagut de deixar feines en la secció de vendes que els agradaven perquè és habitual portar els clients a locals d'alterne. A més, culturalment la dona està més acostumada a esperar que l'abordin que a abordar i, si ho fa, pot córrer el risc de ser malinterpretada. D'altra banda, les dones, en general, tenen més dificultats per conrear les seves amistats pròpies. Quan es casen sovint adopten les del marit. Cal tenir en compte que el grup d'amistats és el germen del *network* professional.

Ser líder requereix visibilitat pròpia i de la pròpia feina. La dona té més difícil créixer perquè té més dificultats per aconseguir crèdit a la seva feina, ja que es manté en posicions secundàries transigint amb el fet que siguin uns altres els qui capitalitzin els seus mèrits.

Visibilitat i xarxa són dos elements essencials per liderar i que en general la dona no conrea. Ni la dona heterosexual ni la lesbiana. Mentre l'home homosexual és 'hiper-visible', la dona lesbiana ha estat completament invisible, en part per aquests dos motius: culturalment busca menys la visibilitat i té més dificultats per utilitzar i fomentar la seva xarxa personal i professional.

Aquestes conclusions podrien contradir-se amb l'estudi de Joseph J. Sabia i Mark Wooden que afirma que les dones lesbianes guanyen més diners que les heterosexuals. Però és que la bretxa salarial afecta totes les dones, independentment de la seva orientació sexual.

Els qui treballen en les organitzacions impulsant el lideratge femení saben que la visibilitat és un dels primers passos per aconseguir que les dones arribin on vulguin. El mateix

Aequalis 2016

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

52



RAV4 HYBRID de Toyota. "L'evolució imparable".



Campanya Audi "Canviem el joc".

passa pel fet que les lesbianes i les seves famílies aconseguixin la normalització que necessiten.

El repte per tal que les dones lesbianes siguin referents, o que almenys gaudeixin de la mateixa visibilitat que els homes gai, és major. Moltes lesbianes són professionals, ocupen llocs de responsabilitat, però són molt poques les que fan evident el seu lesbianisme. Més invisibles com més alt és el càrrec directiu. Per tant, el principal problema de les lesbianes és la invisibilitat.

A més, les lesbianes, encara que com a dones siguin víctimes de la bretxa salarial, són conscients que depenen d'elles mateixes econòmicament. Els agrada viatjar, conrear-se intel·lectualment, anar a la moda, són molt actives a les xarxes socials, i cada vegada hi ha més lesbianes que s'animen a tenir descendència, amb o sense parella estable. Per aquest motiu,

ja són moltes les empreses que s'estan fixant en aquesta veta de mercat, com clíniques de reproducció assistida, la indústria de la moda, el turisme o l'automoció.

Un exemple de com està d'incardinat encara en la nostra cultura aquest repartiment de rols és l'excepcionalitat del catàleg de **Toy Planet** en el qual les nenes poden ser bombers, manetes o doctores i els nens juguen a les casetes i passegen carrets de bebè .

En aquest context la campanya d'**Audi** "Canviem el joc" és també una peça molt eficaç per estimular un canvi de mentalitat, i és que "Jugar, com conduir, no hauria d'entendre-hi de gèneres". La igualtat d'oportunitats cal treballar-la amb nens i nenes des de la infància, i el joc és una de les eines més útils per al desenvolupament dels atributs del lideratge o per aprendre a

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

53



Campanya Netflix a Chueca.

Aequalis 2016

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

54

expressar els sentiments, per exemple.

Aquest any la campanya de Sant Valentí que més ens ha agradat ha estat la de la signatura sueca, propietat del gegant **H&M**, & **Other Stories**, un homenatge a l'amor sense fronteres entre una parella real de dones, la modelo Svea Berlie i la seva companya, Jenny Ray.

Aclaparadora ha estat d'altra banda la felicitació per l'Orgull de **Netflix** jugant amb el títol de la sèrie més lèsbica: *Orange is the new black*, que ofereix nous

referents lèsbics més rodons i lliures d'estereotips. El canal va vestir de multicolor l'estació de Chueca (el barri gai de Madrid), durant les festes de l'Orgull.

També és rellevant l'anunci del RAV4 HYBRID de **Toyota** amb les seves al·lusions a un món que canvia, amb nous caps, nous col·legis, nous horts en els terrats dels gratacels i noves famílies, mostrant una parella de dones que crien a una nena. L'espot culmina amb la rotunda afirmació que l'evolució [cap als cotxes híbrids] és imparabile.

9. TRANSSEXUALITATS

Sovint, quan parlem de diversitat sexual, pensem només en l'homosexualitat, i més concretament en els homes gais, però les sigles LGTBI són molt més que això.

“En el paradigma anterior les persones transsexuals es veien obligades a viure en una mentida, ja que l'ocultament era la millor forma d'obtenir normalització social i laboral”

El professor Timothy Kane, director associat d'Iniciatives d'Inclusió a la Universitat George Washington, va explicar la complexitat d'aquest concepte en diverses conferències que va donar durant la seva estada a Espanya en el mandat de l'ambaixador Costos. Segons ell, en parlar de diversitat sexual hem de pensar en tots aquests conceptes:

Sexe biològic: naixem amb cromosomes, hormones i òrgans sexuals masculins o femenins. Segons el sexe biològic, les persones són home o femella. Però entremig hi ha les persones intersexuals que comparteixen atributs masculins i femenins.

Orientació sexual: adreça de l'interès afectiu, romàntic i sexual. Pot ser heterosexual (persones que s'interessen per un altre

sexe), homosexual (persones que es veuen atretes pel mateix sexe) i persones bisexuals (atretes per tots dos).

Identitat de gènere: la forma en la qual cada persona s'identifica amb les categories d'home i dona.

Expressió de gènere: es correspon amb la forma de ser, la gestualitat, la forma de moure's, de vestir, de parlar.

En el paradigma anterior la transició de gènere era rebutjada per la societat, i les persones transsexuals es veien obligades a viure en una mentida, ja que l'ocultament era la millor forma d'obtenir normalització social i laboral, tal com exposa l'estudi de AET (Associació Espanyola de Persones Transsexuals). L'altra opció era fer una transició dura que comportava rebuig social i adaptació física i mental.

La reassignació sexual quan es tracta d'una adaptació del sexe biològic a la identitat sexual de l'individu és rebutjada encara socialment, perquè és identificada com una vel·leïtat i/o com una malaltia. En ser un procés més visible i evident que l'homosexualitat, en algunes famílies es pot materialitzar aquest rebuig de forma greu, arribant fins i tot a l'exclusió en edats molt primerenques. Aquesta qüestió ha tingut una relació directa i negativa en

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

55

l'accés a l'educació, amb majors índexs d'abandó escolar, la qual cosa comporta a l'exclusió social.

Constitucional, quan es tracti de situacions estables i peticions serioses.

Tal com la doctora en Dret Yolanda Bustos exposa en la seva recerca: La transsexualitat és un tema urgent: Des del punt de vista civil, encara que amb la Llei 3/2007 es va aconseguir un gran avenç en el canvi de l'esment registral del sexe -al no exigir-se la cirurgia de reassignació sexual ni un procés judicial previ-, el repte, és ara, la consolidació de drets fonamentals (la protecció de la integritat física i moral, el dret a la intimitat personal i a la pròpia imatge i el dret a la salut, tots ells en relació amb el lliure desenvolupament de la personalitat). Hem de qüestionar-nos la restricció absoluta legal durant la minoria d'edat, seguint les recomanacions mèdiques internacionals, i en línia amb l'últim criteri defensat per l'Alt Tribunal davant el mateix Tribunal

En 2016, s'ha celebrat el segon aniversari de la Llei 11/2014 per garantir els drets de les lesbianes, gais, bisexuals, transsexuals, i intersexuals i per eradicar la LGTBIfòbia, aprovada pel Parlament de Catalunya. Estracta d'una llei pionera a Europa que acompassa l'esforç institucional amb el de les organitzacions i el de les voluntats individuals, fent un especial èmfasi en l'educació i per tant en la infància, amb normes tan avançades com el dret d'un menor a adoptar el nom del gènere amb el qual s'identifiqui. Al mateix temps, aquest any l'Assemblea de Madrid va aprovar la Llei Integral de Transsexualitat. La diputada socialista Carla Antonelli va assenyalar que s'ha fet "un pas cap endavant en el reconeixement del col·lectiu i per tal que et deixin d'assenyalar

Aequalis 2016

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

56



Celebració del segon aniversari llei 11/2014.



Carla Antonelli, diputada i gran defensora dels drets dels transexuals.

des de l'estigma. És un document d'àmbit administratiu del qual es podran beneficiar, per exemple,

“La transició de les persones transsexuals i la seva inclusió en l'entorn laboral és un altre dels grans reptes als quals s'enfronten les empreses ara”

els nens a les escoles, perquè podran portar una documentació d'acord amb el nom del sexe que senten”. La norma inclou mesures contra l'assetjament escolar, l'extensió de les xerrades per a la conscienciació dels escolars als col·legis concertats.

El preàmbul d'aquesta Llei 2/2016 de la Comunitat de Madrid, escrit a instàncies del Tribunal Europeu de Drets Humans, afirma que la definició del sexe-gènere d'una persona va més enllà de l'apreciació visual dels seus òrgans genitals. No es tracta

d'un concepte purament biològic, sinó sobretot psicosocial. En aquesta introducció es defineix la determinació de gènere de cada persona com un dret fonamental.

La transició de les persones transsexuals i la seva inclusió en l'entorn laboral és un altre dels grans reptes als quals s'enfronten les empreses ara. També per aquest procés hi ha eines de suport generades per altres empreses que ja han viscut l'experiència, com **SAP**, i fins i tot han generat programaris i procediments per simplificar el procés. Així mateix, el seu pla d'igualtat, que va més enllà de les qüestions de gènere, inclou mesures específiques per aquest grup, no tant en els procediments, sinó en aspectes que només els afecten a ells: per exemple, tipifica com a falta la persistència deliberada en l'ús del gènere anterior.

Però una vegada més, es tracta més d'una por al desconegut

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

57

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

que d'una dificultat real, tal com demostra el cas de **Lilly Espanya**: L'any 2015 una persona empleada de la companyia farmacèutica es va posar en contacte amb l'adreça local de Recursos Humans i amb el seu cap directe en l'àmbit europeu, per posar-los al corrent del seu procés de transició. Aquest procés es trobava bastant avançat, per la qual cosa els canvis físics començarien a ser evidents en breu.

El suport local i internacional va ser total. Des de la companyia es va treballar braç a braç amb aquesta persona per crear un pla de comunicació dirigit a audiències específiques (principalment companys de feina directes) i que va acabar en una presentació a nivell general, oberta a tots els empleats de la filial espanyola. Aquest pla de comunicació va

ser clau per fomentar el suport individual i social, així com per augmentar el coneixement sobre la condició transsexual. "La transsexualitat ha estat -i continua sent- objecte d'incomprensió i discriminació en les nostres societats. Només als països més avançats existeixen un sistema legal i una cobertura sanitària que protegeixen les persones que transicionen, tot i que cada vegada s'afirma amb més força una sòlida base científica que n'explica l'origen biològic. A Espanya, afortunadament, tenim aquest sistema legal, i prestacions de suport al Sistema Públic de Salut. Personalment, he estat molt afortunada", comenta Irene del Pino.

"El meu primer diagnòstic el vaig rebre en el **PIAHT** (Programa d'Informació i Atenció a persones





Infants transgènere.

Homosexuals i Transsexuals) de la Comunitat de Madrid. La meua família i el meu entorn social i personal m'han donat suport fermament, i també ho va fer, d'una forma exemplar, Lilly, l'empresa per la qual treballa. Estic segura que no va ser una decisió fàcil, però tant a nivell internacional com local tot van ser suports. La meua visibilitat dins de la companyia representa una aposta decidida i ferma pels seus empleats LGTBI. Una de les majors dificultats que afronten les persones transsexuals durant la seva transició és mantenir -o obtenir- una adequada inserció laboral. Per a mi, que empreses com Lilly donin suport als seus empleats LGTBI (i en particular als transsexuals) d'una manera compromesa és un factor

fonamental d'estabilitat per a les persones, i també per al canvi social".

La companyia va utilitzar tots els recursos al seu abast per facilitar el canvi legal de la seva empleada. Així doncs, Lilly Espanya s'ha convertit en pionera a l'hora de generar una política general i bones pràctiques per a la transició d'empleats i familiars del col·lectiu. D'aquesta manera, s'ha obert el camí per facilitar la visibilitat i la sortida de l'armari d'altres membres del col·lectiu LGTBI de l'empresa.

És molt important la sensibilització sobre la realitat de la transsexualitat, encara, molt desconeguda en l'àmbit laboral de les empreses. En aquest

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

àmbit l'obra de Lucas Platero *Trans*exualidades*, encara que enfocada a donar recursos en l'entorn educatiu, normalitza la transsexualitat i proposa multitud d'eines i recursos per abolir prejudicis i tòpics que estan profundament instal·lats en la nostra societat i la nostra cultura.

No tant sols les grans empreses han estat aquest any a l'alçada pel seu compromís amb les persones transsexuals, la **Universitat Complutense de Madrid** ha creat la Unitat de suport a la diversitat i inclusió enfocada a professionals de la Universitat i als seus propis alumnes, desplegant protocols que garanteixin el benestar i la integració amb especial atenció a les persones transsexuals.

D'altra banda, la **Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya (UVic-UCC)** ha creat una línia de recerca per fomentar els estudis sobre les realitats i perspectives del col·lectiu lesbià, gai, trans, bisexual, queer i intersex (LGTBQI). Els seus principals



Gràfic resum sexe/ gènere/orientació.

àmbits d'interès són la formació en l'àmbit de la diversitat sexual i de gènere, el foment de les polítiques públiques d'igualtat per raó d'orientació sexual i identitat de gènere, la recuperació de la memòria històrica del col·lectiu, així com la construcció històrica de les seves categories identitàries, la investigació i disseny d'intervencions per tal de millorar la qualitat de vida de les persones transsexuals.

10. ELS INTERSEXUALS TAMBÉ EXISTEIXEN

Anne Fausto Sterling, doctora en Filosofia i professora de Biologia i Estudis de gènere a la Universitat Brown i experta en biologia de gènere, en el seu article “Els 5 sexes, per què home i dona no és suficient”, exposa que la divisió de la humanitat en dos sexes és una classificació deficient. Segons ella, a més d’home i dona, existeixen intersexuals purs (una perfecta mescla entre home i dona), intersexuals masculins (amb presència dels dos sexes en les seves gònades, però amb una supremacia dels òrgans masculins) i intersexuals femenins (amb predomini dels femenins). El que Fausto Sterling exposa l’any 1993 en el seu estudi és una realitat biològica, coneguda i documentada des dels principis

de la nostra història, però sempre silenciada.

Al llarg d’aquest document i de l’edició que el precedeix ja hem explicat que en el vell paradigma el repartiment de rols que suposava una relació ‘guanyar-guanyar’ per a homes i dones era rendible sempre que existís una especialització segons els sexes, i per descomptat sense possibilitat d’excepció.

Les persones amb identitats o orientacions sexuals no heteronormatives no eren excepció a aquest estricte repartiment i des de la infància la seva condició diferent era negada i reconduïda.

Ja hem dit que per a això s’utilitzaven eines de control

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

61



Símbol de la intersexualitat.



Gabriel J. Martín, psicòleg i escriptor.

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

62

“En les societats modernes se segueix exercint control sobre les persones que no s’adapten al model cisgènere”

condemnats al celibat, a la mentida o a la solitud, atès que mai no es va acceptar que poguessin formar una família.

Les persones intersexuals, tal com es descriu en el treball

d’Sterling, eren la irrefutable evidència biològica que el repartiment unívoc entre sexe i gènere no era tan exacte com es pretenia, i per tant invalidava el model vigent. Per això quan un bebè naixia amb trets evidents dels dos sexes, aquest fet s’ocultava fent una reassignació aleatòria del sexe més definit sense tenir en compte la real identitat sexual del o de la menor. La pressió social era tan terrible que només metges i pares coneixien el secret, i tots callaven. Era la negació d’una realitat. Solament quan arribava de l’adolescència i apareixien la menstruació o la barba, els pares descobrien que la reassignació triada havia representat un greu error.

Sembla ficció o una història de l’Edat Mitjana, però la realitat és que en ple segle XXI la



Participants de First Dates.

intersexualitat segueix sent un tabú, perquè un sector de la societat encara es nega a reconèixer plenament que la divisió entre home i dona és insuficient i impossible.

En les societats modernes se segueix exercint control sobre les persones que no s'adapten al model cisgènere, (la persona que no es troba còmoda amb la identitat de gènere que se li va imposar en néixer).

Ja no és possible arraconar la diversitat sexual i de gènere sota l'etiqueta de la malaltia, perquè l'OMS va eliminar l'homosexualitat de la seva llista de malalties en 1990. Tot i que encara és necessària molta pedagogia perquè la nostra societat entengui que els majors índexs de consum de drogues, pensaments suïcides i altres malalties psicològiques que poden afectar les persones LGTBI no es deriven de la seva

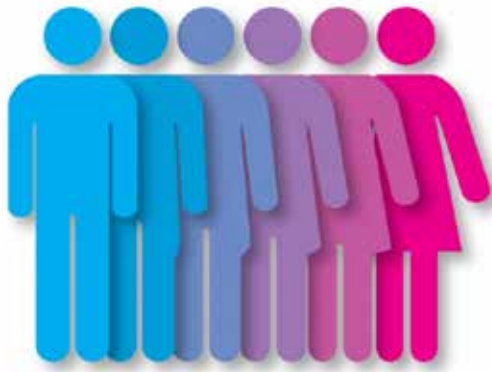
Aequalis
2016

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

63



Gràfic intersexual.



Intersexualitat.

condició sexual ni de gènere, sinó de la pressió social que pateixen en forma de LGTBfòbia, bullying escolar o assetjament laboral.

Aquest és el testimoni d'una dona transsexual en l'estudi *Necessitats de la Població Transsexual i Homosexual* realitzat per la AET (Associació Espanyola de Transsexuals) i l'**Ajuntament de Madrid** ja fa uns anys que mostra fins a quin punt aquesta pressió és real: "M'estàs demanant una normalització i que reaccioni davant una situació que no és gens normal, perquè a una persona no transsexual li fan el que ens fan a nosaltres només un dia de les nostres vides i ja agafa una depressió d de l'estil "és que no puc sortir de casa". Nosaltres ens enfrontem a això, al nostre cos, a un entorn laboral, familiar i social que no ens accepta, i a sobre se'ns exigeix que estiguem en la millor de les posicions mentals, d'educació, i de bona predisposició".

La pressió social per reconduir a tots cap a l'heteronormativitat binària es realitza en l'actualitat reduint la diversitat LGTBI a una pràctica sexual més o menys errònia, i se l'estigmatitza lligant-la amb delictes com la pedofília i també a la promiscuïtat o a la inestabilitat mental. Un cas de pedofília heterosexual no 'contagia' tots els homes, però quan existeix un cas de pedofília per part d'un home gai es produeix un reduccionisme de l'estereotip.

Només hi ha un antídoto per fomentar la inclusió i superar el model dominant: plantejar una altra manera de mirar la realitat, mitjançant una anàlisi interseccional i sistemàtic que permeti aconseguir la normalització social de la diversitat. El programa **First Dates de Cuatro** n'és un bon exemple, ja que entre l'àmplia panòpia d'estils de parella que es mostren, mai falten les parelles LGTBI i participants amb expressions de gènere diverses, i també persones intersexuals.

11. LA COL·LABORACIÓ, UNA FORMA EFECTIVA D'AVANÇAR

Ja hem parlat en diverses ocasions de la importància del marc legislatiu com a punt de partida o com a accelerador de la normalització i integració efectiva de les persones LGTBI a la societat, a la feina o a l'escola. Però legislar no és suficient si no es genera l'adequat ecosistema d'acompanyament.

Ja vàrem veure en l'edició anterior d'Aequalis com la **Comunitat de Madrid** ha estat pionera en aquesta tasca amb el Programa LGTBI que des del 2002 dona suport a persones LGTBI i a les seves famílies, oferint assistència jurídica i psicològica, programes de sensibilització i un complet servei de documentació.

El Parlament de Catalunya va ser dels primers a legislar quan va aprovar la Llei 11/2014, de 10 d'octubre, per Garantir els Drets de Lesbianes, Gais, Bisexuals, Transgènere i Intersexuals i per eradicar l'Homofòbia, la Bifòbia i la Transfòbia. Però és encara més

audaç i reeixida la seva obstinació per garantir el compliment de la llei amb la creació d'una comissió interdepartamental d'accions transversals que coordina les actuacions de la Generalitat en matèria LGTBI.

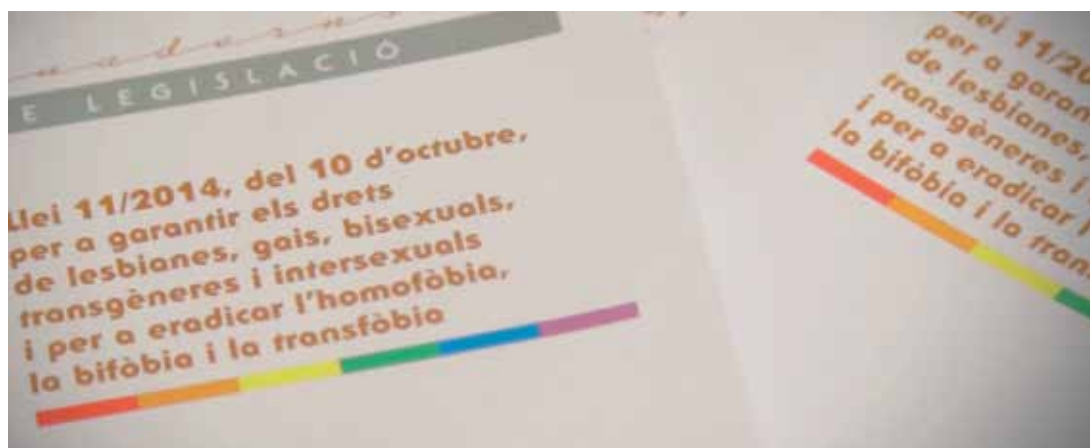
Catalunya és un referent internacional en coordinació interinstitucional per a l'actuació contra els delictes d'odi i discriminació. Així, la **Generalitat de Catalunya**, conjuntament amb la **Diputació de Barcelona** i l'**Ajuntament de Barcelona**, es coordinen per a un desenvolupament més eficient de les iniciatives. Aquesta col·laboració interinstitucional inclou el treball en col·laboració amb les associacions LGTBI que aporten coneixement i experiència a través de grups de treball.

Destaquem la formació que realitza la Generalitat sobre la Llei 11/2014 a professionals de diferents departaments de la

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

65



Edició impresa de la Llei 11/2014.

Generalitat, formació i informació sobre el deure d'intervenció dels treballadors/es públics i de l'administració local. Així com el disseny de la formació a policies locals, Mossos d'Esquadra i d'empreses de seguretat i professionals de la residència de gent gran, professorat dels centres educatius de Catalunya i formació on line a les empreses per incloure la perspectiva LGBTI.

S'ha creat el protocol d'Ensenyament per anomenar de paraula i per escrit amb el nom sentit a l'alumnat i de la gestió dins del centre i de l'aula dels centres educatius així com a les universitats.

En relació a les actuacions amb l'administració local per implementar la Llei 11/2014, la Generalitat ha introduït la fitxa número 38 en el contracte-programa amb el món local per promoure la implementació de la Llei 11/2014 a tots els ens municipals de Catalunya; ha realitzat jornades d'informació territorialitzades a tots els ens

locals i ha col·laborat amb la Xarxa de municipis per garantir els drets de persona LGBTI.

La Generalitat ha establert un protocol que atén les denúncies 24 hores al dia, 365 dies l'any a través del 012, 112 i del Servei d'Atenció Integral (SAI) que s'està posant en marxa a tot el territori. A través de la creació d'una comissió interdepartamental es garanteix la permeabilitat de la norma no solament en els grans nuclis de població, que sovint estan més exposats a la diversitat a través del turisme o els entorns corporatius, sinó també a les petites localitats on la grandària i familiaritat poden ser una eina d'inclusió o, al contrari, un entorn de major control i segregació.

Aquesta coordinació entre les Administracions les converteix en un referent mundial que fàcilment es pot traslladar a altres contextos com el del món del treball, per exemple en les corporacions en les quals tota estratègia de gestió de la diversitat ha d'emanar del nivell

Aequalis 2016

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

66



Participació de l'Ajuntament en el Pride de Barcelona.



Roda de premsa del Programa LGTBI de la Diputació de Barcelona.

més alt de la direcció per després fer-se transversal en totes les àrees funcionals.

L'abast de les mesures d'acompanyament afecta també el sistema de salut i de l'educació amb l'expedició de targetes amb el nom sentit: targeta sanitària, carnet de la universitat i carnet de biblioteques.

El 24 d'octubre de 2016, el Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya, juntament amb la Plataforma Transforma la Salut, va presentar el servei Trànsit, un nou model d'atenció de la Salut a les persones transsexuals. Les línies generals van encaminades a un model que respon a les demandes que s'han fet des del col·lectiu transsexual, enfocat cap a la despatologització de la transsexualitat així com a tota la diversitat de persones amb identitats no cisgènere.

Per la seva part, la Diputació de Barcelona per mitjà de l'Oficina de les Dones i LGTBI desenvolupa el Programa LGTBI oferint

suport econòmic i tècnic als 311 municipis de la demarcació de Barcelona, amb l'objectiu que els ens locals implementin polítiques LGTBI tot intentant abraçar així la totalitat del territori. Aquesta tasca s'emmarca en les competències locals reconegudes en la Llei 11/2014 per tal de dotar als municipis de recursos i eines d'atenció, sensibilització i prevenció en les actuacions en relació a la diversitat en l'orientació afectiva sexual i la identitat de gènere.

Per tal d'iniciar el Programa LGTBI l'Oficina de les Dones i LGTBI va liderar un treball previ de diagnòstic amb diferents municipis i entitats LGBTI (amb la participació de la Generalitat de Catalunya) amb la finalitat de saber quina era la situació de les polítiques públiques LGBTI de la demarcació de Barcelona i per tal de portar a terme la Guia per a l'elaboració de plans locals LGBTI. Aquesta Guia pretén, sobretot, orientar als municipis petits, mitjans i grans alhora d'impulsar programes i accions

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

67

Aequalis 2016

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

68

transversals des de la vessant dels drets de les persones LGBTI, la sensibilització i la prevenció de l'gtbifòbia dirigida a tota la ciutadania. Es tracta d'un producte nou i pioner en l'àmbit català i estatal que incorpora el coneixement i les experiències prèvies del territori i que vol contribuir a la transformació dels pobles i ciutats cap a un horitzó més igualitari i respectuós envers la diversitat en la nostra societat.

Al mateix temps el Programa LGTBI porta a terme tot un seguit de projectes: suport per a l'elaboració de Plans locals LGTBI (que va encetar el primer Pla Comarcal LGBTI d'Osona); tallers de sensibilització i prevenció de la lgtbifòbia, especialment dirigits a centres educatius; Campanyes al voltant del 28J, Dia Internacional de l'Orgull LGBTI; suport en l'elaboració de Protocols d'assetjament sexual per raó de sexe, orientació sexual i identitat de gènere; i recolzament via subvenció econòmica per projectes específics d'entitats LGBTI del territori. Finalment, dues accions remarcables del Programa LGTBI: formació dirigida a tot el personal tècnic municipal pel disseny i implementació de polítiques LGBTI i un assessorament individualitzat a les tècniques i tècnics en matèria LGTBI dels municipis de la demarcació de Barcelona.

El 28 de juny 2016 es va presentar la Xarxa de Municipis LGTBI de Catalunya, iniciativa de caràcter

municipalista, impulsada des de l'àmbit local, amb la participació i el suport de la Generalitat de Catalunya i la Diputació de Barcelona.

La Xarxa de Municipis LGTBI és una xarxa que ha impulsat l'Ajuntament de Cerdanyola del Vallès per treballar de manera conjunta tots els municipis de Catalunya que vulguin sumar-s'hi. Es duen a terme campanyes conjuntes i accions de diversos tipus. D'aquesta manera, tant les poblacions que s'inicien en



Conferència internacional "European Rainbow Cities" a Ba

la realització de polítiques LGTBI com les que ja implementen des de fa anys polítiques en aquest àmbit, poden posar totes les experiències en comú i aprendre de manera col·lectiva com treballar conjuntament. Formen part de la xarxa poblacions com Sabadell, Terrassa, Rubí, Barberà del Vallès, Ripollet, Cerdanyola, Sant Quirze del Vallès, Badia del Vallès, Granollers, Gavà, Sitges, Mataró, Berga, Montcada i Reixac,

Santa Coloma de Gramenet, Girona i Barcelona, i la idea és que s'hi vagin sumant més localitats per “fer una lluita per la igualtat dels drets de les persones, no només del col·lectiu LGTBI”.

Per la seva banda, la Regidoria de Feminismes i LGTBI de l'Ajuntament de Barcelona va elaborar al març 2016 el primer informe on es relacionaven en profunditat les accions i projectes que l'Ajuntament du a terme en relació a l'aplicació de la Llei 11/2014, atenent el seu marc



Barcelona.

competencial. Amb l'elaboració del Pla municipal per la Diversitat sexual i de Gènere – Mesures per a la igualtat LGTBI 2016-2020- s'articula l'acció de les polítiques LGTBI de l'Ajuntament i es vol donar resposta al que marca la Llei 11/2014 pels ens locals.

El pla manté l'estructura del Pla municipal de Justícia de Gènere, s'organitza sota els eixos de Canvi Institucional i el de Ciutat

de Drets, i reforça una de les prerrogatives de la Llei, en el sentit de donar veu a les entitats LGTBI de la ciutat de Barcelona en el disseny de les polítiques públiques dirigides al col·lectiu.

Cal destacar com a mesures de resposta a la Llei 11/2014 el gran esforç previst en accions de formació a les persones al capdavant dels serveis públics, principalment dirigida a treballadors i treballadores de la funció pública que son els que tenen el deure d'intervenció i per tant necessita una adequada formació sobre la Llei i com actuar davant situacions de LGTBIfòbia. El pla també preveu la formació per a les persones que realitzen serveis externalitzats per l'Ajuntament, per a què l'esperit de la mateixa arribi a tota l'estructura municipal.

Amb l'arrencada del Pla Municipal per la Diversitat Sexual i de Gènere, al 2016 s'ha inclòs una clàusula a favor de la igualtat LGTB en la guia i decret de clàusules socials que afecten a totes les empreses i entitats licitadores de l'Ajuntament. També en els plecs de clàusules del contracte de gestió de les residències de persones majors de titularitat municipal, s'ha inclòs una clàusula que obliga a la formació de tot el personal en temes LGTBI, per a la seva sensibilització i per garantir els drets del col·lectiu.

Al mateix temps, l'Ajuntament disposa d'una ordenança que

Aequalis
2016

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

69

preveu que el 5% de tota la contractació municipal sigui per a col·lectius amb especials dificultats d'inserció entre els quals es troba el col·lectiu transsexual a través del servei PROPER Transocupació.

En el marc del Pla per la Diversitat Sexual i de Gènere, i en consonància amb la Llei 11/2014, més enllà de la contractació i ocupació, s'han posat els esforços aquest 2016 en varies direccions: en la creació de noves places residencials per persones refugiades LGTB, en la creació de materials educatius que afavoreixen el respecte a la diversitat sexual, en la creació de coneixement sobre la diversitat sexual, en la visibilització de la memòria col·lectiva del moviment a la ciutat, i en l'accés als serveis contra la violència masclista de les persones LGTB que la pateixen en el seu dia a dia, entre moltes altres actuacions.

En definitiva, la implementació de la Llei 11/2014 requereix la desactivació de moltes inèrcies dins la societat, i una bona manera d'accelerar aquest procés és la sensibilització de les persones que treballen en els serveis públics. Aquesta mesura afecta també els quadres d'empleats de les empreses que són subcontractades per desenvolupar-los. La implementació de la Llei La línia de la també requereix la

prevenció i una especial atenció a l'eradicació de discursos LGBTIfòbics. Per això és necessari definir eines de control i mesures punitives d'execució efectiva.

Ens trobem davant un cas d'èxit de col·laboració i coordinació interinstitucional en l'avenç cap a la igualtat de drets i la normalització LGTBI que, com diem, es pot traslladar de forma automàtica als processos seguits en el si de l'empresa. L'eficàcia del seu èxit es basa en l'assoliment de les següents fites:

- Normativa i cultura.
- Col·laboració entre administracions.
- Col·laboració de les administracions amb les associacions, individus i l'esfera privada.
- Desplegament d'eines de control i si escau, accions punitives.

Al món corporatiu empresarial aquesta coordinació entre administracions es tradueix sens dubte en la coherència d'implementació de millors Pràctiques de Diversitat de forma transversal en tots els departaments de l'empresa. També és un bon aprenentatge per a les empreses la col·laboració amb associacions i administracions. Sense oblidar-nos de la importància d'establir eines de monitoratge.

12. PATROCINI, RESPONSABILITAT, INNOVACIÓ I REPUTACIÓ

El mecenatge existeix des de temps immemorials. La labor de protecció que feien abans les persones riques i/o nobles la duen a terme ara, entre d'altres, les fundacions corporatives i les administracions que financen el desenvolupament artístic, cultural o la recerca.

El mecenatge al món dels negocis ha evolucionat en la figura del patrocinador. Les empreses ja coneixen el benefici en termes de marca i visibilitat que aporta patrocinar esdeveniments esportius o culturals. Però aquesta relació és purament comercial i està basada en un contracte que estipula un intercanvi de serveis perfectament articulats.

En models més sofisticats que el nostre en aquest àmbit, com

el nord-americà, el patrocini té a més un marcat caràcter filantròpic, ja que les donacions a organitzacions sense ànim de lucre estan exemptes d'impostos al 100%. La donació d'una fundació corporativa a una ONG és desinteressada, no hi ha una contrapartida en serveis o prebendes, només en reconeixement i visibilitat, en algunes ocasions sí que hi ha un consens previ en els objectius que cobrirà la donació.

A Espanya, la regulació fiscal no ajuda i donar és car; per això, es fa amb comptagotes i les grans fundacions prefereixen desenvolupar els seus propis programes.

Treballar amb una fundació nord-americana comporta una alta càrrega procedimental, i el control constant i exhaustiu del

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

71



La relació 'guanyar-guanyar' beneficia l'avanç social i empresarial.



**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

72

Participants celebrant l'Orgull a Madrid.

compliment dels compromisos adquirits. A més, l'IRS (autoritat fiscal) publica obertament la informació, cosa que a Espanya les fundacions i les empreses poden guardar gelosament, sense que hi hagi transparència. En qualsevol cas, la globalització fa que el model americà a poc

Un dels grans reptes de la globalització precisament és fer coherents els valors culturals de l'empresa amb el marc legal del nou territori. En el cas de la diversitat LGTBI, és més obvi que en d'altres valors, ja que lamentablement encara en molts països la diversitat sexual és un delictes fins i tot condemnat amb la mort.

“Un dels grans reptes de la globalització precisament és fer coherents els valors culturals de l'empresa amb el marc legal del nou territori”

a poc vagi evolucionant i les empreses es van conscienciant que ningú com les organitzacions especialitzades poden fer avançar els valors que l'empresa recull en la definició de la seva missió.

Gestionar els valors d'igualtat d'oportunitats en aquests països menys respectuosos amb la igualtat no és una tasca fàcil, i hi ha empreses que des de les seves matrius cobreixen els beneficis que la legislació local no exigeix. Però aquestes companyies no poden oferir la cobertura legal que garanteix la legislació local a la seu central. No obstant això, poden donar suport a les organitzacions civils que lluiten

per la igualtat de drets en tots els racons del planeta. Aquesta relació 'guanyar-guanyar' beneficia l'avenç dels països que encara no reconeixen la igualtat, al mateix temps que beneficia als treballadors de l'empresa deslocalitzada.

Si la missió de l'empresa pot anar aparellada amb valors vinculats a l'avenç de la societat, aquests valors no són la missió última de l'empresa. No obstant això, sí que ho són de les organitzacions civils que lluiten per ells. Aquesta simbiosi és perfecta en termes d'eficàcia i innovació. A més, quan es construeix des de la coherència pot tenir una repercussió més rendible en termes de 'branding de marca' que una relació purament comercial. No hem d'oblidar que una empresa que és responsable amb la societat, ho és amb els seus treballadors, amb els seus clients, amb els seus proveïdors etc.

Encara que existeix la llei, començant per la Constitució i seguint amb les lleis que s'implementen en moltes Comunitats Autònomes a favor els drets de les persones LGTBI, també hi ha moltes barreres socials visibles i invisibles per al seu compliment real. Les inèrcies del passat són molt fortes i, independentment de la cultura o les creences, hi ha molt desconeixement de la realitat LGTBI, una gran minoria molt llastrada pels estereotips i els prejudicis.

És imprescindible començar per una alfabetització explicant a la societat conceptes bàsics com la diferència entre sexe i gènere, les diferents opcions sexuals, transsexualitats i intersexualitats. Una segona fase de sensibilització passa per transmetre el dany irreparable que suposa la LGTBIfòbia a l'escola i a la feina. I finalment una labor de formació a tots els agents que d'una manera o una altra han de gestionar la diversitat LGTBI: funcionariat, docents, càrrecs directius, equips mèdics, geriàtrics... que s'enfronten a una realitat nova i que no saben tractar-la.

It Gets Better és una important iniciativa global que recull testimonis gravats o escrits de persones LGTBI dirigida a nens i joves adolescents que són assetjats o marginats,

“El patrocini és a més una eina molt potent per enfortir la reputació de la nostra marca comercial o d'ocupador”

incompresos per la seva diversitat sexual en el si de les seves famílies, o a l'escola. Es tracta d'un col·lectiu amb alts índexs de risc de suïcidi. Aquests testimonis pretenen d'una banda facilitar referents, perquè és més fàcil superar-ho si un sap que no està sol. També persegueix aportar un alè d'esperança, perquè encara són situacions

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

73

que hauríem d'eradicar des del primer moment, és cert que a mesura que es madura, es va fent més fàcil. El suport que **George Washington School of English** i **Taste of America** li donen a aquesta iniciativa és molt més que diners. Es pot donar suport a aquest projecte sense diners, demanant als nostres equips i directius que estan fora de l'armari que facin un testimoniatge, ja que la seva labor com a referent és essencial. Els vídeos gravats per equips d'aliats són també importants doncs transmeten la idea que existeixen empreses i organitzacions amb entorns segurs.

Són moltes les associacions i organitzacions la missió de les quals és perfectament compatible amb els valors de diversitat de les nostres empreses, donar-los suport és ser conseqüents amb la nostra missió, alhora que una eina per avançar. Aquest suport pot ser econòmic -el finançament és necessari perquè les coses passin-, però el voluntariat o d'altres formes no econòmiques són també eficaces. El patrocini és a més una eina molt potent per enfortir la reputació de la nostra marca comercial o d'ocupador.

Aequalis 2016

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

74

Un altre cas remarcable és la col·laboració del programa Incorpora de l'**Obra Social de La Caixa** donant suport a la labor de Treballant en Positiu, que lluita per la inclusió laboral de les persones amb el VIH.



Tot millora és el lema i la marca de It Gets Better Espanya.

MILLORS PRÀCTIQUES EN AEQUALIS 2015



Asevi: per mostrar la família tal com és.

BMW: amb el Sèrie 2 Active Tourer mostren que hi ha una altra masculinitat possible.

Cillit Bang i KH7: publicitat amb llars en els quals tots embruten i tots netegen.

Coca-cola: per alertar-nos sobre el dany de l'homofòbia en la baula més feble: la infància.

La Comunitat de Madrid i la Generalitat de Catalunya: Institucions pioneres i proactives en sensibilització i defensa dels drets de les persones LGTBI.

Change.org: Ferma aposta per la corresponsabilitat.

Diversity Consulting: Normalització amable. El Corte Inglés: Viralitat, normalització i sensibilització.

Ella Festival: Dins del producte LGTBI, demostra la viabilitat del producte exclusiu per a lesbianes.

L'Ambaixada Americana: pel seu compromís amb els Drets Humans i la igualtat d'oportunitats.

Fundació Telefònica: Ensenyant als nostres professors i professores a exercir la docència sense esquemes heteronormatius.

Futbol Club Barcelona: Un compromís necessari i valuós, fet des del lideratge.

Google: utilitza la seva posició global per acompassar els drets civils a tot arreu.

Hotels Axel: Pioners a aplicar el concepte heterofriendly.

IBM: per ser pioners i per la seva capacitat per professionalitzar la gestió de la diversitat com un pilar bàsic de l'estratègia.

Idealista: excel·lència en diversitat, també en petites i mitjanes empreses.

Ikea: Orgullosos del seu pla d'igualtat, accessible al seu web.

Institut de Batxillerat Cabo Blanco: Un referent d'excel·lència en inclusió.

Kaiku: proposa dones no encotillades capaces de canviar el que no els agrada i subratlla la importància de l'amistat entre dones.

La 2 de TVE: per la seva coherència en parlar de la transsexualitat i la infància, el gran repte. Lesworking: Un important exercici de visibilitat de les lesbianes.

Nube Ocho: pel seu compromís per educar en igualtat a través de la literatura infantil.

L'Oficina de Turisme d'Extremadura: Exemple de col·laboració entre administracions, acció social i l'entorn privat.

Rayo Vallecano: Una samarreta valenta i molt necessària en l'esport, un dels entorns amb menys reconeixement de la diversitat.

SAP: Un bon exemple de gestió i inclusió de la diversitat dins i fora de l'organització.

Voll-Damm: Lideratge, competitivitat, resiliència, atributs per tots i totes.

El Corte Inglés, L'Oreal, Pilexil, Multiópticas: per ampliar el restringit cànon de bellesa vigent mostrant boniques cabelleres canoses, petites arrugues i potes de gall, quilos i, en definitiva, la bellesa de qualsevol edat.

**Aequalis
2016**

Millors
pràctiques en
la gestió de
la diversitat
LGTB

75

BIBLIOGRAFIA

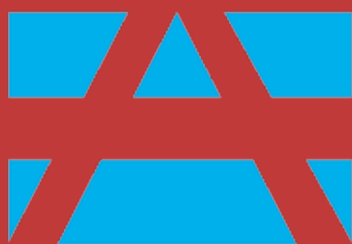
- Alberdi, I.** (1999). La nueva familia española. Madrid: Taurus.
- Alberdi, I., Escario, P.**(2007). Los hombres jóvenes y la paternidad. Bilbao: Fundación BBVA.
- Alonso, M.** (2012). Best Inclusion Practices, LGBT Diversity. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Arendt, H.** (1998). The Human Condition. 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.
- Bustos Moreno, Y.** (2008). La transexualidad (De acuerdo a la Ley 3/2007, de 15 de marzo). Madrid: Dykinson.
- 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: Entrelazando 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.** (2000). Costing Human Resources: The Financial Impact of Behaviour in Organizations. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Cascio, W.** (2006). 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/opencm/ES/1_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=3994.
- Coll-Planas, G., Vidal, M.** (2013). Dibujando el género. Madrid/Barcelona: Egales.
- 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.
- Corcoran, K., Crusius, J. and Mussweiler, T.** (2011) Social Comparison: Motives, standards, and mechanisms. In D. Chadee (Ed.), *Theories in social psychology* (pp. 119-139). Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- 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 Anca, C. and Aragon, S.** (2007) "La mujer directiva en España: Catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional". *Academia, Revista Latino Americana de Administración*; Bogota: Publicación del consejo Latinoamericano de escuelas de administración nº 38 pp 45-63.
- 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.
- 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., Gachitorea 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.
- Kaufmann, Alicia. K** (2007), *Mujeres directivas: Transición hacia la alta dirección*, Madrid: CIS.
- 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 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.
- Ley 13/2005, de 1 de julio**, por la que se modifica el Código Civil en materia de derecho a contraer matrimonio. «BOE» núm. 157, Madrid, España.
- Ley 3/2007, de 15 de marzo**, reguladora de la rectificación registral de la mención relativa al sexo de las personas. núm. 65, Madrid, España.
- Ley 2/2016, de 29 de marzo**, de identidad y expresión de género e igualdad social y no discriminación de la Comunidad de Madrid. «BOCM» núm. 98, Comunidad de Madrid.
- Ley 3/2016, de 22 de julio**, de Protección Integral contra la LGTBifobia y la Discriminación por Razón de Orientación e Identidad Sexual en la Comunidad de Madrid. BOCM 10 de agosto de 2016.
- Llei 11/2014, del 10 d'octubre**, per garantir els drets de lesbianes, gais, bisexuals, transgèneres i intersexuals i per erradicar l'homofòbia, la bifòbia i la transfòbia. «DOGC» núm. 6730, Generalitat de Catalunya.
- 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.
- Martín Romero, L., Ródenas, M., Villaamil, F.** (2009). *Necesidades de la población transexual y homosexual en el municipio de Madrid*. Madrid: Transexualia.
- 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. <http://www.ilo.org/global/topics/domestic-workers/lang-es/index.htm> Accedido julio de 2013.
- 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.
- Pichardo, J.I.** (Coord.), Stéfano Barbero, M., Sánchez Sáinz, M., Puche Cabezas, L., Molinuevo Puras, B., Moreno Cabeza, O.(2014) *Diversidad y convivencia, una oportunidad educativa*. Madrid: Departamento de Antropología Social UCM.
- Pichardo, J.I.** (Coord.), Stéfano Barbero, M., Faure, J., Sáenz, M., William Ramos, J. (2015). *Abrazar la diversidad: propuestas para una educación libre de acoso homofóbico y transfóbico y su versión en inglés Embracing Diversity: proposals for an education free of homophobia and transphobia*. Madrid: Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades.
- 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.
- Rebollo Norberto, J., Gisbert, I., Martín-Pérez, A., Petrov Petrov, C., Pascual, G., Moreno, C., Generelo, J.** (2016) *Informe EMIDIS 2016, Estrategias y buenas prácticas de las empresas en España en la gestión de la diversidad sexual y de género (DSG)*. Madrid: FELGTB.
- 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.
- Sampedro, J.L.** (2000). *El amante lesbiano*, Madrid: Plaza y Janés.
- Salazar Benítez, O.** (2013) *Masculinidades y Ciudadanía: España, Dykinson*.
- Simonis, A.** (2005). *Educación en la Diversidad*. Barcelona: Laertes.
- Stone, A.L.** (2012). *Gay Rights at the Ballot Box*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Straight for Equality** (2007). *Guide to being a trans ally*. Washington: PFLAG National Office.
- 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 España.
- 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).
- Witting, M.** (2006). "El pensamiento heterosexual y otros ensayos". Madrid: Egalés.

Millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGTB



Aequalis 2016

Document elaborat per:

Driversity



Amb el suport de:



Agraïments:

