

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTB



Aequalis
2016



Documento elaborado por:

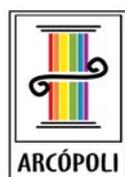
Driversity



Con la colaboración de:



Agradecimientos:



ÍNDICE

Introducción	05
01 - El armario o protección contra la LGTBfobia	09
02 - El apoyo de los aliados	17
03 - Las personas LGTBI en la empresa	23
04 - Crecimiento versus responsabilidad corporativa	27
05 - ¿Y si nos hacen boicot?	33
06 - Gestión de la diversidad LGTBI	35
07 - Producto LGBT-friendly: Inclusivo, exclusivo, no excluyente	43
08 - Visibilidad lésbica: la evolución imparable	49
09 - Transexualidades	55
10 - Los intersexuales también existen	61
11 - La colaboración, una forma efectiva de avanzar	65
12 - Patrocinio, responsabilidad, innovación y reputación	71
13 - Mejores prácticas en Aequalis 2015	75
Bibliografía	76

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

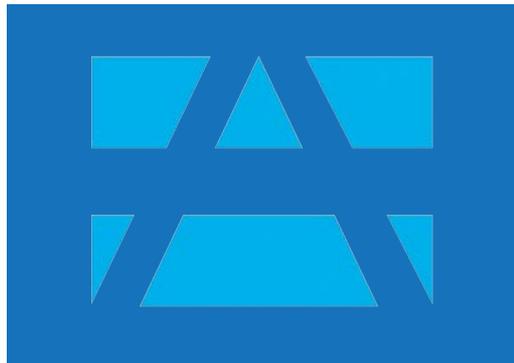
AEQUALIS 2016

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTB

Aequalis 2016

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

4



INTRODUCCIÓN

Nos complace presentar esta segunda edición de **Aequalis**, que recoge las buenas prácticas de inclusión y normalización de la diversidad LGTBI en España en 2016. La mera noticia de esta segunda edición es ya motivo de celebración ya que incorporamos a nuevas organizaciones que han incluido la diversidad sexual en sus agendas.

Gender & LGTB Lab es la iniciativa de un grupo de profesionales y emprendedoras sensibilizadas con la igualdad de derechos y oportunidades de todas las personas independientemente de su género su orientación y su identidad sexual. La misión de **Gender & LGTB Lab** es incrementar el conocimiento y la sensibilización ante los factores, que en ocasiones de forma inconsciente y a veces de manera deliberada contribuyen a incrementar las situaciones de equidad en estas esferas.

Desde **Aequalis** observamos una aceleración que es ya imparable. Nuevas empresas, nuevas organizaciones, nuevas iniciativas que promocionan la igualdad de oportunidades para todas las personas.

Aunque a veces nos cueste identificarlas, las barreras internas y externas de la desigualdad que afecta a las mujeres por la discriminación de género tienen la misma base que la discriminación hacia las personas LGTBI. Por eso muchas de las medidas que en este texto se incluyen no están dirigidas de forma exclusiva al colectivo LGTBI. Pero seguimos con nuestro empeño de romper los arquetipos todavía vigentes que se apoyan en un reparto monolítico de roles entre una masculinidad proveedora y una feminidad cuidadora y, en consecuencia, es contraria a la igualdad de oportunidades entre las personas en el ámbito social y laboral.

Una vez más queremos subrayar que **Aequalis** es una relación de buenas prácticas de empresas y organizaciones en España y que, al no evaluar ni monitorizar de forma global las acciones de dichas compañías, carece de capacidad para acreditar el compromiso real con la diversidad LGTBI de las mismas. Como en su primera edición, su objetivo es estimular la comprensión por parte de las organizaciones empresariales de la necesidad

Aequalis
2016

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

de incorporar políticas de diversidad, y que en el futuro constituya un hábito en todas las organizaciones.

Nuestro objetivo es llegar a todas las personas, a las que ya saben mucho y a las que se acercan a la diversidad LGTBI, y a sus implicaciones en la empresa por primera vez. Por eso, y aunque el texto tiene un fundamento académico, su redacción es cercana y muy accesible.

Aequalis es un trabajo que nace desde el respeto a la diversidad. Entendemos que las creencias de algunas personas no les permiten aceptar la libre expresión de la diversidad LGTBI, pero en ningún caso justifican la falta de respeto y la discriminación.

La diversidad sexual es la gran desconocida, y es todavía es muy frecuente restringirla al ámbito de lo privado sin tener en cuenta que tiene también repercusión en la identidad, los afectos y la familia y que, por tanto, trasciende a los derechos laborales. Mantener a las personas LGTBI en el armario es privarles de sus derechos fundamentales.

Aequalis 2016

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

En España se ha avanzado mucho en términos legislativos en los ámbitos estatal y autonómico, pero todavía tenemos que trabajar mucho en el ámbito de la sensibilización y formación sobre la diversidad, que, bien gestionada, es un gran activo para las organizaciones y para la sociedad.

6



Maria Giralt
Directora General
Gender & LGBT Lab





Dra. Margarita Alonso
Directora del Estudio

Socia Fundadora de Driversity, veinte años trabajando en IE Business School, siempre en puestos Internacionales en Madrid y Nueva York. Dilatada experiencia académica en diversidad cultural, LGBT, género, edad y liderazgo. Master en Marketing Management, Recursos Humanos y Doctora en Comunicación. Autora de varios artículos relativos a diversidad y educación en prensa internacional. Autora de Best Inclusion Practices, LGBT Diversity, Palgrave Macmillan (2012). Co-fundadora de ieOut & Friends. Miembro del Comité Ejecutivo de IE. Ha recibido el premio EAT 2015 por su excelencia en la gestión de la Diversidad y ha sido elegida Mujer top 100 en la categoría de Pensadoras y Expertas por Mujeres & Cia.

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

8



Famosos fuera del armario publicado en El Confidencial.

1. EL ARMARIO O PROTECCIÓN CONTRA LA LGTBFobia

Es habitual que, cuando se habla de salir del armario en el entorno laboral, las personas que no están familiarizadas con la diversidad LGBT se pregunten los motivos, ya que se tiende a pensar que es una cuestión privada y por otro lado, quienes no lo aprueban, lo consideran una imposición. Para desentrañar este conflicto comenzamos este capítulo definiendo la LGTbfobia y sus distintas formas.

nuestros días y en nuestro país podemos recurrir al concepto de 'arquetipo' que acuñó Jung. Según este autor, el arquetipo masculino y femenino es la abstracción subjetiva e inconsciente, de carácter cultural y temporal, de lo que es un hombre y una mujer; es decir la imagen, más o menos aceptada por todos, de lo que es la masculinidad y la feminidad.

El concepto de arquetipo sobrevive a la realidad pues es fruto de la herencia cultural y si bien la gran masa media de los hombres actuales no se corresponde con el arquetipo, todos reconocemos que la masculinidad en nuestros días está todavía muy ligada a la virilidad, a la capacidad económica y de liderazgo y a la no expresión de los sentimientos.

Por su parte, el arquetipo femenino vigente -no el perfil medio de las mujeres actuales- está fuertemente ligado a la maternidad y al cuidado como opción preferente. Otras opciones quedan, en el arquetipo, condicionadas a esta prioridad.

Estos arquetipos afloran del inconsciente cuando, sin querer, sojuzgamos como "blandengue" a un hombre que prioriza su vida familiar frente a su trabajo. O, cuando sin percatarnos le damos connotaciones negativas a la palabra "ambiciosa" al referirnos a una mujer líder que ha optado por su carrera profesional.

La **LGTBfobia cognitiva** es el resultado de la conceptualización social de la diversidad de orientación e identidad sexual.

“El arquetipo masculino y femenino es la abstracción subjetiva e inconsciente, de carácter cultural y temporal, de lo que es un hombre y una mujer”

Para tratar de definir la homosexualidad o la transexualidad en

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

Desde **Aequalis** no conocemos ningún estudio que haya tratado de extrapolar el concepto de ‘arquetipo’ a las personas LGBT, pero si nos decidimos a hacerlo deberíamos tener en cuenta las siguientes consideraciones.

Hasta 1979, en España la diversidad LGBTI era considerada un delito: muchas personas fueron denunciadas (a menudo por sus propias familias), confinadas y “tratadas” por ese motivo, durante su juventud.

En 1990, la Organización Mundial de la Salud retira la homosexualidad de su lista de enfermedades, mientras que la transexualidad sigue altamente patologizada.

Negar el Holocausto es un delito en nuestros días; sin embargo, afirmar que se puede “curar” la homosexualidad no lo es, en contra de lo que establece la Organización Mundial de la Salud. Sí es punible en el caso

de facultativos que ejercen su especialidad con esta intención.

Ya comentamos en la edición anterior de **Aequalis** cómo la actitud del Papa Francisco ante la diversidad LGBTI ha sido conciliadora con su “quién soy yo para juzgar” que, sin embargo, no elimina las relaciones homosexuales de entre los pecados. Permanecen entre el divorcio, las relaciones prematrimoniales, el uso del preservativo o de otras prácticas que la Iglesia no aprueba, como la reproducción asistida. Muchas de estas disquisiciones ya no ocupan el debate social y preocupan solo a los más radicales.

En cualquier caso, y si nos decidiéramos a definir el arquetipo LGBTI al igual que el masculino y femenino como el resultado de la herencia cultural, nos daríamos cuenta de que actualmente existen todavía prejuicios que vinculan la homosexualidad con el



Manifestación contra la homofobia en Madrid.

vicio, la enfermedad y el pecado, aunque el cambio de valores que predomina progresivamente define a las personas LGTBI y a sus familias en igualdad con respecto a todas las demás.

La **LGTBfobia conductual** la constituyen las acciones que de forma consciente o inconsciente discriminan o dañan a las personas LGTBI por su condición. COGAM define una graduación que va desde el chiste fácil hasta el asesinato, pasando por el insulto, la amenaza o la agresión.

Al hablar del chiste, su forma más leve, muchos consideran que entramos en el terreno de lo políticamente incorrecto. Olvidan que, al igual que el beso o el piropo, no deben ser juzgados por la intención de quien lo ejerce, sino por la reacción de quien lo recibe. Un inofensivo chascarrillo sobre gais puede ser bien recibido por una persona homosexual dispuesta a reírse de sí misma, pero también

interpretado como una ofensa mal intencionada o una amenaza en otros entornos como el laboral.

Vivimos en una cultura mediterránea y abierta, en la que el humor negro suele hacer gracia, sobre todo cuando no se refiere a las cosas que nos atañen a nosotros mismos y a quienes más queremos, sino a los demás. Todos nos hemos reído en la intimidad de cosas que no confesaríamos en público. Aun cuando la televisión, las redes y los medios cada vez admiten un lenguaje más indiscreto y procaz, el entorno laboral no es un lugar de elección, y de igual modo que no siempre estamos preparados para reírnos abiertamente de lo que nos amenaza, nos apena o nos preocupa, debemos colaborar para crear ambientes confortables para todos los demás.

Si este tipo de rechazo y actitud es insidioso en el entorno laboral, sus consecuencias son aún más graves cuando se



Recreación del logotipo de Human Rights Campaign.

trata de acoso escolar ejercido por los compañeros, y todavía más rechazable cuando viene desde el profesorado. Los datos del estudio dirigido por Ignacio Pichardo “Diversidad y convivencia una oportunidad educativa” auspiciado por Google ponen de manifiesto que la mayor parte del profesorado no se siente suficientemente formado para combatirlo. “Entre las razones aducidas por el profesorado que duda ante la intervención o que directamente no interviene, destacan la falta de recursos y estrategias: un 29,41% no sabe cómo actuar, un 14,12% no se siente con la seguridad suficiente para afrontar la situación discriminatoria y un 10,59% desconoce los motivos de su inacción. Hay también quien alude a la saturación del momento, prefiere dejar que sean los alumnos y alumnas los que “se las apañen por sí mismos” o duda de las intenciones y motivos reales de las personas que ejercen la discriminación. A este respecto, un 9,41% piensa que se trata de bromas inofensivas y un 7,06% considera que no hay intención homófoba”.

Estos datos son desoladores, y todavía más si tenemos en cuenta que no son extrapolables a la generalidad de colegios españoles, ya que el estudio solo incluye a aquellos que han participado voluntariamente en él y, por lo tanto, que de algún modo ya están sensibilizados

con la cuestión. El trabajo de este incansable investigador culmina con *Abrazar la Diversidad*, la guía patrocinada por el Ministerio de Sanidad Servicios Sociales e Igualdad que recoge buenas prácticas para garantizar una enseñanza inclusiva.

La **LGTBfobia emocional** es el miedo a entrar en contacto con la diversidad LGTB debido a la estigmatización que esta ha sufrido a lo largo de los siglos. Es la herencia de una forma de control para aislar a las personas que no siguen la norma que marca la heteronormatividad. En la actualidad, el desconocimiento de la realidad LGTB es el principal generador de este tipo de rechazo. No contar con referentes LGTBI cercanos y reales nos hace más vulnerables a los estereotipos y sesgos que suelen acompañar a todas las minorías.

Este tipo de homofobia hace más difícil la labor de los aliados, personas que, no formando parte de una minoría, se comprometen



#Stop LGTBfobia

con su causa y la apoyan. Tratar de neutralizarlos, poniendo en duda su orientación o identidad y la legitimidad de su interés, puede suponer un reto que ni ellos ni sus familias deseen afrontar.

“Muchas personas LGTBI deciden negarse a sí mismas y ocultar a los demás su orientación e identidad sexual viviendo una doble vida”

La **LGTBfobia internalizada** es una de las más difíciles de combatir y la que tiene una solución más complejas, porque es el rechazo que las personas LGTBI sienten hacia sí mismas al descubrir que su realidad y sus sentimientos son algo que la sociedad rechaza. Y es especialmente dramática cuando se trata de niños, niñas y adolescentes que además de sentir el rechazo fuera de casa, no son comprendidos por su entorno familiar debido a las creencias, por miedo o desconocimiento.

La **LGTBfobia institucionalizada** es la creencia a menudo inconsciente, de que el modelo heteronormativo es el legítimo y las personas o familias que no lo cumplen son menos legítimas. Así sucedía en el pasado con los hijos nacidos fuera del matrimonio, o con las parejas divorciadas. En la actualidad, una familia monoparental no solo no es considerada como algo a erradicar, sino todo lo contrario: se la protege y se la apoya. Progresivamente, las familias LGTBI aumentarán

su visibilidad y la experiencia real sustituirá los prejuicios y los estereotipos por valores de diversidad.

A esta clasificación realizada por COGAM añadimos otras formas.

La **LGTBfobia liberal** es definida por Daniel Borrillo, profesor de Derecho Privado en la Universidad de París, como la reducción de la diversidad LGTBI a la esfera sexual, obviando que existen otras dimensiones como la infancia – hay niños y niñas que descubren que son diferentes a su más tierna edad–, los afectos, el cariño y, por supuesto, la familia. María Pachón, mujer transexual en el Ejército español, a lo largo de multitud de testimonios y entrevistas explica: “jugaba con las muñecas de mis hermanas. Odiaba los coches y camiones que me traían los Reyes Magos. Recuerdo que a esa edad me llamaron “maricón” por primera vez el día que llevé una muñeca al colegio. Sabía que era un insulto, pero no sabía lo que significaba”.

Dada la presión social, familiar e incluso personal, muchas personas LGTBI deciden negarse a sí mismas y ocultar a los demás su orientación e identidad sexual viviendo una doble vida, lo que popularmente se llama estar “dentro del armario”.

“Salir del armario” se aplica a las personas que, de manera voluntaria y pública, declaran su

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

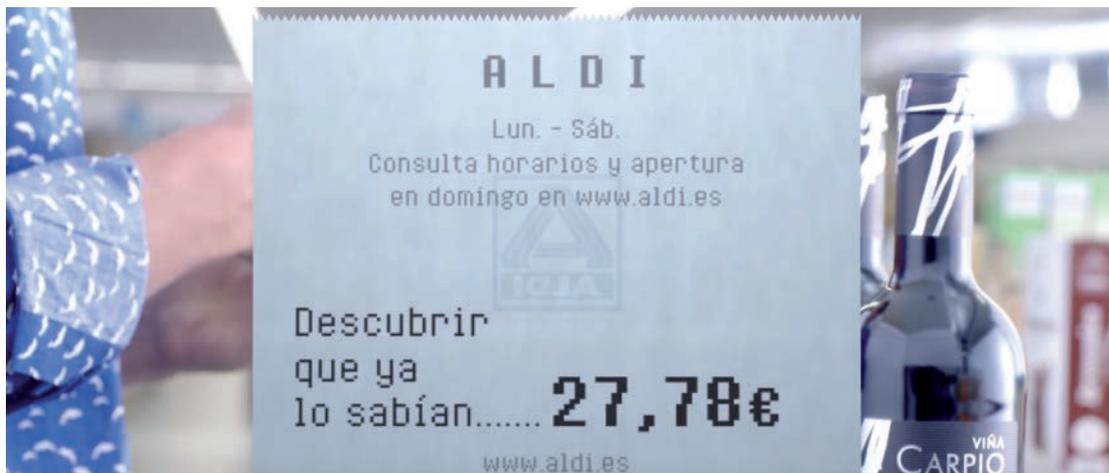
14

homosexualidad. A lo largo de los diez años de experiencia en la organización del **LGBT@WORK** hemos contado con testimonios muy diversos de personas que salieron del armario siendo menores y que contaron con el apoyo y el respaldo incondicional de sus familias o, por el contrario, lo han vivido con total oposición y rechazo. Otros, ya en edad adulta, han vivido complejos procesos que conllevaban divorcios y largas conversaciones con la familia.

En cualquier caso, en muchas ocasiones no se trata de un proceso fácil, sobre todo porque hay que salir del armario en el trabajo, con los compañeros, con los jefes, con los clientes, con los amigos, con la familia nuclear, con los familiares lejanos. También puede ser un proceso selectivo, porque hay quien ha hecho este proceso en el trabajo, pero no en la familia y viceversa, o que en el

Las expectativas de aceptación y el miedo, justificado o no, a las consecuencias negativas suelen ser los factores que determinan las distintas elecciones.

En ocasiones, la falta de conocimiento y/o el miedo a la estigmatización hacen que algunos progenitores ignoren o distorsionen las señales que sus hijos e hijas van lanzando de forma consciente o inconsciente. Este proceso no siempre es fácil, pero en la actualidad existen muchos recursos y herramientas de apoyo para las personas LGBT, y sobre todo para los más jóvenes, pero también para sus familias. De ahí la importancia de asociaciones como AMPGIL, la Asociación de Madres y Padres de personas LGTB, que dan acogida a estas familias para orientarlos y acompañarlos en el proceso para reencontrar el bienestar personal y familiar.



Campaña Supermercados Aldi.

trabajo solo lo ha compartido con los compañeros más cercanos.

El anuncio de **Supermercados Aldi** *Descubrir que ya lo sabían,*

que muestra la salida del armario de un joven con sus padres y culmina con su habitual *claim*: “Lo que vale mucho, cuesta muy poco”, es una buena práctica que anima a los más jóvenes a dar el paso en el entorno familiar.

Sin embargo, no nos sentiríamos cómodos animando a las personas a desvelar su identidad y orientación sexual de forma indiscriminada sin tomar las precauciones necesarias y sin medir las consecuencias. Tampoco es prudente que las empresas animen a sus empleados a salir del armario si antes no han generado un entorno seguro con los procesos de sensibilización y comunicación pertinentes. Es necesario dejar claro que quien está fuera de la norma es el que discrimina y segrega y poner los medios necesarios para garantizar un proceso seguro.

“La diversidad nunca es un problema, sino una ventaja competitiva”

Frases como “A mí no me importa lo que cada uno haga en su casa, pero yo no voy por ahí dándome morreos con mi marido”, expresada por un profesional de gestión de talento ante el apremio de la necesidad de generar un entorno “seguro” en el trabajo para que quien lo desee pueda salir del armario, hace aún más relevante definir lo que

no es salir del armario: Salir del armario no es un acto de agresión a los demás, ni una imposición de una orientación sexual; es sencillamente poder ser uno mismo, sin engaños y sin mentiras.

Otra de las frases que requiere reflexión es la que muchos responsables de organizaciones repiten como un mantra: “Nosotros no necesitamos hablar de diversidad LGTBI porque no tenemos ese problema”. Urge aclarar que la diversidad nunca es un problema, sino una ventaja competitiva y que como cualquier otro recurso, la innovación o el talento requieren ser gestionados para recoger sus frutos. Por otro lado, es importante tener en cuenta que, aunque no hay unanimidad en el porcentaje que representa esta minoría en la sociedad (los datos oscilan de un 6% a un 10%), en todas las organizaciones existe población LGTBI. Bien es cierto que en el mundo empresarial se reparten en desigualdad por sectores y áreas funcionales y tristemente algunos espantan a los profesionales LGTBI o les obligan a armarizarse bajo siete llaves. Si no cuentas con personas LGTBI en tus equipos tienes un problema porque, o bien ahuyentas a este tipo de talento o no estás siendo capaz de crear un entorno seguro para que, quien quiera, salga del armario.

Mención especial requiere la visibilidad lésbica. Según

Beatriz Gimeno, debido al androcentrismo, las lesbianas son percibidas como arribistas que pretenden alcanzar el estatus “reservado” al mundo de los hombres. Con el lema “Yo soy visible, ¿tú por qué no?”, la FELGTB invitó en 2016 a todas aquellas mujeres que temen hacer pública su orientación sexual a reflexionar acerca de las causas que se lo impiden y a tratar de combatirlas. Hay que ser consciente de los logros políticos y sociales ya conseguidos, que provoquen la confianza suficiente como para ser visibles.

compañía farmacéutica que este año en la semana del Orgullo, además de un completo programa de sensibilización, colocó un simbólico armario en la entrada de su edificio, en el que todos los trabajadores, incluido su comité de dirección, pudieron retratarse apoyando la normalización y la inclusión de todos por igual. Y es que a menudo el humor es la mejor herramienta para quitar hierro a un asunto.

Durante el mes del Orgullo, además de reportajes que cubren las celebraciones, es

Aequalis 2016

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTB

16



Acción realizada en la compañía Pfizer, compañía farmacéutica.

Añaden: “También miramos hacia las mujeres lesbianas que trabajan en el ámbito público. Debido a su proyección social, pueden contribuir en mayor medida a la visibilización de la diversidad de nuestra orientación sexual. Siendo visibles nos ayudamos y ayudamos”

No queremos cerrar este epígrafe sin celebrar la iniciativa de **Pfizer**,

habitual que surjan multitud de artículos más o menos amarillos con rankings de profesionales LGTBI fuera del armario. Desde Aequalis aplaudimos la iniciativa del **Elconfidencial.com**, que desde hace varios años hace visibles a profesionales LGTBI, haciendo un especial hincapié en perfiles lésbicos que se convierten en referentes para otras mujeres.

2. EL APOYO DE LOS ALIADOS

Rosa Parks no hubiera podido cambiar las cosas ella sola: necesitó el apoyo de otros hombres y mujeres negros y también blancos que se identificaron con su causa. El aliado es alguien que, aunque no pertenece a una minoría que lucha por sus derechos, se solidariza y trabaja para que sus miembros gocen de las mismas oportunidades que la mayoría.

Casi todas las ONGs que luchan por el reconocimiento de los derechos de un colectivo están formadas inicial y principalmente por ese colectivo. Son, por ejemplo, los progenitores de los niños con enfermedades raras los que se reúnen primero para trabajar por su visibilidad y su reconocimiento. A medida que avanzan en sus logros buscan el apoyo técnico de médicos y especialistas que puedan investigar o cuidar de sus vástagos y aunque en muchas ocasiones estos profesionales se comprometen desinteresadamente, cada vez van necesitando más y más recursos. Progresivamente van ganando adeptos, aliados en su causa que les apoyan económicamente o con sus conocimientos, donativos, etc.

Siempre es mejor si las personas que se alían con una causa creen en ella, y todavía más si lo hacen desinteresadamente, pero también es naíf pensar que

las personas que colaboran en fundaciones y organizaciones no gubernamentales pueden sobrevivir regalando su conocimiento, su fama o su tiempo, sin límite y sin cobrar por ello.

“La asunción de que la orientación y la identidad sexual son asuntos exclusivos de la intimidad sigue siendo una idea muy extendida”

En España, el activismo LGTBI ha sido de los más eficaces del mundo. Nuestro país goza desde el 2005 de una de las legislaciones más inclusivas a nivel estatal, que incluye el matrimonio homosexual, la adopción y la reasignación sexual, además de leyes específicas de protección a los derechos de las personas LGTB en muchas Comunidades Autónomas. Sin embargo, queda mucho trabajo por hacer: la LGTBfobia social, el *bullying* escolar, la no inclusión de la

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

17



diversidad LGBT en las empresas, el futuro incierto de nuestros mayores LGTB, el crecimiento de las agresiones, la discriminación de la transexualidad. También es importante acoger a los jóvenes expulsados del hogar debido a las creencias y a la cultura de sus familias, Tal y como hacen, entre otras, la Fundación **Eddy-G** y la **Fundación San Martín de Porres**. Todas ellas son graves realidades contra las que hay que seguir trabajando.

La solución a estas situaciones pasa por un proceso de sensibilización que en España no hemos podido hacer dado la rapidez con la que pasamos a tener una de las leyes más avanzadas de Europa y del mundo en este campo. Sigue existiendo LGTBfobia en los colegios, y en el entorno laboral, la asunción de que la orientación y la identidad sexual son asuntos exclusivos de la intimidad sigue siendo una idea muy extendida.

El caso de EEUU

En Estados Unidos, el altísimo coste del seguro médico (donde no existe la Seguridad Social Universal) está vinculado al paquete de beneficios que se negocia con el sueldo. Hasta la reciente aprobación del matrimonio entre personas del mismo sexo, era crucial que las parejas no formalizadas y los hijos, adoptados legamente o no, estuvieran incluidos en el mismo.

La mayoría de empresas son altamente sensibles al coste de atracción y retención del

talento y cuantifican en cifras el coste de la rotación no deseada en un mercado con tanta movilidad laboral que además tiene altos índices de movilidad geográfica y un mercado de vivienda esencialmente de alquiler en las grandes urbes.

Los trabajadores, por su parte, no tan vinculados como en España a su puesto de trabajo, están permanentemente en el mercado



Banderas del arco iris y norteamericana.

y son más vulnerables a los cantos de sirena de la competencia, comparan todas las condiciones y son menos abúlicos para el cambio. Si son personas LGTBI mirarán con atención el trato que les dan a ellos, a sus parejas y a sus dependientes.

Sobre todo a la hora de retener los perfiles más demandados y disputados por la competencia, ya sea por su alta especialización, por ser los que lideran la innovación, porque conocen el *know how* de la empresa o por ser

los que tienen el acceso directo al cliente. Tampoco es banal el coste de un juicio por homofobia en términos de abogados, pero sobre todo en reputación, y en la marca de empleador.

Pero allí la situación tampoco es fácil: en la actualidad existen 21 Estados en los que es legal despedir a un trabajador por su orientación e identidad sexual. Por supuesto, no es lo más



habitual, pero es una amenaza real para un trabajador que se acoge a su recién inaugurado derecho a contraer matrimonio con su pareja del mismo sexo. A la vuelta de su luna de miel, se puede encontrar con que su tarjeta de acceso no funciona y sus enseres personales le esperan en una caja de cartón.

En este contexto, las políticas de *engagement* que tienen la mayor parte de las grandes empresas se comprometen a no ejercer ese anacrónico derecho. Pero

no ocurre así con las pequeñas empresas o en algunas grandes empresas con cultura homófoba.

Aun en los Estados más represivos, muchos profesionales miembros del colectivo LGTBI no se resignan a mantenerse al margen de los comités de diversidad. A través de los mismos colaboran en la organización de eventos de sensibilización, o en la fiesta del Orgullo. Ya sabemos que en EEUU suele ser un gran evento en el que colaboran grupos activistas, ayuntamiento y otras autoridades, empresas e incluso iglesias de muy distintas índoles. No es seguro para ellos hacerlo abiertamente desvelando sus verdaderas motivaciones y a menudo disfrazan su motivación de compromiso aliado.

La situación en España

En España la figura del aliado habitualmente es alguien cercano a la causa, aunque esta no le afecte en primera persona: padres, madres, abuelos, abuelas, compañeros y compañeras de profesionales o niños y niñas LGTBI; profesionales en Diversidad que comparten su conocimiento y *expertise*, al igual que en otras dimensiones de la diversidad, liderazgo femenino, diversidad funcional, y también las Instituciones y personal técnico que trabajan para la implementación de las leyes LGTBI en sus áreas competenciales.

En España las personas gays y lesbianas que trabajan por la

Aequalis
2016

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

diversidad LGTBI no tienen tanta necesidad como en EEUU de usar el título de aliado para encubrir su verdadera orientación o identidad sexual.

Pero los aliados son los grandes prescriptores de la diversidad. En marketing, la figura del prescriptor es aquella persona experta o con gran proyección social que goza de más credibilidad que la media para recomendar productos y servicios.

En el caso de los expertos, su conocimiento hace que el público siga sus consejos. Por ello a menudo las marcas de dentífrico utilizan a supuestos dentistas con bata blanca en sus anuncios. Por la misma razón se utiliza a personas famosas, deportistas, artistas o celebridades, porque su fama incrementa el reconocimiento de la marca anunciada. Por ello, Rafa Nadal o Marc Gasol anuncian productos bancarios. En estos casos, obviamente, no han sido elegidos

por su erudición técnica, sino que valores de su marca personal como la resiliencia, la excelencia o el liderazgo desean asociarse con el producto anunciado.

En el mundo de la diversidad, la labor de prescripción la realizan los aliados. Y al igual que en los anuncios publicitarios, cuando surge de la coherencia y no de una relación comercial, multiplica exponencialmente sus efectos. Un ejemplo de ello son los testimonios de Jorge Cadaval y de Paco León en las entrevistas realizadas en el programa **En tu casa o en la mía** de TVE, que adquieren un valor incalculable. Destacaríamos la de Paco León, quien afirmó, rotundamente y sin complejos, que es bisexual, sensibilizando así sobre una realidad que todavía sigue estando llena de prejuicios.

“En el mundo de la diversidad, la labor de prescripción la realizan los aliados”

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

20



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

Otro caso de normalización en el contexto de la infancia es **Master Chef Junior**. En uno de sus programas, James Costos, ex embajador de los Estados Unidos, apareció junto a su marido, Michael Smith, impulsando el programa de alimentación sana abanderado por la ex primera dama Michelle Obama. Con total naturalidad y dirigiéndose a un público infantil, se convirtieron

marginación, pasando por la tolerancia y la aceptación, hasta llegar a nuestros días, en que ya deberíamos estar hablando de total normalización. En este proceso de inclusión en el entorno de la empresa y en el contexto de la normalización LGTBI es absolutamente imprescindible contar con el aliado más importante: la cúpula de decisión. Hacerlo de



James Costos y Michael Smith en “Master Chef Junior”.

en referentes para todos aquellos niños y niñas que no se encuentran a gusto en un entorno heteronormativo. Lo mismo sucedió con Enrique Sarasola, que confesó que su marido y él eran seguidores de Master Chef Junior por mandato de su hija.

Según el profesor de economía Timothy Kane, el proceso de inclusión de la diversidad LGTBI ha conllevado a lo largo de la historia moderna una progresión que va desde la repulsión y la

otro modo se convierte en una falsa operación de maquillaje, ya que se hace al margen de la cultura de la empresa. Por otro lado, no hay estrategia más estéril que encomendar la labor de sensibilización sobre la diversidad LGTBI a personas solo por su puesto funcional, sin tener en cuenta su sensibilidad y formación en relación a la igualdad y la diversidad. Tampoco es razonable esperar que todas las personas LGTBI de la empresa, estén dentro o fuera del armario,

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

deban asumir el papel de aliados para impulsar la normalización dentro de la organización. Ser aliado debe ser una elección individual, sí, pero tiene una responsabilidad colectiva.

Amadeus Proud es una historia de éxito liderada por aliados. Desde su fundación, la diversidad forma parte del ADN de Amadeus. Son casi 15.000 personas de más de 120 nacionalidades interactuando en 55 idiomas. Sin embargo, y desde la creación del área global de Diversity & Inclusion, se supo que había que hacer un especial hincapié en diversidad LGTBI. El detonante fue un diagnóstico realizado por la sede central cuyo resultado sorprendió: desde la cúpula se asumía que Amadeus era una empresa LGBT-friendly. Sin embargo, los cualitativos realizados pusieron sobre la mesa que, si lo era, se trataba del secreto mejor guardado del mundo.

En un tiempo récord se desplegó una estrategia bien articulada y en cascada desde la cúpula, empezando por la SVP Global de Recursos Humanos Comunicación y Marca. El objetivo: dar voz y visibilidad a los empleados LGTBI y potenciar la labor de los aliados.

“¿Cuándo has leído por última vez algo que te haya hecho pararte a pensar? Yo, hace unos días, un artículo en el Huffington Post que decía que los empleados LGTBI dejan sus trabajos porque

no se sienten apreciados” Sabine Hansen Peck.

Medida en clics, la acción fue un éxito sin paliativos y allanó el camino para los siguientes pasos: trabajar con expertos para hacer Amadeus un lugar más seguro para trabajar, y estableciendo lazos de colaboración con las administraciones y asociaciones. Uno de sus directivos LGTBI se alió con la causa compartiendo los retos vividos cuando salió del armario con sus colegas y con su familia, tras diez años de trabajar en el grupo.

No fue insignificante el desafío al que se enfrentó Malek Nejjaï, Chief Diversity Officer de la empresa, cuando se encontró con una organización en la que las personas que vivían su identidad sexual fuera del armario no sentían la necesidad de involucrarse en el proyecto y las que no se sentían seguras para salir no tenían fuerzas para hacerlo. Una estrategia inteligente: apoyarse en los aliados.



Campaña en redes sociales de Amadeus.

3. LAS PERSONAS LGBTI EN LA EMPRESA

A pesar de que en muchos países la inclusión y las políticas de retención de talento LGBTI ya están muy avanzadas en el entorno laboral, en España se han conquistado muchos derechos, pero el lugar de trabajo, en general, sigue siendo un entorno muy difícil para ser uno mismo.

A menudo, cuando las empresas se deciden a dar el paso para aplicar políticas de diversidad, muchas multinacionales españolas miran hacia sus matrices en países anglosajones y tratan de copiar lo que se hace allí. Pero esto es un error, porque la cultura empresarial, la idiosincrasia y la legislación no son las mismas. Tampoco se pueden reflejar en lo que han hecho otras empresas, porque en función del sector, la historia de la empresa y su estrategia, los pasos pueden ser muy diferentes.

A la hora de abordar cualquier iniciativa que implique diversidad LGBTI, el primer paso es hacer una introspección, y no solo analizar cuál es la situación de la empresa en esa dimensión de la diversidad, sino atendiendo a todas las minorías con el mismo interés y recursos.

En Estados Unidos y en Reino Unido, uno de los parámetros para medir hasta qué punto una empresa está comprometida con la diversidad LGBTI es cuantificar la cantidad de perfiles que

están fuera del armario. En España, es poco probable que una persona incluya cuál es su orientación sexual en el CV y, además, legalmente no está permitido preguntar por la orientación sexual del trabajador o trabajadora porque vulnera su derecho a la intimidad.

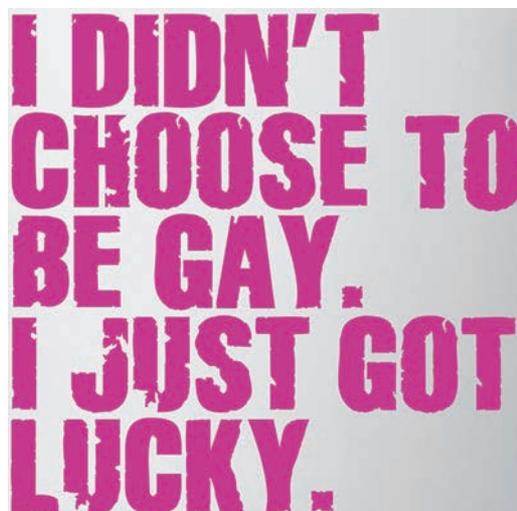
“A la hora de abordar cualquier iniciativa que implique diversidad LGBTI, el primer paso es hacer una introspección”

La Ley de Protección de Datos es muy restrictiva sobre las preguntas referidas a identidad y orientación sexual, y está prohibido hacer preguntas sobre este tema, salvo que se trate de datos anónimos o con un tratamiento agregado. Mientras tanto, Reach out es una feria de empleo anual en Estados Unidos

Aequalis
2016

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

23



I DIDN'T
CHOOSE TO
BE GAY.
I JUST GOT
LUCKY.

I just got lucky.

para perfiles LGTBIs, un reto para nuestro país.

“Una de las principales razones del rechazo de los comités de dirección para impulsar la inclusión LGTBI es el desconocimiento”

Las filiales norteamericanas y anglosajonas pueden y deben medir el número de personas LGTBI como baremo de inclusión. Para evaluar su compromiso, en sus formularios de solicitud de empleo sí pueden hacer preguntas abiertas. Sin embargo, cuando tratan de reclutar talento europeo deben hacer preguntas indirectas referidas a ser o no ser aliados de la causa LGTBI. Estos procesos terminan a veces en malentendidos, porque el concepto de aliado en Europa tiene unos matices distintos: va desde simpatizante hasta activista, y casi nunca se refiere a una persona LGTBI comprometida, como puede ocurrir en los Estados Unidos.

Una de las principales razones del rechazo de los comités de dirección para impulsar la inclusión LGTBI entre empleados, clientes o cualquier otro grupo de interés es el desconocimiento. Es difícil tomar decisiones sin saber qué hacer, sin saber por dónde empezar sin conocer las necesidades específicas de su cliente o empleado LGTBI. Datos, datos, datos.

En Estados Unidos existen las tarjetas de fidelización o crédito arcoíris emitidas por empresas de diferentes sectores cuyo objetivo es hacer ofertas especiales al público LGTBI que las solicita. Con el seguimiento de estas tarjetas se pueden conocer las preferencias y hábitos de compra para poder hacer una oferta de nicho.

Existen grupos activistas que no están de acuerdo con que la comunidad LGTBI sea un nicho de negocio, pero conocer mejor al cliente para servirle con productos y servicios más

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

24



cercanos a su demanda no solo es beneficioso para las empresas, sino también para quienes buscan esta propuesta más ajustada.

Desde la perspectiva del empleador es relativamente frecuente que algunas empresas incómodas por tener que iniciar el trabajo en una nueva dimensión de la diversidad, se engañen así mismas bajo la falacia de que si nunca han recibido una denuncia por LGTBfobia es que son inclusivos. No hablar de diversidad LGTBI en la empresa es cuando menos una omisión.

Pero tampoco es fácil para los que quieren iniciar el camino. **Procter & Gamble (P&G)** es una multinacional permanentemente atenta al ambiente laboral de todos sus equipos. Desde hace ya muchos años miden con una encuesta el clima laboral. Desde hace dos, desarrollan una encuesta específica para entender su situación en cuanto a la diversidad LGTBI.

A día de hoy este cuestionario se proporciona no solo en las oficinas, sino también en las plantas y entre los equipos de ventas. Este sondeo es un termómetro, pero a la vez es un vehículo para obtener retroalimentación e identificar las ideas y los procesos que les acerquen a la máxima excelencia en la gestión de la diversidad. Ayuda a evaluar las acciones acometidas y a diseñar las futuras.

Tampoco es despreciable el impacto que proporciona esta encuesta en cuanto a la sensibilización a todas las personas trabajadoras, y el vehículo excelente que constituye esta iniciativa para transmitir los valores de la cultura de P&G, donde la diferencia es un activo y no un problema.

“La tendencia demuestra que las grandes compañías en España tienen mayor interés en adoptar políticas de diversidad LGTBI”

Esta visionaria fórmula fue desarrollada por Óscar Muñoz. En la actualidad, este consultor sigue realizando estudios genéricos o corporativos en este nicho.

Desde la perspectiva comercial, se habla mucho del nicho LGTBI, pero solo algunas industrias, como el turismo o las clínicas de reproducción asistida, conocen a este tipo de cliente. ¿Es diferente el cliente LGBT en todos los sectores? En este campo, **Nielsen** en España ya ha presentado también datos relevantes.

La tendencia demuestra que las grandes compañías en España tienen mayor interés en adoptar políticas de diversidad LGTBI. De ahí que el presente informe se dedique, desde 2015, a reflejar las acciones de buenas prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI de dichas empresas.

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

25

Otras organizaciones también han mostrado interés en el mundo empresarial, como la FELGTB (Federación Española de Lesbianas, Gais, Transexuales y Bisexuales) con el apoyo de ILGA Europe (International Lesbian and Gay Association), que desarrolla EMIDIS (Empresa y Diversidad Sexual). Se trata de un programa de diagnóstico gratuito que colabora y aconseja a las empresas en la gestión de la diversidad LGTB, y que culmina con la presentación anual de las mejores prácticas y con un ranking de las organizaciones más destacadas.

También existen grupos transversales de LGTBI y aliados que facilitan conocimiento y experiencias como REDI (Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión). Se trata de una red de profesionales y aliados LGTBI, cuya misión es mejorar la inclusión del colectivo en el contexto empresarial español, de manera que se asegure un clima de integración adecuado para todos los empleados, con independencia de su orientación sexual, identidad y expresión de género.

Pero para poder integrar a las personas LGTBI en el trabajo o, mejor dicho, garantizar que su progresión en las organizaciones no se vea lastrada por barreras visibles o invisibles, conscientes o inconscientes, es necesario conocer bien cuáles son estos impedimentos de forma real. La investigación académica



Pride Parade de Alcoa.

es el primer paso. El apoyo corporativo es crucial para que las universidades y otros centros de investigación puedan seguir con su trabajo. Alcoa e IBM son los principales patrocinadores del proyecto Gender Tension Gap, desarrollado por Celia de Anca de IE University. Se trata de un estudio enfocado a comprender cuáles son las barreras inconscientes e invisibles que lastran el liderazgo femenino y como afectan al colectivo LGTBI.



Logotipo IBM solidario con la comunidad LGTBI.

4. CRECIMIENTO VERSUS RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

Ya hemos visto en el ámbito de este informe cómo una de las formas de discriminación más persistente en nuestros días hacia las personas LGTBI en el entorno laboral es condenar la diversidad de orientaciones e identidades sexuales a la esfera de lo privado. Cuando en la oficina oímos frases como “a mí no me importa lo que cada uno haga en su casa, pero que no me lo cuente”, proyectamos que se trata de la esfera de lo personal y que no es pertinente abordarlo en el trabajo.

Sin embargo, todos aceptamos que asuntos como la familia, el matrimonio, el nacimiento de los hijos o el divorcio en las parejas heterosexuales pueden y deben trascender al mundo profesional, aunque éstos también sean aspectos de la vida privada. Estamos hablando de la LGTBfobia liberal.

“Como describe Michel Foucault, la negación es la peor forma de discriminación”

Tal y como define Daniel Borrillo, si la LGTBfobia liberal es una forma muy común de discriminación, existe otra menos frecuente, pero más dañina: la negación. Es decir, asumir que al existir la ley y haber obtenido la equiparación de derechos, ya no existe el problema.

Como describe Michel Foucault, la negación es la peor forma de discriminación.

Las terribles afirmaciones “nosotros no tenemos que hablar de diversidad LGTBI porque aquí no discriminamos” o, aún peor, “no necesitamos hablar de diversidad LGTBI porque

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

27



no existen personas LGTBI en nuestra plantilla”, son todavía reales en nuestros comités de dirección.

Poco a poco las organizaciones españolas se van concienciando de la necesidad de incluir la diversidad LGTBI en sus agendas. En general, existen dos enfoques: la perspectiva de la RSC (Responsabilidad Social Corporativa) y la del crecimiento económico, que normalmente confluyen en el beneficio.

Con respecto al primer enfoque, las empresas que presumen de contar con la diversidad entre sus valores e incluso como una característica de su ADN, buscan cómo acomodar su cultura y sus políticas de empresa a la igualdad de oportunidades y derechos para todos sus grupos de interés, con independencia de su orientación e identidad sexual. De este modo, todos, clientes, trabajadores y proveedores, son incluidos en la ecuación.

En relación al segundo enfoque, existe la estrategia del crecimiento que afecta a diferentes grupos de interés de la organización. La primera sería la fuerza laboral, porque la atracción de talento tiene un coste que se incrementa con las inversiones en formación y transferencia de conocimiento; además, existen costes de oportunidad, como la baja productividad, el absentismo o el déficit de innovación, todos resultado del sentimiento de no pertenencia; existe el coste

cuantificable de la rotación no deseada y otro más difícil de cuantificar que es la pérdida del cliente que se va con quien se marcha de la firma. Finalmente, el coste objetivo de un juicio por LGTBfobia, y la consecuente devaluación de la marca comercial y de empleador.

La lucha por el talento ha sido la primera causa de la introducción de políticas de inclusión y *engagement* para las personas LGTBI en Estados Unidos, debido principalmente a la elevada movilidad en el mercado laboral de EEUU y por ser un mercado de demanda de talento.

Pero no es así en el mercado español, donde la incipiente eclosión de la diversidad LGTBI en las organizaciones es desencadenada por el cliente. Lamentablemente, el español es un mercado de talento de superinflación de perfiles disponibles, aunque no siempre preparados para cubrir los puestos más buscados. Además, abundan las direcciones de recursos humanos infradimensionadas



Logo Human Rights Campaign.

y con bajos presupuestos, sin recursos para cuantificar los costes anteriormente mencionados.

Al mismo tiempo, la crisis económica también ha sido determinante para la catarsis y la búsqueda desesperada de nuevas oportunidades. Ello ha motivado que industrias como el turismo hayan puesto especial interés en el mercado LGTBI, como puede apreciarse en las grandes ferias de Turismo, entre ellas, la más importante y creciente **FITUR Gay LGTB**.

contribuyen a romper las épocas valle, al evitar las ataduras del calendario escolar.

En este contexto, destacamos iniciativas empresariales que exigen un compromiso de no discriminación a sus afiliados, como ha hecho la empresa **Airbnb** al realizar un gesto en defensa de sus clientes y proveedores LGTBI, exigiendo a todos sus usuarios aceptar el compromiso de no discriminación de la comunidad Airbnb y que les incluye de manera explícita. “Te



Stand de Iberia en Fitur Gay-LGBT.

Las personas LGTBI todavía constituyen mayoritariamente hogares DINK, (en inglés, *double income/no kids*), aunque esto está cambiando con las familias LGTBI, lo cual no las hace más ricas, pero sí les permite una mayor renta para viajes o tecnología que en la familia tradicional. Además, cuando no tienen descendencia,

comprometes a tratar con respeto y sin prejuicios a los demás miembros de la comunidad de Airbnb, independientemente de cuál sea su edad, raza, sexo, religión, nacionalidad, identidad de género u orientación sexual, o de si tienen alguna discapacidad”. Aquellos que lo rechacen no podrán hacer uso de sus servicios.

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

29

Incluso las reservas pendientes se cancelarán si se persiste en no aceptar dicha condición.

El mercado de las telecomunicaciones es otro de los que tradicionalmente se lanza a la conquista del nicho LGTBI al ser considerado *early adopters*, es decir, que actualiza la tecnología con más frecuencia que la media. Y es que aunque este nicho tiene fama de ser más tecnológico que la media, no es tanto por su perfil técnico, como por su mayor demanda de conectividad. Hay que tener en cuenta que representan alrededor del 6% de la población y las redes, con su falta de fronteras y su anonimato, permiten una puesta en contacto muy eficiente. Internet solo tiene fronteras en la censura y el lenguaje.

Pero no son solo *early adopters* en TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), sino también en el mundo de la moda, por ejemplo, donde crean tendencias que al poco tiempo son adoptadas por la población en general. Otras industrias muy interesadas en este nicho de mercado son la banca privada y de inversión, las clínicas de estética y de reproducción asistida, los seguros, los gimnasios o la industria del gran consumo.

Otro argumento a favor del interés por el mercado LGTBI es su mayor lealtad de marca, una característica importada del mercado americano. Allí, la vinculación individual a las

causas y al activismo es más alta debido al tratamiento fiscal de las donaciones, casi inexistente en España, donde las donaciones están exentas en un 35% para las personas jurídicas y un 25% para las físicas, mientras que en EEUU desgravan un 100%. Tanto el boicot como la lealtad a las marcas amigas son argumentos estratégicamente manejados por las organizaciones sin ánimo de lucro americanas, que de este modo bonifican o penalizan a las empresas según su actitud. **Human Rights Campaign**, una de las ONG más potentes que luchan por los derechos de las personas LGTBI, edita un informe anual, el *Buyer's Guide*, que prescribe las marcas según su nivel de compromiso con la igualdad de derechos LGTBI.

“Existe una relación directa entre la buena gestión de la diversidad y los mejores resultados financieros”

En España la lealtad de marca no funciona como argumento. Sí, en cambio, la novedad. El compromiso de las empresas es tan incipiente todavía con la diversidad LGTBI que quien lo ejerce, y lo hace bien, pega dos veces, como se suele decir en las clases de marketing. Es decir, obtiene más viralidad y reconocimiento de marca.

La cadena de valor compromete también a los proveedores, que son cada vez más

decisivos en las políticas de diversidad. Una mala gestión de proveedores puede acabar en una desastrosa campaña en contra de una marca si, por ejemplo, se descubre que en la estrategia de deslocalización los criterios son pagar sueldos más bajos, ofrecer menores derechos laborales o buscar leyes más laxas que permitan la contratación de la infancia o la explotación. Lo mismo ocurre con la diversidad LGTBI, y por eso algunas multinacionales como **IBM**, cuando un proveedor pasa a formar parte de su lista, antes tiene a cumplimentar una prolija documentación que acredite que se está alineado con la igualdad de derechos, incluyendo de forma explícita la diversidad LGTBI.

A menudo, las empresas han justificado su apoyo a la diversidad LGTBI amparadas en la responsabilidad social “porque es justo”, pero en definitiva las empresas no son ONGs y su misión última no es

el compromiso social. Cuando llega la crisis y los recursos son escasos en las organizaciones, se prioriza la venta sobre todas las cosas y los presupuestos para cualquier otro objetivo menguan. Cualquier otra opción a corto plazo compromete la principal misión de la organización, que es la viabilidad y su capacidad de cumplir los compromisos adquiridos con clientes, proveedores y empleados.

Solo las empresas que tienen la diversidad totalmente integrada en su estrategia, desde la cúpula y en todas sus dimensiones, mantienen viva su agenda, y si esta cultura se refuerza con cifras positivas es mucho más fácil justificar el necesario esfuerzo y los recursos para romper las viejas inercias.

En su informe *Diversity Matters*, de la consultora de referencia **Mckinsey**, establece una relación directa entre la buena gestión de la diversidad y los mejores

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

31





Tarjeta Visa con los colores del arcoiris.

Aequalis 2016

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

32

resultados financieros. Aspectos como ganar la guerra del talento, fortalecer la relación con el cliente e incrementar su satisfacción, mejorar el proceso de toma de decisión o mejorar la marca son algunos de los aspectos que valoran. También alertan sobre la creciente capacidad de compra del segmento LGTBI. No hay foro que trate sobre diversidad en el que este informe no salga a colación. Pero, además, McKinsey refuerza su liderazgo global a la hora de repensar la gestión de la diversidad con la presencia de Dennis Layton, coautor del propio informe en España. Asimismo, afianzan su apuesta incondicional por el mejor talento

con el *McKinsey LGTBI Leadership Award* y sus procesos de reclutamiento LGTBI mundiales, que ya incluyen el territorio español en sus itinerarios.

Estos eventos además de estar enfocados a rastrear y contratar el mejor talento LGTBI internacional, constituyen una potente herramienta para ayudar a los y las jóvenes profesionales a valorar los retos y las ventajas de ser uno mismo, tal y como Shakespeare nos conminaba ya en el siglo XVI: "*To thine own self be true*".

5. ¿Y SI NOS HACEN BOICOT?

El Corporate Equality Index es el barómetro que mide hasta qué punto las empresas norteamericanas están comprometidas con la diversidad LGTBI. Se miden una serie de hitos que van evolucionando a medida que la mayoría de empresas los van alcanzando. En la edición de 2016 y se anuncian los nuevos criterios para el próximo trienio. Una de las nuevas incorporaciones es contar con políticas de no discriminación globales y/o un código de conducta con implementación mundial en las grandes compañías.

“España se mantiene entre los Estados líderes en la defensa y promoción de los derechos de las personas LGTBI”

A partir de este año muchas empresas americanas comenzarán a trabajar para que las buenas prácticas que desarrollan en sus centrales americanas sean implementadas en sus filiales españolas. Las principales resistencias y retos que encuentran son el desconocimiento (porque la diversidad LGTBI todavía es muy desconocida en el entorno laboral español) y la imposibilidad de hacer un sencillo corta pega (porque hay aspectos culturales y legales que nos diferencian). Además, existe cierto miedo al boicot alimentado por sector ultraconservador, que en España

lleva a cabo actitudes bastante aisladas, pero con repercusión mediática.

La mayor participación y el mayor compromiso con las causas civiles que existe en Estados Unidos hacen de la lealtad de marca y del boicot dos herramientas muy poderosas en una sociedad tan movilizada y con organizaciones no gubernamentales con elevados recursos. En cambio, en España la ciudadanía suele ser más respetuosa con la diferencia, por lo que el peligro de un posible boicot es prácticamente irrelevante. España se mantiene entre los Estados líderes en la defensa y promoción de los derechos de las personas LGTBI, según el último informe de la delegación europea de la International Lesbian, Gay, Bisexual, Trans and Intersex Association (ILGA Europa).



La Campaña NOH8 en contra de la Proposición 8 de California.

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

33

Aequalis 2016

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTB

34

Según el informe del pasado año de esta entidad, España se sitúa en el quinto puesto de una lista que analiza 49 Estados, uno por encima del año anterior y dos por debajo del *ranking* de hace dos años. Para la elaboración de esta clasificación, ILGA Europa ha tenido en consideración seis criterios: igualdad y no discriminación, familia, delitos de odio, reconocimiento legal del género e integridad corporal, libertad de expresión, reunión y asociación y, por último, derecho al asilo.

Por otro lado el informe de Pew Research Center The Global Divide on *Homosexuality* de 2013 indica que el 88% de los españoles cree que las personas homosexuales “deben estar integradas en la sociedad”.

Cuando una organización decide realizar acciones a favor de la diversidad LGTB, debe tener en cuenta algunas consideraciones si desea tener éxito. En primer lugar, debe ser una decisión que

emane del máximo órgano de gestión, bien fundamentada en la misión y valores de la empresa y coherente en todas sus unidades. Si no se tiene un buen equipo de comunicación interna y externa, al menos se debe tener un discurso bien elaborado capaz de defender esa coherencia.

Un ejemplo de buena gestión lo encontramos en la cadena de restaurantes del **Grupo VIPS**, que hizo frente a un intento de boicot por parte de los ultraconservadores, motivado por la campaña “Que el 2x1 no te pille sin pareja”, que protagonizaba una pareja gay. Cuando surgieron voces a favor de la retirada de la misma, el Grupo VIPS no sucumbió al miedo e hizo una buena gestión de la comunicación aferrándose a sus valores. Una sencilla respuesta en dos tuits acabó con la polémica: “Respetar a las personas valorando su diversidad es el primer principio de la misión corporativa de Grupo VIPS. Esta filosofía rige y ha regido siempre el día a día de nuestro negocio”.

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.

club VIPS

Disponible en App Store

Disponible en Google play

BASES DE LA PROMOCIÓN

Compartir en

VIPS VIPS VIPS GINOS FRIDAYS the WOK Lucca RUGANTINO Tattaglia

Campaña VIPS “Que el 2x1 no te pille sin pareja”.

6. GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD LGTBI

En España la diversidad LGTBI es la gran desconocida en el entorno laboral. Sin embargo, poco a poco las organizaciones empiezan a mover ficha y a avanzar. No hay fórmulas que garanticen el éxito, porque hay quien ha empezado la casa por el tejado y aun así le ha ido bien. Sin embargo, en este capítulo proponemos el orden más lógico.

1. Cumplir la ley y ser coherente con la cultura de la empresa

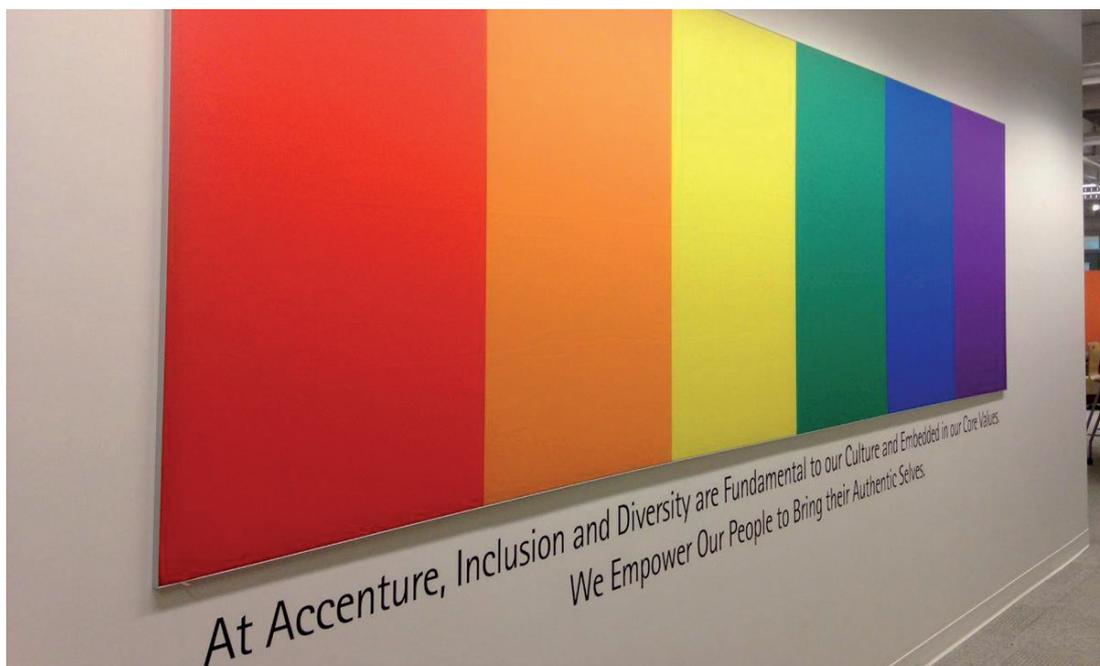
El primer paso para empezar a hablar de diversidad lo traza el marco legal. En España, la Constitución; la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres; la Ley 3/2007, de 15 de marzo, reguladora de la rectificación registral de la mención relativa al sexo de las

personas, así como leyes de las Comunidades Autónomas, encabezadas por la Ley 11/2014, de 10 de octubre, para garantizar los derechos de lesbianas, gays, bisexuales, transgéneros e intersexuales y para erradicar la homofobia, la bifobia y la transfobia de la **Generalitat de Catalunya**, la Ley Integral de Transexualidad aprobada el 17 de marzo de 2016 en la **Asamblea de Madrid**, y leyes de defensa de los derechos de las personas LGTBI en las **Comunidades Autónomas de Extremadura, Murcia, Baleares, Navarra, País Vasco, Galicia, Andalucía, Canarias**, complementado con la posterior 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**.

**Aequalis
2016**

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTB

35



Accenture "Comprometidos con la diversidad".

“La gran mayoría de las empresas cuentan con este plan de igualdad, pero para muchas es un documento guardado en un cajón y del que los empleados no tienen conocimiento”

Todas ellas exigen contar con un procedimiento que garantice su cumplimiento, y gestionar los conflictos de discriminación con discreción y equidad para no perjudicar a las personas afectadas.

La gran mayoría de las empresas cuentan con este plan de igualdad, pero para muchas es un documento guardado en un cajón y del que los empleados no tienen conocimiento. Existen procedimientos para dar a conocer estos planes, como hacerlo a través de la comunicación interna o publicarlos en la propia web de la empresa, así como darlos a conocer a través de otros medios de comunicación externa.

El marco legal es un gran reto para las grandes multinacionales, sobre todo si están deslocalizadas en países en que la diversidad sexual sigue siendo condenada como un delito, incluso con penas de cárcel o de muerte. Es en estos casos donde la cultura de la empresa prevalece, y si no se puede retar la legislación local, sí se puede garantizar la igualdad a través de compromisos con la cultura y los valores de la matriz.

2. Diversidad al máximo nivel

Es desafortunado ver algunos planes de estudios para ejecutivos en los que la diversidad cuelga del área del comportamiento organizacional cuando en realidad es una materia básica en estrategia. Ver la diversidad exclusivamente desde la perspectiva de la gestión del talento es reducir su enseñanza a tan solo una de sus áreas de interés.

Igualmente resulta desaconsejable que el responsable de comunicación sea también el máximo responsable de la diversidad, porque la diversidad en la empresa será de este modo solo la línea de un discurso, sin profundizar y únicamente de puertas hacia fuera.

Hemos constatado que no todo el mundo sigue el orden propuesto, y hay empresas que han sido exitosas abordando el nicho LGTBI con comunicación o productos dirigidos a ellos sin abordar la inclusión en su gestión del talento o en su cultura. No hay reglas, pero quien lo hace así se expone a que sus acciones acaben causando el efecto contrario al deseado.

La base para tener éxito en la implementación de cualquier buena práctica en la gestión de la diversidad LGTBI es que sea una iniciativa que parta de la cúpula de máxima decisión y no una responsabilidad de la dirección de Recursos Humanos

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

36

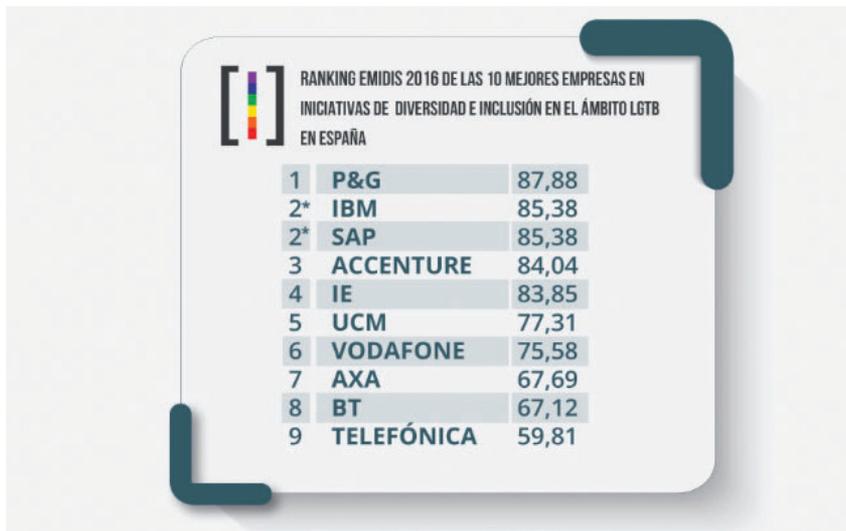
o de Comunicación. Tampoco debería ser una iniciativa aislada del equipo de Marketing. Una publicidad inclusiva y explícita sobre una pareja LGTBI de una empresa que no incluye e involucra explícitamente a este colectivo puede generar una reacción interna que puede llegar a trascender y dañar la reputación y la marca.

3. Coherencia

La coherencia es básica a la hora de abordar la diversidad. Es difícil implementar las buenas prácticas de diversidad en cualquiera de sus dimensiones si no se cree en ella. La principal barrera para la inclusión de la diferencia es

diversidad de género, racial o de orientación sexual.

Ya hemos visto que la gestión de la diversidad se puede abordar en las organizaciones desde dos perspectivas: desde la responsabilidad social corporativa, porque es lo justo; o desde la perspectiva de negocio, ya que puede aportar una ventaja competitiva que afecte a diferentes áreas funcionales tales como talento, comunicación, marketing, etc. La estrategia ideal es hacerlo de forma coherente desde todas las áreas, porque resultaría muy chocante dirigirnos al nicho LGTBI con productos o servicios cuando



Ranking Emidis 2016.

la falta de conocimiento, que normalmente cristaliza en los prejuicios. El principal obstáculo de la diversidad funcional es que las empresas se convencen de que una discapacidad física, sensorial o psíquica no es un impedimento para poder aportar valor. El mismo principio que la

internamente y en la gestión del talento LGTBI, por ejemplo, no se toman las medidas adecuadas para erradicar la LGTBfobia.

4. Visibilidad

A menudo las empresas que quieren empezar a implementar

Aequalis
2016

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

políticas de LGTBI no saben por dónde empezar. Muchas de ellas piensan que por el hecho de no mencionar a las personas LGTBI no dejan de ser inclusivas, y mucho menos se convierten en organizaciones homófobas. Pero, por poner un ejemplo, todos debemos pensar que si al hacer nuestra lista de invitados no incluimos un nombre, esa persona no estará en nuestra fiesta. En este sentido, nos congratulamos con las cortinillas navideñas de **Atresmedia**, que incluían besos de todos los colores.

5. Recursos

No se puede justificar que una acción es estratégica si no es dotada de recursos, la estrategia de diversidad no se puede diseñar en un puñado de tardes a través de cuatro ideas sacadas de Internet y con unas cuantas horas de trabajo en equipo.

LGTBI es una buena táctica, y para ello hay que apoyarse en los empleados LGTBI de la empresa. Pero hay que tener en cuenta que no podemos esperar ni desear que todos los profesionales LGTBI de la empresa se involucren ni que el hecho de ser LGTBI te convierta automáticamente en experto en diversidad. A pesar de ello, es cierto que vivir la discriminación en primera persona puede ser una motivación para estudiar y trabajar en ello.

6. Formación, pero antes, sensibilización y alfabetización.

A la hora de dar formación en cualquier área de gestión los docentes se pueden encontrar con discrepancias por parte de los alumnos en cuanto a enfoques o procedimientos. Sin embargo, cuando un profesional aborda una sesión sobre gestión de diversidad se enfrenta una barrera mayor: la barrera cultural. Las creencias propias nunca deben ser un problema en el ámbito de la empresa, porque cada uno puede creer lo que desee siempre y cuando estas creencias estén circunscritas en el marco legal del país y en la cultura y los valores de la empresa. Finalmente hay un tercer filtro, el respeto.

Para poder educar y dar formación sobre procedimientos y mejores prácticas es imprescindible empezar por sensibilizar y alfabetizar, pues la diversidad LGBT todavía adolece

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

38

“Construir una red LGTBI es una buena táctica, y para ello hay que apoyarse en los empleados LGTBI de la empresa”

Una buena estrategia de diversidad, como una estrategia comercial, o una gestión financiera, requiere la consulta de expertos internos o externalizados y un equipo capaz de implementarla, además de establecer cuadros de mando y KPIs que permitan medir su eficacia. Construir una red

de una falta de conocimiento básico muy notable.

Como ya hemos apuntado, la base de cualquier discriminación suele ser el desconocimiento de la realidad LGTBI y su principal antídoto es la figura del referente. La presencia James Costos en la reunión global LGBT *leaders learning* de **Accenture** celebrada este año en Madrid, no solo fue una excelente herramienta para respaldar el talento LGTBI dentro de la firma, sino también una forma muy eficaz de normalizar la diversidad LGTBI entre sus empleados heterosexuales, sobre todo aquellos que se sienten intimidados porque nunca han trabajado con profesionales gais o lesbianas o, al menos, eso imaginaban. Por otro lado y de cara a la sociedad, este evento fue una demostración de su firme compromiso con la igualdad y la diversidad.

Nadie discute ya a estas alturas que haya que hacer una gestión proactiva de la diversidad

funcional, por ejemplo. Sin embargo, en lo que compete a la diversidad LGTBI hay quien sigue opinando que la identidad y la orientación sexual pertenecen al entorno de lo privado y, por tanto, no son temas susceptibles de trascender al entorno laboral. Se obvia que la diversidad sexual está ligada también al mundo de los afectos y de la familia. Estas son esferas que afloran constantemente en el entorno laboral de las personas heterosexuales, entre otras cosas, porque están íntimamente ligadas a sus derechos como trabajadores.

Vemos pues que antes de lanzarnos a dar formación sobre diversidad hay que comenzar por sensibilizar. Llegados a este punto, hay quienes esgrimen su derecho a seguir creyendo que vivimos en una sociedad en la que no todos somos iguales, y por supuesto que lo tienen. Es ahí donde la legislación y la cultura de la empresa marcan los límites y establecen las reglas del juego.

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

39



Cortinilla navideña Atresmedia.

La gestión de la diversidad no pretende cambiar creencias, sino generar un entorno de respeto e igualdad independientemente de ellas, de tal manera que el que discrimina es el que se queda fuera.

En 2016 fue relevante el II Congreso Anual de la **Red Women@Renault** donde participaron empresas punteras y mujeres líderes que coincidieron en la importancia de apostar por la diversidad como motor de progreso. Iván Segal, director general de Renault Iberia, dijo estar convencido de que “el incremento de la diversidad permitirá aumentar la efectividad de nuestros equipos en la consecución de los objetivos, contribuyendo a la mejora continua, aumentando la productividad y la penetración en nuevos segmentos del mercado”. También insistió en la importancia de que la empresa sea “un reflejo de la sociedad en la que vivimos para que las decisiones -en todos los niveles- se adapten a nuestros clientes finales”. Este evento incluyó una mesa redonda que giró sobre el difícil reto de sacar la diversidad sexual del entorno de lo privado. También hubo hueco para hablar de masculinidad en otra mesa integrada por hombres que evidenciaron que es posible otra masculinidad al margen del encorsetado arquetipo vigente. Liberar al hombre de los rígidos modelos que como a las mujeres impone el viejo paradigma es una de las asignaturas pendientes de la igualdad de oportunidades

en el ámbito del género y de la diversidad sexual.

7. Talento

Las encuestas de ambiente laboral, entre otras cosas, están diseñadas para conocer el estado de ánimo, nivel de motivación y de compromiso de los empleados con la empresa; los departamentos de Recursos

“Medir y evaluar es crucial para garantizar el éxito”

Humanos las utilizan para modelar sus estrategias. No es fácil diseñar una estrategia de diversidad LGTBI sin conocer el verdadero sentir de los equipos con respecto al tema.

Y es que no se debe iniciar una estrategia así sin evaluar la situación de la organización y sin unas constantes medidas de control para evaluar el nivel de avance año tras año. Medir y evaluar es crucial para garantizar el éxito.

8. Productos y Servicios

A pesar de lo obvio que parece, es importante reiterar que poner una bandera multicolor en la puerta de un local no es suficiente para crear un entorno inclusivo ni un producto gay friendly. Es muy necesario conocer bien a nuestro cliente y sus necesidades específicas. Hay que hacer investigación de mercados, comprar datos o aprender de la experiencia para dar en la diana.

Hay que tener cierta sensibilidad y gestionar correctamente la aproximación al mercado LGTBI y tener en cuenta su propia segmentación interna junto a otros aspectos socioeconómicos, culturales y geográficos.

9. Canales

Son uno de los recursos más útiles para implementar cualquier estrategia de nicho. No limitarse a los carísimos canales generalistas de distribución y de comunicación nos permite un uso más eficaz de nuestros recursos.

Barrios como Chueca en Madrid o el Eixample en Barcelona están llenos de locales que sirven a este nicho de forma prioritaria, adaptándose primordialmente a sus gustos y necesidades y no siempre con productos exclusivos.

Desde hace muchos años existen bastantes publicaciones en papel, sobre todo para hombres gays. La llegada de Internet, además de eliminar las fronteras al idioma y la censura, ha multiplicado en progresión geométrica el surgimiento de los medios digitales: en forma de blogs, canales de noticias, revistas online o incluso una televisión a la carta como Gayles.tv, además de un importante despunte de los medios dirigidos especialmente al público lésbico. Los medios online LGTBI ofrecen un amplio abanico de información de interés general para la comunidad LGTBI, pero también

temas de denuncia y activismo que difícilmente saldrían en los medios convencionales. Estos medios digitales garantizan un importante número de clics y permiten el acceso a la publicidad comercial y con el uso de las Redes Sociales, aumenta el impacto. Así lo ha entendido **Vichy Catalan Corporation** con su campaña “Vichy Catalán apuesta por la diversidad”, que combina una política de nicho LGTBI de medios y de canal de distribución utilizando bares de ambiente para hacer degustaciones para llegar al mercado LGTBI y patrocinando reportajes audiovisuales relacionados con el deporte y la salud. Una estrategia comprometida con la normalización.

10. Patrocinio

Una de las frases repetidas constantemente en este documento es que una empresa no es una ONG y que su misión es diferente. La misión de una ONG que defiende los derechos sociales es que la sociedad avance hacia unos mejores estándares

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

41



Campaña del grupo Vichy Catalán.

de igualdad. Cuando una empresa tiene la diversidad entre sus valores más importantes, puede ser compatible establecer una colaboración con estas ONGs, Sobre todo cuando la cultura y los valores de una empresa están alineados con lo que garantiza la legislación vigente, es mucho lo que esta empresa puede hacer para ayudar a avanzar a esta sociedad sin desviarse de sus objetivos económicos.

Una empresa global instalada en un país donde los derechos de las personas LGBT no se respetan puede correr serios riesgos y hacérselos correr a sus empleados si combate esta injusticia de manera directa. Puede ser más eficiente si dedica sus recursos a sostener a las ONGs que con más conocimiento y experiencia trabajan localmente.

El patrocinio aporta visibilidad y ayuda a construir una marca robusta: cuando una empresa patrocina un evento organizado por una ONG adopta los valores de la misma y los comunica de una forma eficaz, además de cumplir con las exigencias de su responsabilidad. Se podría decir de una manera más visual que la empresa externaliza sus recursos y los cede a quien por su experiencia y su misión puede conseguir los objetivos perseguidos de una manera más eficaz.

El LGBT@WORK es un evento abierto y gratuito, organizado por la red LGTBI de IE Business School enfocado a dar a conocer las

mejores practicas de diversidad LGTBI en las organizaciones y en el entorno academico. Cuando IBM, idealista o Amadeus lo patrocinan, están haciendo posible que se celebre, contribuyendo así a incrementar la sensibilización y conocimiento sobre la Diversidad LGTBI, tanto dentro de sus empresas como en el exterior.

El patrocinio de acciones comerciales dirigidas al público LGTBI no tiene un matiz de responsabilidad social directo, pero de forma indirecta contribuye a normalizar la diversidad de orientación e identidad sexual.

Iberia ha sido, por segundo año, el principal espónsor de FITUR Gay-LGTBI celebrado en Ifema. Con esta inversión persigue darse a conocer entre el público LGTBI y mejorar su presencia entre empresas gay friendly, pero al hacerlo también contribuye a posicionar su imagen de marca y su prestigio por Responsabilidad Social Corporativa.

7. PRODUCTO GAY FRIENDLY: INCLUSIVO, EXCLUSIVO, NO EXCLUYENTE

El desconocimiento de una realidad es a menudo la principal razón del rechazo, incluso a veces del miedo a afrontarla. Cuando se habla de inclusión LGTBI quienes no la conocen a veces justifican su rechazo argumentando que no se deben construir guetos, sin darse cuenta de que quien

“El producto gay friendly es un concepto amplio que incluye una extensa gama de productos y servicios”

levanta barreras es, poniendo nuevamente un ejemplo, aquel que organiza un partido de fútbol para estimular el trabajo en equipo asumiendo que todo el mundo sabe, quiere o puede

equipo tomando cervezas a la salida del trabajo dejando fuera a quienes no pueden o no desean alargar su jornada laboral con una actividad lúdica, que además no es de su gusto. Es chocante la actitud de algunos colegios que mantienen la tradición de la corbata de papel el día del padre incluso para los hijos de parejas lesbianas.

Qué molesto resulta llegar a un hotel en viaje de trabajo y encontrar que no cuenta con centro de negocios o con wifi para poder desarrollar nuestra actividad. Y que mientras nosotros deseamos trabajar, los demás clientes se divierten y hacen ruido. En su afán de dar

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

43



Viajes El Corte Inglés-LGTB. “Entendemos de viajes.”

jugar a ese deporte. Tampoco es muy inclusivo invitar a una celebración “con maridos y mujeres” en el entorno laboral. También discrimina un directivo que refuerza los lazos con su

el mejor servicio, la hostelería se ha especializado y ofrece productos de nicho. Es normal que cuando se viaja al Caribe las grandes operadoras ofrezcan productos ‘todo incluido’, por de



Productos gay friendly Pride Shoes y Absolut Vodka.

la experiencia de haber servido a miles y miles de huéspedes y haber desarrollado un *expertise* de lo que desea el cliente medio que realiza esos viajes.

El producto *gay friendly* es un concepto amplio que incluye una extensa gama de productos y servicios. Pueden ser exclusivos, diseñados específicamente para el público LGTBI, o puede ser un producto inclusivo, que no sea específico para un público concreto. En ocasiones, se trata del mismo producto dirigido al público LGTBI a través de una comunicación específica, a través de un canal exclusivo para este colectivo.

Cada año, en los meses del Orgullo, las grandes firmas deportivas lanzan líneas diseñadas para el público gay. Decoradas con la bandera multicolor e incluso con un fin solidario como las **Pride Shoes**, que este año han dedicado parte de sus ingresos a la ONG **imagina MAS**, que atiende

a personas con VIH.

El sector de del ocio y del turismo está ya bastante desarrollado para proveer productos exclusivos. Recordemos que hablamos de un porcentaje de población de un 10% que representa un 15% del volumen del negocio turístico mundial, según datos extraídos de la ILGTA (International Gay & Lesbian Travel Association). Hoy en día, las lesbianas que viajan con los cruceros que organiza **The L Cruise** a través de **Viajes El Corte Inglés-LGTB**, conviven

“Los locales de ambiente se han convertido en un canal de distribución muy deseado para abordar el nicho LGTBI”

perfectamente con las más de 3.500 personas que coinciden en el mismo crucero, sin cortarse un ápice a la hora de divertirse, bailar

y besar a otra mujer. Al contrario, lejos de lo esperado, la reacción de los pasajeros y pasajeras de todas las edades es excelente. Y es probable que más de uno haya cambiado su percepción de las lesbianas a su regreso.

Por otro lado, los locales de ambiente se han convertido en un canal de distribución muy deseado para abordar el nicho LGTBI. Esa es la razón por la que muchas marcas de bebidas alcohólicas también hacen guiños con productos especialmente diseñados para este grupo de interés, con ediciones especiales u otras promociones. No debemos olvidar que los hábitos de consumo adquiridos en la noche se trasladan con mucha frecuencia al día, es decir, que quien se aficiona a tomar vodka de una marca durante la noche, lo pedirá en una celebración o en una sobremesa. La ya clásica campaña de “no labels” de **Absolut** responde a esta estrategia.

Si hay algo que ha revolucionado las posibilidades de acceder al colectivo LGTBI es la creciente proliferación de medios impresos, audiovisuales u online, que se dirigen a este nicho en exclusiva. Permiten hacer comunicación o publicidad segmentando con o sin necesidad de variar el concepto del producto. Un ejemplo de adaptación del producto al mercado LGTBI es el de la campaña **Levi's** a favor de la visibilización del colectivo, cuando lanzó en 2016 una colección de prendas masculinas en colaboración con la **Fundación Harvey Milk**.

Como también el ejemplo de **Converse**, que ya lleva varios años lanzando zapatillas especiales para conmemorar el Día del Orgullo Gay. En la edición de 2016, el diseño es aún mejor. Según Converse, “añadir un arco iris de colores a nuestros pies hace que empecemos el día con mejor pie, con más alegría, porque llevar la bandera LGBT es un signo de

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

45



Prendas de Levi's en colaboración con la Fundación Harvey Milk.

“Los medios para el público LGBTI no exigen cambiar el mensaje, ya que el simple hecho de aparecer en un medio de nicho LGBTI ya garantiza la audiencia”

tolerancia, de mente abierta y de fiesta”.

Los medios para el público LGBTI no exigen cambiar el mensaje, ya que el simple hecho de aparecer en un medio de nicho LGBTI ya garantiza la audiencia. Pero lógicamente, si se refuerza con campañas puntuales como las mencionadas, aprovechando la celebración del Día del Orgullo Gay, la efectividad de la comunicación es mayor. Otro caso es el de las clínicas de reproducción asistida, que con un mismo diseño de anuncio y publicitándose en medios generalistas se dirigen principalmente a parejas

heterosexuales con dificultades para engendrar. En una revista lésbica este anuncio pretende atraer a las mujeres lesbianas que requieren este método para ser madres.

Existe una creciente visibilización de las personas LGBTI y poco a poco la sociedad se va acostumbrando a verlas en spots publicitarios o por la calle, cogidas de la mano. Al mismo tiempo, el crecimiento de las familias LGBTI hará que los prejuicios terminen, ya que cada vez más niños y niñas cuentan con compañeros y compañeras en el colegio con dos padres o dos madres.

La evolución del producto exclusivo para las personas LGBTI es el producto inclusivo, es decir, un producto con el que se sienta identificado todo el mundo, sin importar su tendencia sexual. Un ejemplo claro es esta imagen de una campaña de **Clarks**: unos

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

46



Converse o “cómo empezar el día con buen pie”.



Campaña Clarks.

zapatos que entre sus atributos ofrecen la comodidad y que a menudo son la elección de muchas mujeres, lesbianas o no, que prefieren la comodidad y caminar seguras, frente a la inseguridad del tacon alto.

En esta imagen, habrá quien vea a dos chicas universitarias, dos buenas amigas o una pareja de lesbianas. La imagen es la misma, pero la lectura está en la mente de cada persona.

Los hoteles de la cadena **Axel** acuñaron el concepto *heterofriendly* para definir un producto LGTB que no discrimina a los heterosexuales. Según su propia descripción “Axel Hotels es una cadena de hoteles dirigida al público LGTB. Pero, por encima de todo, es un espacio libre donde la diversidad y el respeto son valorados y son igualmente bienvenidos dos hombres, dos mujeres, o un hombre y una mujer. Cualquier persona sin prejuicio

de su tendencia sexual es bien recibida, valorada y respetada”.

Abordar el nicho LGTB no puede ser una decisión improvisada, fruto de un creativo o del departamento de marketing. Debe ser una decisión coherente con la misión y los valores de la empresa. Que nazca y esté respaldada por el máximo órgano de decisión. No es suficiente con poner la bandera multicolor en la puerta de nuestro local. Debemos conocer bien a nuestro cliente, sus necesidades específicas y hacer una segmentación incluso dentro del colectivo LGTB: no todas las personas que celebran el Orgullo se pondrían unas zapatillas con la bandera arcoíris, y no todas las personas LGTB celebran el Orgullo. También se debe valorar el impacto de estas campañas entre el público habitual. El *staff* debe ser sensibilizado sobre esta realidad y formado para no cometer errores. No hacerlo así nos puede llevar a incoherencias que se volverían contra la compañía como un efecto *boomerang*.

Si anunciamos nuestro hotel como un destino gay friendly o en una web específica, debemos estar seguros de que ni el resto de clientes ni nuestros propios empleados se van a soliviantar ante una pareja cogida de la mano. Y en el caso de que ocurriera, debe existir un protocolo de actuación conocido por todos para actuar en coherencia con nuestros valores y cultura.

Aequalis 2016

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

48



Detalle del spot de Campofrío.

La campaña “Deliciosa Calma” de **Campofrío** es un llamamiento a las mujeres para no dejarse arrastrar por la presión social que las mantiene en un constante tira y afloja entre las exigencias de los viejos convencionalismos y sus nuevos valores. También refuerza una de las nuevas tendencias a la hora de conciliar: la corresponsabilidad. Nada más empezar el spot, una madre agobiada entra con el niño en brazos y cruza una alfombra con los colores del arcoíris, un guiño que en una improvisada encuesta no se le ha escapado a ninguna mujer lesbiana y que ha resultado totalmente

imperceptible para las mujeres heterosexuales.

Sin duda, un anuncio imaginativo e inteligente, con ciertas dosis de ironía, que ha cosechado una notable viralidad. Y aunque es cierto que el profundo sentido del humor y el sarcasmo de la pieza han conquistado al público femenino, no ha sido así con todos los hombres. Pero, ¡qué más da! Según Diversity Matters, el 80% de las compras de gran consumo las realizan las mujeres. Son ellas las que traen el pavo a casa.

8. VISIBILIDAD LÉSBICA: LA EVOLUCIÓN IMPARABLE

Gerard Coll-Planas y María Vidal, en su libro *Dibujando el género*, explican: “Habitualmente no cuestionamos qué quiere decir ser mujeres o ser hombres, y damos por sentado que es fruto de procesos biológicos. Pero el género es una construcción

“El género es una construcción social que regula las diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres y que supone la exclusión de las personas LGTBI”

social que regula las diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres y que supone la exclusión de las personas transexuales, intersexuales, gais, lesbianas y bisexuales. Con las correspondientes presiones, violencias y discursos que establecen las normas del género y que moldean nuestras vidas”.

Podríamos pensar que el género normativo tiene tres dimensiones en nosotros. Por un lado, en el ámbito sexual, la población está dividida entre machos y hembras. En el ámbito del género, se presupone que, si tenemos un cuerpo de macho, tenemos que sentirnos y comportarnos como hombres, y si tenemos un cuerpo de hembra, tenemos que sentirnos y comportarnos como mujeres. Finalmente, la orientación sexual como tercera dimensión lo que hace es cerrar el círculo haciendo que se complementen los principios masculino y femenino. Por lo tanto, se cierra el tema del género estableciendo la heterosexualidad como la norma.

Dentro de estas tres dimensiones encontramos exclusiones. La intersexualidad da cuenta de casos de personas que nacen sin un cuerpo clasificable como

Aequalis
2016

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

49



Detalle del libro *“Dibujando el Género”* de Gerard Coll-Planas y Maria Vidal.

macho o hembra, personas que no tienen unos genitales que no son claramente de un sexo o de otro o personas que tienen un cuerpo aparentemente de hembra pero no tienen los órganos internos que, se supone, le corresponden. Por lo tanto, es algo biológico al margen de la voluntad del individuo. Por otro lado, el transexual es una persona que nace con un cuerpo de macho, pero no se siente identificado como hombre: se puede sentir identificado como mujer o sencillamente no sentir

cuando han aprendido que algo no funciona en la forma en que las ven los demás y cómo desean sentirse, se han beneficiado de esta nueva opción. No sólo para el bienestar emocional, si no como herramienta de lucha política. Estas etiquetas sirven para establecer alianzas, establecer críticas colectivas. Por lo tanto son potentes, tienen una parte que enriquece y empodera. Pero por otro lado, es verdad que pueden ser debilitadoras. ¿En qué sentido? Si se toman demasiado en serio como etiquetas que

Aequalis 2016

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

50



Campaña & Other Stories protagonizada por Svea Berlie y su novia.

que le corresponde el género que le han atribuido al nacer. O la persona que nace con un cuerpo de hembra y no se siente mujer o se siente hombre.

El tema de las etiquetas gay o lesbiana es complejo porque de una forma es ambivalente. Por un lado, las etiquetas nos dan vida, nos dan un lugar en el mundo. Muchas mujeres lesbianas,

explican la totalidad pueden ser limitantes a la hora de explorar otras partes de la identidad. En definitiva, “hay que entender al ser humano como alguien vulnerable, interdependiente, que necesita la mirada del otro para construirse”.

Gary Becker, Premio Nobel de Economía, explica en su obra *Tratado sobre la familia* que en

el viejo paradigma, el matrimonio era un contrato firmado entre el hombre y la mujer en que se establece una relación en la que todos ganan. Pero para que se dé este beneficio mutuo debe existir una “especialización”, es decir, que tanto hombres como mujeres deben ser educados y conducidos hacia el rol que les es asignado desde la cuna.

Las condiciones para que el tándem funcionara eran estrictas: especialización absoluta e indisolubilidad de la unión. Las ventajas indudables eran la ayuda mutua a través del reparto de trabajos y la seguridad; los inconvenientes, la falta de libertad y la ineficiencia, porque los papeles no eran asignados según la capacidad, la motivación o la vocación, sino según el sexo.

En el nuevo paradigma, todas las mujeres, las lesbianas y las heterosexuales, deseen o no ser madres, y/o quieran salirse del rol de la maternidad en exclusiva, tienen que luchar contra una tremenda inercia. También los hombres que quieren que su

“La infrarrepresentación de las mujeres en los centros de toma de decisión en las empresas demuestra que las inercias no son fáciles de vencer”

vida sea algo más que su trabajo y buscan involucrarse más en el cuidado de su familia se enfrentan a una fuerte presión

social. Las unas chocan con el viejo arquetipo femenino y son consideradas “malas madres”, y los otros traicionan el arquetipo masculino pareciendo “débiles” o “poco viriles”.

La infrarrepresentación de las mujeres en los centros de toma de decisión en las empresas demuestra que las inercias no son fáciles de vencer. Ahora que las mujeres son mayoría en las universidades y con notas más brillantes que sus compañeros, se ha invertido mucho esfuerzo para entender por qué no están en equivalentes proporciones en las cúpulas. Pero es que todavía existen muchas barreras visibles e invisibles, externas e internas. Algunas de estas barreras son la falta de referentes de liderazgo femenino, y la educación que tradicionalmente ha enseñado a las mujeres a ocupar el segundo plano que le correspondía en el hogar: la especialización femenina enseñaba a influir, no a liderar. Por otro lado, la amistad entre mujeres ha sido tradicionalmente denostada por ser un estorbo en la misión encomendada y un inconveniente para la obediencia debida al esposo.

En la bibliografía incluimos diversos estudios y artículos que justifican que cuando se analizan las razones por las que las mujeres no llegan a las cúpulas de poder aparecen, además de la discriminación en el entorno laboral, otros condicionantes: las mujeres tienen más dificultades

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

52

para hacer *networking*, porque en general suelen llevar el peso del hogar y les cuesta más buscar huecos; además, las actividades de *networking* a menudo no son de su gusto, por costumbres instaladas como el *happy hour* o las actividades deportivas. Incluso algunas mujeres se quejan de que han tenido que dejar trabajos en ventas que les gustaban porque es habitual llevar a los clientes a locales de alterne. Además, culturalmente la mujer está más acostumbrada a esperar que la aborden que a abordar y, si lo hace, puede correr el riesgo de ser malinterpretada. Por otro lado, las mujeres, en general, tienen más dificultades para cultivar sus amistades propias. Cuando se casan a menudo adoptan las del marido. Hay que tener en cuenta que el grupo de amistades es el germen del *network* profesional.

Ser líder requiere visibilidad propia y del trabajo propio. La

mujer tiene más difícil medrar porque tiene más dificultades para conseguir el crédito de su trabajo, ya que se mantiene en posiciones secundarias transigiendo con que otros capitalicen sus logros.

Visibilidad y red son dos elementos esenciales para liderar y que en general la mujer no cultiva. Ni la mujer heterosexual ni la lesbiana. Mientras el hombre homosexual es 'hiper-visible', la mujer lesbiana ha sido completamente invisible, en parte por estos dos motivos: culturalmente busca menos la visibilidad y tiene más dificultades para utilizar y fomentar su red personal y profesional.

Estas conclusiones podrían contradecirse con el estudio de Joseph J. Sabia y Mark Wooden que afirma que las mujeres lesbianas ganan más dinero que las heterosexuales. Pero es que la



RAV4 HYBRID de Toyota. "La evolución imparabile".



Campaña Audi “Cambiemos el juego”.

brecha salarial afecta a todas las mujeres, independientemente de su orientación sexual.

Quienes trabajan en las organizaciones impulsando el liderazgo femenino saben que la visibilidad es uno de los primeros pasos para lograr que las mujeres lleguen a donde quieran llegar. Lo mismo ocurre para que las lesbianas y sus familias logren la normalización que necesitan.

El reto para que las mujeres lesbianas sean referentes, o que al menos gocen de la misma visibilidad que los hombres gay, es mayor. Muchas lesbianas son profesionales, ocupan puestos de responsabilidad, pero son muy pocas las que hacen evidente su lesbianismo. Más invisibles cuanto más alto es el cargo directivo. Por lo tanto, el principal problema de las lesbianas es la invisibilidad.

Además, las lesbianas, aunque como mujeres sean víctimas

de la brecha salarial, son conscientes que dependen de ellas mismas económicamente. Les gusta viajar, cultivarse intelectualmente, ir a la moda, son muy activas en las redes sociales, y cada vez hay más lesbianas que se animan a tener descendencia, con o sin pareja estable. Por este motivo, ya son muchas las empresas que se están fijando en este nicho de mercado, como clínicas de reproducción asistida, la industria de la moda, el turismo o la automoción.

Un ejemplo de lo incardinado que está todavía en nuestra cultura este reparto de roles es la excepcionalidad del catálogo de **Toy Planet** en el que las niñas pueden ser bomberas, manitas o doctoras y los niños juegan a las casitas y pasean carritos de bebé.

En este contexto la campaña de **Audi** “Cambiemos el juego” es

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

53



Campaña Netflix en Chueca.

Aequalis 2016

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

54

también una pieza muy eficaz para estimular un cambio de mentalidad y es que “Jugar, como conducir, no debería entender de géneros”. La igualdad de oportunidades hay que trabajarla con niños y niñas desde la infancia, y el juego es una de las herramientas más útiles para el desarrollo de los atributos del liderazgo o para aprender a expresar los sentimientos, por ejemplo.

Este año la campaña de San Valentín que más nos ha gustado ha sido la de la firma sueca, propiedad del gigante **H&M**, & **Other Stories**, un homenaje al amor sin fronteras entre una pareja real de mujeres, la modelo Svea Berlie y su novia, Jenny Ray.

Apabullante ha sido por otra parte la felicitación por el orgullo de **Netflix** jugando con el título de la serie más lésbica: *Orange is the new black*, que ofrece nuevos referentes lésbicos más redondos y libres de estereotipos. El canal vistió de multicolor la estación de Chueca (el barrio gay de Madrid, durante las fiestas del Orgullo).

También es relevante el anuncio del RAV4 HYBRID de **Toyota** con sus alusiones a un mundo que cambia, con nuevos jefes, nuevos colegios, nuevos huertos en las azoteas de los rascacielos y nuevas familias, mostrando a una pareja de mujeres que crían a una niña. El *spot* culmina con la rotunda afirmación de que la evolución [hacia los coches híbridos] es imparable.

9. TRANSEXUALIDADES

A menudo, al hablar de diversidad sexual pensamos solo en la homosexualidad y más concretamente en los hombres gays, pero las siglas LGBTBI son mucho más que eso.

“En el paradigma anterior las personas transexuales se veían obligadas a vivir en una mentira, ya que el ocultamiento era la mejor forma de obtener normalización social y laboral”

El profesor Timothy Kane, director asociado de Iniciativas de Inclusión en la Universidad George Washington, explicó la complejidad de este concepto en varias conferencias que dio durante su estancia en España durante el mandato del Embajador Costos. Según él, al hablar de diversidad sexual debemos pensar en todos estos conceptos:

Sexo biológico: nacemos con cromosomas, hormonas y órganos sexuales masculinos o femeninos. Según el sexo biológico, las personas son varón o hembra. Pero entre medias se encuentran las personas intersexuales que comparten atributos masculinos y femeninos.

Orientación sexual: dirección del interés afectivo, romántico y

sexual. Puede ser heterosexual (personas que se interesan por otro sexo), homosexual (personas que se ven atraídas por el mismo sexo) y personas bisexuales (atraídas por ambos).

Identidad de género: la forma en la que cada persona se identifica con las categorías de hombre y mujer.

Expresión de género: se corresponde con la forma de ser, la gestualidad, la forma de moverse, de vestir, de hablar.

En el paradigma anterior la transición de género era rechazada por la sociedad, y las personas transexuales se veían obligadas a vivir en una mentira, ya que el ocultamiento era la mejor forma de obtener normalización social y laboral, tal y como expone el estudio de AET (Asociación Española de personas Transexuales). La otra opción era hacer una transición dura que conllevaba rechazo social y adaptación física y mental.

La reasignación sexual cuando se trata de una adaptación del sexo biológico a la identidad sexual del individuo es rechazada todavía socialmente, porque es identificada como una veleidad y/o como una enfermedad. Al ser un proceso más visible y evidente que la homosexualidad,

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

55

en algunas familias se puede materializar este rechazo de forma grave, llegando incluso a la exclusión en edades muy tempranas. Esta cuestión ha tenido una relación directa y negativa en el acceso a la educación, con mayores índices de abandono escolar, lo que conlleva a la exclusión social.

Tal y como la doctora en Derecho Yolanda Bustos expone en su investigación: La transexualidad es una tema urgente: Desde el punto de vista civil, aunque con la Ley 3/2007 se consiguió una gran avance en el cambio de la mención registral del sexo -al no exigirse la cirugía de reasignación sexual ni un proceso judicial previo-, el reto, es ahora, la consolidación de derechos fundamentales (la protección de la integridad física y moral, el derecho a la intimidad personal y a la propia imagen y el derecho a la salud, todos ellos con relación al libre desarrollo

de la personalidad). Debemos cuestionarnos la restricción absoluta legal durante la minoría de edad, siguiendo las recomendaciones médicas internacionales, y en línea con el último criterio defendido por el Alto Tribunal ante el propio Tribunal Constitucional, cuando se trate de situaciones estables y peticiones serias.

En 2016, se ha celebrado el segundo aniversario de la Ley 11/2014 para garantizar los derechos de las lesbianas, gais, bisexuales, transexuales, e intersexuales y para erradicar la LGTBIfobia, aprobada por el Parlament de Catalunya. Se trata de una ley pionera en Europa que acompaña el esfuerzo institucional con el de las organizaciones y el de las voluntades individuales, haciendo un especial hincapié en la educación y por tanto en la infancia con normas tan

Aequalis 2016

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTB

56



Celebración del segundo aniversario ley 11/2014.



Carla Antonelli, diputada y gran defensora de los derechos de los transexuales.

avanzadas como el derecho de un menor a adoptar el nombre del género con el que se identifique.

la extensión de las charlas para la concienciación de los escolares a los colegios concertados.

“La transición de las personas transexuales y su inclusión en el entorno laboral es otro de los grandes retos a los que se enfrentan las empresas ahora”

Al mismo tiempo este año, la Asamblea de Madrid aprobó la Ley Integral de Transexualidad. La diputada socialista Carla Antonelli señaló que se ha dado “un paso hacia adelante en el reconocimiento del colectivo y para que te dejese señalar desde el estigma. Es un documento de ámbito administrativo del que se podrán beneficiar, por ejemplo, los niños en los colegios, porque podrán llevar una documentación acorde con el nombre del sexo que sienten”. La norma incluye medidas contra el acoso escolar,

El preámbulo de esta Ley 2/2016 de la Comunidad de Madrid, escrito a instancias del Tribunal Europeo de Derechos Humanos, afirma que la definición del sexo-género de una persona va más allá de la apreciación visual de sus órganos genitales. No se trata de un concepto puramente biológico, sino sobre todo psicosocial. En esta introducción se define la determinación de género de cada persona como un derecho fundamental.

La transición de las personas transexuales y su inclusión en el entorno laboral es otro de los grandes retos a los que se enfrentan las empresas ahora. También para este proceso hay herramientas de apoyo generadas por otras empresas que ya han vivido la experiencia, como SAP, e incluso han generado softwares y procedimientos para simplificar el proceso. Asimismo,

su plan de igualdad, que va más allá de las cuestiones de género, incluye medidas específicas para este grupo, no tanto en los procedimientos, sino en aspectos que solo les afectan a ellos: por ejemplo, tipifica como falta la persistencia deliberada en el uso del género anterior.

Pero una vez más, se trata más de un miedo a lo desconocido que de una dificultad real, tal y como demuestra el caso de **Lilly España**: en 2015 una persona empleada de la compañía farmacéutica en España se puso en contacto con la dirección local de Recursos Humanos y con su jefe directo en el ámbito europeo, para ponerles al tanto de su proceso de transición. Dicho proceso se encontraba bastante avanzado, por lo que los cambios físicos empezarían a ser evidentes en breve.

El apoyo local e internacional fue total. Desde la compañía se trabajó mano a mano con esta persona para crear un

plan de comunicación dirigido a audiencias específicas (principalmente compañeros de trabajo directos) y que terminó en una presentación a nivel general, abierta a todos los empleados de la afiliada española.

Este plan de comunicación fue clave para fomentar el apoyo individual y social, así como para aumentar el conocimiento sobre la condición transexual. “La transexualidad ha sido -y sigue siendo- objeto de incomprensión y discriminación en nuestras sociedades. Sólo en los países más avanzados existen un sistema legal y una cobertura sanitaria que protejan a las personas que transicionan, a pesar de que cada vez se afirma con más fuerza una sólida base científica que explica el origen biológico de la misma. En España, afortunadamente, tenemos ese sistema legal, y prestaciones de apoyo en el Sistema Público de Salud. Personalmente, he sido muy afortunada”, comenta Irene del Pino.





Jóvenes transgénero.

“Mi primer diagnóstico lo recibí en el **PIAHT** (Programa de Información y Atención a personas Homosexuales y Transexuales) de la Comunidad de Madrid. Mi familia y mi entorno social y personal me han apoyado firmemente, y también lo hizo, de una forma ejemplar, Lilly, la empresa para la que trabajo. Estoy segura de que no fue una decisión fácil, pero tanto a nivel internacional como local todo fueron apoyos. Mi visibilidad dentro de la compañía representa una apuesta decidida y firme por sus empleados LGTBI. Una de las mayores dificultades que afrontan las personas transexuales durante su transición es mantener -u obtener- una adecuada inserción laboral. Para mí, que empresas como Lilly apoyen a sus empleados LGTBI (y en particular a los transexuales) de una forma

comprometida, es un factor fundamental de estabilidad para las personas, y también para el cambio social”.

La compañía utilizó todos los recursosasualcancepara facilitar el cambio legal de su empleada. Así pues, Lilly España se ha convertido en pionera en generar una política general y buenas prácticas para la transición de empleados y familiares del colectivo. De esta forma, se ha abierto el camino para facilitar la visibilidad y la salida del armario de otros miembros del colectivo LGTBI de la empresa. Una de las más urgentes fue la sensibilización sobre la realidad de la transexualidad, todavía, muy desconocida en el ámbito laboral de las empresas. En este ámbito la obra de Lucas Platero *Trans*exualidades*, aunque enfocada a dar recursos en el

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

entorno educativo, normaliza la transexualidad y propone multitud de herramientas y recursos para abolir prejuicios y asunciones que están profundamente instalados en nuestra sociedad y nuestra cultura.

No solo las grandes empresas han estado este año a la altura por su compromiso con las personas transexuales, la **Universidad Complutense de Madrid** ha creado la Unidad de apoyo a la diversidad e inclusión. Enfocada a profesionales de la Universidad y a sus propios alumnos ha tenido un escrupuloso cuidado en desplegar protocolos que garanticen el bienestar y la integración con especial atención a las personas transexuales.



Gráfico resumen sexo/ género/orientación.

10. LOS INTERSEXUALES TAMBIÉN EXISTEN

Anne Fausto Sterling, doctora en Filosofía y profesora de Biología y Estudios de género en la Universidad Brown y experta en biología de género, en su artículo “Los 5 sexos, por qué hombre y mujer no es suficiente”, expone que la división de la humanidad en dos sexos es una clasificación deficiente. Según ella, además de hombre y mujer, existen intersexuales puros (una perfecta mezcla entre hombre y mujer), intersexuales masculinos (con presencia de los dos sexos en sus gónadas, pero con una supremacía de los órganos masculinos) e intersexuales femeninos (con predominio de los femeninos). Lo que Fausto Sterling expone en 1993 en su estudio es una realidad biológica, conocida y documentada desde los principios de nuestra historia, pero siempre acallada.

A lo largo de este documento y de la edición que le precede ya hemos explicado que en el viejo paradigma el reparto de roles que suponía una relación ‘ganar-ganar’ para hombres y mujeres era rentable siempre y cuando existiera una especialización según los sexos, y por supuesto sin posibilidad de excepción.

Las personas con identidades u orientaciones sexuales no heteronormativas no eran excepción a este estricto reparto y desde la infancia su condición diferente era negada y reconducida.

Ya hemos dicho que para ello se utilizaban herramientas de control como la educación, y en este caso la falaz división de las personas entre hombres y mujeres, sin más. Las relaciones homosexuales y la transición de

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

61



Símbolo de la intersexualidad.



Gabriel J. Martín, psicólogo y escritor.

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

62

“En las sociedades modernas se sigue ejerciendo control sobre las personas que no se adaptan al modelo cisgénero”

Las personas intersexuales, tal y como se describe en el trabajo de Sterling, eran la irrefutable evidencia biológica de que el

reparto unívoco entre sexo y género no era tan exacto como se pretendía, y por lo tanto invalidaba el modelo vigente. Por eso cuando un bebé nacía con rasgos evidentes de los dos sexos, se ocultaba haciendo una reasignación aleatoria del sexo más definido sin tener en cuenta la real identidad sexual del o de la menor. La presión social era tan terrible que solo médicos y padres conocían el secreto, y todos callaban. Era la negación de una realidad. Solamente cuando llegada de la adolescencia y aparecían la menstruación o la barba, los padres descubrían que la reasignación elegida había representado un grave error.

Parece ficción o una historia del medievo, pero la realidad es que en pleno siglo XXI la intersexualidad sigue siendo un tabú, porque todavía un sector de



Participantes de First Dates.

la sociedad se niega a reconocer plenamente que la división entre hombre y mujer es insuficiente e imposible.

En las sociedades modernas se sigue ejerciendo control sobre las personas que no se adaptan al modelo cisgénero, (la persona que no se encuentra cómoda con la identidad de género que se le impuso al nacer).

Ya no es posible arrinconar la diversidad sexual y de género bajo la

etiqueta de la enfermedad, porque la OMS eliminó la homosexualidad de su lista de enfermedades en 1990. Aunque todavía es necesaria mucha pedagogía para que nuestra sociedad entienda que los mayores índices de consumo de drogas, pensamientos suicidas y otras enfermedades psicológicas que pueden afectar a las personas LGTBI no se derivan de su condición sexual ni de género, sino de la presión social que sufren en forma de lgtbfobia, bullying escolar o acoso laboral.

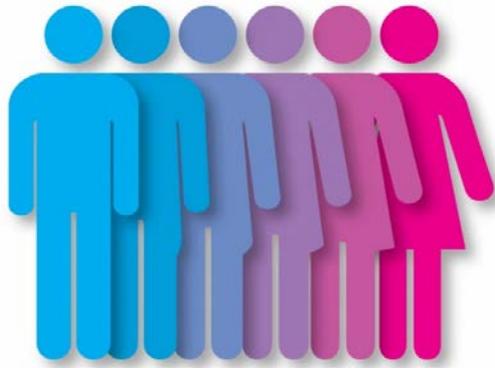
**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

63



Gráfico intersexual.



Intersexualidad.

Éste es el testimonio de una mujer transexual en el estudio *Necesidades de la Población Transexual y Homosexual* realizado por la AET (Asociación Española de Transexuales) y el **Ayuntamiento de Madrid** realizado ya hace unos años que muestra hasta qué punto esa presión es real: “Me estás pidiendo una normalización y que reaccione ante una situación que no es nada normal, porque a una persona le hacen lo que nos hacen a nosotras sólo un día de nuestras vidas y ya cogen una depresión de “es que no puedo salir de casa” y nosotras nos enfrentamos a eso, a nuestro cuerpo, a un entorno laboral, familiar y social que no nos acepta, y encima se nos exige que estemos en la mejor de las posiciones mentales, de educación, y de buena predisposición”.

La presión social para reconducir a todos hacia la heteronormatividad binaria

se realiza en la actualidad reduciendo la diversidad LGTBI a una práctica sexual más o menos errónea, y se la estigmatiza ligándola con delitos como la pedofilia, la promiscuidad o a inestabilidad mental. Un caso de pedofilia heterosexual no ‘contagia’ a todos los hombres, pero cuando existe un caso de pedofilia por parte de un hombre gay se produce un reduccionismo del estereotipo.

Solo hay un antídoto para fomentar la inclusión y superar el modelo dominante: plantear otra manera de mirar la realidad, mediante un análisis interseccional y sistemático, que permita alcanzar la normalización social de la diversidad. El programa **First Dates de Cuatro** es un buen ejemplo, ya que entre la amplia panoplia de estilos de pareja que se muestran, nunca faltan las parejas LGTBI y participantes con expresiones de género diversas y también personas intersexuales.

11. LA COLABORACIÓN, UNA FORMA EFECTIVA DE AVANZAR

Ya hemos hablado en diversas ocasiones de la importancia del marco legislativo como punto de partida o como acelerador de la normalización e integración efectiva de las personas LGTBI a la sociedad, al trabajo o en la escuela. Pero legislar no es suficiente si no se genera el adecuado ecosistema de acompañamiento.

Ya vimos en la edición anterior de Aequalis como la Comunidad de Madrid ha sido pionera en esta labor con el Programa LGTBI que desde 2002 da apoyo a personas LGTBI y a sus familias ofreciendo asistencia jurídica y psicológica, programas de sensibilización y un completo servicio de documentación.

El Parlamento de Cataluña fue de los primeros en legislar cuando aprobó la Ley 11/2014 de 10 de octubre, para Garantizar los Derechos de Lesbianas, Gais, Bisexuales, Transgéneros e Intersexuales y para erradicar la Homofobia, la Bifobia y la Transfobia. Pero es todavía más audaz y exitoso su empeño por

garantizar el cumplimiento de la misma con la creación de una comisión interdepartamental de acciones transversales que coordina las actuaciones de la Generalitat en materia LGTBI.

Cataluña es un referente internacional en coordinación interinstitucional para la actuación contra los delitos de odio y discriminación. De esta manera, la Generalitat de Cataluña, conjuntamente con la Diputación de Barcelona y el Ayuntamiento de Barcelona, se coordinan para un desarrollo más eficiente de las iniciativas. Esta colaboración interinstitucional incluye el trabajo en colaboración con las asociaciones LGTBI que aportan conocimiento y experiencia a través de grupos de trabajo.

Destacamos la formación que realiza la Generalitat sobre la ley 11/14 a profesionales de diferentes departamentos de la Generalitat, formación e información sobre el deber de intervención de los trabajadores/as públicos y de la administración local. Así como el diseño de la

Aequalis
2016

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

65



Edición impresa de la Ley 11/2014.

formación a policías locales, Mossos d'Esquadra y de empresas de seguridad, así como a profesionales de las residencias geriátricas, profesorado de los centros educativos de Cataluña y formación on line a las empresas para incluir la perspectiva LGBTI.

En relación a las actuaciones con la administración local para implementar la ley 11/14, la Generalitat ha introducido la ficha número 38 en el contrato-programa para promover la implementación de la ley 11/14 en todos los entes municipales de Cataluña; ha realizado jornadas de información territoriales en todos los entes locales y colaborado con la Red de municipios para garantizar los derechos de persona LGTBI.

La Generalitat ha establecido un protocolo que atiende las denuncias 24 horas en el día, 365 días el año a través del 012, 112 y del Servicio de Atención Integral (SAI) que se está poniendo en marcha a todo el territorio.

A través de la creación de una

comisión interdepartamental se garantiza la permeabilidad de la norma no solo en los grandes núcleos de población, que a menudo están más expuestos a la diversidad a través del turismo o los entornos corporativos, sino también a las pequeñas localidades donde el tamaño y familiaridad pueden ser una herramienta de inclusión o, al contrario, un entorno de mayor control y segregación.

Esta coordinación entre las Administraciones las convierte en un referente mundial que fácilmente se puede trasladar a otros contextos como el del mundo del trabajo, por ejemplo en las corporaciones en las cuales toda estrategia de gestión de la diversidad tiene que emanar del nivel más alto de la dirección para luego hacerse transversal en todas las áreas funcionales.

El alcance de las medidas de acompañamiento afecta también al sistema de salud y de la educación con la expedición de tarjetas con el nombre



Participación del Ayuntamiento en el Pride de Barcelona.



Rueda de prensa del Programa LGTBI de la Diputació de Barcelona.

sentido: tarjeta sanitaria, carné de la universidad y carné de bibliotecas.

El 24 de octubre de 2016, el Departamento de Salud de la Generalitat de Cataluña, junto con la Plataforma Transforma la Salud, presentó el servicio Trànsit, un nuevo modelo de atención de la Salud a las personas transexuales. Las líneas generales van encaminadas a un modelo que responde a las demandas hechas desde el colectivo transexual, enfocado hacia la despatologización de la transexualidad así como a toda la diversidad de personas con identidades no cisgénero.

Por su parte, la Diputación de Barcelona por medio de la Oficina de las Mujeres y LGTBI desarrolla el Programa LGTBI ofreciendo apoyo económico y técnico a los 311 municipios de la demarcación de Barcelona, con el objetivo que los entes locales implementen políticas LGTBI intentando abrazar así la totalidad del territorio. Esta tarea se enmarca en las competencias locales

reconocidas en la Ley 11/2014 para dotar a los municipios de recursos y herramientas de atención, sensibilización y prevención en las actuaciones en relación a la diversidad en la orientación afectiva sexual y la identidad de género.

Para iniciar el Programa LGTBI la Oficina de las Mujeres y LGTBI lideró un trabajo previo de diagnóstico con diferentes municipios y entidades LGTBI (con la participación de la Generalitat de Cataluña) con el fin de saber cual era la situación de las políticas públicas LGTBI de la demarcación de Barcelona y para llevar a cabo la *Guía para la elaboración de planes locales LGTBI*. Esta Guía pretende, sobre todo, orientar a los municipios pequeños, medios y grandes en el momento de impulsar programas y acciones transversales desde la faceta de los derechos de las personas LGTBI, la sensibilización y la prevención de lgtbifobia dirigida a toda la ciudadanía. Se trata de un producto nuevo y pionero en el ámbito catalán y estatal que incorpora el

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

conocimiento y las experiencias previas del territorio y que quiere contribuir a la transformación de los pueblos y ciudades hacia un horizonte más igualitario y respetuoso hacia la diversidad en nuestra sociedad.

Al mismo tiempo el Programa LGTBI lleva a cabo una serie de proyectos: apoyo para la elaboración de Planes locales LGTBI (que comenzó el primer Plan Comarcal LGTBI de Osona); talleres de sensibilización y prevención de la lgtbifobia, especialmente dirigidos a centros educativos; Campañas relacionadas con el 28J, Día Internacional del Orgullo LGTBI; apoyo en la elaboración de Protocolos de acoso sexual por razón de sexo, orientación sexual e identidad de género; y apoyo vía subvención económica de proyectos específicos de entidades LGTBI del territorio. Finalmente, dos acciones remarcables del Programa LGTBI: formación dirigida a todo el personal técnico municipal para el diseño e implementación de políticas LGTBI y un asesoramiento individualizado a las técnicas y técnicos en materia LGTBI de los municipios de la demarcación de Barcelona.

El 28 de junio 2016 se presentó la Red de Municipios LGTBI de Cataluña, iniciativa de carácter municipalista, impulsada desde el ámbito local, con la participación y el apoyo de la Generalitat de Cataluña y la Diputación de Barcelona.

La Red de Municipios LGTBI es una red que ha impulsado el Ayuntamiento de Cerdanyola del Vallés para trabajar de manera conjunta todos los municipios de Cataluña que quieran sumarse. Se llevan a cabo campañas conjuntas y acciones de diverso tipo. De esta forma, tanto las poblaciones que se inician en la



Conferencia internacional "European Rainbow Cities" en B

realización de políticas LGTBI como las que ya implementan desde hace años políticas en este ámbito, pueden poner todas las experiencias en común y aprender de manera colectiva cómo trabajar conjuntamente. Forman parte de la red poblaciones como 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 y Barcelona, y la idea es que se vayan sumando más localidades para "hacer una lucha por la igualdad de los

derechos de las personas, no sólo del colectivo LGTBI”.

Por su parte, la Concejalía de Feminismos y LGTBI del Ayuntamiento de Barcelona elaboró en marzo 2016 el primer informe donde se relacionaban en profundidad las acciones y proyectos que el Ayuntamiento lleva a cabo



Barcelona.

en relación a la aplicación de la Ley 11/2014, atendiendo su marco competencial. Con la elaboración del Plan municipal por la Diversidad sexual y de Género (Medidas para la igualdad LGTBI 2016-2020) se articula la acción de las políticas LGTBI del Ayuntamiento y se quiere dar respuesta a lo que marca la Ley 11/2014 para los entes locales.

El plan mantiene la estructura del Plan municipal de Justicia de Género, se organiza bajo los ejes de Cambio Institucional y el de Ciudad de Derechos, y refuerza una de las prerrogativas de la

Ley, en el sentido de dar voz a las entidades LGTBI de la ciudad de Barcelona en el diseño de las políticas públicas dirigidas al colectivo.

Hay que destacar como medidas de respuesta a la Ley 11/2014 el gran esfuerzo previsto en acciones de formación a las personas al frente de los servicios públicos, principalmente dirigida a trabajadores y trabajadoras de la función pública que son los que tienen el deber de intervención y por lo tanto necesita una adecuada formación sobre la Ley y como actuar ante situaciones de LGTBIfobia. El plan también prevé la formación para las personas que realizan servicios externalizados por el Ayuntamiento, para que el espíritu de la misma llegue a toda la estructura municipal.

Con el arranque del Plan Municipal por la Diversidad Sexual y de Género, al 2016 se ha incluido una cláusula a favor de la igualdad LGTB en la guía y decreto de cláusulas sociales que afectan a todas las empresas y entidades licitadoras del Ayuntamiento. También en los pliegos de cláusulas del contrato de gestión de las residencias de personas mayores de titularidad municipal, se ha incluido una cláusula que obliga a la formación de todo el personal en temas LGTBI, para su sensibilización y para garantizar los derechos del colectivo.

Al mismo tiempo, el Ayuntamiento dispone de una ordenanza

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

que prevé que el 5% de toda la contratación municipal sea para colectivos con especiales dificultades de inserción entre los cuales se encuentra el colectivo transexual a través del servicio PROPER Transocupación.

En el marco del Plan por la Diversidad Sexual y de Género, y en consonancia con la Ley 11/2014, más allá de la contratación y ocupación, se han puesto los esfuerzos este 2016 en varias direcciones: en la creación de nuevas plazas residenciales por personas refugiadas LGTB, en la creación de materiales educativos que favorecen el respecto a la diversidades sexual, en la creación de conocimiento sobre la diversidad sexual, en la visibilización de la memoria colectiva del movimiento a la ciudad, y en el acceso a los servicios contra la violencia machista de las personas LGTBI que la sufren en su día a día, entre otras muchas actuaciones.

En definitiva, la implementación de la Ley 11/2014 requiere la desactivación de muchas inercias en el seno de la sociedad, y una buena manera de acelerar este proceso es la sensibilización de las personas que trabajan en los servicios públicos. Esta medida afecta también a los cuadros de empleados de las empresas que son subcontratadas para desarrollarlos. La implementación de la Ley también requiere la prevención y una especial

atención a la erradicación de discursos LGBTIfobicos. Para ello es necesario definir herramientas de control y medidas punitivas de ejecución efectiva.

Nos encontramos ante un caso de éxito de colaboración y coordinación interinstitucional en el avance hacia la igualdad de derechos y la normalización LGTBI que, como decimos, se puede trasladar de forma automática a los procesos seguidos en el seno de la empresa. La eficacia de su éxito se basa en el cumplimiento de los siguientes hitos:

- Normativa y cultura.
- Colaboración entre administraciones.
- Colaboración de las administraciones con las asociaciones, individuos y la esfera privada.
- Despliegue de herramientas de control y en su caso, acciones punitivas.

En el mundo corporativo empresarial esta coordinación entre administraciones se traduce sin duda en la coherencia de implementación de mejores Prácticas de Diversidad de forma transversal en todos los departamentos de la empresa. También es un buen aprendizaje para las empresas la colaboración con asociaciones y administraciones. Sin olvidarnos de la importancia de establecer herramientas de monitorización.

12. PATROCINIO, RESPONSABILIDAD, INNOVACIÓN Y REPUTACIÓN

El mecenazgo existe desde tiempos inmemoriales. La labor de protección que hacían antes las personas ricas y/o nobles la realizan ahora, entre otros, las fundaciones corporativas y las administraciones que financian el desarrollo artístico, cultural o la investigación.

El mecenazgo en el mundo de los negocios ha evolucionado en la figura del patrocinador. Las empresas ya conocen el beneficio en términos de marca y visibilidad que aporta patrocinar eventos deportivos o culturales. Pero esta relación es puramente comercial y está basada en un contrato que estipula un intercambio de servicios perfectamente articulado.

En modelos más sofisticados que el nuestro en este ámbito, como

el estadounidense, el patrocinio tiene además un marcado carácter filantrópico, ya que las donaciones a organizaciones sin ánimo de lucro están exentas de impuestos al 100%. La donación de una fundación corporativa a una ONG es desinteresada, no hay una contrapartida en servicios o prebendas, solo en reconocimiento y visibilidad, en algunas ocasiones sí existe un consenso previo en los objetivos que cubrirá la donación.

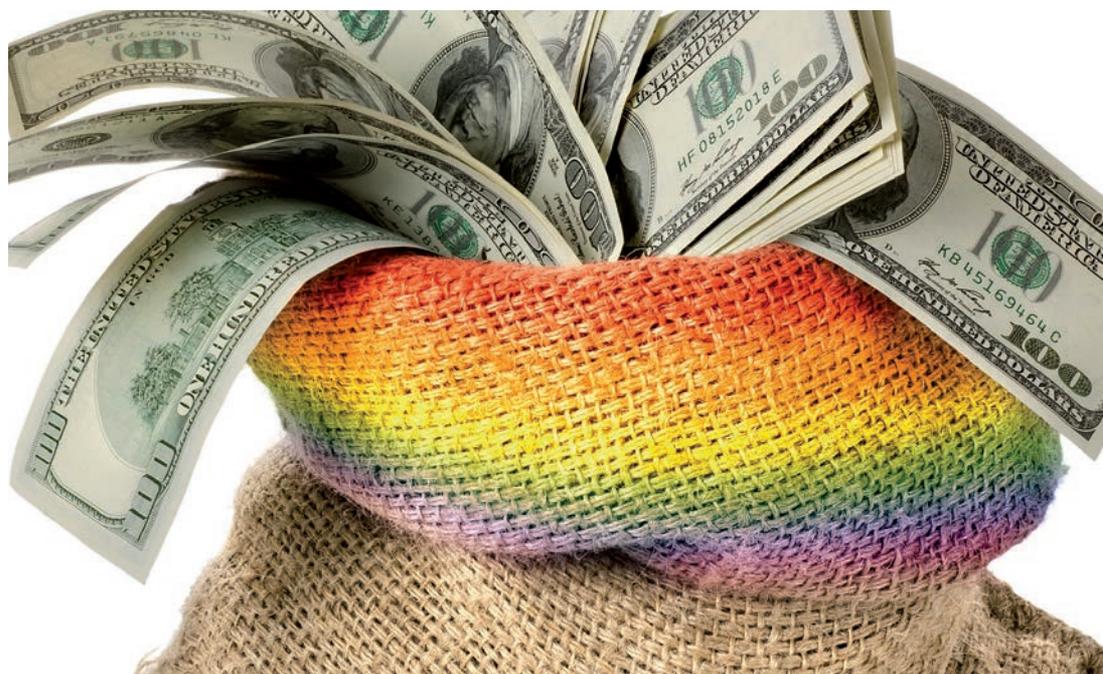
En España, la regulación fiscal no ayuda y donar es caro; por ello, se hace con cuentagotas y las grandes fundaciones prefieren desarrollar sus propios programas.

Trabajar con una fundación estadounidense conlleva una alta carga procedimental,

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

71



La relación 'ganar-ganar' beneficia el avance social y empresarial.



**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

72

Participantes celebrando el Orgullo en Madrid.

y el control constante y exhaustivo del cumplimiento de los compromisos adquiridos. Además, el IRS (autoridad fiscal) publica abiertamente la información cosa que en España las fundaciones y las empresas pueden guardar celosamente, sin que exista transparencia.

“Uno de los grandes retos de la globalización precisamente es hacer coherentes los valores culturales de la empresa con el marco legal del nuevo territorio”

En cualquier caso, la globalización hace que el modelo americano poco a poco vaya evolucionando y las empresas se van concienciando de que nadie como las organizaciones especializadas pueden hacer

avanzar los valores que la empresa recoge en la definición de su misión.

Uno de los grandes retos de la globalización precisamente es hacer coherentes los valores culturales de la empresa con el marco legal del nuevo territorio. En el caso de la diversidad LGTBI, es más obvio que en otros valores, ya que lamentablemente todavía en muchos países la diversidad sexual es un delito incluso condenado con la muerte.

Gestionar los valores de igualdad de oportunidades en estos países menos respetuosos con la igualdad, no es una tarea fácil, y existen empresas que desde sus matrices cubren los beneficios que la legislación local no exige. Pero estas compañías no pueden ofrecer la cobertura legal que

garantiza la legislación local en la sede central.

Sin embargo, pueden apoyar a las organizaciones civiles que luchan por la igualdad de derechos en todos los rincones del planeta. Esta relación 'ganar-ganar' beneficia el avance de los países que todavía no reconocen la igualdad, al mismo tiempo que beneficia a los trabajadores de la empresa deslocalizada.

Si la misión de la empresa puede ir emparejada con valores vinculados al avance de la sociedad, estos valores no son la misión última de la empresa. Sin embargo, sí lo son de las organizaciones civiles que luchan por ellos. Esta simbiosis es perfecta en términos de eficacia e innovación. Además, cuando se construye desde la coherencia puede tener una repercusión más rentable en términos de 'branding de marca' que una relación puramente comercial. No debemos olvidar que una empresa que es responsable con la sociedad, por ende lo es con sus trabajadores, con sus clientes, con sus proveedores, etc.

Aunque existe la ley, empezando por la Constitución y siguiendo con las leyes que se implementan en muchas Comunidades Autónomas a favor los derechos de las personas LGTBI, también hay muchas barreras sociales visibles e invisibles para su cumplimiento real. Las inercias del pasado son muy fuertes

e, independientemente de la cultura o las creencias, existe mucho desconocimiento de la realidad LGTBI, una gran minoría muy lastrada por los estereotipos y los prejuicios.

Es imprescindible comenzar por una alfabetización explicando a la sociedad conceptos básicos como la diferencia entre sexo y género, las distintas opciones sexuales, transexualidades e intersexualidades. Una segunda fase de sensibilización pasa por transmitir el daño irreparable que supone la LGTBIfobia en el colegio y en el trabajo. Y finalmente una labor de formación a todos los agentes que de una manera u otra tienen que gestionar la diversidad LGTBI: funcionariado, docentes, cargos directivos, equipos médicos, geriátricos... que se enfrentan a una realidad nueva y que no saben tratarla.

“El patrocinio es además una herramienta muy potente para fortalecer la reputación de nuestra marca comercial o de empleador”

It Gets Better es una importante iniciativa global que recoge testimonios grabados o escritos de personas LGTBI dirigida a niños y jóvenes adolescentes que son acosados o marginados, incomprendidos por su diversidad sexual en el seno de sus familias, o en el colegio. Se trata de un colectivo con altos

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

73

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

74

índices de riesgo de suicidio. Estos testimonios pretenden por un lado facilitar referentes, porque es más fácil superarlo si uno sabe que no está solo. También persigue aportar un soplo de esperanza, pues aunque desde ya son situaciones que deberíamos erradicar, es cierto que a medida que se madura, se va haciendo más fácil. El apoyo que **George Washington School of English** y **Taste of America** le dan a esta iniciativa es mucho más que dinero. Se puede apoyar este proyecto sin dinero, pidiendo a nuestros equipos y directivos que están fuera del armario que hagan un testimonio, pues su labor como referente es esencial. Los videos grabados por equipos de aliados son también importantes pues transmiten la idea de que existen empresas y organizaciones con entornos seguros.

Incorpora de la **Obra Social de La Caixa** apoyando la labor de **Trabajando en Positivo**, que lucha por la inclusión laboral de las personas con el VIH.

Son muchas las asociaciones y organizaciones cuya misión es perfectamente compatible con los valores de diversidad de nuestras empresas, apoyarlas es ser consecuentes con nuestra misión a la vez que una herramienta para avanzar. Este apoyo puede ser económico -la financiación es necesaria para que las cosas pasen-, pero el voluntariado u otras formas no económicas son también eficaces. El patrocinio es además una herramienta muy potente para fortalecer la reputación de nuestra marca comercial o de empleador.

Otro caso remarcable es la colaboración del programa



Todo mejora es el lema y la marca de It Gets Better España.

MEJORES PRÁCTICAS EN AEQUALIS 2015



Asevi: por mostrar la familia tal y como es.

BMW: con el Serie 2 Active Tourer muestran que hay otra masculinidad posible.

Cillit Bang y KH7: publicidad con hogares en los que todos ensucian y todos limpian.

Coca-cola: por alertarnos sobre el daño de la homofobia en el eslabón más débil: la infancia.

La Comunidad de Madrid y la Generalitat de Catalunya: instituciones pioneras y proactivas en sensibilización y defensa de los derechos de las personas LGTB.

Change.org: firme apuesta por la co-responsabilidad.

Diversity Consulting: normalización amable. El Corte Inglés: viralidad, normalización y sensibilización.

Ella Festival: dentro del producto LGTB, demuestra la viabilidad del producto exclusivo para lesbianas.

La Embajada Americana (durante la legislatura de Obama): por su compromiso con los Derechos Humanos y la igualdad de oportunidades.

Fundación Telefónica: enseñando a nuestros profesores y profesoras a ejercer la docencia sin esquemas heteronormativos.

Futbol Club Barcelona: un compromiso necesario y valioso, hecho desde el liderazgo. Google: utiliza su posición global para acompañar los derechos civiles en todas partes.

Hoteles Axel: pioneros en aplicar el concepto heterofriendly.

IBM: por su capacidad para profesionalizar la gestión de la diversidad como un pilar básico de la estrategia.

Idealista: excelencia en diversidad, también en pequeñas y medianas empresas.

Ikea: orgullosos de su plan de igualdad, accesible en su web.

Instituto de Bachillerato Cabo Blanco: un referente de excelencia en inclusión.

Kaiku: propone mujeres no encorsetadas capaces de cambiar lo que no les gusta y subraya la importancia de la amistad entre mujeres.

La 2 de TVE: por su coherencia al hablar de la transexualidad y la infancia, el gran reto. Lesworking: un importante ejercicio de visibilidad de las lesbianas.

Nube Ocho: por su compromiso para educar en igualdad a través de la literatura infantil.

La Oficina de Turismo de Extremadura: ejemplo de colaboración entre administraciones, acción social y el entorno privado.

Rayo Vallecano: una camiseta valiente y muy necesaria en el deporte, uno de los entornos con menos reconocimiento de la diversidad.

SAP: un buen ejemplo de gestión e inclusión de la diversidad dentro y fuera de la organización. Voll-Damm: liderazgo, competitividad, resiliencia atributos para todos y todas.

El Corte Inglés, L'Oreal, Pilexil, Multiópticas: por ampliar el restringido canon de belleza vigente mostrando bonitas melenas canosas, arruguitas y patas de gallo, kilos y, en definitiva, la belleza de cualquier edad.

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

75

BIBLIOGRAFÍA

- Alberdi, I.** (1999). La nueva familia española. Madrid: Taurus.
- Alberdi, I., Escario, P.**(2007). Los hombres jóvenes y la paternidad. Bilbao: Fundación BBVA.
- Alonso, M.** (2012). Best Inclusion Practices, LGBT Diversity. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Arendt, H.** (1998). The Human Condition. Chicago: The University of Chicago Press.
- Ashok, V.** (2015) Stonewall Top 100 Employers 2015. United Kingdom: Stonewall.
- Becker, G.** (1987). Tratado sobre la familia. Madrid: Alianza Editorial.
- Bestard, J.** (1998). Parentesco y Modernidad. Barcelona: Paidós.
- Black, D., Hoda, M. Seth, S. and Taylor L.** (2003) The earnings effects of sexual orientation. Industrial and Labor Relations Review 56(3): 449-469.
- Borrillo, D.** (2001). Homofobia. Barcelona: Bellaterra.
- Brown, S., Light, R.L.** (2012). "Women's sport leadership styles as the result of interaction between feminine and masculine approaches." Asia-Pacific Journal of Health, Sport & Physical Education; Vol. 3 n 3, p185.
- 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.

**Aequalis
2016**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTB

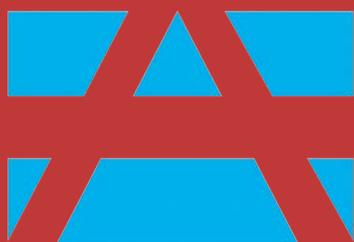
76

- 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., Maquieira 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., Gachitorena 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. N° 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 Pshychology, vol 16 N°2 265-273.
- 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). Educar en la Diversida. 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 Espasa.
- Tharenou, P.** (1999). Is there a link between family structures and women`s and men`s managerial career advancement? Journal of Organizational Behaviour, 20, 837-863.
- Tharenou, P., Latimer, S. y Conroy, D.** (1994). How do you make it to the Top? An examination of influences on Women`s and Men`s managerial advancement. Academy of Management Journal, 37 (4), 899-931.
- Trefalt, S. y Perlow, L.** (2005). Learning from women who make it work: A call for dynamic flexibility. En Qualitative Organizational Research: Best papers from the Davis Conference on Qualitative Research. Elsbach, K. (Ed.) 227-252 Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Vidarte, F.** (2007). Ética Marica Madrid: Egalés.
- Vroom, V.** (1964). Work and Motivation. Oxford, England: Wiley.
- Welch, J. y Jack, J. A.,** (Ed.) (2001). What I`ve learned leading a great company and great people. London: Headline Book Publishing.
- Welzer-Lang, D.** (Coord.) Dutey P. Dorais M. (1994). L`homophobie: la face cache du masculin. En La peur de l`autre en soi. Du sexisme á 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.

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTB



Aequalis
2016

Documento elaborado por:

Driversity



Con la colaboración de:



Agradecimientos:

