

# Millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGTBI



## Aequalis 2017



Document elaborat per:

**Driversity**



Amb el suport de:



Agraïments:



# ÍNDICE

<b>Introducció</b> .....	05
<b>01 - <i>Compliance</i>: la importància de la reputació corporativa</b> .....	09
<b>02 - Cada empresa té el seu propi <i>case</i></b> .....	15
<b>03 - Marca d'ocupador: una proposta de valor més inclusiva</b> .....	23
<b>04 - Formació i sensibilització, la clau de la inclusió</b> .....	33
<b>05 - Innovació i diversitat, impossible l'una sense l'altra</b> .....	39
<b>06 - Teoria del valor compartit, més enllà de l'RSC</b> .....	45
<b>07 - Ocupació i ocupabilitat de les persones trans</b> .....	51
<b>08 - Discriminació múltiple i interseccional</b> .....	55
<b>09 - Prínceps i princeses</b> .....	57
<b>10 - Allò invisible es torna tabú</b> .....	59
<b>11 - “Consum amb orgull”, un estudi de Nielsen</b> .....	63
<b>12 - Millors pràctiques en Aequalis 2015</b> .....	71
<b>13 - Millors pràctiques en Aequalis 2016</b> .....	73
<b>Bibliografia referenciada o recomanada</b> .....	75

**Aequalis  
2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

**3**

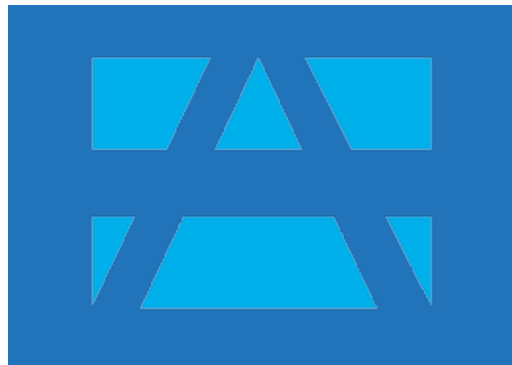
# AEQUALIS 2017

## Millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGTBI

### Aequalis 2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

4



# INTRODUCCIÓ

Aquest any s'ha celebrat el 40é aniversari de la primera manifestació LGTBI a la Rambla de Barcelona, en la qual reclamàvem la derogació de la Llei sobre perillositat i rehabilitació social, que afectava a persones gais, lesbianes i transsexuals. Avui en dia, si bé tenim lleis que protegeixen els nostres drets, com la del matrimoni homosexual o les lleis contra l'LGBTIfòbia, encara a nivell social les persones LGTBI continuen patint discriminació – a vegades de manera més o menys subtil, d'altres de forma clara i evident-, i un dels àmbits en els quals es produeix aquesta discriminació és l'entorn laboral.

Aquest any, Madrid ha esdevingut la capital mundial del World Pride i ha aconseguit copsar l'interès d'empreses i institucions, de manera que algunes d'elles han sortit per primer cop de l'armari. Podríem dir que per a moltes d'aquestes empreses ha estat el punt d'inflexió per entrar de ple dins la gestió de la diversitat LGTBI.

Administracions, organitzacions civils i empreses s'han unit per desenvolupar una estratègia de valor compartit que se centra en l'atenció a la igualtat efectiva de les persones LGTBI com a motor de creixement per a les empreses i la societat. I aquest és un procés que ja no té marxa enrere. Les administracions no tan sols estan obligades a fer complir la llei; també cal fer formació dins el seu àmbit d'influència, una tasca silenciosa que amb prou feines té repercussió mediàtica però que és bàsica per eradicar les creences inconscients LGTBIfòbiques que puguin existir dins el funcionariat.

Les associacions han de continuar amb la seva valuosa funció i estar a l'aguait en la defensa dels drets LGTBI, drets fonamentals que, com veiem, poden desaparèixer si no anem amb compte.

Les empreses ja estan deixant enrere les seves velles tàctiques de diversitat basades en petits gestos tímids que pretenien passar com més desapercebuts millor. Ara, algunes ja s'han començat a plantejar de construir estratègies sòlides centrades al voltant de la persona, reforçant els seus resultats i la seva marca alhora que milloren la societat que les

Aequalis  
2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

envolta. La formació en gestió de la diversitat deixa de ser l'assignatura postergada i és precisament la diversitat LGTBI la que lidera aquesta innovació. La inclusió, també de les persones transsexuals, és a l'ordre del dia tant d'administracions com d'empreses.

Dins aquest marc presentem aquesta tercera edició d'**AEQUALIS**, millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGTBI, amb l'objectiu d'exposar els casos d'empreses que durant l'any passat han fet gestos rellevants en gestió de la diversitat LGTBI, i que pugui servir com a eina a les organitzacions per projectar una imatge en sintonia amb la societat actual.

En definitiva, la diversitat LGTBI ha entrat amb força en les agendes de les organitzacions, però el 60% de les persones del col·lectiu segueix sofrint algun tipus de discriminació en el lloc de treball. La nostra missió és contribuir a reduir aquest percentatge fins a eliminar-ho, amb la col·laboració de tots els actors implicats.

Volem dedicar aquesta edició d'**AEQUALIS** al nostre amic David Martín, director de Fitur Gay LGBT, mort al setembre de 2017 als 45 anys d'edat. No t'oblidem.

## Aequalis 2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

6



**Maria Giralt**  
Directora General  
Gender & LGBT Lab





**Dra. Margarita Alonso**  
Directora de l'Estudi

Sòcia Fundadora de **Driversity**, vint anys treballant en IE Business School, sempre en llocs Internacionals a Madrid i Nova York. Dilatada experiència acadèmica en diversitat cultural, LGBT, gènere, edat i lideratge. Master en Màrqueting Management, Recursos Humans i Doctora en Comunicació. Autora de diversos articles relatius a diversitat i educació en premsa internacional. Autora de **Best Inclusion Practices, LGBT Diversity, Palgrave Macmillan** (2012). Co-fundadora de **ieOut & Friends**. Membre del Comitè Executiu de IE. Ha rebut el premi EAT 2015 per la seva excel·lència en la gestió de la Diversitat i ha estat triada Dona top 100 en la categoria de Pensadores i Expertes per Mujeres & Cia. Directora de l'àrea empreses del projecte ADIM, Avançant en la gestió de la diversitat LGBT en el sector públic i privat, co-finançat pel MSSSI, la Universitat Complutense i Fons Europeus.

**Aequalis**  
**2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

**Aequalis  
2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

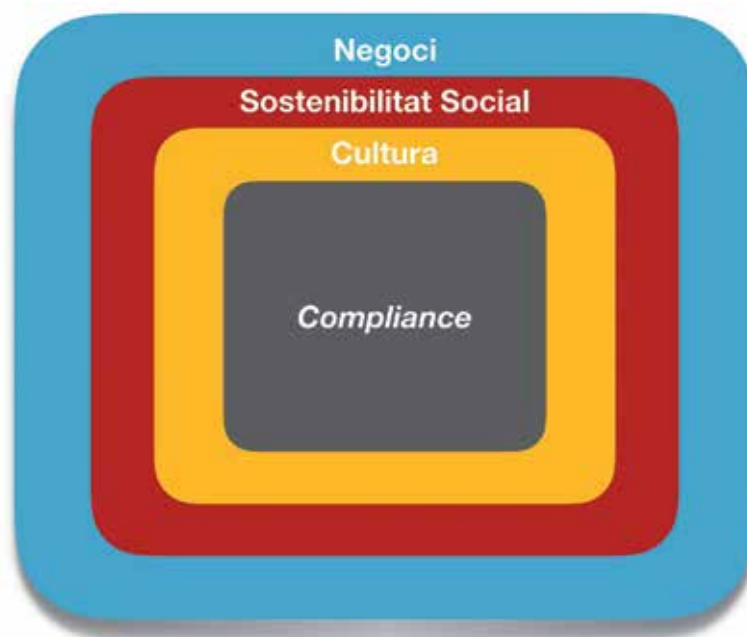
**8**



# 1. COMPLIANCE: LA IMPORTÀNCIA DE LA REPUTACIÓ CORPORATIVA

Hi ha un punt de partida en el qual l'adequada gestió de la diversitat dins les empreses no és una tria estratègica i aquest punt és el compliment de la llei. Això no vol dir que es tracti d'un corpus homogeni global, tot al contrari. Un dels grans reptes de les multinacionals de cultura inclusiva és transferir aquesta

Per algunes organitzacions, amb el compliment normatiu, conegut també com *compliance*, no n'hi ha prou, i la seva cultura i l'estratègia que despleguen les du a prendre mesures d'inclusió que superen l'estricta compliment de la norma. És el cas de les empreses que amplien les mesures legislatives enfocades a les baixes maternals



Aequalis  
2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

9

característica a les sucursals que es troben en països on la llei no tan sols no premia la inclusió sinó que fins i tot la castiga. La diversitat dins les empreses té uns altres tres nivells d'abast: la seva cultura, la seva estratègia de sostenibilitat social i, finalment, el negoci. Però existeix un nucli dur que no es pot esbiaixar.

als pares, com a mesura d'igualtat efectiva i de no discriminació

***“Les mesures que contempnen l'estratègia de sostenibilitat social o responsabilitat corporativa mai no es poden dissenyar d'esquena a l'estratègia general”***



*Al consumidor LGTBI li agrada veure's representat a les marques.*

## Aequalis 2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

10

de les parelles LGTBI. Les mesures que contemplen l'estratègia de sostenibilitat social o responsabilitat corporativa mai no es poden dissenyar d'esquena a l'estratègia general i han de confluir amb els mateixos objectius. I poden, a més, constituir un tercer pas en l'avenç vers la igualtat. Per exemple, les empreses que patrocinen organitzacions no governamentals que lluiten pels drets de les persones LGTBI en països on la diversitat sexual està penada amb presó o la mort.

Finalment hi ha empreses per a les quals el posicionament per construir marca se sosté en la diversitat. Un exemple seria un hotel que ven paquets de vacances per al col·lectiu LGTBI en temporada baixa. Hi ha grups activistes que no veuen amb bons ulls aquests quart

nivell i no els faltaria raó si les empreses es llancessin a la recerca del benefici d'aquesta veta de mercat sense tenir en compte els nivells anteriors.

Si s'han cobert els nivells de compliment normatiu i es té una cultura inclusiva, des d'**AEQUALIS** pensem que és beneficiós que sigui així, doncs incloure persones LGTBI com a consumidores contribueix a normalitzar la realitat social. A més, a llarg termini, aquesta equalització contribueix a la igualtat en tots els aspectes. Des del punt de vista de les causes triades per desplegar la responsabilitat d'una empresa, la diversitat tan sols n'és una, i tot i que ara més que mai les empreses se'n adonen de la imperiosa necessitat d'aplicar-la, la fam al món, el medi ambient o els refugiats són assumptes que també

requereixen atenció urgent. Ens referíem abans a l'heterogeneïtat del corpus legislatiu pel que fa a la igualtat efectiva de les persones LGTBI. L'excel·lent ponència del jurista González Herrera a la jornada de treball de Mercat laboral, polítiques de feina i diversitat dins l'empresa a l'Estratègia Estatal LGTBI 2017 és una bona comparativa de les lleis autonòmiques vigents a l'actualitat. A continuació, repassarem alguns dels punts més rellevants d'aquest treball pel que fa a l'entorn professional.

L'omissió contra la discriminació per raó d'orientació i identitat sexual al Conveni dels Drets Humans de 1950 i a la Constitució de 1978 es va solucionar mitjançant la jurisprudència el 1999 i el 2006 respectivament. Estem, per tant, parlant d'una

protecció legal relativament recent. En el cas de la població transsexual aquesta no arribà fins el 2008 i també va ser per via jurisprudencial.

***“Incloure persones LGTBI com a consumidores contribueix a normalitzar la realitat social”***

El meticulós treball d'aquest jurista compara dotze lleis autonòmiques en vigor i tres en tràmit, concretament la primera llei a nivell estatal. Les agrupa en lleis generalistes dirigides a tota la població LGTBI i en lleis específicament referides a la població transsexual i transgènere. En aquest capítol recollirem únicament els aspectes que, de forma

**Aequalis  
2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI



***Protecció legal de les persones LGTBI.***

directa o indirecta, incideixen en les relacions laborals o afecten les empreses.

Tot i que són lleis força heterogènies s'hi observa una evolució vers la despatologització de la transsexualitat. A les primeres s'hi exigia que la persona hagués procedit o estigués procedint a la rectificació registral o que presentés un informe de personal mèdic o psicològic col·legiat. Les més recents exigeixen únicament que la persona manifesti la seva identitat de sexe sentit. Com veurem més endavant en aquest estudi, aquest és un aspecte crucial per pal·liar els biaixos inconscients que afecten de manera directa les persones trans.

A mesura que n'avança el termini de tramitació, les lleis exigeixen el deure de proporcionar formació i garantir la sensibilització sobre les diversitats d'orientació i identitat sexual, sobre tot d'aquells professionals que treballen en entorns sensibles. Alguns d'aquests entorns són la salut, l'educació, el món laboral, els serveis socials, la justícia i els cossos de seguretat, l'esport i el temps lliure i la comunicació.

Cada cop més sovint s'hi inclouen mesures per afavorir l'ocupabilitat de les persones transsexuals, que són les més exposades a l'exclusió social, més encara si han patit rebuig en la seva pròpia llar i

no han tingut entorns estables que afavorissin la finalització dels seus cicles formatius.

S'impulsa l'adopció de codis de conducta i de protocols



*Celebració de la nova llei trans.*

d'actuació que garanteixen la igualtat d'oportunitats i la no discriminació.

Pel que fa a la comunicació als mitjans, s'insisteix en la generació de continguts exempts d'estereotips que afavoreixin el coneixement i la difusió de les necessitats i realitats de la població LGTBI.

Pel que fa a les mesures administratives, destaca la

prescripció que les persones transsexuals, transgènere i intersexuals siguin anomenades i tractades amb el sexe gènere amb què s'identifiquen en l'accés als serveis i prestacions públiques.



És rellevant destacar que en matèria de contractacions públiques i subvencions es podrà establir preferència a les empreses i organitzacions que

desenvolupin mesures enfocades a assolir la igualtat d'oportunitats. La inversió de la càrrega de la prova s'imposa en diverses de les lleis comparades obligant al presumpte responsable acusat de discriminació a aportar una justificació de les mesures adoptades i de la seva proporcionalitat. Tan sols les garanties de presumpció d'innocència fan que no s'apliqui aquesta previsió en els casos de disposició sancionadora.

Veiem, doncs, que algunes d'aquestes lleis inclouen un procediment sancionador establint una gradació segons si es tracta d'infraccions lleus, greus o molt greus. Vèncer les inèrcies del passat és una feina complexa. Encara existeixen al nostre entorn empresarial professionals que afirmen que no és necessari parlar de la diversitat LGTBI a l'entorn professional perquè es tracta d'un assumpte que correspon a l'esfera privada. Veiem que no fer-ho ja no és una opció a triar.

Aquest any, i dins el sector legal, destaquem l'avenç que alguns despatxos d'advocats

Aequalis  
2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

13



Despatxos d'advocats d'Uría y Menéndez i de HoganLovells.

estan fent a favor de la inclusió LGBTI. Encapçalen aquesta iniciativa **Uría y Menéndez** i **Hogan Lovells**. Ambdues firmes, de manera desinteressada i pro bono, posen el temps dels seus professionals a disposició del desenvolupament del teixit associatiu per a una millor gestió de la diversitat per orientació i identitat sexual.

#### **Aequalis 2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

## 2. CADA EMPRESA TÉ EL SEU PROPI CASE

La implementació de bones pràctiques de diversitat en una empresa quasi mai resulta fàcil. Si és una iniciativa del màxim òrgan de decisió requereix reconduir força inèrcies i una atenció i un compromís constant per part de l'alta direcció, el top management, fins que s'arriba a consolidar. No resulta fàcil tampoc garantir la continuïtat dels canvis a llarg termini.

Esdevé un procés encara més llarg i tediós si implica una revisió de la cultura. Segons Geert Hofstede, influent psicòleg social i professor d'antropologia organitzacional i gestió internacional, la cultura és la programació mental col·lectiva d'una comunitat en un ambient específic. I Edgar H. Schein, Doctor en Psicologia social per la Universitat de Harvard, la defineix com una sèrie de creences o supòsits bàsics compartits, que

són fruit de l'herència. En el cas de l'empresa es materialitzen en tres nivells:

- En la relació amb l'entorn
- En l'estructura interna
- En els supòsits bàsics essencials

***“La implementació de bones pràctiques de diversitat requereix reconduir força inèrcies i una atenció i un compromís constant per part de l'alta direcció, el top management, fins que s'arriba a consolidar”***

Aequalis  
2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

15

En la projecció externa la cultura empresarial es reflecteix a la missió i als valors, als mitjans





**“Aturar la desigualtat”.**

que s'estableixen per assolir els objectius, en la manera de mesurar-los o en la manera de corregir el rumb, quan calgui, és a dir, la seva capacitat d'innovació. Pel que fa a la projecció interna, el llenguatge comú, la manera de distribuir el poder i l'estatus o la manera de reconèixer o censurar en són algunes de les representacions.

Finalment, i pel que fa als supòsits bàsics essencials, intervenen conceptes tan complexos com la definició de la realitat o la veritat o l'estructuració del temps i l'espai. Als dos darrers, Edward T. Hall, antropòleg i investigador intercultural, també hi afegeix el context.

Hofstede, per la seva banda, considera que la comunicació intercultural es construeix al voltant de cinc dimensions:

**1. Power Distance Index (PDI): Distància del poder.** Aquesta dimensió expressa fins a quin punt els membres menys poderosos d'una societat accepten i esperen

que el poder es distribueixi de manera desigual.

**2. Individualism (IDV): Individualisme contra col·lectivisme.**

Aquestes diferències es reflecteixen en virtut de si l'autoimatge de les persones es defineix en termes de “jo” o de “nosaltres”.

**3. Masculinity (MAS): Masculinitat contra feminitat.** El terme “masculinitat” fa referència als atributs que tradicionalment apliquem a l'arquetip masculí i al femení.

**4. Uncertainty Avoidance Index (UAI): Evitació de la incertesa.**

La dimensió d'evitació de la incertesa expressa fins a quin punt els membres d'una societat se senten còmodes amb la incertesa i l'ambigüitat.

**5. Long Term Orientation (LTO): Cultures de curt i llarg termini.**

Les societats amb orientació a curt termini s'estimen més mantenir les tradicions i les normes ben implantades, i es miren el canvi social amb suspicàcia. Si la cultura té una orientació a llarg



termini, es valora la persistència, la perseverança, l'estalvi i la capacitat d'adaptació.

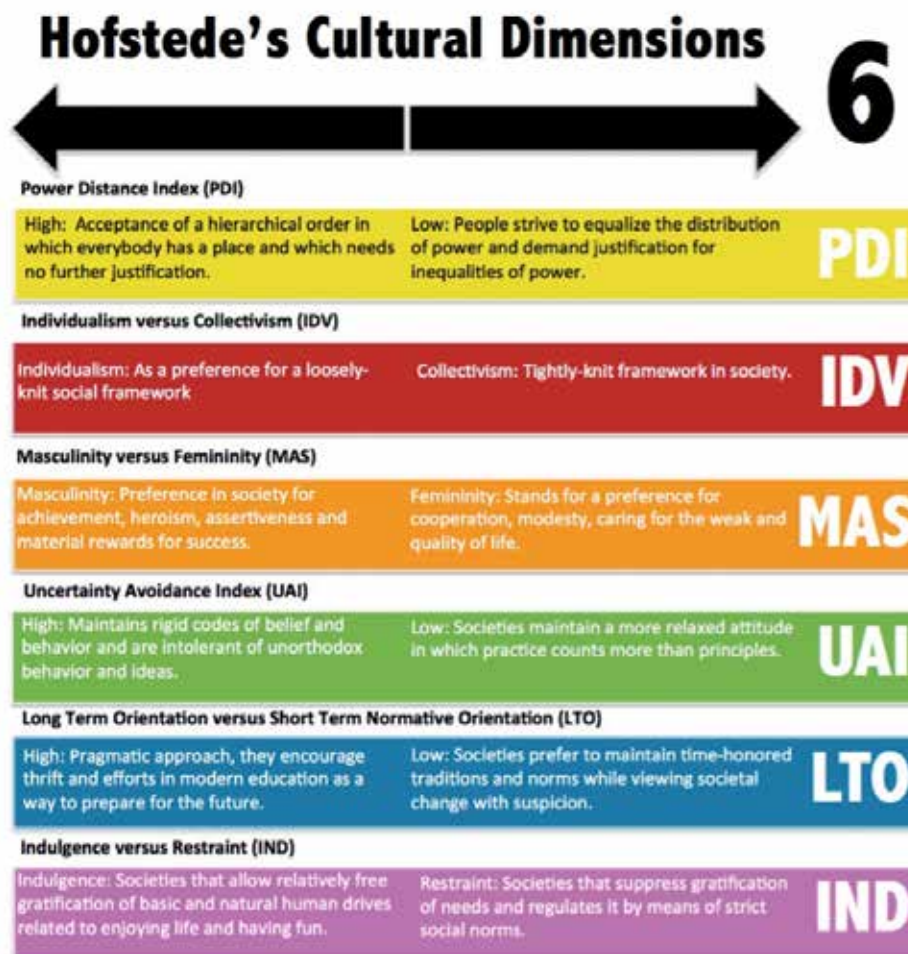
L'èxit de la comunicació intercultural dependrà del nostre grau de comprensió i acceptació de l'altra cultura, així com de conèixer els trets culturals propis que li puguin resultar més cridaners a l'altra cultura.

L'èxit de la comunicació intercultural dependrà del nostre grau de comprensió i acceptació de l'altra cultura, així com de conèixer els trets culturals

propis que li puguin resultar més cridaners a l'altra cultura.

Un exemple recurrent en aquests supòsits són els empresaris occidentals que fan negocis amb els països asiàtics i tornen satisfets de la seva aventura, convençuts d'haver tancat un tracte. Quan descobreixen que no és així s'estranyen i es justifiquen dient que en aquella cultura són tots uns mentiders.

El cas és que algunes cultures asiàtiques són de molt alt context, és a dir, són aquelles



Aequalis  
2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

17

*Les sis dimensions culturals de Hofstede.*

en les quals la informació es troba al context físic en què es desenvolupa el missatge o internalitzat en l'emissor. Mentre que a la cultura de baix context, aquesta informació tan sols està implícita dins el codi del missatge, exclusivament.

Al negociador occidental no l'han enganyat; senzillament se li han escapat alguns detalls del context en què es va desenvolupar la conversa. La seva manca de perícia i experiència croscultural l'impedeixen saber que la confrontació d'un "no" taxatiu no està permesa en l'etiqueta d'aquestes cultures.

Veiem doncs que la cultura és un entramat molt complex de

**“Hofstede:  
Estudiar la cultura sense  
experimentar un xoc  
cultural és com practicar  
la natació sense  
experimentar l'aigua”**

creences, supòsits i assumpcions – algunes força visibles i d'altres totalment invisibles –, que ho condicionen tot.

Com diu Hofstede: “Estudiar la cultura sense experimentar un xoc cultural és com practicar la natació sense experimentar l'aigua”

Però tot, fins i tot la cultura més arrelada, es pot canviar si

hi ha una autèntica voluntat de fer-ho, i si es posen els mitjans necessaris. L'autor John Kotter defineix quines són les fases que garanteixen la transició efectiva a una nova cultura.

- Establir un sentit de la urgència
- Assignar un equip que lideri el canvi
- Desenvolupar una visió clara
- Comunicar aquesta visió
- Eliminar obstacles
- Planificar i obtenir *quick wins*
- Consolidar i produir més canvi
- Ancorar els canvis dins l'organització

Si la implementació de noves pràctiques de diversitat és *bottom-up*, és a dir ascendent, no és gaire més fàcil. Tot sovint sorgeix de la iniciativa personal d'algun treballador que escala i s'aprova en algun comitè. El projecte recau en algun departament, ja sigui Talent, Comunicació o Cultura, amb el mandat de presentar un pla en un temps rècord i amb un pressupost exigü, si no totalment inexistent.

És en aquests casos es produeix la terrible situació en la qual un equip amb més o menys experiència ha de “vendre” al Comitè de Direcció un projecte que normalment no vol comprar. I si ho aconsegueixen es veuen obligats a guanyar-se'n la voluntat per desenvolupar els processos que hem descrit abans. A continuació exposem algunes recomanacions a seguir si no volem morir en l'intent.

Tan sols hi ha tres tipus d'iniciatives i arguments als quals un Comitè de Direcció farà cas, que són aquells que:

- Incrementen les vendes
- Redueixen les despeses
- Redueixen el risc

No és recomanable acudir a l'esmentat comitè amb dades referents a avantatges competitives o bones pràctiques d'un altre sector, ni tampoc fer un "retalla i enganxa" d'allò que li funciona a la nostra competència directa. El més adequat és fer una profunda reflexió començant per lligar el *case* de la diversitat als valors, la missió i la visió propis i únics de l'empresa. Si els valors de l'empresa giren al voltant de l'eficiència i les despeses, hem de buscar arguments que ens aproximïn a aquests objectius. Si, al contrari, la missió gira al voltant de la constant innovació, ens hi centrarem.

Hi ha quatre *drivers* principals per fer que la diversitat ben gestionada esdevingui un avantatge competitiu i no un llast en forma de despesa.

- **Compliment normatiu**, que es refereix a la necessitat d'adaptar-se a la norma del regulador.
- **Negoci**, ja sigui el disseny del producte, el canal de distribució, la gestió de proveïdors i en general totes les activitats primàries i de suport que formen la cadena de valor.

- **Talent**.
- **Sostenibilitat Social**.  
L'empresa és un excel·lent agent social de canvi.

### **“La innovació i el coneixement són claus per competir”**

Ras i curt, les quatre són una unitat i la seva adequada gestió està dirigida a una única finalitat: aportar valor al client i així complir amb la missió última de tota empresa que és la viabilitat. I a partir d'aquí, donar curs als compromisos adquirits amb tots els seus stakeholders, les parts interessades, ja siguin els inversors, clients, proveïdors o la força laboral. Les quatre ben gestionades estan enfocades a incrementar les vendes i reduir el risc i les despeses.

El repte més gran a què es pot enfrontar un equip designat per desplegar una nova visió estratègica de la diversitat en una empresa és una cultura arrelada fonamentada en valors incompatibles amb el respecte a la diferència com un avantatge competitiu.

Per exemple, en el cas de la innovació, és habitual que moltes organitzacions totalment estancades en velles maneres de fer les coses constatin, aclaparades, que cal canviar per seguir competint. Ja hem vist abans com Schein afirma que la cultura es reflecteix en

**Aequalis  
2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

les estructures internes i en concret en la forma de reconèixer o censurar comportaments. Si la cultura d'aquesta empresa tendeix a castigar en excés l'error pel fracàs a l'intentar coses noves s'enfronta a un gran repte. Ningú gosarà abordar els canvis necessaris per por a la penalització. Per innovar cal

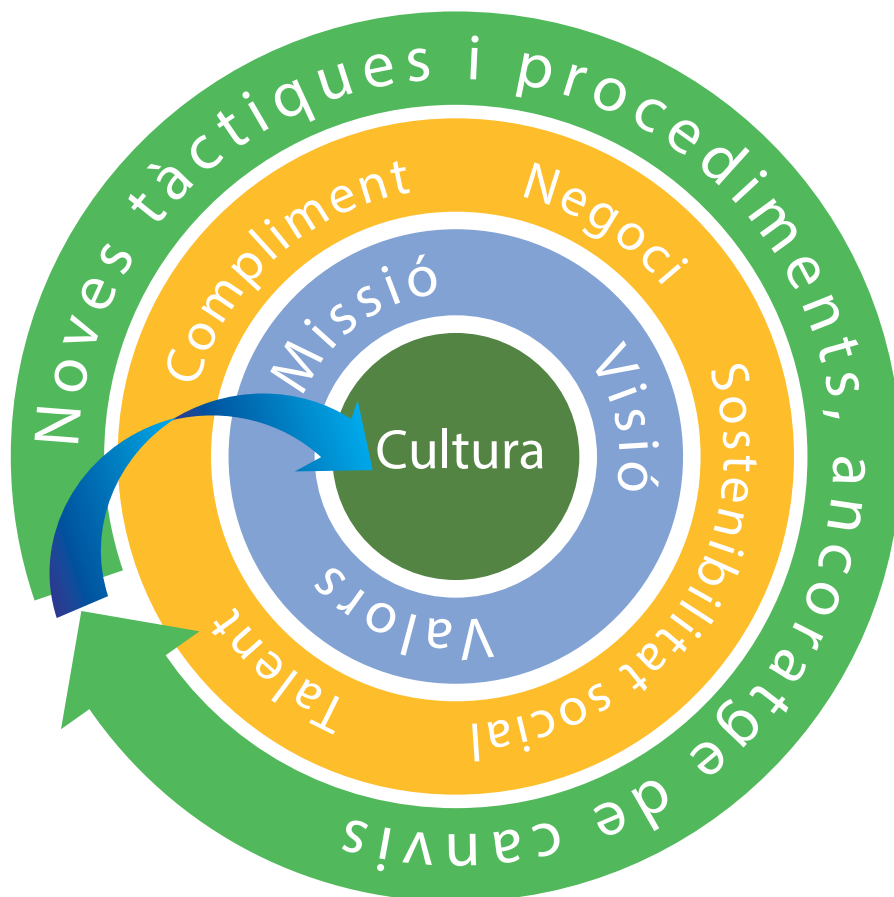
del canvi- tal i com hem vist als passos de Kotter-, i de guanyar-se'n l'adhesió sense fissures.

Massa sovint ocorre que no és el moment, que no hi ha recursos disponibles o que els interessos espuris, el confort de les inèrcies o la por al desconegut paralitzen el canvi des de dalt. Si volem seguir

Aequalis  
2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

20



que l'organització assumeixi la despesa del procés de la prova i error; altrament ens mantindrem en les inèrcies.

Com dèiem, aquest equip de valents s'enfronta al repte de convèncer la cúpula de la urgència

endavant hem de substituir un plantejament estratègic per un de tàctic. Sempre és millor fer quelcom, per poc que sigui, que quedar-se de braços plegats. Aquesta tasca de sapa serà un bon caldo de cultiu si en el futur bufen nous vents de canvi.



### **Desestacionalització del turisme LGTBI.**

Veiem doncs que cada empresa té el seu propi *case* que tan sols es pot construir després d'una reflexió introspectiva al voltant dels registres de la seva cultura, i els avantatges competitius amb els quals de manera única i exclusiva competeix al mercat i es diferencia de la resta del sector.

Per visualitzar això que hem exposat anteriorment, i a tall d'exemple genèric – doncs cada empresa competeix segons els seus alineaments únics –, podem comparar el sector de la consultoria amb el del turisme.

En aquest primer, la innovació i el coneixement són claus per competir, i ambdós recauen en els seus equips altament qualificats, i per tant amb una major mobilitat que la mitjana. La rotació voluntària d'aquest sector és més onerosa, doncs els costos d'atracció i *onboarding* són elevats i, a més, amb la marxa dels seus empleats existeix fuga

del *know how* (el saber fer), la qual cosa pot provocar pèrdua de clients i malmetre la reputació de l'empresa. Per aquest motiu en el *case* de la diversitat d'aquest sector el driver principal sol ser el talent. Per descomptat, tot i que la gestió de la marca de l'ocupador sigui la principal motivació per apostar per una adequada gestió de la diversitat, això no vol dir que a partir d'aquí no evolucioni i es faci transversal afectant la gestió de proveïdors, el disseny de productes i serveis o els seus alineaments de sostenibilitat.

Per la seva banda, al sector turisme, el client sol ser el detonant. Dins el col·lectiu d'homes gais existeix una veta de mercat rellevant formada per llars sense fills i amb dos ingressos. No vol dir que necessàriament hagin de gaudir d'un nivell adquisitiu més elevat que altres parelles però disposen de més renda i temps per gastar en oci i viatges. Viatgen més i quan ho fan gasten més. A més, el fet de

**Aequalis  
2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

no estar lligats a les vacances escolars trenca l'estacionalitat, que en aquest sector és molt marcada. Per descomptat, cap hotel o creuer que aposti per aquesta veta la pot abordar sense una sensibilització i formació adequada de la seva força de treball i, naturalment, sense aplicar les bones pràctiques d'igualtat efectiva de tots els seus empleats normalitzant la realitat LGTBI.

La conclusió és que dur a terme una bona implementació de polítiques de diversitat requereix una feina de reflexió per dissenyar un *case* específic lligat a l'estratègia única de cada empresa. Però com hem vist, quan això no és possible es pot invertir el procés i en lloc de centrar-se en allò estratègic dirigir-se a allò tàctic. O a la inversa, és a dir, fer petits moviments tàctics que, al mateix temps, a mitjà o llarg termini, poden constituir el terreny adobat que permeti una transició menys dràstica vers una nova cultura.

No podem ocultar que en aquest darrer procés estem exposats a

la inconsistència. Per exemple, si engeguem una acció publicitària dirigida al públic LGTBI i no hem treballat el tema internament amb els nostres empleats, aquesta campanya se'ns pot girar en contra com un bumerang i no estarem preparats i coordinats per afrontar la incoherència.

A **Accenture** se'n van adonar que la innovació i la tecnologia estaven transformant el seu món i els seus equips en terminals i números. Van decidir repensar la seva estratègia. Com que es tractava d'una B2B de consultoria, van reconstruir el seu *case* enfocat al *driver* del talent, de tal manera que els humans que formen els seus equips i el seu talent van passar a ocupar l'epicentre de la seva estratègia. Al capítol de cicle de vida de l'empleat veurem com aquesta estratègia es concreta en tàctiques i accions reals enfocades entre altres al talent LGTBI, per triomfar en cada un dels moments de la veritat del cicle de vida de l'empleat.

### 3. MARCA D'OCUPADOR: UNA PROPOSTA DE VALOR MÉS INCLUSIVA

Al primer capítol d'aquest informe vèiem que existeixen quatre perspectives principals alhora d'abordar la diversitat, tot i que totes elles estan enfocades a una única finalitat, que és aportar valor al client i per tant diferenciar-se garantint la viabilitat de l'organització. L'empresa pot així complir amb els compromisos adquirits amb totes les seves parts interessades (stakeholders) i per tant garantir-ne la visibilitat. En aquest capítol ens focalitzarem en la diversitat i la gestió de talent.

El nostre país tradicionalment arrossega xifres d'atur més o menys elevades. Fins i tot persones altament qualificades tenen tot sovint dificultats per optar a una bona feina. Aquestes circumstàncies han generat el miratge que el nostre mercat és d'oferta de feina i no de demanda.

És un error. Fins i tot als llocs de treball de més baixa qualificació és un repte trobar professionals adequats, motivats, amb mobilitat i oberts al reciclatge continu que el mercat laboral tot sovint demana. A aquesta

**“Existeix un avantatge competitiu molt notable en la fidelització, la formació contínua i el tenir cura de l'empleat en tots els nivells jeràrquics”**

confusió s'hi afegeix la fal·làcia, instal·lada en alguns equips de gestió de talent, que assumeix que la rotació voluntària no té cost.

El cas de **Mercadona**, amb una estratègia d'excel·lència en la gestió d'equips, demostra que existeix un avantatge competitiu

Aequalis  
2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

23

#### KANTAR WLT<sup>TM</sup>RLDPANEL

ESPANYA Quotes de mercat de la distribució (últimes 12 setmanes)



Quotes de mercat de la distribució. Kantar World Panel.

molt notable en la fidelització, la formació contínua i el tenir cura de l'empleat en tots els nivells jeràrquics. El creixement exponencial, fins i tot durant la crisi, i el seu guany constant de quota de mercat respecte dels vells líders de la gran distribució francesa, demostren que una política d'empleats motivats i ben formats, preocupats que els seus clients no facin llargues cues a les caixes i que atenen sempre amb respecte i un somriure, contribueix a fidelitzar clients. Fins i tot quan no sempre troben

i es calcula en funció de la indemnització. No solen tenir en compte altres aspectes com les despeses incorregudes en formació, el cost de l'oportunitat, les conseqüències per a la marca de l'ocupador o el risc per a la seva reputació.

La marca d'una empresa és un entramat molt complex en què se sumen les diverses marques comercials que hi estan vinculades- si es multiproducte-, els seus atributs, i, una cosa que cada cop pren més força, la seva

## Aequalis 2017

Millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGTBI

24



### *Dones graduades.*

les seves marques preferides a les lleixes.

Estem acostumats a veure com les empreses implementen complexos sistemes d'*analytics* per fer el seguiment de les vendes, creixements o fins i tot per poder fer projeccions, però encara ben poques saben calcular el cost de la seva rotació voluntària. Tan sols mesuren la rotació per acomiadament

marca d'ocupador. Fa vint anys, quan els graduats del MBA triaven carrera, tots volien treballar a les grans consultores en despatxos amb *chesters* de pell; ara deixen per col·locar-se dins empreses més desenfadades amb futbolí al bar i es presenten a l'entrevista vestits amb bermudes i xancles.

La marca d'ocupador té atributs tangibles i intangibles que són essencials per retenir el





### **Propostes de Valor per a Empleats.**

talent dins l'empresa i atraure els millors perfils. Tots ells es materialitzen en la proposta de valor a l'empleat (PVE): el salari, amb tots els seus emoluments variables i en espècie, o el lloc de treball són aspectes tangibles. El reconeixement, l'ambient laboral o inclús la reputació corporativa de l'empresa són aspectes intangibles.

Richard Mosley col·loca la PVE al centre de l'equació. Segons aquest autor, aquest conjunt d'atributs forma els arguments que fan que els empleats se sentin lligats i es quedin o, si encara no consten a la nòmina, vulguin treballar en aquesta empresa.

En la mesura en la que s'hagi construït un relat de marca, o *storytelling*, adequat i es doni a conèixer pel que fa als atributs que té la PVE, els empleats els tindran més clars i els serà més fàcil valorar els pros i els contres de marxar o quedar-se. De cara a la resta de parts

interessades, els stakeholders, la marca d'ocupador és pura comunicació. La participació en rànquings, la gestió de les xarxes socials, la visibilitat en premsa o les relacions institucionals són alguns dels vehicles per arribar a ser percebut com un bon ocupador.

***“El fet de tenir una bona marca d'ocupador ja és un avantatge competitiu”***

No cal construir una marca d'ocupador – qualsevol empresa en té –, però el fet de tenir-ne una de bona ja és un avantatge competitiu.

Una bona PVE es construeix en un diagrama de coordenades en què d'una banda es troba la llista de beneficis tangibles i intangibles que l'empresa ofereix i de l'altra el cicle de vida del treballador, que consisteix en tota la transició des de la seva candidatura fins la seva marxa, ja sigui per jubilació o baixa.

L'adequada gestió de la diversitat i la inclusió en igualtat de totes les minories és un dels atributs que milloren la proposta de valor a l'empleat en cada una de les fases del seu cicle de vida. En el quadre següent n'esmentem tan sols alguns exemples relatius a la dimensió LGTBI que poden millorar la nostra proposta de valor a l'empleat.

**Aequalis  
2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

**25**

Atracció de talent	Contractació i Onboarding	Formació i desenvolupament	Reconeixement	Sortida	Reenganxament
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Marca d'ocupador inclusiva</li> <li>· PVE igualtat d'oportunitats</li> <li>· Rànquing</li> <li>· Fires de treball</li> <li>· Corporate Partners</li> <li>· Pàgina web</li> <li>· Discriminació positiva jaciments de talent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Entrevista</li> <li>· Programa d'immersió en la cultura d'empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sensibilització i formació</li> <li>· Remuneració</li> <li>· Execució</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Compliment</li> <li>· Guia de transició</li> <li>· Banys</li> <li>· Transparència</li> <li>· Lideratge LGTBI</li> <li>· Pàgina web</li> <li>· Estratègia amb objectius de mesura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Càlcul del cost de rotació voluntària</li> <li>· Càlcul del cost de rotació involuntària</li> <li>· Entrevista de sortida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Marca d'ocupador</li> <li>· Alumni</li> <li>· Esdeveniments</li> </ul>

*Els atributs que milloren la proposta de valor a l'empleat.*

## Aequalis 2017

Millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGTBI

26

## ATRACCIÓ DE TALENT

### Marca d'ocupador inclusiva

Des d'AEQUALIS no ens cansem de repetir que les polítiques de diversitat no són modes ni projectes temporals sinó que han de formar part de la cultura de l'empresa i incloure totes les dimensions, el lideratge femení, la cultura, l'edat, el balanç de vida personal i professional, la diversitat funcional, etc. Cal que totes elles vagin de la mà explotant les sinèrgies que sorgeixen entre elles.

### Rànquings

Força empreses eviten participar en rànquings per por a no aparèixer les primeres o fins i tot fer més patents les seves debilitats. Si els rànquings són seriosos estan enfocats a ser una eina d'índex de referència i autoavaluació. A més, a través

dels seus formularis, solen ser una senzilla guia dels atributs i fites que ha de complir la nostra estratègia de diversitat.

### Fires d'ocupació

Siguin quins siguin els nostres fonaments de talent no hem d'escatimar cap oportunitat per fer patent que la nostra empresa busca talent sense barreres, que tot el món és benvingut. Els grups d'empleats LGTBI (LGBT ERG, *Employee Resource Groups*, en anglès) són una eina molt útil en aquesta fase. No sempre és possible acudir als actes de reclutament amb professionals LGTBI que ajudin resoldre tots els dubtes. Les persones que representen l'empresa han de saber respondre aquestes qüestions i és recomanable poder donar contactes de persones empleades LGTBI que siguin accessibles i actives alhora

d'abordar aquestes sol·licituds.

### Corporate Partners

Hi ha força empreses que veuen en la recerca activa de perfils LGTBI la manera d'assolir una plantilla més equilibrada. Per això acudeixen a reclutar o a fer *networking* a actes específics per al col·lectiu LGTBI.

Patrocinar, col·laborar o interactuar amb organitzacions que recolzen aquests objectius, sobre tot quan es tracta de grups en risc d'exclusió, té la doble contrapartida d'accedir a aquest talent i d'actuar com a agent social per a l'avenç de la igualtat. L'ATA (Associació de Transsexuals d'Andalusia) i l'AET-Transsexualia són organitzacions que, entre els seus nombrosos objectius, ofereixen recolzament a persones en transició per ajudar-les a superar la transfòbia internalitzada. Es treballa amb especialistes, amb suport *inter pares* millorant l'autoestima i per tant la integració social.

### Pàgina Web

No hi ha gaires empreses que siguin conscients que quan un/a candidat/a LGTBI amb un perfil altament competitiu cerca feina cada cop amb més freqüència sotmet a la prova àcida de la diversitat el seu possible ocupador. Tan sols ha de fer una senzilla recerca "LGTBI i el nom de l'ocupador". Hem de comptar amb un *corner* d'inclusió, ha de ser una web amb fites i continguts actualitzats, i amb enllaços actius. Tant li fa que sigui

global però sempre hi ha d'haver fites locals que demostrin que la nostra empresa també aquí és inclusiva.

## CONTRACTACIÓ

### Entrevista

Si la nostra empresa és un entorn segur per treballar i la nostra cultura és inclusiva, l'entrevista de reclutament és una excel·lent ocasió per fer-ho palès. Ens podem trobar amb tres situacions: Que la persona entrevistada sigui heterosexual i no se senti còmoda treballant amb persones de diferents orientacions i identitats sexuals. És bo que des del moment inicial de la contractació sàpiga que el respecte a la diferència és la llei imperant dins l'organització. Si es tracta d'una persona LGTBI dins l'armari sabrà que, si vol, gaudeix de la llibertat per compartir qui és sense perill. I si és obertament LGTBI és una bona oportunitat per resoldre dubtes i conèixer la seva motivació vers el grup d'empleats i aliats LGTBI.

### Programa d'immersió

Cal treballar sempre la diversitat en totes les seves dimensions. Sovint les empreses gandules que prefereixen deixar-se dur per les inèrcies al·leguen que les organitzacions no són homòfobes, que ho són les persones. Però sí que ho són si permeten que les persones que exerceixen l'homofòbia ho facin sense cap mena de control dins l'empresa. Podem no compartir l'estil de vida dels nostres col·legues i ningú



## Aequalis 2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

ens exigeix que l'aprovem, però el respecte és la línia que manté al marge qualsevol discrepància. Les regles del joc han de quedar clares des del primer moment

- Transparència en la descripció dels llocs, i les obligacions, drets i objectius que hi van lligats.
- Transparència a l'hora de fixar objectius que sempre han d'atendre criteris al més quantificables possible.

28

## FORMACIÓ I DESENVOLUPAMENT

La formació i la sensibilització són tan crucials per al desplegament adequat de la gestió de la diversitat a les organitzacions que la tractarem en un capítol monogràfic més endavant en aquest informe.

### Remuneració

Pagar el mateix sou en funció de la mateixa tasca i els mateixos objectius assolits és un principi bàsic per la igualtat efectiva. Per aconseguir-ho, a més d'una ferma voluntat, és recomanable:

### Execució

Si bé fixar objectius és un gran repte, ho és igualment l'adequada avaluació de l'execució. Fins i tot quan els objectius s'han fixat de la manera més objectiva possible. És relativament freqüent caure en biaixos en aquest moment tan vital dins l'empresa, que no tan sols sol estar lligat a bonus variables sinó que també afecta programes d'alt potencial, línies de successió, etc. Pel que fa a l'execució, els dos biaixos més habituals fan

referència a minimitzar els triomfs i sobrevalorar els errors de les persones amb les quals no tenim afinitat. Així mateix és freqüent tenir dificultats alhora de delimitar amb exactitud a qui hem d'atribuir el triomf i qui és l'autèntic responsable d'una execució deficient. Hem de tenir en compte que la jerarquia, la visibilitat – que està força lligada a la popularitat – o les assumpcions juguen molt en contra de les persones LGTBI.

Aquesta situació s'agreuja especialment dins les organitzacions que no han estat capaces de generar entorns segurs perquè les persones LGTBI puguin ser elles mateixes. En aquests casos tindran més dificultats per socialitzar i fer *networking* i poden ser objecte d'homofòbia i discriminació (aspectes molt rellevants en les avaluacions 360). D'altra banda ja hem vist en altres edicions d'Aequalis com aquesta situació penalitza la seva productivitat i capacitat d'innovació.

### Estratègia, objectius, mesura

Cal que qualsevol pla estratègic tingui uns objectius marcats i que hi estiguin lligats i un quadre de comandament que reculli tots els KPIs que es van monitoritzar. Si el cas de la diversitat dictamina que existeixen objectius d'acompliment necessari, tots els comandaments hi han d'estar compromesos; lligar aquests objectius dels alts executius és una manera efectiva de garantir-ne la consecució.

## SORTIDA

### Càlcul de l'acomiadament

El nostre país és un entorn de baixes cotes de mobilitat, ja ho hem vist, on l'acomiadament encara resulta força traumàtic, tant per l'empresa que ha de fer front a la indemnització com per l'empleat que s'enfronta al gran repte de tornar a posicionar-se en un mercat força reticent a contractar. Tot i que encara manquen canvis necessaris, a causa de l'abaratiment de l'acomiadament i la sortida de la crisi ara és més fàcil tornar a



Associació de Lesbianes Emprendedores de Catalunya.

l'activitat laboral. Estem deixant enrere el concepte "d'ocupador vitalici" i emprenedors, *freelance* i autònoms sorgeixen arreu. Però l'acomiadament té un cost elevat: inversions que cal duplicar amb el nou empleat, costos d'una oportunitat fins que el nou empleat assoleixi el seu rendiment òptim i riscos que es podrien haver evitat. Cada empresa ha de saber calcular els costos tangibles i intangibles dels

Aequalis  
2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

29

seus acomiadaments i sumar-los a la indemnització.

### Càlcul de rotació voluntària

Wayne F. Cascio ha desenvolupat fórmules per calcular-lo, però a més dels costos d'oportunitat i les duplicitats quan es tracta de perfils d'alta qualificació i demanda al mercat, el treballador o treballadora s'endú *expertise* de l'empresa, *network* i es pot arribar a endur amb ell clients o altres empleats. I si es tracta d'una persona LGTBI que marxa perquè sent que treballa en un entorn no inclusiu augmenta el risc de danys a la marca d'ocupador i a la reputació de l'empresa. I no cal sempre que es produeixi una denúncia formal; un comentari a Glasdoor Job pot resultar encara més perjudicial.

### Entrevista de sortida

L'entrevista de sortida és un procediment que rarament ofereix una solució per a la persona que marxa, però aporta força informació per conèixer punts de millora.

Si l'acomiadament es produeix perquè la persona no s'adequava al perfil requerit és un error de reclutament, però si el perfil era l'adequat i tot i així ha fallat la motivació, han estat les eines d'*engagement* les que han fracassat; no hem estat capaços de guanyar-nos el seu compromís.

## RE-ENGANXAMENT

### Alumni

L'increment de la mobilitat no sempre és una mala notícia per a les empreses; gràcies a ella també

es poden optar a bons perfils que abans es mantenien captius a la competència. La globalització, la forta presència dels mil·lennistes o la transformació digital de les empreses en són algunes de les causes. La manca de compromís temporal dels mil·lennistes amb el seu ocupador, la seva constant necessitat de canvis i nou reptes, la seva necessitat de reconeixement i sensació de pertinença i les noves fórmules de col·laboració amb treballadors per compte d'altri hi poden jugar també a favor.



Campanya Accenture "We are proud supporters of Pride".

Grans consultores i empreses tecnològiques estan duent a terme notables esforços per desenvolupar programes d'alumni que abans tan sols existien a les universitats i escoles de negocis. I és que els mil·lennistes també tornen.

### Marca d'ocupador

Contractar un antic empleat pot resultar molt rentable, doncs coneix l'empresa, coneix

les xarxes i la cultura, els procediments i, a més, igual que al seu dia es va endur *expertise* ara pot portar el de la competència. A través de la comunicació amb els alumni, les newsletters o actes, hem d'assegurar-nos que els nostres antics empleats coneixen els avenços de la nostra organització en diversitat. A vegades ens pot sorprendre la quantitat d'aspectes intangibles que poden desencantar una persona professional que aparentment està ben pagada i reconeguda.



L'estratègia d'Accenture de construir un lloc segur on les persones LGTBI puguin produir i crear en igualtat pren forma, entre d'altres, a les següents fites. Força d'elles petits detalls que sumen:

- La descripció dels llocs sempre es fa en anglès aprofitant el gènere neutre.
- Totes elles inclouen una clàusula, *waiver*, de no

discriminació que de forma explícita fa referència a la identitat i a la orientació sexual.

- A la pàgina web de treball hi ha un corner dedicat al talent LGBTI, amb oportunitats, fites, reconeixements, etc.
- Tot l'equip de reclutament rep formació específica en diversitat LGBT i en la gran majoria forma part de l'equip d'aliats.
- Formen part de REDI.
- Tercer lloc del rànquing EMIDIS.
- Premi Triàngulo Empresa atorgat per COGAM gràcies al "Programa d'inserció laboral per a població Trans".
- Apliquen criteris de selecció específics per a població vulnerable a les persones trans. Aquest és el cas de la contractació de Maia Vázquez, a qui es va contractar com a "Entry level" malgrat superar l'edat degut al seu procés de transició.

#### Contratació i Onboarding:

- Menció explícita durant l'entrevista de l'àrea de Diversitat LGBTI i la xarxa d'Aliats.
- Treballen en la formalització d'un programa de *mentoring*, que ara funciona de manera informal.

#### Formació:

- Biaixos inconscients per a tota l'empresa.
- El programa L3 (LGTB, Leaders, Learning) amb representants d'Europa/

Aequalis  
2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

31



*Maria Ortuño i Gabriel Martín reben el premi Triángulo Empresa de COGAM.*

explícita protegeixen les persones LGTBI.

- Líders LGTBI visibles a cada geografia.
- *LGBT Action Team* a cada geografia.
- Existència del Comitè d'I&D global i local al més alt nivell.
- Estratègia de captació de nous aliats.
- Quadre de comandament amb KPIs quantificables

Sortida

- Biaixos inconscients per a tota l'empresa.

**Reenganxament**

En aquest camp el testimoni de María Ortuño, que va tornar el 2015 a Accenture, és més representatiu que qualsevol altra explicació.

“El canvi de l'empresa en els darrers anys ha estat extraordinari en tot allò relatiu a I&D i LGBTI. Com a persona del col·lectiu, avui, no em plantejaria traslladar-me a una empresa que no tingués àrea LGBTI, a no ser per crear-la.”

## Aequalis 2017

Millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGTBI

32

Latam/NA, tres dies d'immersió, unes 30 persones de 20 països amb diferents perfils i rols amb els següents objectius.

- Comprendre els reptes i les oportunitats de ser LGTBI dins l'empresa.
- Conèixer el programa Pride d'Accenture.
- Lideratge i com tenir més èxit essent la millor versió de tu mateix.
- Construir xarxa.
- Actes “We Are”, als quals es convida persones LGTBI externes a l'empresa que són referents professionals en altres camps: James Costos, Joan Matabosch o Javier Maroto n'han estat alguns.

**Reconeixement:**

- Estrictes polítiques de no discriminació que de forma



## 4. FORMACIÓ I SENSIBILITZACIÓ, LA CLAU DE LA INCLUSIÓ

La diversitat LGTBI s'ha introduït recentment a les agendes de força empreses. Portem anys treballant la diversitat de gènere i també la diversitat funcional però per desgràcia encara és molt freqüent sentir a l'entorn d'algunes empreses que la diversitat LGTBI pertany a l'esfera privada. I per descomptat que hi ha aspectes relatius a la intimitat (igual que amb les persones heterosexuales) però també els afectes, la família i per tant els drets laborals.

És desitjable que tots els nivells jeràrquics de l'empresa rebin formació en diversitat LGTBI i sobre tot les cúpules més altes, que és des d'on cal impulsar qualsevol canvi cultural.

Existeixen cinc nivells o enfocaments en els quals hem d'incidir.

- **Marc conceptual:** enfocat a definir els conceptes més elementals, com diferenciar identitat i orientació sexual, i a definir l'homofòbia i les seves diverses representacions. Algunes empreses editen petites guies molt breus que reparteixen en actes de diversitat o coincidint amb dates assenyalades, com l'Orgull, el Pride o el Dia contra l'homofòbia. Destaquem la guia Pride+ editada pel grup d'aliats de **Hogan Lovells**, que a més d'un glossari i d'establir les polítiques de l'empresa respecte

al llenguatge inclusiu, defineix els objectius del grup d'empleats, el concepte d'aliat i convida als seus professionals a treballar pro-bono amb organitzacions sense ànim de lucre i altres iniciatives relacionades amb persones LGTBI en risc d'exclusió.

**“És desitjable que tots els nivells jeràrquics de l'empresa rebin formació en diversitat LGTBI”**

- **Apoderament:** al contrari d'allò que succeeix amb altres minories discriminades, les persones LGTBI, a més d'haver patit homofòbia a l'escola o al

**Aequalis  
2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

**33**



**Guia Pride+ de Hogan Lovells.**

seu entorn social, tot sovint també l'han patida a l'entorn familiar, on la no acceptació per part dels progenitors pot tenir greus conseqüències en termes d'autoestima.

L'experiència ha demostrat que els programes de *mentoring* han resultat molt eficaços a l'hora de millorar el lideratge femení, sovint llastrat per la inèrcia cultural que fa que les dones donin menor importància a aspectes de primer ordre si es vol arribar a les cúpules de decisió, com el *networking*, l'assertivitat, la visibilitat o la negociació. Oferir mentors al col·lectiu LGTBI serà molt efectiu i sobre tot si a més són referents LGTBI, doncs l'empatia es veu superada per l'experiència.

- **Sensibilització:** un cop s'ha superat el coneixement bàsic de la diversitat LGTBI cal donar un pas més i encetar debats que encara són al llindar de la controvèrsia. Encara no és unànime que l'ús de la paraula "marica" o "bollera", a més de valorar-lo en relació a la intenció de l'emissor, també cal valorar en funció de la reacció del receptor. Davant la impossibilitat de conèixer les conseqüències a cada moment és millor evitar-lo en l'entorn de feina.

- **Gestió:** cal treballar amb els grups d'aliats i amb els responsables de diversitat de les empreses; cal donar una passa endavant en la professionalització de la gestió de la diversitat.

- **Biaixos inconscients:** Després de molts anys d'esforços en diversitat de gènere, acadèmics i professionals estan d'acord en que no s'ha avançat tant com es desitjaria. De fet, ja es comença a reconèixer que els objectius europeu del 20/20 seran inassolibles al pas que anem. Una de les conclusions és que, tot i haver desenvolupat milers de programes de lideratge amb dones, en el sí de les empreses no s'han treballat prou les barreres inconscients. Aquests impediments afecten tan a dones com als seus col·legues i als seus caps. Fa pocs anys que es treballen els biaixos inconscients, una programació mental fruit de l'herència que, de manera involuntària, ens convida a ubicar la dona en els rols que li assignava el model tradicional i ens dificulta el veure-la en el nou paper que ha de jugar al s. XXI.



Retenció de talent.

Petits gestos imperceptibles que poden tenir grans conseqüències.

Ja s'han treballat forçà els biaixos de gènere, i se sap que a l'hora de promocionar o triar equips, els directius – i també les directives – es deixen dur entre d'altres per aquests biaixos que no tan sols perjudiquen les dones.

- **Simpaties personals.** Aquesta actitud penalitza totes les dones amb menor tendència i temps per fer networking i a qui, a més, no agraden les

d'accés es parava menys atenció als errors quan els cometien homes blancs que quan els cometien homes negres. Qualsevol valoració per objectiva que sembli està condicionada a la subjectivització dels resultats.

- **Biaixos maternals.** Força sovint quan una dona és mare s'assumeix que la seva feina passa a un segon pla, cosa que pot ser certa i que busqui una rebaixa del temps dedicat tot i que això no vagi alineat amb



**La formació, una eina per a eliminar biaixos.**

activitats que a vegades es planifiquen per fer-lo, com partits de futbol o happy hours.

- **Biaixos en l'avaluació.** L'estudi de la professora de Kellogg, Lauren Rivera, publicat al Harvard Business Review, va demostrar que en processos de selecció amb prova

una rebaixa de l'excel·lència o el compromís. Però és que, a més, ja existeixen força llars on la coresponsabilitat permet mantenir els mateixos temps i responsabilitats.

- **Biaixos personals.** Les nostres creences i experiències personals no poden interferir

**Aequalis  
2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

**35**



*l Curs Empreses i Diversitat Sexual i Identitat de Gènere de la Complutense.*

en les decisions que prenem i que afecten l'empresa.

extrapolar l'experiència individual al col·lectiu. Si he treballat per primer cop amb un indi, tendeixo a traslladar

#### Aequalis 2017

Millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGTBI

36

- **Biaixos en l'atribució de resultats.** Rara vegada l'èxit o el fracàs es deu a la feina d'una sola persona. Generalment les persones que fan millor networking, que són més visibles, més assertives i que gaudeixen de més jerarquia, tenen més facilitats per capitalitzar el triomf i eludir la responsabilitat del fracàs.
- **Biaixos de semblança.** Tendim a triar aquells que són iguals a nosaltres. I, a més, a curt termini és més eficaç, doncs és més fàcil arribar a consensos amb les persones que s'assemblen a nosaltres. Aquesta actitud no és necessàriament més eficient, i sobre tot suposa l'aniquilació de la innovació.
- **Tokenisme.** Quan treballem amb minories tendim a

#### ***“Aquest treball de formació i sensibilització cal fer-lo a tots els nivells”***

els seus atributs i així ens trobem amb frases com “els indis a la feina són...”. A vegades aquests estereotips són fruit de la diferència cultural i estan perfectament fonamentats, però tot sovint són fruit de la miopia.

Les persones LGTBI estan sotmeses a aquests biaixos i a més hem de tenir en compte que fins als anys setanta l'homosexualitat a Espanya era un delictes i que fins la dècada dels noranta l'homosexualitat era una malaltia i que quasi totes les religions tenen dificultats

per assumir qualsevol model de família que no posi la procreació com a epicentre.

Si tenim en compte que la mitjana d'edat dels consellers de l'IBEX és de setanta anys, podem deduir quin era l'entorn social i la cultura empresarial predominant durant els seus anys d'educació i els seus primers anys de carrera. Aquesta dada ens du a pensar que aquest treball de formació i sensibilització cal fer-lo a tots els nivells.

Ja hem vist que les dones també són susceptibles de patir biaixos inconscients a l'hora de prendre decisions sobre sí mateixes i sobre els altres quan són caps. Jesús Encinar, al seu blog, es fa ressò de les diferents formes d'homofòbia de les mateixes persones LGTBI vers altres persones LGTBI, però també cal extremar les alertes doncs existeix una panòpia de prejudicis vers les persones heterosexuales. Aquesta actitud és especialment dura quan es

produeix contra les persones aliades.

Tots aquests programes poden sorgir dels equips de RRHH i Formació i ser externalitzats, però tot sovint són liderats i duts a terme internament per les xarxes de suport creades pels empleats. Aquest fet és un argument important a favor dels ERG, que lluny de ser guetos o grups de poder, es converteixen en eines poderoses per a la sensibilització i el canvi cultural.

Aquest any, i en relació a la formació, és remarcable la feina duta a terme pel **Banc de Santander**, amb el suport institucional i econòmic que cada any atorga als Cursos d'Estiu de la Complutense de l'Escorial i en els quals Ignacio Pichardo Galán va presentar la primera edició del curs Empreses i Diversitat Sexual i Identitat de Gènere (LGBT+), en el qual s'ha tractat en profunditat la gestió de la diversitat sexual en l'àmbit de l'empresa. El

Aequalis  
2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

37



Cicle Telefónica "Youtubers, persones (i cintes de Vídeo)":

compromís del Banc de Santander amb aquesta dimensió de la diversitat es materialitza amb el finançament d'un programa de beques específic per a aquesta iniciativa, a la qual també van contribuir la farmacèutica **Lilly**, i les tecnològiques **SAP** i **Amadeus**.

La sensibilització sobre la diversitat sexual no es fa tan sols des de les aules i amb currículum acadèmic; la iniciativa de **Telefónica**, emmarcada dins el cicle "Youtubers, persones (i cintes de vídeo): Orgull LGTB" – encara accessible a Internet – va

comptar amb dos joves referents a les xarxes, Jonan Wiergo i María Cadepe, a més del cantant Dani Umpi i el periodista i escriptor Luisgé Martín. Un nodrit grup de nois i noies, alguns embolcallats amb la bandera de l'arc de Sant Martí, van assistir, distesos i divertits, a l'animada conversa moderada pel periodista, guionista i escriptor Paco Tomás, que va girar al voltant de temes com la visibilitat LGTBI, el dret a ser un mateix sense haver d'amagar-se o el difícil moment de sortir de l'armari.

## **Aequalis 2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

## 5. INNOVACIÓ I DIVERSITAT, IMPOSSIBLE L'UNA SENSE L'ALTRA

S'ha escrit molt sobre la relació directa entre la diversitat i la innovació. Pel que fa a la diversitat d'orientació i identitat sexual no tenim xifres concloents. Tanmateix, es relaciona la capacitat per innovar amb la llibertat d'expressar-se lliurement essent un mateix quan existeix un entorn segur en el qual les persones LGTB no se sentin amenaçades al revelar la seva orientació o identitat.

El treball de Salvador Aragó sobre la innovació profunditza en la definició del terme, en els reptes de la seva gestió i també diserta sobre quin n'ha de ser el corpus organitzatiu. Per començar, defineix la innovació com una unitat transversal en la qual hi ha un gran nombre d'àrees organitzatives de l'empresa implicades tant en la definició de l'estratègia com en la gestió. També crida l'atenció sobre la urgència de coordinació entre aquestes unitats. Passa el mateix amb la diversitat; és miop pretendre que la diversitat depèn únicament de l'equip de talent, cosa que pel cap baix limita dramàticament l'àmbit d'avantatge competitiu que pot aportar.

Aragó i Richard Florida coincideixen a donar a la innovació i la diversitat una gran rellevància com a base d'una economia competitiva. El primer es fa ressò del treball de Porter i Ketels, que

les col·loquen a l'epicentre de la creació de valor i de la capacitat de generar i mantenir avantatges competitius. R. Florida, al llarg de la seva extensa bibliografia, relaciona la capacitat de les ciutats d'atreure el millor talent, i també la diversitat, amb el fet de

***“Es miop pretendre que la diversitat depèn únicament de l'equip de talent”***

ser econòmicament pròsperes, quan es tracta de municipis oberts i inclusius.

Des del punt de vista de la organització, l'autor es fa ressò de l'estructura definida per Crossan per a una bona gestió de la innovació. Aquesta és aplicable també al nostre tema de referència.

- Disseny d'una estructura organitzativa que estimuli la generació d'innovació.
- La definició de processos.
- La generació d'estratègies corporatives que permetin ajustar el procés d'innovació amb els factors contextuais de l'empresa.

Des d'aquesta perspectiva organitzacional, Aragó subratlla la importància d'un lideratge específic, capaç de desplegar tots els procediments necessaris

Aequalis  
2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

39



**Avantatge competitiu.**

perquè es produeixi la innovació. No tots els líders són capaços de generar organitzacions innovadores. Tampoc són sempre capaços d'aconseguir que les diferències dels seus equips o dels seus clients esdevinguin una oportunitat.

Des de les primeres edicions d'Aequalis hem insistit en el fet que la diferència ha existit sempre dins les organitzacions, però no n'hi ha prou de tenir-la, cal saber gestionar-la adequadament per transformar-la en un avantatge competitiu. Aquest mateix procés es recull a l'obra d'Aragó pel que fa a la creativitat. La creativitat és la capacitat per generar noves idees, però cal una gestió

adequada d'aquest actiu per transformar-lo en un avantatge.

L'avantatge competitiu no resideix en el potencial sinó en la gestió que se'n fa.

En aquest context pren força rellevància la definició que Herring i Henderson fan dels diferents tipus de gestió de la diversitat en les organitzacions.

- **Diversitat cega**, que senzillament celebra que comptem amb un equip divers sense parar atenció a aspectes com l'equitat amb la qual tots els membres són tractats o si aquestes persones que treballen juntes

**Aequalis 2017**

Millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGTBI

40



**L'avantatge competitiu resideix en la gestió que se'n fa.**



s'entenen i són capaces de desplegar tot el seu potencial.

- **Diversitat floc de neu**, que sobre tot es produeix en cultures molt individualistes. Per exemple, assumeix que si una persona de raça negra ha pogut arribar a la Casa Blanca, als Estats Units ja no tenim un problema de discriminació racial. Al nostre país es produeix amb massa freqüència, i pel que fa al gènere es materialitza amb la frase: “les dones no volen, perquè les que volen hi arriben, voler és poder”.
- **Diversitat crítica**, que sí assumeix que hi ha grups amb més dificultats que altres per arribar a llocs de lideratge. Ja sigui per culpa de l'herència cultural, de l'homofòbia o de les dificultats per accedir a l'ensenyament... Conèixer i gestionar els obstacles que els retenen és clau perquè puguin deixar anar tot el seu potencial i contribueixin, aportant valor.

Si els processos i les estructures que afecten la diversitat i la innovació flueixen paral·lels també són equivalents els reptes als quals s'enfronten. Aragó exposa al seu treball la importància de la gestió dels acords previs. I és que innovar implica canviar l'estatus quo anterior o si més no modificar-lo, amb les conseqüències que això tindrà en termes de canviar o eradicar velles inèrcies.

Els experts saben que la resistència al canvi a les organitzacions sorgeix de dues vies principals. Una és la resistència interessada dels individus que no desitgen el canvi perquè perjudica les seves posicions. Per exemple, és la reacció típica de l'equip afectat quan la direcció s'està plantejant l'externalització de la seva divisió per ineficiències evidents.

En diversitat aquesta resistència fervorosa al canvi la representen els membres de les majories que arremeten brutalment contra la gestió de la diversitat i sobre l'acció positiva per por de que persones que abans no entraven dins l'equació ara esdevinguin membres de ple dret.

Tanmateix, en la majoria dels casos es tracta d'una resistència racional i justificada davant els dubtes raonables. I és que els canvis que impliquen la diversitat i la innovació no sempre poden garantir els seus objectius a priori. Per això esmentàvem abans el tipus de lideratge específic que cal per gestionar aquestes dues àrees. A més de tots els atributs generalistes cal una especial resiliència per enfrontar-se a allò nou, allò diferent, a la por davant allò que no coneixem, la por a sortir de la zona de confort que ja es domina i sotmetre's als avatars del joc de la prova i l'error. I és que, tal com ocorre en la investigació científica, rara vegada es crida Eureka! a la primera. Cal la prova-error per depurar i assolir els objectius.

## Aequalis 2017

Millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGTBI

42

Per gestionar adequadament una empresa innovadora i/o diversa cal aferrar-se amb força a aquests valors i apostar-hi fins el final, no deixant-se arrossegar per cants de sirena que ens tornin a l'escalfor i el confort de les nostres velles posicions. En diversitat també convé gestionar amb la màxima atenció la transició entre els records del passats i les noves regles del joc.

No hem de descartar que els arguments en contra del canvi s'atrinxeren dins els nostres propis biaixos inconscients. En diversitat de gènere, la que més s'ha treballat al nostre país, amb força freqüència es justifiquen els pobres resultats en termes de representació femenina a les cúpules de poder amb la frase a la que fèiem referència: "Les dones no volen". No volen llocs de primera fila, prefereixen les segones línies.

No a totes les empreses es du a terme una reflexió profunda

sobre l'estratègia i les tàctiques triades per pal·liar aquesta manca de representació ni es valora l'execució. Un dels exemples més freqüents d'aquest error és gastar-se fortunes en programes de *mentoring* per a dones d'alt potencial sense treballar els biaixos inconscients de les cúpules directives, que en definitiva són les que decideixen qui puja dins l'empresa.

Com a cirereta del pastís d'aquesta comparativa entre diversitat i innovació farem referència al principi de la varietat requerida en el qual ambdues conflueixen de forma indiscutible. Aquest principi el va definir Beer i Aragó a la seva obra el descriu així: "La varietat requerida implica que l'aprenentatge es veu millorat quan dins la unitat organitzativa s'assoleix un nivell de complexitat similar a l'existent al seu entorn". I continua: "La varietat requerida implica replicar les dimensions crítiques de l'entorn dins la unitat organitzativa, la qual cosa li

MECANISME ORGANITZATIU	ÚS EN INNOVACIÓ	ÚS EN DIVERSITAT
Comunicació Interna	55,20 %	64,90 %
Formació	44,80 %	41,80 %
Ús Consultors	28,40 %	0,75 %
Incentius	23,90 %	5,22 %

**Mecanismes organitzatius en diversitat.**



# FUNDACIÓN DIVERSIDAD

## *Logotip Fundació Diversitat.*

permet desenvolupar patrons rics en informació i incertesa”. Calen totes dues perquè la creativitat flueixi i amb l’adequada gestió es transformi en innovació.

La **Fundació Diversitat** i el **Centre de Diversitat** que dirigeix Celia de Anca han dut a terme un estudi que reflecteix les sinèrgies entre diversitat i innovació, dues desconegudes destinades a entendre’s. En aquest estudi, en el qual també hi participa Salvador Aragó, a més de revisar-s’hi la definició de diversitat es treballa amb professionals i experts i se n’extrauen conclusions molt rellevants. En aquest apartat en destacarem dues: per una banda, l’alta direcció considera que la diversitat contribueix a la innovació una mitjana de quasi 3,7 sobre 5, i per l’altra té a veure amb l’ús de mecanismes organitzatius. Aquest estudi infereix que si la gestió de la innovació té un grau de maduresa més elevat és gràcies a l’ús d’un nombre més elevat de mecanismes organitzatius. I és aquí on, segons aquests autors,

la gestió de la diversitat té més oportunitats de millorar.

Com indica el quadre superior existeixen dues àrees de millora ostensibles en l’increment d’ús de més mecanismes organitzatius: per una banda, en el suport en consultores especialitzades i, per l’altra, en l’ús dels incentius variables vinculats a objectius en diversitat.



*Eva Díaz de Exxacta.*

Com a exemple d’aquesta simbiosis entre diversitat i innovació destaquem el nomenament d’Eva Díaz com a Directora Executiva d’operacions d’**Exaccta**.

**Aequalis  
2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

**43**

**Aequalis  
2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

**44**

## 6. TEORIA DEL VALOR COMPARTIT, MÉS ENLLÀ DE L'RSC

En un article publicat al *Harvard Business Review* a Febrer de 2011, anomenat “La creació de valor compartit”, Michael Porter i Mark R. Kramer defineixen la teoria del valor compartit com una revolució en la forma de fer negocis. En les seves pròpies paraules: “La competitivitat d’una empresa i la salut de les comunitats en les quals opera estan fortament entrelaçades. Una empresa necessita un ecosistema reeixit, no tan sols per crear demanda per als seus productes sinó també un entorn que recolzi el negoci. Una comunitat necessita empreses d’èxit que ofereixin feina i oportunitats de creació de riquesa per als seus ciutadans.”

Es tracta d’una iniciativa que va més enllà de la responsabilitat social, un pas més que treu els problemes socials de la perifèria del focus empresarial i els col·loca a l’epicentre de la seva

estratègia.

No és responsabilitat social, filantropia ni sostenibilitat sinó una nova manera d’augmentar el valor de l’empresa. Una nova mentalitat per la qual l’empresa crea un valor compartit del qual també se’n beneficia i no es concentra tan sols en el seu benefici directe. Una nova manera de crear innovació i d’entendre la productivitat.

Per arribar a aquesta nova manera de fer negocis cal repensar alguns models i concentrar-se en nous focus, concretament en aquests tres aspectes:

- Repensar els productes i els mercats.
- Redefinir la productivitat a la cadena de valor.
- Impulsar els *clusters* locals.

Aequalis  
2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

45



Segons aquesta teoria, les empreses generen valor compartit construint clústers en els quals treballar i que li permeten millorar la productivitat, alhora que col·laboren per resoldre les disfuncions que amenacen el clúster, generant un cercle virtuós de productivitat.

**“Veiem que l’aplicació de la teoria del valor compartit fa treballar plegades administracions, organitzacions civils i empreses”**

el 13% i l’11% en restauració i allotjament respectivament.

Empreses, administracions de signe polític divers, l’Ajuntament i la Comunitat de Madrid, el Govern estatal i entitats i organitzacions civils van col·laborar a través del *cluster* per aconseguir visibilitat, sensibilització i normalització i van aconseguir, a més, un retorn econòmic, incrementant així el benefici mutu de manera exponencial en forma de valor compartit. Res d’això no hagués estat possible sense la necessària cooperació mútua per convertir Madrid en capital mundial del World Pride de manera exitosa.

**Aequalis 2017**

Millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGBTI

46

Un clar exemple de clúster pel que fa a la gestió de la diversitat és el **World Pride**, un macro esdeveniment mundial que cada dos anys se celebra en una gran capital. En 2017 la ciutat escollida va ser Madrid. 2,3 milions de persones van participar en centenars d’actes i iniciatives entre els quals destaquen la multitudinària manifestació que engloba reivindicació, celebració i aparador comercial per a les marques i les empreses mitjançant el patrocini. Actes culturals, art i exposicions, música, cine, teatre, activitats de formació i sensibilització per a nens i adults, així com una gran conferència de Drets Humans. Un tsunami d’inclusió que també va comptar amb els tradicionals espectacles i festes. Tot això es tradueix en 115 milions de despesa directa, dels quals més del 38% es va fer en moda i quasi

Aquest ecosistema de benefici compartit no finalitza amb l’esdeveniment. El poderós entramat de relacions establertes per a l’ocasió es mantindrà. Una potent onada de diversitat ha impregnat tant la ciutadania com els visitants i els turistes, que s’enduen una imatge de Madrid com a capital d’integració, però sobre tot, s’ha plantat la llavor de noves col·laboracions que, de ben segur, brotaran en un futur.



**Semàfor a Madrid.**



Logotip del World Pride 2017.

Les senyals de trànsit LGTBI que es mantenen als 21 districtes de la ciutat, un cop finalitzat el Madrid World Pride, són una mostra de l'assimilació de la diversitat per part de la ciutadania.

Veiem que l'aplicació de la teoria del valor compartit fa treballar plegades administracions, organitzacions civils i empreses, diluint d'alguna manera les fronteres que les delimiten. Les empreses esdevenen un híbrid entre les organitzacions sense ànim de lucre i les comercials.

Segons Porter i els seus col·laboradors, la teoria del valor compartit constitueix la propera onada d'innovació i creixement en la forma de fer negocis. Més enllà de la filantropia, és una nova manera d'entendre la competència i la capacitat de

crear valor. No obstant, embarcar en aquesta nova onada requereix un canvi de mentalitat, exigeix noves mètriques i una nova manera de mesurar capaç de valorar l'impacte social i sobre tot, lligar-lo als interessos de l'empresa.

No es tracta de repartir el valor ja creat d'una manera més equitativa, sinó d'incrementar-lo. Un exemple del primer seria el comerç just, l'objectiu del qual és redistribuir d'una manera més equitativa el benefici, sense crear més valor. La Teoria del Valor Compartit va molt més enllà. Prenem com a exemple el cas de la producció agrícola; aquí els productors locals impulsats per *clusters* milloren la seva productivitat al tenir accés a millors llavors i tècniques agrícoles i a l'estar organitzats en cooperatives, la qual cosa millora

Aequalis  
2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

47

la seva capacitat de negociació a l'hora de comprar, de manera que s'incrementa el benefici.

Al seu article aquests autors fan referència a algunes de les amenaces socials que al final acaben per penalitzar les possibilitats de crear valor dins les empreses, entre elles, el risc ambiental, no autogestionar les emissions i els danys que l'empresa genera a la natura, cosa que s'hi torna en contra en forma d'impostos, multes

Sota aquest nou prisma proposat en aquesta teoria lluitar per la igualtat efectiva de totes les persones, no tan sols dins la nostra empresa sinó també dins el nostre clúster d'acció, deixa de ser un objectiu filantròpic o una ensenya de la nostra responsabilitat corporativa per passar a ser un objectiu estratègic a mitjà i llarg termini.

***“La desigualtat com una de les grans amenaces per a l'empresa del futur”***

#### **Aequalis 2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

**48**



***Ron Legendario patrocina la festa de Los Palomos Cojos.***

i gravàmens per part de les administracions. També la manca d'accés al finançament d'algunes capes de la societat és una forta limitació per al comerç; des d'**AEQUALIS** ens quedem amb la menció per part d'aquests experts de la desigualtat com una de les grans amenaces per a l'empresa del futur.

Aquesta any tenim dues altres accions que representen aquest benefici a tres bandes de la teoria del valor compartit.

D'uns anys ençà la marca **Ron Legendario** patrocina la festa de **Los Palomos Cojos**, una popular reunió que se celebra a la ciutat de Badajoz des del



2011, a favor de la igualtat i la diversitat del col·lectiu LGTBI. El lideratge en distribució de Ron Legendario a la zona d'Andalusia i Extremadura li proporciona una posició privilegiada per enfortir la seva imatge de marca, incrementant el reconeixement i la lleialtat entre el seu públic. A més, el seu suport any rere any a l'esdeveniment contribueix, per una banda, a generar un entorn més inclusiu per a les persones LGTBI i per altra, incrementa l'assistència a l'esdeveniment, la qual cosa millora els objectius de la marca. Aquest cercle virtuós es magnifica amb altres accions de venda creuada. I sobre la base de la fidelitat generada, l'expansió a altres àrees geogràfiques on no són líders. En anteriors edicions ja hem explicat la positiva contribució de Los Palomos en termes de desenvolupament de l'oferta turística a la zona. A més, la festa està programada en

temporada baixa en una comarca que té molt per oferir, però que també està amenaçada per una fortíssima competència. Tots hi guanyen amb aquesta acció, l'empresa, la inclusió i el turisme d'un àrea amb un índex molt alt d'atur.

El programa de Jesús Calleja, **Volando Voy** a Cuatro, gravat a Muniellos, és un altre exemple d'aquesta simbiosi perfecta. L'objectiu d'aquest gran comunicador i defensor del medi ambient era convertir els habitants d'aquesta localitat en experts en xarxes socials perquè alhora que preserven la seva riquesa natural la puguin fer més accessible al món a través d'Internet. La sostenibilitat d'aquesta àrea es troba amenaçada per la progressiva pèrdua de població, sobre tot dels més joves que, a tots els inconvenients de l'aïllament rural,

**Aequalis  
2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

49



*Aless Gibaja i Dulceida al Programa Volando Voy.*

han d'afegir la manca d'un ample de banda adequat per accedir a Internet.

El mateix CEO de **Vodafone**, Antonio Coimbra, hi va acudir al rescat per desplegar tots els mitjans disponibles per garantir que l'escarpada orografia deixi de ser un problema gràcies a la instal·lació d'un repetidor.

La cirereta d'aquesta acció tan imaginativa la posen els youtubers que l'acompanyen, juntament amb el Sr. Cheeto, Aless Gibaja i Dulceida, dos influencers que causen sensació a les xarxes i que s'han convertit en exitosos referents per a nois i noies que no s'identifiquen amb perfils heteronormatius.

En contra del que podríem imaginar, l'acollida és excel·lent, fins i tot per part de la gent gran. La inclusió de persones que decideixen ser elles mateixes malgrat no seguir els passos de la norma, s'estén no tan sols als habitants de Muniellos sinó a tots els espectadors que segueixen el programa.

Aquest cercle virtuós de beneficis es fa encara més reeixit quan té una transcendència internacional com és el cas de **True Colors**, un cava brut de **Sumarroca** que incrementarà les

vendes en un milió d'euros. El producte va ser seleccionat per la distribuïdora en un tast a cegues i l'ampolla anirà retractilada amb la bandera de l'arc de Sant Martí. Així es vendrà a Suècia, Finlàndia i Noruega, també s'exportarà a els EUA.

True Colors també té un enfocament solidari: destina 0,52 euros de cada ampolla que ven de True Colours a ajudar a organitzacions LGTBI. Proveïdor, distribuïdor i client es vinculen en un projecte, que sens dubte contribuirà a millorar la vida de les persones LGTBI.



*Cava True Colors de Sumarroca.*

**Aequalis  
2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

**50**

## 7. OCUPACIÓ I OCUPABILITAT DE LES PERSONES TRANS\*

El 85% per cent de les persones trans\* no poden accedir a un feina; són el grup amb major risc d'exclusió dins el col·lectiu LGTBI. Dins l'entorn familiar són les que estopen amb més oposició i rebuig social. Malgrat que al nostre país la família constitueix un lligam molt fort no és infreqüent que la desaprovació les faci fugir o les expulsi del nucli familiar de ben joves.

**“El 85% per cent de les persones trans\* no poden accedir a un feina”**

La manca d'una llar estable coincideix amb l'edat d'abandó

dels estudis, la qual cosa guarda una relació directa amb l'ocupabilitat i el nivell salarial i les seves opcions per trobar i mantenir una feina digna.

La Llei 3/2007, reguladora de la rectificació registral de la menció relativa al sexe de les persones, unida a la progressiva aparició de persones trans\* que actuen com a referents, ha propiciat que força gent que no sentia que els seus cossos correspongessin amb el seu sexe sentit hagin decidit transicionar.

A les dificultats de reprogramar la seva vida, les seves amistats o la seva família, s'hi afegeixen els inconvenients i dificultats dels seus entorns laborals. Algun dels obstacles que s'han trobat han estat:

Aequalis  
2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI



Protestes a favor de la Llei Trans.



# #StopTransfobia

*Bandera de la transsexualitat.*

Aequalis  
2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

52

- Obstacles laborals fonamentats en el rebuig, la manca de sensibilització o senzillament el desconeixement.
  - La manca de procediments per atendre qüestions operatives que resulten de primera necessitat, com el canvi de nom i sexe en documents com la nòmina, la seguretat social, l'assegurança mèdica, el llibre de família etc.
  - Les baixes mèdiques i les absències derivades del procés de transició que encara no estan del tot consensuades a les negociacions col·lectives.
  - La patologització de la transsexualitat, en part reforçada per algunes legislacions, que exigeixen informes psiquiàtrics per tal de donar llum verda al canvi, provoca nombrosos prejudicis i estereotips, en la seva majoria negatius.
  - La falta de sensibilització que encara fa que la transició sigui vista com una vel·leïtat i una decisió capritxosa. Continua generant una manca de confiança que té una relació directa amb les possibilitats d'accés a la feina o a una promoció.
  - L'ús de determinades zones comunes, com banys i vestuaris.
  - Discriminació i assetjament.
- La hipervisibilitat de la transsexualitat fa que aquestes dificultats es traslladin a altres entorns de la vida quotidiana i que situacions com l'accés a un pis de lloguer siguin també un obstacle a causa de la por i el desconeixement de molts

propietaris, que estereotipen la diversitat, caient en el prejudici erroni de relacionar directament transsexualitat i prostitució.

El compliment de les lleis tal i com hem vist en capítols anteriors fa que calgui adaptar plans de formació, cultura i procediments dins les empreses per donar cabuda a aquesta nova realitat. Hi ha empreses que ja ho han fet i han generat entorns segurs i solvents perquè els seus professionals puguin transicionar sense generar-los barreres addicionals. També hi ha empreses que en els seus processos de selecció estan preparades per valorar aquesta diversitat com un actiu.

Existeixen organitzacions com **Sadaliar**, empresa canària

d'ajuda a domicili, que defensen el foment del treball professional i de qualitat contractant només persones degudament acreditades per a l'adequada execució de les seves tasques, sense tenir-ne en compte l'orientació sexual o de gènere.

**“La hipervisibilitat de la transsexualitat fa que aquestes dificultats es traslladin a altres entorns de la vida quotidiana ”**

Per això fan una crida urgent a la formació com a primer pas vers la integració efectiva però sempre des de l'objectivitat professional. **Ritual Hoteles** fa un pas més dins aquesta realitat i conscient de les dificultats de l'accés a la formació

**Aequalis  
2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI



**Reivindicacions laborals de les persones transsexuals.**



***Moment de la signatura del conveni entre Ritual Hoteles i ATA.***

ha subscrit un conveni amb **ATA Associació de Transsexuals d'Andalusia** per formar nous perfils, i a més es compromet amb l'acció positiva donant

prioritat a les candidatures d'aquesta associació sempre i quan compleixin els requisits formatius exigits.

**Aequalis  
2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

## 8. DISCRIMINACIÓ MÚLTIPLE I INTERSECCIONAL

Els conceptes de **discriminació interseccional** i **múltiple** són força controvertits i actualment són molt difusos i estan entremesclats. El treball que la professora Lama Aimá du a terme dins el projecte de recerca Gete-Alonso i Calera contribueix a donar llum, a definir i a matisar.

El concepte de discriminació interseccional es va forjar davant la dificultat d'abordar casos de discriminació laboral de gènere i raça. Casos on dones de color van denunciar no haver estat contractades degut al seu color de pell i al seu sexe, quedant indefenses ja que l'empresa al·legava haver contractat dones blanques i homes de color. La coexistència d'aquests dos motius de discriminació la invisibilitzava.

D'altra banda, aquesta autora diferencia la discriminació múltiple com una successió

acumulativa de discriminacions. En el cas d'una dona immigrant es produiria aquest tipus de discriminació si per optar a una feina li exigissin unes aptituds físiques que es pressuposa que no té i si a més només es contractessin persones del país.

***“La discriminació interseccional és la més complexa, doncs la coexistència de diversos motius fa que al considerarlos de manera aïllada es tornin indetectables”***

Veiem que la discriminació interseccional és la més complexa, doncs la coexistència de diversos motius fa que al considerar-los de manera aïllada es tornin indetectables. Sorgeix doncs una forma nova i única de discriminació que implica que

Aequalis  
2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

55



aquests motius no puguin ser analitzats de forma separada. Ambdues requereixen una atenció urgent per part dels poders públics, investigació per part dels especialistes i una extrema cura per part de l'ocupador.

Segons aquesta autora,

El pla estratègic de diversitat del conglomerat de la ONCE i l'union treballa totes les dimensions de la diversitat atenent la interseccionalitat i la multiplicitat de la discriminació. No podem oblidar que gran part de les persones amb diversitat funcional es troben a més



Cupó de l'ONCE del World Pride.

malgrat que la raça i el gènere són les dues dimensions més treballades en gestió de la diversitat, tan sols s'aconsegueix un consens en la definició del concepte, sense haver assolit fins al moment un regim jurídic clar i definit per abordar aquesta discriminació. Aconseguir aquest objectiu en dimensions menys desenvolupades dins l'empresa com la diversitat funcional o la diversitat sexual esdevé un repte a mitjà i llarg termini.

en situació de dependència física i/o econòmica, ja sigui institucionalitzada o familiar. I això pot passar fins i tot en edats d'emancipació, la qual cosa posa traves addicionals a la possibilitat de viure una orientació i/o identitat sexual no heteronormativa si l'entorn no és inclusiu.

Aquesta feina interna es complementa amb un compromís molt coherent amb el llançament

Aequalis  
2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI



per part de l'ONCE del cupó del World Pride, l'any que Madrid era seu d'aquest important esdeveniment, i evidencia aquest compromís amb la diversitat en totes les seves dimensions.

La intersecció gènere-diversitat sexual no s'ha treballat prou - la invisibilitat de la dona lesbiana es pública i notòria en comparació a la hipervisibilitat de l'home gai. Però estudis duts a terme a Austràlia demostren que les dones lesbianes guanyen més que les heterosexuals. Sí és un fet que ambdues, lesbianes i heterosexuals, pateixen la bretxa salarial respecte de la mitjana masculina.

Queda molta feina per fer per delimitar els motius pels quals les dones lesbianes són menys

visibles i senten que la seva identitat sexual és una qüestió personal irrellevant dins l'entorn laboral, doncs aquest silenci és un obstacle per a la igualtat efectiva. Per això cal tota la feina possible per visibilitzar la dona lesbiana.

El casament romàntic protagonitzat per dues dones a la publicitat de **Magnum** mostra que la diversitat sexual també inclou amor i família. Enrere queda la controvèrsia de les anteriors peces protagonitzades per Paz Vega, sense consens sobre si era normalització i inclusió o al contrari, una representació de cara a tercers. En aquesta ocasió no hi ha dubte, quan les mirades s'encreuen no conviden a ningú més a participar.

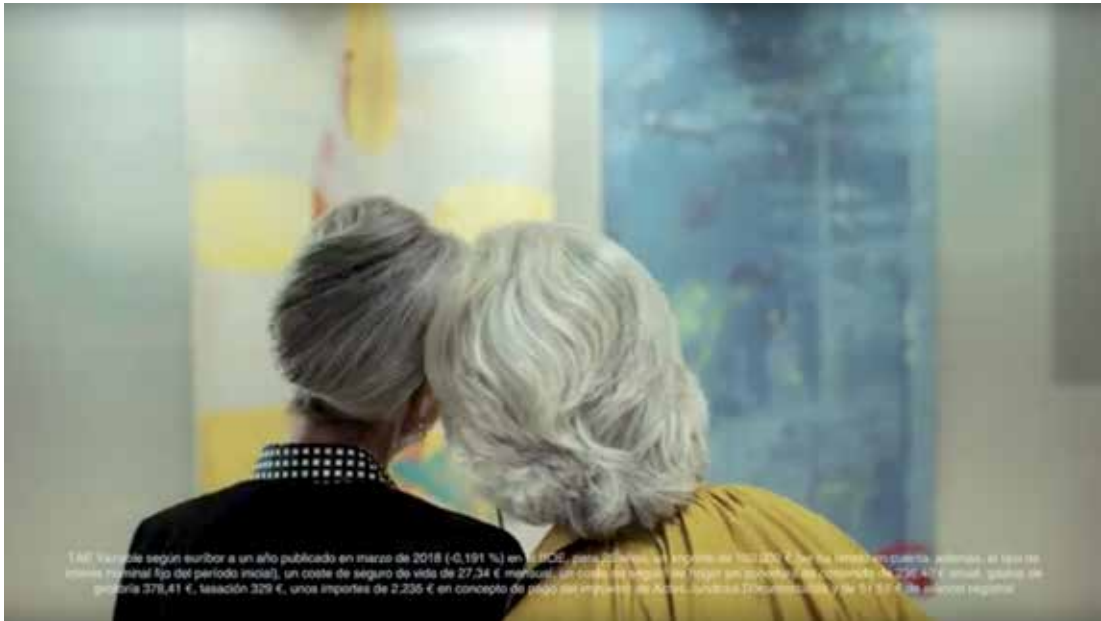
**Aequalis  
2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

**57**



*Anunci de Magnum protagonitzat per una parella lèsbica.*



**Campanya ING “Estar bé vol dir estar amb qui tu vols estar. Tria bé”.**

**Aequalis  
2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

L'anunci de la hipoteca taronja d'ING afegeix una tercera dimensió a la interseccionalitat sexe-gènere, l'edat, no tan sols

fent visible l'amor a la tercera edat, que ja és una fita important, sinó l'amor entre dues dones gran i lesbianes.

## 9. PRÍNCEPS I PRINCESES

Treballar la gestió de la diversitat és un pèl més complex que fer-ho en altres àrees de l'empresa. La diversitat es troba profundament arrelada a les creences. I d'això rarament ens n'adonem, doncs resideix en l'àrea de l'inconscient.

Una dada objectiva com el percentatge de noies que estudien enginyeria i arquitectura, que segons el Ministeri d'Educació van ser el 25,8% l'any passat, es pot interpretar de dues maneres diferents. Hi ha gent que opina que és una conseqüència de la naturalesa genètica i hi ha qui pensa que és una qüestió heretada de la inèrcia cultural.

Tan sols hi ha dos camins per arribar a un punt de trobada en disjuntives com aquesta: la legislació vigent i el respecte.

La primera, i encapçalada per la Constitució, declara que tots tenim els mateixos drets sigui quin sigui el nostre sexe i la segona exigeix que independentment de les nostres creences hem de respectar tothom igual.

***“La diversitat es troba profundament arrelada a les creences”***

Cada cop són més les persones que assumeixen que el gènere és un constructe social i que foradar les orelles de les nenes quan neixen i vestir-les de rosa és dirigir-les d'alguna manera de ben petites a labors de cura, i per tant allunyar-les de l'ambició, i el lideratge.

**Aequalis  
2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

**59**



**Anunci Catalana Occidente “Només princeses llestes”.**

En aquest mateix context ensenyar a controlar els sentiments als nens sota el mantra de “els nens no ploren” i empènyer-los cap als esports i la competició és una forma d’entrenar-los als atributs del lideratge: resiliència, treball en equip, jerarquia, visibilitat...

Cada cop hi ha més famílies que s’encaparren que les seves filles de ben petites accedeixen als mateixos esports que els fills i no deixen que els nens renunciïn a fer ballet, si els agrada, o a jugar a cuinetes, entre altres motius perquè veuen als seus pares, que són els seus referents, afanar-se a la cuina. No es tracta d’intercanviar itineraris sinó d’obrir el ventall perquè tots els nens i nenes tinguin la possibilitat de triar allò que més els agrada i per a la qual cosa hi tenen traça. El joc d’avui és un entrenament per a la vida de demà.

I és aquí on obrim el debat “princeses sí o no”. Un dilema que l’anunci de **Catalana Occidente** d’aquest any tanca de manera taxativa “tan sols princeses llestes”.

Els valors d’igualtat d’oportunitats ens han dut a comprendre poc a poc que si volem que les dones també liderin les empreses del futur han d’apoderar-se des de la infància. No obstant, encara és un gran repte aconseguir que qualli la idea que, per a la igualtat efectiva, cal construir la nova masculinitat sota els paràmetres de la corresponsabilitat i per això els nens també han d’aprendre a cuidar de ben petits i a donar curs als seus sentiments, perquè en realitat tots hem vist algun cop plorar a un nen.

El sociòleg José Varela crida la nostra atenció sobre el concepte “policia de gènere”,

## Aequalis 2017

Millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGTBI

60



*Campanya Barbie Moschino.*



**Campanya inclusiva Samsung.**

aquesta vigilància fantasmal que s'articula des de tots els àmbits i tan bon punt un nen es comporta de manera sensible es materialitza en la paraula "marica". En aquest context no significa homosexual - a aquestes edats no se sap ben bé què és ser

nostres límits és cosa de tots i en definitiva que, si volem, tots i totes, podem.

Parlar de diversitat sexual i infància és encara un dels grans esculls pendents de superar. A l'hora de parlar de menors que no s'identifiquen amb els paràmetres heteronormatius però també quan es tracta de dependents de famílies homoparentals.

### ***"Parlar de diversitat sexual i infància és encara un dels grans esculls pendents de superar"***

homosexual -, però sí funciona com a barrera limitadora.

La controvèrsia que es va crear al voltant de l'anunci de la **Barbie Moschino**, en el qual un nen apareix per primer cop en un anunci d'aquesta joguina, mostra que l'acord al voltant d'aquest punt és encara més lluny.

La campanya de **Samsung** "Fem l'impossible perquè tu facis el possible" ens mostra que la resiliència, la cura, la sensibilitat i el ser capaços de superar els

Els grups més pocs inclinats a que les famílies LGBTI adoptin o tinguin fills argumenten que és millor tenir pare i mare. La **Generalitat de Catalunya** ha dut a terme una campanya dirigida a famílies d'acollida que inclou famílies homosexuals, en línia amb allò que afirmen les teories de Pichardo: "Les famílies homosexuals, enteses com un model emergent de família, estan utilitzant no tan sols l'amor sinó també la convivència i la solidaritat duradora difosa en forma de cura per accedir a la legitimitat social donant continuïtat a elements que ja eren presents a les concepcions compartides del parentesc".

**Aequalis  
2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

"Volem  
UNA FAMÍLIA  
D'ACOLLIDA  
QUE ENS PORTI  
D'EXCURSIÓ A LA  
MUNTANYA  
MÉS ALTA"

Toni, 4 anys, i  
Adriana, 8 anys

TU POTS SER LA FAMÍLIA  
QUE ESTÀ ESPERANT

Aquesta és la família que esperen  
trobar el Toni i l'Adriana, dos dels infants  
que necessiten ser acollits a Catalunya.

ENTRE TOTS, FEM GRAN L'ACOLLIMENT



informa-te'n a [acolliment.gencat.cat](http://acolliment.gencat.cat)

 Generalitat  
de Catalunya

Aequalis  
2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

62

***Campanya de la Generalitat de Catalunya dirigida a famílies d'acollida.***

Els vincles de sang deixen de ser l'únic nexa d'unió i les famílies es construeixen al voltant de l'amor i la cura. En realitat, aquesta evolució afecta totes les famílies

mitjançant la reproducció assistida, l'adopció, les famílies monoparentals o les famílies reconstruïdes després del divorci.

# 10. ALLÒ INVISIBLE ES TORNA TABÚ

Segons Foucault va ser en temps de la burgesia victoriana que la sexualitat fou “curosament tancada” i “confiscada per la família conjugal” condemnant tota la resta al camp de les sexualitats il·legítimes. Ha costat molts anys rescatar la diversitat sexual del cercle d’allò il·legítim, però encara cal donar un pas més per treure-la de l’esfera privada.

Aquest és el motiu pel qual un petó o una mostra d’afecte entre dos homes o entres dues dones xoca a la nostra societat. L’afecte entre persones del mateix sexe, encara que sigui un petó innocent, dins patrimoni cultural vigent encara es troba molt lligat a la provocació, quan tan sols és una mostra més d’amor com qualsevol altra.

Ara que la família homoparental i les vides diverses han obtingut la legitimitat social, que abans tan sols tenia l’heteronormativa, és urgent fer-li un lloc a la societat mitjançant la visibilització i la normalització. Qualsevol moment és bo, fins i tot per celebrar que ens ha tocat la loteria. Com el divertit anunci de la **Grossa**, la loteria catalana, en què tothom celebra el premi menys aquells que quan tocava comprar van passar.

La necessitat de reivindicar un lloc propi i de sentir-se entre els seus fa que tot sovint les persones LGTBI es refugiïn en entorns exclusivament LGTBI. També ho fan davant les demandes d’un entorn segur lliure de discriminació, tot i que en ocasions aquests reductes,

**Aequalis**  
**2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

**63**



*Anunci de la Grossa de Nadal.*



*Logotips Acegal i Gaixample.*

com Chueca o el Gaixample, siguin criticats com a guetos quan en realitat formen part de l'oferta turística i comercial de Madrid i Barcelona. Un exemple és la feina feta per l'ACEGAL (Associació Catalana d'Empreses per Gais i Lesbianes), que és impulsora de l'eix comercial del Gaixample, que afavoreix tots els comerciants de l'Eixample i de Barcelona en general.

D'altra banda l'associacionisme és positiu perquè reunir-se genera xarxes de recolzament inter-pares, intercanvi de coneixement i recursos. Cal sempre que existeixen aquestes xarxes, i la veritable integració implica que les minories es vegin perfectament imbricades dins la majoria.

Fa poc que s'ha creat l'associació ALEC (Lesbianes Emprendedores de Catalunya), integrada dins l'ACEGAL, per afavorir l'apoderament de les

lesbianes a través de tallers, cursos i Lesbian Networking.

Ana Larrañaga, Directora General de FITUR (Feria de Turismo), va innovar fa vuit anys quan va inaugurar un corner LGTBI en el qual els viatges pensats especialment per aquest segment fossin els protagonistes, amb una especial atenció al turisme gai i lèsbic. La valentia i oportunitat d'aquesta iniciativa es veu ara confirmada quan al passar per qualsevol estand de Fitur sempre es troben, entre la seva nodrida oferta propostes, fullets o picades d'ullet per al mercat LGTBI. Ha esta una feina lenta i dura, però aquesta és la veritable integració.

La campanya Pla de lectura 2020 de la Generalitat de Catalunya, que gira al voltant del divertit terme de "Llibrèfils", como si es tractés d'una nova espècie, és un altre exemple d'aquesta normalització. En la campanya, una parella de nois gais es piquen l'ullet per damunt dels seus llibres entre altres llibrèfils com l'avi o la senyora que s'asseu al teu costat a l'autobús. "Els llibrèfils... ens reconeixem d'un sol cop d'ull". Persones como tu i com jo amb una mateixa afició compartida, la lectura.

En aquesta línia és rellevant el seguiment que la cadena de Telemadrid va fer de tot el World Pride, amb retransmissions i un gran esforç informatiu per donar visibilitat a les seves

Aequalis  
2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

64



fites més rellevants. Generant fins i tot un logo específic i una programació ad hoc per acostar l'espectador a la realitat LGBT. Aquest va ser el cas del I fòrum Telemadrid, sobre la diversitat LGTBI a l'empresa.

El grup **Excelencias** és un altre cas d'integració normalitzadora. Tot i que les seves diferents publicacions no estan dirigides exclusivament a aquest nínxol mai no deixa de cobrir les notícies que de forma específica l'afecten, normalitzant una nova realitat que per a molts és senzillament desconeguda.

Les publicacions dirigides específicament a la comunitat LGTBI són una gran oportunitat per a les empreses ja que, com veiem en les dades de l'estudi "Consum amb Orgull" de Nielsen, les persones LGTBI són bones prescriptores, proven coses noves que després tenen la capacitat de posar de moda.



*Lliurament de Premis Excelencias a Fitur Gay-LGBT.*

Marques com **Facial Team**, **Ecovotios**, **Vichy Catalán**, **Airbnb**, han apostat per patrocinar vídeos a la televisió online **Gayles.tv**, com la gala People in Red o el vídeo realitzat amb motiu del Dia Internacional de la Gent gran amb la col·laboració de la **Fundació Enllaç** i patrocinat per **Airbnb**. En aquest vídeo es van recollir testimoniatges de persones majors gais, lesbianes

**Aequalis  
2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

**65**



*Vídeo persones grans LGTBI patrocinat per Airbnb.*

i transsexuals que van mostrar la seva preocupació davant la possibilitat d'haver de tornar a ficar-se dins del "armari" si algun dia ingressen en una residència per a la tercera edat..

Un cop d'ull a la revista **Shangay**, la degana de totes elles, ens mostra com la indústria de la rellotgeria, els perfums i la bellesa, les begudes alcohòliques, la moda, la restauració o els viatges, entre altres, ja ho saben. Com diu Alfonso Llopart, el seu director, els gais també condueixen cotxes i motos, tenen electrodomèstics de línia blanca a casa seva i, sobre tot, són un grup hiper connectat. Anunciar-se en aquests mitjans és una oportunitat d'arribar a nous mercats, però a més millora la reputació de la marca com a referent en diversitat ja

### Aequalis 2017

Millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGTBI

The image shows a page from the magazine 'Shangay' featuring an advertisement for a Dyson stick vacuum cleaner. The headline at the top reads 'LIMPIEZA INHABITABLE' and 'Hogares siempre listos'. Below the headline is a photograph of a person using the vacuum cleaner on a wooden floor in a living room. To the right of the photo is a column of text in Spanish, starting with a large 'Q' for a quote. The text discusses the benefits of the vacuum cleaner, such as its cordless design and powerful suction. At the bottom of the page, there is a small logo for 'Shangay' and the website 'www.shangay.es'.

Anunci Dyson a Shangay.

que el seu públic ho percep com una picada d'ullet de respecte i estima. i potser és apostar per un grup que acabarà per posar de moda la nostra marca o el nostre producte.

# 11. “CONSUM AMB ORGULL”, UN ESTUDI DE NIELSEN

En un dels primers capítols d'aquest document hem comentat el gran repte que suposa construir un case per a cada empresa que justifiqui que la diversitat, en cada una de les seves dimensions, és un actiu quan se sap gestionar bé.

Hem vist que per guanyar-nos la confiança i el suport cal recolzar els nostres arguments amb el racional que millor entenen els qui prenen les decisions: el creixement de les vendes i la disminució del risc dels costos.

A l'hora de construir un case de la diversitat enfocat al driver del client cal entendre bé el comportament del consumidor i quan parlem de la veta de mercat LGBTI ens enfrontem, entre altres, als següents reptes.

- Constitueixen un univers relativament petit, que no tothom considera significatiu.
- És un grup molt inaccessible (molts d'ells són dins l'armari, a vegades per ells mateixos).
- El col·lectiu LGBT és molt divers fins i tot dins de cada una de les lletres.
- És un grup molt vulnerable a l'estereotipació.
- No es poden extrapolar dades d'altres països (pràctica força habitual).

“Consum amb Orgull” és l'estudi que Nielsen ha dut a terme per conèixer millor aquest segment. S'ha fet amb una entrevista online a un doble univers amb

Aequalis  
2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

67



Quadre “Consum amb Orgull” de Nielsen.

una mostra de 600 persones 50% de cada grup, heterosexual i LGBTI, i circumscrit a la geografia espanyola.

A continuació desgranem algunes de les dades més rellevants:

Segons l'estudi de **Nielsen**, el col·lectiu representa un 10% de la població, essent els bisexuals majoria (un 45% del total), seguits per les lesbianes (19%) i els gais (17%).

El col·lectiu LGBTI versus els Heterosexuals:

- Són marquistes, innovadors i estan ben informats. Compren menys marca blanca que la mitjana heterosexual. Abans de consumir s'informen, proven coses noves, un 16% per sobre de la mitjana.
- Mostren un perfil molt digital, amb un 63% del col·lectiu

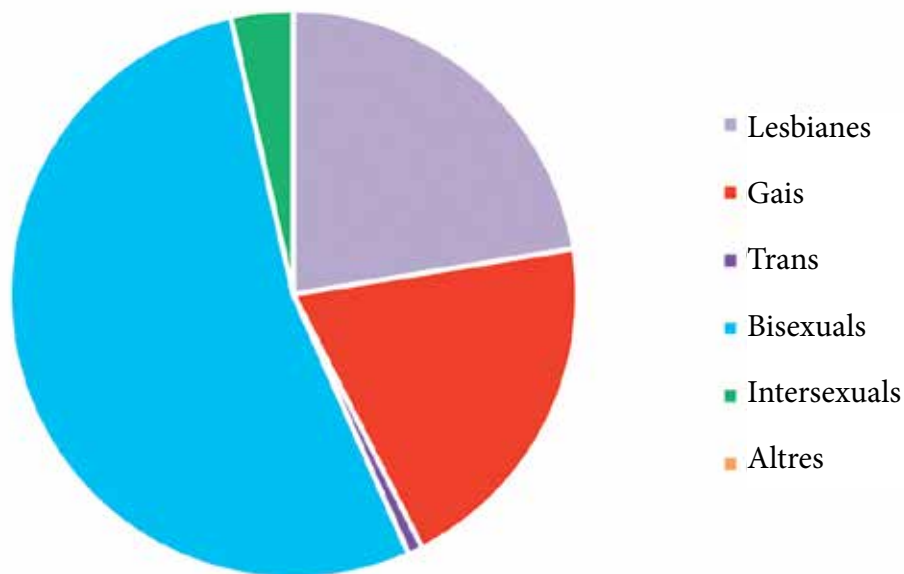
comprant habitualment online, onze punts més que els heteros. La distància s'amplia fins als 39 punts si ens referim a la compra d'aliments, begudes i altres productes de gran consum d'alta rotació.

- Saludables i esportistes per estètica. En general, mostren una important preocupació per la salut, la qual cosa es tradueix tant als seus hàbits com al seu consum. Així doncs, fan més esport que la mitjana, per raons estètiques en el cas dels gais, i per reduir l'estrès en el de les lesbianes.
- Compren més aliments saludables, ja siguin ecològics, sense lactosa o gluten, llets vegetals o productes enriquits. Dins els seus hàbits saludables es troba també la compra de begudes isotòniques. La

## Aequalis 2017

Millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGBTI

68



*Anàlisi de la població LGBTI, segons estudi Nielsen.*



Quadre "Consum amb Orgull" de Nielsen.

seva cistella de begudes es completa amb les energètiques i amb begudes alcohòliques d'alta graduació.

- Comparteixen en un percentatge més gran casa i cotxe, fan servir més la moto i la bicicleta.
- Als grups d'edat de fins a 39 anys el col·lectiu LGTBI mostra un major consum de productes culturals, ja siguin museus (55% més que els heterosexuales), teatre (41%), videojocs (36%) o lectura (11%).
- Els majors de 40 destaquen per una assistència més gran a festivals de música (61%), fórmules de cura personal com spa o massatges o sortir de nit.

Aquestes són algunes de les dades que es dedueixen de l'estudi "Consum amb Orgull", que no contempla el sector del turisme, un dels que més es beneficien de l'especificitat d'aquest grup.

Entre les conclusions que podem extreure, en termes generals, el consumidor LGTBI es preocupa més per la conveniència que per les ofertes: hi ha una diferència de 24 punts respecte del consumidor heterosexual pel que fa al fet de comprar-ho tot en un mateix establiment per estalviar temps. És un consumidor sibarita, que mostra una tendència a comprar productes premium superior en 40 punts a la del comprador heterosexual. I marquista, amb un 19% menys de propensió a adquirir marca de distribuïdor.



*Patricia Daimiel, Senior Vice President Innovation de Nielsen a l'Orgullo de Madrid.*

## Aequalis 2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

70

Els consumidors del col·lectiu LGTBI+ són els “early adopters del gran consum”, assegura Gustavo Núñez, director General de Nielsen a Espanya. “Estan disposats a gastar més que el conjunt de la societat però tot i així la seva capacitat d’influència és més important que la seva capacitat de compra. Van un o dos anys per davant en totes les tendències”.

persones LGTBI són una gran oportunitat per a aquells fabricants i distribuïdors de productes de gran consum que sàpiguen connectar amb ells. En general, denuncien una manca de comunicació dirigida al col·lectiu i mostren la seva predisposició a consumir productes d’empreses que manifesten obertament un esperit inclusiu vers el col·lectiu.

Patricia Daimiel, vicepresidenta del àrea d’Innovació de Nielsen Europa, considera que les

# MILLORS PRÀCTIQUES EN AEQUALIS 2015



**Asevi:** per mostrar la família tal com és.

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

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

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

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

**Change.org:** Ferma aposta per la corresponsabilitat.

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

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

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

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

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

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

**Hotels Axel:** Pioners a aplicar el concepte heterofriendly.

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

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

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

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

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

**La 2 de TVE:** per la seva coherència en parlar de la transsexualitat i la infància, el gran repte.

**Lesworking:** Un important exercici de visibilitat de les lesbianes.

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

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

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

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

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

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

**Aequalis  
2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

**71**

**Aequalis  
2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

**72**



# MILLORS PRÀCTIQUES EN AEQUALIS 2016



**Google:** pel seu recolzament a la investigació sobre l'assetjament homòfob a les escoles.

**Aldi:** per contribuir a generar un entorn segur per als nostres joves LGBT.

**Pfizer:** empresa farmacèutica, per contribuir a la sensibilització i a la visibilitat LGBT.

**El confidencial.com:** per insistir cada any en la visibilització.

**En tu casa o en la mía:** per visibilitzar la bisexualitat, la gran assignatura pendent.

**Master Chef Junior:** per recolzar les famílies LGBT.

**Amadeus:** per la millor campanya, i liderada per aliats.

**P&G:** per una bona estratègia d'inclusió encaparrada en mesurar.

**Alcoa e IBM:** pel seu recolzament a la investigació.

**Airbnb:** per la seva gestió inclusiva que també afecta els seus proveïdors i clients.

**Mckinsey:** pel seu recolzament i apoderament del talent LGBT.

**Grupo Vips:** pels seus valors incondicionalment alineats amb la diversitat LGBT.

**Atresmedia:** per visibilitzar la dona lesbiana.

**Renault:** per la seva feina a l'hora de formar i sensibilitzar, dins i fora.

**Vichy Catalán Corporation:** per la seva sàvia gestió del canal per arribar a tothom.

**Iberia:** per patrocinar Fitur LGBT, una eina de normalització.

**&other stories:** per la seva lluita contra la discriminació interseccional.

**Toyota:** per la seva revolució imparabile.

**Toy Planet:** perquè les nenes també han d'aprendre a liderar i els nens a cuidar.

**Audi:** perquè estan disposats a canviar el joc.

**Netflix:** perquè tenen clar que el seu client també és LGBT.

**Lilly:** pel seu compromís amb el talent independentment de la seva identitat sexual.

**Universidad Complutense:** per la seva innovació en la gestió de la diversitat LGBT.

**First Dates de Cuatro:** per rescatar la intersexualitat de l'oblit.

**George Washington School y Taste of America:** pel seu recolzament a It gets better.

**La Caixa:** per treballar per la inclusió laboral de les persones amb VIH.

**Generalitat de Catalunya, Diputación y Ayuntamiento de Barcelona:** per la seva feina coordinada a l'hora de generar valor compartit en la lluita contra l'LGTBfòbia.

**Comunidad de Madrid:** pel seu recolzament constant a la lluita pels drets LGBTI.

**Aequalis  
2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

**73**

**Aequalis  
2017**

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

**74**

## BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA O RECOMANADA

- 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.
- Aragón, S.** (2015). El gobierno organizativo de la Innovación: Validación exploratoria en España de un nuevo subdominio de la gestión de la innovación en las organizaciones. Segovia: IE University.
- 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.
- Beer, S.** (1985). Diagnosing the System for Organizations. Chichester: Wiley & sons.
- 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.
- Burrell, L.** (2016). We Just Can't Handle Diversity. Harvard Business Review. (July-August) Boston
- 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/open/cm/ES/1\\_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=3994](http://www.cis.es/cis/open/cm/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.
- Crossan, M. & Apaydin, M.** (2011) A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature, Journal of Management Studies, 47:6 September 2010.
- De Ahern, D.D. y Bliss, B.** (1976). The Economics of Being a Woman Nueva York: MacGraw-Hill.
- De Anca, C. y Aragón, S.** (2017). Innovación y Diversidad: Dos desconocidos destinados a entenderse. Madrid: IE Foundation, Fundación Diversidad de Fundación Alares.
- De Anca, C. y Vázquez, A.** (2005). La Gestión de la Diversidad en la Organización, Madrid: Global FT

Aequalis  
2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

75

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.
- De Lama Aymá, A. (2013).** Discriminación Múltiple. ADC, Tomo LXVI, Fasc 1. Barcelona. Universidad Autónoma de Barcelona.
- 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.
- Dobbin, F. y Kaley, A. (2016).** Why Diversity Programs Fail. Harvard Business Review. Boston
- 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](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](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.
- Florida, R. (2002).** The Rise of Creative Class. Basic Books.
- 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-Uria. 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.
- Gabriel, C. & Herranz, D. (2017)** Las personas LGBT en el ámbito del empleo en España: Hacia espacios de trabajo inclusivos con la orientación sexual e identidad y expresión de género. Madrid: Instituto de la Mujer y para la igualdad de oportunidades.
- 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., Gachitorea M., Montero P., Hidalgo P., (2012).** Acoso escolar homofóbico y riesgo de suicidio en adolescentes y jóvenes LGB Madrid: Área de Educación de FELGTB y Comisión de Educación de COGAM.
- Giddens, A. (2008).** La transformación de la intimidad, Sexualidad, amor, erotismo en las sociedades modernas Madrid: Cátedra.
- Goleman, D. (2009).** Inteligencia Emocional. Barcelona: Editorial Kairós.
- Gonzalez Herrera, D. (2017).** Dictamen relativo a las leyes autonómicas en materia de igualdad social y no discriminación de las personas LGTBI+. Jornada de trabajo de Mercado laboral, políticas de empleo y diversidad en la empresa en la Estrategia Estatal LGTBI. Salamanca: Universidad

- de Salamanca.
- 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 Radom 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>.
- EADA & ICSA** (2017). *Diferencias salariales y cuota de presencia femenina*.  
<http://www.icsarrhh.com/descargar-informes-gratuitos/>
- ICSA** (2013). 7º Informe Diferencias retributivas hombre-mujer [www.icsa.com](http://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.
- Kotter, J.P.** (2012). *Leading Change, Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press*.
- 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 discrimi-

nación de la Comunidad de Madrid. «BOCM» núm. 98, Comunidad de Madrid.

**Llei 11/2014, del 10 d'octubre**, per garantir els drets de lesbianes, gais, bisexuals, transgènere 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.

**Morse, G.** (2016) Designing a Bias-Free Organization, Harvard Business Review (July-August) Boston.

**Mosley, R.** (2014). Employer Brand Management, Practical Lessons from the World's Leading Employees. UK: John Wiley and sons Ltd.

**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.

**Ordoñez, E. J.** (2017) El machismo también daña a los hombres ¿hace falta una nueva masculinidad? Yorokobu, (90) Madrid: Brand & Roses.

**Pérez, J.M.** (2012). La Reforma del Régimen Jurídico del personal al servicio del hogar familiar. Revista del Consejo General de la Abogacía Española. Nº 73 Abril.

**Perlow, L.** (1997). Finding Time: How Corporations, Individuals and families can benefit from New Work Practices New York: Cornell University Press.

**Pew Research Center** (2014) Global views on morality <http://www.pewglobal.org/2014/04/15/global-morality/table/homosexuality/>

**PFLAG National.** (2014) The Guide to being a trans ally. Washington PFLAG National Office.

**Pichardo, J.I.** (2009). Entender la diversidad familiar, relaciones homosexuales y nuevos modelos de familia. Barcelona: Ediciones Bellaterra.

**Pichardo, J.I.** (Coord.), Stéfano Barbero, M., Sánchez Sáinz, M., Puche Cabezas, L., Molinuevo Puras, B., Moreno Cabeza, O. (2014) Diversidad y convivencia, una oportunidad educativa. Madrid: Departamento de Antropología Social UCM.

**Pichardo, J.I.** (Coord.), Stéfano Barbero, M., Faure, J., Sáenz, M., William Ramos, J. (2015). Abrazar la diversidad: propuestas para una educación libre de acoso homofóbico y transfóbico y su versión en inglés Embracing Diversity: proposals for an education free of homophobia and transphobia. Madrid: Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades.

**Platero, R.L.** (2015) Transexualidades, acompañamiento, factores de salud y recursos educativos. Barcelona: Ediciones Bellaterra.

**Ragins, B.R. y Sundstrom E.**, (1989). Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective. Psychological Bulletin 105. 51- 73.

**Rebollo Norberto, J., Gisbert, I., Martín-Pérez, A., Petrov Petrov, C., Pascual, G., Moreno, C., Generelo, J.** (2016) Informe EMIDIS 2016, Estrategias y buenas prácticas de las empresas en España en la gestión de la diversidad sexual y de género (DSG). Madrid: FELGTB.

**Real Decreto** 1631/2006, de 29 de diciembre por el que se establecen las enseñanzas mínimas correspondientes a la Educación Secundaria Obligatoria. Viernes 5 de enero de 2007, Boletín Oficial del Estado (BOE) nº5, Madrid, España.

**Richmond, K.** (2004). Las mujeres en el fascismo español. La Sección Femenina de la Falange 1934-1959 Madrid: Alianza Editorial,

**Rubin, Z.** (1970). Measurement of Romantic love. Journal of Personality and Social Psychology, vol 16 Nº2 265-273.

Aequalis  
2017

Millors  
pràctiques en  
la gestió de  
la diversitat  
LGTBI

78

- 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 Diversidad. Barcelona: Laertes.
- Stone, A.L.** (2012). Gay Rights at the Ballot Box. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Straight for Equality** (2007). Guide to being a trans ally. Washington: PFLAG National Office.
- Stroh, L., Brett, J. y Reilly, A.,** (1992). All the Right Stuff; A Comparison of Female and Male Managers' Career Progression. *Journal of Applied Psychology*, 77 (3), 251-261.
- Teresa de Jesús.** (1998). Camino de Perfección. Madrid: Colección Centenario España.
- Tharenou, P.** (1999). Is there a link between family structures and women's and men's managerial career advancement? *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 837-863.
- Tharenou, P., Latimer, S. y Conroy, D.** (1994). How do you make it to the Top? An examination of influences on Women's and Men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 37 (4), 899-931.
- Trefalt, S. y Perlow, L.** (2005). Learning from women who make it work: A call for dynamic flexibility. En *Qualitative Organizational Research: Best papers from the Davis Conference on Qualitative Research*. Elsbach, K. (Ed.) 227-252 Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Vidarte, F.** (2007). Ética Marica Madrid: Egalés.
- Vroom, V.** (1964). Work and Motivation. Oxford, England: Wiley.
- Welch, J. y Jack, J. A.,** (Ed.) (2001). What I've learned leading a great company and great people. London: Headline Book Publishing.
- Welzer-Lang, D.** (Coord.) Dutey P. Dorais M. (1994). L'homophobie: la face cachée du masculin. En *La peur de l'autre en soi. Du sexisme à l'homophobie* Montreal: VLB.
- Weston, K.** (1991). Families we choose. Lesbians Gays kinship. Nueva York: Columbia University Press. (En Pichardo, 2009).
- Witting, M.** (2006). "El pensamiento heterosexual y otros ensayos". Madrid: Egalés.
- Azañón, A., Cabezos, F., Gonzalez, F., García I., Ramos, J., Marín M.J., Fernandez M.** (2016) Personas Trans en el ámbito laboral, guía para el proceso de transición. Madrid: FSC CCOO y FELGTB.
- Mayer, R.C., Warr R.S., Zhao J.** (2017) Do Pro-Diversity Policies Improve Corporate Innovation? North Carolina: Financial Management Association International.
- Brands, R., Fernandez Mateo, I.,** (2017) Women are less likely to apply for executive roles if they have been rejected before. Boston: Harvard Business Review

# Millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGTBI



## Aequalis 2017

Document elaborat per:

Driversity



Amb el suport de:



Agraïments:

