

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI



Aequalis
2017



Documento elaborado por:

Driversity



Con la colaboración de:



Agradecimientos:



ÍNDICE

Introducción	05
01 - <i>Compliance</i>: la importancia de la reputación corporativa	09
02 - Cada empresa tiene su propio <i>case</i>	15
03 - Marca de empleador: una propuesta de valor más inclusiva	23
04 - Formación y sensibilización, la clave de la inclusión	33
05 - Innovación y diversidad, imposible la una sin la otra	39
06 - Teoría del valor compartido, más allá de la RSC	45
07 - Empleo y empleabilidad de las personas trans	51
08 - Discriminación múltiple e interseccional	55
09 - Príncipes y princesas	59
10 - Lo invisible se convierte en tabú	63
11 - “Consumo con <i>Orgullo</i>”, un estudio de Nielsen	67
12 - Mejores prácticas en Aequalis 2015	71
13 - Mejores prácticas en Aequalis 2016	73
Bibliografía y lecturas recomendadas	75

**Aequalis
2017**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

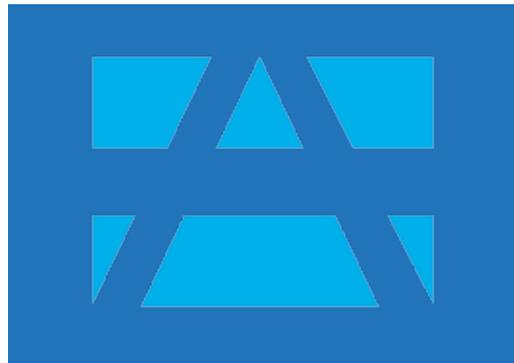
AEQUALIS 2017

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI

Aequalis 2017

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

4



INTRODUCCIÓN

Este año se ha celebrado el 40 Aniversario de la primera manifestación LGTBI en las Ramblas de Barcelona, en la que reclamábamos la derogación de la Ley de Peligrosidad Social que afectaba a las personas gays, lesbianas y transexuales. Actualmente es cierto que tenemos leyes que protegen nuestros derechos, como la del matrimonio homosexual o las leyes contra la LGTBIfobia, pero socialmente las personas LGTBI siguen padeciendo discriminación - a veces de manera más o menos sutil, otras de forma clara y evidente-, y uno de los ámbitos dónde se produce esta discriminación es en el entorno laboral.

Este año Madrid se ha convertido en la capital mundial del World Pride y ha logrado captar el interés de empresas e instituciones, de tal forma que muchas de ellas han salido por primera vez del armario. Podemos decir que para muchas de estas empresas ha representado el punto de inflexión para entrar de lleno en la gestión de la diversidad LGTBI.

Administraciones, organizaciones civiles y empresas se han unido para desarrollar una estrategia de valor compartido que pone en el foco de atención la igualdad efectiva de las personas LGTBI como motor de crecimiento para las empresas y la sociedad. Y éste es un proceso que ya no tiene vuelta atrás.

Las administraciones no solo tienen la obligación de hacer cumplir las leyes; también es necesaria la formación dentro de su ámbito de influencia, una labor silenciosa que apenas tiene repercusión mediática pero que es básica para erradicar las creencias inconscientes LGTBIfóbicas que pudieran existir entre el funcionariado.

Las asociaciones deben seguir con su valiosa función y vigilantes en la defensa de los derechos LGTBI, derechos fundamentales que, como vemos, pueden desaparecer si no estamos atentos.

Las empresas ya están dejando atrás sus viejas tácticas de diversidad basadas en pequeños y tímidos gestos que pretendían pasar lo más

Aequalis
2017

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

desapercibidos posible. Ahora, algunas de ellas ya se plantean construir robustas estrategias que ponen a la persona en el centro, reforzando sus resultados y su marca al mismo tiempo que mejoran la sociedad que les rodea. La formación en gestión de la diversidad deja de ser la asignatura postergada y es precisamente la diversidad LGBTI la que lidera esta innovación. La inclusión, también de las personas transexuales, pasa a las agendas tanto de las administraciones como de las empresas.

Dentro de este marco presentamos esta tercera edición de **AEQUALIS**, mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGBTI, con la intención de exponer casos de empresas que durante el año anterior han hecho gestos relevantes en gestión de la diversidad LGBTI, y de que pueda servir de herramienta a las organizaciones para proyectar una imagen en sintonía con la sociedad actual.

En definitiva, la diversidad LGTBI ha entrado con fuerza en las agendas de las organizaciones, pero el 60% de las personas del colectivo sigue sufriendo algún tipo de discriminación en el lugar de trabajo.

Nuestra misión es contribuir a reducir este porcentaje hasta eliminarlo, con la colaboración de todos los actores implicados.

Aequalis 2017

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

Queremos dedicar esta edición de AEQUALIS a nuestro amigo David Martín, director de Fitur Gay LGBT, fallecido en septiembre de 2017 a los 45 años de edad. No te olvidamos, David.

6



Maria Giralt
Directora General
Gender & LGBT Lab





Dra. Margarita Alonso
Directora del Estudio

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

**Aequalis
2017**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

**Aequalis
2017**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

1. COMPLIANCE: LA IMPORTANCIA DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

Hay un punto de partida en el que la adecuada gestión de la diversidad dentro de las empresas no es una elección estratégica y este punto es el cumplimiento de la ley. Lo cual no quiere decir que se trate de un corpus homogéneo y global, todo lo contrario. Uno de los grandes retos de las

Pero existe un núcleo duro que no se puede soslayar.

Para algunas organizaciones el *compliance* no es suficiente, y su cultura y la estrategia que despliegan les llevan a tomar medidas de inclusión que superan el estricto cumplimiento de la norma. Tal es el caso de



Aequalis
2017

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

9

multinacionales cuya cultura es inclusiva es transferir esta característica a las sucursales que se encuentran en países donde la ley no solo no premia la inclusión, sino que la castiga. La diversidad en las empresas tiene otros tres niveles de alcance: su cultura, su estrategia de sostenibilidad social y, finalmente, el negocio.

“Las medidas que contemplan la estrategia de sostenibilidad social o responsabilidad corporativa nunca pueden diseñarse a espaldas de la estrategia general”

las empresas que extienden las medidas legislativas para las bajas maternales a los padres,



Al consumidor LGTBI le gusta verse representado en las marcas.

**Aequalis
2017**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

10

como una medida de igualdad efectiva y de no discriminación de las parejas LGTBI.

Las medidas que contemplan la estrategia de sostenibilidad social o responsabilidad corporativa nunca pueden diseñarse a espaldas de la estrategia general y deben confluir en los mismos objetivos. Y pueden, además, constituir un tercer paso en el avance hacia la igualdad. Por ejemplo, las empresas que patrocinan a organizaciones no gubernamentales que luchan por los derechos de las personas LGTBI en países donde la diversidad sexual está penada con la cárcel o con la muerte.

Finalmente hay empresas cuyo posicionamiento para construir marca se apalanca en la diversidad. Un ejemplo sería un hotel que vende paquetes

vacacionales para el colectivo LGTBI en temporada baja. Hay grupos activistas que no ven con buenos ojos este cuarto nivel y no les faltaría razón si las empresas se lanzaran a la búsqueda del beneficio en este nicho sin tener en cuenta los niveles anteriores.

Si se han cubierto los niveles de *compliance* y se tiene una cultura inclusiva, desde AEQUALIS pensamos que es beneficioso que así sea, ya que incluir a las personas LGTBI como consumidores contribuye a normalizar la realidad social. Además, a largo plazo, esta eculización contribuye a la igualdad en todos los aspectos. Desde el punto de vista de las causas elegidas para desplegar la responsabilidad de una empresa, la diversidad es solo una de ellas, y aunque ahora más que nunca las empresas

se dan cuenta de la imperiosa necesidad de su aplicación, el hambre en el mundo, el medioambiente, o los refugiados son asuntos que también requieren una atención urgente. Nos referíamos anteriormente a la heterogeneidad del corpus legislativo en torno a la igualdad efectiva de las personas LGTBI. La excelente ponencia del jurista González Herrera en la jornada de trabajo de Mercado laboral, políticas de empleo y diversidad en la empresa en la Estrategia Estatal LGTBI 2017 es una buena comparativa de las leyes autonómicas vigentes en la actualidad. A continuación, repasaremos algunos de los puntos más relevantes de este trabajo en lo relativo al entorno profesional.

La omisión contra la discriminación por razón de

“Incluir a las personas LGTBI como consumidores contribuye a normalizar la realidad social”

orientación e identidad sexual en el Convenio de los Derechos Humanos de 1950 y en la Constitución de 1978 se solventó a través de la jurisprudencia en 1999 y en 2006 respectivamente. Estamos por tanto hablando de una protección legal relativamente reciente. En el caso de la población transexual ésta no llegará hasta 2008 y también por vía jurisprudencial.

El concienzudo trabajo de este jurista compara doce leyes autonómicas en vigor y tres en tramitación, en concreto la primera ley a nivel estatal.

**Aequalis
2017**

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI



Protección legal de las personas LGTBI.

Las agrupa en leyes generalistas dirigidas a toda la población LGTBI y en las que se refieren a la población transexual y transgénero en concreto. En este capítulo recogeremos únicamente los aspectos que, de forma directa o indirecta, inciden en las relaciones laborales o afectan a las empresas.

Aunque son leyes muy heterogéneas se observa una evolución hacia la despatologización de la transexualidad. En las primeras se exigía que la persona hubiera procedido o estuviera procediendo a la rectificación registral o que presentara informe de personal médico o psicológico colegiado. Las más recientes exigen únicamente que la persona manifieste su identidad de género sentida. Como veremos más adelante en este estudio, éste es un aspecto crucial para paliar los sesgos inconscientes que afectan de forma directa a las personas trans.

A medida que se avanza en el plazo de su tramitación, las leyes exigen el deber de proporcionar formación y garantizar la sensibilización sobre las diversidades de orientación e identidad sexual, sobre todo de aquellos profesionales que trabajan en entornos sensibles. Algunos de estos entornos son la salud, la educación, el mundo laboral, los servicios sociales, la justicia y los cuerpos

de seguridad, el deporte y el tiempo libre y la comunicación.

Con mayor frecuencia se incluyen medidas para favorecer la



Celebración de la nueva ley trans.

empleabilidad de las personas transexuales, que son las personas más expuestas a la exclusión social, y en mayor medida si han sufrido rechazo en sus propios hogares y no han tenido acceso a entornos estables que favorecieran la culminación de los ciclos formativos.

Se impulsa la adopción de códigos de conducta y de protocolos

de actuación que garanticen la igualdad de oportunidades y la no discriminación. En lo que respecta a la comunicación en los medios,



se insiste en la generación de contenidos exentos de estereotipos que favorezcan el conocimiento y difusión de las necesidades y realidades de la población LGTBI.

En cuanto a las medidas administrativas destaca la prescripción de que las personas transexuales, transgénero e intersexuales sean nombradas y

tratadas con el sexo o género con el que se identifican en el acceso a servicios y prestaciones públicas.

Es relevante subrayar que en materia de contrataciones públicas y subvenciones se podrá establecer la preferencia a las empresas y organizaciones que desarrollen medidas enfocadas a lograr la igualdad de oportunidades. La inversión de la carga de la prueba se impone en varias de las leyes comparadas obligando al presunto responsable acusado de discriminación a aportar justificación de las medidas adoptadas y de su proporcionalidad. Solo las garantías de presunción de inocencia hacen que no se aplique esta previsión en los casos de disposición sancionadora. Vemos pues que algunas de estas leyes incluyen procedimiento sancionador estableciendo una gradación según se trate de infracciones leves, graves o muy graves.

Vencer las inercias del pasado es un trabajo complejo. Todavía existen en nuestro entorno empresarial profesionales que afirman que no es necesario hablar de la diversidad LGTBI en el entorno profesional porque se trata de un asunto que corresponde a la esfera de lo privado. Vemos que no hacerlo ya no es una elección. Este año y en el sector legal remarcamos el avance que

están realizando algunos despachos de abogados a favor de la inclusión LGTBI. Lideran esta iniciativa **Uría y Menéndez** y **Hogan Lovells**. Ambas firmas, de manera desinteresada y pro bono, ponen a disposición el tiempo de sus profesionales para desarrollar el tejido asociativo para una mejor gestión de la diversidad por orientación e identidad sexual.

para la sociedad y las empresas y además contribuye a la promoción laboral y la no discriminación de las personas LGTBI tal y como recoge el Artículo 42 de la Ley 3/2016 en sus puntos 1 y 2 de esta Comunidad.

También es una iniciativa que se adapta a los supuestos expuestos en el Título IV de la Ley 2/2016 de la Comunidad de Madrid, ya que



Despachos de abogados de Uría y Menéndez y Hogan Lovells.

**Aequalis
2017**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

14

Tendemos a pensar que la legislación es equivalente a la consecución de la igualdad efectiva. Sin embargo, la inclusión legislativa no es más que el primer paso. Las administraciones tienen la obligación de sensibilizar, comunicar y velar por el cumplimiento de la norma.

Este proyecto, Aequalis, que desde su primera edición ha sido apoyado por la **Comunidad de Madrid** es una doble herramienta de sensibilización

contribuye a la integración laboral de las personas transexuales. Y en concreto al artículo 28.3 que emplaza a la Administración Autónoma a hacer divulgación de las buenas prácticas realizadas por las empresas en materia de inclusión y de promoción y garantía de igualdad y no discriminación por razón de identidad o expresión de género.



2. CADA EMPRESA TIENE SU PROPIO CASE

Implementar buenas prácticas de diversidad en la empresa casi nunca es fácil. Si es una iniciativa del máximo órgano de decisión requiere reconducir muchas inercias y una atención y compromiso constante por parte del top management hasta que se llegan a consolidar. No es fácil tampoco garantizar la continuidad de los cambios a largo plazo.

Se convierte en un proceso aún más largo y tedioso si conlleva una revisión de la cultura. Según Geert Hofstede, influyente psicólogo social y profesor de antropología organizacional y gestión internacional, la cultura es la programación mental colectiva de una comunidad en un ambiente específico. Y Edgar H. Schein, Doctor en Psicología social por la Universidad de Harvard, la define como una serie de creencias o supuestos básicos

“Implementar buenas prácticas de diversidad requiere reconducir muchas inercias”

compartidos, que son el fruto de la herencia. En el caso de la empresa se materializan en tres niveles:

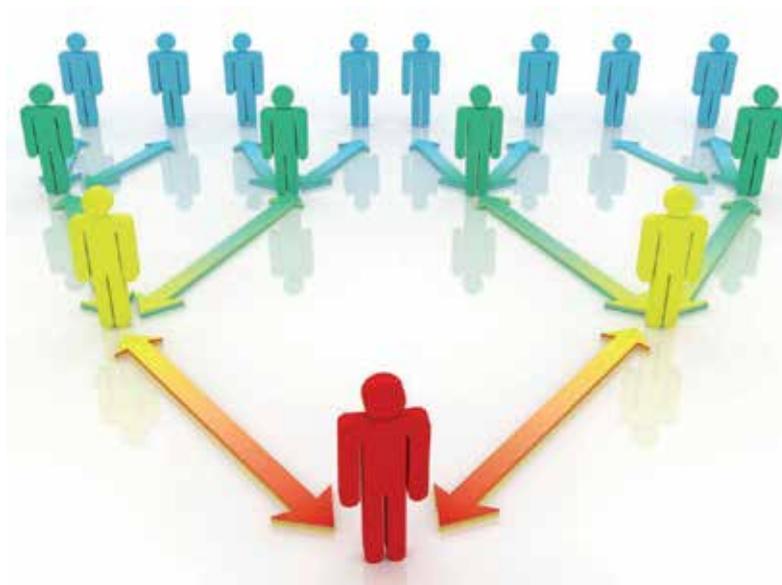
- En la relación con el entorno
- En la estructura interna
- En los supuestos básicos esenciales

En la proyección externa la cultura empresarial se refleja en la misión y los valores, en los medios que se establecen para lograr los objetivos, en la forma de medirlos o en la manera de corregir el rumbo, si es

Aequalis
2017

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

15





“Detener la desigualdad”.

**Aequalis
2017**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

16

necesario, es decir, su capacidad de innovación. En cuanto a la proyección interna, el lenguaje común, la forma de distribuir el poder y el estatus o la forma de reconocer o censurar son algunas de sus representaciones.

Finalmente y en lo que se refiere a los supuestos básicos esenciales intervienen conceptos tan complejos como la definición de la realidad o la verdad o la estructuración del tiempo y el espacio. A estos dos últimos, Edward T. Hall, antropólogo e investigador intercultural, también añade el contexto.

Hofstede, por su parte, considera que la comunicación intercultural se construye en torno a cinco dimensiones:

1. Power Distance Index (PDI): Distancia de poder. Esta dimensión expresa el grado en que los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan que el poder se distribuya de manera desigual.

2. Individualism (IDV): Individualismo vs colectivismo. Estas diferencias se reflejan dependiendo de si la auto-imagen de las personas se define en términos de “yo” o de “nosotros”.

3. Masculinity (MAS): Masculinidad vs feminidad. El término “masculinidad” se refiere a los atributos que tradicionalmente aplicamos al arquetipo masculino y al femenino.

4. Uncertainty Avoidance Index (UAI): Evitación de la incertidumbre. La dimensión de evitación de la incertidumbre expresa el grado en que los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad.

5. Long Term Orientation (LTO): Culturas de corto y largo plazo. Las sociedades con orientación a corto plazo prefieren mantener las tradiciones y normas bien implantadas, mientras ven el cambio social con suspicacia. Si la cultura tiene orientación a largo plazo, se valora la persistencia,

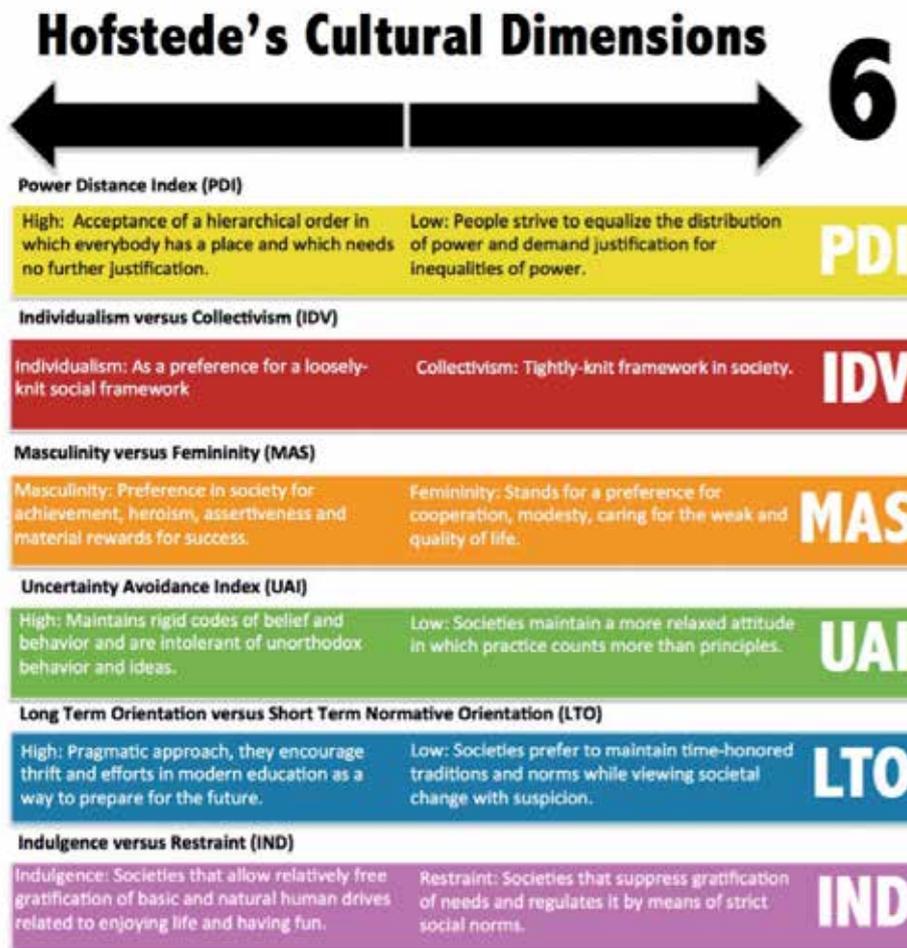
la perseverancia, el ahorro y la capacidad de adaptación.

El éxito de la comunicación intercultural dependerá de nuestro grado de comprensión y aceptación de la otra cultura, así como de conocer los rasgos culturales propios que pueden ser llamativos para la otra cultura.

Un ejemplo recurrente de estos supuestos son los empresarios occidentales que hacen negocios con los países asiáticos y regresan satisfechos de sus periplos, convencidos de que

vuelven con un trato cerrado. Cuando descubren que no es así se extrañan y se justifican diciendo que en aquella cultura son todos unos mentirosos.

Y es que algunas culturas asiáticas son de muy alto contexto, es decir, aquellas en las que la información está en el contexto físico en el que se desarrolla el mensaje o internalizado en el emisor. Mientras que en la información de bajo contexto, la información está implícita en el código del mensaje, solo y exclusivamente.



Aequalis 2017

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI

Al negociador occidental no le han engañado, simplemente ha dejado escapar algunos detalles del contexto en el que se desarrolló la conversación. Su falta de pericia y experiencia crosscultural le impiden saber que la confrontación de un “no” tajante no está permitida en la etiqueta de estas culturas.

Vemos pues que la cultura es un entramado muy complejo de creencias, supuestos, asunciones - algunas muy visibles y otras totalmente invisibles, que lo condicionan todo.

Pero todo, incluso la cultura más arraigada, se puede cambiar si hay verdadera voluntad de hacerlo, y si se ponen los medios

**“Hofstede:
Estudiar la cultura
sin experimentar un
choque cultural es
como practicar nado sin
experimentar el agua”**

necesarios. El autor John Kotter define cuáles son las fases que garantizan la transición efectiva a una nueva cultura.

- Establecer un sentido de la urgencia
- Asignar un equipo que lidere el cambio
- Desarrollar una visión clara
- Comunicar dicha visión
- Eliminar obstáculos
- Planificar y obtener *quick wins*

- Consolidar y producir más cambio
- Anclar los cambios en la organización

Si la implementación de nuevas prácticas de diversidades *bottom-up* no es mucho más sencillo. A menudo surge de la iniciativa personal de algún trabajador que escala y se aprueba en algún comité. El proyecto recae en algún departamento, ya sea Talento, Comunicación o Cultura, con el mandato de presentar un plan en un tiempo récord y con un presupuesto exiguo, si no totalmente inexistente.

Es en estos casos cuando surge la terrible situación en la que un equipo con más o menos experiencia le tiene que “vender” al Comité de Dirección un proyecto que normalmente no desea comprar. Y si lo consiguen se ven obligados a ganar sus voluntades para desarrollar los procesos descritos anteriormente. A continuación exponemos algunas de las recomendaciones a seguir para no morir en el intento.

Sólo hay tres tipos de iniciativas y argumentos a los que un Comité de Dirección atiende, que son aquellos que:

- Incrementan las ventas
- Reducen los costes
- Reducen el riesgo

No es recomendable acudir a dicho comité con datos referentes a ventajas competitivas o buenas prácticas de otro sector, ni tampoco hacer un “corta pega”

de lo que le funciona a nuestra competencia directa. Lo más adecuado es hacer una profunda reflexión empezando por ligar el *case* de la diversidad a los valores, la misión y la visión propios y únicos de la empresa. Si los valores de la empresa giran en torno a la eficiencia y los costes, debemos buscar argumentos que nos aproximen a esos objetivos. Si por el contrario la misión gira en torno a la constante innovación, nos centraremos en ella.

Hay cuatro *drivers* principales para hacer que la diversidad bien gestionada se convierta en una ventaja competitiva y no en un lastre en forma de coste.

- **Compliance**, que se refiere a la necesidad de adaptarse a la norma del regulador.
- **Negocio**, ya sea el diseño del producto, el canal de distribución, la gestión de proveedores y en general todas las actividades primarias y de soporte que forman la cadena de valor.
- **Talento**.
- **Sostenibilidad Social**. La empresa es un excelente agente social de cambio.

En puridad las cuatro son una unidad, y su adecuada gestión está dirigida a un único fin: aportar valor al cliente y por ello cumplir con la misión última de toda empresa que es la viabilidad. Y a partir de ahí, dar curso a los compromisos adquiridos con todos sus *stakeholders*, ya sean estos inversores, clientes,

proveedores o fuerza laboral. Las cuatro bien gestionadas están enfocadas a incrementar las ventas y a reducir el riesgo y los costes.

“La innovación y el conocimiento son la clave para competir”

El mayor reto al que se puede enfrentar el equipo designado para desplegar una nueva visión estratégica de la diversidad en una empresa es una cultura arraigada fundamentada en valores incompatibles con el respeto a la diferencia como una ventaja competitiva.

Por ejemplo, en el caso de la innovación, ocurre que muchas organizaciones totalmente estancadas en las viejas maneras de hacer las cosas constatan, abrumadas, que deben cambiar para seguir compitiendo. Ya veíamos antes como Schein afirma que la cultura se refleja en las estructuras internas y en concreto en la forma de reconocer o censurar comportamientos. Si la cultura de esta empresa tiende a castigar excesivamente el error por el fracaso al intentar cosas nuevas se enfrenta a un gran reto. Nadie se atreverá a abordar los cambios necesarios, por miedo a ser penalizado. Para innovar es necesario que la organización asuma el coste del proceso de la prueba y el error; de otro modo nos mantendremos en las inercias.

**Aequalis
2017**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

Como decíamos, este equipo de valientes se ve ante el reto de convencer a la cúpula de la urgencia del cambio - tal y como veíamos en los pasos de Kotter-, y de granjearse su adhesión sin fisuras.

uno táctico. Siempre es mejor hacer algo, aunque sea poco, que quedarse con los brazos cruzados. Esta labor de zapa será un buen caldo de cultivo si en el futuro soplan nuevos vientos de cambio.

Con demasiada frecuencia ocurre que no es el momento, que no

Vemos pues que cada empresa tiene su propio case que solo

Aequalis
2017

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

20



hay recursos disponibles, o que los intereses espurios, el confort de las inercias o el miedo a lo desconocido paralizan el cambio desde arriba. Si queremos seguir adelante deberemos sustituir un planteamiento estratégico por

puede construirse tras una reflexión introspectiva en torno a los registros de su cultura, y las ventajas competitivas con las que de forma única y exclusiva compite en el mercado y se diferencia del resto del sector.



Desestacionalización del turismo LGTBI.

Para visualizar lo anteriormente expuesto, y a modo de ejemplo genérico, pues cada empresa compite según sus alineamientos únicos, podemos comparar el sector de la consultoría con el del turismo.

En el primero, la innovación y el conocimiento son la clave para competir, y ambos residen en sus equipos altamente cualificados y por ende con mayor movilidad que la media. La rotación voluntaria de este sector es más onerosa ya que los costes de atracción y *onboarding* son altos y además, con la marcha de sus empleados existe fuga de *know how*, cosa que puede provocar pérdida de clientes y riesgos *reputacionales*. Por ello en el caso de la diversidad de este sector el *driver* principal suele ser el talento. Por supuesto, aunque la gestión de la marca de empleador sea la principal motivación para apostar por una adecuada gestión de la

diversidad, esto no implica que desde ahí no evolucione y se haga transversal afectando a la gestión de proveedores, al diseño de productos y servicios o a sus alineamientos de sostenibilidad.

Por su parte, en el turismo, el cliente suele ser el detonante. Dentro del colectivo de hombres gay existe un nicho relevante formado por hogares sin hijos y con doble ingreso. No necesariamente gozan de un mayor nivel adquisitivo que otras parejas pero disponen de más renta y tiempo para gastar en ocio y viajes. Viajan más y cuando viajan, gastan más. Además al no estar sujetos a las fechas de las vacaciones escolares rompen la estacionalidad que en este sector está muy marcada. Por supuesto ningún hotel o crucero que apueste por este nicho lo puede abordar sin una sensibilización y formación adecuada de su fuerza laboral y por supuesto sin aplicar

**Aequalis
2017**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

las buenas prácticas de igualdad efectiva de todos sus empleados normalizando la realidad LGBTI.

Concluimos que hacer una buena implementación de políticas de diversidad requiere un trabajo de reflexión para diseñar un *case* específico ligándolo a la estrategia única de cada empresa. Pero como hemos visto, si eso no es posible, se puede invertir el proceso y en lugar de ir de lo estratégico a lo táctico hacerlo a la inversa, es decir, realizar pequeños movimientos tácticos que a su vez, en un medio o largo plazo, pueden constituir el terreno abonado que permita una transición menos drástica hacia la nueva cultura.

No podemos ocultar que en este último proceso estamos expuestos a la inconsistencia, por ejemplo, si lanzamos una acción publicitaria dirigida al público LGBTI, y no hemos

trabajado el tema internamente con nuestros empleados, esta campaña se puede volver contra nosotros como un *boomerang* y no estaremos preparados ni coordinados para afrontar la incoherencia.

En **Accenture** se dieron cuenta de que la innovación y la tecnología estaban transformando su mundo y sus equipos en terminales y en números. Decidieron repensar su estrategia. Al tratarse de una B2B de consultoría, reconstruyeron su *case* enfocado al *driver* del talento y así los humanos que constituyen sus equipos y su talento fueron movidos al epicentro de su estrategia. En el capítulo de ciclo de vida del empleado veremos como esta estrategia se plasma en tácticas y acciones reales enfocadas entre otros al talento LGBTI, para triunfar en cada uno de los momentos de la verdad del ciclo de vida del empleado.

3. MARCA DE EMPLEADOR: UNA PROPUESTA DE VALOR MÁS INCLUSIVA

En el primer capítulo de este informe veíamos que hay cuatro perspectivas principales para abordar la diversidad, aunque todas ellas están enfocadas a un único fin, que es aportar valor al cliente y por ello diferenciarse garantizando la viabilidad de la organización. La empresa puede así cumplir con los compromisos adquiridos con todos sus *stakeholders* y por ende garantizar su viabilidad. En este capítulo nos focalizaremos en diversidad y gestión de talento.

Nuestro país tradicionalmente arrastra cifras de desempleo más o menos altas. Incluso personas de alta cualificación tienen a menudo dificultades para optar a un puesto de trabajo. Estas circunstancias han generado el espejismo de que nuestro mercado es de oferta de empleo y no de demanda. Es un error.

“Existe una ventaja competitiva muy notable en la fidelización, la formación continua y en el cuidado del empleado a todos los niveles jerárquicos”

Incluso hasta en los puestos de más baja cualificación es un reto encontrar profesionales adecuados, motivados, con movilidad y abiertos al reciclaje continuo que a menudo requiere el mercado laboral. A esta confusión se añade la falacia, instalada en algunos equipos de gestión de talento, que asume que la rotación voluntaria no tiene coste.

El caso de **Mercadona**, con una estrategia de excelencia en la gestión de equipos, demuestra

Aequalis
2017

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad
LGTBI

23

KANTAR W^LRLDPANEL

ESPAÑA Cuotas de mercado de la distribución (últimos 12 semanas)



Cuotas de mercado de la distribución. Kantar World Panel.

que existe una ventaja competitiva muy notable en la fidelización, la formación continua y en el cuidado del empleado a todos los niveles jerárquicos. El crecimiento exponencial, incluso durante la crisis, y su constante ganancia de cuota de mercado respecto a los viejos líderes de la gran distribución francesa, demuestran que una política de empleados motivados y bien formados, preocupados de que sus clientes no esperen largas colas en las cajas y que atienden siempre con respeto y con una

voluntaria. Solo miden la rotación por despido y se calcula en función de la indemnización. No se suelen tener en cuenta otros aspectos como los gastos incurridos en formación, el coste de oportunidad, las consecuencias en la marca de empleador o el riesgo reputacional.

La marca de una empresa es un entramado muy complejo en el que se suman las diferentes marcas comerciales ligadas a ella - si es multiproducto-, sus

Aequalis 2017

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI

24



Mujeres graduadas.

sonrisa, contribuye a fidelizar clientes. Aun cuando no siempre encuentran sus marcas favoritas en las estanterías.

Estamos habituados a ver cómo las empresas implementan complejos sistemas de *analytics* para hacer seguimiento de ventas, crecimientos o incluso para poder hacer proyecciones, pero todavía muy pocas saben calcular el coste de su rotación

atributos, y, algo que cada vez cobra más fuerza, su marca de empleador. Hace veinte años, cuando los graduados del MBA elegían carrera, todos querían trabajar en las grandes consultoras y despachos con *chesters* de cuero; ahora mueren por colocarse en empresas más desenfadadas que tienen fútbol en la cantina y acuden a la entrevista en bermudas y chanclas.



Propuesta de Valor para Empleados.

La marca de empleador tiene atributos tangibles e intangibles que son esenciales para retener el talento dentro de la empresa y para atraer a los mejores perfiles. Todos ellos se materializan en la propuesta de valor al empleado (PVE): el salario, con todos sus emolumentos variables y en especie, o el lugar de trabajo son aspectos tangibles. El reconocimiento, el ambiente laboral o incluso la reputación corporativa de la empresa son aspectos intangibles.

Richard Mosley pone la PVE en el centro de la ecuación. Según este autor, este conjunto de atributos constituye los argumentos que hacen que los empleados se sientan vinculados y se queden o, si todavía no constan en la nómina, deseen trabajar en esta empresa.

En la medida en la que se haya construido un *storytelling* adecuado y se dé a conocer en torno a los atributos que

“El hecho de tener una buena marca de empleador ya es una ventaja competitiva”

tiene la PVE, los empleados los tendrán más claros y les será más fácil valorar los pros y contras de irse o de quedarse. De cara al resto de *stakeholders* la marca de empleador es pura comunicación. La participación en rankings, gestión de las redes sociales, visibilidad en prensa o relaciones institucionales, son algunos de los vehículos para llegar a ser percibido como un buen empleador.

No hace falta construir una marca de empleador - toda empresa tiene una-, pero el hecho de tener una buena marca de empleador ya es una ventaja competitiva.

Una buena PVE se construye en un diagrama de coordenadas en la que por una parte están la lista de beneficios tangibles e intangibles que la empresa ofrece y por otro lado el ciclo de vida del trabajador, que constituye toda la transición desde que es un postulante hasta que se va, ya sea por jubilación o baja.

La adecuada gestión de la diversidad y la inclusión en igualdad de todas las minorías es uno de los atributos que mejoran la propuesta de valor al empleado en cada una de las fases de su ciclo de vida. En el siguiente cuadro mencionamos

**Aequalis
2017**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

Atracción de talento	Contratación y Onboarding	Formación y Desarrollo	Reconocimiento	Salida	Reenganche
<ul style="list-style-type: none"> - Marca Empleador inclusiva - PVE igualdad de oportunidades - Ranking - Ferias de empleo - Corporate Partners - Página web - Discriminación positiva yacimientos de talento 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Programa de inmersión en la cultura de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilización y formación - Remuneración - Desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> - Compliance - Guía de transición - Cuartos de baño - Transparencia - Liderazgo LGTBI - Página web - Estrategia con objetivos y medición 	<ul style="list-style-type: none"> - Cálculo del coste de rotación voluntaria - Cálculo del coste de rotación involuntaria - Entrevista de salida 	<ul style="list-style-type: none"> - Marca de empleador - Alumni - Eventos

Los atributos que mejoran la propuesta de valor al empleado.

solo algunos ejemplos relativos a la dimensión LGTBI que pueden mejorar nuestra propuesta de valor al empleado.

herramienta de *benchmark* y autoevaluación. Además, a través de sus formularios, suelen ser una sencilla guía de los atributos e hitos que debe cumplir nuestra estrategia de diversidad.

Aequalis 2017

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI

26

ATRACCIÓN DE TALENTO

Marca de empleador inclusiva

Desde **AEQUALIS** no nos cansamos de repetir que las políticas de diversidad no son modas ni proyectos temporales sino que deben ser parte de la cultura de la empresa e incluir todas las dimensiones, liderazgo femenino, cultura, edad, balance de vida personal y profesional, diversidad funcional, etc. Todas ellas deben ir de la mano explotando las sinergias que surgen entre ellas.

Rankings

Muchas empresas evitan participar en rankings por miedo a no salir los primeros e incluso hacer más patentes sus debilidades. Si los *rankings* son serios están enfocados a ser una

Ferías de empleo

Cualesquiera que sean nuestros yacimientos de talento no debemos escatimar ninguna oportunidad para hacer patente que nuestra empresa busca talento sin barreras, que todo el mundo es bienvenido. Los grupos de empleados LGTBI (*LGTBI ERG*, *Employee Resource Groups*, en inglés) son una herramienta muy útil en esta fase. No siempre es posible acudir a los eventos de reclutamiento con profesionales LGTBI que puedan resolver todas las dudas. Las personas que representen a la empresa deben saber responder estas cuestiones y es recomendable poder dar contactos de personas empleadas LGTBI que sean

accesibles y activas en abordar estas solicitudes.

Corporate Partners

Muchas empresas ven en la búsqueda activa de perfiles LGTBI la manera de obtener una plantilla más equilibrada. Por ello acuden a reclutar o a hacer *networking* a eventos específicos para el colectivo LGTBI.

Patrocinar, colaborar o interactuar con organizaciones que apoyan a estos colectivos, sobre todo cuando se trata de grupos en riesgo de exclusión, tiene la doble contrapartida de acceder a este talento y de actuar como agente social para el avance en la igualdad. **ATA (Asociación de Transexuales de Andalucía)** y **AET-Transexualia** son organizaciones que entre sus muchos objetivos ofrecen apoyo a las personas en transición para ayudarlas a superar la transfobia internalizada. Se trabaja con especialistas, con apoyo *inter pares* mejorando la autoestima y por ende la integración sociolaboral.

Página Web

Pocas empresas son conscientes de que cuando un candidato/a LGTBI con un perfil altamente competitivo busca trabajo, cada vez con mayor frecuencia somete a la prueba ácida de la diversidad a su posible empleador. Se trata de una sencilla búsqueda “LGTBI y el nombre del empleador”. Debemos contar con un *corner* de inclusión, debe ser una web con hitos y contenidos actualizados,

y con enlaces vivos. No importa que sea global pero siempre debe contar con hitos locales que demuestren que nuestra empresa también aquí es inclusiva.

CONTRATACIÓN

Entrevista

Si nuestra empresa es un entorno seguro para trabajar y nuestra cultura es inclusiva la entrevista de reclutamiento es una excelente ocasión para hacerlo patente. Nos podemos encontrar con tres situaciones: Puede que la persona entrevistada sea heterosexual y que no se sienta cómoda trabajando con personas con diferentes orientaciones e identidades sexuales. Es bueno que desde el mismo momento de la contratación sepa que el respeto a la diferencia es la ley que impera en la organización. Si se trata de una persona LGTBI dentro del armario sabrá que, si lo desea, goza de libertad para compartir quién es sin riesgos. Y si es abiertamente LGTBI es una buena oportunidad para resolver dudas y conocer su motivación hacia el grupo de empleados y aliados LGTBI.

Programa de inmersión

Siempre debe trabajarse la diversidad en todas sus dimensiones. A menudo las empresas perezosas que prefieren dejarse llevar por las inercias alegan que las organizaciones no son homófobas, lo son las personas. Pero sí lo son si permiten que las personas que ejercen su homofobia lo hagan

Aequalis
2017

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI



Aequalis 2017

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

28

sin control dentro de la empresa. Podemos no compartir el estilo de vida de nuestros colegas y nadie nos exige que lo aprobemos, pero el respeto es la línea que mantiene al margen cualquier discrepancia. Las reglas del juego deben quedar claras desde el primer momento.

FORMACIÓN Y DESARROLLO

La formación y la sensibilización son tan cruciales para el despliegue adecuado de la gestión de la diversidad en las organizaciones que se tratará en un capítulo monográfico más adelante en este informe.

Remuneración

Pagar igual salario en función del mismo desempeño y mismos objetivos obtenidos

es un principio básico para la igualdad efectiva. Para lograrlo además de una voluntad firme es recomendable:

- Transparencia en la descripción de los puestos, y las obligaciones, derechos y objetivos ligados a ellos.
- Transparencia en la fijación de objetivos que siempre deben atender a criterios lo más cuantificables posibles.

Desempeño

Si la fijación de objetivos es un gran reto, no lo es menos hacer una adecuada evaluación del desempeño. Aun cuando la fijación de objetivos se haya hecho de la forma más objetiva posible. Es relativamente frecuente caer en sesgos en este momento tan vital dentro de la

empresa, que no solo suele estar ligado a bonus variables sino que también afecta a programas de alto potencial, líneas de sucesión, etc. En cuanto al desempeño, los dos sesgos más habituales se refieren a minimizar los logros y sobrevalorar los errores de las personas con las que no tenemos afinidad. Asimismo es frecuente tener dificultades para delimitar con exactitud a quién debemos atribuir el logro y quién es el verdadero responsable de un desempeño deficiente. Debemos tener en cuenta que la jerarquía, la visibilidad -que está muy ligada a la popularidad - o las asunciones juegan muy en contra de las personas LGTBI.

Esta situación se hace especialmente grave en las organizaciones que no han sido capaces de generar entornos seguros para que las personas LGTBI puedan ser ellas mismas. En estos casos tendrán más dificultades para socializar y hacer *networking* y pueden ser objeto de homofobia y discriminación (aspectos muy relevantes en las evaluaciones 360). Por otro lado ya hemos visto en otras ediciones de Aequalis cómo esta situación penaliza su productividad y su capacidad para innovar.

Estrategia, objetivos, medición

Cualquier plan estratégico debe tener unos objetivos marcados y ligados a ellos, un cuadro de mando que recoja todos los KPIs que se van a monitorizar. Si el case de la diversidad dictamina

que existen metas de necesario cumplimiento, todos los mandos deben estar embarcados en ellos; ligar estos objetivos de los altos ejecutivos es una manera efectiva de garantizar su consecución.

SALIDA

Cálculo del despido

Nuestro país es un entorno de bajas cotas de movilidad, ya lo hemos visto, donde el despido es muy traumático todavía, tanto para la empresa que debe hacer frente a la indemnización como para el empleado que se enfrenta



Asociación de Lesbianas Emprendedoras de Catalunya.

al gran reto de volver a colocarse en un mercado que tiene altas reticencias a contratar. Aunque todavía hay cambios necesarios, a causa del abaratamiento del despido y la salida de la crisis existe una mayor facilidad para volver a la actividad laboral. Estamos dejando atrás el concepto de “empleador de por vida” y emprendedores, *freelances* y autónomos florecen por doquier. Pero el despido tiene

Aequalis
2017

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

29

altocoste: inversiones que hay que duplicar con el nuevo empleado, costes de oportunidad hasta que el nuevo empleado llega a su rendimiento óptimo y riesgos que se podrían haber evitado. Cada empresa debe saber calcular los costes tangibles e intangibles de sus despidos y sumarlos a la indemnización.

Cálculo de la rotación voluntaria

Wayne F. Cascio ha desarrollado fórmulas para calcularlo, pero además de los costes de oportunidad y las duplicidades cuando se trata de perfiles de alta cualificación y demanda en el mercado, el trabajador o trabajadora se lleva *expertise* de la empresa, *network* y puede llevarse consigo a los clientes o a otras personas empleadas. Y si se trata de una persona LGTBI que se va porque siente que trabaja en un entorno no inclusivo crece el riesgo de daño a la marca de empleador y a la reputación de la empresa. Y no siempre ha de tratarse de una denuncia formal, un comentario en Glasdoor Job puede ser más dañino.

Entrevista de salida

La entrevista de salida es un procedimiento que pocas veces ofrece una solución para la persona que se va, pero aporta mucha información para conocer puntos de mejora.

Si el despido se produce porque la persona no se adecuaba al perfil requerido es un error de reclutamiento, pero si su perfil era adecuado pero su motivación ha fallado, han sido

las herramientas de *engagement* las que han fracasado; no hemos sido capaces de ganarnos su compromiso.

REENGANCHE

Alumni

El aumento de la movilidad no siempre es una mala noticia para la empresa; gracias a ella también se puede optar a buenos perfiles que antes se mantenían cautivos en la competencia. La globalización, la fuerte presencia de los *milenials* o la transformación

Aequalis 2017

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI

30



Campaña Accenture "We are proud supporters of Pride".

digital de las empresas, son algunas de las causas. La falta de compromiso temporal de los *milenials* con su empleador, sus constantes necesidades de cambios y nuevos retos, su necesidad de reconocimiento y sensación de pertenencia y las nuevas fórmulas de colaboración como trabajadores por cuenta ajena, pueden jugar también a favor.

Grandes consultoras y empresas tecnológicas están

realizando notables esfuerzos por desarrollar programas de alumni que antes solo existían en universidades y escuelas de negocios. Y es que los milenials también vuelven.

Marca de empleador

Contratar a un antiguo empleado puede ser muy rentable, ya que conoce a la empresa, conoce las redes y la cultura, los procedimientos y además, igual que en su momento se llevó el *expertise* ahora puede devolver el de la competencia. A través de



la comunicación con los alumni, newsletters o eventos, debemos asegurarnos de que nuestros antiguos empleados conocen los avances de nuestra organización en diversidad. A veces nos puede sorprender la cantidad de aspectos intangibles que pueden desencantar a una persona profesional que aparentemente está bien pagada y reconocida.

La estrategia de **Accenture** para construir un lugar seguro para que las personas LGTBI puedan

producir y crear en igualdad se plasma entre otros en los siguientes hitos. Muchos de ellos pequeños detalles que suman:

- La descripción de los puestos siempre se hace en inglés aprovechando el género neutro.
- Todas ellas incluyen un *waiver* de no discriminación que de forma explícita se refiere a la identidad y a la orientación sexual.
- En la página web de empleo hay un corner dedicado a talento LGTBI, con oportunidades, hitos, reconocimientos, etc.
- Todo el equipo de *recruiting* recibe formación específica de diversidad LGTBI y en gran mayoría forma parte del equipo de aliados.
- Forman parte de REDI
- Tercer puesto del ranking EMIDIS
- Premio Triángulo Empresa otorgado por COGAM gracias al “Programa de inserción laboral para población Trans”
- Aplican criterios de selección específicos para población vulnerable a las personas trans. Tal es el caso de la contratación de Maia Vázquez, a la que se contrató como “Entry level” a pesar de superar la edad debido a su proceso de transición.

Contratación y Onboarding:

- Mención explícita durante la entrevista del área de Diversidad LGTBI y la red de Aliados.
- Trabajan en la formalización

Aequalis
2017

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI



María Ortuño y Gabriel Martín reciben el premio Triángulo Empresa de COGAM.

personas LGTBI externas de la compañía que son referentes profesionales en otros campos: James Costos, Joan Matabosch o Javier Maroto han sido algunos de ellos.

Reconocimiento:

- Estrictas políticas de no discriminación que de forma explícita protegen a las personas LGTBI.
- Líderes LGTBI visibles en cada geografía.
- LGTBI Action Team en cada geografía.
- Existencia del Comité de I&D global y local al más alto nivel.
- Estrategia de captación de nuevos aliados.
- Cuadro de mando con KPIs cuantificables

Salida

- Entrevista de salida

Reenganche

En este campo el testimonio de María Ortuño, que regresó en 2015 a Accenture, es más representativo que cualquier otra explicación.

“El cambio de la compañía en los últimos años ha sido extraordinario en todo lo relativo a I&D y a LGTBI. Como persona del colectivo, a día de hoy, no me plantearía moverme a una compañía que no tuviera un área LGTBI, si no fuera para crearla.”

de un programa de *mentoring* que ahora funciona de manera informal.

Formación:

- Sesgos inconscientes para toda la compañía.
- El programa L3 (LGTBI, Leaders, Learning) con representantes de Europa/Latam/NA, tres días de inmersión, unas 30 personas de 20 países con diferentes backgrounds y roles con los siguientes objetivos.
 - Comprender los retos y las oportunidades de ser LGTBI en la compañía.
 - Conocer el programa Pride de Accenture.
 - Liderazgo y cómo ser más exitoso siendo la mejor versión de uno mismo.
 - Construir red.
- Eventos “We Are”, se invita a

Aequalis 2017

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI

4. FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN, LA CLAVE DE LA INCLUSIÓN

La diversidad LGTBI se ha introducido recientemente en las agendas de muchas empresas. Llevamos años trabajando la diversidad de género y también la diversidad funcional pero tristemente todavía es muy frecuente oír en el entorno de algunas empresas que la diversidad LGTBI pertenece a la esfera del privado. Y por supuesto que están los aspectos relativos a la intimidación (al igual que en las personas heterosexuales), pero también, los afectos, la familia y por ende los derechos laborales. Es deseable que todos los niveles jerárquicos de la empresa reciban formación sobre diversidad LGTBI y sobre todo las cúpulas más altas, que es desde donde se debe impulsar cualquier cambio cultural.

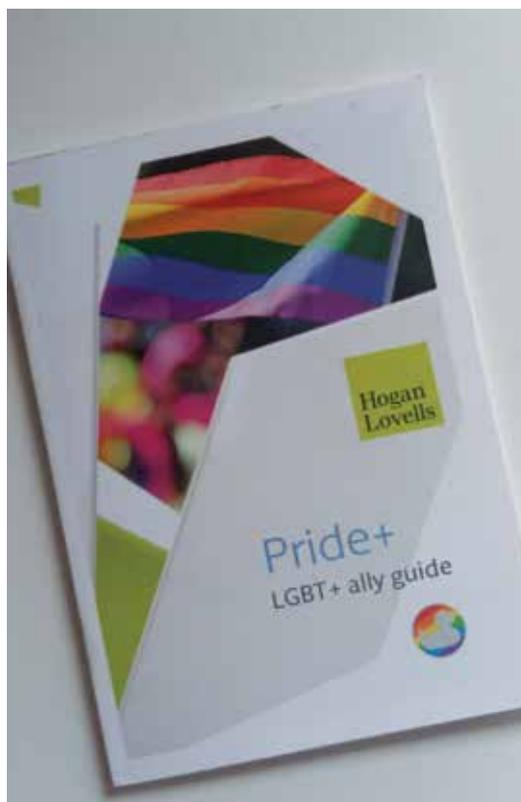
Existen cinco niveles o enfoques en los que debemos incidir.

- **Marco conceptual:** enfocado a definir los conceptos más elementales, tales como diferenciar identidad y orientación sexual, y a definir la homofobia y sus diferentes representaciones. Algunas empresas editan pequeñas guías muy breves que reparten en eventos de diversidad o coincidiendo con fechas señaladas, como el Orgullo, Pride o el Día contra la Homofobia. Destacamos la guía Pride+ editada por el grupo de aliados de **Hogan Lovells**, que además

de un glosario y de establecer las políticas de la empresa respecto al lenguaje inclusivo, define los objetivos del grupo de empleados, el concepto de aliado e invita a sus profesionales a trabajar pro-bono con organizaciones sin ánimo de lucro y otras iniciativas relativas a personas LGTBI en riesgo de exclusión.

“Es deseable que todos los niveles jerárquicos de la empresa reciban formación sobre diversidad LGTBI”

- **Empoderamiento:** al contrario de lo que sucede con otras minorías discriminadas, las



Guía Pride+ de Hogan Lovells.

Aequalis
2017

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

personas LGTBI, además de haber sufrido la homofobia en el colegio o en su entorno social, a menudo también la han sufrido en el entorno familiar, donde la no aceptación de los progenitores puede tener graves consecuencias en términos de autoestima.

La experiencia ha demostrado que los programas de *mentoring* han resultado muy eficaces para mejorar el liderazgo femenino, a menudo lastrado por la inercia cultural que hace que las mujeres le den menos importancia a aspectos de primer orden si se quiere llegar a las cúpulas de decisión, como el *networking*, la asertividad, la visibilidad o la negociación. Ofrecer mentores al colectivo LGTBI será tremendamente efectivo y sobre todo si además son referentes LGTB, pues la empatía se ve superada por la experiencia.

- **Sensibilización:** una vez que ya se ha superado el conocimiento básico de la diversidad LGTBI es necesario dar un paso más y abrir debates que están todavía en el limbo de la controversia. Todavía no es unánime que el uso de las palabras “maricón” o “bollera”, además de valorarlo en relación a la intención del emisor, también se tiene que valorar en función de la reacción del receptor. Ante la imposibilidad de conocer las consecuencias en cada momento es mejor evitarlo en el entorno de trabajo.

- **Gestión:** es necesario trabajar

con los grupos de aliados y con los responsables de diversidad de las empresas; hay que dar un paso hacia adelante en la profesionalización de la gestión de la diversidad.

- **Sesgos inconscientes:** tras largos años de esfuerzos en diversidad de género, académicos y profesionales están de acuerdo en que no se ha avanzado tanto como se deseaba. De hecho ya se empieza a reconocer que los objetivos europeos del 20/20 serán inalcanzables al paso que vamos. Una de las conclusiones es que aunque se han desarrollado miles de programas de liderazgo con las mujeres, en el seno de las empresas no se han trabajado suficientemente las barreras inconscientes. Estos impedimentos afectan tanto a las mujeres como a sus colegas y a sus mandos. Solo desde hace unos años se trabajan los sesgos



Retención de talento.

inconscientes - una programación mental fruto de la herencia que de forma involuntaria nos invita a ubicar a la mujer en los papeles que le asignaba el modelo tradicional y nos dificulta verla en el nuevo papel que debe jugar en el siglo XXI. Pequeños gestos imperceptibles que pueden tener grandes consecuencias.

Ya se han trabajado mucho los sesgos de género, y se sabe que

ello, como partidos de fútbol o happy hours.

- **Sesgos en la evaluación.** El estudio de la profesora de Kellogg, Lauren Rivera, publicado en Harvard Business Review, demostró que en procesos de selección con test de acceso se prestaba menos atención a los errores cuando se trataba de hombres blancos que



La formación, una herramienta para eliminar sesgos.

a la hora de promocionar o elegir equipos, los directivos - y también las directivas - se dejan llevar entre otros por estos sesgos que no solo perjudican a las mujeres.

- **Simpatías personales.** Esta actitud penaliza sobre todo a las mujeres que tienen menos tendencia y tiempo para hacer networking y que además no gustan de las actividades que a veces se planifican para

cuando se trataba de hombres negros. Cualquier valoración por objetiva que parezca está sujeta a la subjetivación de los resultados.

- **Sesgos maternales.** No pocas veces cuando una mujer es madre se asume que su trabajo pasa a un segundo plano, lo cual puede ser cierto y que busque una merma en tiempo dedicado aunque esto no vaya

alineado con una rebaja en la excelencia o el compromiso. Pero es que además ya existen muchos hogares donde la corresponsabilidad permite mantener los mismos tiempos y responsabilidades.

- **Sesgos personales.** Nuestras creencias y experiencias personales no pueden interferir en las decisiones que tomamos y que afectan a la empresa.

• **Sesgos en la atribución de resultados.** Rara vez el éxito o el fracaso se debe al trabajo de una sola persona. Generalmente las personas que hacen mejor networking, que son más visibles, más asertivas, las que tienen más jerarquía, tienen más facilidades para capitalizar el triunfo y eludir la responsabilidad del fracaso.

- **Sesgos de semejanza.** Tendemos a elegir a los que son iguales a nosotros. Y además a corto plazo es más eficaz, pues es más fácil llegar a consensos con las personas que se parecen a nosotros. Esta actitud no es necesariamente más eficiente, y sobre todo supone la aniquilación de la innovación.

- **Tokenismo.** Al trabajar con minorías se tiende a extrapolar la experiencia individual al colectivo. Si trabajé por primera vez con un indio, tiendo a trasladar

sus atributos, y así nos encontramos con frases como “los indios en el trabajo son...”. A veces estos estereotipos son fruto de la diferencia cultural y están perfectamente fundamentados, pero muy a menudo son fruto de la miopía.

Las personas LGTBI están sometidas a estos sesgos y hemos de tener en cuenta que hasta los años setenta la homosexualidad en España era un delito y que, hasta la década de los noventa la homosexualidad era una enfermedad y que casi todas las religiones tienen dificultades para asumir cualquier modelo de familia que no ponga la procreación en su epicentro.

“Este trabajo de formación y sensibilización hay que hacerlo a todos los niveles”

Si tenemos en cuenta que la media de edad de los consejeros del IBEX es de setenta años, podemos deducir cual es el entorno social y la cultura empresarial predominante durante los años de su educación y primeros años de su carrera. Este dato nos lleva a pensar que este trabajo de formación y sensibilización hay que hacerlo a todos los niveles.

Ya hemos visto que las mujeres también son susceptibles de sufrir sesgos inconscientes a la

hora de tomar decisiones sobre sí mismas y sobre los demás cuando son jefas. Jesús Encinar, en su blog, se hace eco de las diferentes formas de homofobia de las propias personas LGTBI hacia otras personas LGTBI, pero también hay que extremar las alertas ya que existe una panoplia de prejuicios hacia las personas heterosexuales. Esta actitud es especialmente dura cuando se da contra las personas aliadas.

Todos estos programas pueden partir de los equipos de RRHH y Formación y ser externalizados, pero muy a menudo son liderados y llevados a cabo internamente por las redes de apoyo creadas por los empleados. Este hecho es un argumento importante a favor de los ERG, que lejos de ser guetos o grupos de poder, se convierten en poderosas herramientas para la sensibilización y el cambio cultural.

Este año, y en relación a la formación, es remarcable

el trabajo realizado por el **Banco Santander**, con el apoyo institucional y económico que cada año otorga a los Cursos de Verano de la Complutense de El Escorial y donde Ignacio Pichardo Galán presentó la primera edición del curso Empresas y Diversidad Sexual e Identidad De Género (LGBT+), en el que se ha tratado en profundidad la gestión de la diversidad sexual en el ámbito de la empresa. El compromiso del Banco Santander con esta dimensión de la diversidad se materializa con la financiación de un programa de becas específico para esta iniciativa, a la que también contribuyeron la farmacéutica **Lilly**, y las tecnológicas **SAP** y **Amadeus**.

La sensibilización sobre la diversidad sexual no se hace solo en las aulas y con currículum académico; la iniciativa de **Telefónica**, enmarcada dentro del ciclo “*Youtubers*, personas (y cintas de vídeo): Orgullo LGTBI” que todavía es accesible en la red,

**Aequalis
2017**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

37



1 Curso Empresas y Diversidad Sexual e Identidad De Género de la Complutense.



Ciclo Telefónica “Youtubers, personas (y cintas de Vídeo)”.

Aequalis 2017

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

contó con dos jóvenes referentes en las redes, Jonan Wiergo y María Cadepe, además del cantante Dani Umpi y el periodista y escritor Luisgé Martín. Un nutrido grupo de chicos y chicas, algunos envueltos en la bandera arcoíris, asistieron, distendidos y divertidos, a la animada

conversación moderada por el periodista, guionista y escritor Paco Tomás, que giró en torno a temas como la visibilidad LGTBI, el derecho a ser uno mismo sin necesidad de esconderse o el difícil momento de salir del armario.

5. INNOVACIÓN Y DIVERSIDAD, IMPOSIBLE LA UNA SIN LA OTRA

Es mucho lo que se ha escrito sobre la relación directa entre la diversidad y la innovación. En lo que respecta a la diversidad de orientación e identidad sexual no hay cifras concluyentes. Sin embargo, se relaciona la capacidad para innovar con la libertad de expresarse libremente siendo uno mismo cuando existe un entorno seguro en el que las personas LGTBI no se sienten amenazadas al desvelar su orientación o identidad.

El trabajo de Salvador Aragón en torno a la innovación profundiza sobre la definición del término, sobre los retos de su gestión y también diserta sobre cuál debe ser su corpus organizativo. Para empezar, define la innovación como una unidad transversal en la que hay un gran número de áreas organizativas de la empresa implicadas tanto en la definición de la estrategia como en la gestión. También llama la atención sobre la urgencia de coordinación entre dichas unidades. Lo mismo sucede con la diversidad; es miope pretender que la diversidad cuelgue únicamente del equipo de talento, algo que como mínimo limita dramáticamente el ámbito de ventaja competitiva que puede aportar.

Aragón y Richard Florida coinciden en dar a innovación y diversidad una relevancia alta como base de una economía

competitiva. El primero se hace eco del trabajo de Porter y Ketels, que las ponen en el epicentro de la creación de valor y de la capacidad de generar y mantener ventajas competitivas. R. Florida, a lo largo de su extensa bibliografía, relaciona

“Es miope pretender que la diversidad cuelgue únicamente del equipo de talento”

la capacidad de las ciudades de atraer al mejor talento, y también la diversidad, con el hecho de ser económicamente florecientes, cuando se trata de urbes abiertas e inclusivas.

Desde el punto de vista organizativo el autor se hace eco de la estructura definida por Crossan para una buena gestión de la innovación. Ésta es aplicable también en nuestro tema de referencia.

- Diseño de una estructura organizativa que estimule la generación de innovación.
- La definición de procesos.
- La generación de estrategias corporativas que permitan ajustar el proceso de innovación con los factores contextuales de la compañía.

Desde esta perspectiva organizacional, Aragón subraya la importancia de un liderazgo

Aequalis
2017

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI



Ventaja competitiva.

específico, capaz de desplegar todos los procedimientos necesarios para que la innovación ocurra. No todos los líderes son capaces de generar organizaciones innovadoras. Tampoco son siempre capaces de conseguir que las diferencias de sus equipos o de sus clientes se conviertan en una oportunidad.

Desde las primeras ediciones de Aequalis hemos insistido en que la diferencia ha existido siempre en las organizaciones, pero no basta con tenerla, es necesario gestionarla adecuadamente para que se transforme en una ventaja competitiva. Este mismo proceso es recogido en la obra de Aragón en lo que respecta a creatividad.

La creatividad es la capacidad para generar nuevas ideas, pero es necesaria la gestión adecuada de ese activo para que se transforme en una ventaja.

La ventaja competitiva no reside en el potencial sino en la gestión que se hace del mismo.

En este contexto cobra mucha relevancia la definición que Herring y Henderson hacen de los distintos tipos de gestión de la diversidad en las organizaciones.

- **Diversidad Ciega**, que simplemente celebra que contamos con un equipo diverso sin prestar atención a aspectos como la equidad

**Aequalis
2017**

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI

40



La ventaja competitiva reside en la gestión que se hace del mismo.

con la que todos sus miembros son tratados o si esas personas que trabajan juntas se entienden y son capaces de desplegar todo su potencial.

- **Diversidad Copo de Nieve**, que sobre todo se da en culturas muy individualistas. Por ejemplo, asume que si una persona de raza negra ha podido llegar a la Casa Blanca, en Estados Unidos ya no existe un problema de discriminación por raza. En nuestro país se da con demasiada frecuencia, y en lo que se refiere a género se materializa en la frase “las mujeres no quieren, porque las que quieren llegan, querer es poder”.
- **Diversidad Crítica**, que sí asume que hay grupos que tienen más dificultades que los demás para llegar a los puestos de liderazgo. Ya sea debido a la herencia cultural, debido a la homofobia o a sus dificultades para acceder a la enseñanza... Conocer y gestionar las barreras que les retienen es clave para que puedan dar curso a todo su potencial y contribuyan, aportando valor.

Si los procesos y las estructuras que afectan a la diversidad y a la innovación fluyen paralelos también son equivalentes los retos a los que se enfrentan. Aragón expone en su trabajo la importancia de la gestión de los

acuerdos previos. Y es que innovar implica cambiar el estatus quo anterior o al menos modificarlo, con las consecuencias que esto tiene en términos de cambiar o erradicar viejas inercias.

Los expertos saben que la resistencia al cambio en las organizaciones surge de dos vías principales. Una es la resistencia interesada de los individuos que no desean el cambio porque perjudica sus posiciones. Por ejemplo, es la reacción típica del equipo afectado cuando la dirección se está planteando la externalización de su división por ineficiencias evidentes.

En diversidad esta resistencia espuria al cambio la representan los miembros de las mayorías que arremeten brutalmente contra la gestión de la diversidad y sobre la acción positiva por el miedo a que personas que antes no entraban en la ecuación ahora se conviertan en miembros de pleno derecho.

Sin embargo, en la mayoría de los casos se trata de una resistencia racional y justificada ante dudas razonables. Y es que los cambios que implican la diversidad y la innovación no siempre pueden garantizar sus objetivos a priori. Por ello hablábamos antes del tipo de liderazgo específico para gestionar estas dos áreas. Además de todos los atributos generalistas se necesita una especial resiliencia para enfrentarse a lo nuevo, a lo diferente, al miedo de lo que uno

no conoce, miedo a salir de la zona de confort que ya domina y someterse a los avatares del juego de la prueba y el error.

Y es que, al igual que ocurre en la investigación científica, rara vez se grita ¡Eureka! al primer intento. Es necesaria la prueba-error para depurar y alcanzar los objetivos. Para gestionar adecuadamente una empresa innovadora y/o diversa es necesario aferrarse fuertemente a estos valores y apostar por ellos hasta el final, no dejándose arrastrar por los cantos de sirena que nos devuelven al calor y al confort de nuestras viejas posiciones. En diversidad también conviene

más se ha trabajado en nuestro país, con mucha frecuencia se justifican los pobres resultados en términos de representación femenina en las cúpulas de poder con la frase a la que hacíamos referencia: “Las mujeres no quieren”. No quieren puestos de primera fila, prefieren las segundas líneas.

No en todas las empresas se hace una reflexión profunda sobre la estrategia y las tácticas elegidas para paliar esta falta de representación ni se valora la ejecución. Uno de los ejemplos más frecuentes de este error es gastarse fortunas en programas de *mentoring* para mujeres de alto

Aequalis 2017

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGBTI

42

MECANISMO ORGANIZATIVO	USO EN INNOVACIÓN	USO EN DIVERSIDAD
Comunicación Interna	55,20 %	64,90 %
Formación	44,80 %	41,80 %
Uso Consultores	28,40 %	0,75 %
Incentivos	23,90 %	5,22 %

Mecanismo organizativo.

gestionar con la máxima atención la transición entre los acuerdos del pasado y las nuevas reglas del juego.

No debemos descartar que los argumentos en contra del cambio se atrincheren en nuestros propios sesgos inconscientes. En diversidad de género, la que

potencial sin trabajar los sesgos inconscientes de las cúpulas directivas, que en definitiva son las que deciden quienes medran en la empresa.

Como broche final a esta comparativa entre diversidad e innovación haremos referencia al principio de la variedad requerida



FUNDACIÓN DIVERSIDAD

Logotipo Fundación Diversidad.

en el que las dos confluyen de forma indiscutible. Este principio fue definido por Beer y Aragón en su obra lo describe así: “La variedad requerida implica que el aprendizaje se ve mejorado cuando dentro de la unidad organizativa se alcanza un nivel de complejidad similar al existente en el entorno”. Y continúa: “La variedad requerida implica replicar las dimensiones críticas del entorno en la unidad organizativa, lo que permite a dicha unidad desarrollar patrones ricos en información e incertidumbre”. Ambas son necesarias para que la creatividad fluya y con la adecuada gestión se transforme en innovación.

La Fundación Diversidad y el Centro de Diversidad que dirige Celia de Anca han realizado un estudio que refleja las sinergias entre diversidad e innovación, dos desconocidos destinados a entenderse. En este estudio, en el que también participa Salvador Aragón, además de revisarse la definición de diversidad se trabaja con profesionales

y expertos y se extraen conclusiones muy relevantes sobre ambas. En este apartado destacaremos dos: por un lado, la alta dirección considera que la diversidad contribuye a la innovación una media de casi 3,7 sobre 5, y por el otro tiene que ver con el uso de mecanismos organizativos. Este estudio infiere que si la gestión de la innovación tiene un mayor grado de madurez es debido al uso de mayor número de mecanismos organizativos. Y es ahí donde según estos autores la gestión de la diversidad tiene más oportunidades de mejora. Según el cuadro superior existen dos áreas de mejora ostensibles en el incremento de uso de más mecanismos organizativos: por un lado, en el apoyo en consultores especializados y, por otro, en el uso de los incentivos variables vinculados a objetivos en diversidad.

Como ejemplo de esta simbiosis entre diversidad e innovación destacamos el nombramiento de Eva Díaz como Directora Ejecutiva de Operaciones de Exaccta.

Aequalis
2017

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

43

“La decisión de completar mi transición de identidad sexual ha sido, sin duda, la mejor decisión de mi vida. Me ha permitido estar en paz conmigo misma y, por tanto, sacar todo el potencial que como persona y profesional puedo tener al sentirme plena. Como persona me aporta felicidad y paz. Como profesional se traduce en una ejecutiva con

mayor empatía, resiliencia y liderazgo del que tenía antes de transicionar”.



Eva Díaz de Exxacta.

Aequalis 2017

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

6. TEORÍA DEL VALOR COMPARTIDO, MÁS ALLÁ DE LA RSC

En un artículo publicado en *Harvard Business Review* en Febrero de 2011, llamado “La creación de valor compartido”, Michael E. Porter y Mark R. Kramer definen la teoría del valor compartido como una revolución en la forma de hacer negocios. Según sus propias palabras: “La competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazadas. Una empresa necesita un ecosistema exitoso, no sólo para crear demanda por sus productos, sino también un entorno que apoye al negocio. Una comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos.”

Se trata de una iniciativa que va más allá de la responsabilidad social, un paso más que saca los problemas sociales de la periferia

del foco empresarial y los pone en el epicentro de su estrategia. No es responsabilidad social, filantropía ni sostenibilidad sino una nueva forma de aumentar el valor de la empresa. Una nueva mentalidad en la que la empresa crea un valor compartido del que también se beneficia y no se concentra sólo en su beneficio directo. Una nueva manera de crear innovación y de entender la productividad.

Para llegar a esta nueva forma de hacer negocios es necesario repensar algunos modelos y concentrarse en nuevos focos, en concreto en estos tres aspectos.

- Repensar los productos y los mercados
- Redefinir la productividad en la cadena de valor
- Impulsar los *clusters* locales.

Aequalis
2017

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

45



Según esta teoría las empresas generan valor compartido construyendo clusters en los que trabajar y que le permiten mejorar su productividad, al mismo tiempo que colaboran en resolver las disfuncionalidades que amenazan dicho *cluster*, generando un círculo virtuoso de productividad.

“Vemos que la aplicación de la teoría del valor compartido pone a trabajar juntos a administraciones, organizaciones civiles y empresas”

Un ejemplo claro de *cluster* en lo que se refiere a la gestión de la diversidad es el **World Pride**, un macro evento mundial que cada dos años se celebra en una gran capital. En 2017 la ciudad elegida fue Madrid. 2,3 millones de personas participaron en cientos de eventos e iniciativas entre los que destacan la multitudinaria manifestación que aúna reivindicación, celebración y escaparate comercial para las marcas y las empresas a través del patrocinio. Eventos culturales, arte y exposiciones, música, cine, teatro, actividades de formación y sensibilización para niños y adultos, así como una gran conferencia de Derechos Humanos. Un tsunami de inclusión que también contó con los tradicionales espectáculos y fiestas. Todo ello se traduce en 115 millones de gasto directo, de los cuales más del 38% se hizo en moda y casi el 13% y 11%

en restauración y alojamientos respectivamente.

Empresas, administraciones de distinto signo político, Ayuntamiento y Comunidad de Madrid, Gobierno estatal y entidades y organizaciones civiles, colaboraron a través del *cluster* para lograr visibilidad, sensibilización y normalización y consiguieron además un retorno económico, incrementando así el beneficio mutuo de manera exponencial en forma de valor compartido. Nada de esto se hubiera logrado sin la necesaria cooperación mutua para convertir a Madrid en capital mundial del World Pride de manera exitosa.

Este ecosistema de beneficio compartido no finaliza con el evento. El poderoso entramado de relaciones establecidas para la ocasión permanecerá. Una potente ola de diversidad ha impregnado tanto a la ciudadanía, como a visitantes y turistas que se llevan una imagen de Madrid como capital de integración, pero sobre todo, se ha plantado la semilla de nuevas colaboraciones que, seguro, brotarán en el futuro.



Semáforo en Madrid.

**Aequalis
2017**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

46



Logotipo del World Pride 2017.

Las señales de tráfico LGTBI que permanecen en los 21 distritos de la ciudad, una vez finalizado el Madrid World Pride, son una muestra de la asimilación de la diversidad por parte de la ciudadanía.

Vemos que la aplicación de la teoría del valor compartido pone a trabajar juntos a administraciones, organizaciones civiles y empresas, diluyendo de algún modo las fronteras que las delimitan. Las empresas se convierten en un híbrido entre las organizaciones sin ánimo de lucro y las comerciales.

Según Porter y sus colaboradores, la teoría del valor compartido constituye la próxima ola de innovación y crecimiento en la forma de hacer negocios. Más allá de la filantropía, es una nueva manera de entender la competencia y la capacidad

de crear valor. Sin embargo, embarcar en esta nueva ola requiere un cambio de mentalidad, exige nuevas métricas, una nueva forma de medir capaz de valorar el impacto social y sobre todo, ligarlo a los intereses de la empresa.

No se trata de repartir el valor ya creado de un modo más equitativo, sino de incrementar este valor. Un ejemplo del primero sería el comercio justo, cuyo objetivo es redistribuir de un modo más equitativo el beneficio, sin crear más valor. La Teoría del Valor Compartido va mucho más allá. Si tomamos como ejemplo el caso de la producción agrícola, consiste en que los productores locales impulsados por clusters mejoran su productividad al tener acceso a mejores semillas y técnicas agrícolas y estar organizados en cooperativas para mejorar su capacidad de

negociación en las compras, de forma que se incrementa el beneficio.

En su artículo estos autores se refieren a algunas de las amenazas sociales que al final terminan por penalizar las posibilidades de crear valor dentro de las empresas, entre ellas, el riesgo ambiental, no autogestionar las emisiones y los daños que la empresa genera en la naturaleza, algo que se vuelve en contra de ella en forma de impuestos, multas y gravámenes por parte de las administraciones. También la falta de acceso a la financiación de algunas capas de la sociedad es una fuerte limitación para el comercio; desde **AEQUALIS** nos quedamos con la mención por parte de estos expertos de la desigualdad como una de las grandes amenazas a la empresa del futuro.

Bajo el nuevo prisma propuesto en esta teoría luchar por la igualdad efectiva de todas las personas, no solo dentro de nuestra empresa sino también dentro de nuestro cluster de acción, deja de ser objetivo filantrópico o una enseña de nuestra responsabilidad corporativa para pasar a ser un objetivo estratégico a medio y largo plazo.

“La desigualdad como una de las grandes amenazas a la empresa del futuro”

Este año hay varias acciones que representan este beneficio a tres bandas de la teoría del valor compartido.

Desde hace varios años la marca **Ron Legendario** patrocina la

Aequalis 2017

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI

48



Ron Legendario patrocina la fiesta de Los Palomos Cojos.



Aless Gibaja y Dulceida en el Programa Volando Voy.

fiesta de **Los Palomos Cojos**, una popular reunión que se celebra en la ciudad de Badajoz desde 2011, en favor de la igualdad y la diversidad del colectivo LGTBI. El liderazgo en distribución de Ron Legendario en la zona de Andalucía y Extremadura le da un posicionamiento privilegiado para fortalecer su imagen de marca, incrementado el reconocimiento y la lealtad entre su público. Además, su apoyo año tras año al evento contribuye, por un lado, a generar un entorno más inclusivo para las personas LGTBI y por otro, incrementa la asistencia al evento, lo cual mejora los objetivos de la marca. Este círculo virtuoso se magnifica con otras acciones de venta cruzada. Y apalancados en la fidelidad generada, la expansión a otras áreas geográficas en las que no son líderes. En otras ediciones ya hemos contado la positiva

contribución de Los Palomos en términos de desarrollo de la oferta turística de la zona. Además, la fiesta está programada en temporada valle en una comarca que tiene mucho que ofrecer, pero que también está amenazada por una fortísima competencia. Todos ganan en esta acción, la empresa, la inclusión y el turismo de un área con altos índices de desempleo.

El programa de Jesús Calleja, **Volando Voy** en Cuatro, grabado en Muniellos, es otro ejemplo de esta simbiosis perfecta. El objetivo de este gran comunicador y defensor del medio ambiente era convertir a los habitantes de esta localidad en expertos en redes sociales para que a la vez que preservan su riqueza natural puedan hacerla accesible al mundo a través de Internet. La sostenibilidad de esta área se ve amenazada por la

**Aequalis
2017**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

progresiva pérdida de población y sobre todo de los más jóvenes que, a todos los inconvenientes del aislamiento rural, le añaden la falta de un ancho de banda adecuado para acceder a Internet.

El propio CEO de **Vodafone**, Antonio Coimbra, acude en su rescate para desplegar todos los medios disponibles para garantizar que lo escarpado de la orografía deje de ser un problema con la instalación de un repetidor. La guinda a esta acción tan imaginativa la ponen los youtubers que le acompañan, junto al Sr. Cheeto, Aless Gibaja y Dulceida, dos influencers que causan sensación en las redes y que se han convertido en exitosos referentes para chicos y chicas que no se identifican con perfiles heteronormativos.

En contra de lo que uno pudiera pensar, la acogida es excelente, incluso por parte de las personas más mayores. La inclusión de personas que deciden ser ellas mismas aún a pesar de no seguir los pasos de la norma, se extiende no solo a los habitantes de Muniellos sino a todos los espectadores que siguen el programa.

Este círculo virtuoso de beneficios se hace aún más exitoso cuando tiene una transcendencia internacional como es el caso de **True Colors**, un cava brut de

Sumarroca que incrementará las ventas en un millón de euros. El producto fue seleccionado por la distribuidora en una cata a ciegas y la botella irá retractilada con la bandera arcoíris. Así se venderá en Suecia, Finlandia y Noruega, también se exportará a EEUU.

True Colors también tiene un enfoque solidario: destina 0,52 euros de cada botella que vende de True Colours a ayudar a organizaciones LGTBI. Proveedor, distribuidor y cliente se vinculan en un proyecto, que sin duda contribuirá a mejorar la vida de las personas LGTBI.

Aequalis 2017

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI

50



Cava True Colors de Sumarroca.

7. EMPLEO Y EMPLEABILIDAD DE LAS PERSONAS TRANS*

El 85% por ciento de las personas trans* no pueden acceder a un empleo; son el grupo en mayor riesgo de exclusión dentro del colectivo LGTB. Ya desde el entorno familiar son las que se encuentran con más oposición y rechazo social. A pesar de que en nuestro país la

“El 85% por ciento de las personas trans* no pueden acceder a un empleo”

familia constituye un lazo muy fuerte no es infrecuente que la desaprobación les haga huir o les expulse del seno familiar a una edad temprana.

La falta de un hogar estable coincide con la edad de

abandono de los estudios lo cual tiene una relación directa con la empleabilidad y el nivel salarial y sus opciones para encontrar y retener un trabajo digno.

La Ley 3/2007, reguladora de la rectificación registral de la mención relativa al sexo de las personas, unida a la progresiva aparición de personas trans* que actúan como referentes, ha hecho que multitud de personas que no sentían que sus cuerpos se correspondieran con su sexo sentido, decidieran transicionar. A las dificultades de reprogramar sus vidas, sus amistades, sus familias, se añaden los inconvenientes y dificultades de sus entornos laborales. Algunas de las barreras que se han encontrado han sido:

Aequalis
2017

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI



Protestas a favor de la Ley Trans.



#StopTransfobia

Bandera de la transexualidad.

Aequalis
2017

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

52

- Barreras laborales fundamentadas en el rechazo, la falta de sensibilización o simplemente en el desconocimiento.
 - La falta de procedimientos para atender a cuestiones operativas que resultan de primera necesidad, tales como el cambio de nombre y sexo en documentos como nómina, seguridad social, seguro médico, libro de familia etc.
 - Las bajas médicas y ausencias derivadas del proceso de transición que aún no están completamente consensuadas en las negociaciones colectivas.
 - La patologización de la transexualidad, en parte reforzada por algunas legislaciones, que exigen informes psiquiátricos para dar luz verde al cambio, da lugar a multitud de prejuicios y estereotipos, en su mayoría negativos.
 - La falta de sensibilización que todavía hace que la transición sea vista como una veleidad y una decisión caprichosa. Sigue generando una falta de confianza que tiene una relación directa con las posibilidades de acceso al empleo o la promoción.
 - El uso de ciertas zonas comunes, como cuartos de baño y vestuarios.
 - Discriminación y acoso.
- La hipervisibilidad de la transexualidad hace que estas dificultades se trasladen a otros entornos de la vida cotidiana y que situaciones como el acceso a un piso de alquiler sea también una barrera a causa del miedo y

el desconocimiento de muchos propietarios, que estereotipan la diversidad, cayendo en el prejuicio erróneo de relacionar directamente transexualidad y prostitución.

El cumplimiento de las leyes tal y como hemos visto en capítulos anteriores hace necesario adaptar planes de formación, cultura y procedimientos dentro de las empresas para dar cabida a esta nueva realidad. Hay empresas que ya lo han hecho y han generado entornos seguros y solventes para que sus profesionales puedan transicionar sin generarles barreras adicionales. También hay empresas que en sus procesos de selección están preparadas para valorar esta diversidad como un activo.

Existen organizaciones como **Sadaliar**, empresa canaria de ayuda a domicilio, que abogan por el fomento del trabajo profesional y de calidad contratando solo a personas debidamente acreditadas para la adecuada ejecución de sus labores, sin tener en cuenta su orientación

“La hipervisibilidad de la transexualidad hace que estas dificultades se trasladen a otros entornos de la vida cotidiana”

sexual o de género. Es por ello por lo que hacen un llamamiento urgente a la formación como primer paso hacia la integración efectiva pero siempre desde la objetividad profesional.

**Aequalis
2017**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI



Reivindicaciones laborales de las personas transexuales.



Momento de la firma del convenio entre Ritual Hoteles y ATA.

Ritual Hoteles da otra vuelta de tuerca a esta realidad y consciente de las dificultades del acceso a la formación ha suscrito un convenio con ATA Asociación de Transexuales de Andalucía para formar a nuevos

perfiles y además se compromete con la acción positiva dando prioridad a las candidaturas de esta asociación siempre y cuando cumplan los requisitos formativos exigidos.

**Aequalis
2017**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

8. DISCRIMINACIÓN MÚLTIPLE E INTERSECCIONAL

Los conceptos de **discriminación interseccional y múltiple** son muy controvertidos y están en la actualidad muy difusos y entremezclados. El trabajo que la profesora Lama Aimá realiza dentro del proyecto de investigación de Gete-Alonso y Calera contribuye a dar luz, a definir y a matizar.

El concepto de discriminación interseccional se acuñó ante la dificultad de abordar casos de discriminación laboral de género y raza. En ellos, mujeres de color denunciaron no haber sido contratadas debido al color de su piel y a su sexo quedando indefensas ya que la empresa alegaba haber contratado mujeres blancas y hombres de color. La coexistencia de estos dos motivos de discriminación invisibilizaba la discriminación. Por otro lado, esta autora diferencia la discriminación múltiple como una sucesión

acumulativa de discriminaciones. En el caso de una mujer inmigrante se daría este tipo de discriminación si para optar a un empleo se le exigieran unas aptitudes físicas que se presupone que no posee y además no se contrata más que a personas del país.

“La discriminación interseccional es la más compleja ya que la coexistencia de varios motivos hace que al considerarlos aisladamente se vuelvan indetectables”

Vemos que la discriminación interseccional es la más compleja ya que la coexistencia de varios motivos hace que al considerarlos aisladamente se vuelvan indetectables. Surge pues una forma nueva y única de discriminación que implica que

Aequalis
2017

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

55



dichos motivos no puedan ser analizados de forma separada.

Ambas requieren una atención urgente por parte de los poderes públicos, investigación por parte de los especialistas y un extremo cuidado del empleador.

El plan estratégico de diversidad del conglomerado de la ONCE e Ilunion trabaja todas las dimensiones de la diversidad atendiendo a la interseccionalidad y multiplicidad de la discriminación. No



Cupón de la ONCE del World Pride.

Aequalis 2017

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI

56

A pesar de que raza y género son las dos dimensiones más trabajadas en gestión de la diversidad, no se consigue un consenso más que en la definición del concepto sin haber logrado hasta el momento un régimen jurídico claro y definido para abordar esta discriminación, según esta autora. Lograr este objetivo en dimensiones menos desarrolladas dentro de la empresa como la diversidad funcional o la diversidad sexual se convierte en un reto a medio y largo plazo.

debemos olvidar que gran parte de las personas con diversidad funcional están además en situación de dependencia física y/o económica, ya sea institucionalizada o familiar. Y esto puede suceder incluso en edades de emancipación, lo cual pone trabas adicionales a la posibilidad de vivir una orientación y/o identidad sexual no heteronormativa si el entorno no es inclusivo.

Este trabajo interno se complementa con un

compromiso muy coherente con el lanzamiento por parte de la ONCE del cupón del World Pride, el año en que Madrid era sede de este importante evento, y evidencia este compromiso con la diversidad en todas sus dimensiones.

La intersección género-diversidad sexual no ha sido suficientemente trabajada - la invisibilidad de la mujer lesbiana es pública y notoria frente a la hipervisibilidad del hombre gay. Pero estudios realizados en Australia demuestran que las mujeres lesbianas ganan más que las heterosexuales. Lo que sí es un hecho es que ambas, lesbianas y heterosexuales, sufren la brecha salarial respecto a la media masculina.

Queda mucho trabajo por hacer para delimitar los motivos por los que las mujeres lesbianas son menos visibles y sienten que su identidad sexual es una cuestión personal irrelevante en el entorno laboral, ya que ese silencio es una barrera para su igualdad efectiva. Por eso es necesario todo el trabajo posible para visibilizar a la mujer lesbiana.

La romántica boda que protagonizan dos mujeres en la publicidad de **Magnum** muestra que la diversidad sexual también incluye amor y familia. Atrás queda la controversia de las anteriores piezas protagonizadas por Paz Vega, sin consenso sobre si era normalización e inclusión o por el contrario una representación para terceras personas. En esta

**Aequalis
2017**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI



Comercial de Magnum protagonizado por una pareja lésbica.



Campaña ING “Estar bien, es estar con quien tú quieras estar. Elige bien”.

ocasión no hay duda, cuando las miradas se cruzan no invitan a nadie más a participar.

El anuncio de la hipoteca naranja de ING añade una tercera dimensión a la interseccionalidad

sexo-género, la edad, haciendo visible no solo el amor en la tercera edad, lo cual ya es un importante logro, sino el amor entre dos mujeres ancianas y lesbianas.

**Aequalis
2017**

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI

9. PRÍNCIPES Y PRINCESAS

Trabajar la gestión de la diversidad es un poco más complejo que hacerlo en otras áreas de la empresa. La diversidad tiene profundas raíces en las creencias. Algo de lo que rara vez nos damos cuenta pues subyacen en el área de lo inconsciente.

Un dato objetivo como el porcentaje de chicas que estudian ingeniería y arquitectura, que según el Ministerio de Educación fueron el 25,8% el pasado año, se puede interpretar de dos formas distintas. Hay quien opina que es una consecuencia de la naturaleza genética y hay quien piensa que es una cuestión heredada de la inercia cultural.

Solo hay dos caminos para llegar a un punto de encuentro en disyuntivas como éstas: la

legislación vigente y el respeto. La primera, y encabezada por la Constitución, declara que todos tenemos los mismos derechos independientemente de nuestro sexo y la segunda exige que independientemente de nuestras creencias debemos respetar a todos por igual.

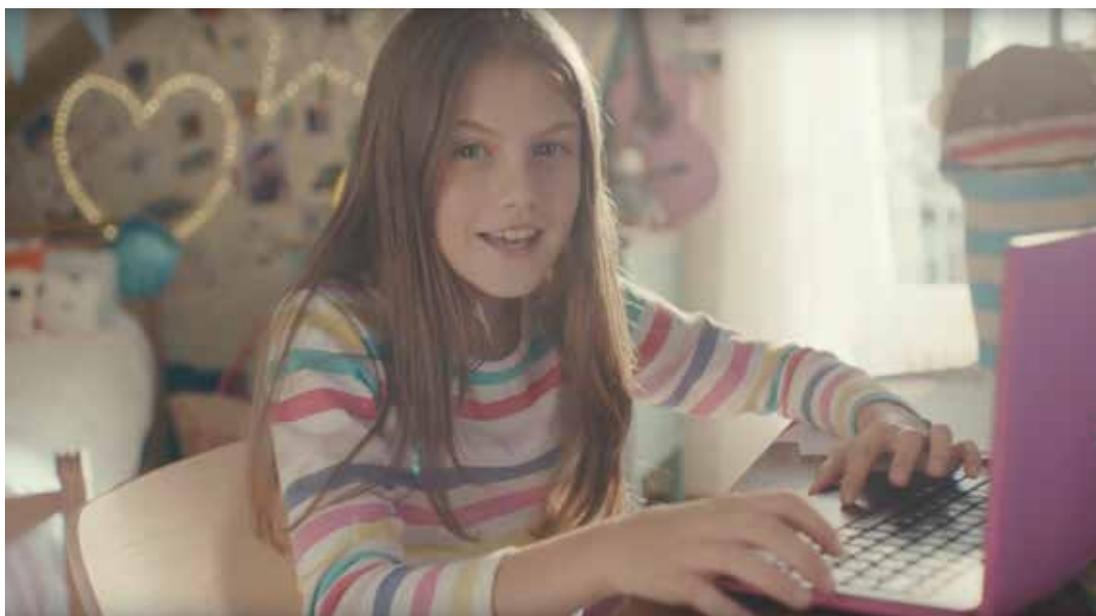
“La diversidad tiene profundas raíces en las creencias”

Cada vez son más las personas que asumen que el género es un constructo social y que perforar las orejas de las niñas cuando nacen y vestirlas de rosa es dirigirlas de algún modo desde pequeñas a labores de cuidado y por lo tanto alejarlas de la ambición, y del liderazgo.

**Aequalis
2017**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

59



Anuncio Catalana Occidente “solo princesas listas”.

En este mismo contexto enseñar a controlar los sentimientos a los niños bajo el mantra de “los niños no lloran” y empujarles hacia los deportes y la competición es una forma de entrenarles en los atributos del liderazgo: resiliencia, trabajo en equipo, jerarquía, visibilidad...

Cada vez es mayor el número de familias que se empeñan en que sus hijas desde pequeñas tengan acceso a los mismos deportes que sus hijos y se niegan a que sus hijos renuncien al ballet, si les gusta, o a jugar con cacharritos, entre otros motivos porque ven a sus propios padres, que son sus referentes, afanarse en la cocina. No se trata de intercambiar itinerarios sino de abrir el abanico para que todos, niños y niñas, tengan la posibilidad de elegir lo que más les gusta y se les da mejor. El juego de hoy es un entrenamiento para la vida del futuro.

Y aquí es donde se abre la disyuntiva de “princesas sí o no”. Un dilema que el anuncio de **Catalana Occidente** de este año zanja taxativamente “solo princesas listas”.

Los valores de igualdad de oportunidades nos han llevado a comprender poco a poco que, si queremos que las mujeres también lideren las empresas del futuro, tienen que empoderarse desde la infancia. Sin embargo, es todavía un gran reto conseguir que permee la idea de que, para la igualdad efectiva, la nueva masculinidad se debe construir bajo los parámetros de la corresponsabilidad y para eso los niños también tienen que aprender a cuidar desde pequeños y a dar rienda suelta a sus sentimientos, porque en realidad todos hemos visto alguna vez llorar a un niño.

Aequalis 2017

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI

60



Campaña Barbie Moschino.



Campaña inclusiva Samsung.

El sociólogo José Varela llama nuestra atención sobre el concepto “policía de género”, esa vigilancia fantasmal que se articula desde todos los ámbitos y en el momento en el que un chico se comporta de una forma sensible se materializa en la palabra “maricón”. En este contexto no significa homosexual, a estas edades no se sabe bien que es ser homosexual, pero sí funciona como barrera limitadora.

“Hablar de diversidad sexual e infancia es todavía uno de los grandes escollos pendientes de allanar.”

La controversia que se creó en torno al anuncio de la **Barbie Moschino**, en el que un niño aparece por primera vez en los anuncios de este juguete, muestra que el acuerdo en torno a este punto está todavía más lejos.

La campaña de **Samsung** “Hacemos lo imposible para que tú lo hagas posible” nos muestra

que la resiliencia, el cuidado, la sensibilidad y el ser capaces de superar nuestros límites es cosa de todos y en definitiva que, si queremos, todos y todas, podemos.

Hablar de diversidad sexual e infancia es todavía uno de los grandes escollos pendientes de allanar. A la hora de hablar de menores que no se identifican con los parámetros heteronormativos pero también cuando se trata de dependientes de familias homoparentales.

Los grupos más reacios a que las familias LGBTI adopten o tengan hijos argumentan que es mejor tener un padre y una madre. La **Generalitat de Catalunya** ha realizado una campaña dirigida a familias de acogida que incluye a familias homosexuales, en línea con lo que afirman las teorías de Pichardo: “Las familias homosexuales, entendidas como un modelo emergente de familia, están utilizando no solo el amor sino también la convivencia y la solidaridad duradera difusa en forma de cuidado para acceder

**Aequalis
2017**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
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 al Toni i l’Adriana, dos dels infants
que necessiten ser acollits a Catalunya.

ENTRE TOTS, FEM GRAN L’ACOLLIMENT



informa-ta'n-a-acolliment.gencat.cat

 **Generalitat
de Catalunya**

Aequalis
2017

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

62

Campaña de la Generalitat de Catalunya dirigida a familias de acogida.

a la legitimidad social dando continuidad a elementos que ya estaban presentes en las concepciones compartidas del parentesco”.

Los lazos de sangre dejan de ser el único nexo de unión y

las familias se construyen en torno al amor y el cuidado. En realidad, esta evolución afecta a todas las familias a través de la reproducción asistida, la adopción, las familias monoparentales o las familias reconstruidas tras el divorcio.

10. LO INVISIBLE SE CONVIERTE EN TABÚ

Decía Foucault que fue en tiempos de la burguesía victoriana cuando la sexualidad fue “cuidadosamente encerrada” y “confiscada por la familia conyugal” dejando todo lo demás en el campo de las sexualidades ilegítimas. Ha costado muchos años rescatar la diversidad sexual del círculo de lo ilegítimo, pero todavía hay que dar un paso más para sacarlo de la esfera de lo privado.

Ésta es la razón por la que un beso o una muestra de cariño entre dos hombres o entre dos mujeres choca en nuestra sociedad. El afecto entre personas del mismo sexo, aunque sea un beso inocente, en el acervo cultural vigente está todavía muy vinculado a la provocación, cuando es tan solo una muestra de amor como otra cualquiera.

Ahora que la familia homoparental y las vidas diversas han obtenido la legitimidad social, que antes solo tenía la heteronormativa, es urgente darle su espacio en la sociedad a través de la visibilización y la normalización. Cualquier momento es bueno, incluso para celebrar que nos ha tocado la lotería. Como el divertido anuncio de la **Grossa**, la lotería catalana, en el que todo el mundo celebra el premio menos aquellos que cuando tocaba comprar pasaron.

La necesidad de reivindicar un lugar propio y de reconocerse entre sus pares hace que a menudo las personas LGTBI se refugien en entornos exclusivamente LGTBI. También lo hacen ante la demanda de un entorno seguro libre de discriminación, aunque en

Aequalis
2017

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

63



Spot de la Grossa de Nadal.



Logotipos Acegal y Gaixample.

ocasionen estos reductos, tales como Chueca o el Gaixample, sean criticados como guetos cuando en realidad forman parte de la oferta turística y comercial de Madrid y Barcelona. Un ejemplo es el trabajo realizado por ACEGAL (Asociación Catalana de Empresas para Gais y Lesbianas), que es impulsora del eje comercial del Gaixample, que favorece a todos los comerciantes del Eixample y de Barcelona en general.

Por otro lado el asociacionismo es positivo porque reunirse genera redes de apoyo inter-pares, intercambio de conocimiento y recursos. Siempre es necesario que existan estas redes, y la verdadera integración implica que las minorías se vean perfectamente imbricadas dentro de la mayoría. Recientemente se ha creado la asociación ALEC (Lesbianas Emprendedoras de Cataluña), integrada en ACEGAL, para favorecer el empoderamiento de las lesbianas a través de talleres, cursos y Lesbian Networking.

Ana Larrañaga, Directora General de FITUR (Feria de Turismo), innovó hace ocho años cuando inauguró un corner LGBT en el que los viajes pensados especialmente para este segmento fueran protagonistas, con una especial atención al turismo gay y lésbico. La valentía y oportunidad de esta iniciativa se ve ahora corroborada cuando al pasar por cualquier stand de Fitur siempre se encuentran entre su nutrida oferta propuestas, folletos o guiños para el mercado LGBT. Ha sido un trabajo lento y duro, pero esa es la verdadera integración.

La campaña Plan de lectura 2020 de la de la Generalitat de Catalunya, que gira en torno al divertido término de “Librèfils”, como si se tratara de una especie nueva, es otro ejemplo de esta normalización. En ella, una pareja de chicos gais se hacen guiños por encima de sus libros entre otros librófilos como el abuelo o la señora que se sienta a tu lado en el autobús. “Los librófilos... se reconocen a primera vista”. Personas como tú y como yo con una misma afición compartida, la lectura.

Dentro de esta línea es relevante el acompañamiento que la cadena de Telemadrid hizo de todo el World Pride, con retransmisiones y un gran esfuerzo informativo para dar visibilidad a sus hitos más relevantes. Generando incluso un logo específico y una programación ad hoc para acercar al espectador a la realidad LGTBI. Tal fue el caso del I foro

Telemadrid, sobre la diversidad LGBTI en la empresa.

El grupo **Excelencias** es otro caso de integración normalizadora. Aunque sus distintas publicaciones no están dirigidas exclusivamente a este nicho nunca deja de cubrir las noticias que de forma específica les afectan, normalizando una nueva realidad que para muchos es simplemente desconocida.

Las publicaciones dirigidas específicamente a la comunidad LGBT son una gran oportunidad para las empresas ya que, como veíamos en los datos del estudio “Consumo con Orgullo” de **Nielsen**, las personas LGBT son buenas prescriptoras, prueban cosas nuevas que luego tienen la capacidad de poner de moda.

Marcas como **Facial Team**, **Ecovativos**, **Vichy Catalán**, **Airbnb**, han apostado por patrocinar



Entrega de Premios Excelencias en Fitur Gay-LGBT.

vídeos en la televisión online **Gayles.tv**, como la gala People in Redoelvídeo realizado con motivo del Día Internacional de la Gente Mayor con la colaboración de la **Fundació Enllaç** y patrocinado por **Airbnb**. En este vídeo se recogieron testimonios de personas mayores gays, lesbianas y transexuales que mostraron su preocupación ante la posibilidad de tener que volver a meterse

**Aequalis
2017**

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGBTI

65



Vídeo personas mayores LGBTI patrocinado por Airbnb.

dentro del “armario” si algún día ingresan en una residencia para la tercera edad.

Un repaso por la revista **Shangay**, la decana de todas ellas, nos muestra como en la industria de la relojería, perfumes y belleza, bebidas alcohólicas, moda, restauración o viajes, entre otras, ya lo saben. Como dice Alfonso Llopart, su director, los gays también conducen coches y motos, tienen electrodomésticos de línea blanca en sus casas y, sobre todo, son un grupo hiper conectado. Anunciarse en estos medios es una oportunidad de llegar a nuevos mercados, pero además mejora la reputación de la marca como referentes en diversidad ya que su público lo percibe como un guiño de respeto y aprecio. Y quizás es apostar por un grupo lo que acabará por poner de moda nuestra marca o nuestro producto.



Anuncio Dyson en Shangay.

**Aequalis
2017**

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI

11. “CONSUMO CON ORGULLO”, UN ESTUDIO DE NIELSEN

En uno de los primeros capítulos de este documento veíamos el gran reto que supone construir un case para cada empresa que justifique que la diversidad, en cada una de sus dimensiones, es un activo cuando se gestiona bien.

Veíamos que para granjearnos la confianza y el apoyo es necesario respaldar nuestros argumentos con el racional que mejor entienden los que deciden: crecimiento de las ventas y disminución del riesgo y de los costes.

A la hora de construir un case de la diversidad enfocado al driver del cliente es necesario entender bien el comportamiento del consumidor y cuando hablamos del nicho LGBT nos enfrentamos, entre otros, a los siguientes retos.

- Constituyen un universo relativamente pequeño, que no todo el mundo considera significativo.
- Es un grupo muy inaccesible (muchos de ellos están en el armario, en ocasiones para ellos mismos).
- El colectivo LGBT es muy diverso incluso en cada una de sus letras.
- Es un grupo muy vulnerable a la estereotipación.
- No se pueden extrapolar datos de otros países (práctica que es muy habitual).

“Consumo con Orgullo” es el estudio que Nielsen ha realizado para conocer mejor este

Aequalis
2017

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad
LGTBI

67



Chart “Consumo con Orgullo” de Nielsen.

segmento. Se ha llevado a cabo con una entrevista online a un doble universo con una muestra de 600 personas 50% de cada grupo, heterosexual y LGBTI, y circunscrito a la geografía española.

A continuación desgranamos algunos de los datos más relevantes:

Según el estudio de Nielsen, el colectivo representa a un 10% de la población, siendo los bisexuales mayoritarios (un 45% del total), seguidos de lesbianas (19%) y gays (17%).

El colectivo LGTBI versus Heterosexuales:

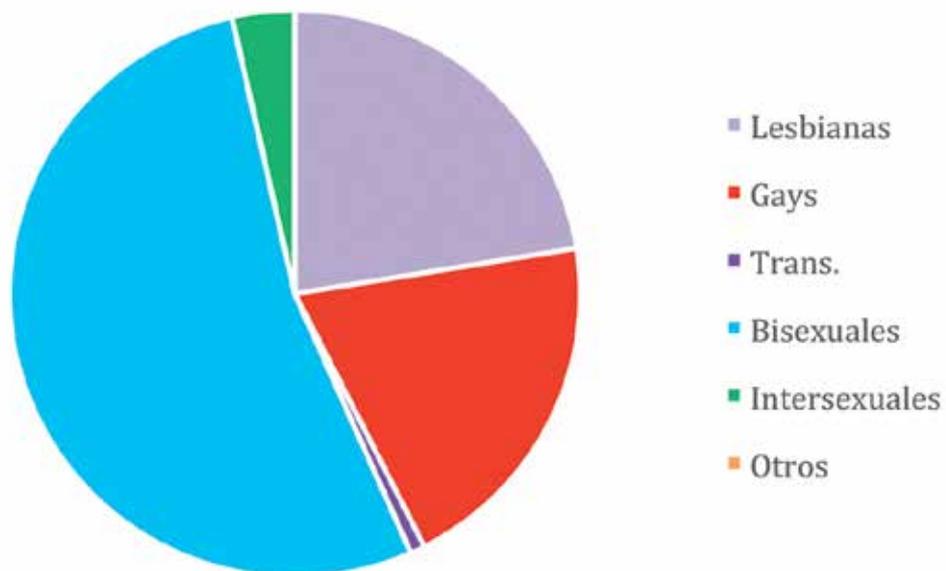
- Son marquistas, innovadores y están bien informados. Compran menos marca blanca que la media heterosexual. Antes de consumir se

informan, prueban cosas nuevas, un 16% por encima de la media.

- Muestran un perfil muy digital, con un 63% del colectivo comprando habitualmente online, once puntos más que los heteros. La distancia se amplía hasta los 39 puntos si nos referimos a la compra de alimentos, bebidas y otros productos de gran consumo de alta rotación.
- Saludables y deportistas por estética. En general, muestran una importante preocupación por la salud, lo que se traduce tanto en sus hábitos como en su consumo. Así, hacen más deporte que la media, por razones estéticas en el caso de los gays, y por reducir el estrés en el de las lesbianas.

Aequalis 2017

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI



Análisis de la población LGBTI, según estudio Nielsen.



Chart "Consumo con Orgullo" de Nielsen.

- Compran más alimentos saludables, ya sean ecológicos, sin lactosa o gluten, leches vegetales o productos enriquecidos. Dentro de los hábitos saludables se encuentra también la compra de bebidas isotónicas. Su cesta de bebidas se completa con energéticas y con bebidas alcohólicas de alta graduación.
- Comparten en mayor porcentaje casa y coche, usan más la moto y la bicicleta.
- En los grupos de edad de hasta 39 años el colectivo LGTBI muestra mayor consumo de productos culturales, ya sean museos (55% más que los heterosexuales), teatro (41%), videojuegos (36%) o lectura (11%).

- Los mayores de 40 destacan por su mayor asistencia a festivales de música (61%), fórmulas de cuidado personal como spa o masajes o salir por la noche.

Estos son algunos de los datos entresacados del estudio "Consumo con Orgullo", que no contempla el sector del turismo, uno de los que más se benefician de la especificidad de este grupo. Entre las conclusiones que podemos extraer, en términos generales, el consumidor LGTBI se preocupa más por la conveniencia que por las ofertas: hay una diferencia de 24 puntos respecto al consumidor heterosexual en cuanto al hecho de comprar todo en el mismo sitio para ahorrar tiempo. Es un consumidor sibarita, que muestra una tendencia a comprar productos premium superior en 40 puntos a la del comprador heterosexual. Y



Patricia Daimiel, Senior Vice President Innovation de Nielsen en el Orgullo de Madrid.

marquista, con un 19% menos de propensión a adquirir marca de distribuidor.

Los consumidores del colectivo LGTBI+ son los “early adopters del gran consumo”, asegura Gustavo Núñez, director General de Nielsen en España. “ Están dispuestos a gastar más que el conjunto de la sociedad, pero aún así su capacidad de influencia es más importante que su capacidad de compra. Van uno o dos años por delante en todas las tendencias “.

Patricia Daimiel, vicepresidenta del área de Innovación de Nielsen Europa, considera que las personas LGTBI son una gran oportunidad para aquellos fabricantes y distribuidores de productos de gran consumo que sepan conectar con ellos. En general, denuncian una falta de comunicación dirigida al colectivo y muestran su predisposición a consumir productos de compañías que manifiesten abiertamente un espíritu inclusivo hacia este colectivo.

**Aequalis
2017**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

70

MEJORES PRÁCTICAS EN AEQUALIS 2015



Asevi: por mostrar la familia tal y como es.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Hoteles Axel: pioneros en aplicar el concepto heterofriendly.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Aequalis
2017**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

**Aequalis
2017**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

72

MEJORES PRÁCTICAS EN AEQUALIS 2016



Google: por su apoyo a la investigación sobre el acoso homofóbico en las escuelas.

Aldi: por contribuir a generar un entorno seguro para nuestros jóvenes LGBT

Pfizer: empresa farmacéutica, por contribuir a la sensibilización y a la visibilidad LGBT

El confidencial.com: por insistir cada año en la visibilización.

En tu casa o en la mía: por visibilizar la bisexualidad, la gran asignatura pendiente.

Master Chef Junior: por apoyar a las familias LGBT.

Amadeus: por la mejor campaña, y liderada por aliados.

P&G: por una buena estrategia de inclusión empeñada en medir.

Alcoa e IBM: por su apoyo a la investigación.

Airbnb: por su gestión inclusiva que también afecta a sus proveedores y clientes.

Mckinsey: por su apoyo y empoderamiento del talento LGBT.

Grupo Vips: por sus valores incondicionalmente alineados con la diversidad LGBT.

Atresmedia: por visibilizar a la mujer lesbiana.

Renault: por su trabajo en formar y sensibilizar, dentro y fuera.

Vichy Catalán Corporation: por su sabia gestión del canal para llegar a todos.

Iberia: por patrocinar Fitur LGBT, una herramienta de normalización.

&other stories: por su lucha contra la discriminación interseccional.

Toyota: por su revolución imparables.

Toy Planet: porque las niñas también tienen que aprender a liderar y los niños a cuidar.

Audi: porque están dispuestos a cambiar el juego.

Netflix: porque tienen claro que su cliente también es LGBT.

Lilly: por su compromiso con el talento independientemente de su identidad sexual.

Universidad Complutense: por su innovación en la gestión de la diversidad LGBT.

First Dates de Cuatro: por sacar la intersexualidad del olvido.

George Washington School y Taste of America: por su apoyo a It gets better.

La Caixa: por trabajar por la inclusión laboral de las personas con el VIH.

Generalitat de Cataluña, Diputación y Ayuntamiento de Barcelona: por su trabajo coordinado a la hora de generar valor compartido en la lucha contra la LGTBifobia.

Comunidad de Madrid: por su constante apoyo en la lucha por los derechos LGBTI.

**Aequalis
2017**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

73

**Aequalis
2017**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

74

BIBLIOGRAFÍA Y LECTURAS RECOMENDADAS

- 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.
- 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**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
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 Kalev, 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
- Encuesta anual de estructura salarial.** Serie 2008-2011, Instituto Nacional de Estadística (INE). <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/p133&file=inebase>.
- Encuesta de Población Activa (2013).** Instituto Nacional de Estadística (INE). http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/e308_mnu&file=inebase .
- E&Y (2013).** Women Athletes Business Network, Perspectives on sport and teams: <http://www.ey.com/BR/pt/About-us/Our-sponsorships-and-programs/Women-Athletes-Global-Leadership-Network---perspectives-on-sport-and-teams>.
- Fausto-Sterling, A. (1993).** The five sexes: Why Male and Female are not good enough. The Sciences, marzo-abril 20-24.
- 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 LGBTI. 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.
- 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

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
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

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI



Aequalis 2017

Documento elaborado por:

Driversity



Con la colaboración de:



Agradecimientos:

