

Millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGTBI



Aequalis 2018



Document elaborat per:

Driversity



Dissenyat per:

Laia Ventayol

Amb la col·laboració de:



**Generalitat
de Catalunya**



**Diputació
Barcelona**



**Ajuntament de
Barcelona**



Agraïments:



Lesworking
LESBIAN NETWORKING



mujeres & Cia.

MIRALES 100 AN JUNI

ÍNDICE

Introducció	05
01 - Accenture , cicle de vida de l'empleat	09
02 - Adidas , confiança, creativitat i col·laboració	13
03 - Airbus , col·laboració multidisciplinària	17
04 - Altadis , el compromís de l'alta direcció	21
05 - El Corte Inglés , col·laboració públic privada	25
06 - IBM , sempre un pas per davant	29
07 - Ilunion , planificar i mesurar	33
08 - P&G , ser i semblar, comunicar bé	37
09 - Sodexo , el referent humà i corporatiu	41
10 - Telefónica , l'invisible es converteix en tabú	45
11 - Televisió de Catalunya , comunicació responsable	51
12 - UCM , lideratge acadèmic	57
13 - Uría Menéndez , qüestió de confiança	61
Participants a Aequalis 2018	65
Resum millors pràctiques en edicions anteriors	67
Bibliografia i lectures recomanades	73

**Aequalis
2018**

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

3

AEQUALIS 2018

Millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGBTI

Aequalis 2018

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

4



INTRODUCCIÓ

Un any més, i ja en van quatre, **AEQUALIS** presenta el seu informe de millors pràctiques en Diversitat i Inclusió LGBTI en les empreses del nostre entorn més pròxim. Aquest temps ens ha permès veure l'efecte multiplicador que està exercint sobre més i més empreses i organitzacions el treball coordinat entre el sector públic i privat amb les administracions i les associacions remant en un sentit únic.

A poc a poc, entorns com l'esport, el sector financer, fabril, o el de l'enginyeria i el jurídic s'obren a la inclusió LGBTI. Tots ells conscients de la molta feina que cal fer per a canviar inèrcies i biaixos inconscients encara molt vigents que no sols llastren la igualtat efectiva de les persones LGBTI sinó també la d'altres minories.

AEQUALIS fa un pas endavant, aquest any estrenem nova estructura, continuarem destacant bones pràctiques però vinculades a l'estratègia. Com ja hem anat exposant al llarg de tots aquests anys, D&I no poden ser una sèrie d'accions disperses i inconnexes. Ha de ser transversal afectant a tots els grups d'interès de l'organització, per a ser eficaç ha d'estar vinculada a l'estratègia global i per tant ser pilotada des dels seus màxims òrgans de decisió.

Una campanya publicitària o un impecable procés de selecció només seran estratègics si darrere hi ha una bona feina de reflexió en el qual s'han fixat uns objectius, s'han planificat uns procediments i desenvolupat les eines que permeten mesurar i valorar l'acompliment respecte a les metes fixades.

**Aequalis
2018**

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

Hem demanat a les organitzacions que ens expliquin què hi ha darrere de les bones pràctiques que anem reportant any rere any. I ens satisfà presentar un treball més comprensiu, en el qual cadascun dels exemples que veníem valorant es veu recolzat per un treball previ de reflexió, planificació i mesurament coherent.

AEQUALIS 2018 s'ha realitzat a través d'un qüestionari enviat a les empreses perquè totes les organitzacions puguin compartir les seves bones pràctiques i la seva estratègia.

Aequalis 2018

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI



6

Maria Giralt
Directora General
Gender & LGBT Lab





Dra. Margarita Alonso
Directora Acadèmica d'Aequalis

En aquesta edició d'**AEQUALIS** hem posat el focus en l'estratègia i hem constatat que les empreses que millor treballen la D&I LGBTI a més a més:

- Treballen la diversitat perquè és just garantir la igualtat d'oportunitats a totes les persones; perquè ho exigeix la norma, però a més perquè és bo per al negoci.
- Ho fan de manera estratègica vinculant-la a la seva missió i valors, analitzant on es troben i plantejant nous objectius, desenvolupant un quadre de comandament que els permetin monitorar l'avanç i continuar planificant el futur.
- El locus organitzatiu existeix i reporta al màxim òrgan de decisió de l'organització. I el *Top Management* està plenament implicat.
- És una estratègia transversal incumbint a tots els stakeholders i àrees funcionals de l'organització de manera coherent.
- Es treballen totes les dimensions de la diversitat i s'aprofiten les lliçons apreses i les sinergies. Algunes consideren les interdependències i unes altres posen el focus en la interseccionalitat de les discriminacions.
- Les organitzacions, que hem analitzat desenvolupen gestió i no activisme, que també és vital per a l'evolució de la societat i el paper de la qual correspon a les associacions o a les ONG s.
- La col·laboració és la nota comuna: *inter pares*, amb l'acadèmia, les administracions i les associacions locals o internacionals, els sindicats, etc. Aquesta col·laboració sovint es realitza a través de patrocini o treball *pro bono*, també compartint coneixement.
- La sensibilització és la forma més eficient d'avançar, de manera voluntària i progressiva, apel·lant més a l'evolució que a la revolució i amb tècnics de gestió qualificats o referents LGBTI. Per a involucrar al top management és molt efectiu trobar la manera de vincular les dades de D&I al negoci.

- Per a involucrar el *top management* és molt efectiu trobar la manera de vincular les dades de D&I al negoci.
- Les figures del referent i l'aliat són vitals per a l'estratègia.
- Donen visibilitat a totes les minories amb una especial sensibilitat a les persones trans per ser les que es troben en major risc d'exclusió i a les dones lesbianes, perquè encara en els nostres dies estan molt invisibilitzades.
- Utilitzen un llenguatge inclusiu, no tan sols en els seus textos sinó també en les seves imatges.
- Combaten els acudits i comentaris que poden ferir sensibilitats, sota la premissa que l'important no és la intenció de qui ho emet sinó la reacció del receptor, així mateix es té en compte que el lloc de treball no és un entorn d'elecció, en el qual un es pugui anar si no hi està a gust.
- La festa de l'Orgull es considera una ocasió per a celebrar les fites aconseguides, per a cridar l'atenció sobre els reptes pendents i per a donar visibilitat al compromís de l'organització amb la diversitat.

Aequalis 2018

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

1 . ACCENTURE, CICLE DE VIDA DE L'EMPLEAT

La Diversitat i Inclusió d'Accenture és gestionada des del Comitè de D&I que reporta a CEO directament. Està vinculada a l'estratègia competitiva de la companyia, incorporant la diversitat com el component humà troncal de la proposta de valor al client. Els objectius són dos, ajudar-los en la seva transformació cap a la innovació digital i cap a un ecosistema de companyies més diverses.

És una estratègia transversal que incumbeix a totes les àrees de negoci i focalitzada a totes les dimensions de la diversitat genèriques, però a més a religió, origen ètnic, salut mental i noves masculinitats.

Els objectius de cadascuna de les dimensions es planifiquen, es mesuren i es revisen en funció

dels resultats anuals, pel que fa a la diversitat LGBTI es valora el nombre d'aliats vinculats a la xarxa LGBTI, nombre d'esdeveniments i la seva valoració, projectes d'obra social i voluntariat, premis, reconeixements i prestacions no cobertes pel sistema de salut públic.

Sobre la base de la seva visió transversal de la diversitat i tenint en compte el pes de la diversitat LGBTI, han estat nomenats l'empresa més diversa a escala global segons el rànquing de Thomson Reuters Diversity & Inclusion Index. En aquest rànquing s'han valorat les polítiques de diversitat interna, l'enfocament a la diversitat en la contractació de talent i el lideratge en la transformació de la societat.

**Aequalis
2018**

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

9





Accenture Digital Conference 2018

Aequalis 2018

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

10

Després de diversos anys com a patrocinadors del fòrum de discussió LGBT+ a Davos, aquest any Accenture ha liderat la creació d'una associació d'empreses globals per a mobilitzar i compartir bones pràctiques amb altres empreses participants en el fòrum, amb l'objectiu que es comprometin a implementar el codi de conducta de Nacions Unides en les seves empreses i en l'ecosistema econòmic de la seva àrea d'influència.

“Accenture és pionera en un programa de formació i inserció laboral per a persones trans a Espanya des del sector privat”

A escala institucional, el programa de diversitat LGBTI està esponsoritzat per la direcció executiva de la companyia. Durant la seva implementació

s'ha realitzat un esforç per a incorporar en la conversa a les diversitats majoritàries i evitar així que se sentissin excloses del programa d'Inclusió i Diversitat. Es continua reforçant el programa amb formació en biaixos i prejudicis inconscients per a l'equip executiu, amb una especial atenció en LGBTI i noves masculinitats. En general, el programa ha tingut molta acceptació i han estat pocs els casos en els quals s'ha notat resistència.

Accenture és pionera en un programa de formació i inserció laboral per a persones trans a Espanya des del sector privat. "Taller d'Inserció Laboral per a persones Trans". Iniciativa impartida per a alumnat trans inscrit en quatre sessions formatives de 2 hores en matèria legal i de RH: cerca d'ocupació i inserció en el món laboral.

Sessions de contingut teòric i pràctic impartides en COGAM. La impartició del taller va suposar la incorporació a Accenture d'una de les alumnes assistents a l'inici del FY18 i l'obtenció del Premi Triangle Empresa COGAM en reconeixement al compromís d'Accenture amb la diversitat LGBTI i les persones trans en particular.

BONES PRÀCTIQUES

Lideratge LGBTI

Accenture està treballant amb força la visibilitat de referents LGBTI externs "We are" LGBTI TALK sèries, amb la participació de figures LGBTI rellevants en diversos camps: política, art, gastronomia... compartint com el valor de la diversitat es veu reflectit en diferents sectors

Les sinergies d'una visió global

Esdeveniments i desdjunis Pride i LGBTI en oficines amb menys empleats d'Accenture per a fomentar la visibilitat en localitats més petites que sovint tenen més barreres per a implementar diversitat que les grans ciutats. Accenture ha capitalitzat els assoliments aconseguits a Espanya per a estendre el programa a Portugal, en aquest país el 90% dels socis de la companyia són ja LGBTI Ally.

Cicle de vida de la persona treballadora

El reconeixement reeixit en el rànquing de Thomson Reuters D&I Index es deu a un treball exhaustiu de l'anàlisi de cadascun dels moments de veritat del cicle de vida de la persona emprada, implementant en cadascun d'ells polítiques de D&I en totes les dimensions que es treballen. A més d'una especial atenció al col·lectiu amb major risc d'exclusió, les persones trans.

**Aequalis
2018**

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

11



**BE YOURSELF
MAKE A
DIFFERENCE**

Logotip de "Be yourself, make a difference"

**AQUÍ HAY UN LUGAR PARA TODOS.
DEMUESTRA TU COMPROMISO.**

**PRIDE
AT ACCENTURE**



TODOS SOMOS

L

**LEALES
LÍDERES
LIBRES**

G

**GANADORES
GENEROSOS
GENIALES**

B

**BRILLANTES
BELLOS
BUENOS**

T

**TALENTOSOS
TOLERANTES
TRABAJADORES**



**HAZTE STRAIGHT ALLY
Y CONSIGUE TU LANYARD**

Únete a los + de 900
compañeros que apoyan
al colectivo LGBT



**Aequalis
2018**

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

Campanya "Tots diferents, tots iguals" per a ampliar la xarxa Ally LGBT

2. ADIDAS, CONFIANÇA, CREATIVITAT I COL·LABORACIÓ

A Adidas la diversitat es lidera des del departament de Recursos Humans, en forta col·laboració amb la Comissió d'Igualtat formada per Representants dels Treballadors. Així mateix, existeixen tres grups d'ambaixadors interns, els *Dive In Teams* (Diversity and Inclusion Teams). La seva missió és elaborar juntament amb Recursos Humans els plans d'acció de l'any orientats a cadascuna de les dimensions de la diversitat, perquè les treballen totes, incloent-hi el col·lectiu LGBTI. A escala europea i global també existeix una estructura de responsabilitat social en la qual s'integra la diversitat i li dona transversalitat amb campanyes de producte o comunicació, entre altres.

L'equip de RH local que s'encarrega de liderar l'estratègia de D&I i reporta a la Directora de

Recursos Humans d'Ibèria. Per la seva part, l'equip Europeu de Diversitat del qual Espanya forma part, reporta a la directora global de D&I. Existeix un pressupost de Responsabilitat Social Empresarial que engloba totes les accions relacionades amb la promoció de la diversitat.

Des d'Adidas existeix la ferma convicció que a través de l'esport es pot canviar la vida de les persones, una visió que els acompanya en la seva estratègia global de ser la millor marca esportiva del món.

Per això, amb l'esport com a nexa d'unió entre diferents persones, cultures, edats, capacitats, etc., es promouen accions de conscienciació, generant entorns de treball on cadascun se senti còmode i en un entorn idoni per a aconseguir la seva millor versió.

**Aequalis
2018**

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

13



L'esport com a nexa d'unió entre diferents persones

En la pràctica aquesta missió i visió s'aterren en el dia a dia a través de les 3Cs:

Confiança

Amb l'objectiu de crear entorns de treball on totes les persones puguin ser elles mateixes i sentir-se plenament integrades. Confiança suposa atrevir-se, aprendre i créixer cada dia i això és el que s'espera de les persones que treballen en Adidas.

Creativitat

Només en entorns creatius les persones es mostren obertes a noves idees i disposades a créixer i desenvolupar-se personalment i professionalment. La diversitat afavoreix la cerca de solucions creatives davant els reptes que es presenten en el dia a dia i a desafiar l'*statu quo* per a aconseguir els millors resultats.

Col·laboració

Adidas vol una organització composta per persones que se sentin còmodes treballant en entorns laborals diversos i inclusius. És clau tenir i compartir objectius ambiciosos que siguin assolibles mitjançant el foment de relacions constructives que ens incloguin a tots en les decisions.

El principal *driver* de la diversitat a Espanya és el talent intern, i per això només es conceben entorns de treball diversos i inclusius, on cada persona pugui créixer personalment i professionalment, compartint un entorn obert, enriquit per la varietat de persones de les quals poder aprendre i amb les quals col·laborar.

Aequalis 2018

Millors practiques en la gestió de la diversitat LGBTI



Només en entorns creatius les persones es mostren obertes a noves idees

La seva pròpia experiència els ha demostrat que diferents estils de vida, cultures i maneres de pensar creen un entorn que afavoreix la creativitat, el desafiament enfront del costum, la innovació i l'alt rendiment.

Per aquest motiu, la diversitat no és un ingredient afegit, sinó una cosa consubstancial a la mateixa essència, sense la qual no serien capaces de mantenir l'èxit.

Per això en el portal d'ocupació, i des de la primera fase del procés de selecció, es transmet als candidats quin tipus d'empresa és Adidas, reflectint la seva cultura i la diversitat de l'entorn.

Coherència

Malgrat que en Espanya Adidas fa molts anys que treballant en temes de diversitat, aquesta adquireix un paper protagonista en l'Estratègia Corporativa d'Adidas des de 2016, amb la creació dels primers grups a escala global dedicats a definir i millorar les pràctiques de diversitat i inclusió.

Fent un pas més enllà, en 2018, la diversitat va passar a ser considerada com un dels objectius clau de la companyia, convertint-la en una de les seves principals prioritats.

Treballar la gestió de la diversitat LGBTI requereix un nivell de maduresa alt quant a la gestió de la diversitat en el seu conjunt



Adidas Pride

BONES PRÀCTIQUES

Glocal

A Adidas existeix una perfecta LGBTI col·laboració entre l'estratègia global i la local, alguns alineaments estratègics vénen marcats per accions internacionals com per exemple aquells dirigits al consumidor en els quals Adidas es posiciona com a marca compromesa amb la diversitat LGBTI a través de campanyes de producte específiques, dissenyades de manera anual en ocasió de la celebració de l'Orgull.

Respecte a Adidas Ibèria aquesta estratègia s'aterra amb accions a mesura adaptades al moment i a les necessitats específiques.

**Aequalis
2018**

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

15

Referents interns, externs, locals o globals

“WE MATTER”, en aquest esdeveniment diversos líders de la companyia i convidats van compartir experiències personals relacionades amb la diversitat. Entre elles, va destacar la intervenció de la directora de HR d'Europa, *role model* de la companyia, que va compartir amb tots els empleats la seva experiència personal i professional com a part del col·lectiu LGBTI.

Involucració del *top management*

Quan parlem de persones ens referim a temes eminentment sensibles. En aquesta línia, en abordar la diversitat LGBTI és cert que existeixen prejudicis inicials per part d'algunes persones.

És bo detectar-los en primera instància i entendre el perquè dels mateixos per a tractar d'oferir perspectives noves. A tall d'exemple, quan s'aborda la diversitat LGBTI en l'empresa, és comuna que la gent no entengui “per què hem de parlar d'això en el treball si forma part de la vida privada”.

És important no obviar aquests comentaris perquè tots ens situem en la mateixa pàgina i compreguem que el més important és parlar de respecte i igualtat.

El *Top Management* està involucrat en totes les accions de D&I però s'ha fet un esforç extra en la seva formació, ja que és vital que des dels òrgans de presa de decisió es compreguin i comparteixin els alineaments estratègics.

Aequalis 2018

Millors practiques en la gestió de la diversitat LGBTI

16



“The love you take is equal to the love you make”. Adidas Instagram

3. AIRBUS, COL-LABORACIÓ MULTIDISCIPLINÀRIA

Quan Airbus va començar a treballar la diversitat es va aconseguir gràcies als recursos de la planta de Getafe i Barajas, però a partir de 2018, el departament de D&I ja té la seva pròpia partida assignada i reporta directament a la Direcció de Recursos Humans.

Els valors d'Airbus estan lligats a la D&I, i ve específicament exposat en el seu Codi de Conducta: Promoure la diversitat. Com a actor global principal en l'escenari de la indústria mundial, Airbus és una veritable organització multinacional i considera la diversitat cultural com una de les seves majors fortaleses. Es promou i es respecta la diversitat de raça, gènere, religió, nacionalitat, opinió política, orientació sexual, origen social, edat, discapacitat física i mental i altres trets personals. Amb una actitud de tolerància zero cap a qualsevol mena de discriminació.

A Espanya s'ha començat a treballar amb el focus en talent intern, societat i col·laboració amb associacions. Centrats en les dimensions de gènere, LGBTI, diversitat funcional i edat.

Les seves metes es concentren en el personal intern de l'empresa, les associacions amb les quals treballen (Arcopoli, Suport Positiu, REDI...), i òbviament, la societat, des del moment en què



"We are One". Pride@Airbus

se li dóna visibilitat a la D&I LGBTI dins d'una gran empresa, això té efecte en les famílies i entorns socials dels seus empleats i en altres empreses que al seu torn afavoreixen aquest treball de bola de neu.

Per a valorar el compliment dels objectius es tenen en compte les accions realitzades i la seva valoració la formació i la visibilitat obtinguda com a referents en diversitat. De manera global, pel nombre d'accions, esdeveniments i impacte de les accions en notícies internes. Com a part dels objectius de personal, a partir de 2018 alguns membres de l'equip que treballen en D&I tenen remuneració variable vinculada a aquestes metes.

**Aequalis
2018**

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

17

Aequalis 2018

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

18



Airbus 380

Ides del punt de vista de formació, es valora el grau d'acceptació pel percentatge de la plantilla que realitzen els cursos. En treballar Airbus entorn de l'enginyeria, que està molt masculinitzat, és crucial usar els recursos de l'empresa en universitats i instituts, per a poder educar en igualtat i a més, capitalitzar els beneficis com a empresa inclusiva.

En el temps que porten treballant la dimensió LGBTI s'han aconseguit assoliments molt rellevants:

El dia contra la LGBTIfòbia, amb taula rodona, bandera de l'Orgull en les entrades de la fàbrica, aconseguint que els treballadors parlessin del tema.

El dia de l'Orgull LGBTI, amb taules informatives en tots els edificis de la fàbrica durant una setmana o anar a la manifestació amb pancarta pròpia.

El dia de la lluita contra la SIDA, amb taula rodona sobre el VIH i SIDA i sensibilització del departament propi de salut.



**Aequalis
2018**

Millors
practiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

Aquest objectiu a més s'ha estès a altres empreses amb la "Trobada d'empreses responsables amb el VIH i la sida a Espanya".

S'opta per incloure a diferents departaments d'Airbus, que estan més relacionats amb la producció i l'enginyeria, dins del compromís per la D&I LGBTI.

Dins d'Airbus s'ha generat un referent, i des d'altres seus es recorre a aquest equip per a demanar ajuda i col·laboració per a continuar avançant.

BONES PRÀCTIQUES

El vital compromís del Top Management

Quan Airbus va començar a treballar la diversitat LGBTI van trobar reticències des de certs sectors de l'empresa. Per a desactivar-les va ser vital comptar amb el suport de recursos humans i de la direcció de les fàbriques.

Com en quasi totes les empreses que s'han llançat a treballar la Diversitat LGBTI s'ha plantejat la qüestió de per què gastar temps i recursos en aquests temes, però

a poc a poc, amb formació i sensibilització, es va aplanant el camí.

durant 2018, han servit per a generar la base de D&I LGTB dins d'Airbus.

Generar xarxa

En diversitat, i sobretot en diversitat LGBTI, és vital construir una xarxa que a poc a poc faci que els temes vagin calant.

En Airbus s'ha generat xarxa fent que en els departaments transversals (RH, Seguretat i Salut, Direcció...) es parli d'inclusió LGBTI de manera recurrent.

Tenint una agenda d'esdeveniments per a donar visibilitat al col·lectiu, les pràctiques desenvolupades

Col·laboració sindical

S'ha aconseguit crear una imatge de col·lectiu LGBTI dins de l'empresa, que és reconeixible i a la qual es recorre en qualsevol cas relatiu a aquesta dimensió de la diversitat.

Des d'aquest punt de partida s'ha anat generant un coneixement i experiència que ara permet treballar la revisió del conveni col·lectiu i el protocol d'assetjament per a incloure un punt específic de D&I LGBTI, que serà crucial a l'hora d'ancorar els assoliments aconseguits.

Aequalis 2018

Millors practiques en la gestió de la diversitat LGBTI

20



"Burst your colours" Airbus

4. ALTADIS, EL COMPROMÍS DE L'ALTA DIRECCIÓ

En Altadis la D&I es monitora des de la cúpula més alta de la presa de decisió, el CEO. El comitè multidisciplinari que el lidera comprèn executius de gestió de talent, estratègia, comunicació i assumptes corporatius que planifiquen, coordinen i avaluen totes les accions.

Aquesta estratègia està fortament ancorada en els valors globals de l'empresa i en el comportament que s'espera de tots els que formen part d'Altadis, per a aconseguir complir els objectius i crear grans equips. Així, entre aquests valors destaca la convicció que els reptes empresarials poden complir-se mitjançant comportaments positius, l'orgull de pertinença a la companyia i l'assumpció de responsabilitats de cadascun dels quals formen part de la companyia.

Líders que serveixin de model i que apoderin als altres, que siguin capaços d'aprendre dels èxits i dels errors comesos amb l'objectiu de demostrar que no hi ha reptes impossibles i en definitiva, equips que siguin capaços de comprometre's per a créixer personalment i fer créixer a l'empresa.

Aquesta estratègia de lideratge que se supervisa en tots i cadascun dels empleats cobreix totes les dimensions de la diversitat de manera transversal,

però sobresortint en, lideratge femení, LGBTI, talent sènior i balanç de vida personal i professional.

En qüestions de gènere, des de fa temps, es dedica especial atenció a fomentar la igualtat d'oportunitats amb un seguiment exhaustiu de les mètriques del quadre de comandament que els afecten, en concret la creació d'un *pipeline* robust que garanteixi la seva representació en llocs de lideratge, així com una estricta observança de la bretxa salarial.

Se celebra de manera distintiva el Dia de la Dona, destacant les sessions realitzades el 8 de març de 2018, data que ha marcat una fita històrica per la gran mobilització social, i globalment, la manera d'entendre la diversitat de gènere.

El talent sènior és un dels grans reptes en diversitat dels nostres dies, la inèrcia ens porta a creure que joventut és sinònim d'innovació.

No obstant això, i segons Aragó, el coneixement és un element bàsic de la innovació. Sobretot el coneixement tàcit, que és aquell que es troba embegut en les persones i que és intransferible, al contrari que el coneixement explícit, que sí que és emmagatzemable.

**Aequalis
2018**

Millors
practiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

21

Segons aquest autor la innovació es genera a través de la interacció de persones amb coneixement tàcit, es comparteixen relacions

“El talent sènior és un dels grans reptes que planteja la diversitat, perquè la inèrcia ens porta a creure que joventut és sinònim d’innovació”

i perspectives i es produeix la recombinació de coneixement capaç de produir idees noves.

Amb freqüència, veiem empreses que prescindeixen del seu talent més sènior sense ser conscients que amb ells es va un enorme capital de coneixement vital per a continuar innovant. Ser capaços de canalitzar les carreres sènior no sols és un bé per a la societat sinó a més un benefici directe per a l’empresa.

Aquesta dimensió està passant desapercebuda dins de la majoria de les estratègies de diversitat de les empreses. No obstant això Altadis ha estat llorejada pel seu compromís amb els més sèniors amb diversos reconeixements. Guanyador en la categoria de Diversitat en els Premis a les Millors Pràctiques Empresarials impulsats per El Confidencial i la consultora KPMG, el Premi Talent Mobility de la consultora Lee Hetch Harrison en la categoria Desenvolupament del Talent, i el “Premi Generación” organitzat per l’Observatori Generació i Talent.

El canvi de seu de l’empresa va ser un dels detonants del programa “Bambú”: espais oberts de treball amb la consegüent desaparició dels despatxos per a potenciar la interacció entre els diferents departaments.

Aequalis 2018

Millors practiques en la gestió de la diversitat LGBTI

22



Bambú. Altadis Before Work

El Comitè Executiu treballa accessible a tots, sense portes ni parets en el centre de l'oficina, i talent júnior i sènior es reparteix de manera indiferenciada en les taules disponibles. Però aquest projecte és, sobretot, la posada en marxa del teletreball per a tots els professionals d'oficines que formen part d'Altadis, homes i dones.

Tant els objectius com l'acompliment de cadascuna de les activitats de l'estratègia es valoren anualment durant el mes de juny, que és el de la diversitat, a més de les activitats planificades, que inclouen formacions i sensibilització sobre biaixos que atenen a totes les dimensions. També es realitza una enquesta de clima, que mesura el grau de sensibilització reeixit i el grau de compliment dels objectius planificats.

En diversitat LGBTI hi ha dos drivers essencials: el talent intern i el compromís amb el client. Des de la perspectiva de talent el programa ADIM ha proporcionat el diagnòstic intern que és vital per a contrastar dades com el nivell de compromís i el sentiment de pertinença respecte a la resta de treballadors.

D'altra banda, ha aprofundit en els aspectes de sensibilització concreta d'aquesta dimensió de la diversitat.

Quant al client, l'Orgull és una plataforma per a transmetre els seus valors de compromís amb la inclusió a la societat.

A més, tots els proveïdors estan obligats a subscriure el Codi de Conducta amb l'objectiu de garantir la igualtat d'oportunitats per a totes les persones.

BONES PRACTIQUES

El CEO i el Comitè Executiu peces clau en la inclusió

El locus organitzatiu d'una veritable estratègia de diversitat està en la cúpula més alta de decisió. D'una banda, són els que millor comprenen la missió i visió de l'organització i són capaces de vincular-les amb la inclusió; és vital que participin en la sensibilització i en les formacions per a entendre la situació dels seus treballadors o les necessitats dels seus clients per a vincular-los amb les seves xifres de negoci.

**Aequalis
2018**

Millors
practiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

23



Avanzando en Gestión de la Diversidad LGBT en el Sector Público y Privado

Finalment, el seu exemple i compromís és bàsic per a implicar altres agents vinculats a l'empresa.

La participació del CEO d'Altadis en les sessions de sensibilització d'ADIM demostra que la diversitat, i en concret la dimensió LGBT, no és un assumpte més en l'agenda.

La projecció dels referents

El paper del referent és vital per a avançar en inclusió. El referent LGBTI dins de l'organització és un símptoma que l'organització constitueix un entorn inclusiu i segur per a treballar.

És vital treballar per a crear aquests entorns oberts perquè les persones puguin ser elles mateixes en el seu entorn laboral. Si encara no es compta amb aquests representants internament, és un bon recurs comptar amb referents d'altres

països que en les formacions i en les jornades de sensibilització donin els seus testimoniatges per a continuar avançant.

És el nom de l'última campanya de l'Orgull realitzada per Nobel. Des d'Altadis són conscients que l'Orgull té dues dimensions essencials, és reivindicació i també celebració.

La campanya recull una sèrie d'accions en punt de venda, entre les quals destaquen una col·lecció de tattoos temporals amb missatges de l'Orgull. També es va dissenyar marxandatge amb aquests missatges, encenedors i ventalls destinats tant als participants de l'Orgull, com a la resta de clients no vinculats a l'esdeveniment.

Aequalis 2018

Millors practiques en la gestió de la diversitat LGBTI

24



Tatoos temporals amb missatge d'Orgull

5. EL CORTE INGLÉS, COL-LABORACIÓ PÚBLICOPRIVADA

En El Corte Inglés la diversitat es gestiona des de la Direcció de Relacions Laborals que és qui controla el pressupost i reporta directament a la cúpula de recursos humans en Comitè Executiu. A més, la taula de Diversitat com a òrgan transversal i multi empresa és la que li dóna coherència a les polítiques de D&I del Grup.

L'alineament de la RSC, com la resta de polítiques i plans d'igualtat, se sustenta en els valors i cultura del Grup. El model empresarial està basat en una sèrie de compromisos ètics i responsables cap al client, els empleats, els proveïdors, els accionistes, la societat i el medi ambient.

Aquests compromisos i valors són Integritat i Responsabilitat; Garantia i Servei al Client; Respecte als Drets Humans; Relació i vinculació amb la Societat i l'Entorn; Respecte



Freedom to choose your favorite color

al Medi Ambient i Compromís amb el Desenvolupament Sostenible. Tots ells han modelat l'estratègia de D&I que treballa des de la perspectiva de totes les dimensions.

**Aequalis
2018**

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

25



Turisme LGTB Viajes El Corte Inglés

El Corte Inglés està adherit al Pacte Mundial de Nacions Unides pel qual es compromet amb tots els seus principis de drets humans i relacions laborals. Tots els proveïdors d'ECI han d'acceptar i assumir els Principis d'Actuació del Grup El Corte Inglés, document que es basa en el Codi de Conducta de BSCI (Business Social Compliance Initiative), també en els termes d'igualtat de tracte i oportunitats.

Amb més de 75 anys de vida, El Corte Inglés ha estat un dels grans contractadors de talent femení i per això no és estrany que la dimensió de gènere sigui la més visible entre totes les dimensions.

Existeix un fort compromís amb la integració laboral i es promouen

nombroses accions orientades a aconseguir la incorporació de les persones amb discapacitat a l'àmbit del treball. A més de la plantilla directa, El Corte Inglés col·labora amb prop de 60 Centres Especials d'Ocupació per a la subcontractació i compra.

El Corte Inglés té en plantilla en els seus centres espanyols més de 4.100 persones de nacionalitat no espanyola. D'altra banda i encara que sempre hi ha hagut una marcada sensibilitat, a través del projecte ADIM es revisen les bases i els objectius de la diversitat LGBTI. La diversitat LGBTI entra a formar part dels plans d'igualtat, s'introdueix en la gestió del talent i en la formació obligatòria sobre Diversitat a tota la plantilla, que ja s'anava impartint.

Aequalis 2018

Millors practiques en la gestió de la diversitat LGBTI

26



Entendemos de Viajes



Publicitat LGBTI d'El Corte Inglés

El treball d'inclusió de la diversitat sexual està inspirada en el servei al client, el respecte als drets humans i a la vinculació amb la societat. Sent El Corte Inglés, un dels anunciants de referència del país, sempre ha tractat d'incorporar el col·lectiu LGBTI dins de la seva publicitat.

Ja fa anys, quan començaven a sorgir projectes de comunicació LGBTI, com la revista Zero, que eren essencials per a donar normalitat i visibilitat al col·lectiu, El Corte Inglés era un dels seus grans anunciants. Les seves polítiques de patrocini igualment es bolquen amb aquest grup a través dels premis anuals de l'Associació Diversa i els esdeveniments, en botiga i fora d'ella, lligats a l'Orgull.

BONES PRÀCTIQUES

Vinculació de l'empresa i l'acadèmia

Però si d'alguna manera han estat coherents amb aquesta projecció a la societat, ha estat a través de la seva simbiosi amb la universitat. El Tall anglès ha estat pioner a produir casos d'estudi que vinculen l'adequada gestió de la diversitat amb les xifres de negoci. Donant-los a conèixer a les escoles de negocis i facultats de comunicació, fent una labor de formació inclusiva amb els més joves.

Així mateix, El Corte Inglés va ser un dels espònsors tradicionals de IEOut, el primer network que va sorgir en IE Business School

**Aequalis
2018**

Millors
practiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

27

l'any 2007, i que va ser el brou de cultiu d'altres xarxes empresarials com REDI i Lesworking.

Visibilitat LGBTI

El Corte Inglés ha estat un dels pioners a l'hora d'entendre les necessitats específiques del turista LGBTI fent un gran esforç per comprendre i donar el servei que busca el col·lectiu en tota la seva amplitud.

ADIM, un pas més en inclusió LGBTI

La participació d'El Corte Inglés en ADIM suposa un pas més en el compromís amb el col·lectiu LGBTI. A fi d'aconseguir un diagnòstic el més precís possible s'han inclòs

en l'enquesta de clima oficines, botigues i magatzems de diverses localitats geogràfiques.

El projecte inclou un treball de diagnòstic intern que al seu torn contribueix a dibuixar el mapa de la situació real de la diversitat LGBTI a Espanya.

D'altra banda, existeix una fase de formació, sensibilització i una sèrie de recomanacions a mesura per a continuar avançant en Inclusió. El compromís d'El Corte Inglés amb aquest projecte, no sols és una aposta interna per a avançar en Diversitat, sinó que a més contribueix amb dades, que seran bàsics a l'hora de vincular diversitat LGBTI a negoci, per a facilitar el camí perquè altres organitzacions comencin a treballar la Diversitat.

Aequalis 2018

Millors practiques en la gestió de la diversitat LGBTI

28

The image shows a screenshot of the El Corte Inglés website. At the top, the logo 'VIAJES El Corte Inglés' is visible, along with navigation links for 'Nuestras agencias' and 'Ayuda'. Below the logo, there are several menu items: 'PARADORES', 'PAQUETES', 'BARCOS', 'MAYORES', 'DISNEY', 'PORTAVENTURA', 'COCHES', and 'MÁS'. A secondary navigation bar includes 'VUELOS', 'HOTELES', 'TRENES', 'VUELO + HOTEL', 'OFERTAS', 'CRUCEROS', and 'ESCAPADAS'. The main content area features a 'Buscador de hoteles' (Hotel Search) form with fields for 'Destino / Nombre del hotel', 'Fecha de entrada', 'Fecha de salida', and 'Nº Habitaciones' (1), 'adultos' (2), and 'niños' (0). A green 'Buscar hotel' button is at the bottom of the form. To the right of the form is a promotional banner with the text 'Entendemos, de viajes, trato y calidad' and '¡Decíd pa-ta-ta!' over a photo of four smiling men on a beach. The page URL 'Inicio > Landing LGTB' is visible in the top left of the content area.

Cercador de viatges LGBTI d'El Corte Inglés

6. IBM, SEMPRE UN PAS PER DAVANT



En 1984 la Diversitat sexual es va afegir a la política de la no discriminació en IBM

En IBM la diversitat i la inclusió en totes les seves dimensions és un imperatiu de negoci transversal i global. Ja en 1984 la Diversitat sexual es va afegir a la política global de la no discriminació.

Un dels grans reptes de les grans multinacionals és precisament aquest últim, fer que la seva cultura d'inclusió s'implementi de manera global, sobretot quan s'opera en països on la diversitat sexual és menys acceptada o fins i tot penalitzada.

Per descomptat l'Estat espanyol no és un d'ells, al contrari, els rànquings i informes ho perceben com un entorn inclusiu i com una societat oberta a la diversitat. No obstant això les seves empreses

han estat de les més tardanes a despertar a la inclusió LGBTI. D'una banda, a causa de la percepció que existeix un entorn no hostil per l'avançada legislació, i per una altra, a la creença que és un assumpte aliè a les xifres del negoci.

No obstant això, l'homofòbia liberal continua vigent en les nostres organitzacions. Segons l'estudi ADIM, més del 50% de les persones LGBTI oculten totalment la seva diversitat sexual o només la reconeixen amb un grup reduït de persones en el seu lloc de treball. Es tracta de xifres equivalents a Itàlia, on socialment la inclusió no ha avançat tant.

**Aequalis
2018**

Millors
practiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

29

IBM sempre ha estat conscient de la responsabilitat que li atorga aquest lideratge global en inclusió i en 2007, quan la gestió de la diversitat sexual en les empreses era gairebé inexistent,

“IBM dota a les seves estratègies de diversitat amb un important pressupost internacional i local”

va ser la primera a donar suport i esponsoritzar LGBT@WORK que, encara avui, és un dels fòrums de referència en inclusió i gestió de la diversitat LGBTI en l'entorn corporatiu.

IBM dota a les seves estratègies de diversitat amb un important

pressupost, internacional i local. I així, durant 11 anys, no sols va brindar patrocini econòmic a aquest esdeveniment, sinó que durant molts temps va ser l'única iniciativa en aquesta direcció. En cada convocatòria ho nodria dels continguts i de les tendències més innovadores, portant als seus experts internacionals en inclusió perquè compartissin les seves bones pràctiques. IBM va ser el principal valedor de la iniciativa quan aquesta era injuriada per irrellevant i innecessària.

En l'actualitat, la seva exigent política de gestió de proveïdors continua sent un esperó perquè moltes de les empreses que vulguin treballar o associar-se amb IBM, comencin a treballar

Aequalis 2018

Millors practiques en la gestió de la diversitat LGBTI

30

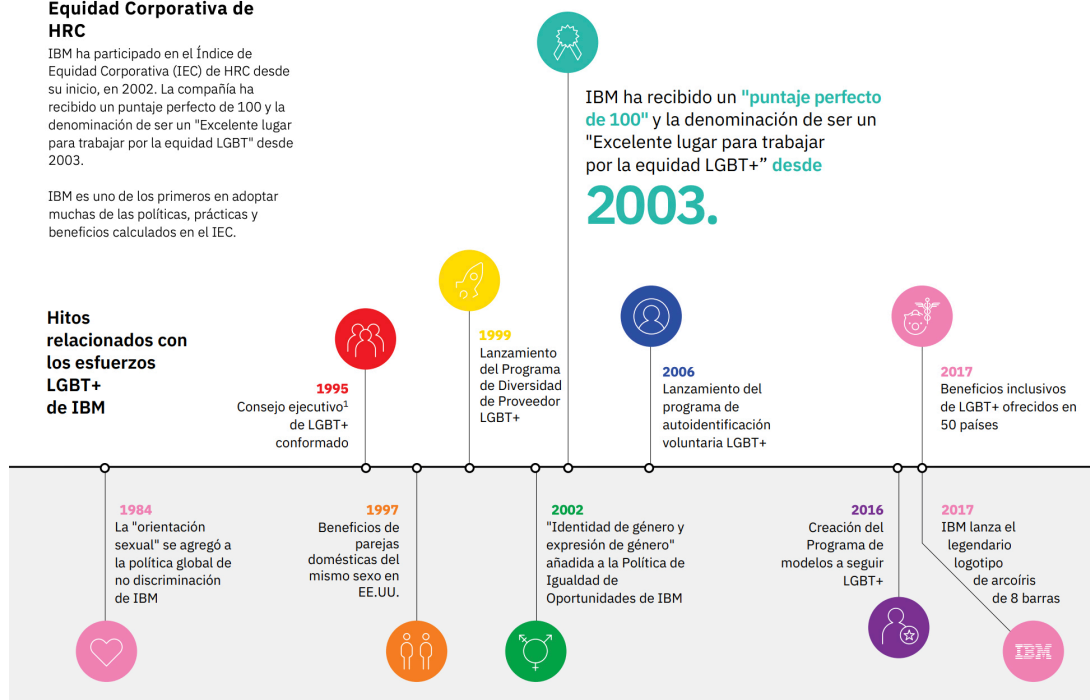


IBM y el Índice de Equidad Corporativa de HRC

IBM ha participado en el Índice de Equidad Corporativa (IEC) de HRC desde su inicio, en 2002. La compañía ha recibido un puntaje perfecto de 100 y la denominación de ser un "Excelente lugar para trabajar por la equidad LGBT+" desde 2003.

IBM es uno de los primeros en adoptar muchas de las políticas, prácticas y beneficios calculados en el IEC.

Hitos relacionados con los esfuerzos LGBT+ de IBM



Trajectoria de las políticas de diversidad en IBM

amb serietat la diversitat, ja que no vinculen la seva marca amb ningú que no segueixi els seus alineaments d'inclusió.

Aquest lideratge indiscutible es veu reflectit en la seva complexa estructura organitzativa. Existeix una unitat específica de D&I que orgànicament reporta a RH i funcionalment a D&I Europa, i a més, compta amb un grup d'espònsors locals per cadascuna de les dimensions que treballen. En IBM les fites en diversitat estan vinculats als objectius individuals a través d'indicadors marcats per un quadre de comandament complex.

El compromís de la marca amb la diversitat també es reflecteix en la imatge corporativa, fent una adaptació "Rainbow logo" del logotip IBM.

Tot aquest treball té els seus fruits, l'última enquesta de clima ha retornat unes dades molt positives per la creixent demanda d'informació sobre el programa ALLY i la comunitat EAGLE, la xarxa LGBTI interna.

Aequalis 2018

Millors practiques en la gestió de la diversitat LGBTI

31



Programa Ally

BONES PRÀCTIQUES

L'Orgull

Cada any IBM s'involucra en la celebració del Dia de l'Orgull amb les portes obertes a totes les empreses i organitzacions que desitgin unir-se. I ho fan en els seus tres principals facetes: com a celebració de les fites aconseguides, com a fòrum de discussió dels reptes pendents i com una ocasió per a mostrar el treball realitzat.

Ja hem vist com els recursos d'IBM en D&I, coneixement, persones o finançament, no estan destinats únicament a donar suport a les iniciatives internes, sinó també a estimular la inclusió en altres organismes o empreses. Tal és el cas de la col·laboració amb Human Rights Campaign, la fundació nord-americana que cada any edita el rànquing de les millors empreses per a treballar per a les persones LGBTI (Best Places to Work based on ratings in HRC's. Corporate Equality Index) En 2018 han editat conjuntament "Transició de Gènere en el lloc de treball global", un estudi de millors pràctiques basat en l'enfocament integral d'IBM. Un document obert en la xarxa i disponible en diversos idiomes en el qual recull les recomanacions d'acompanyament de l'empresa en els processos de transició.



Carnet Ally

Aliats a IBM

Ser un aliat en IBM no és només un compromís, és un procés d'acreditació que requereix la certificació "LGBT+ Ally Championship Practitioner", que contempla tres fases:

LEARN:

Comporta una formació obligatòria.

ASSESS:

Requereix que s'acreditin uns coneixements basats en l'adequada gestió de situacions reals. Almenys cal acreditar un 80%.

ENGAGE:

En aquesta fase els professionals ja estan preparats per a aplicar els seus coneixements en la vida real i vincular-se amb les activitats LGBTI planificades.

Aequalis 2018

Millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGBTI

7. ILUNION, PLANIFICAR I MESURAR

A AEQUALIS ens esforcem per diferenciar gestió i empresa d'activisme i associacions. El teixit associatiu i les corporacions són organitzacions legalment diferents i l'essència de la seva missió és diferent.

No obstant això, hi ha dos aspectes que sovint difuminen les fronteres. Tots dos són agents de canvi i de desenvolupament i no sols les empreses si no les ONG s ha d'assegurar-se la seva viabilitat econòmica per a garantir el compliment de la seva missió i dels compromisos adquirits amb tots els seus stakeholders. Per a aquest objectiu el teixit associatiu compta amb un règim fiscal específic i amb la possibilitat de percebre donacions.

Aquestes barreres es veuen encara més difuminades en el cas de les empreses socials on la rendibilitat és vital però passa a un segon pla darrere de la seva missió. Ilunion materialitza en l'àmbit empresarial la iniciativa social de l'ONCE i la seva Fundació

amb un model pioner i innovador, que manté l'equilibri entre els seus valors econòmics i socials. És un projecte empresarial, social i mediambientalment responsable, la fita del qual

“El 81% dels llocs de treball són exercits per persones amb alguna mena de discapacitat”

és l'excel·lència en la seva gestió, sumant capacitat, experiència, talent i inclusió i unint competitivitat, innovació, eficàcia i diversitat.

A Ilunion el 35% de la plantilla són persones amb algun tipus de discapacitat. A més participa en altres empreses socials, contribuint al sosteniment d'altres 7.300 llocs de treball, dels quals el 81% són ocupats per persones amb discapacitat.

**Aequalis
2018**

Millors
practiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

33



Una llarga i reeixida trajectòria en la inclusió de les persones amb discapacitat els ha atorgat coneixement dels fonaments de la D&I de tal manera que ha estat relativament senzill traslladar a la resta de dimensions de la diversitat, incloent-hi la dimensió LGBTI, de manera transversal i atenent les seves especificitats.

D&I està liderat pel departament de Diversitat i Marca Ocupadora que reporta a Direcció Corporativa de Persones, Organització i Gestió de Recursos. Ilunion compta amb una Comissió Corporativa de Diversitat i Gènere on totes les empreses estan sempre representades per un responsable d'igualtat. Aquesta àrea té un pressupost específic.

El vector de l'estratègia és la construcció d'un entorn de treball de respecte que permeti generar una marca líder d'ocupador per al millor accés i retenció de talent.

El mesurament dels objectius es fa, entre altres a través del comptatge i valoració de les accions en cadascuna de les dimensions de referència; de manera independent es mesura el nombre de formacions, el percentatge de la plantilla sensibilitzada i les avaluacions, les aparicions en rànquings, informes o en esdeveniments.

També es tenen en compte els casos gestionats a través de la unitat de prevenció i gestió de situacions d'assetjament que pateixen les persones; es

mesuren les col·laboracions amb associacions i altres agents que treballen la inclusió i s'avalua el grau d'inclusivitat de les accions publicitàries.



#WelcomeDiversity

BONES PRÀCTIQUES

La inclusió requereix visibilitat

Quan un tema no s'esmenta s'acaba convertint en un tabú, per això les organitzacions han de fer un esforç extraordinari a donar visibilitat a la diversitat LGBTI. La

Aequalis
2018

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

34

intranet d'Ilunion conté un fòrum LGBTI en el qual es publiquen notícies, articles, recursos, materials o convocatòries sobre el col·lectiu. És una manera de generar xarxes, oferir referents, i sobretot marca una línia clara

un corpus legislatiu entorn de la inclusió LGBTI que també contempla mesures en els entorns laborals. A imatge i semblança de la Llei d'igualtat efectiva entre homes i dones les organitzacions, en funció del nombre de treballadors, han de comptar amb un òrgan de gestió i prevenció de situacions d'assetjament per LGBTIfòbia.

De res serveixen aquests òrgans si són una formalitat que s'implementen, però ningú coneix o si de manera periòdica no es treuen conclusions en funció dels casos que eventualment s'hagin pogut tractar.

En Ilunion les dades d'aquesta unitat es tenen en compte entre els indicadors de mesurament d'objectius.

Aequalis 2018

Millors practiques en la gestió de la diversitat LGBTI

35

Perquè és bo per al negoci

Les Polítiques de Diversitat, Gènere i Socials d'Ilunion consideren a la persona per les seves competències i capacitats sense atendre qualsevol altra condició que pogués resultar discriminatòria.

sobre una actitud de tolerància zero cap a qualsevol mena de discriminació.

Perquè ho exigeix la llei

Tal com analitza el professor González Herrera en el seu estudi, la major part de comunitats autònomes han desenvolupat

El focus d'aquest conglomerat d'organitzacions en la diversitat com a vehicle per a construir marca d'ocupador és generar un avantatge competitiu que permet millorar les ràtios en productivitat i innovació, reduir els costos d'atracció i retenció i a més aporta atributs molt positius i recognoscibles a la seva marca



#WelcomeDiversity





Cupó Once 8 de Juliol de 2018

Aequalis 2018

Millors
practiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

8. P&G, SER I SEMBLAR, COMUNICAR BÉ

L'estratègia de D&I en Procter & Gamble la gestiona un equip multifuncional que reporta al *General Management*. Hi ha un pressupost anual per a participació en fòrums externs, col·laboració amb associacions, el finançament d'activitats amb els empleats, marxandatge, etc.

La D&I és intrínseca a la cultura de l'empresa. P&G aspira a ser tan diversa com els consumidors als quals serveix. I aquesta diversitat necessita estar plenament inclosa per a rendir al seu màxim potencial. La transversalitat de l'equip de D&I garanteix una estratègia vinculada a totes les àrees de negoci, que es veu reflectida principalment en el client, els equips i els proveïdors.

En pgsupplier.com es poden trobar els valors que se'ls exigeixen als proveïdors de cara a tenir relacions comercials amb l'organització, partint de l'ètica empresarial i posant l'accent en el respecte a la diversitat.

P&G està present en totes les llars espanyoles. Amb més de 20 marques i 75 referències globals és un dels grans anunciants i no desisteixen en la seva obstinació de transformar la seva publicitat en una eina de sensibilització de cara al client i a la societat.

Les seves marques i la seva visibilitat són un vehicle per a promoure un canvi i un impacte



Logo de P&G adaptat per al Pride

positiu. Campanyes globals, com The Words Matter, que narra la pròpia història de D&I LGTBI en P&G; o Vicks, Pantene, H&S, Pampers, que han tingut una forta repercussió viral.

Totes elles han alçat la veu a favor d'una cultura més inclusiva en matèria LGTBI. Aquest esforç es complementa amb suport a l'associacionisme, entre d'altres, com a socis fundadors de REDI.

Des de la perspectiva del talent intern es fa un gran èmfasi en el programa de formació tant a empleats més júnior com a gerents, per a garantir que l'ambient de treball és 100% inclusiu, capitalitzant la diferència com a font d'avantatge competitiu. Es treballa des de gènere, religió, orientació sexual, estils de lideratge, etc.

**Aequalis
2018**

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

37



**#PRIDE
2018**

Imatge de P&G per al Pride 2018

Aequalis 2018

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

38

Les polítiques que han d'adoptar-se es treballen de manera conscienciosa i són adaptades a les necessitats específiques de la plantilla, fugint de modes i corrents externes. La implementació del permís parental de 10 setmanes es va fer després d'una sèrie de *focus groups* en els quals es van recollir a més dels reptes de la família tradicional les necessitats dels pares i les mares LGBTI.

GABLE és el grup d'afinitat d'empleats LGBTI+ i aliats i a Espanya constitueix una eina vital per aconseguir crear "awareness" sobre aquesta temàtica, amb unes sessions didàctiques i activitats encaminades a mantenir un ambient de treball inclusiu.

Existeix un pla d'acció de l'equip de D&I i un altre específic de

l'equip de GABLE (LGBTI+ & aliats) amb les activitats i objectius de formació, desenvolupament, conscienciació en matèria de D&I. Un dels assoliments d'enguany és l'extensió de GABLE a les plantes, no sols amb l'enquesta, sinó amb esdeveniments de desplegament en la planta de Xixona i el Mataró Business Center.

Empresa signant dels Principis de Conducta de Nacions Unides contra la discriminació laboral de les persones LGBTI - Van participar en la taula rodona de l'esdeveniment organitzat per la CEOE i el Ministeri d'Afers exteriors, Unió Europea i Cooperació, l'octubre de 2018, per a la presentació d'aquests principis a Espanya i animar a altres empreses a adherir-se als mateixos, compartint la seva experiència com a ambaixadors de D&I.

BONES PRÀCTIQUES

Un missatge inclusiu vinculat a l'*equity* de cada marca

La missió global de ser el reflex de la societat a la qual se serveix no sempre és fàcil d'implementar, a Espanya alguns *Brand Managers* tenien seriosos dubtes de com donar forma a aquest missatge tan inclusiu amb el públic LGBTI, quan els productes que lideraven no tenien un focus específic per a aquest col·lectiu.

L'equip de D&I i GABLE van descobrir aquest repte i van formar una taula rodona monogràfica per a executius de marca durant la setmana de la diversitat. En ella es van mostrar

millors pràctiques globals amb aquesta mentalitat. Es va discutir sobre com usar la publicitat per a portar a col·lació els temes més rellevants de la societat i fer-los compatibles amb cadascuna

“GABLE és el grup d'afinitat d'empleats LGBT+ i aliats, i constitueix una eina vital per a la inclusió”

de les marques. També es va treballar el llenguatge inclusiu alertant sobre els errors més freqüents.

Així va ser com Dulceida, una de les actuals referents lèsbiques, s'ha convertit en protagonista dels anuncis de Venus.

Aequalis
2018

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

39



Les etiquetes són per als productes, no per a les persones



Logotip de GABLE

Enquesta de clima segmentada

Des de fa anys l'enquesta genèrica de clima que completen tots els empleats (P&G Survey) té diverses seccions relacionades amb D&I i els resultats de la qual serveixen per a mesurar el compliment d'objectius i per a desenvolupar el pla d'acció de cada any. D'altra banda, aquest estudi es complementa amb la GABLE Survey, amb freqüència bianual, que està 100% dirigida a la inclusió del col·lectiu LGBTI+ en l'empresa i que responen tan emprats LGBTI+ com a heterosexuels, amb l'objectiu d'avaluar l'estatu quo en termes d'inclusió en cada àmbit laboral (Oficines centrals, centre de distribució, plantes de producció, etc.).

Una bona estratègia i una bona comunicació

No hi ha dubte que a P&G la D&I és estratègica i una de les línies bàsiques del negoci. Perfectament vinculada als valors i a la missió de l'organització, ben

planificada, mesura i revisada any rere any en funció dels resultats.

I una de les claus de l'èxit és precisament la transversalitat dels objectius vinculant a tots els *stakeholders*, societat, client, empleats i proveïdors. I vinculant per això a totes les àrees funcionals, des de màrqueting i producte a recursos humans i també a comunicació.

La inclusió i la comunicació van de la mà, és una simbiosi necessària, tant en la comunicació interna com externa. I P&G ha fet una gran feina en aquesta col·laboració, evitant dos dels errors més freqüents; d'una banda, equips de comunicació, que són els veritables artífexs de la inclusió de l'empresa, venent un missatge buit, i per un altre, un equip de comunicació aliè a aquesta àrea que no coneix les xifres, les dades, ni les iniciatives.

El ben merescut primer lloc en el rànquing d'EMIDIS és el resultat d'una bona feina conjunta, primer fer i després semblar.

Aequalis 2018

Millors practiques en la gestió de la diversitat LGBTI

9. SODEXO, EL REFERENT HUMÀ I CORPORATIU

A Sodexo, Diversitat i Inclusió és una àrea estratègica i independent que maneja el seu propi pressupost i reporta de manera directa a la presidència. Una cartera de serveis molt àmplia i un client molt segmentat exigeixen equips molt diversos. La diversitat en Sodexo és una forma de supervivència, un dels atributs de la mateixa marca.

Des del punt de vista de la cadena de valor la D&I està vinculada principalment al talent intern, a la gestió de proveïdors i externalitzada fora de la companyia a través de forts llaços de col·laboració amb altres agents que treballen per la integració de totes les minories.

La diversitat es treballa i es mesura comptabilitzant i avaluant les accions realitzades a través de la participació en rànquings i informes, i amb presència i col·laboració en esdeveniments. També es monitoren els esments en premsa generalista, en xarxes

socials i en mitjans especialitzats. D'altra banda, és una contribució a la seva viabilitat garantint la continuïtat de la seva activitat.

Col·laborar amb els mitjans de nínxol LGBTI no és només un recurs per a arribar a aquest segment de població sinó també és una manera d'inclusió, ja que projecta gran respecte i consideració, i d'altra banda, és una contribució a la seva viabilitat garantint la continuïtat de la seva activitat.

Les entrevistes de sortida són vitals per a detectar possibles disfuncions de l'estratègia de diversitat al llarg dels diferents estadis de la vida de l'empleat, en Sodexo es fa seguiment de la informació obtinguda en aquestes. La xarxa LGBTI és un vehicle essencial d'aquesta estratègia i la seva efectivitat es mesura pel nombre d'aliats vinculats.

**Aequalis
2018**

Millors
practiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

41



**OBSERVATORIO
SODEXO de la
DIVERSIDAD
E INCLUSIÓN**



La qualitat de vida comença pel Respecte

BONES PRÀCTIQUES

Evolució millor que revolució

El vehicle essencial per al desenvolupament de la D&I en Sodexo és el *network* LGBTI que lidera el seu *Project Manager*, des d'on es coordina l'agenda, els recursos i la gestió de la comunicació interna i externa, els més rellevants són els desdejunis de sensibilització i les campanyes contra l'homofòbia.

Un dels grans reptes a l'hora de sensibilitzar als equips en inclusió és aconseguir que els executius i les plantilles acudeixin a les formacions.

Com ja hem anat veient al llarg d'aquest informe, no amb poca freqüència aquests programes són vistos *a priori* com a irrellevants o com a temes aliens a l'empresa, fins i tot com a actes d'activisme plens de biaixos.

No obstant això, encara que sigui des de la perspectiva de *compliance*, l'empresa ha descobert aquest buit per a garantir que tots els empleats estiguin alineats amb els principis estratègics i ètics de l'organització.

Les agendes són complicades i la falta d'assistència també és un repte en altres temes, com la seguretat o les formacions tecnològiques. Algunes empreses la seguretat ho resolen fent-la d'obligat compliment. Però, com revela el treball de Dobbin i Kalev en diversitat, aquesta decisió pot ser contraproductiva.

La diversitat té fortes arrels en les creences i els valors personals, i és millor gestionar-la com una evolució tranquil·la que com una revolució, els moviments bruscos i pendulars poden generar un efecte contrari d'involució.

**Aequalis
2018**

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

42

És millor treballar la diversitat començant per les persones més obertes, en una estratègia de bola de neu. L'efecte boca-orella que causen les formacions va contagiand gradualment a nous grups i individus.

D'altra banda, és bo recórrer a models més informals, com fa Sodexo amb els seus desdejunis de treball, tallers o xerrades amb referents externs rellevants. En qualsevol cas, és vital que els formadors siguin experts en gestió d'empresa i lliures de biaixos ideològics.

La figura del referent

Sodexo és un referent en diversitat, tant en la seva projecció interna com externa. La figura referencial contribueix a enfortir els atributs d'una marca inclusiva. Sodexo treballa sota la ferma convicció que les empreses són el reflex de la societat, i en aquest sentit

està fortament vinculada amb ella a través de col·laboracions externes amb associacions com REDI o Lesworking, que treballen per la igualtat efectiva i la visibilitat de les persones LGBTI.

Ser-ho i semblar-ho

Moltes organitzacions fan un treball excel·lent en el qual a D&I es refereix de portes endins, però no fa esforços per comunicar-la de portes a fora, tampoc són generoses a l'hora d'afavorir que altres organitzacions es contagiïn d'aquest bon fer.

No és el cas de Sodexo, que ha fet un gran esforç per fer que el seu lideratge sigui un estímul per a uns altres a través d'un testimoniatge ferm a favor de la diversitat LGBTI en premsa generalista i especialitzada, xarxes socials i participant en informes i altres campanyes.

**Aequalis
2018**

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

43



#SodexoPride



**Aequalis
2018**

Millors
practiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

Diversitat i Igualtat

10. TELEFÓNICA, L'INVISIBLE ES CONVERTEIX EN TABÚ

Un dels aspectes bàsics en valorar la importància d'un contingut estratègic en les organitzacions, és conèixer els recursos que se li assignen, els equips que el lideren i el locus organitzatiu dels mateixos.

No podrem parlar d'un objectiu estratègic transversal si les persones que el lideren només representen a una àrea funcional i el seu abast no arriba a les cotes més altes de la presa de decisió.

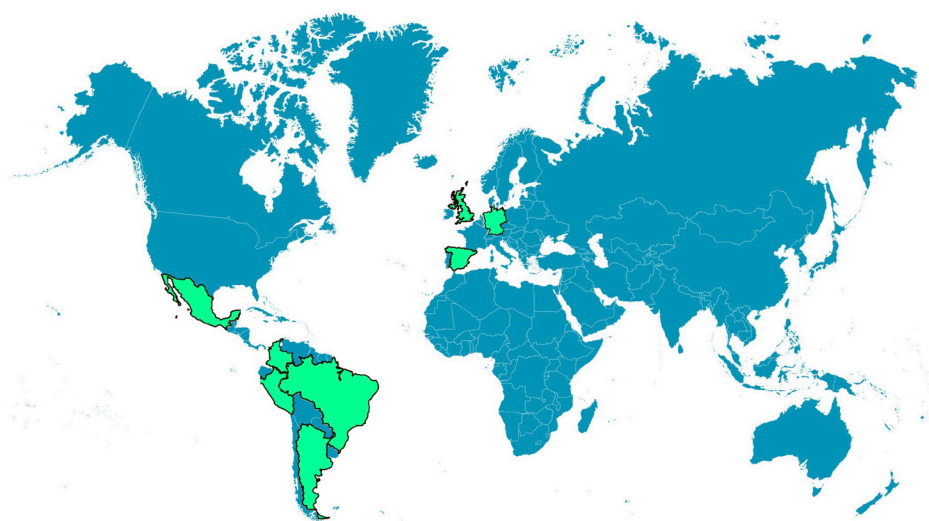
A Telefónica, D&I està liderada per la Direcció d'Innovació Sostenible i Diversitat, que reporta a la Direcció Global d'Ètica Corporativa i de Sostenibilitat.

El treball d'aquesta àrea es reforça amb un equip de Diversity Champions multidisciplinari, diversos d'ells situats en el Comitè Executiu. Es tracta de directius de diferents àrees o departaments que garanteixen la transversalitat de l'estratègia. A més, D&I està dotada amb pressupost, corporatiu i local.

Els objectius en diversitat estan vinculats a la missió de l'organització, fer un món més humà a través de la tecnologia, connectant la vida de les persones. I treballar la inclusió, reforça el compromís amb els valors de companyia.

Telefónica

MAPA DE ACCIONES LGBT EN TELEFÓNICA



Mapa d'accions LGBTI a Telefónica

**Aequalis
2018**

Millors
practiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

Ser una empresa més oberta i col·laborativa, més reptadora a l'hora de millorar la vida de tots els col·lectius de la societat i, també, més fiable i honesta, adaptada a les diferents necessitats de tots els seus *stakeholders*.

D&I en Telefónica és una eina per a promoure un canvi progressiu en la cultura de treball, en la qual la singularitat de creences, antecedents, capacitats i formes, són la base per a prendre millors decisions.

De la mateixa manera, tan sols a través de la D&I es pot avançar cap a formes de treball més transversals i flexibles, respectuoses amb el temps propi de tots els empleats i adaptades a les seves necessitats.

A Telefónica es treballen les diferents dimensions de la diversitat, sent l'orientació i identitat sexual les més recents.

No obstant això, l'estreta relació i interdependència entre les diferents dimensions, condueix a un enfocament cada vegada més ampli i transversal, des de la creença que només avançant cap a una concepció única i integradora de la diversitat aplanarem el camí cap a la inclusió efectiva.

En la companyia també es mesuren els resultats de D&I a través d'un quadre de comandament amb indicadors específics, enfocats sobretot a dona i lideratge, emprats amb discapacitat, bretxa salarial i reducció de jornada, per gèneres i grups d'edat.

Aequalis 2018

Millors practiques en la gestió de la diversitat LGBTI

46



Captura del vídeo sobre diversitat de Telefónica

Telefónica

Logotip de Telefónica amb els colors de la bandera LGBT+

BONES PRÀCTIQUES

Interdependència de les diferents dimensions de la diversitat

Tot i que els reptes als quals s'enfronten cadascuna de les minories que conformen les diferents dimensions de la diversitat són heterogènies, existeixen multitud d'aspectes que dilueixen les barreres entre les unes i les altres. Ja hem vist com Telefónica té una visió holística de la diversitat pel que fa a la flexibilitat en el treball.

D'altra banda, els reptes als quals s'enfronten les dones i les persones LGBTI en el treball tenen el mateix origen, i és que tradicionalment els atributs del lideratge s'han considerat masculins (Fogarty et al.) i per això els afecten els mateixos prejudicis, biaixos inconscients i barreres personals. No és possible treballar les dimensions de manera selectiva o aïllada, ja que fer-ho de manera conjunta aporta sinergies i eficàcia.

L'esport és un dels reductes més masculinitzats en la nostra societat, gairebé tots els organismes esportius fan esforços agosarats per lluitar contra el racisme, però encara queda un llarg camí per recórrer per a erradicar l'homofòbia i donar la visibilitat que es mereix a l'esport femení.

Esponsoritzar l'esport femení és trencar aquests prejudicis i una manera d'aplanar el camí per a la igualtat efectiva per a tots. Telefónica patrocina els millors equips femenins en esports com a bàsquet (Movistar Estudiantes), futbol (Atlètic de Madrid) o ciclisme (Movistar Team).

A través del suport a aquests equips es derroquen barreres i es creen referents en camps que resulten particularment hostils per a les dones. I alhora es trenca el binomi tradicional de lideratge-masculinitat heterosexual que, de la mateixa manera, invisibilitza als esportistes LGBTI.

**Aequalis
2018**

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

47

Lliçons apreses: la sensibilització, principal eina d'inclusió

En una organització tan complexa com Telefónica és molt rellevant el relat de les lliçons apreses. Una estratègia de D&I ben reflexionada i comunicada amb altes dosis de prudència, sense moviments bruscos ni estridències, més marcada per una evolució tranquil·la que com una resposta a modes i reaccions tàctiques.

Un equip molt conscient que implementar la inclusió suposa un gran canvi cultural i requereix un treball ingent per a aplanar el camí eliminant prejudicis, biaixos inconscients i pors i això, a tots els nivells jeràrquics. Dos grans aliats per a aquest treball de pluja fina han resultat ser la sensibilització i la conscienciació i d'altra banda ser capaces de lligar els beneficis de la inclusió a les dades del negoci.

No ser capaços de generar entorns inclusius per a tots significa generar nocius sostres de cristall (Newheiser et al.). Però és que a més, segons Cascio, les organitzacions incorren en costos addicionals en perdre un perfil en el qual ha invertit diners a reclutar i formar; al qual ha donat tot el seu *know-how* i accés al client; ha generat costos d'oportunitat per la labor que deixa inacabada, al que cal afegir els riscos reputacionals.

En implementar la D&I LGBTI van sorgir reptes específics, com el dubte de per què parlar de sexe en el treball i també les reticències en el moment d'abordar temes que poden ser considerats relatius a la vida privada.



Telefónica #Pride

Aquests prejudicis es van eliminar amb un progressiu esforç de sensibilització, individualitzada o per grups, que van generar un efecte bola de neu.

Aequalis 2018

Millors practiques en la gestió de la diversitat LGBTI

Segons l'acadèmic Daniel Borrillo, aquestes preguntes són la representació de l'homofòbia liberal que redueix la diversitat sexual als aspectes relacionats amb la intimitat, obviant els afectes i la família.



Totes dues són facetes molt rellevants en el treball, el lloc on més socialitzem i passem gran part del dia. Però és que a més, de totes dues esferes emanen una sèrie de drets laborals als quals moltes persones LGBTI renuncien en l'actualitat, condemnades per aquesta llei del silenci.

Els permisos per malaltia o decés de la parella (o dels seus familiars), llicència de matrimoni, viatges i altres premis o incentius, activitats de *networking* o expatriacions, són algunes de les renúncies a les quals es veuen abocades les persones LGBTI que treballen en entorns no inclusius.

A més aquest silenci produeix minvaments en productivitat i innovació i un menor sentiment de pertinença, que està directament relacionat amb una major dificultat per a atreure i retenir talent. Aparentment la nostra àrea geogràfica té poca mobilitat laboral, però la bretxa digital i uns altres dels reptes de les noves organitzacions, faran créixer la lluita per la retenció de talent.

L'esdeveniment "La diferència entre fer el possible i fer-ho possible" va acostar la diversitat sexual al conjunt dels empleats, generant consciència sobre un tema que encara tenia poca trajectòria en la companyia i sobre els biaixos inconscients que afecten aquest grup.

En relació amb la vinculació de dades de diversitat amb el negoci, la participació en ADIM d'una organització tan gran i complexa aporta un valor incalculable al mapa de la diversitat que aquest projecte.

**Aequalis
2018**

Millors
practiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

49



“Una dona fantàstica”. Programació Especial LGBT en Movistar+

**Col·laboració publicoprivada,
tercer sector i les
administracions**

La col·laboració multidisciplinar entre l’acadèmia, el tercer sector, l’empresa i les administracions és vital per a la generació de coneixement i la seva millor difusió, però a més genera sinergies i xarxes que simplifiquen i legitimen el treball.

No és fàcil canviar les inèrcies en les grans organitzacions, i a vegades és molt necessari cercar

arguments o interlocutors que generin major confiança. L’adhesió de Telefónica a les Normes de Conducta de les Nacions Unides ha permès guanyar visibilitat interna, reenfocant la perspectiva des de la qual molts professionals veien la diversitat LGBTI dins de la companyia.

Al mateix temps s’ha enriquit la xarxa d’empreses col·laboradores i d’experts en matèria de diversitat LGBTI.

**Aequalis
2018**

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

50

11. TELEVISIÓ DE CATALUNYA, COMUNICACIÓ RESPONSABLE

Si l'empresa en general té un gran potencial com a agent de canvi i dinamitzador de l'avanç social, els mitjans de comunicació, públics o privats, per la seva repercussió, són un dels seus majors vehicles en aquesta responsabilitat.

El llibre d'estil de TV3, un document accessible en la xarxa, defineix a aquesta cadena com un servei públic compromès amb la qualitat i l'ètica. La diversitat i inclusió es materialitzen a través de tres vehicles clars: el respecte a totes les creences, la lluita contra els estereotips i ser un altaveu per a les minories menys representades.

Queda patent que la diversitat té un caràcter estratègic en dos

aspectes principals, la inclusió de totes les dimensions de la diversitat i la coherència al llarg de tota la cadena de valor. Quant a les diferents dimensions, TV3 subratlla uns valors que es comprometen amb totes les minories i de forma molt explícita gènere, LGBTI, discapacitat i infància.

La paritat entre homes i dones és un objectiu tant en la conformació dels continguts com en els aspectes organitzatius de la mateixa cadena; la discapacitat física i psíquica es materialitzen en programes accessibles per a persones amb discapacitat visual i auditiva; per part seva, l'edat s'evidencia amb una especial atenció a la qualitat i idoneïtat

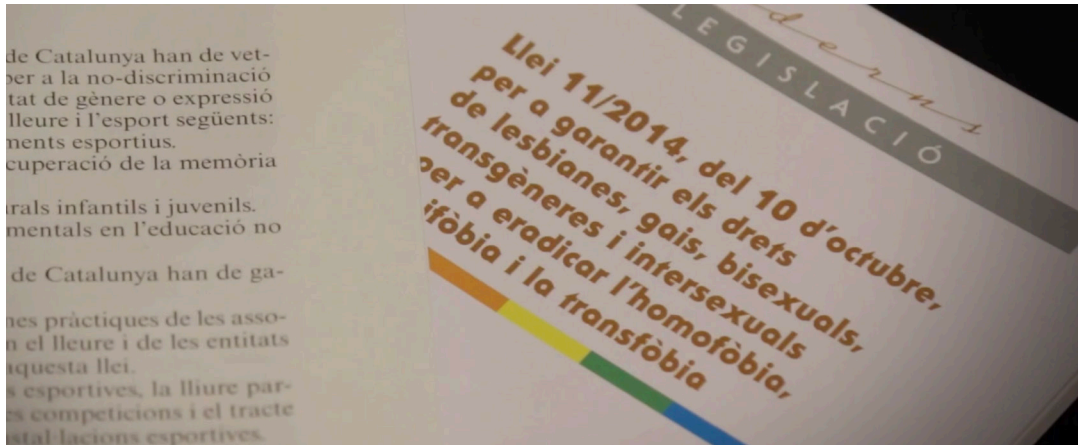
**Aequalis
2018**

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

51



TV3 Televisió de Catalunya



LLEI 11/2014, per a garantir els drets de les persones LGTBI

Aequalis 2018

Millors practiques en la gestió de la diversitat LGTBI

52

dels continguts infantils i juvenils; la inclusió de la diversitat LGTBI es garanteix a través de la promoció de conductes que previnguin el sexisme i l'homofòbia.

Un exemple clar d'aquest compromís és el reportatge "Què és la transsexualitat?" Emès en el programa **InfoK** i l'objectiu del qual és erradicar la transfòbia entre els més petits.

Partint dels valors de solidaritat, llibertat d'expressió i esperit crític, la cadena aspira a ser un mitjà de qualitat i innovació, no sols en els aspectes tecnològics sinó també de continguts amb un especial focus en els temes d'interès social.

D'altra banda, es tracta d'una vocació coherent, ja que es desenvolupa al llarg de tota la cadena de valor i implicant a tots els grups d'interès des dels proveïdors, passant pel talent intern, l'administració i els espectadors, que en definitiva conformen la societat. Els dos grans proveïdors de continguts

de la cadena productors i anunciants estan inclosos en aquesta estratègia, reservant-se el dret a no fer públics els seus continguts si no són coherents amb els seus alineaments legals i ètics.

Ja hem esmentat com la igualtat d'oportunitats i representació és un objectiu clar de l'organització pel que fa al talent intern.

La Llei 11/2014 fa un gran recalcament en les mesures destinades a evitar totes les formes de LGBTIfòbia, i entre elles destaquen la sensibilització. Existeix una evident simbiosi entre aquest objectiu i el marc ètic de la cadena.

Finalment, hem vist com el client és en aquest cas un concepte que queda diluït en la dimensió social ja que espectadora o no de la cadena, la societat catalana, és receptora dels avanços en D&I de TV3.

BONES PRÀCTIQUES

Més enllà de la inclusió

L'estudi de Vicent Canet sobre la visibilitat en els mitjans generalistes de les persones LGBTI revela que el 57% dels titulars d'aquest col·lectiu els acaparen homes gais i joves. D'altra banda, i respecte als temes, la discriminació suposa un 53%, els drets un 24% i l'orgull altre 24%.

La secció que sol recollir aquestes notícies és Societat, amb un 57% de prevalença, encara quan es tracti d'una perspectiva esportiva o econòmica aquestes seccions no les solen cobrir.

Les associacions i els organismes públics solen ser els màxims productors d'aquesta informació amb un 74% de representativitat. Veiem doncs que l'empresa i els aspectes econòmics de la diversitat són els grans absents dels mitjans.

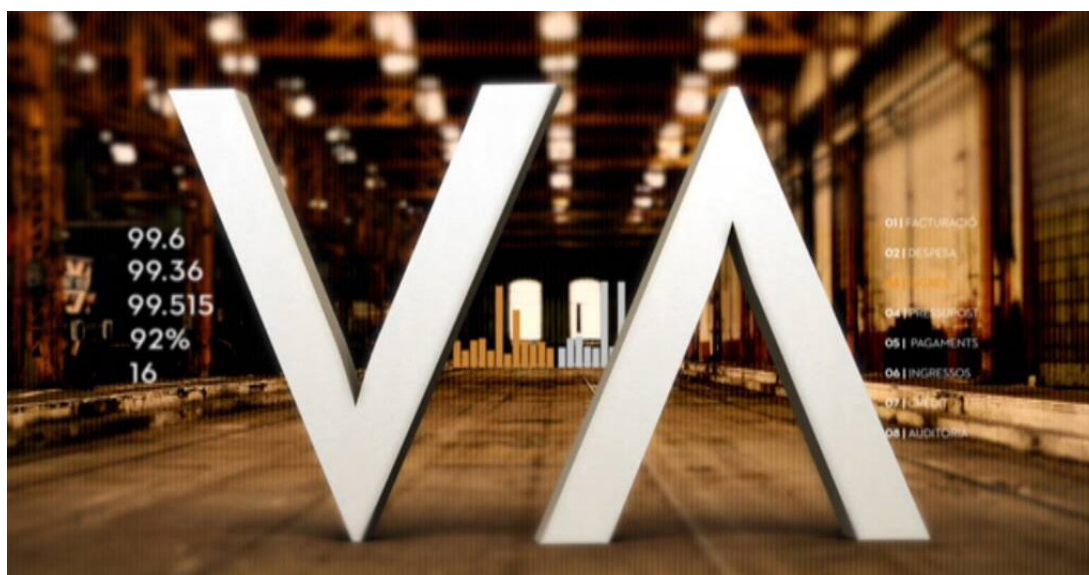
El programa **Valor Afegit** "Descobrint els avantatges de la diversitat" mitiga aquesta invisibilitat. Perfectament estructurat sobre les màximes "perquè és just", "perquè ho exigeix la llei" i "perquè és rendible", un programa de tall econòmic busseja sobre els aspectes específics de la diversitat lligada al món de l'empresa, amb testimoniatges de persones LGBTI i professionals de l'empresa va desgranant la urgència d'incloure la diversitat en l'agenda de les organitzacions.

Aquest camí que ja va inaugurar Forbes, amb el seu article "Qui gasta més la població LGBTI o l'heterosexual?" no està exempt de debat, perquè molts grups activistes, que lluiten pels drets de les persones LGBTI s'escandalitzen per visibilitzar a aquest grup com a nínxol de negoci. Però la D&I en l'empresa té moltes més arestes que el client, i no podem prescindir de la seva gran tasca com a agent de canvi.

**Aequalis
2018**

Millors
practiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

53



Valor Afegit, programa econòmic de la televisió pública catalana

D'altra banda, tal com destaca el professor Timothy Kane, no hem d'oblidar que al llarg del segle XX la inclusió de les persones LGBTI ha suposat una evolució des de la marginació, passant per la compassió, fins a arribar a la tolerància. Aquesta última fase encara conserva matisos de resignació i condescendència cap a alguna cosa que no és correcte o que almenys, no és el millor.

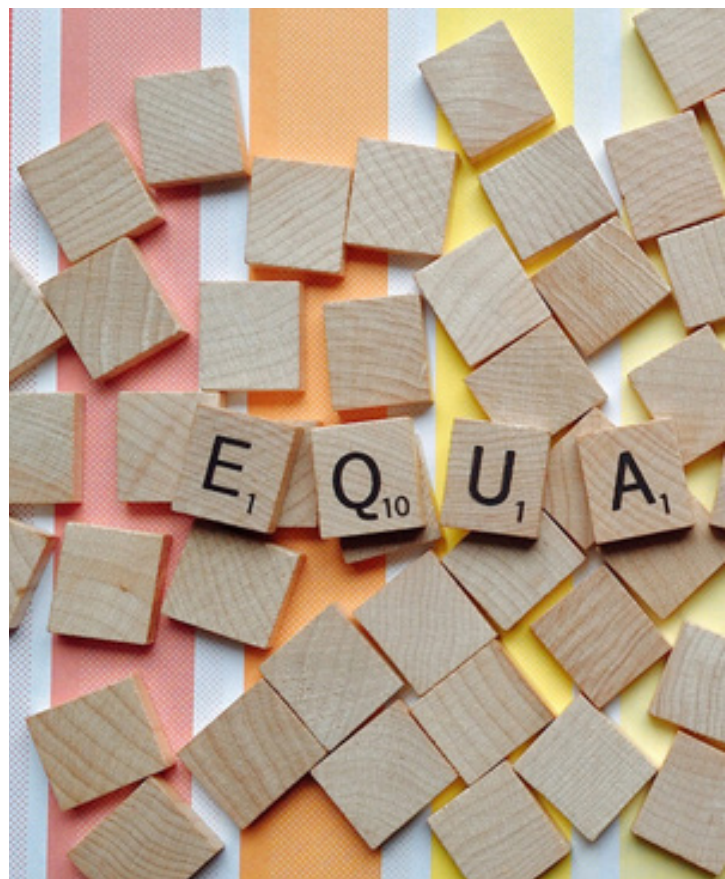
En el segle XXI hem de fer un pas més cap a la igualtat. No des de la perspectiva de l'estandardització dels models de vida de les persones LGBTI com a calcs dels models heteronormatius, però sí com l'assumpció de la diversitat sexual com una cosa quotidiana i habitual en la nostra societat.

Entre altres aspectes, això passa per ser tractats i segmentats com la resta de consumidors, no des de l'única perspectiva del benefici, sinó també per a la generació de productes i serveis més adequats als seus gustos i necessitats específiques.

Llenguatge inclusiu

Naturalitat i economia són dues regles no escrites del llenguatge, no obstant això, quan Federico García Lorca escriu "Verde que te quiero verde" les hi salta fent ús d'una llicència poètica, la reiteració. Un salconduit que, si bé trenca aquestes dues regles, es justifica àmpliament en nom de la bellesa i el ritme. La comunicació directa i concisa no és l'única missió del llenguatge,

a través de les nostres paraules també podem seduir, sensibilitzar o cridar l'atenció. I això és el que fan els polítics i els activistes quan utilitzen la repetició o s'inventen paraules com "miembra" o "portavoza", que no hem d'oblidar, van obtenir una gran repercussió mediàtica.



El llibre d'estil de TV3 advoca per la cerca de termes genèrics

No obstant això, tinguem present que una empresa, pública o privada, es mou en els paràmetres de la gestió i no de l'activisme. El llibre d'estil de TV3 advoca per la cerca de termes genèrics i col·lectius sense duplicar el gènere de les paraules, en nom d'aquesta naturalitat i economia, però, sense deixar fora a ningú.

La fina línia entre la llibertat d'expressió i la correcció política

El caràcter mediterrani de la nostra cultura fa que el debat sobre l'acudit o la floreta en l'àmbit laboral, que ja està resolt en altres societats, continuï vigent en la nostra.



ics i col·lectius sense duplicar el gènere

Referent a això, són diverses les consideracions a tenir en compte. D'una banda, no hem d'oblidar que l'entorn de treball i les persones amb les quals en ell interactuem, no és un entorn d'elecció. I per un altre, és molt important tenir en compte que, a l'hora de valorar un comentari, un acudit o una floreta, no hem de valorar-lo en funció de la intenció

amb què s'emet, sinó en funció de l'efecte que causa en el receptor.

Si bé és cert que l'estudi de l'IMIO no és quantitatiu, a través de les seves entrevistes sí que dibuixa un mapa clar de l'homofòbia en l'entorn laboral on sortir de l'armari és exposar-se a rumors, bromes i comentaris. Aquests, sovint subjectes a la interpretació de si s'han realitzat amb bona o mala intenció, però que acaben per actuar com una gota malaia generant dues reaccions negatives.

Algunes persones opten per ocultar la seva identitat i orientació sense ser conscients que, amb freqüència, aquest armari té portes de cristall i el risc que tracten d'evitar continua vigent.

D'altra banda, naturalitzar l'homofòbia assumint-la com una cosa normal o salvable fa que moltes persones LGBTI acabin per interioritzar-la, justificant la seva invisibilitat com una elecció personal, quan en realitat, és una eina d'autodefensa.

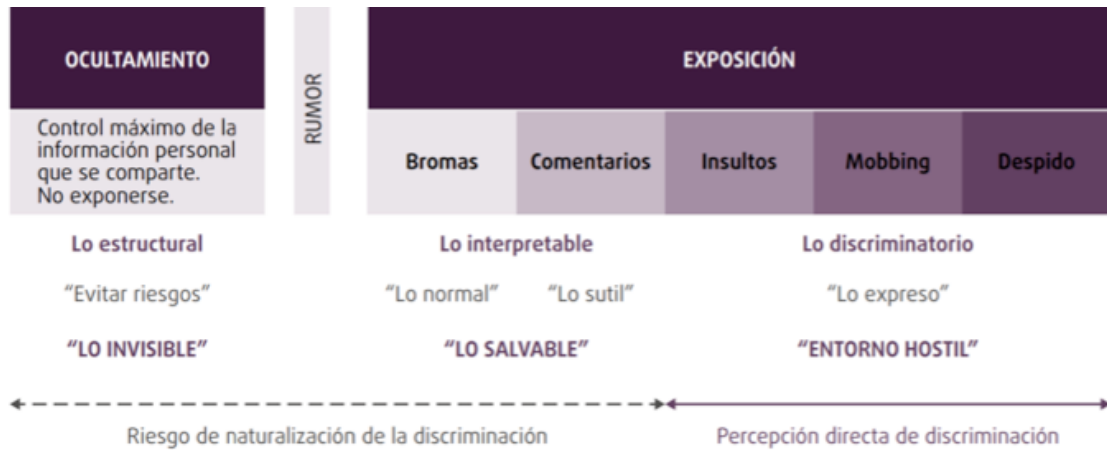
En uns quants anys deixarem de debatre si l'acudit homòfob és permisible en l'entorn laboral igual que ja ningú discuteix que apel·latius com a "xata" o "nena" són totalment inadequats en el treball, per tractar-se de vocables familiars solo aptes per a entorns d'intimitat i confiança.

**Aequalis
2018**

Millors
practiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

55

L'humor és un dels temes que toca de manera directa el llibre d'estil de TV3 amb una clara defensa de la protecció artística i la llibertat d'expressió, però amb el clar compromís de no fer escarn de persones en situació de feblesa.



Existeix el risc de naturalitzar la discriminació

Aequalis 2018

Millors practiques en la gestió de la diversitat LGBTI

12. UCM, LIDERATGE ACADÈMIC

Les institucions acadèmiques juguen un rol crucial en l'avanç de la igualtat efectiva de totes les minories, les universitats també són grans ocupadores no sols de personal docent sinó d'altres llocs de serveis satèl·lits. D'altra banda, i en la seva faceta de recerca són vitals a l'hora de generar dades i coneixement que permeti avançar en inclusió. Però és que a més són un dels principals motors de sensibilització de les noves generacions.

En la Universitat Complutense de Madrid existeix un Delegat del Rector per a la Diversitat i el Medi Ambient, responsable de la Unitat de Suport a la Diversitat i Inclusió. Aquesta unitat atén la diversitat de totes les persones que formen part de la comunitat universitària (estudiants, professorat, personal d'administració i serveis).

En el marc d'aquesta, l'Àrea de Diversitat Sexogenèrica té com a objectiu treballar de manera integral i específica en l'àmbit universitari amb el col·lectiu LGBTI: persones lesbianes, gais, bisexuals, trans, intersex, etc. Aquesta àrea compta amb un assessor específic i personal en formació.

Una de les fites d'aquest equip és aconseguir la creació d'un protocol per a la prevenció, detecció i actuació davant situacions d'assetjament sexual, assetjament per raó de sexe (sexista) i assetjament per orientació sexual i identitat i expressió de gènere de la universitat. Però també s'ha generat un protocol específic de la Gestió Acadèmica d'Identitat de Gènere. Tots dos estan accessibles en la xarxa.

**Aequalis
2018**

Millors
practiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

57



La façana de la Universitat Complutense amb la bandera LGTB+



Màster Oficial en Estudis LGBTIQ+

sensibilitzats que es consideren aliats LGBTI.

Els estudis sobre diversitat LGBTI s'han incorporat en algunes assignatures transversals i existeixen diversos cursos optatius amb crèdits reconeguts. La Complutense a través dels seus cursos d'estiu a l'Escorial va ser la primera a oferir formació reglada sobre diversitat LGBTI i empresa amb el curs Empreses i Diversitat Sexual i Identitat de Gènere, que va comptar amb el patrocini del Banc de Santander, SAP, Lilly i Amadeus.

En 2018 s'ha llançat el primer màster Oficial en Estudis LGBTIQ+ amb objectiu d'iniciar la seva impartició en la pròxima convocatòria. És una iniciativa interfacultativa i pionera, ja que no existeixen ni a Espanya ni en cap país de parla hispana propostes de titulacions universitàries oficials que se centrin completament en l'àmbit LGBTIQ+.

Els continguts del nou títol de la Universitat Complutense inclouen la construcció històrica, social i educativa de les diversitats sexe-genèriques; els fonaments teòrics dels estudis LGBTIQ+; estudis i polítiques trans; moviments socials LGBTIQ+; teories i pedagogies queer; gestió de la diversitat sexual i identitat de gènere en les organitzacions; i la perspectiva LGBTIQ+ en l'àmbit artístic i cultural.

Aequalis 2018

Millors practiques en la gestió de la diversitat LGBTI

58

Des de la perspectiva d'empleats el Pla d'Igualtat de la Universitat Complutense de Madrid de 2015 inclou un eix d'actuació enfocat a la diversitat LGBTI: Respecte a la diversitat sexual i les diferents identitats de gènere. Un dels aspectes que subratlla és la sensibilització de tots els equips i per això es van impartint diversos cursos de formació específica sobre diversitat sexual i LGBTIQ+ tant per als equips docents com per als administratius.

Aquest afany de sensibilització, assessorament i visibilització va més enllà a través d'una pàgina web específica, així com la constant edició de fullets informatius i altres materials com a marxandatge, com l'adhesiu amb els colors de l'arc de Sant Martí amb el logo de la UCM apareix en multitud de portes i garites indicant àrees inclusives i distingint a professionals

Com a acció social, es col·loca la bandera LGBTIQ+ en la setmana del 28 de juny i la següent en nombrosos edificis i centres de la universitat. Se celebren altres dies institucionals del col·lectiu LGBTIQ+, com el dia contra l'homofòbia.

La línia de recerca de la Complutense és també molt prolífica en temes d'inclusió LGBTIQ+ entre altres els amb els següents projectes: Antropologia, Diversitat i Convivència; Estils Psicològics, Gènere i Salut; Gènere, Estètica i Cultura Audiovisual; Recerca en Diversitat Cultural i Educació; Literatura, Heterodòxia i Marginació.

BONES PRACTIQUES

El projecte ADIM

Undelsgrans reptes de l'adequada gestió de la diversitat, és fer-se buit en les agendes dels consells d'administració i comitès de direcció on només són visibles els aspectes vinculats al negoci. La diversitat té un case molt clar en la societat i en cadascuna de les empreses, però l'única manera d'impulsar-ho és amb la tossuda

legitimitat de les dades.

Fan falta dades, fa falta recolzar amb xifres la situació real de les persones LGBTIQ+ en el seu lloc de treball, en la societat i en les organitzacions.

El focus del projecte ADIM és la implementació de millors pràctiques de les D&I LGBTIQ+ en el sector públic i privat, un projecte recolzat amb fons europeus liderat per la Universitat Complutense amb els governs espanyol i portuguès.

Les tres principals dimensions del projecte són: la captació de dades; la sensibilització en l'entorn empresarial i universitari; i l'establiment de xarxes de col·laboració, que permetin compartir bones pràctiques i coneixement entre l'empresa i l'acadèmia, entre països i entre els diferents actors individuals.

A més de les universitats, la col·laboració d'organitzacions com Telefónica, Banc Santander o El Corte Inglés, entre altres, ha permès la recollida de dades molt rellevants, amb més de dels 50.000 enquestes enviades, amb

**Aequalis
2018**

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

59



Máster en Estudios LGBTIQ+

L'any 2018 s'ha llançat el primer màster Oficial en Estudios LGBTIQ+

una taxa de resposta del 16%, superant els 8.500 enquestats, dels quals més de 1.100 són persones LGBTI.

Aquestes dades seran valuoses per a realitzar els diagnòstics

pertinents dins de cadascuna de les organitzacions, aconseguint la vinculació del case de la diversitat LGBTI amb el negoci, però sens dubte, repercutiran en benefici de la societat.



Aequalis 2018

Millors practiques en la gestió de la diversitat LGBTI

Banc amb els colors de la bandera LGBTI+

13. URÍA MENÉNDEZ, QÜESTIÓ DE CONFIANÇA

Uría Menéndez constitueixen una comunitat de professionals de primer nivell, no sols en funció dels seus alineaments ètics, el seu talent i capacitat d'execució, sinó també pel seu alt grau de motivació i compromís amb el seu treball i l'excel·lència en el servei al seu client.

Ser capaços d'aportar un acompliment tan excel·lent, exigeix un entorn inclusiu i amigable que estimuli el desenvolupament personal i professional constant per a adaptar-se en tot moment a les necessitats i realitats específiques de cadascun dels seus clients, en cadascun dels seus moments.

Una demanda de competències i vocació cap al client tan exigents, només es pot aconseguir a través d'un impecable sistema de meritocràcia i un entorn familiar

i favorable que permeti eliminar qualsevol barrera que impedeixi que totes les persones aportin el màxim des de la seva diversitat.

Aquesta missió és monitorada al màxim nivell des del mateix consell d'administració i pilotada des del Pla de desenvolupament de talent professional, en estreta col·laboració amb les àrees de Responsabilitat Social Corporativa, comunicació i desenvolupament de negoci, així com el Club UM.

Tot això amb la visió de crear una organització socialment responsable i compromesa amb la justícia, la cultura, l'educació i el deure de servei públic inherent a l'advocacia.

Aquesta vocació es projecta també fora del despatx a través de col·laboracions amb agents de desenvolupament social

**Aequalis
2018**

Millors
practiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

61



Recepció oficines Uría Menéndez

Aequalis 2018

Millors
practiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI



62

Igualtat LGBTI+

com les administracions i les associacions que lluiten per la integració efectiva de les persones LGTBI. Tal és el cas de la Direcció General d'Igualtat de Tracte i Diversitat, coordinadora del projecte ADIM i de REDI, xarxa empresarial per la diversitat i la inclusió.

Per a garantir la consecució dels objectius planificats es fa un seguiment dels indicadors quantitativs més habituals, nombre de persones vinculades a les llistes de distribució del LGBTI & Allies Desk que aglutina

a professionals LGBTI i aliats, seguiment de les iniciatives i assistència a aquestes. D'altra banda, es valora el compromís de l'alta direcció amb la D&I.

El treball de sensibilització es fa al llarg de tot el cicle de vida del professional, amb una atenció molt cuidada en el procés d'inducció, amb un doble objectiu, d'una banda, i dirigit a les persones LGBTI informar-los que Uría Menéndez és un entorn segur en el qual seran valorats pels seus mèrits i el seu acompliment; per un altre, i de

cara a les persones no vinculades a aquest grup fer-los veure que el despatx és un entorn inclusiu lliure de qualsevol forma de discriminació.

BONES PRÀCTIQUES

Treball *pro bono*

A Uría Menéndez existeix una gran vocació de servei públic i una marcada consciència de retorn a la societat. Donar suport als agents l'objectiu dels quals és lluitar per la igualtat efectiva de les persones LGBTI és una bona expressió d'aquest compromís.

Uría Menéndez ha col·laborat amb altres despatxos en la gestió *pro bono* dels processos necessaris per a la constitució formal de REDI, una agrupació d'empreses que lluiten per visibilitzar i garantir els drets en igualtat dels professionals LGBTI. Sovint l'assessorament, el talent o l'acompanyament poden ser millor aportació que un pressupost. I sobretot en els casos en els quals els pressupostos no són molt rellevants, no hi ha excusa per a no col·laborar.

Obrir bretxa: visibilitat, projecció internacional i comunicació

Uría Menéndez ha estat un dels despatxos pioners a l'hora de treballar la diversitat LGBTI i segueix endavant amb aquest compromís en l'esfera internacional col·laborant amb el grup de D&I LGBTI amb els despatxos *best friends* d'Uría Menéndez en els països europeus.

L'any 2019, Uría Menéndez acollirà la reunió anual en la qual participen advocats de cinc nacionalitats europees.

Inclusió, visió i missió

La marca reputacional d'Uría Menéndez es fonamenta essencialment en la seva excel·lència. És rellevant que un despatx amb un reconeixement tan unànime faci una aposta tan clara per la Diversitat & Inclusió i més quan en l'actualitat existeix un debat en les organitzacions sobre la necessitat de treballar la diversitat LGBTI. El compromís d'Uría Menéndez és una prova d'això i que, a més, aporta legitimitat. En aquest sentit, és fonamental el seu esforç per fer-lo palès en els mitjans de comunicació, la publicació de notícies relacionades amb la participació d'UM en fòrums sobre Diversitat o en informes de Diversitat & Inclusió és important perquè altres organitzacions segueixin el seu exemple.

Una qüestió de confiança

Una organització vertebrada entorn de professionals de primer nivell exigeix ser capaç d'atreure els millors, però sobretot, generar un entorn de treball adequat perquè puguin desplegar el seu potencial al màxim de les seves capacitats. L'excel·lència està necessàriament vinculada a l'exigència i per tant, requereix entorns d'absoluta equitat, on el reconeixement es basi en el mèrit dels objectius aconseguits.

**Aequalis
2018**

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

63

Quan es treballa entorn de projectes o casos, hi ha tres factors essencials a l'hora de conformar la composició dels equips: la capacitat, l'experiència tècnica i les habilitats professionals; la motivació de cadascun dels individus a l'hora de treure els objectius avanci amb els millors resultats; i el factor essencial, que poques vegades es té en compte, la confiança a la persona líder.

Aquesta confiança dispara la motivació, el millor detonant del talent perquè genera un entorn propici perquè cada persona aporti al màxim sent una mateixa.

Els tabús, els prejudicis i els biaixos inconscients són l'antítesi de la confiança i generen sostres de cristall que són un obstacle per al desenvolupament personal i professional de les persones treballadores.

Aequalis 2018

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

PARTICIPANTS EN L'INFORME AEQUALIS 2018:

AEQUALIS 2018 s'ha realitzat a través d'un qüestionari enviat a les empreses perquè totes les organitzacions puguin compartir les seves bones pràctiques i la seva estratègia. Agraïm a totes elles la seva participació i generositat.



María Ortuño
Talent Acquisition & Experiences
Team de Accenture



Camino Cubria
Directora de RH d'Adidas

**Aequalis
2018**

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

65



**Alejandro García-Soto y Misael
Pérez Osés**
Airbus



Rocío Ingelmo
Directora d'Assumptes
Corporatius d'Altadis



Pablo Tauroni
Director de Relacions laborals
d'El Corte Inglés



Nieves Delgado
Vicepresidenta per a CaixaBank
a IBM



Susana Moreno
Directora de Diversitat de Ilunion



Josué Ruiz
GABLE Leader per a Espanya i Portugal de P&G



Miren Garay
Project Leader/L&D Director de Sodexo



María Aranzazu Díaz-Lladó
Directora global d'Innovació Sostenible i Diversitat de Telefónica

Aequalis 2018

Millors practiques en la gestió de la diversitat LGBTI

66



Laura Baladas
Directora de Responsabilitat Social de TV3



José Ignacio Pichardo Galán
Professor Titular d'Antropologia Social. Universitat Complutense de Madrid



Borja Sainz de Aja Tirapu
Soci d'Uría Menéndez



Álvaro Seijo Bar
Associat Sènior d'Uría Menéndez

MILLORS PRÀCTIQUES EN AEQUALIS 2015



Asevi: per mostrar la família tal com és.

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

Cillit Bang y KH7: publicitat en llars en les que tots embruten i tots netegen.

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

LaComunitat de Madrid i la Generalitat de Catalunya: institucions pioneres i proactives en sensibilització i defensa dels drets de les persones LGBTI.

Change.org: ferma aposta per la corresponsabilitat.

Diversity Consulting: “normalització” amable.

Ella Festival: dins del producte LGBTI, demostra la viabilitat del producte exclusiu per a lesbianes.

L'Ambaixada Americana (durant la legislatura d'Obama): pel seu compromís amb els Drets Humans i la igualtat d'oportunitats.

Fundació Telefónica: eensenyant als nostres professors i professores a exercir la docència sense esquemes heteronormatius.

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

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

Hotels Axel: pioners en aplicar el concepte heterofriendly

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

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

Ikea: orgullosos del seu pla d'igualtat, accessible en el seu web.

Instituto de Bachillerato Cabo Blanco: un referent d'excel·lència en inclusió.

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

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

Lesworking un important exercici de visibilitat de les lesbianes.

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

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

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

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

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

El Corte Inglés, L'Oreal, Pilexil, Multiópticas: per ampliar el restringit cànon de bellesa vigent mostrant, la bellesa de qualsevol edat.

**Aequalis
2018**

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

67

**Aequalis
2018**

Millors
practiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

68

MILLORS PRÀCTIQUES EN AEQUALIS 2016



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

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

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

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

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

Master Chef Junior: per fer costat a les famílies LGBTI.

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

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

Alcoa e IBM: pel seu suport a la investigació. .

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

Mckinsey: pel seu suport i apoderament del talent LGBTI.

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

Atresmedia: per visibilitzar la dona lesbiana.

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

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

Iberia: per patrocinar Fitur LGBTI, una eina de normalització.

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

Toyota: per la seva revolució imparable.

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

Audi: perquè estan disposats a canviar el joc.

Netflix: perquè tenen clar que el seu client també és LGBTI

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

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

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

George Washington School y Taste of America: el seu suport a It gets better.

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

Generalitat de Catalunya, Diputació y Ajuntament de Barcelona: per la seva feina coordinada a l'hora de generar valor compartit en la lluita contra l'LGTBIfòbia. a.

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

**Aequalis
2018**

Millors
practiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

69

**Aequalis
2018**

Millors
practiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

70

MILLORS PRÀCTIQUES EN AEQUALIS 2017



Exacta: inclusió real de les persones Trans*.

Ron Legendario: inclusió LGBTI a través del turisme i l'oci.

Volando Voy: inclusió de la diversitat LGBTI també als pobles.

Sumarroca i True Colors: inclusió i filantropia.

Sadaliar: per una inclusió de les persones Trans* basada en la meritocràcia.

Hoteles Ritual: col·laboració amb les associacions i inclusió de les persones Trans*.

Ilunion i ONCE: per la seva visibilització de la diversitat sexual.

Magnum: visibilitat lèsbica.

ING: per la lluita de la discriminació de les persones LGBTI i gent gran.

Catalana de Occidente: per treballar per a erradicar el sexisme entre els més petits.

Samsung: per col·laborar en l'erradicació dels rols de gènere.

Generalitat de Catalunya: per defensar tots els models de famílies.

La Grossa: per defensar els afectes de tots i de totes.

Telemadrid: per visibilitzar l'orgull de tots els madrilenys.

Nielsen: pel seu treball de recerca per a donar a conèixer al consumidor LGBTI.

Shangay: per un llarg treball aglutinant a la comunitat LGBTI.

Uría Menéndez y Hogan Lovells: pel seu treball pro-bono i suport a associacions LGBTI.

Accenture: per una estratègia impecable D&I basada en el cicle de vida de l'empleat.

Banco de Santander, Lilly, SAP i Amadeus: pel seu compromís amb la sensibilització sobre la diversitat LGBTI.

Telefónica: pel seu treball de sensibilització amb els més joves.

**Aequalis
2018**

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

71

**Aequalis
2018**

Millors
practiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

72

BIBLIOGRAFIA I LECTURES RECOMANADES

- 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, LGTBI 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: Entretejiendo factores individuales y organizativos en busca de la felicidad. Tesis doctoral no publicada. Segovia, IE Universidad.
- Calera, A.M., Ribé M.C., Llates R., Morales M.L., Muñoz C., Juncal A., Estrada M. y Rodríguez J.A.** (1961). Enciclopedia de la Mujer. Barcelona: Editorial Vergara.
- Capell, B.** (2015). Una cuestión de confianza, la visibilidad LGTBI 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
2018**

Millors
practiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

73

Prentice Hall Financial Times.

- De Anca, C. (2012).** Beyond Tribalism, Managing Identities in a Diverse World. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- De Anca, C. and Aragon, S. (2007)** “La mujer directiva en España: Catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional”. Academia, Revista Latino Americana de Administración; Bogota: Publicación del consejo Latinoamericano de escuelas de administración nº 38 pp 45-63.
- De Lama Aymá, A. (2013).** Discriminación Múltiple. ADC, Tomo LXVI, Fasc 1. Barcelona. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Del Valle, T. (Coord.) J.M. Apaolaza, F., Arbe. J., Cucó,C., Díez, M.L. Esteban, F. Etxeberria y V. Maquieira (2002).** Modelos Emergentes en los sistemas y relaciones de género. Madrid: Narcea.
- Dobbin, F. y Kaley, A. (2016).** Why Diversity Programs Fail. Harvard Business Review. Boston
- Durán, M.A. (1972).** El trabajo de la mujer en España, un estudio sociológico. Madrid: Editorial Tecnos,
- (1986). La Jornada Interminable. Barcelona: Icaria.
- (1991). El tiempo en la Economía Española ICE La Economía y el Tiempo, Madrid 695, 9-48.
- (2005). Mujeres y Hombres Siglo XXI. Revista Cuenta y Razón del Pensamiento, 138, 45-60.
- Duran, M.A. (Coord.) Heras D. García C. Caillavet F. y Moyer M. (1988).** De puertas adentro Madrid: Ministerio de Cultura, Instituto de la Mujer.
- Eisenstein, Z. (1979).** El Estado de la Familia patriarcal y las madres que trabajan En Teoría, 1, 135-168.
- Encuesta de Empleo del Tiempo.** Proyecto diciembre 2009. (2009-2010). Instituto Nacional de Estadística (INE). http://www.ine.es/docutrab/empleotiempo/proyecto_eet09.pdf
- 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 LGTBI 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., Gachitoren M., Montero P., Hidalgo P., (2012).** Acoso escolar homofóbico y riesgo de suicidio en adolescentes y jóvenes LGB Madrid: Área de Educación de FELGTB y Comisión de Educación de COGAM.
- Giddens, A. (2008).** La transformación de la intimidad, Sexualidad, amor, erotismo en las sociedades modernas Madrid: Cátedra.
- Goleman, D. (2009).** Inteligencia Emocional. Barcelona: Editorial Kairós.
- 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 LGTBII. Salamanca: Universidad

Aequalis 2018

Millors
practiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

- 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 2018

Millors
pràctiques
en la gestió
de la
diversitat
LGBTI

- Sabia, J.J. y Wooden, M.** (2015) Sexual identity, earnings, and labour market dynamics. New evidence from longitudinal data in Australia: Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research. Universidad de Melbourne.
- Sampedro, J.L.** (2000). El amante lesbiano, Madrid: Plaza y Janés.
- Salazar Benítez, O.** (2013) Masculinidades y Ciudadanía: España, Dykinson.
- Simonis, A.** (2005). Educar en la Diversidad. Barcelona: Laertes.
- Stone, A.L.** (2012). Gay Rights at the Ballot Box. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Straight for Equality** (2007). Guide to being a trans ally. Washington: PFLAG National Office.
- Stroh, L., Brett, J. y Reilly, A.,** (1992). All the Right Stuff; A Comparison of Female and Male Managers' Career Progression. *Journal of Applied Psychology*, 77 (3), 251-261.
- Teresa de Jesús.** (1998). Camino de Perfección. Madrid: Colección Centenario España.
- Tharenou, P.** (1999). Is there a link between family structures and women's and men's managerial career advancement? *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 837-863.
- Tharenou, P., Latimer, S. y Conroy, D.** (1994). How do you make it to the Top? An examination of influences on Women's and Men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 37 (4), 899-931.
- Trefalt, S. y Perlow, L.** (2005). Learning from women who make it work: A call for dynamic flexibility. En *Qualitative Organizational Research: Best papers from the Davis Conference on Qualitative Research*. Elsbach, K. (Ed.) 227-252 Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Vidarte, F.** (2007). Ética Marica Madrid: Egalés.
- Vroom, V.** (1964). Work and Motivation. Oxford, England: Wiley.
- Welch, J. y Jack, J. A.,** (Ed.) (2001). What I've learned leading a great company and great people. London: Headline Book Publishing.
- Welzer-Lang, D.** (Coord.) Dutey P. Dorais M. (1994). L'homophobie: la face cachée du masculin. En *La peur de l'autre en soi. Du sexisme à l'homophobie* Montreal: VLB.
- Weston, K.** (1991). Families we choose. Lesbians Gays kinship. Nueva York: Columbia University Press. (En Pichardo, 2009).
- Witting, M.** (2006). "El pensamiento heterosexual y otros ensayos". Madrid: Egalés.
- Azañón, A., Cabezos, F., Gonzalez, F., García I., Ramos, J., Marín M.J., Fernandez M.** (2016) Personas Trans en el ámbito laboral, guía para el proceso de transición. Madrid: FSC CCOO y FELGTB.
- Mayer, R.C., Warr R.S., Zhao J.** (2017) Do Pro-Diversity Policies Improve Corporate Innovation? North Carolina: Financial Management Association International.
- Brands, R., Fernandez Mateo, I.,** (2017) Women are less likely to apply for executive roles if they have been rejected before. Boston: Harvard Business Review

Millors pràctiques en la gestió de la diversitat LGTBI



Aequalis 2018

Document elaborat per:

Driversity



Dissenyat per:

Laia Ventayol

Amb la col·laboració de:



**Generalitat
de Catalunya**



**Diputació
Barcelona**



Agraïments:



Lesworking
LESBIAN NETWORKING



aepal
comercio, ocio,
turismo y cultura gofriendly



Transexualia
Asociación Española
de Transexuales

mujeres  Cia.

MIRALES 