

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI



Aequalis 2018



Documento elaborado por:

Driversity



Diseñado por:
Laia Ventayol

Con la colaboración de:



**Generalitat
de Catalunya**



**Diputació
Barcelona**



**Ajuntament de
Barcelona**



Agradecimientos:



Lesworking
LESBIAN NETWORKING



mujeres & Cia.

MIRALES 100 AN JUNI

ÍNDICE

Introducción	05
01 - Accenture , ciclo de vida del empleado	09
02 - Adidas , confianza, creatividad y colaboración	13
03 - Airbus , colaboración multidisciplinar	17
04 - Altadis , el compromiso de la alta dirección	21
05 - El Corte Inglés , colaboración público privada	25
06 - IBM , siempre un paso por delante	29
07 - Ilunion , planificar y medir	33
08 - P&G , ser y parecer, comunicar bien	37
09 - Sodexo , el referente humano y corporativo.....	41
10 - Telefónica , lo invisible se convierte en tabú	45
11 - Televisió de Catalunya , comunicación responsable	51
12 - UCM , liderazgo académico	57
13 - Uría Menéndez , cuestión de confianza	61
Participantes en Aequalis 2018	65
Resumen mejores prácticas en ediciones anteriores	67
Bibliografía y lecturas recomendadas	73

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

AEQUALIS 2018

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI

Aequalis 2018

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

4



INTRODUCCIÓN

Un año más, y ya van cuatro, **AEQUALIS** presenta su informe mejores prácticas de D&I LGTBI. Este tiempo nos ha permitido ver el efecto multiplicador que está ejerciendo sobre más y más empresas y organizaciones el trabajo coordinado entre el sector público y privado con las administraciones y las asociaciones remando en un sentido único.

Poco a poco, entornos como el deporte, el sector financiero, fabril, o el de la ingeniería y el jurídico se abren a la inclusión LGTBI. Todos ellos conscientes del mucho trabajo que hay que hacer para cambiar inercias y sesgos inconscientes aún muy vigentes que no solo lastran la igualdad efectiva de las personas LGTBI sino también la de otras minorías.

AEQUALIS da un paso adelante, este año estrenamos nueva estructura, seguiremos destacando buenas prácticas pero vinculadas a la estrategia. Como ya hemos venido exponiendo a lo largo de todos estos años, D&I no pueden ser una serie de acciones deslavazadas e inconexas. Debe ser transversal afectando a todos los grupos de interés de la organización, para ser eficaz debe estar vinculada a la estrategia global y por ende ser pilotada desde sus máximos órganos de decisión.

Una campaña publicitaria o un impecable proceso de selección sólo serán estratégicos si detrás hay un buen trabajo de reflexión en el que se han fijado unos objetivos, se han planificado unos procedimientos y desarrollado las herramientas que permiten medir y valorar el desempeño respecto a las metas fijadas.

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

Les hemos pedido a las organizaciones que nos cuenten qué hay detrás de las buenas prácticas que venimos reportando año tras año. Y nos satisface presentar un trabajo más comprensivo, en el que cada uno de los ejemplos que veníamos valorando se ve respaldado por un trabajo previo de reflexión, planificación y medición coherente.

AEQUALIS 2018 se ha realizado a través de un cuestionario enviado a las empresas para que todas las organizaciones puedan compartir sus buenas prácticas y su estrategia.

Aequalis 2018

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI



6

Maria Giralt
Directora General
Gender & LGBTI Lab





Dra. Margarita Alonso
Directora Académica de Aequalis

En esta edición de **AEQUALIS** hemos puesto el foco en la estrategia y hemos constatado que las empresas que mejor trabajan la D&I LGTBI además:

- Trabajan la diversidad porque es justo garantizar la igualdad de oportunidades a todas las personas; porque lo exige la norma, pero además porque es bueno para el negocio.
- Lo hacen de forma estratégica vinculándola a su misión y valores, analizando donde se encuentran y planteando nuevos objetivos, desarrollando un cuadro de mando que les permitan monitorizar el avance y seguir planificando el futuro.
- El locus organizativo existe y reporta al máximo órgano de decisión de la organización. Y el *Top Management* está plenamente implicado.
- Es una estrategia transversal incumbiendo a todos los *stakeholders* y áreas funcionales de la organización de forma coherente.
- Se trabajan todas las dimensiones de la diversidad y se aprovechan las lecciones aprendidas y las sinergias. Algunas consideran las interdependencias y otras ponen el foco en la interseccionalidad de las discriminaciones.
- Las organizaciones, que hemos analizado desarrollan gestión y no activismo, que también es vital para la evolución de la sociedad y cuyo papel corresponde a las asociaciones o a las ONGs.
- La colaboración es la nota común: *inter pares*, con la academia, las administraciones y las asociaciones locales o internacionales, los sindicatos, etc. Esta colaboración a menudo se realiza a través de patrocinio o trabajo *pro bono*, también compartiendo conocimiento.
- La sensibilización es la forma más eficiente de avanzar, de forma voluntaria y progresiva, apelando más a la evolución que a la revolución y con técnicos de gestión cualificados o referentes LGTBI.

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

- Para involucrar al *Top Management* es muy efectivo encontrar la manera de vincular los datos de D&I al negocio.
- Las figuras del referente y el aliado son vitales para la estrategia.
- Dan visibilidad a todas las minorías con una especial sensibilidad a las personas trans por ser las que se encuentran en mayor riesgo de exclusión y a las mujeres lesbianas porque aún en nuestros días están muy invisibilizadas.
- Utilizan un lenguaje inclusivo, no solo en sus textos sino también en sus imágenes.
- Combaten los chistes y comentarios que pueden herir sensibilidades, bajo la premisa de que lo importante no es la intención de quien lo emite sino la reacción del receptor, asimismo se tiene en cuenta que el lugar de trabajo no es un entorno de elección, en el que uno se pueda ir si no está a gusto.
- La fiesta del Orgullo se considera una ocasión para celebrar los hitos conseguidos, para llamar la atención sobre los retos pendientes y para dar visibilidad al compromiso de la organización con la diversidad.

Aequalis 2018

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

1 . ACCENTURE, CICLO DE VIDA DEL EMPLEADO

La Diversidad e Inclusión de Accenture está gestionada desde el Comité de D&I que reporta a CEO directamente. Está vinculada a la estrategia competitiva de la compañía, incorporando la diversidad como el componente humano troncal de la propuesta de valor al cliente. Los objetivos son dos, ayudarles en su transformación hacia la innovación digital y hacia un ecosistema de compañías más diversas.

Es una estrategia transversal incumbiendo a todas las áreas de negocio y focalizada a todas las dimensiones de la diversidad genéricas, pero además religión, origen étnico, salud mental y nuevas masculinidades.

Los objetivos de cada una de las dimensiones se planifican, se

miden y se revisan en función de los resultados anuales, en lo que respecta a la diversidad LGTBI se valora el número de aliados vinculados a la red LGTBI, número de eventos y su valoración, proyectos de obra social y voluntariado, premios, reconocimientos y prestaciones no cubiertas por el sistema de salud público.

En base a su visión transversal de la diversidad y teniendo en cuenta el peso de la diversidad LGTBI, han sido nombrados la empresa más diversa a escala global en el *ranking* de Thomson Reuters Diversity & Inclusion Index. Se han valorado las políticas de diversidad interna, el enfoque a la diversidad en la contratación de talento y el liderazgo en la transformación de la sociedad.

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

9





Accenture Digital Conference 2018

Aequalis 2018

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

10

Después de varios años como *sponsors* del foro de discusión LGTBI+ en Davos, este año Accenture ha liderado la creación de una asociación de empresas globales para movilizar y compartir buenas prácticas con otras empresas participantes en el foro, con el objetivo de que se comprometan a implementar el código de conducta de Naciones Unidas en sus empresas y en el ecosistema económico de su área de influencia.

“Accenture es pionera en un programa de formación e inserción laboral para personas trans en España desde el sector privado”

El programa de diversidad LGTBI está esponsorizado a escala institucional por la dirección ejecutiva de la compañía. Durante su implementación, se

ha realizado un esfuerzo para incorporar en la conversación a las diversidades mayoritarias y evitar de esta forma que se sintieran excluidas del programa de Inclusión y Diversidad.

Se continúa reforzando el programa con formación en sesgos y prejuicios inconscientes para el equipo ejecutivo, con una especial atención en LGTBI y nuevas masculinidades. En general, el programa ha tenido mucha aceptación y han sido pocos los casos en los que se ha notado resistencia.

Accenture es pionera en un programa de formación e inserción laboral para personas trans en España desde el sector privado. “Taller de Inserción Laboral para personas trans”. Iniciativa impartida para alumnado trans inscrito en cuatro sesiones formativas de 2 horas en materia legal y de

RRHH: búsqueda de empleo e inserción en el mundo laboral. Sesiones de contenido teórico y práctico impartidas en COGAM. La impartición del taller supuso la incorporación a Accenture de una de las alumnas asistentes al inicio del FY18 y la obtención del Premio Triángulo Empresa COGAM en reconocimiento al compromiso de Accenture con la diversidad LGTBI y las personas trans en particular.

BUENAS PRÁCTICAS

Liderazgo LGTBI

Accenture está trabajando con fuerza la visibilidad de referentes LGTBI externos “We are” LGTBI TALK series, con la participación de figuras LGTBI relevantes en diversos campos: política, cine, arte, gastronomía... compartiendo cómo el valor de la diversidad se ve reflejado en diferentes sectores económicos.

Las sinergias de una visión global

Eventos, actos y desayunos Pride y LGTBI en oficinas con menos empleados de Accenture para fomentar la visibilidad en pequeñas localidades que con frecuencia tienen más barreras para implementar diversidad que las grandes ciudades. Accenture ha capitalizado los logros conseguidos en España para extender el programa a Portugal, en este país el 90% de los socios de la compañía son ya LGTBI Ally.

Ciclo de vida de la persona empleada

El reconocimiento logrado en el *ranking* de Thomson Reuters D&I Index se debe a un trabajo exhaustivo del análisis de cada uno de los momentos de verdad del ciclo de vida de la persona empleada, implementando en cada uno de ellos políticas de D&I en todas las dimensiones que se trabajan. Además de una especial atención al colectivo con mayor riesgo de exclusión, las personas trans.

Aequalis
2018

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

11



**BE YOURSELF
MAKE A
DIFFERENCE**

Logotipo de *Be yourself, make a difference*

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

**PRIDE
AT ACCENTURE**

TODOS SOMOS

L	G	B	T
LEALES	GANADORES	BRILLANTES	TALENTOSOS
LÍDERES	GENEROSOS	BELLOS	TOLERANTES
LIBRES	GENIALES	BUENOS	TRABAJADORES

**HAZTE STRAIGHT ALLY
Y CONSIGUE TU LANYARD**

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




**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

Campaña "Todos diferentes, todos iguales" para ampliar la red Ally LGBT

2. ADIDAS, CONFIANZA, CREATIVIDAD Y COLABORACIÓN

En Adidas la diversidad se lidera desde el departamento de Recursos Humanos, en fuerte colaboración con la Comisión de Igualdad formada por Representantes de los Trabajadores. Asimismo, existen tres grupos de embajadores internos, los *Dive In Teams (Diversity and Inclusion Teams)*. Su misión es elaborar junto con Recursos Humanos los planes de acción del año orientados a cada una de las dimensiones de la diversidad, pues las trabajan todas, incluyendo el colectivo LGTBI. A escala europea y global también existe una estructura de responsabilidad social en la que se integra la diversidad y la inclusión y le da transversalidad con campañas de producto o comunicación, entre otras.

El equipo de RRHH local que se encarga de liderar la estrategia de D&I y reporta a la Directora de

Recursos Humanos de Iberia. Por su parte, el equipo Europeo de Diversidad del que España forma parte, reporta a la directora global de D&I. Existe un presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial que engloba todas las acciones relacionadas con la promoción de la diversidad.

Desde Adidas existe la firme convicción de que a través del deporte se puede cambiar la vida de las personas, una visión que los acompaña en su estrategia global de ser la mejor marca deportiva del mundo.

Por ello, con el deporte como nexo de unión entre diferentes personas, culturas, edades, capacidades, etc., se promueven acciones de concienciación, generando entornos de trabajo donde cada uno se sienta cómodo y en un entorno idóneo para alcanzar su mejor versión.

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

13



El deporte como nexo de unión entre diferentes personas

En la práctica esta misión y visión se aterrizan en el día a día a través de las 3Cs:

Confianza

Con el objetivo de crear entornos de trabajo donde todas las personas puedan ser ellas mismas y sentirse plenamente integradas. Confianza supone atreverse, aprender y crecer cada día y esto es lo que se espera de las personas que trabajan en Adidas.

Creatividad

Solo en entornos creativos las personas se muestran abiertas a nuevas ideas y dispuestas a crecer y desarrollarse personal y profesionalmente. La diversidad favorece la búsqueda de soluciones creativas ante los retos que se presentan en el día a día y a desafiar el *statu quo* para alcanzar los mejores resultados.

Colaboración

Adidas quiere una organización compuesta por personas que se sientan cómodas trabajando en entornos laborales diversos e inclusivos. Es clave tener y compartir objetivos ambiciosos que sean alcanzables mediante el fomento de relaciones constructivas que nos incluyan a todos en las decisiones.

El principal *driver* de la diversidad en España es el talento interno, y por ello solo se conciben entornos de trabajo diversos e inclusivos, donde cada persona pueda crecer personal y profesionalmente, compartiendo un entorno abierto, enriquecido por la variedad de personas de las que poder aprender y con las que colaborar.

Aequalis 2018

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI



Solo en entornos creativos las personas se muestran abiertas a nuevas ideas

Su propia experiencia les ha demostrado que diferentes estilos de vida, culturas y formas de pensar crean un entorno que favorece la creatividad, el desafío frente a la costumbre, la innovación y el alto rendimiento.

Por ello, la diversidad no es un ingrediente añadido, sino algo consustancial a la propia esencia, sin lo cual no sería posible mantener el éxito.

Por eso en su portal de empleo, y desde la primera fase del proceso de selección, se transmite a los candidatos qué tipo de empresa es Adidas, reflejando su cultura y la diversidad del entorno.

Coherencia

A pesar de que en España Adidas lleva muchos años trabajando en temas de diversidad, ésta adquiere un papel protagonista en la Estrategia Corporativa de Adidas desde 2016, con la creación de los primeros grupos a escala global dedicados a definir y mejorar las prácticas de diversidad e inclusión.

Dando un paso más allá, en 2018, la diversidad pasó a ser considerada como una de las *Top Ambitions* (objetivos clave) de la compañía, convirtiéndola en una de sus principales prioridades.

Trabajar la gestión de la diversidad LGTBI requiere un nivel de madurez alto en cuanto a la gestión de la diversidad en su conjunto.



Adidas Pride

BUENAS PRÁCTICAS

Glocal

En Adidas existe una perfecta colaboración entre la estrategia global y la local, algunos alineamientos estratégicos vienen marcados por acciones internacionales como por ejemplo aquellos dirigidos al consumidor en los que Adidas se posiciona como marca comprometida con la diversidad LGTBI a través de campañas de producto específicas, diseñadas de forma anual con ocasión de la celebración del Orgullo.

Con respecto a Adidas Iberia esta estrategia se aterriza con acciones a medida adaptadas al momento y a las necesidades específicas.

Aequalis
2018

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

15

Referentes internos, externos, locales o globales

“WE MATTER”, en este evento varios líderes de la compañía e invitados compartieron experiencias personales relacionadas con la diversidad. Entre ellas, destacó la intervención de la directora de HR de Europa, *role model* de la compañía que compartió con todos los empleados su experiencia personal y profesional como parte del colectivo LGTBI.

Involucración del top management

Cuando hablamos de personas nos referimos a temas eminentemente sensibles. En esta línea, al abordar la diversidad LGTBI es cierto que existen prejuicios iniciales por parte de algunas personas.

Es bueno detectarlos en primera instancia y entender el porqué de los mismos para tratar de ofrecer perspectivas nuevas. A modo de ejemplo, cuando se aborda la diversidad LGTBI en la empresa, es común que la gente no entienda “por qué tenemos que hablar de esto en el trabajo si forma parte de la vida privada”.

Es importante no obviar estos comentarios para que todos nos situemos en la misma página y comprendamos que lo más importante es hablar de respeto e igualdad.

El *Top Management* está involucrado en todas las acciones de D&I pero se ha hecho un esfuerzo extra en su formación ya que es vital que desde los órganos de toma de decisión se comprendan y compartan los alineamientos estratégicos.

Aequalis 2018

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI

16



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

3. AIRBUS, COLABORACIÓN MULTIDISCIPLINAR

Cuando Airbus comenzó a trabajar la diversidad se hizo con recursos de la planta de Getafe y Barajas, pero a partir de 2018, el departamento de D&I ya tiene su propia partida asignada y reporta directamente a la Dirección de Recursos Humanos.

Los valores de Airbus están ligados a la D&I, y viene específicamente expuesto en su Código de Conducta: Promover la diversidad. Como actor global principal en el escenario de la industria mundial, Airbus es una verdadera organización multinacional y considera la diversidad cultural como una de sus mayores fortalezas. Se promueve y se respeta la diversidad de raza, género, religión, nacionalidad, opinión política, orientación sexual, origen social, edad, discapacidad física y mental y demás rasgos personales. Con una actitud de tolerancia cero hacia cualquier tipo de discriminación.

En España se ha comenzado a trabajar con el foco en talento interno, sociedad y colaboración con asociaciones. Centrados en las dimensiones de género, LGTBI, Diversidad Funcional y Edad.

Sus metas se concentran en el personal interno de la empresa, las asociaciones con las que trabajan (Arcopoli, Apoyo Positivo, REDI...), y obviamente, la sociedad, desde el momento



"We are One". Pride@Airbus

en que se le da visibilidad a la D&I LGTBI dentro de una gran empresa, esto tiene efecto en las familias y entornos sociales de sus empleados y en otras empresas que a su vez favorecen este trabajo de bola de nieve.

Para valorar el cumplimiento de los objetivos se tienen en cuenta las acciones realizadas, su valoración de la formación y de la visibilidad obtenida como referentes en diversidad. De forma global, por el número de acciones, eventos e impacto de las acciones en noticias internas. Como parte de los objetivos de personal, a partir de 2018 algunos miembros del equipo que trabajan en D&I tienen remuneración variable vinculada a estas metas.

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI



Aequalis 2018

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

Airbus 380

18

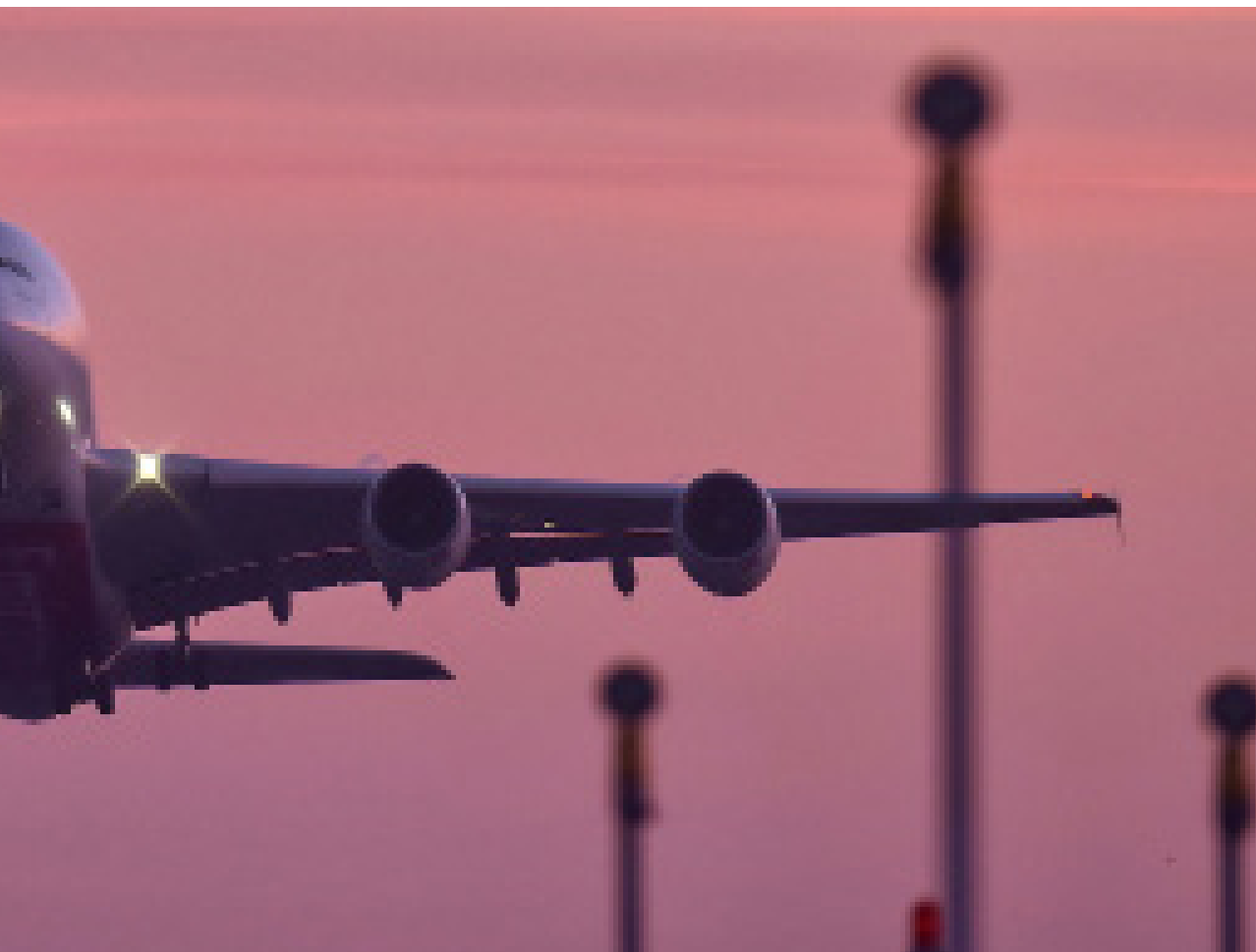
Y desde el punto de vista de formación, se valora el grado de aceptación por el porcentaje de la plantilla que realizan los cursos. Al trabajar Airbus en el entorno de la ingeniería que está muy masculinizado, es crucial usar los recursos de la empresa en universidades e institutos, para poder educar en igualdad y además, capitalizar los beneficios como empresa inclusiva.

En el tiempo que llevan trabajando la dimensión LGTBI se han conseguido logros muy relevantes:

El día contra la LGTBIfobia, con mesa redonda, bandera del Orgullo en las entradas de la fábrica, consiguiendo que los trabajadores hablasen del tema.

El día del Orgullo LGTBI, con mesas informativas en todos los edificios de la fábrica durante una semana o ir a la manifestación con pancarta propia.

El día de la lucha contra el SIDA, con mesa redonda sobre el VIH y SIDA y sensibilización del propio departamento de salud.



**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

Este objetivo además se ha extendido a otras empresas con el “Encuentro de empresas responsables con el VIH y el sida en España”.

Incluir a distintos departamentos de Airbus, que están más relacionados con la producción y la ingeniería, dentro del compromiso por la D&I LGTBI.

Dentro de Airbus se ha generado un referente, y desde otras sedes se recurre a este equipo para pedir ayuda y colaboración para seguir avanzando.

BUENAS PRÁCTICAS

El vital compromiso del Top Management

Cuando Airbus empezó a trabajar la diversidad LGTBI encontraron reticencias desde ciertos sectores de la empresa. Para desactivarlas fue vital contar con el apoyo de recursos humanos y de la dirección de las fábricas.

Como en casi todas las empresas que se han lanzado a trabajar la Diversidad LGTBI se ha planteado la cuestión de por qué gastar tiempo y recursos en estos temas, pero poco a poco, con formación

y sensibilización, se va allanando el camino.

Generar red

En diversidad y sobre todo en diversidad LGTBI es vital construir una red que poco a poco haga que los temas vayan calando.

En Airbus se ha generado red haciendo que en los departamentos transversales (RRHH, Seguridad y Salud, Dirección...) se hable de inclusión LGTBI de manera recurrente.

Teniendo una agenda de eventos para dar visibilidad al colectivo, las prácticas desarrolladas durante 2018, han servido para

generar la base de D&I LGTBI dentro de Airbus.

Colaboración sindical

Se ha conseguido crear una imagen de colectivo LGTBI dentro de la empresa, que es reconocible y a la que se recurre en cualquier caso relativo a esta dimensión de la diversidad.

Desde ese punto de partida se ha ido generando un conocimiento y experiencia que ahora permite trabajar la revisión del convenio colectivo y el protocolo de acoso para incluir un punto específico de D&I LGTBI, que será crucial a la hora de anclar los logros conseguidos.

Aequalis 2018

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI

20



"Burst your colours" Airbus

4. ALTADIS, EL COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN

En Altadis la D&I se monitoriza desde la cúpula más alta de la toma de decisión, el CEO. El comité multidisciplinar que lo lidera comprende ejecutivos de gestión de talento, estrategia, comunicación y asuntos corporativos que planifican, coordinan y evalúan todas las acciones.

Esta estrategia está fuertemente anclada en los valores globales de la empresa y en el comportamiento que se espera de todos los que forman parte de Altadis, para lograr cumplir los objetivos fijados y crear grandes equipos.

Así, entre estos valores destaca la convicción de que los retos empresariales pueden cumplirse mediante comportamientos positivos, el orgullo de pertenencia a la compañía y la asunción de responsabilidades de cada uno de los que forman parte de la compañía. Líderes que sirvan de modelo y que empoderen a los demás, que sean capaces de aprender de los éxitos y de los errores cometidos con el objetivo de demostrar que no hay retos imposibles y en definitiva, equipos que sean capaces de comprometerse para crecer personalmente y hacer crecer a la empresa.

Esta estrategia de liderazgo que se supervisa en todos y cada uno de los empleados cubre

todas las dimensiones de la diversidad de forma transversal, pero sobresaliendo en liderazgo femenino, LGTBI, talento senior y balance de vida personal y profesional.

En cuestiones de género, desde hace tiempo, se dedica especial atención a fomentar la igualdad de oportunidades con un seguimiento exhaustivo de las métricas del cuadro de mando que les afectan, en concreto la creación de un *pipeline* robusto que garantice su representación en puestos de liderazgo, así como una estricta observancia de la brecha salarial.

Se celebra de manera distintiva el Día de la Mujer, destacando las sesiones realizadas el 8 de marzo de 2018, fecha que ha marcado un hito histórico por la gran movilización social, y globalmente, la forma de entender la diversidad de género.

El talento senior es uno de los grandes retos en diversidad de nuestros días, la inercia nos lleva a creer que juventud es sinónimo de innovación. Sin embargo, y según Aragón, el conocimiento es un elemento básico de la innovación. Sobre todo el conocimiento tácito, que es aquel que se encuentra embebido en las personas y que es intransferible, al contrario que el conocimiento explícito, que sí es almacenable.

Aequalis
2018

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

Según este autor la innovación se genera a través de la interacción de personas con conocimiento tácito, se comparten relaciones

“El talento senior es uno de los grandes retos que hoy plantea la diversidad, pues la inercia nos lleva a creer que juventud es sinónimo de innovación”

y perspectivas y se produce la recombinación de conocimiento capaz de producir ideas nuevas.

Con frecuencia, vemos empresas que prescinden de su talento más senior sin ser conscientes de que con ellos se va un enorme capital de conocimiento vital para seguir innovando. Ser capaces de encauzar las carreras senior no solo es un bien para la sociedad sino además un beneficio directo para la empresa.

Esta dimensión está pasando desapercibida dentro de la mayoría de las estrategias de diversidad de las empresas. Sin embargo Altadis ha sido laureada por su compromiso con los más seniors con diversos reconocimientos. Ganador en la categoría de Diversidad en los Premios a las Mejores Prácticas Empresariales impulsados por El Confidencial y la consultora KPMG, el Premio Talent Mobility de la consultora Lee Hetch Harrison en la categoría Desarrollo del Talento, y el “Premio Generación” organizado por el Observatorio Generación y Talento.

El cambio de sede de la empresa fue uno de los detonantes del programa “Bambú”: espacios abiertos de trabajo con la consiguiente desaparición de los despachos para potenciar la interacción entre los distintos departamentos.

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

22



Bambú. Altadis Before Work

El Comité Ejecutivo trabaja accesible a todos, sin puertas ni paredes en el centro de la oficina, y talento junior y senior se reparte de forma indiferenciada en las mesas disponibles. Pero este proyecto es, sobre todo, la puesta en marcha del teletrabajo para todos los profesionales de oficinas que forman parte de Altadis, hombres y mujeres.

Tanto los objetivos como el desempeño de cada una de las actividades de la estrategia se valoran anualmente durante el mes de junio, que es el de la diversidad, además de las actividades planificadas, que incluyen formaciones y sensibilización sobre sesgos que atienden a todas las dimensiones. También se realiza una encuesta de clima, que mide el grado de sensibilización logrado y el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

En diversidad LGTBI hay dos drivers esenciales: el talento interno y el compromiso con el cliente. Desde la perspectiva de talento el programa ADIM ha proporcionado el diagnóstico interno que es vital para contrastar datos como el nivel de compromiso y el sentimiento de pertenencia con respecto al resto

de empleados. Por otro lado, ha profundizado en los aspectos de sensibilización concreta de esta dimensión de la diversidad.

En cuanto al cliente, el Orgullo es una plataforma para transmitir sus valores de compromiso con la inclusión a la sociedad.

Además, todos los proveedores están obligados a suscribir el Código de Conducta con el objetivo de garantizar la igualdad de oportunidades para todas las personas.

BUENAS PRÁCTICAS

El CEO y el Comité Ejecutivo, piezas clave en la inclusión

El locus organizativo de una verdadera estrategia de diversidad empresarial está en la cúpula más alta de decisión. Por un lado, son los que mejor comprenden la misión y visión de la organización y son capaces de vincularlas con la inclusión; es vital que participen en la sensibilización y en las formaciones para entender la situación de sus trabajadores o las necesidades de sus clientes para vincularlos con sus cifras de negocio.

Aequalis
2018

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

23



Finalmente, su ejemplo y compromiso es básico para implicar a otros agentes vinculados a la empresa.

La participación del CEO de Altadis en las sesiones de sensibilización de ADIM demuestra que la diversidad, y en concreto la dimensión LGTBI, no es un asunto más en la agenda.

La proyección de los referentes

El papel del referente es vital para avanzar en inclusión. El referente LGTBI dentro de la organización es un síntoma de que la organización constituye un entorno inclusivo y seguro para trabajar. Es vital trabajar para crear esos entornos abiertos para que las personas puedan ser ellas mismas en su entorno laboral.

Si todavía no se cuenta con estos representantes internamente, es un buen recurso contar con referentes de otros países que en las formaciones y en las jornadas de sensibilización den sus testimonios para seguir avanzando.

Es el nombre de la última campaña del Orgullo realizada por Nobel. Desde Altadis son conscientes de que el Orgullo tiene dos dimensiones esenciales, es reivindicación y también celebración.

La campaña recoge una serie de acciones en punto de venta, entre las que destacan una colección de tattoos temporales con mensajes del Orgullo. También se diseñó *merchandising* con estos mensajes, mecheros y abanicos destinados tanto a los participantes del Orgullo, como al resto de clientes no vinculados al evento.

Aequalis 2018

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI



Tatoos temporales con mensaje de Orgullo

5. EL CORTE INGLÉS, COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA

En El Corte Inglés la diversidad se gestiona desde la Dirección de Relaciones Laborales que es quien controla el presupuesto y reporta directamente a la cúpula de recursos humanos en Comité Ejecutivo. Además, la mesa de Diversidad como órgano transversal y multiempresa es la que le da coherencia a las políticas de D&I del Grupo.

El alineamiento de la RSC, como el resto de políticas y planes de igualdad, se sustenta en los valores y cultura del Grupo. El modelo empresarial está basado en una serie de compromisos éticos y responsables hacia el cliente, los empleados, los proveedores, los accionistas, la sociedad y el medio ambiente.

Estos compromisos y valores son Integridad y Responsabilidad; Garantía y Servicio al Cliente; Respeto a los Derechos Humanos; Relación y vinculación con la Sociedad y el Entorno; Respeto



Freedom to choose your favorite color

**Aequalis
2018**

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad
LGTBI

al Medio Ambiente y Compromiso con el Desarrollo Sostenible. Todos ellos han modelado la estrategia de D&I que trabaja desde la perspectiva de todas las dimensiones.

25



Turismo LGTB Viajes El Corte Inglés

El Corte Inglés está adherido al Pacto Mundial de Naciones Unidas por el que se compromete con todos sus principios de derechos humanos y relaciones laborales. Todos los proveedores de ECI deben aceptar y asumir los Principios de Actuación del Grupo El Corte Inglés, documento que se basa en el Código de Conducta de BSCI (Business Social Compliance Initiative), también en los términos de igualdad de trato y oportunidades.

Con más de 75 años de vida, El Corte Inglés ha sido uno de los grandes contratadores de talento femenino y por ello no es extraño que la dimensión de género sea la más visible entre todas las dimensiones.

Existe un fuerte compromiso con la integración laboral y se

promueven numerosas acciones orientadas a conseguir la incorporación de las personas con discapacidad al ámbito del trabajo. Además de la plantilla directa, El Corte Inglés colabora con cerca de 60 Centros Especiales de Empleo para la subcontratación y compra.

El Corte Inglés tiene en plantilla en sus centros españoles más de 4.100 personas de nacionalidad no española. Por otro lado y aunque siempre ha habido una marcada sensibilidad, a través del proyecto ADIM se revisan las bases y los objetivos de la diversidad LGTBI. La diversidad LGTBI entra a formar parte de los planes de igualdad, se introduce en la gestión del talento y en la formación obligatoria sobre Diversidad a toda la plantilla, que ya se venía impartiendo.

Aequalis 2018

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI





Publicidad LGTBI de El Corte Inglés

El trabajo de inclusión de la diversidad sexual está inspirada en el servicio al cliente, el respeto a los derechos humanos y a la vinculación con la sociedad. Siendo El Corte Inglés, uno de los anunciantes de referencia del país, siempre ha tratado de incorporar el colectivo LGTBI dentro de su publicidad.

Ya hace años, cuando empezaban a surgir proyectos de comunicación LGTBI, como la revista Zero, que eran esenciales para dar normalidad y visibilidad al colectivo, El Corte Inglés era uno de sus grandes anunciantes. Sus políticas de patrocinio igualmente se vuelcan con este grupo a través de los premios anuales de la Asociación Diversa y los eventos, en tienda y fuera de ella, ligados al Orgullo.

BUENAS PRÁCTICAS

Vinculación de la empresa y la academia

Pero si de algún modo han sido coherentes con esa proyección a la sociedad, ha sido a través de su simbiosis con la universidad. El Corte inglés ha sido pionero en producir casos de estudio que vinculan la adecuada gestión de la diversidad con las cifras de negocio. Dándolos a conocer en las escuelas de negocios y facultades de comunicación, haciendo una labor de formación inclusiva con los más jóvenes.

Asimismo, El Corte Inglés fue uno de los *sponsors* tradicionales de IEOut, el primer *network* que surgió en IE Business School

Aequalis
2018

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

en 2007, y que fue el caldo de cultivo de otras redes empresariales como REDI y Lesworking.

Visibilidad LGTBI

El Corte Inglés ha sido uno de los pioneros a la hora de entender las necesidades específicas del turista LGTBI haciendo un gran esfuerzo por comprender y dar el servicio que busca el colectivo en toda su amplitud.

ADIM, un paso más en inclusión LGTBI

La participación de El Corte Inglés en ADIM supone un paso más en el compromiso con el colectivo LGTBI. Con objeto de conseguir un diagnóstico lo más preciso posible se han incluido en la encuesta de clima oficinas,

tiendas y almacenes de varias localidades geográficas.

El proyecto incluye un trabajo de diagnóstico interno que a su vez contribuye a dibujar el mapa de la situación real de la diversidad LGTBI en España.

Por otro lado, existe una fase de formación, sensibilización y una serie de recomendaciones a medida para seguir avanzando en Inclusión. El compromiso de El Corte Inglés con este proyecto, no sólo es una apuesta interna para avanzar en Diversidad, sino que además contribuye con datos, que serán básicos a la hora de vincular diversidad LGTBI a negocio, para facilitar el camino para que otras organizaciones comiencen a trabajar la Diversidad

Aequalis 2018

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI

28

The image shows a screenshot of the El Corte Inglés website's search interface. 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 search form titled 'Buscador de hoteles' with fields for 'Destino / Nombre del hotel', 'Fecha de entrada', and 'Fecha de salida'. There are also dropdown menus for 'N° Habitaciones', 'adultos', and 'niños'. 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 a photo of four men taking a selfie on a beach. The banner also includes the text '¡Decíd pa-ta-ta!' and 'Tu viaje empieza aquí'.

Buscador de viajes LGTBI de El Corte Inglés

6. IBM, SIEMPRE UN PASO POR DELANTE



En 1984 la Diversidad sexual se añadió a la política de la no discriminación en IBM

En IBM la diversidad y la inclusión en todas sus dimensiones es un imperativo de negocio transversal y global. Ya en 1984 la Diversidad sexual se añadió a la política global de la no discriminación.

Uno de los grandes retos de las grandes multinacionales es precisamente este último, hacer que su cultura de inclusión se implemente de forma global, sobre todo cuando se opera en países donde la diversidad sexual es menos aceptada o incluso penalizada.

Desde luego el Estado español no es uno de ellos, al contrario, los *rankings* e informes lo perciben como un entorno inclusivo y como una sociedad abierta

a la diversidad. Sin embargo sus empresas han sido de las más tardías en despertar a la inclusión LGTBI. Por una parte, debido a la percepción de que existe un entorno no hostil por la avanzada legislación, y por otra, a la creencia de que es un asunto ajeno a las cifras del negocio.

Sin embargo, la homofobia liberal sigue vigente en nuestras organizaciones. Según el estudio ADIM, más del 50% de las personas LGTBI ocultan totalmente su diversidad sexual o solo la reconocen con un grupo reducido de personas en el trabajo. Se trata de cifras equivalentes a Italia, donde socialmente la inclusión no ha avanzado tanto.

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

IBM siempre ha sido consciente de la responsabilidad que le otorga este liderazgo global en inclusión y en 2007, cuando la gestión de la diversidad sexual en las empresas era casi inexistente,

“IBM dota a sus estrategias de diversidad con un importante presupuesto internacional y local”

fue la primera en apoyar y esponsorizar LGTBI@WORK que, todavía hoy, es uno de los foros de referencia en inclusión y gestión de la diversidad LGTBI en el entorno corporativo.

IBM dota a sus estrategias de diversidad con un importante

presupuesto, internacional y local. Y así, durante 11 años, no solo brindó patrocinio económico a este evento, sino que durante muchos tiempo fue la única iniciativa en esta dirección. En cada convocatoria lo nutría de los contenidos y de las tendencias más innovadoras, trayendo a sus expertos internacionales en inclusión para que compartieran sus buenas prácticas. IBM fue el principal valedor de la iniciativa cuando ésta era denostada por irrelevante e innecesaria.

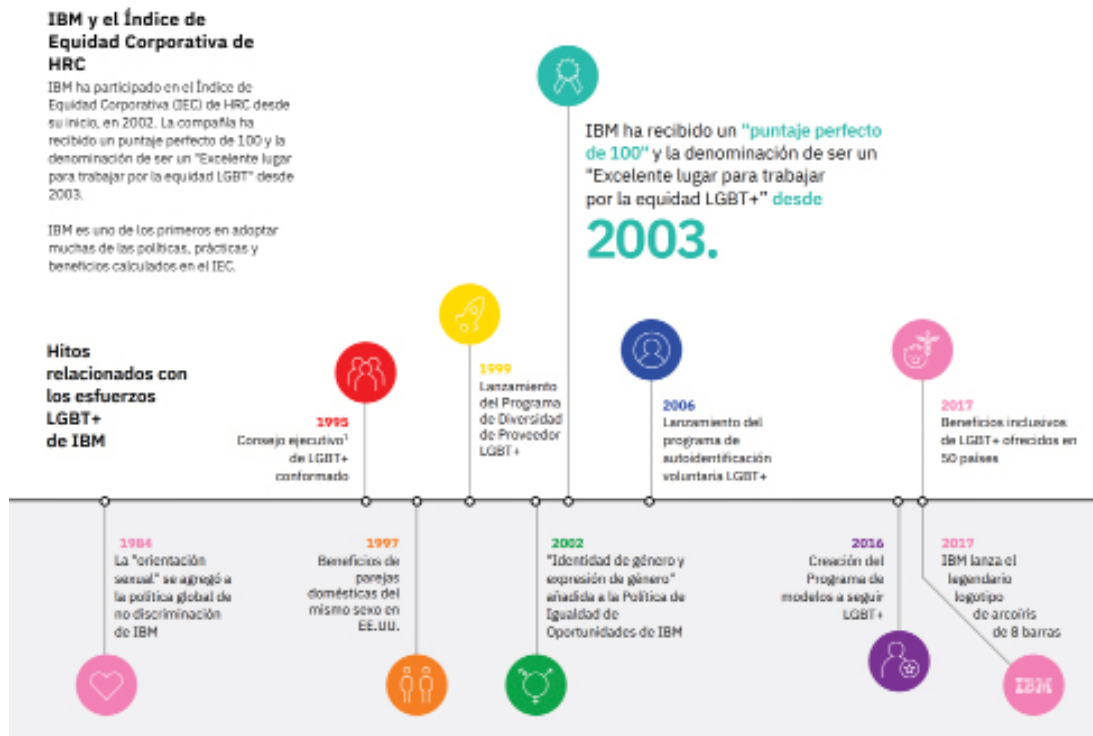
En la actualidad, su exigente política de gestión de proveedores sigue siendo un acicate para que muchas de las empresas que quieran trabajar o asociarse con IBM, comiencen a trabajar con seriedad la diversidad, ya que no

**Aequalis
2018**

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI

30





Trayectoria de las políticas de diversidad en IBM

vinculan su marca con nadie que no siga sus alineamientos de inclusión.

Este liderazgo indiscutible se ve reflejado en su compleja estructura organizativa. Existe una unidad específica de D&I que orgánicamente reporta a RR. HH. y funcionalmente a D&I Europa, y además, cuenta con un grupo de *sponsors* locales por cada una de las dimensiones que trabajan. En IBM los hitos en diversidad están vinculados a los objetivos individuales a través de indicadores marcados por un cuadro de mando complejo.

El compromiso de la marca con la diversidad también se refleja en la imagen corporativa, haciendo una adaptación "Rainbow logo" del logotipo IBM.

Todo este trabajo tiene sus frutos, la última encuesta de clima ha devuelto unos datos muy positivos por la creciente demanda de información sobre el programa ALLY y la comunidad EAGLE, la red LGTBI interna.

Aequalis 2018

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI



Programa Ally

BUENAS PRÁCTICAS

El Orgullo

Cada año IBM se involucra en la celebración del Día del Orgullo con las puertas abiertas a todas las empresas y organizaciones que deseen unirse. Y lo hacen en sus tres principales facetas: como celebración de los hitos conseguidos, como foro de discusión de los retos pendientes y como una ocasión para mostrar el trabajo realizado.

Ya hemos visto como los recursos de IBM en D&I, conocimiento, personas o financiación, no están destinados únicamente a apoyar las iniciativas internas, sino también a estimular la inclusión en otros organismos o empresas. Tal es el caso de la colaboración con Human Rights Campaign, la fundación norteamericana que cada año edita el ranking de las mejores empresas para trabajar para las personas LGTBI (Best Places to Work based on ratings in HRC's. Corporate Equality Index) En 2018 han editado conjuntamente "Transición de Género en el lugar de trabajo global", un estudio de mejores prácticas basado en el enfoque integral de IBM. Un documento abierto en la red y disponible en varios idiomas en el que recoge las recomendaciones de acompañamiento de la empresa en los procesos de transición.



Carnet Ally

Aliados en IBM

Ser un aliado en IBM no es solo un compromiso, es un proceso de acreditación que requiere la certificación "LGBT+ Ally Championship Practitioner", que contempla tres fases:

LEARN:

Conlleva una formación obligatoria.

ASSESS:

Requiere que se acrediten unos conocimientos basados en la adecuada gestión de situaciones reales. Al menos hay que acreditar un 80%.

ENGAGE:

En esta fase los profesionales ya están preparados para aplicar sus conocimientos en la vida real y vincularse con las actividades LGTBI planificadas.

Aequalis 2018

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

7. ILUNION, PLANIFICAR Y MEDIR

En **AEQUALIS** nos esforzamos por diferenciar gestión y empresa de activismo y asociaciones. El tejido asociativo y las corporaciones son organizaciones legalmente distintas y la esencia de su misión es diferente.

Sin embargo, hay dos aspectos que a menudo difuminan las fronteras. Ambos son agentes de cambio y de desarrollo y no solo las empresas si no las ONGs tiene que asegurarse su viabilidad económica para garantizar el cumplimiento de su misión y de los compromisos adquiridos con todos sus *stakeholders*. Para este objetivo el tejido asociativo cuenta con un régimen fiscal específico y con la posibilidad de percibir donaciones.

Estas barreras se ven todavía más difuminadas en el caso de las empresas sociales donde la rentabilidad es vital pero pasa a un segundo plano detrás de su misión. Ilunion materializa en el ámbito empresarial la iniciativa social de la ONCE y

su Fundación con un modelo pionero e innovador, que mantiene el equilibrio entre sus valores económicos y sociales. Es un proyecto empresarial, social y medioambientalmente

“El 81% de los puestos de trabajo son desempeñados por personas con algún tipo de discapacidad”

responsable, cuya meta es la excelencia en su gestión, sumando capacidad, experiencia, talento e inclusión y uniendo competitividad, innovación, eficacia y diversidad.

En Ilunion el 35% de la plantilla son personas con discapacidad. Además participa en otras empresas sociales, contribuyendo al sostenimiento de otros 7.300 puestos de trabajo, de los cuales el 81% son desempeñados por personas con discapacidad.

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

33



Ilunion mantiene el equilibrio entre sus valores económicos y sociales

Una larga y exitosa trayectoria en la inclusión de las personas con discapacidad les ha otorgado conocimiento de los fundamentos de la D&I de tal forma que ha sido relativamente sencillo trasladar al resto de dimensiones de la diversidad, incluyendo la LGTBI, de manera transversal y atendiendo todas sus especificaciones.

D&I está liderado por el departamento de Diversidad y Marca Empleadora que reporta a Dirección Corporativa de Personas, Organización y Gestión de Recursos. Ilunion cuenta con una Comisión Corporativa de Diversidad y Género donde todas las empresas están siempre representadas por un responsable de igualdad. Esta área tiene un presupuesto específico.

El vector de la estrategia es la construcción de un entorno de trabajo de respeto que permita generar una marca líder de empleador para el mejor acceso y retención de talento.

La medición de los objetivos se hace, entre otros a través del conteo y valoración de las acciones en cada una de las dimensiones de referencia; de forma independiente se mide el número de formaciones, el porcentaje de la plantilla sensibilizada y las evaluaciones, las apariciones en *rankings*, informes o en eventos; también se tienen en cuenta los casos gestionados a través de la

unidad de prevención y gestión de situaciones de acoso; se miden las colaboraciones con asociaciones y otros agentes que trabajan la inclusión y se evalúa el grado de inclusividad de las acciones publicitarias.

Aequalis 2018

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI



#WelcomeDiversity

BUENAS PRÁCTICAS

La inclusión requiere visibilidad

Cuando un tema no se menciona se termina convirtiendo en un tabú, por eso las organizaciones tienen que hacer un esfuerzo extraordinario en dar visibilidad a la diversidad LGTBI. La intranet

de Ilunion contiene un foro LGTBI en el que se publican noticias, recursos o convocatorias sobre el colectivo. Es una forma de generar redes, ofrecer referentes, y sobre todo marca una línea clara sobre una actitud de tolerancia

la inclusión LGTBI que también contempla medidas en los entornos laborales. A imagen y semejanza de la Ley de igualdad efectiva entre hombres y mujeres las organizaciones, en función del número de trabajadores, deben contar con un órgano de gestión y prevención de situaciones de acoso por LGTBI fobia.

De nada sirven dichos órganos si son una formalidad que se implementan, pero nadie conoce o si de forma periódica no se sacan conclusiones en función de los casos que eventualmente se hayan podido tratar.

En Ilunion los datos de esta unidad se tienen en cuenta entre los indicadores de medición de objetivos.

Aequalis 2018

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI

Porque es bueno para el negocio

Las Políticas de Diversidad, Género y Sociales de Ilunion consideran a la persona por sus competencias y capacidades sin atender a cualquier otra condición que pudiera resultar discriminatoria.

35

El foco de este conglomerado de organizaciones en la diversidad como vehículo para construir marca de empleador es generar una ventaja competitiva que permite mejorar los ratios en productividad e innovación, reducir los costes de atracción y retención y además aporta atributos muy positivos y reconocibles a su marca comercial y reputacional.

cero hacia cualquier tipo de discriminación.

Porque lo exige la ley

Tal y como analiza el profesor González Herrera en su estudio, la mayor parte de comunidades autónomas han desarrollado un corpus legislativo en torno a





Cupón Once 8 de Julio de 2018

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

8. P&G, SER Y PARECER, COMUNICAR BIEN

La estrategia de D&I en Procter & Gamble la gestiona un equipo multifuncional que reporta al *General Management*. Existe un presupuesto anual para participación en foros externos, colaboración con asociaciones, la financiación de actividades con los empleados, *merchandising*, etc.

La D&I es intrínseca a la cultura de la empresa. P&G aspira a ser tan diversa como los consumidores a los que sirve. Y esa diversidad necesita estar plenamente incluida para rendir a su máximo potencial. La transversalidad del equipo de D&I garantiza una estrategia vinculada a todas las áreas de negocio, que se ve reflejada principalmente en el cliente, los equipos y los proveedores.

En pgsupplier.com se pueden encontrar los valores que se les exigen a los proveedores de cara a tener relaciones comerciales con la organización, partiendo de la ética empresarial y haciendo hincapié en el respeto a la diversidad.

P&G está presente en todos los hogares españoles. Con más de 20 marcas y 75 referencias globales es uno de los grandes anunciantes y no cejan en su empeño de transformar su publicidad en una herramienta de sensibilización de cara al cliente y a la sociedad. Sus marcas y



Logo de P&G adaptado para el Pride

su visibilidad son un vehículo para promover un cambio y un impacto positivo. Campañas globales, como *The Words Matter*, que narra la propia historia de D&I LGTBI en P&G; o *Vicks*, *Pantene*, *H&S*, *Pampers*, que han tenido una fuerte repercusión viral. Todas ellas han alzado la voz a favor de una cultura más inclusiva en materia LGTBI. Este esfuerzo se complementa con apoyo al asociacionismo, entre otros como socios fundadores de *REDI*.

Desde la perspectiva del talento interno se hace un gran hincapié en el programa de formación tanto a empleados más junior como a gerentes, para garantizar que el ambiente de trabajo es 100% inclusivo, capitalizando la diferencia como fuente de ventaja competitiva. Se trabaja desde género, religión, orientación sexual, estilos de liderazgo, etc.

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI



Imagen de P&G para el Pride 2018

Aequalis 2018

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

38

Las políticas que deben adoptarse se trabajan de forma concienzuda y son adaptadas a las necesidades específicas de la plantilla, huyendo de modas y corrientes externas. La implementación del permiso parental de 10 semanas se hizo tras una serie de *focus groups* en los que se recogieron además de los retos de la familia tradicional las necesidades de los padres y las madres LGTBI.

GABLE es el grupo de afinidad de empleados LGTBI+ y aliados y en España constituye una herramienta vital para conseguir crear "awareness" sobre esta temática, con unas sesiones didácticas y actividades encaminadas a mantener un ambiente de trabajo inclusivo.

Existe un action plan del equipo de D&I y otro específico del equipo

de GABLE (LGTBI+ & aliados) con las actividades de cada año y objetivos de formación, desarrollo, concienciación en materia de D&I. Uno de los logros de este año es la extensión de GABLE a las plantas, no solo con la encuesta, sino con eventos de despliegue en la planta de Jijona y el Mataró Business Center.

Empresa que firma los Principios de Conducta de Naciones Unidas contra la discriminación laboral de las personas LGTBI - Participaron en la mesa redonda del evento organizado por la CEOE y el Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, en octubre de 2018, para la presentación de dichos principios en España y animar a otras empresas a adherirse a los mismos, compartiendo su experiencia como embajadores de D&I.

BUENAS PRÁCTICAS

Un mensaje inclusivo vinculado al *equity* de cada marca

La misión global de ser el fiel reflejo de la sociedad a la que se sirve no siempre es fácil de implementar, en España algunos *Brand Managers* tenían serias dudas de cómo dar forma a este mensaje tan inclusivo con el público LGTBI, cuando los productos que lideraban no tenían un foco específico para este colectivo. El equipo de D&I y GABLE descubrieron este reto y formaron una mesa redonda monográfica para ejecutivos de marca durante la semana de la diversidad. En ella se mostraron mejores prácticas globales con

esta mentalidad. Se discutió sobre como usar la publicidad para traer a colación los temas más relevantes de la sociedad y hacerlos compatibles con cada una de las marcas. También se trabajó el lenguaje inclusivo

“GABLE es el grupo de afinidad de empleados LGTB+ y aliados, y constituye una herramienta vital para la inclusión”

alertando sobre los errores más frecuentes. Así fue como Dulceida, una de las actuales referentes lésbicas, se ha convertido en protagonista de los anuncios de Venus.

Aequalis
2018

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI



Las etiquetas son para los productos, no para las personas



Logo de GABLE

Encuesta de clima segmentada

Desde hace años la encuesta genérica de clima que completan todos los empleados (P&G Survey) tiene varias secciones relacionadas con D&I y cuyos resultados sirven para medir el cumplimiento de objetivos y para desarrollar el plan de acción de cada año. Por otro lado, este estudio se complementa con la GABLE Survey, con frecuencia bianual, que está 100% dirigida a la inclusión del colectivo LGTBI+ en la empresa y que responden tanto empleados LGTBI+ como heterosexuales, con el objetivo de evaluar el *status quo* en términos de inclusión en cada ámbito laboral (Oficinas centrales, centro de distribución, plantas de producción, etc).

Una buena estrategia y una buena comunicación

No cabe duda de que en P&G la D&I es estratégica y una de las líneas básicas del negocio. Perfectamente vinculada a los valores y a la misión de la organización, bien planificada, medida y revisada año tras año en función de los resultados.

Y una de las claves del éxito es precisamente la transversalidad de los objetivos vinculando a todos los *stakeholders*, sociedad, cliente, empleados y proveedores. Y vinculando por ello a todas las áreas funcionales, desde marketing y producto a recursos humanos y también a comunicación.

La inclusión y la comunicación van de la mano, es una simbiosis necesaria, tanto en la comunicación interna como externa. Y P&G ha realizado un gran trabajo en esta colaboración, evitando dos de los errores más frecuentes; por un lado, equipos de comunicación, que son los verdaderos artífices de la inclusión de la empresa, que venden un mensaje vacío, y por otro, un equipo de comunicación ajeno a esta área que no conoce las cifras, los datos ni las iniciativas.

El bien merecido primer puesto en el *ranking* de EMIDIS es el resultado de un buen trabajo conjunto, primero hacer y luego parecer.

9. SODEXO, EL REFERENTE HUMANO Y CORPORATIVO

En Sodexo, Diversidad e Inclusión es un área estratégica e independiente que maneja su propio presupuesto y reporta de forma directa a la presidencia. Una cartera de servicios muy amplia y un cliente muy segmentado exigen equipos muy diversos. La diversidad en Sodexo es una forma de supervivencia, uno de los atributos de la propia marca.

Desde el punto de vista de la cadena de valor la D&I está vinculada principalmente al talento interno, a la gestión de proveedores y externalizada fuera de la compañía a través de fuertes lazos de colaboración con otros agentes que trabajan por la integración de todas las minorías.

La diversidad se trabaja y se mide contabilizando y evaluando las acciones realizadas a través de la participación en rankings e informes, y con presencia y colaboración en eventos. También se monitorizan las

menciones en prensa generalista, en redes sociales y en medios especializados. Por otro lado, es una contribución a su viabilidad garantizando la continuidad de su actividad.

Colaborar con los medios de nicho LGTBI no es solo un recurso para llegar a este segmento de población sino también es una manera de inclusión, ya que proyecta gran respeto y consideración, y por otro lado, es una contribución a su viabilidad garantizando la continuidad de su actividad.

Las entrevistas de salida son vitales para detectar posibles disfunciones de la estrategia de diversidad a lo largo de los diferentes estadios de la vida del empleado, en Sodexo se hace seguimiento de la información obtenida en las mismas. La red LGTBI es un vehículo esencial de esta estrategia y su efectividad se mide por el número de aliados vinculados.

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

41



**OBSERVATORIO
SODEXO de la
DIVERSIDAD
E INCLUSIÓN**



La calidad de vida empieza por el Respeto

BUENAS PRÁCTICAS

Evolución mejor que revolución

El vehículo esencial para el desarrollo de la D&I en Sodexo es el *network* LGTBI que lidera su *Project Manager*, desde donde se coordina la agenda, los recursos y la gestión de la comunicación interna y externa, los más relevantes son los desayunos de sensibilización y las campañas contra la homofobia.

Uno de los grandes retos a la hora de sensibilizar a los equipos en inclusión es conseguir que los ejecutivos y las plantillas acudan a las formaciones. Como ya hemos ido viendo a lo largo de este informe, no con poca frecuencia estos programas son vistos *a priori* como irrelevantes o como temas ajenos a la empresa, incluso como actos de activismo llenos de sesgos.

Sin embargo, aunque sea desde la perspectiva de *compliance*, la empresa debe cubrir este vacío para garantizar que todos los empleados estén alineados con los principios estratégicos y éticos de la organización.

Las agendas son complicadas y la falta de asistencia también es un reto en otros temas, como la seguridad o las formaciones tecnológicas. Algunas empresas lo resuelven haciéndola de obligado cumplimiento. Pero, como revela el trabajo de Dobbiny Kalev en diversidad, esta decisión puede ser contraproducente.

La diversidad tiene fuertes raíces en las creencias y los valores personales, y es mejor gestionarla como una evolución tranquila que como una revolución, los movimientos bruscos y pendulares pueden generar un efecto contrario de involución.

Aequalis
2018

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

42

Es mejor trabajar la diversidad empezando por las personas más abiertas, en una estrategia de bola de nieve. El efecto boca oreja que causan las formaciones va contagiando paulatinamente a nuevos grupos e individuos.

Por otro lado, es bueno recurrir a modelos más informales, como hace Sodexo con sus desayunos de trabajo, talleres o charlas con referentes externos relevantes. En cualquier caso, es vital que los formadores sean expertos en gestión de empresa y libres de sesgos ideológicos.

La figura del referente

Sodexo es un referente en diversidad, tanto en su proyección interna como externa. La figura referencial contribuye a fortalecer los atributos de una marca inclusiva. Sodexo trabaja bajo la firme convicción de que las empresas son el fiel reflejo

de la sociedad, y en este sentido está fuertemente vinculada con ella a través de colaboraciones externas con asociaciones como REDi o Lesworking, que trabajan por la igualdad efectiva y la visibilidad de las personas LGTBI.

Serlo y parecerlo

Muchas organizaciones hacen un trabajo excelente en lo que a D&I se refiere de puertas adentro, pero no hace esfuerzos por comunicarla de puertas a fuera, tampoco son generosas a la hora de favorecer que otras organizaciones se contagien de este buen hacer. No es el caso de Sodexo, que ha hecho un gran esfuerzo por hacer que su liderazgo sea un estímulo para otros a través de un testimonio firme a favor de la diversidad LGTBI en prensa generalista y especializada, redes sociales y participando en informes y otras campañas.

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

43



#SodexoPride



**Aequalis
2018**

Diversidad e Igualdad

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

10. TELEFÓNICA, LO INVISIBLE SE CONVIERTE EN TABÚ

Uno de los aspectos básicos al valorar la importancia de un contenido estratégico en las organizaciones, es conocer los recursos que se le asignan, los equipos que lo lideran y el *locus* organizativo de los mismos. No podremos hablar de un objetivo estratégico transversal si las personas que lo lideran solo representan a un área funcional y su alcance no llega a las cotas más altas de la toma de decisión.

En Telefónica, D&I está liderada por la Dirección de Innovación Sostenible y Diversidad, que reporta a la Dirección Global de Ética Corporativa y de Sostenibilidad.

El trabajo de esta área se refuerza con un equipo de Diversity Champions multidisciplinar, varios de ellos situados en el Comité Ejecutivo. Se trata de directivos de diferentes áreas o departamentos que garantizan la transversalidad de la estrategia. Además, D&I está dotada con presupuesto, corporativo y local.

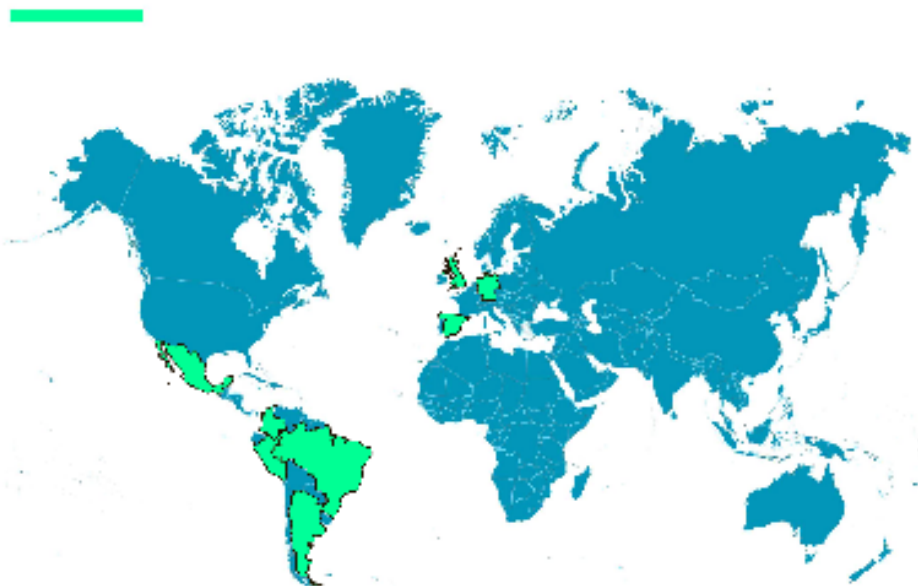
Los objetivos en diversidad están vinculados a la misión de la organización, hacer un mundo más humano a través de la tecnología, conectando la vida de las personas. Y trabajar la inclusión, refuerza el compromiso con los valores de compañía.

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

Telefónica

MAPA DE ACCIONES LGBT EN TELEFÓNICA



Mapa de acciones LGBTI en Telefónica

Ser una empresa más abierta y colaborativa, más retadora a la hora de mejorar la vida de todos los colectivos de la sociedad y, también, más confiable y honesta, adaptada a las diferentes necesidades de todos sus *stakeholders*.

D&I en Telefónica es una herramienta para promover un cambio progresivo en la cultura de trabajo, en la que la singularidad de creencias, antecedentes, capacidades y formas, son la base para tomar mejores decisiones. Del mismo modo, tan solo a través de la D&I se puede avanzar hacia formas de trabajo más transversales y flexibles, respetuosas con el tiempo propio de todos los empleados y adaptadas a sus necesidades.

En Telefónica se trabajan las distintas dimensiones de la diversidad, siendo la orientación e identidad sexual las más recientes. Sin embargo, la estrecha relación e interdependencia entre las diferentes dimensiones, conduce a un enfoque cada vez más amplio y transversal, desde la creencia de que solo avanzando hacia una concepción única e integradora de la diversidad allanaremos el camino hacia la inclusión efectiva.

En la compañía también se miden los resultados de D&I a través de un cuadro de mando con indicadores específicos, enfocados sobre todo a mujer y liderazgo, empleados con discapacidad, brecha salarial y reducción de jornada, por géneros y grupos de edad.

Aequalis 2018

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

46



Captura del vídeo sobre diversidad de Telefónica

Telefónica

Logotipo de Telefónica con los colores de la bandera LGTB+

BUENAS PRÁCTICAS

Interdependencia de las distintas dimensiones de la diversidad

Aunque los retos a los que se enfrentan cada una de las minorías que conforman las diferentes dimensiones de la diversidad son heterogéneas, existen multitud de aspectos que diluyen las barreras entre unas y otras. Ya hemos visto como Telefónica tiene una visión holística de la diversidad en lo que se refiere a la flexibilidad en el trabajo.

Por otro lado, los retos a los que se enfrentan las mujeres y las personas LGTBI en el trabajo tienen el mismo origen, y es que tradicionalmente los atributos del liderazgo se han considerado masculinos (Fogarty et al.) y por ello les afectan los mismos prejuicios, sesgos inconscientes y barreras personales. No es posible trabajar las dimensiones de forma selectiva o aislada, ya que hacerlo de forma conjunta aporta sinergias y eficacia.

El deporte es uno de los reductos más masculinizados en nuestra sociedad, casi todos los organismos deportivos hacen esfuerzos denodados por luchar contra el racismo, pero todavía queda un largo camino por recorrer para erradicar la homofobia y dar la visibilidad que se merece al deporte femenino.

Esponsorizar el deporte femenino es romper estos prejuicios y una forma de allanar el camino para la igualdad efectiva para todos. Telefónica patrocina los mejores equipos femeninos en deportes como baloncesto (Movistar Estudiantes), fútbol (Atlético de Madrid) o ciclismo (Movistar Team).

A través del apoyo a estos equipos se derriban barreras y se crean referentes en campos que resultan particularmente hostiles para las mujeres. Y a la vez se rompe el binomio tradicional de liderazgo-masculinidad heterosexual que, del mismo modo, invisibiliza a los deportistas LGTBI.

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

Lecciones aprendidas: la sensibilización, principal herramienta de inclusión

En una organización tan compleja como Telefónica es muy relevante el relato de las lecciones aprendidas. Una estrategia de D&I bien reflexionada y comunicada con altas dosis de prudencia, sin movimientos bruscos ni estridencias, más marcada por una evolución tranquila que como una respuesta a modas y reacciones tácticas.

Un equipo muy consciente de que implementar la inclusión supone un gran cambio cultural y requiere un trabajo ingente para allanar el camino eliminando prejuicios, sesgos inconscientes y miedos y esto, a todos los niveles jerárquicos.

Dos grandes aliados para este trabajo de lluvia fina han resultado ser la sensibilización y la concienciación y por otro lado ser capaces de ligar los beneficios de la inclusión a los datos del negocio.

No ser capaces de generar entornos inclusivos para todos significa generar dañinos techos de cristal (Newheiser et al.). Pero es que además, según Cascio, las organizaciones incurren en costes adicionales al perder un perfil en el que ha invertido dinero en reclutar y formar; al que ha dado todo su *know how* y acceso al cliente; ha generado costes de oportunidad por la labor que deja inacabada, a lo que hay que añadir los riesgos reputacionales.

Al implementar la D&I LGTBI surgieron retos específicos, como la duda de por qué hablar de sexo en el trabajo y también las reticencias en el momento de abordar temas que pueden ser considerados relativos a la vida privada.



Telefónica #Pride

Estos prejuicios se eliminaron con un progresivo esfuerzo de sensibilización, individualizada o por grupos, que generaron un efecto bola de nieve.

Según el académico Daniel Borrillo, estas preguntas son la representación de la homofobia liberal que reduce la diversidad sexual a los aspectos relacionados con la intimidad, obviando los afectos y la familia.



Ambas son facetas muy relevantes en el trabajo, el lugar donde más socializamos y pasamos gran parte del día. Pero es que además, de ambas esferas emanan una serie de derechos laborales a los que muchas personas LGTBI renuncian en la

actualidad, condenadas por esta ley del silencio.

Los permisos por enfermedad o deceso de la pareja (o de sus familiares), licencia de matrimonio, viajes y otros premios o incentivos, actividades de *networking* o expatriaciones, son algunas de las renunciadas a las que se ven abocadas las personas LGTBI que trabajan en entornos no inclusivos.

Además este silencio produce mermas en productividad e innovación y un menor sentimiento de pertenencia, que está directamente relacionado con una mayor dificultad para atraer y retener talento. Aparentemente nuestra área geográfica tiene poca movilidad laboral, pero la brecha digital y otros de los retos de las nuevas organizaciones, harán crecer la lucha por la retención de talento.

El evento “La diferencia entre hacer lo posible y hacerlo posible” acercó la diversidad sexual al conjunto de los empleados, generando conciencia sobre un tema que todavía tenía poca trayectoria en la compañía y sobre los sesgos inconscientes que afectan a este grupo.

En relación a la vinculación de datos de diversidad con el negocio, la participación en ADIM de una organización tan grande y compleja aporta un valor incalculable al mapa de la diversidad que este proyecto.

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI



“Una mujer fantástica”. Programación Especial LGTBI en Movistar+

Aequalis 2018

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

50

Colaboración público-privada, tercer sector y las administraciones

La colaboración multidisciplinar entre la academia, la empresa, el tercer sector y las administraciones es vital para la generación de conocimiento y su mejor difusión, pero además genera sinergias y redes que simplifican y legitiman el trabajo.

No es fácil cambiar las inercias en las grandes organizaciones, y a veces es necesario buscar

argumentos o interlocutores que generen mayor confianza. La adhesión de Telefónica a las Normas de Conducta de las Naciones Unidas ha permitido ganar visibilidad interna, y ha reenfocado la perspectiva desde la que muchos profesionales veían la diversidad LGTBI dentro de la compañía.

Al mismo tiempo se ha enriquecido la red de empresas colaboradoras y de expertos en materia de diversidad LGTBI.

11. TELEVISIÓ DE CATALUNYA, COMUNICACIÓN RESPONSABLE

Si la empresa en general tiene un gran potencial como agente de cambio y dinamizador del avance social, los medios de comunicación, públicos o privados, por su repercusión, son uno de sus mayores vehículos en esta responsabilidad.

El libro de estilo de TV3, un documento accesible en la red, define a esta cadena como un servicio público comprometido con la calidad y la ética. La diversidad e inclusión se materializan a través de tres vehículos claros: el respeto a todas las creencias, la lucha contra los estereotipos y ser un altavoz para las minorías menos representadas.

Queda patente que la diversidad tiene un carácter estratégico en dos aspectos principales, la inclusión de todas las dimensiones de la diversidad y la coherencia a lo largo de toda la cadena de valor. En cuanto a las diferentes dimensiones, TV3 subraya unos valores que se comprometen con todas las minorías y de forma muy explícita género, LGTBI, discapacidad e infancia.

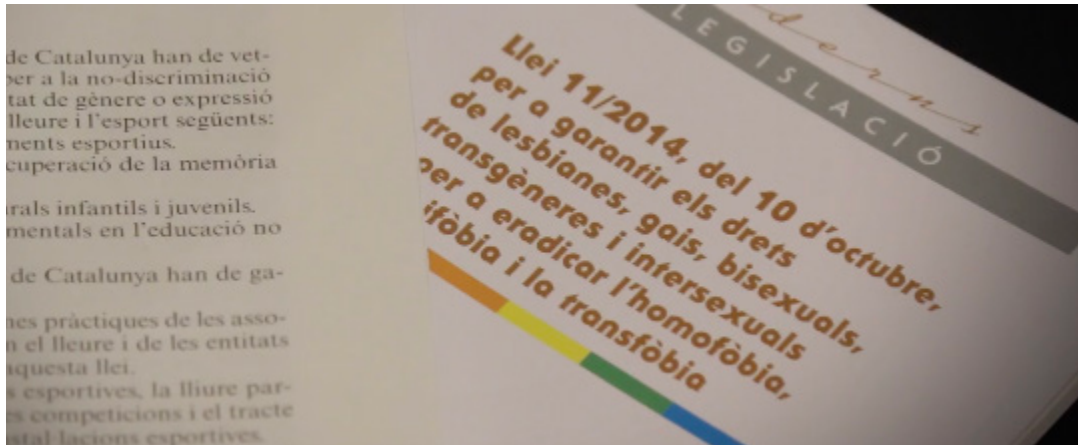
La paridad entre hombres y mujeres es un objetivo tanto en la conformación de los contenidos como en los aspectos organizativos de la propia cadena; la discapacidad física y psíquica se materializan en programas

**Aequalis
2018**

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI



TV3 Televisió de Catalunya



Ley 11/2014

Aequalis 2018

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

52

accesibles para personas con discapacidad visual y auditiva; por su parte, la edad se evidencia con una especial atención a la calidad e idoneidad de los contenidos infantiles y juveniles; la inclusión de la diversidad LGTBI se garantiza a través de la promoción de conductas que prevengan el sexismo y la homofobia.

Un ejemplo claro de este compromiso es el reportaje “¿Qué es la transexualidad?” Emitido en el programa [InfoK](#) y cuyo objetivo es erradicar la transfobia entre los más pequeños. Partiendo de los valores de solidaridad, libertad de expresión y espíritu crítico, la cadena aspira a ser un medio de calidad e innovación, no sólo en los aspectos tecnológicos sino también de contenidos con un especial foco en los temas de interés social.

Por otro lado, se trata de una vocación coherente, ya que se desarrolla a lo largo de toda la cadena de valor e implicando a todos los grupos de interés desde los proveedores, pasando por el

talento interno, la administración y los espectadores, que en definitiva conforman la sociedad. Los dos grandes proveedores de contenidos de la cadena productores y anunciantes están incluidos en esta estrategia, reservándose el derecho a no hacer públicos sus contenidos si no son coherentes con sus alineamientos legales y éticos.

Ya hemos mencionado como la igualdad de oportunidades y representación es un objetivo claro de la organización en lo que se refiere al talento interno. La Ley 11/2014 hace un gran hincapié en las medidas destinadas a evitar todas las formas de LGTBIfobia, y entre ellas destacan la sensibilización. Existe una evidente simbiosis entre este objetivo y el marco ético de la cadena.

Finalmente, hemos visto como el cliente es en este caso un concepto que queda diluido en la dimensión social ya que espectadora o no de la cadena, la sociedad catalana, es receptora de los avances en D&I de TV3.

BUENAS PRÁCTICAS

Más allá de la inclusión

El estudio de Vicent Canet sobre la visibilidad en los medios generalistas de las personas LGTBI revela que el 57% de los titulares de este colectivo los acaparan hombres gais y jóvenes. Por otro lado, y con respecto a los temas, la discriminación supone un 53%, los derechos un 24% y el orgullo otro 24%.

La sección que suele recoger estas noticias es Sociedad, con un 57% de prevalencia, aún cuando se trate de una perspectiva deportiva o económica estas secciones no las suelen cubrir.

Los máximos productores de esta información suelen ser las asociaciones y los organismos públicos con un 74% de representatividad. Vemos pues que la empresa y los aspectos económicos de la diversidad son los grandes ausentes de los medios.

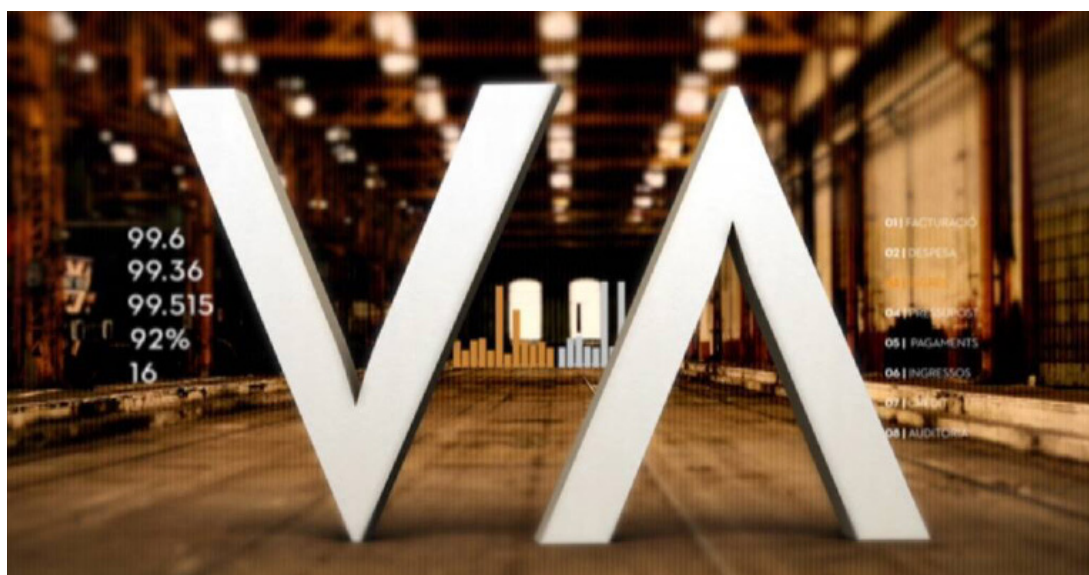
El programa Valor Afegit “Descubriendo las ventajas de la diversidad” mitiga esta invisibilidad. Perfectamente estructurado sobre las máximas “porque es justo”, “porque lo exige la ley” y “porque es rentable”, un programa de corte económico bucea sobre los aspectos específicos de la diversidad ligada al mundo de la empresa, con testimonios de personas LGTBI y profesionales de la empresa va desgranando la urgencia de incluir la diversidad en la agenda de las organizaciones.

Este camino que ya inauguró Forbes, con su artículo “¿Quién gasta más la población LGTBI o la heterosexual?” no está exento de debate, pues muchos grupos activistas, que luchan por los derechos de las personas LGTBI se escandalizan por visibilizar a este grupo como nicho de negocio. Pero la D&I en la empresa tiene muchas más aristas que el cliente, y no podemos prescindir de su gran labor como agente de cambio.

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

53



Valor Afegit, programa económico de la televisión pública catalana

Por otro lado, tal y como destaca el profesor Timothy Kane, no debemos olvidar que a lo largo del siglo XX la inclusión de las personas LGTBI ha supuesto una evolución desde la marginación, pasando por la compasión, hasta llegar a la tolerancia. Esta última fase todavía conserva matices de resignación y condescendencia hacia algo que no es correcto o que al menos, no es lo mejor.

En el siglo XXI debemos dar un paso más hacia la igualdad. No desde la perspectiva de la estandarización de los modelos de vida de las personas LGTBI como calcos de los modelos heteronormativos, pero sí como la asunción de la diversidad sexual como algo cotidiano y habitual en nuestra sociedad. Entre otros aspectos, esto pasa por ser tratados y segmentados como el resto de consumidores, no desde la única perspectiva del beneficio, sino también para la generación de productos y servicios más adecuados a sus gustos y necesidades específicas.

Lenguaje inclusivo

Naturalidad y economía son dos reglas no escritas del lenguaje, sin embargo, cuando Federico García Lorca escribe “Verde que te quiero verde” se las salta haciendo uso de una licencia poética, la reiteración. Un salvoconducto que, si bien rompe estas dos reglas, se justifica ampliamente en aras de la belleza y el ritmo. La comunicación directa y concisa no es la única

misión del lenguaje, a través de nuestras palabras también podemos seducir, sensibilizar o llamar la atención. Y eso es lo que hacen los políticos y los activistas cuando utilizan la repetición o se inventan palabras como “miembra” o “portavoza”, que no debemos olvidar, obtuvieron una gran repercusión mediática.



El libro de estilo de TV3 aboga por la búsqueda de términos

Sin embargo, tengamos presente que una empresa, pública o privada, se mueve en los parámetros de la gestión y no del activismo. El libro de estilo de TV3 aboga por la búsqueda de términos genéricos y colectivos sin duplicar el género de las palabras, en aras de esta naturalidad y economía, pero, sin dejar fuera a nadie.

La delgada línea entre la libertad de expresión y la corrección política

El carácter mediterráneo de nuestra cultura hace que el debate sobre el chiste o el piropo en el ámbito laboral, que ya está zanjado en otras sociedades, siga vigente en la nuestra.



s genéricos y colectivos sin duplicar el género

A este respecto, son varias las consideraciones a tener en cuenta. Por un lado, no debemos olvidar que el entorno de trabajo y las personas con las que en él interactuamos, no es un entorno de elección. Y por otro, es muy importante tener en cuenta que, a la hora de valorar un comentario, un chiste o un piropo, no debemos valorarlo en función

de la intención con que se emite, sino en función del efecto que causa en el receptor.

Si bien es cierto que el estudio del IMIO no es cuantitativo, a través de sus entrevistas sí que dibuja un mapa claro de la homofobia en el entorno laboral dónde salir del armario es exponerse a rumores, bromas y comentarios. Éstos, a menudo sujetos a la interpretación de si se han realizado con buena o mala intención, pero que acaban por actuar como una gota malaya generando dos reacciones negativas.

Algunas personas optan por ocultar su identidad y orientación sin ser conscientes de que, con frecuencia, ese armario tiene puertas de cristal y el riesgo que tratan de evitar sigue vigente.

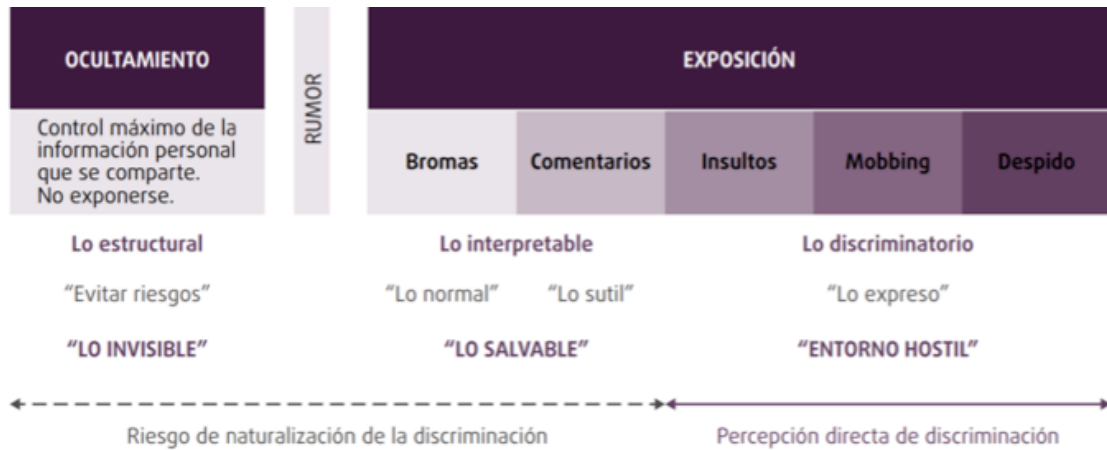
Por otro lado, naturalizar la homofobia asumiéndola como algo normal o salvable hace que muchas personas LGTBI acaben por interiorizarla, justificando su invisibilidad como una elección personal, cuando en realidad, es una herramienta de autodefensa.

En unos cuantos años dejaremos de debatir si el chiste homóforo es permisible en el entorno laboral al igual que ya nadie discute que apelativos como “chata” o “nena” son totalmente inadecuados en el trabajo, por tratarse de vocablos familiares solo aptos para entornos de intimidad y confianza.

Aequalis
2018

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

El humor es uno de los temas que toca de manera directa el libro de estilo de TV3 con una clara defensa de la protección artística y la libertad de expresión, pero con el claro compromiso de no hacer escarnio de personas en situación de debilidad.



Existe el riesgo de naturalizar la discriminación

Aequalis 2018

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGBTI

12. UCM, LIDERAZGO ACADÉMICO

Las instituciones académicas juegan un rol crucial en el avance de la igualdad efectiva de todas las minorías, las universidades también son grandes empleadoras no solo de personal docente sino de otros puestos de servicios satélites. Por otro lado, y en su faceta de investigación son vitales a la hora de generar datos y conocimiento que permita avanzar en inclusión. Pero es que además son uno de los principales motores de sensibilización de las nuevas generaciones.

En la Universidad Complutense de Madrid existe un Delegado del Rector para la Diversidad y el Medio Ambiente, responsable de la Unidad de Apoyo a la Diversidad e Inclusión. Esta unidad atiende a la diversidad de todas las personas que forman parte de la comunidad universitaria (estudiantes, profesorado,

personal de administración y servicios).

En el marco de la misma, el Área de Diversidad Sexogenérica tiene como objetivo trabajar de forma integral y específica en el ámbito universitario con el colectivo LGTBI: personas lesbianas, gays, bisexuales, trans, intersex, etc. Esta área cuenta con un asesor específico y personal en formación.

Uno de los hitos de este equipo es lograr la creación de un protocolo para la prevención, detección y actuación ante situaciones de acoso sexual, acoso por razón de sexo (sexista) y acoso por orientación sexual e identidad y expresión de género de la universidad. Pero también se ha generado un protocolo específico de la Gestión Académica de Identidad de Género. Ambos están accesibles en la red.

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

57



La fachada de la Universidad Complutense con la bandera LGTB+



Master Oficial en Estudios LGBTIQ+

indicando áreas inclusivas y distinguiendo a profesionales sensibilizados que se consideran aliados LGBTI.

Los estudios sobre diversidad LGBTI se han incorporado en algunas asignaturas transversales y existen varios cursos optativos con créditos reconocidos. La Complutense a través de sus cursos de verano en el Escorial fue la primera en ofrecer formación reglada sobre diversidad LGBTI y empresa con el curso Empresas y Diversidad Sexual e Identidad de Género, que contó con el patrocinio del Banco de Santander, SAP, Lilly y Amadeus.

En 2018 se ha lanzado el primer máster Oficial en Estudios LGBTIQ+ con objetivo de iniciar su impartición en la próxima convocatoria. Es una iniciativa interfacultativa y pionera, ya que no existen ni en España ni en ningún país de habla hispana propuestas de titulaciones universitarias oficiales que se centren completamente en el ámbito LGBTIQ+.

Los contenidos del nuevo título de la Universidad Complutense incluyen la construcción histórica, social y educativa de las diversidades sexogenéricas; los fundamentos teóricos de los estudios LGBTIQ+; estudios y políticas trans; movimientos sociales LGBTIQ+; teorías y pedagogías queer; gestión de la diversidad sexual e identidad de género en las organizaciones;

Desde la perspectiva de empleados el Plan de Igualdad de la Universidad Complutense de Madrid de 2015 incluye un eje de actuación enfocado a la diversidad LGBTI: Respeto a la diversidad sexual y las distintas identidades de género. Uno de los aspectos que subraya es la sensibilización de todos los equipos y por ello se vienen impartiendo diversos cursos de formación específica sobre diversidad sexual y LGBTIQ+ tanto para los equipos docentes como para los administrativos.

Este afán de sensibilización, asesoramiento y visibilización va más allá a través de una página web específica, así como la constante edición de folletos informativos y otros materiales como *merchandising*, como el adhesivo con los colores del arco iris con el logo de la UCM aparece en multitud de puertas y garitas

Aequalis 2018

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGBTI

y la perspectiva LGBTIQ+ en el ámbito artístico y cultural.

Como acción social, se coloca la bandera LGBTIQ+ en la semana del 28 de junio y la siguiente en numerosos edificios y centros de la universidad. Se celebran otros días institucionales del colectivo LGTBIQ+, como el día contra la homofobia.

La línea de investigación de la Complutense es también muy prolífica en temas de inclusión LGBTIQ+ entre otros los con los siguientes proyectos: Antropología, Diversidad y Convivencia; Estilos Psicológicos, Género y Salud; Género, Estética y Cultura Audiovisual; Investigación en Diversidad Cultural y Educación; Literatura, Heterodoxia y Marginación.

BUENAS PRACTICAS

El proyecto ADIM

Uno de los grandes retos de la adecuada gestión de la diversidad, es hacerse hueco en las agendas de los consejos de administración y comités de dirección donde solo son

visibles los aspectos vinculados al negocio. La diversidad tiene un case muy claro en la sociedad y en cada una de las empresas, pero la única manera de impulsarlo es con la tozuda legitimidad de los datos.

Hacen falta datos, hace falta respaldar con cifras la situación real de las personas LGBTIQ+ en su lugar de trabajo, en la sociedad y en las organizaciones.

El foco del proyecto ADIM es la implementación de mejores prácticas de las D&I LGBTIQ+ en el sector público y privado, un proyecto respaldado con fondos europeos liderado por la Universidad Complutense con los gobiernos español y portugués.

Las tres principales dimensiones del proyecto son: la captación de datos; la sensibilización en el entorno empresarial y universitario; y el establecimiento de redes de colaboración, que permitan compartir buenas prácticas y conocimiento entre la empresa y la academia, entre países y entre los distintos actores individuales.

Aequalis
2018

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

59



Máster en Estudios LGBTIQ+

En 2018 se ha lanzado el primer máster Oficial en Estudios LGTBIQ+

Además de las universidades, la colaboración de organizaciones como Telefónica, Banco Santander o El Corte Inglés, entre otras, ha permitido la recolección de datos muy relevantes, con más de 50.000 encuestas enviadas, con una tasa de respuesta del 16%, superando los 8.500 encuestados, de los que más de 1.100 son personas LGTBI.

Estos datos serán valiosos para realizar los diagnósticos pertinentes dentro de cada una de las organizaciones, logrando la vinculación del case de la diversidad LGTBI con el negocio, pero sin duda, repercutirán en beneficio de la sociedad.

Aequalis 2018

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

60



Banco con los colores de la bandera LGTBI+

13. URÍA MENÉNDEZ, CUESTIÓN DE CONFIANZA

Uría Menéndez constituyen una comunidad de profesionales de primer nivel, no solo en función de sus alineamientos éticos, su talento y capacidad de ejecución, sino también por su alto grado de motivación y compromiso con su trabajo y la excelencia en el servicio a su cliente.

Ser capaces de aportar un desempeño tan sobresaliente, exige un entorno inclusivo y amigable que estimule el desarrollo personal y profesional constante para adaptarse en todo momento a las necesidades y realidades específicas de cada uno de sus clientes, en cada uno de sus momentos.

Una demanda de competencias y vocación hacia el cliente tan exigentes, sólo se puede lograr a través de un impecable sistema de meritocracia y un entorno familiar y favorable que permita

eliminar cualquier barrera que impida que todas las personas aporten el máximo desde su diversidad.

Esta misión es monitoreada al máximo nivel desde el propio consejo de administración y pilotada desde el Plan de desarrollo de talento profesional, en estrecha colaboración con las áreas de Responsabilidad Social Corporativa, comunicación y desarrollo de negocio, así como el Club UM.

Todo ello con la visión de crear una organización socialmente responsable y comprometida con la justicia, la cultura, la educación y el deber de servicio público inherente a la abogacía.

Esta vocación se proyecta fuera del despacho a través de colaboraciones con otros agentes de desarrollo social como las

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

61



Recepción oficinas Uría Menéndez



Aequalis 2018

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI

62

Igualdad LGTBI+

administraciones y las asociaciones que luchan por la integración efectiva de las personas LGTBI. Tal es el caso de la Dirección General de Igualdad de Trato y Diversidad, coordinadora del proyecto ADIM y de REDI, red empresarial por la diversidad y la inclusión.

Para garantizar la consecución de los objetivos planificados se hace un seguimiento de indicadores cuantitativos habituales, pero además, número de personas vinculadas a las listas de distribución del LGTBI

& Allies Desk que aglutina a profesionales LGTBI y aliados, seguimiento de las iniciativas y asistencia a las mismas. Por otro lado, se valora el compromiso de la alta dirección con la D&I.

El trabajo de sensibilización se hace a lo largo de todo el ciclo de vida del profesional, con una atención muy cuidada en el proceso de inducción, con un doble objetivo, por un lado, y dirigido a las personas LGTBI informarles de que Uría Menéndez es un entorno seguro en el que van a ser valorados por

sus méritos y su desempeño; por otro, y de cara a las personas no vinculadas a este grupo hacerles ver que el despacho es un entorno inclusivo libre de cualquier forma de discriminación.

BUENAS PRÁCTICAS

Trabajo pro bono

En Uría Menéndez existe una gran vocación de servicio público y una marcada conciencia de retorno a la sociedad. Dar apoyo a los agentes cuyo objetivo es luchar por la igualdad efectiva de las personas LGTBI es una buena expresión de este compromiso.

Uría Menéndez ha colaborado con otros despachos en la gestión pro bono de los procesos necesarios para la constitución formal de REDI, una agrupación de empresas que luchan por visibilizar y garantizar los derechos en igualdad de los profesionales LGTBI. A menudo el asesoramiento, el talento o el acompañamiento pueden ser mejor aportación que un presupuesto. Y sobre todo en los casos en los que los presupuestos no son muy relevantes, no hay excusa para no colaborar.

Abrir brecha: visibilidad, proyección internacional y comunicación

Uría Menéndez ha sido uno de los despachos pioneros a la hora de trabajar la diversidad LGTBI y sigue adelante con este compromiso en la esfera internacional colaborando con el grupo de D&I

LGTBI con los despachos *best friends* de Uría Menéndez en otros países europeos. En 2019, UM acogerá la reunión anual en la que participan abogados de cinco nacionalidades europeas.

Inclusión, visión y misión

La marca reputacional de Uría Menéndez se fundamenta esencialmente en su excelencia. Es relevante que un despacho con un reconocimiento tan unánime haga una apuesta tan clara por la Diversidad & Inclusión y más cuando en la actualidad existe un debate en las organizaciones sobre la necesidad de trabajar la diversidad LGTBI. El compromiso de Uría Menéndez es una prueba de ello y que, además, aporta legitimidad. En este sentido, es fundamental su esfuerzo por hacerlo patente en los medios de comunicación, la publicación de noticias relacionadas con la participación de UM en foros sobre Diversidad o en informes de Diversidad & Inclusión es importante para que otras organizaciones sigan su ejemplo.

Una cuestión de confianza

Una organización vertebrada en torno a profesionales de primer nivel exige ser capaz de atraer a los mejores, pero sobre todo, generar un entorno de trabajo adecuado para que puedan desplegar su potencial al máximo de sus capacidades. La excelencia está necesariamente vinculada a la exigencia y por tanto, requiere entornos de absoluta equidad,

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

donde el reconocimiento se base en el mérito de los objetivos conseguidos.

Cuando se trabaja en torno a proyectos o casos, hay tres factores esenciales a la hora de conformar la composición de los equipos: la capacitación, experiencia técnica y las habilidades profesionales; la motivación de cada uno de los individuos a la hora de sacar los objetivos adelante con los mejores resultados; y el factor esencial, que pocas veces se tiene en cuenta, la confianza a la persona líder.

Esta confianza dispara la motivación, el mejor detonante del talento porque genera un entorno propicio para que cada persona aporte al máximo siendo una misma.

Los tabúes, los prejuicios y los sesgos inconscientes son la antítesis de la confianza y generan techos de cristal que son un obstáculo para el desarrollo personal y profesional de las personas trabajadoras.

Aequalis 2018

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

PARTICIPANTES EN EL INFORME AEQUALIS 2018:

AEQUALIS 2018 se ha realizado a través de un cuestionario enviado a las empresas para que todas las organizaciones puedan compartir sus buenas prácticas y su estrategia. Agradecemos a todas ellas su participación y generosidad.



María Ortuño
Talent Acquisition & Experiences
Team de Accenture



Camino Cubria
Directora de RRHH de Adidas

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI



Alejandro García-Soto y Misael
Pérez Osés
Airbus



Rocío Ingelmo
Directora de Asuntos
Corporativos de Altadis

65



Pablo Tauroni
Director de Relaciones laborales
de El Corte Inglés



Nieves Delgado
Vicepresidenta para CaixaBank
en IBM



Susana Moreno
Directora de Diversidad de Ilunion



Josué Ruiz
GABLE Leader para España y Portugal de P&G



Miren Garay
Project Leader/L&D Director de Sodexo



María Aranzazu Díaz-Lladó
Directora global de Innovación Sostenible y Diversidad de Telefónica

Aequalis 2018

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI

66



Laura Baladas
Directora de Responsabilidad Social de TV3



José Ignacio Pichardo Galán
Profesor Titular de Antropología Social. Universidad Complutense de Madrid



Borja Sainz de Aja Tirapu
Socio de Uría Menéndez



Álvaro Seijo Bar
Asociado Senior de Uría Menéndez

MEJORES PRÁCTICAS EN AEQUALIS 2015



Asevi: por mostrar la familia tal y como es.

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

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

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

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

Change.org: firme apuesta por la corresponsabilidad.

Diversity Consulting: normalización amable.

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

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

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

Futbol Club Barcelona: un compromiso necesario y valioso, hecho desde el liderazgo.

Google: utiliza su posición global para acompañar los derechos civiles en todas partes.

Hoteles Axel: pioneros en aplicar el concepto heterofriendly.

IBM: por su capacidad para profesionalizar la gestión de la diversidad.

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

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

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

Kaiku: propone mujeres no encorsetadas capaces de cambiar lo que no les gusta.

La 2 de TVE: por su coherencia al hablar de la transexualidad y la infancia, el gran reto.

Lesworking un importante ejercicio de visibilidad de las lesbianas.

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

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

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

SAP: un buen ejemplo de gestión e inclusión de la diversidad dentro y fuera de la organización.

Voll-Damm: liderazgo, competitividad, resiliencia, atributos para todos y todas.

El Corte Inglés, L'Oreal, Pilexil, Multiópticas: por ampliar el restringido canon de belleza vigente mostrando, la belleza de cualquier edad.

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

MEJORES PRÁCTICAS EN AEQUALIS 2016



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

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

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

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

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

Master Chef Junior: por apoyar a las familias LGTB.

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

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

Alcoa e IBM: por su apoyo a la investigación.

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

Mckinsey: por su apoyo y empoderamiento del talento LGTB.

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

Atresmedia: por visibilizar a la mujer lesbiana.

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

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

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

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

Toyota: por su revolución imparables.

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

Audi: porque están dispuestos a cambiar el juego.

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

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

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

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

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

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

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

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

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

69

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

70

MEJORES PRÁCTICAS EN AEQUALIS 2017



Exacta: inclusión real de las personas Trans*. Ron Legendario, Inclusión LGTBI a través del turismo y el ocio.

Volando Voy: inclusión de la diversidad LGTBI también en los pueblos.

Sumarroca y True Colors: inclusión y filantropía.

Sadaliar: por una inclusión de las personas Trans* basada en la meritocracia.

Hoteles Ritual: colaboración con las asociaciones e inclusión de las personas Trans*.

Ilunion y ONCE: por su visibilización de la diversidad sexual.

Magnum: visibilidad lésbica.

ING: por la lucha de la discriminación de las personas LGTBI y mayores.

Catalana de Occidente: por trabajar para erradicar el sexismo en los más pequeños.

Samsung: por colaborar en la erradicación de los roles de género.

Generalitat de Catalunya: por defender todos los modelos de familias.

La Grossa: por defender los afectos de todos y de todas.

Telemadrid: por visibilizar el orgullo de todos los madrileños.

Nielsen: por su trabajo de investigación para dar a conocer al consumidor LGTBI.

Shangay: por un largo trabajo aglutinando a la comunidad LGTBI.

Uría Menéndez y Hogan Lovells: por su trabajo pro-bono y apoyo a asociaciones LGTBI.

Accenture: por una estrategia impecable D&I basada en el ciclo de vida del empleado.

Banco de Santander, Lilly, SAP y Amadeus: por su compromiso con la sensibilización sobre la diversidad LGTBI.

Telefónica: por su trabajo de sensibilización con los más jóvenes.

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

**Aequalis
2018**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

72

BIBLIOGRAFÍA Y LECTURAS RECOMENDADAS

- Alberdi, I.** (1999). La nueva familia española. Madrid: Taurus.
- Alberdi, I., Escario, P.**(2007). Los hombres jóvenes y la paternidad. Bilbao: Fundación BBVA.
- Alonso, M.** (2012). Best Inclusion Practices, 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**

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

Prentice Hall Financial Times.

- De Anca, C. (2012).** Beyond Tribalism, Managing Identities in a Diverse World. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- De Anca, C. and Aragon, S. (2007)** “La mujer directiva en España: Catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional”. Academia, Revista Latino Americana de Administración; Bogota: Publicación del consejo Latinoamericano de escuelas de administración nº 38 pp 45-63.
- De Lama Aymá, A. (2013).** Discriminación Múltiple. ADC, Tomo LXVI, Fasc 1. Barcelona. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Del Valle, T. (Coord.) J.M. Apaolaza, F., Arbe. J., Cucó,C., Díez, M.L. Esteban, F. Etxeberria y V. Maquieira (2002).** Modelos Emergentes en los sistemas y relaciones de género. Madrid: Narcea.
- Dobbin, F. y Kalev, A. (2016).** Why Diversity Programs Fail. Harvard Business Review. Boston
- Durán, M.A. (1972).** El trabajo de la mujer en España, un estudio sociológico. Madrid: Editorial Tecnos,
- (1986). La Jornada Interminable. Barcelona: Icaria.
- (1991). El tiempo en la Economía Española ICE La Economía y el Tiempo, Madrid 695, 9-48.
- (2005). Mujeres y Hombres Siglo XXI. Revista Cuenta y Razón del Pensamiento, 138, 45-60.
- Duran, M.A. (Coord.) Heras D. García C. Caillavet F. y Moyer M. (1988).** De puertas adentro Madrid: Ministerio de Cultura, Instituto de la Mujer.
- Eisenstein, Z. (1979).** El Estado de la Familia patriarcal y las madres que trabajan En Teoría, 1, 135-168.
- Encuesta de Empleo del Tiempo.** Proyecto diciembre 2009. (2009-2010). Instituto Nacional de Estadística (INE). http://www.ine.es/docutrab/empleotiempo/proyecto_eet09.pdf
- Encuesta anual de estructura salarial.** Serie 2008-2011, Instituto Nacional de Estadística (INE). <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/p133&file=inebase>.
- Encuesta de Población Activa (2013).** Instituto Nacional de Estadística (INE). http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/e308_mnu&file=inebase .
- E&Y (2013).** Women Athletes Business Network, Perspectives on sport and teams: <http://www.ey.com/BR/pt/About-us/Our-sponsorships-and-programs/Women-Athletes-Global-Leadership-Network---perspectives-on-sport-and-teams>.
- Fausto-Sterling, A. (1993).** The five sexes: Why Male and Female are not good enough. The Sciences, marzo-abril 20-24.
- Florida, R. (2002).** The Rise of Creative Class. Basic Books.
- Fogarty, M.P., Rapoport R. Y Rapoport R.N. (1971).** Sex, Career and Family. Including an International Review of Women`s roles. London: George Allen and Unwin.
- Forward, S. (1990).** Toxic parents. Overcoming their hurtful legacy and reclaiming your life, New York: Bantam.
- Foucault, M. (2006).** Historia de la sexualidad 1: La voluntad del saber. Ensayo introductorio Julia Varela y Fernando Álvarez-Uria. Madrid: Siglo XXI.
- Foucault, M., Serrano A. (Ed.) (2007).** Herculine Barbin llamada Alexina B. Madrid: Ediciones Talasa.
- Friedman, S. y Greenhaus J. (2000).** Work and Family: Allies or Enemies. New York: Oxford University Press.
- Gabriel, C. & Herranz, D. (2017)** Las personas 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

- 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

Mejores
prácticas en
la gestión de
la diversidad
LGTBI

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

Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGTBI



Aequalis 2018

Documento elaborado por:

Driversity



Con la colaboración de:



Generalitat de Catalunya



Diputació Barcelona



Ajuntament de Barcelona



Agradecimientos:



Lesworking
LESBIAN NETWORKING



aepal
comercio, ocio, turismo y cultura goudriendly



aet
Transexualia
Asociación Española de Transexuales

mujeres **Cia.**

MIRALES