

Gestión de la

diversidad LGTBI en la empresa

Guía de buenas
prácticas



Octubre 2019

Guía elaborada por:

Marta Fernández Herraiz. LesWorking

Con la coordinación de la Dirección de Servicios a las Empresas de Barcelona Activa en colaboración con la Concejalía de Feminismos y LGTBI del Ayuntamiento de Barcelona

Diseño y maquetación:

Ingeniería Social

Agradecimientos:

Alan Cabañas

SAP, Sodexo, Uría Menéndez, Axel Hotels, Accenture, King y ThoughtWorks
Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión LGBTI (REDI), Asociación Catalana de Empresas LGTBI (ACEGAL), Consejo Municipal LGTBI, Fundación Diversidad, UGT y CCOO

Gestión de la
diversidad
LGTBI en la empresa
Guía de buenas
prácticas



**Ajuntament
de Barcelona**



**Barcelona
Activa**

Contenido

A

Alta dirección

Introducción

07

1. Conseguir el compromiso de la alta dirección 11
2. Estudiar la percepción interna actual: ¿es una empresa diversa e inclusiva con la diversidad sexual y de género? 14
3. Revisar las políticas internas para incluir explícitamente la diversidad sexual y de género 17
4. Elaborar el *business case* de la diversidad sexual y de género 20
5. Definir un plan de proyecto y los indicadores de seguimiento 23

B

Gestión del talento

6. Evaluar el impacto en la cultura y gestionar el cambio	27
7. Sensibilizar y formar a toda la plantilla en diversidad sexual y de género	30
8. Promover un grupo de personas trabajadoras LGTBI y aliadas	33
9. Evitar prejuicios en los procesos de selección y gestión del talento	37
10. Acompañar a las personas trans durante el proceso de transición	38
11. Medir el impacto en las personas trabajadoras: clima laboral	40

C

Comunicación y RSC

12. Priorizar y alinear la comunicación interna	43
13. Celebrar la diversidad de manera inclusiva	46
14. Participar en foros, acontecimientos y estudios de buenas prácticas	48
15. Exigir buenas prácticas a los proveedores	51
16. Establecer un plan de comunicación externa inclusivo con la diversidad sexual y de género	53
17. Revisar los canales de distribución	54
18. Evaluar la satisfacción de los clientes	56

Glosario	58
-----------------	----

Referencias	62
--------------------	----



Introducción

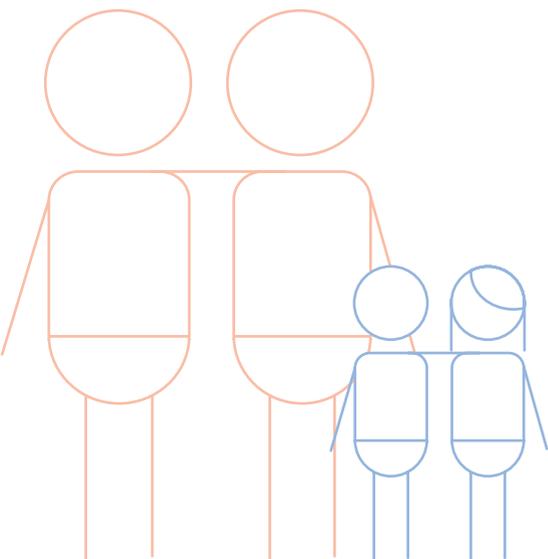
En los últimos años, ha aumentado la preocupación de las empresas por ser socialmente responsables, y no solo en cuestiones relacionadas con su actividad económica y sus operaciones comerciales. La mejora de la relación con sus públicos internos, el entorno más inmediato y la sociedad en general se han convertido en una de las prioridades para hacer de la empresa una organización competitiva y comprometida a partes iguales.

El recurso más importante de una compañía es su capital humano. Las personas que forman parte de una organización son la base de la ventaja competitiva de una empresa.

Como reflejo de la realidad social, las plantillas son cada vez más plurales y diversas. Lejos de suponer un reto complejo, hacer una gestión efectiva y competitiva de la diversidad constituye una oportunidad para toda empresa. En primer lugar, supone la puesta en valor de elementos como la igualdad de oportunidades, el respeto por la diferencia y el **rechazo a cualquier forma de discriminación**

Asimismo, constituye un abordaje innovador de una realidad cada vez más cambiante, que obliga a las empresas a ser capaces de **dar respuesta a nuevas necesidades y atraer al talento** más capacitado para hacerlo.

La diversidad es un concepto amplio y transversal que atañe a las diferencias culturales, étnicas, de capacidades y de orientación sexual y de género, entre otras. Es fundamental que la empresa trabaje la diversidad de forma global, garantizando la igualdad de trato y de oportunidades para toda la plantilla, pero también que trabaje cada diversidad de manera específica, dado que cada una posee unas connotaciones diferentes y exige diferentes acciones para asegurar que ese principio de respeto se cumple y se hace efectivo.



El compromiso de Barcelona con la diversidad sexual y de género viene de lejos. Hace cuatro décadas, en el año 1977, la ciudad acogió la primera manifestación por los derechos de las personas LGTBI del Estado español.

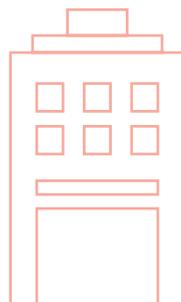
Aquella protesta hizo aflorar la lucha que durante decenios habían ejercido varias organizaciones y entidades sociales a favor de la igualdad de lesbianas, gays, bisexuales, transexuales e intersexuales. Fruto de su movilización constante, años más tarde, el Estado español, en general, y Cataluña, en particular, son territorios con un sistema legal que no solo garantiza la igualdad de las personas LGTBI, sino que prevé distintas medidas para erradicar la LGTBIfobia en todos los ámbitos de la vida. Esas medidas van desde la creación de la Oficina para la No Discriminación (OND) en los años ochenta hasta los distintos planes sobre diversidad sexual y de género, pasando por la aprobación de la Ley 11/2014, para garantizar los derechos de lesbianas, gays, bisexuales, transgéneros e intersexuales y para erradicar la homofobia, la bifobia y la transfobia.

Las organizaciones empresariales también tienen que contribuir al avance de la igualdad de oportunidades y a la lucha contra cualquier discriminación por orientación sexual e identidad y expresión de género.

Tener en cuenta la diversidad por orientación sexual e identidad y expresión de género permite impulsar un modelo económico y empresarial más justo socialmente.

La gestión de la diversidad sexual y de género mejora la atracción, captación y retención del talento; genera equipos de trabajo más productivos, creativos e innovadores, y permite que la compañía aumente sus resultados generales.

Además, poner en marcha estas acciones ejerce un impacto positivo en la imagen y la reputación de la compañía (en la responsabilidad social corporativa, RSC) y demuestra que la organización evoluciona al mismo ritmo que la sociedad.



La Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha presentado recientemente sus Estándares de Conducta, con los que invita a las empresas a reivindicar la diversidad y a promover una cultura de respeto e igualdad, tanto en el lugar de trabajo como en las comunidades en las que operan.

Partiendo de esta iniciativa, Barcelona Activa, como agencia de desarrollo local de Barcelona, pretende acompañar al tejido empresarial de la ciudad en el proceso de avanzar hacia la gestión de la diversidad sexual y de género.

Esta guía propone algunas recomendaciones y actuaciones concretas que pueden ser desarrolladas desde diferentes áreas de la empresa para promover un entorno inclusivo y diverso.¹

El documento constituye únicamente una pauta y puede adaptarse a la realidad interna de cada organización. La estructura de la guía no pretende ser una ruta para que las empresas implementen las acciones recomendadas de manera secuencial, sino un recopilatorio de algunas de las mejores prácticas que suelen poner en marcha las empresas que ya trabajan en materia de diversidad sexual y de género, cada una a su ritmo y en el orden que consideren más apropiado para su organización.

El objetivo último es favorecer un ecosistema empresarial innovador, diverso e inclusivo, capaz de atraer y fidelizar talento; un entorno económico que, como Barcelona y su ciudadanía, comparta los valores que nos permiten avanzar hacia una sociedad más justa e igualitaria.





Alta dirección

1.

Conseguir el compromiso de la alta dirección

El compromiso de la alta dirección en el diseño y puesta en marcha de un plan para gestionar la diversidad sexual y de género en una empresa es muy recomendable para cualquier organización que quiera trabajar en estas políticas.

La promoción de la diversidad y la inclusión LGTBI tiene que considerarse como un proyecto estratégico dentro de la compañía y, por lo tanto, igual que otras iniciativas importantes, es muy recomendable que la dirección general o la presidencia avalen el plan desde el principio con el objetivo de maximizar la probabilidad de éxito.

El objetivo del proyecto debe ser que la diversidad y la inclusión LGTBI se conviertan en un valor de la compañía, en parte de la cultura de la empresa.

Así pues, la alta dirección tendrá que mostrar formalmente su apoyo a los equipos de trabajo encargados de liderar el diseño y puesta en marcha del plan, que suelen ser las áreas de responsabilidad social corporativa o de recursos humanos, con el apoyo de grupos de personas trabajadoras LGTBI y la representación de la plantilla y la representación sindical.

En el caso de las empresas multinacionales, la dirección general de la matriz suele ser la responsable de dar el primer paso a escala global para que, posteriormente, las delegaciones o filiales de cada país amplíen el compromiso y lo operativicen en su ámbito territorial.



LGTBI: siglas de los términos *lesbianas, gays, transgénero, bisexuales e intersexuales*. Existen también otras siglas, como LGTBIQ+, que incorpora la Q de *queer* y el “+” de “otros”.

CONSEGUIR EL APOYO DE LA ALTA DIRECCIÓN TIENE MUCHAS VENTAJAS, ENTRE OTRAS:



Promover desde el ejemplo y con un enfoque *top-down*, al ser la propia dirección la primera que se compromete expresamente con este tipo de diversidad, lo cual traslada al resto de la organización una sensación de honestidad y autenticidad desde el inicio del proyecto.



Emitir un mensaje claro a todas las personas que trabajan en la compañía sobre los valores de la organización, reforzando la importancia que tiene respetar esa diversidad.



Garantizar los recursos necesarios para que las áreas correspondientes pongan en marcha el plan para gestionar la diversidad LGTBI en la empresa.



Hacer un seguimiento posterior del progreso del proyecto desde la alta dirección, para evaluar el grado de éxito alcanzado y tomar, en caso necesario, las medidas oportunas para dinamizarlo.



Frenar cualquier tipo de actuación contraria al respecto de la diversidad LGTBI por parte de alguna persona de la plantilla, incluidos altos cargos y mandos intermedios.



La Ley 11/2014, para garantizar los derechos de lesbianas, gays, bisexuales, transgéneros e intersexuales y para erradicar la homofobia, la bifobia y la transfobia, establece en su artículo 20.2 que:

“Las empresas deben respetar la igualdad de trato y de oportunidades de las personas LGBTI. Por esta razón, deben adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral. Estas medidas deben ser objeto de negociación y, en su caso, deben acordarse con los representantes legales de los trabajadores.”

Para conseguir el compromiso de la alta dirección, si es que la iniciativa parte de otra persona o área de la empresa, se recomienda preparar una presentación en la que se muestren las ventajas que se obtendrían si gestionara la diversidad, la orientación sexual, la identidad de género y la expresión de género.

Además, gestionar la diversidad LGTBI es un tema de ética empresarial y de responsabilidad social corporativa, lo que impacta positivamente en la imagen y reputación de la organización.

Finalmente, gestionar la diversidad LGTBI aporta beneficios económicos a la empresa, el denominado *business case* de la diversidad, que se tratará con mayor detalle más adelante.



Gay: hombre que siente atracción sexual y afectiva por otros hombres.

Lesbiana: mujer que siente atracción sexual y afectiva por otras mujeres.

Bisexual: persona que siente atracción sexual y afectiva por hombres y mujeres.

Intersexual, persona con variaciones intersexuales o DSD (diferencias del desarrollo sexual, por sus siglas en inglés): término en evolución que hace referencia a la persona que tiene un conjunto de variaciones en características sexuales que no parecen encajar completamente con la noción estándar y binaria de hombre y mujer. No se trata de una patología.

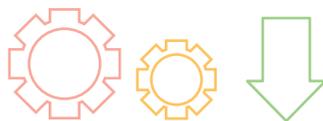
Trans, persona trans: término utilizado de forma similar a *transgénero*, para incluir diferentes disconformidades en el sexo/género de una persona.

2. Estudiar la percepción interna actual: ¿es una empresa diversa e inclusiva con la diversidad sexual y de género?

Cuando una empresa decide empezar a gestionar la diversidad LGTBI, un buen punto de partida es analizar en qué situación inicial se encuentra con respecto a esta cuestión.

Si parece que en la empresa no hay prácticamente personas trabajadoras LGTBI, es probable que lo que suceda es que las personas LGTBI estén ocultando su identidad, expresión de género u orientación sexual porque perciben que su entorno de trabajo no es lo bastante inclusivo o, simplemente, porque tienen dudas sobre cómo reaccionarán sus superiores y colegas de trabajo, por lo

cual prefieren no asumir el riesgo de exponerse. En el Estado español, más de un 60 % de las personas LGTBI se encuentran en esta situación.² Si eso sucede, está demostrado que la empresa pierde parte del potencial de estas personas: varios estudios muestran que, cuando una persona LGTBI oculta su identidad, expresión u orientación en la empresa, su productividad disminuye en torno al 20 %-25 %.³



En estos casos, la productividad disminuye en torno al **20 %-25 %**

También podría ser que la empresa no esté trasladando un mensaje de organización inclusiva al mercado, de modo que no está atrayendo ni captando al talento LGTBI, una pérdida que se estaría produciendo por no gestionar correctamente este tipo de diversidad.

Ninguno de los supuestos anteriores es, obviamente, deseable para una organización empresarial.

En una plantilla formada por **1.000 personas** hay entre

50 y 150
profesionales LGTBI



Si se estima que entre el 5 % y el 15 % de la población es LGTBI, en una plantilla formada por 1.000 personas, por ejemplo, tendría que haber entre 50 y 150 profesionales LGTBI.

En esa situación, si la dirección de la empresa o el área de recursos humanos no están en disposición de identificar a varias personas LGTBI que traten este aspecto con naturalidad en su día a día con su equipo de trabajo, estará ante un caso inequívoco de que es necesario abordar la gestión de la diversidad LGTBI y poner en marcha acciones concretas para garantizar entornos inclusivos.



Identidad de género: autoconcepción del género de la persona. Tiene que ver con la identificación de las personas, con los roles que socialmente se atribuyen a hombres y mujeres, no tiene que coincidir necesariamente con el sexo biológico de la persona y no tiene nada que ver con la orientación sexual y afectiva.

Expresión de género: comportamiento social de la persona, independientemente de su sexo de nacimiento y de su identidad de género.

Orientación sexual, orientación sexoafectiva: tendencia de una persona a sentir una atracción afectiva y sexual por otra persona o personas. Se suele hablar de tres orientaciones sexuales diferentes, heterosexualidad, homosexualidad y bisexualidad, aunque no son las únicas.

Con el fin de realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, más allá del cálculo rápido y la reflexión inicial, se recomienda hacer lo siguiente:



ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL:

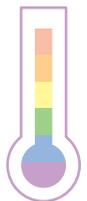
En el Estado español está prohibido que una empresa almacene en un fichero datos con la identidad y expresión de género o la orientación sexual del personal. Sin embargo, la empresa puede hacer circular una encuesta anónima en la que las personas trabajadoras puedan identificarse, si lo desean, como LGTBI. La encuesta de clima laboral puede ser una buena herramienta para ello, como se verá en capítulos posteriores. Es aconsejable partir de la premisa de que muchas personas no desearán informar sobre este dato, pero eso no tendría que hacer replantear la acción. Seguramente se obtendrá un porcentaje de personas que sí se identificarán como LGTBI en la encuesta, lo cual será útil como grupo de análisis para contrastar sus respuestas con las del resto de la plantilla. Así, se podrá medir cómo perciben la empresa con respecto a temas de diversidad LGTBI y si existen diferencias en cuanto a la percepción que tienen sobre este punto ambos grupos: LGTBI y no LGTBI.



ENTREVISTAS A PROFESIONALES:

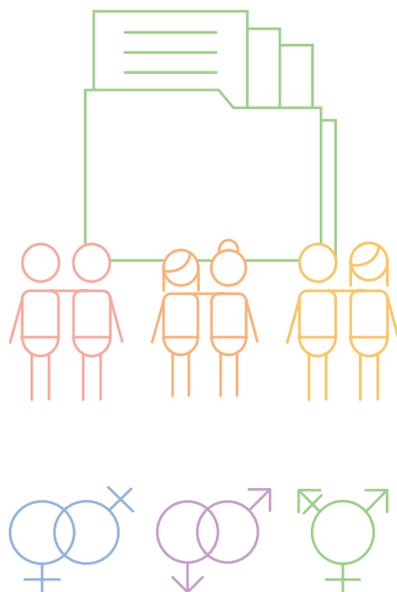
Otra manera de estudiar la situación actual es hacer entrevistas individuales con profesionales de la empresa, LGTBI y no LGTBI, para obtener información en profundidad sobre esta cuestión. Esta acción es más delicada debido a la ausencia de anonimato. Por ello, tendrá que prestarse especial atención a cómo y quién realiza la entrevista para que la persona entienda la finalidad y colabore, especialmente en el caso de las personas LGTBI. Puede incluso valorarse que haga las entrevistas una organización externa a la compañía. Además, tiene que garantizarse la privacidad de las respuestas y que en ningún caso la opinión aportada va a utilizarse en contra de la persona entrevistada, ni tendrá repercusiones negativas sobre su ejercicio profesional. Como es obvio, este método suele ponerse en marcha solo si se tienen identificadas previamente a varias personas LGTBI en la empresa.

El desarrollo de este tipo de acciones para “tomar la temperatura” de la empresa será útil no solo para medir el grado de apertura actual que existe dentro de la plantilla, sino también para generar un debate dentro de la organización respecto al simple hecho de ponerlas en marcha, ya que quizás susciten comentarios o despierten interés al verse que la organización empieza a trabajar estas cuestiones internamente. Este tipo de reacciones nos servirán también para medir el grado de inclusividad actual de la empresa hacia la diversidad LGTBI.



3. Revisar las políticas internas para incluir explícitamente la diversidad sexual y de género

El primer paso para construir entornos de trabajo inclusivos dentro de una organización es garantizar que existe un marco normativo interno que es inclusivo y que protege en todo momento la diversidad LGTBI, de forma clara y explícita.



Cuando la normativa interna de una empresa no es clara y explícita respecto a la diversidad LGTBI, aunque no sea de manera intencional, la plantilla LGTBI puede sentir que su empresa no la protege ni la tiene en cuenta, o bien tener dudas al respecto. Por lo tanto, es muy importante que las empresas sepan transmitirlo adecuadamente a las personas trabajadoras. Y la mejor manera de hacerlo, la mejor manera de ser lo más inclusivas posible, es utilizando enunciados y declaraciones que hagan referencia específicamente a la diversidad LGTBI.

Por eso se recomienda revisar y adaptar, en caso necesario, las políticas de la empresa recogidas en documentos como planes, formularios, reglamentos, protocolos, etcétera, para garantizar que son inclusivos con la diversidad por identidad y expresión de género y por orientación sexual. Es recomendable incluir palabras como *gays*, *lesbianas*, *bisexuales*, *transexuales*, *intersexuales*, *identidad y expresión de género*, *orientación sexual*, etcétera, en este tipo de documentos.



El artículo 20.3 de la Ley 11/2014, para garantizar los derechos de lesbianas, gays, bisexuales, transgéneros e intersexuales y para erradicar la homofobia, la bifobia y la transfobia, establece que *“el Gobierno debe impulsar la adopción voluntaria de planes de igualdad y no discriminación, mediante las medidas de fomento pertinentes, especialmente dirigidas a las pequeñas y medias [sic] empresas, que deben incluir el apoyo técnico necesario”*.

Si la empresa tiene un plan de igualdad, tendrá que ser revisado para que sea inclusivo con la diversidad por orientación sexual y expresión e identidad de género. Hay que establecer objetivos y medidas concretas dirigidas a este colectivo, así como determinar indicadores y criterios que permitan hacer un seguimiento *a posteriori*.

Por otro lado, en los reglamentos y normativas internas es necesario comprobar que se prohíbe expresamente la discriminación y el acoso por identidad y expresión de género u orientación sexual, así como asegurar la existencia de protocolos específicos de actuación en situaciones de discriminación o acoso a personas LGTBI, en el marco general de los protocolos para este tipo de situaciones. También tiene que verificarse que son claras las consecuencias que se establecen para una persona que lleva a cabo este tipo de conductas hacia el colectivo LGTBI en la organización.



Con respecto a las políticas internas que hacen referencia a los beneficios familiares, es necesario revisar que los de progenitor para parejas formadas por personas del mismo sexo son inclusivos e igualitarios, así como las cuestiones relacionadas con seguros médicos para cónyuges o descendientes u otros beneficios similares (seguros de vida, planes de pensiones, etc.).

Nombrar a una persona responsable dentro de la empresa a la que dirigir cualquier cuestión relativa a temas de orientación sexual e identidad y expresión de género, así como garantizar la privacidad y sensibilidad durante todo el proceso, serán buenas prácticas que facilitarán a cualquier profesional LGTBI una vía segura y clara para canalizar cualquier duda, solicitud o denuncia.



Es recomendable que las empresas que quieran empezar a gestionar la diversidad LGTBI elaboren, como primer paso, un listado en el que se identifiquen todos los documentos y normativas internos susceptibles de ser revisados, incluido el plan de igualdad en caso de que exista, para proceder, después, a revisarlo y modificarlo para asegurar la inclusión y la protección de los derechos de las personas LGTBI.



Por lo general, esta tarea suele estar liderada por el área de recursos humanos, que tiene que actuar de manera coordinada con el resto de departamentos, así como con los representantes de los trabajadores.



Dentro de la revisión de las políticas internas, las empresas tendrán que abordar el tema del acompañamiento a personas trans que llevan a cabo la transición de género en el lugar de trabajo, como se verá más adelante en la guía.



Por otro lado, una vez que se haya revisado toda la normativa interna, es aconsejable que la empresa desarrolle un código de buenas prácticas en materia LGTBI que esté disponible para toda la plantilla y que ayude a sensibilizar y a formar a todo el personal en diversidad sexual y de género.



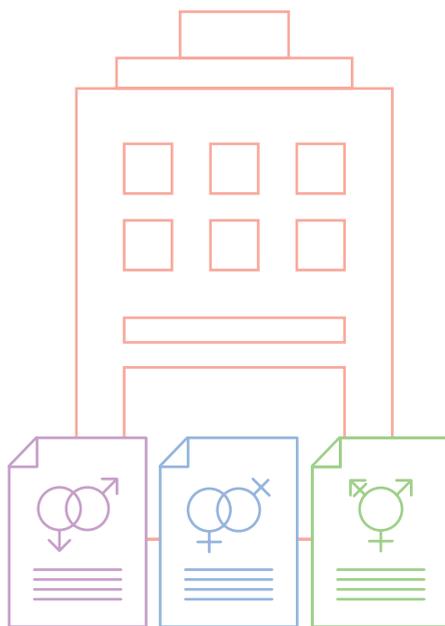
No obstante, en el caso de las empresas multinacionales, es necesario que las políticas se aborden desde la matriz para que exista una protección general en todo el grupo y que, posteriormente, se facilite a cada país un documento explicativo que ayude, entre otros aspectos, a revisar el marco normativo en el ámbito territorial para hacerlo más inclusivo y garante de la protección de las personas LGTBI.

4. Elaborar el *business case* de la diversidad sexual y de género

En el 2017, la ONU presentó el informe *Hacer frente a la discriminación contra las personas lesbianas, gais, bisexuales, trans e intersexuales. Normas de conducta para las empresas.*⁴

El primero de los preceptos que la ONU recomienda a las empresas es el respeto por los derechos humanos.

Sin duda, esta tiene que ser la primera razón por la cual una compañía tiene que empezar a gestionar la diversidad LGTBI, un principio que tiene relación con la responsabilidad social corporativa y la ética empresarial.



Es recomendable que las empresas elaboren su propio *business case* para estimar el impacto que tiene o tendría sobre su actividad la aplicación de buenas prácticas en gestión de la diversidad LGTBI, aplicando esas ratios promedio a sus cifras de negocio reales. De esta manera, obtendrían una cuenta de resultados estimada, calculada con el impacto de lo siguiente:

- ▶ El aumento de ingresos por la mejora de la productividad de los equipos de trabajo, el incremento de ventas esperado, etcétera.
- ▶ La reducción de costes estimada por efecto de la menor rotación de personal, entre otros.

Además, gracias a la experiencia de empresas que decidieron abordar la gestión de la diversidad LGTBI hace décadas, especialmente en países como Estados Unidos, el Reino Unido, Alemania o los Países Bajos, actualmente existen varios estudios y datos que demuestran el impacto de esta medida en el negocio de las compañías.

Este efecto positivo se deriva de numerosos factores:



ATRACCIÓN DEL MEJOR TALENTO HACIA LA EMPRESA

Las empresas que se muestran inclusivas son capaces de captar al mejor talento, independientemente de su identidad y expresión de género u orientación sexual.

Las personas aliadas prefieren trabajar en entornos inclusivos en los que se respeta, entre otras cuestiones, la diversidad LGTBI.



MEJORA DE LOS RESULTADOS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

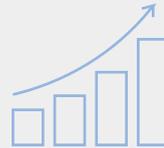
Está demostrado que los equipos de trabajo diversos e inclusivos son más innovadores y productivos.



MEJORA DE LOS RESULTADOS DE LAS PERSONAS LGTBI QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA

Su productividad aumenta al no tener que ocultar su identidad y expresión u orientación durante la jornada laboral.

Disminución de su nivel de rotación, al sentirse más cómodas e implicadas con la organización y sus valores.



AUMENTO DE LAS VENTAS

Tanto las personas LGTBI como las aliadas, como consumidoras de productos y servicios, son sensibles a las empresas que respetan la diversidad LGTBI.



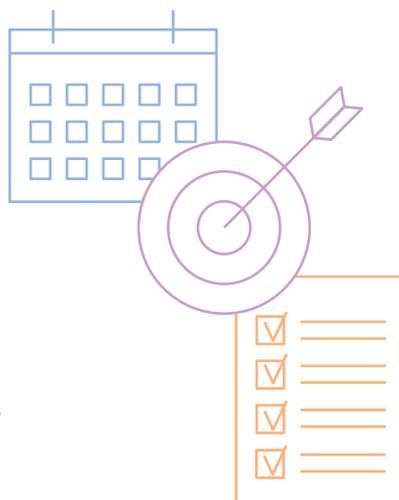
Aliados/as: personas que no se identifican como LGTBI, pero que apoyan la igualdad de las personas LGTBI.

DATOS QUE DEBEN TENERSE EN CUENTA Y QUE REFUERZAN LOS MENSAJES ANTERIORES:*



* Las fuentes de las que se han extraído los datos pueden consultarse en el apartado de referencias de esta misma guía (pág. 62) con los números de referencia indicados.

5. Definir un plan de proyecto y los indicadores de seguimiento



Cuando la dirección de una empresa decide empezar a gestionar la diversidad LGTBI, debe establecerse un plan de proyecto que sirva como hoja de ruta para implantar las acciones que se estimen convenientes, así como un cuadro de indicadores que permitan realizar un seguimiento periódico del progreso y del impacto de las iniciativas.

El plan de proyecto de la diversidad LGTBI tendría que incluir el listado de acciones, así como un calendario y las personas responsables de cada línea de acción.

Puesto que el plan afectará a varias áreas de la empresa, se recomienda designar una PMO (*Project Management Office*) o líder del plan para que se encargue del seguimiento y coordinación de las acciones entre todas las áreas implicadas, así como para que informe a la dirección sobre el grado de avance de forma directa y periódica.



Es aconsejable que, en función del tamaño y de la situación de partida de la empresa, el plan de proyecto tenga una duración mínima de entre uno y tres años con el fin de garantizar que el proceso se realiza de manera progresiva y consistente, abordando las diferentes dimensiones.

EL PLAN PODRÍA TENER UNA ESTRUCTURA DEL SIGUIENTE TIPO:



Fase 1: **Diseño y planificación**

En esta etapa sería recomendable:

- Realizar un “levantamiento” de la situación actual de la empresa para detectar las principales áreas de mejora.
- Diseñar el plan de actuación.



FASE 2: **Implantación de la gestión de la diversidad a escala interna**

En esta etapa se pondrán en marcha acciones como:

- Revisión y adaptación de las políticas internas.
- Acciones de sensibilización y formación para la plantilla.
- Revisión y adaptación de procesos internos.
- Creación de un grupo de personas trabajadoras LGTBI y aliadas.
- Comunicados internos para reforzar y visibilizar.



FASE 3: **Implantación de la gestión de la diversidad LGTBI a escala externa**

En esta etapa se pondrán en marcha las siguientes actuaciones:

- Presencia en acontecimientos públicos relacionados con la diversidad LGTBI y en los medios de comunicación.
- Inclusión de cláusulas LGTBI en contratos con proveedores.
- Revisión de la oferta actual de productos y servicios de la empresa para hacerla inclusiva o dirigirla hacia las personas LGTBI.

Los indicadores de seguimiento varían en cada organización, dependiendo del grado actual de compromiso con la diversidad LGTBI, del plan de implantación definido y de las características propias de la empresa, como su tamaño, su ámbito territorial de actuación, el tipo de negocio, etcétera.

Se recomienda que las empresas consulten a EMIDIS¹¹ como punto de referencia para definir sus indicadores. Se trata de un programa de la FELGTB¹², desarrollado con la colaboración de RED¹³ y LesWorking¹⁴, mediante el cual las empresas y organizaciones pueden obtener un diagnóstico sobre su nivel de compromiso con la gestión de la diversidad LGTBI y el posicionamiento actual de la organización en este ámbito.

EMIDIS ofrece una serie de indicadores generales que sirven como herramienta para que la empresa pueda conocer su situación actual en este ámbito y fije objetivos de mejora que puedan medirse en el tiempo.



A modo informativo, se ofrecen a continuación ejemplos de otros indicadores que podrían incluirse en el cuadro de mandos:

- ▶ Número de personas inscritas en el grupo de personas trabajadoras LGTBI y aliadas de la empresa, así como actividades impulsadas por este equipo.
- ▶ Resultados de las encuestas anónimas a la plantilla, comparando las respuestas del grupo LGTBI con las de personas no LGTBI.
- ▶ Número de *out executives* en la empresa, es decir, profesionales de la alta dirección o mandos intermedios que son personas LGTBI visibles.
- ▶ Aparición de la empresa en clasificaciones y estudios sobre buenas prácticas en diversidad LGTBI.
- ▶ Número de acontecimientos relacionados con la diversidad LGTBI en los que la empresa ha tenido presencia durante el último año.
- ▶ Número de incidencias registradas relacionadas con la diversidad sexual y de género dentro de la empresa.
- ▶ Número de personas trabajadoras LGTBI que han disfrutado de permisos retribuidos por matrimonio o de beneficios familiares de empresa (seguro médico para la pareja, por ejemplo).
- ▶ Número de personas trans que han hecho la transición a la empresa de forma satisfactoria, y número de permisos para hacer ese tránsito.



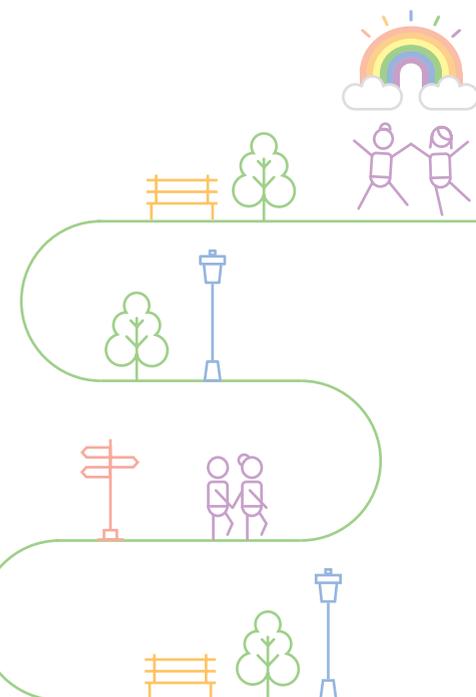
Gestión del talento

6. Evaluar el impacto en la cultura y gestionar el cambio

La cultura de la empresa es algo fundamental que hay que tener presente al abordar la gestión de la diversidad LGTBI. Cada compañía tiene una cultura interna que, *a priori*, propiciará o dificultará la implantación de acciones que promuevan la gestión e inclusión de la diversidad LGTBI hasta convertirla en un valor de la empresa.

Una buena forma de evaluar si el impacto cultural será elevado cuando se empiece a trabajar la diversidad LGTBI es observar hasta qué punto es inclusiva la compañía con respecto a otras diversidades, como la diversidad de género, la diversidad funcional, la diversidad de etnia, raza o cultura, la diversidad generacional, etcétera.

Cuanto más inclusiva es la empresa con respecto a otras realidades, más fácil suele ser que empiece a abrazar también la diversidad por identidad y expresión de género y por orientación sexual.



Por el contrario, si la organización no trabaja aún la diversidad y la inclusión de otras realidades que son más visibles, probablemente todavía tenga un largo camino por delante hasta llegar a ser inclusiva con la diversidad LGTBI, que es una diversidad que a menudo resulta invisible si las personas del colectivo deciden no compartirla.

PARA EVALUAR EL NIVEL DE INCLUSIVIDAD RESPECTO DE OTRAS DIVERSIDADES, HAY QUE TENER EN CUENTA ASPECTOS COMO LOS SIGUIENTES:



El uso de un lenguaje corporativo inclusivo, tanto en el web como en declaraciones públicas, convenciones, reuniones internas de trabajo, etcétera.



Los valores actuales de la empresa, para comprobar si ya está recogido el respeto a la diversidad, en general.



La colaboración con instituciones y plataformas que promuevan las buenas prácticas en la gestión de la diversidad en general, como la Fundación Diversidad, o que estén especializadas en alguna diversidad específica (de género, étnica o de origen, funcional, etc.).



La diversidad real existente en la plantilla de la empresa, especialmente entre los cargos directivos y de gestión.
¿Hay mujeres?
¿Hay personas de otras razas o culturas?



El nivel de implicación de la alta dirección en temas relacionados con la gestión de las personas, como la diversidad y la inclusión, la conciliación laboral, la gestión del talento, etcétera.

En aquellas organizaciones en las que se parte de una cultura poco inclusiva con otras diversidades, la gestión del cambio hacia la diversidad LGTBI tendrá que llevarse a cabo en el marco de una estrategia global de promoción de la diversidad y la inclusión, en general, dentro de la compañía. El proceso será, muy probablemente, más lento.

En cambio, a las empresas que ya trabajan en materia de diversidad e inclusión con otros colectivos, les será más sencillo empezar a trabajar en la diversidad LGTBI dentro del paraguas ya existente.

Para ello, será necesario realizar un plan específico, como se ha visto en anteriores apartados, y llevar a cabo una gestión del cambio que ponga el foco en esta diversidad. Y es que puede ser que organizaciones que, *a priori*, tienen integradas otras diversidades, como la de género o la funcional, no estén tan familiarizadas ni sensibilizadas con la realidad LGTBI y, por lo tanto, ni su personal directivo ni el resto de la plantilla conozcan aspectos tan básicos como, por ejemplo, la terminología LGTBI, la forma de abordar esta cuestión dentro de la empresa, aspectos relativos a los prejuicios inconscientes que cualquier persona puede tener con respecto al colectivo LGTBI, etcétera, elementos que tienen que tratarse para poder cambiar la cultura de la organización.

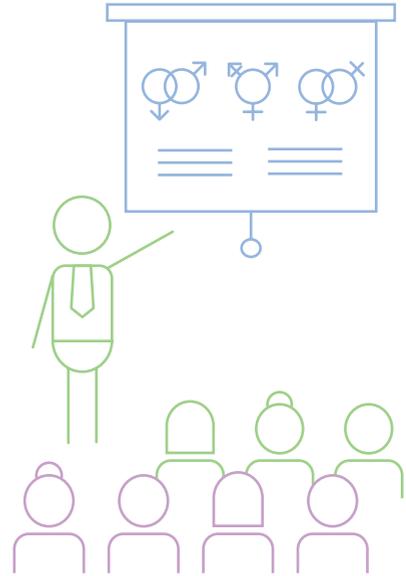
En los siguientes apartados de esta guía se tratarán ejemplos de buenas prácticas concretas para llevar a cabo con éxito esta gestión del cambio y conseguir así evolucionar hacia una cultura corporativa que abrace la diversidad, incluyendo específicamente la diversidad LGTBI.



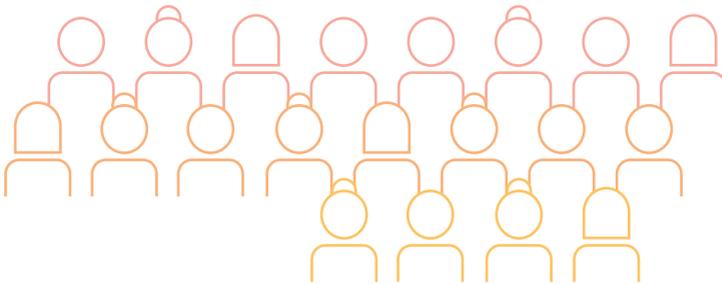
7.

Sensibilizar y formar a toda la plantilla en diversidad sexual y de género

Uno de los primeros pasos para llevar a cabo la gestión del cambio dentro de la empresa es sensibilizar y formar al personal en materia de diversidad sexual y de género, especialmente a las personas que lideren este proyecto, al área de recursos humanos y a las que dirijan equipos dentro de la organización.



Con el fin de conseguir sensibilizar, las empresas suelen organizar charlas, ponencias, testimonios, etcétera, que ayuden a que las personas trabajadoras tomen conciencia y empaticen con la realidad LGTBI.

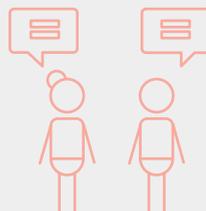


Para formar a la plantilla, las organizaciones desarrollan materiales concretos sobre diversidad sexual y de género.

Los contenidos de la formación deben tratar aspectos básicos como los siguientes:



La terminología y los significados: por ejemplo, son habituales entre personas no familiarizadas con el colectivo preguntas como qué significan las siglas LGTBI; qué es una persona intersexual; cuál es la diferencia entre identidad y expresión de género y orientación sexual; qué diferencia hay entre una persona transexual y un travesti; etcétera.



Cómo abordar esta cuestión en el entorno de trabajo: por qué es necesario tratarla en la empresa, cómo hablar con una persona LGTBI, qué decirle y qué no, cómo ser una persona inclusiva con la realidad LGTBI, cómo y por qué convertirse en una persona aliada, etcétera.



Cuestiones relativas a los prejuicios inconscientes que toda persona puede tener con respecto al colectivo LGTBI y cómo pueden afectarnos en nuestros procesos de toma de decisiones.



Aspectos que afectan especialmente a cada uno de los subgrupos que forman parte de la comunidad LGTBI: lesbianas, gays, bisexuales, personas transexuales y personas intersexuales.



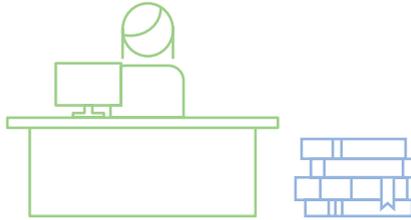
Para desarrollar los contenidos e impartir la formación es conveniente contar con el apoyo de una empresa o institución externa, especializada en diversidad LGTBI en el entorno corporativo, que asegure la calidad e idoneidad de los contenidos impartidos.

Aparte de los contenidos mencionados, que son generales y aplicables a cualquier organización, es necesario incluir aspectos específicos que sean de interés para la empresa, como las normativas internas existentes en materia LGTBI, especialmente los protocolos y sanciones por discriminación, abuso o acoso a una

persona por su orientación sexual o de género, tanto las que imponen las leyes como las que tenga la propia empresa.

Las empresas que ya cuentan con cursos de formación en diversidad e igualdad para la plantilla suelen incorporar la formación en diversidad sexual y de género como módulo específico dentro de este curso general. También suelen incorporar esta cuestión en las formaciones genéricas de la empresa (por ejemplo, en la formación inicial al incorporarse una persona nueva).

La formación puede ser presencial o en línea, según la empresa.



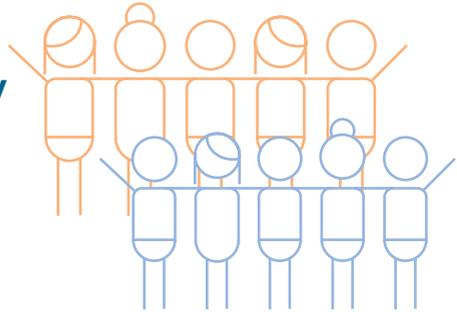
Hay que destacar que las compañías suelen ofrecer la formación en diversidad, incluida la diversidad LGTBI, como un recurso optativo y no como una tarea obligatoria para toda la plantilla, ya que hay estudios que demuestran que eso puede generar el efecto contrario al deseado, al ser impuestas por la dirección de la empresa.

Las organizaciones que toman esta decisión optan por lo siguiente:

- ▶ Incluir como formación obligatoria únicamente la parte sobre normativa, protocolos y sanciones.
- ▶ Promover el resto de la formación, de carácter optativo, a través de estrategias de comunicación interna que animen a la plantilla a realizar estos cursos (en el momento de la incorporación a la empresa, a través de recordatorios enviados en fechas importantes para el colectivo LGTBI, como el Día del Orgullo, por ejemplo).

8. Promover un grupo de personas trabajadoras LGTBI y aliadas

Una buena práctica que suelen implantar las empresas que trabajan en la diversidad de identidad y expresión de género y orientación sexual es fomentar la creación de un grupo de trabajadores y trabajadoras LGTBI y personas aliadas.



Este grupo formaría parte de los denominados ERG (*employee resource groups* o grupos de recursos para empleados) de la empresa, acompañados desde el área de recursos humanos, pero integrados por personas LGTBI de la compañía, así como por personas que, sin pertenecer al colectivo, les dan su apoyo y quieren visibilizarse como aliadas.

Estos grupos siempre tienen una o varias personas al frente que los lideran de manera voluntaria, y requieren, en general, de poco presupuesto para su funcionamiento y de un bajo nivel de apoyo por parte de recursos humanos.

Es recomendable que el grupo tenga una persona de apoyo de nivel directivo, que pueda respaldar las actividades del grupo y servir de enlace con la alta dirección de la compañía.

Es fundamental que estos grupos estén formados tanto por personas LGTBI como por personas aliadas, por dos razones:



- ▶ Para que el grupo sea inclusivo y todo el personal sienta que forma parte de él.
- ▶ Para que las personas LGTBI que no han hecho pública su orientación sexual o identidad de género no se sientan forzadas a hacerlo al acceder al grupo. De esta manera, pueden unirse a él y, poco a poco, si lo consideran adecuado, dar el paso cuando se sientan seguras.

Los grupos de personas LGTBI y aliadas permiten a la plantilla:



- ▶ Desarrollar una red interna para fortalecer las relaciones entre profesionales que comparten su pertenencia o su apoyo a la comunidad LGTBI.
- ▶ Crear un entorno seguro donde socializar y compartir experiencias con compañeros y compañeras de otras áreas de la empresa a través de charlas, acontecimientos, redes de trabajo, etcétera.
- ▶ Tener un foro en el que exponer buenas prácticas en gestión de la diversidad LGTBI en la empresa y desde el que realizar propuestas o requerimientos a recursos humanos o a la dirección de la compañía.
- ▶ Establecer relación con grupos de personas LGTBI y aliadas de otras organizaciones, lo cual permitirá ampliar el círculo de contactos profesionales de las personas de la red.

Se propone incluir programas de *mentoría/coaching* para acompañar a personas LGTBI de la dirección durante su proceso de hacerse visibles, siempre y cuando sean ellas las que lo requieran.



Tener un grupo de personas LGTBI y aliadas también supone beneficios para la empresa:



- ▶ Es un mecanismo económico, rápido y eficaz de transmitir a toda la organización su compromiso con la diversidad LGTBI.
- ▶ Son una fuente de información muy útil para la empresa y un foro para canalizar las acciones y requerimientos que tengan relación con la diversidad LGTBI dentro de la organización.
- ▶ Ofrecen un grupo de apoyo a las personas LGTBI de la empresa que redundará en la preservación de sus derechos y en su nivel de satisfacción con la compañía.

Se aconseja a las compañías impulsar grupos internos de personas trabajadoras LGTBI y aliadas. Si los grupos no surgen por iniciativa propia, se recomienda:



- ▶ Identificar a alguna persona LGTBI o aliada que quiera y pueda liderarlos, así como a alguna persona en la dirección que les preste su apoyo.
- ▶ Proponer el reto a la posible persona líder, mostrándole lo que puede conseguir a cambio: alta visibilidad en la empresa, desarrollo de capacidades de organización y liderazgo, mayor red de contactos profesionales dentro y fuera de la compañía, etcétera.
- ▶ Ofrecerle apoyo desde recursos humanos y la dirección, a través de la persona directiva que dé apoyo de manera visible al grupo, así como un mínimo presupuesto para ponerlo en marcha y conseguir la adhesión de más profesionales de la compañía.

Muchas empresas multinacionales cuentan con redes de profesionales LGTBI a escala internacional para el grupo. En estos casos, se recomienda a la filial que derive esta cuestión de forma interna y que se apoye en los recursos que existan a escala global dentro de su empresa, para ampliar el grupo de personas LGTBI y aliadas existentes.

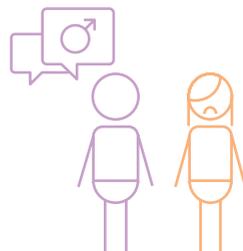
9. Evitar prejuicios en los procesos de selección y gestión del talento

Todas las personas pueden tener prejuicios o sesgos inconscientes que afectan a su forma de tomar decisiones. Es necesario adquirir conciencia de ello para intentar evitar que afecten a los procesos de atracción, selección y retención del talento.



Los prejuicios pueden manifestarse en diferentes fases del proceso de selección, por ejemplo:

- ▶ En la redacción de ofertas de trabajo, debido al uso de lenguaje no inclusivo.
- ▶ En el análisis de los currículums presentados para una oferta de trabajo, por el hecho de que haya datos personales que inconscientemente nos hayan hecho menospreciar la candidatura, como puede ser una fotografía de una persona no binaria o que la persona incluya en su currículum información sobre voluntariados realizados en una entidad LGTBI.
- ▶ Durante las entrevistas de trabajo, tratando de forma diferente las candidaturas, por ejemplo, por el hecho de que el físico, la voz o la forma de expresarse de la persona no estén claramente definidos o no se correspondan con los asociados a su género (es decir, porque su expresión de género no se clasifique como femenina o masculina, o porque sea una mujer con expresión de género masculina o a la inversa).



Los prejuicios también pueden manifestarse durante la gestión, desarrollo y retención de personas, en aspectos como la gestión de equipos, en decisiones sobre promociones e incentivos, etcétera.

Los profesionales del área de recursos humanos y las personas que lideran equipos son quienes deben prestar más atención para no caer en sesgos que las lleven a emitir juicios basados en prejuicios que nada tengan que ver con su trabajo, rendimiento, capacidad laboral y potencial.

Para evitar estas situaciones, lo más importante que puede hacerse es estar alerta y haber recibido formación al respecto, para no caer en estereotipos ni prejuicios con respecto a las personas LGTBI.

Dentro del colectivo LGTBI, las personas trans son las que sufren más los efectos de los sesgos inconscientes y de los prejuicios, especialmente durante los procesos de selección.



Según la FELGTB, entre un **85 %** y un **90 %** de las personas trans no tienen trabajo en el Estado español debido a los prejuicios existentes.

El Ayuntamiento de Barcelona, a través de Barcelona Activa, ha desarrollado a lo largo de los años varias iniciativas para garantizar la inserción sociolaboral de las personas trans, ofreciendo itinerarios de formación y herramientas concretas para la búsqueda de empleos de calidad y la inserción.

Por otro lado, algunas multinacionales cuentan con programas específicos de ayuda a la inserción de personas trans para ocupar puestos de trabajo cualificados en los que se les ofrece asistencia y orientación para ocupar el puesto de trabajo más adecuado a su perfil profesional.

10. Acompañar a las personas trans durante el proceso de transición

Puede suceder que las personas trans que inician el proceso de transición tomen esa decisión mientras se encuentran trabajando en una empresa. Cuando eso pasa, la organización tiene que estar preparada para acompañar a la persona a lo largo del proceso.



LA EMPRESA DEBE TENER EN CUENTA ALGUNOS ASPECTOS:

- ▶ Ofrecimiento de apoyo y protección durante el proceso de transición, dada la especial vulnerabilidad en la que se encontrará y para evitar cualquier tipo de discriminación o acoso.
- ▶ Adaptación del horario laboral en la medida en que la persona trans lo requiera por las necesidades médicas que se presenten durante el proceso de transición (asistencia a consultas, tratamientos hormonales o cirugías de reasignación de sexo, etc.).



Reasignación sexual: proceso mediante el cual las personas transexuales modifican su cuerpo para aproximarlos al asignado al género sentido. Puede incluir tratamientos hormonales o cirugía de asignación genital. También se utiliza el concepto *confirmación de género*, de origen anglosajón. Hay que evitar la expresión “cambio de sexo”, porque no es lo bastante exacta, pese a estar muy extendida.

Los sindicatos pueden ayudar tanto a las personas que deciden realizar el proceso de transición en el lugar de trabajo, ofreciendo apoyo y orientación durante todo el proceso, como a las empresas a las que se les plantea esta situación por primera vez, aportando las herramientas y la formación necesarias para dar respuesta y acompañar a la persona afectada de manera correcta.

En este sentido, se recomienda consultar el documento *Personas trans en el ámbito laboral. Guía para el proceso de transición*¹⁵, elaborado por CCOO y la FELGTB, que ofrece información específica sobre cómo abordar el proceso de transición de una persona trans en la empresa y que adjunta en sus anexos una propuesta de modelos de comunicados y protocolos que pueden implantarse fácilmente en las empresas y administraciones públicas.

Las compañías que deseen obtener más información sobre cómo se abordan las necesidades de salud de las personas trans o con variabilidad de género, y de qué manera se les puede acompañar y asistir desde este ámbito, pueden consultar también el *Informe de modelo de acompañamiento y asistencia a personas trans en la ciudad de Barcelona*.



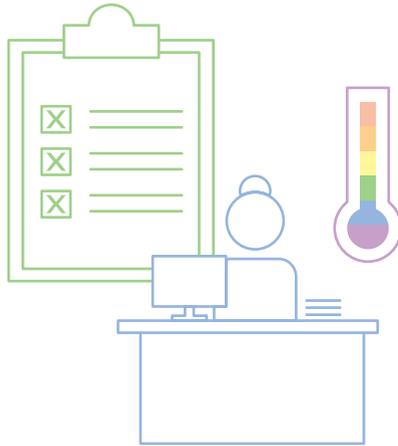
En países como Estados Unidos o el Reino Unido, algunas grandes corporaciones que ofrecen seguro médico al personal como parte del paquete retributivo han empezado a incluir la cobertura médica durante el proceso de transición.

- ▶ Uso del género sentido y del nombre escogido por la persona trans, independientemente de los datos que consten en la documentación oficial identificativa, a partir de que la persona lo decida y lo comunique. Tendrán que modificarse en todas las bases de datos de la compañía, en la dirección de correo electrónico personal, etcétera.
- ▶ Uso de la ropa y de las instalaciones que decida la persona trans, en los casos en los que haya una diferencia por género (uniformes de trabajo diferentes para hombres y mujeres, baños, vestuarios, etc.).
- ▶ Comunicación, formación y sensibilización en su equipo de trabajo, cargos responsables superiores y personal a su cargo, siempre y cuando la persona trans esté de acuerdo.

11.

Medir el impacto en las personas trabajadoras: clima laboral

Las encuestas de clima laboral son una buena herramienta para medir el impacto de la gestión de la diversidad LGTBI en la empresa.



En primer lugar, son encuestas anónimas, por lo que la empresa puede incorporar preguntas al principio para permitir que la persona se identifique como LGTBI.

Se recomienda plantear preguntas diferentes para que la persona identifique independientemente su sexo biológico, su identidad de género y su orientación sexual. De esta manera, posteriormente pueden analizarse las respuestas agregadas y también respecto a cada uno de los grupos que forman la comunidad LGTBI: lesbianas, gays, transexuales, bisexuales e intersexuales.

En segundo lugar, las encuestas de clima laboral suelen medir aspectos subjetivos y de percepción de la persona trabajadora:

- ▶ Si la empresa es un buen lugar para trabajar.
- ▶ Si la persona trabajadora se siente motivada y estimulada.
- ▶ Si se siente acogida por el resto de personas de su área o departamento.
- ▶ Si ha presenciado comportamientos homófobos dentro de la compañía, etcétera.

Este tipo de aspectos son los que tienden a mejorar cuando se ponen en marcha acciones de diversidad e inclusión, incluidas las que tienen que ver con la gestión de la diversidad LGTBI.

La manera de analizar las encuestas de clima laboral para medir el impacto de las acciones de diversidad e inclusión LGTBI en la empresa dependerá de cada organización y de las preguntas que incluya la propia encuesta.

RECOMENDACIONES SOBRE TIPOS DE ANÁLISIS QUE ES CONVENIENTE REALIZAR:

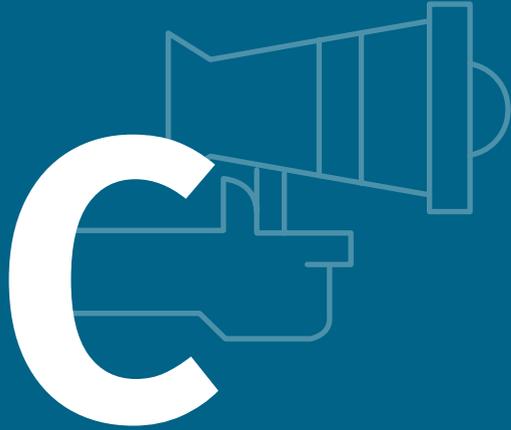
- Evolución de los indicadores de clima laboral antes y después de poner en marcha acciones de diversidad e inclusión LGTBI

- ▶ Con el total de respuestas.
- ▶ Para las personas que forman parte del colectivo LGTBI.
- ▶ Para cada una de las realidades internas que forman parte del colectivo LGTBI (lesbianas, gays, trans, bisexuales e intersexuales).

El objetivo será evaluar el grado de impacto que han tenido las acciones puestas en marcha con respecto a toda la plantilla, en las personas LGTBI y para cada realidad interna del colectivo. Tendrán que tenerse especialmente en cuenta las preguntas que hagan referencia a la percepción del clima de la empresa, al sentimiento de pertenencia, etcétera. En este sentido, tendría que esperarse un impacto positivo especialmente en el segmento LGTBI a escala agregada y también para cada una de las realidades que lo integran.

- Análisis de los indicadores de clima laboral para el segmento LGTBI de manera agregada y para cada una de las realidades (gays, lesbianas, etc.) por separado. El objetivo será identificar en qué grupos es necesario reforzar el apoyo y respaldo por parte de la empresa porque se encuentran por debajo de la media de todo el colectivo.

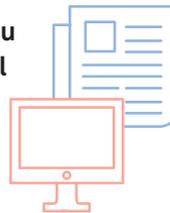
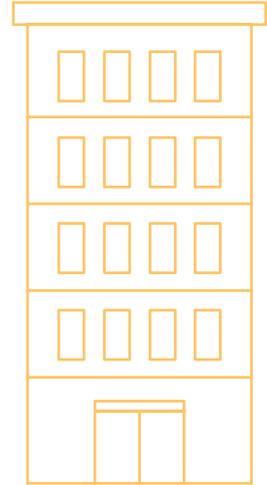
Las encuestas de clima laboral suelen hacerse anualmente en las empresas, por lo que pueden ser un buen indicador para medir el impacto después de la implementación de acciones concretas de gestión de la diversidad LGTBI, pero también para hacer un seguimiento periódico *a posteriori*, tal como se ha recomendado en apartados anteriores.



Comunicación y RSC

12. Priorizar y alinear la comunicación interna

Comunicar dentro de la organización las acciones de gestión de la diversidad LGTBI que se lleven a cabo es casi tan importante como realizarlas. De poco sirve tener un grupo de personas trabajadoras LGTBI y aliadas o haber diseñado protocolos concretos para dar respuesta a situaciones de acoso o discriminación por identidad y expresión de género u orientación sexual, si el personal de la compañía no sabe de su existencia y, por lo tanto, no tiene acceso a ellos.



En el plan de gestión de la diversidad LGTBI, esta línea de trabajo es realmente importante y, con el fin de ejecutarla con éxito, el área de comunicación tiene que estar completamente alineada con el departamento de recursos humanos, con el grupo de personas LGTBI y aliadas y con la dirección de la empresa que lidere la implementación del plan (si es que es otra q recursos humanos).

¿Por qué es tan importante la comunicación interna?



- ▶ Porque enviará un mensaje claro a toda la organización sobre el posicionamiento de la empresa con respecto a la diversidad LGTBI.
- ▶ Porque ayudará a las personas LGTBI a comprender que cuentan con el apoyo y respaldo de la alta dirección y de toda la empresa, así como para conocer los recursos que están a su disposición (redes de personal LGTBI y aliado, responsable de diversidad, políticas internas, protocolos de actuación en casos de discriminación o acoso, etc.).
- ▶ Porque desincentivará al resto de personal de realizar acciones o emitir juicios discriminatorios en el entorno de trabajo.
- ▶ Porque es una de las principales herramientas que tiene la organización para hacer evolucionar la cultura de la empresa hacia una cultura más moderna e inclusiva.

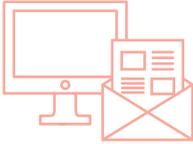
¿Qué cuestiones se recomienda comunicar especialmente?



- ▶ El compromiso de la alta dirección con la diversidad LGTBI. Este comunicado tendría que dirigirse a toda la plantilla de manera periódica (una o dos veces al año, por ejemplo) para reforzar el mensaje.
- ▶ La existencia del grupo de personas trabajadoras LGTBI y aliadas, y del responsable de diversidad, tanto en la documentación para las personas que se incorporan a trabajar en la empresa, como en la intranet o en otras presentaciones internas que tengan como objetivo presentar los recursos que la empresa pone a disposición del personal.
- ▶ Las acciones de formación sobre diversidad LGTBI, sean en línea o presenciales: dónde y cómo se imparten, cómo registrarse, etcétera.
- ▶ Otras acciones que se vayan llevando a cabo en el marco de la diversidad LGTBI: acontecimientos organizados o patrocinados por la empresa, celebraciones que tengan lugar en días señalados para el colectivo LGTBI, etcétera.

¿Qué herramientas tienen que utilizarse en la comunicación? Todas las disponibles para la comunicación interna de la empresa:

- ▶ Newsletter interna para personas trabajadoras.
- ▶ Intranet de la empresa.
- ▶ Dosieres de bienvenida o manual de acogida.
- ▶ Portal del personal.



Por último, cabe destacar la importancia de priorizar las acciones de comunicación interna frente a las acciones de comunicación externa, especialmente en todo lo referente a los anuncios dirigidos a un potencial público LGTBI.

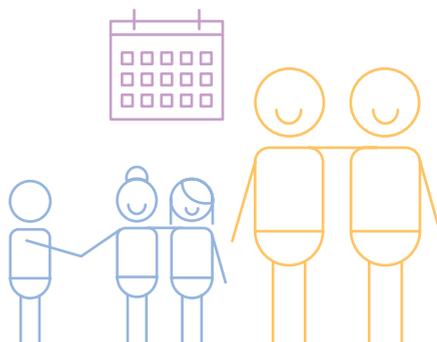
Es importante tener presente que si una empresa no ha trabajado internamente la diversidad LGTBI y no es percibida por su propia plantilla como conocedora de la realidad LGTBI y comprometida con ella, cuando lance un mensaje al mercado para intentar captar al público LGTBI correrá el riesgo de que las asociaciones y colectivos LGTBI lo perciban únicamente como una acción comercial meramente oportunista, carente de valores y de autenticidad, y que inicien una campaña que acabe perjudicando la imagen de la compañía.

Las empresas tienen que diseñar prioritariamente un plan de gestión de la diversidad LGTBI que trabaje primero en esta diversidad a escala interna y luego, cuando se haya avanzado con toda la plantilla, se aborde la comunicación externa.

13.

Celebrar la diversidad de manera inclusiva

Del mismo modo en que hay que conseguir que toda la organización sea inclusiva con el colectivo LGTBI, es importante que todas las acciones que se dirijan a las personas LGTBI sean inclusivas con el resto de la organización.



Estas acciones suelen desarrollarse en fechas importantes para el colectivo LGTBI, como, por ejemplo:



MARZO

Día Internacional de la Comunidad Transgénero



ABRIL

Día Internacional de la Visibilidad Lésbica



MAYO

Día Internacional contra la Homofobia, la Transfobia y la Bifobia (IDAHOT, por sus siglas en inglés), que conmemora la eliminación de la homosexualidad de la lista de enfermedades mentales por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en el año 1990.



SETIEMBRE

Día Internacional de la Visibilidad Bisexual



OCTUBRE

Día para 'salir del armario' (*Coming Out Day*, en inglés)



JUNIO

Día Internacional del Orgullo LGTBI, durante el cual se conmemoran las revueltas de Stonewall (Nueva York) en el año 1969, que marcaron el inicio del movimiento LGTBI. Esta es la fecha más importante para la comunidad LGTBI, y en muchas ciudades del mundo, como Barcelona, se organizan varias actividades lúdicas y reivindicativas.

En este sentido, se recomienda invitar a todo el personal, no solo a las personas LGTBI, a participar en los actos y acciones que se organicen internamente para celebrar o informar sobre la diversidad LGTBI.



Las formas de celebración varían en cada empresa. A continuación, se ofrecen algunos ejemplos de acciones que se realizan internamente en algunas compañías y que no requieren de un gran presupuesto:

- ▶ Organización de charlas o ponencias de personas abiertamente LGTBI y aliadas, con un trabajo en red posterior.
- ▶ Proyecciones en pantallas, colocación en lugares visibles de carteles, banderas u otros tipos de materiales que incluyan los colores del arcoíris o cualquier otro elemento que se asocie a la diversidad LGTBI.
- ▶ Distribución a toda la plantilla de cualquier tipo de elemento o detalle físico para celebrar la diversidad LGTBI.
- ▶ Envío de correo interno a toda la plantilla para celebrar la diversidad LGTBI con diseños atractivos y positivos.

47

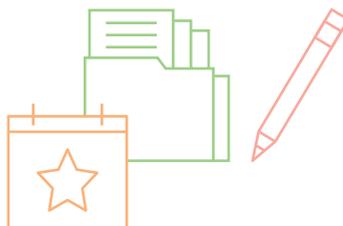
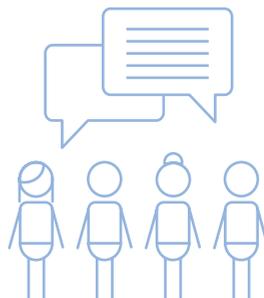
También se recomienda celebrar días especiales generales, que no estén relacionados únicamente con el colectivo LGTBI, como el día de las familias, y hacerlo de forma inclusiva, mencionando todos los tipos de pareja y realidades familiares existentes.



Otras celebraciones empresariales (cena de Navidad, por ejemplo) también deben celebrarse de forma inclusiva, facilitando que todas las personas se sientan incluidas, independientemente de su identidad y expresión de género y de su orientación sexual.

14. Participar en foros, acontecimientos y estudios de buenas prácticas

Una buena práctica habitual en las empresas que gestionan la diversidad LGTBI es participar en foros, acontecimientos y estudios de buenas prácticas.



Algunos motivos para hacerlo son los siguientes:

1 Demostrar el compromiso con esta diversidad y posicionarse en el mercado como una empresa comprometida con el colectivo LGTBI.

3 Aprender nuevas acciones que contribuyan a crear entornos inclusivos con la diversidad LGTBI y ser una empresa cada vez más inclusiva.

2 Compartir mejores prácticas en diversidad e inclusión LGTBI con otras empresas del mismo sector o de otros sectores y hacer trabajo en red.

4 Actuar en la esfera pública, contribuyendo activamente a la defensa de los derechos humanos. Esto resulta especialmente importante en el caso de empresas multinacionales que operan en países donde se vulneran los derechos humanos de las personas LGTBI, tal como se recomienda en el informe sobre diversidad LGTBI en el mundo corporativo de la ONU.¹⁶

ALGUNOS FOROS, ACONTECIMIENTOS Y ESTUDIOS DE BUENAS PRÁCTICAS QUE PUEDEN SER ATRACTIVOS PARA EMPRESAS QUE OPERAN EN BARCELONA Y ALREDEDORES SON:*



REDI (Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión LGTBI)¹⁷

Primer foro corporativo que promueve buenas prácticas en diversidad e inclusión LGTBI en España. Grandes empresas de varios sectores (consultoras, tecnológicas, aseguradoras, despachos de abogados, farmacéuticas, financieras, empresas de servicios y de bienes de consumo, etc.) forman parte de esta asociación, junto con instituciones académicas, pymes y algunos profesionales que se unen a título particular.



EMIDIS²⁰

Índice elaborado por la FELGTB, en colaboración con REDI y LesWorking para medir a las empresas en su gestión de la diversidad y la inclusión LGTBI. Las empresas pueden participar de forma anónima, incluyendo el nombre de la compañía y su logotipo o bien formando parte de la clasificación de las 10 mejores.



LesWorking, Lesbian Networking¹⁸

Red profesional para mujeres lesbianas que cuenta con más de 1.200 mujeres de varias categorías y sectores profesionales del Estado español y países de Latinoamérica. LesWorking organiza conferencias y actividades de trabajo en red y trabaja para dar visibilidad a la mujer lesbiana en la sociedad y en las empresas.



Aequalis²¹

Informe de buenas prácticas de la diversidad LGTBI en la empresa.



Buenas prácticas en diversidad LGTBI de la Fundación Seres²²

Informe en el que participaron más de una decena de empresas.



ALEC¹⁹

Agrupación de Lesbianas Emprendedoras de Cataluña, lanzada a finales del 2017 como grupo de trabajo de ACEGAL (Asociación Catalana de Empresas LGTBI) con el fin de fomentar el trabajo en red y dar visibilidad a los proyectos de las emprendedoras lesbianas de Cataluña.



LGBT@Work²³

Acontecimiento anual organizado por el Instituto de Empresa en Madrid que promueve la gestión de la diversidad LGTBI en el ámbito corporativo.



Clasificaciones elaboradas por diferentes medios de comunicación que dan visibilidad a profesionales de distintos sectores que son abiertamente LGTBI.

* Para más información sobre las iniciativas, consúltese el apartado de referencias de esta misma guía (pág. 62) con los números de referencia indicados.

Para las empresas que realizan operaciones en otros países, es aconsejable identificar a los socios LGTBI locales que dan apoyo a las empresas en gestión de la diversidad LGTBI.

SE MUESTRAN A CONTINUACIÓN ALGUNAS DE LAS ORGANIZACIONES RECOMENDADAS:



Francia:
L'Autre Cercle²⁴



Reino Unido:
Stonewall²⁵, OutStanding²⁶



Alemania:
Prout at Work²⁷,
Stick&Stones²⁸,
Unicorns in Tech²⁹



Holanda:
Workplace Pride
Foundation³⁰



Italia:
Parks, liberi e uguali³¹



Estados Unidos:
Out&Equal³², Human
Rights Campaign³³,
OutLeadership³⁴,
Lesbians Who Tech³⁵



México:
PrideConnection³⁶



Brasil:
Fórum de
Empresas e
Direitos LGBT³⁷



Chile:
Fundación
Iguales³⁸

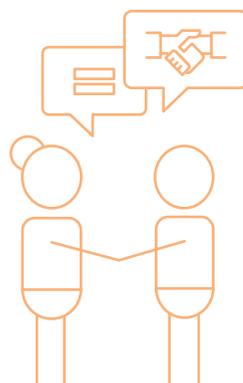


Argentina:
GNetwork360³⁹

15. Exigir buenas prácticas a los proveedores

Las empresas pueden y deben exigir a los proveedores con los que trabajan que promuevan en sus empresas la igualdad de oportunidades y la no discriminación de las personas LGTBI.

Como ejemplo, el Ayuntamiento de Barcelona promueve en sus procesos de contratación el cumplimiento de unos criterios mínimos de responsabilidad por parte de las empresas licitadoras. En este sentido, en los contratos que tengan una composición de mano de obra significativa o que tengan a la ciudadanía como destinataria de la prestación, se puede establecer como condición de ejecución contractual la acreditación por parte de la empresa de la adopción de códigos de conducta o protocolos de actuación para garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación de las personas LGTBI cuando se ejecute el contrato de referencia.⁴⁰



La implantación de esta medida por parte de las grandes empresas ayudará a divulgar las buenas prácticas en gestión de la diversidad LGTBI en muchas pymes que, para seguir siendo proveedoras de las grandes empresas, verán necesario abordar esta cuestión en su propio negocio.



A continuación, se reproduce el modelo de cláusula que utiliza el Ayuntamiento de Barcelona para que las empresas que quieran exigir estas medidas a sus proveedores a través de los contratos puedan tenerlo como referencia:



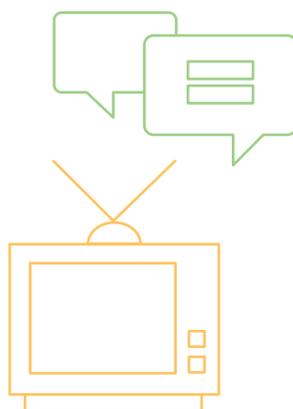
Modelo de cláusula:

Igualdad de oportunidades y no discriminación de las personas LGTBI. La empresa contratista aportará, en el plazo máximo de quince (15) días posteriores a la fecha de formalización del contrato, el protocolo o plan de actuación que aplicará en la ejecución del contrato para garantizar la igualdad de oportunidades y no discriminación de las personas LGTBI, tanto si se da el caso entre el personal que ejecuta el contrato como si se produce entre las personas destinatarias de la prestación. Las medidas pueden consistir en formación en contenidos relacionados con las discriminaciones que pueden sufrir las personas LGTBI y en el conocimiento de la diversidad con respecto a la orientación sexual, la identidad de género y la expresión de género. Si la empresa justifica la imposibilidad de entregar en el plazo establecido el protocolo o plan de actuación, la persona responsable del contrato podrá otorgar un plazo complementario de diez (10) días. El Ayuntamiento de Barcelona organizará sesiones divulgativas en las que se hará, con todas las empresas contratistas del Ayuntamiento y de las empresas del grupo municipal, una reflexión general de la implantación de las medidas en los contratos públicos.

16. Establecer un plan de comunicación externa inclusivo con la diversidad sexual y de género

La empresa que decide apostar por un posicionamiento inclusivo con la diversidad sexual y de género tiene que revisar y adaptar su plan de comunicación para conseguir llegar también al público LGTBI.

Para conseguirlo, las empresas suelen optar por incluir personajes LGTBI en campañas inclusivas y generalistas, invertir en publicidad en medios dirigidos al colectivo LGTBI o emprender acciones puntuales en las que muestran su compromiso con las personas LGTBI.



17.

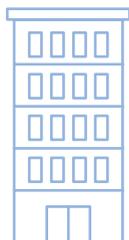
Revisar los canales de distribución

En algunos sectores es importante revisar si se tienen que utilizar canales de distribución específicos para llegar al público LGTBI de una forma más directa, con un producto específico, gay/lésbico, *heterofriendly* o inclusivo LGTBI.

Si no existen o no se utilizan canales de distribución específicos para el segmento LGTBI, sino los canales generales habituales, tienen que revisarse los procesos y materiales en los puntos de venta, así como el diseño y los textos de los canales de distribución digitales para garantizar que, en todo momento, el sistema es inclusivo y la persona LGTBI se siente bien atendida.

Si, por ejemplo, se lanza una campaña de comunicación externa para posicionarse como empresa inclusiva LGTBI, pero una persona LGTBI se siente discriminada por alguna razón en un establecimiento de la compañía, se creará un problema grave de credibilidad y la empresa podría verse inmersa en una polémica.

Para evitar estas situaciones es muy recomendable, como se ha indicado otras veces, haber trabajado previamente la gestión de la diversidad LGTBI internamente en la empresa y haber formado al personal en diversidad. También se aconseja tener protocolos de actuación para que la plantilla que atiende al público sepa cómo actuar ante conductas discriminatorias y LGTBIfóbicas por parte de la clientela, tanto en la tienda física como en los canales en línea.



Ejemplos de buenas prácticas para hacer más inclusivo respecto al segmento LGTBI un canal de distribución:



Exigir a todas las personas y empresas colaboradoras un compromiso explícito con la diversidad LGTBI para garantizar entornos seguros e inclusivos para toda la clientela.



Incluir opciones no binarias y parejas del mismo sexo en los formularios que debe rellenar la clientela.



Crear secciones que permitan identificar rápidamente productos o servicios dirigidos al público LGTBI.

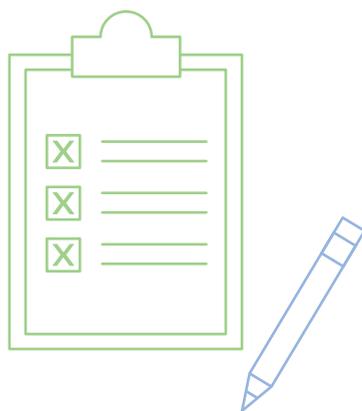
Crear un proceso de venta inclusivo y pensado también para personas LGTBI mejorará la experiencia de los clientes LGTBI durante el proceso de compra y su percepción sobre la marca en cuestión.



18. Evaluar la satisfacción de los clientes

En anteriores capítulos, se ha recomendado crear indicadores y hacer un seguimiento periódico de la percepción interna de la plantilla. Al mismo tiempo, es igual de importante evaluar la satisfacción de la clientela en caso de que la empresa lleve a cabo acciones externas dirigidas al público LGTBI, con el objetivo de comprobar el impacto positivo que tienen sobre su nivel de satisfacción y compromiso con la marca.

Las empresas que demuestran públicamente su apoyo real al colectivo suelen obtener una mejor percepción de marca a medio-largo plazo por parte de los clientes LGTBI.



Para evaluar la satisfacción del público y el impacto de las iniciativas que haya puesto en marcha, la empresa puede realizar alguna de las siguientes actividades:



Añadir preguntas inclusivas y abiertas sobre identidad y orientación sexual de la persona encuestada en los cuestionarios sobre satisfacción de la clientela, siempre que sean anónimos. Si se incluyen estas variables, se podrán hacer análisis comparativos de los resultados de los clientes LGTBI y los no LGTBI: nivel de satisfacción, quejas más habituales, sugerencias de mejora, etcétera.



Analizar el impacto que ha tenido en medios y redes sociales la estrategia de marketing: comentarios positivos o negativos en revistas, webs y redes sociales LGTBI, así como en medios generalistas. Esto será una forma de medir la satisfacción de la clientela y también el posicionamiento de la marca respecto al colectivo LGTBI.



Recopilar quejas o reclamaciones recibidas, relacionadas con la temática LGTBI, y evaluar cómo se han gestionado para detectar puntos de mejora en los procesos y protocolos de la empresa.

Por último, es importante recordar una vez más que solo a través del compromiso íntegro por parte de la empresa (que empieza en la alta dirección y se propaga a todos los departamentos y a toda la organización) y de una buena gestión de la comunicación interna y externa se conseguirán maximizar las probabilidades de éxito e incrementar la satisfacción del público cuando se apueste por la gestión de la diversidad LGTBI en la empresa.



Glosario

ASEXUADO/A

Persona que no siente atracción sexual por nadie.

ALIADOS/AS

Personas que no se identifican como LGBTI, pero que apoyan la igualdad de las personas LGTBI.

BIFOBIA

Aversión a la bisexualidad o a las personas bisexuales.

BINARISMO

Construcción social que categoriza de manera dicotómica las actividades, los comportamientos, las emociones y la anatomía de las personas en dos géneros: masculino y femenino.

BISEXUAL

Persona que siente atracción sexual y afectiva por hombres y mujeres.

CISGÉNERO

Persona que se siente del género que le fue atribuido al nacer según sus características biológicas.

EXPRESIÓN DE GÉNERO

Comportamiento social de la persona, independientemente de su sexo de nacimiento y de su identidad de género.

DISFORIA DE GÉNERO

Término médico que hace referencia a la condición de disgusto y de discrepancia de una persona con el género que se le ha asignado al nacer.

DRAG-QUEEN

Persona travestida que se viste de manera exuberante y sofisticada, a menudo para actuar en un escenario.

FAMILIAS DIVERSAS

La familia se considera como la unidad social formada por un grupo de individuos unidos entre ellos por relaciones de matrimonio, parentesco, emotividad o afinidad. La estructura familiar puede ser muy diversa: monoparental, con un padre y una madre, dos madres, dos padres, etcétera, en función de las personas que la integran.

GAY

Hombre que siente atracción sexual y afectiva por otros hombres.

GÉNERO

Conjunto de características de origen cultural relativas a patrones de comportamiento y de identidad sobre las bases de las cuales se establece socialmente la distinción entre hombres y mujeres. No es estático ni innato, sino que es una construcción sociocultural que ha ido variando y puede variar a lo largo del tiempo. No hay que confundirlo con el sexo. Aunque socialmente se atribuye el género masculino al sexo masculino y el género femenino al sexo femenino, estos conceptos no son equivalentes.

HERMAFRODITA

Término incorrecto para referirse a las personas intersexuales.

HETEROSEXUAL

Persona que siente atracción sexual y afectiva por personas del otro sexo.

HOMOFOBIA

Aversión a la homosexualidad o a las personas homosexuales.

HOMOPARENTALIDAD

Relación que existe entre dos madres lesbianas o dos padres gays, y sus hijos

e hijas, derivada de la relación jurídica asociada a la filiación. Se habla de *homomaternidad* para definir la relación existente entre dos madres lesbianas y sus hijos e hijas, y de *homopaternidad* en referencia a la relación existente entre dos padres gays y sus hijos e hijas.

HOMOSEXUAL

Persona que siente atracción sexual y afectiva hacia las personas del mismo sexo. Se trata de un término que hay que evitar, para eludir la concepción psiquiátrica de la cual proviene. Es preferible el uso de las palabras *gay* o *lesbiana*, según corresponda.

IDENTIDAD DE GÉNERO

Autoconcepción del género de la persona. Tiene que ver con la identificación de las personas, con los roles que socialmente se atribuyen a hombres y mujeres, no tiene que coincidir necesariamente con el sexo biológico de la persona y no tiene nada que ver con la orientación sexual y afectiva.

INTERSEXUAL, PERSONA CON VARIACIONES INTERSEXUALES O DSD (diferencias del desarrollo sexual)

Término en evolución que hace referencia a la persona que tiene un conjunto de variaciones en características sexuales que no parecen encajar completamente con la noción estándar y binaria de hombre y mujer. No se trata de una patología.

LESBIANA

Mujer que siente atracción sexual y afectiva por otras mujeres.

LESBOFOBIA

Aversión al lesbianismo o a las mujeres lesbianas. A menudo se incorpora dentro del término *homofobia*.

LGTBI

Siglas de los términos *lesbiana*, *gay*, *transgénero*, *bisexual* e *intersexual*. Existen también otras siglas, como *LGTBIQ+*, que incorpora la *Q* de *queer* y el “+” de “otros”.

ORIENTACIÓN SEXUAL, ORIENTACIÓN SEXOAFECTIVA

Tendencia de una persona a sentir una atracción afectiva y sexual por otra persona o personas. Se suele hablar de tres orientaciones sexuales diferentes, heterosexualidad, homosexualidad y bisexualidad, aunque no son las únicas.

PANSEXUAL U OMNISEXUAL

Persona que puede sentir atracción sexual por cualquier otra persona, independientemente del sexo, del género al que pertenece o de su orientación sexual y afectiva.

QUEER

Persona que, de acuerdo con la teoría *queer*, no suscribe la división binaria tradicional de los géneros y rechaza identificarse con un hombre o con una mujer o con una orientación sexual y afectiva específica. Hay teorías que defienden la existencia de más de dos géneros y otras que rechazan el concepto de *género* porque lo consideran una construcción limitadora de la naturaleza humana.

REASIGNACIÓN SEXUAL

Proceso mediante el cual las personas transexuales modifican su cuerpo para aproximarlo al asignado al género sentido. Puede incluir tratamientos hormonales o cirugía de asignación genital. También se utiliza el concepto *confirmación de género*, de origen anglosajón. Hay que evitar la expresión “cambio de sexo”,

porque no es lo bastante exacta, pese a estar muy extendida.

ROL DE GÉNERO

Conjunto de comportamientos y actividades que se atribuyen socialmente a cada uno de los sexos, que es variable según las culturas.

SEXO

Conjunto de características biológicas, especialmente de tipo genético, orgánico y hormonal, sobre cuya base se establece la distinción entre hombres y mujeres. No determina necesariamente el comportamiento del sujeto y no tiene que confundirse con el género.

TRANS, PERSONA TRANS

Término utilizado de manera similar a *transgénero*, para incluir diferentes disconformidades en el sexo/género de una persona.

TRANSFOBIA

Aversión a la transidentidad o a las personas transgénero, como las mujeres o los hombres transexuales.

TRANSGÉNERO

Concepto amplio que incluye personas con disconformidad de género, como las personas transexuales o aquellas que no se identifican exactamente ni con un hombre ni con una mujer según la concepción tradicional de los géneros, con independencia de que esta persona

se haya sometido o no a una intervención quirúrgica.

TRANSEXUAL

Persona transgénero que se siente del género contrario al que le fue atribuido al nacer según sus características biológicas. Ser transexual no implica tener ninguna orientación sexual y afectiva concreta, es decir, una persona transexual puede ser gay, lesbiana, heterosexual o bisexual.

- ▶ **Hombre transexual:** persona que, al nacer, tiene los órganos genitales y biológicos correspondientes al sexo femenino, pero psicológica y vitalmente se siente identificada con el género masculino.
- ▶ **Mujer transexual:** persona que, al nacer, tiene los órganos genitales y biológicos correspondientes al sexo masculino, pero psicológica y vitalmente se siente identificada con el género femenino.

TRAVESTIDO/A

Persona que adopta las maneras externas y una vestimenta y complementos considerados socialmente propios del sexo contrario. La persona travestida no desea necesariamente una reasignación de sexo, ya que se puede sentir plenamente identificada con su sexo de nacimiento. También se utiliza la palabra *travesti*.

Fuente: *Recomanacions sobre el tractament de les persones LGTBI als mitjans de comunicació*. CAC. Mayo del 2017. Otros glosarios recomendados: *Glosario básico de términos LGTBIQ*. Secretaría de Igualdad y Formación Profesional y Servicio Lingüístico de la UGT de Cataluña. 2018. http://www.ugt.cat/download/igualtat,_inclusi%C3%B3_i_no_discriminaci%C3%B3/igtb/glossari_lgtbi_2018_web.pdf



Referencias

1 Se recomienda consultar también la *Guía sindical per a la no-discriminació i defensa dels drets LGTBI a l'Àmbit Laboral*. Secretaría de Igualdad de la UGT de Cataluña y Grupo UGT-LGTB. 2016.

<http://www.ugtcatunya.cat/tarragona/wp-content/uploads/2016/06/Guia-sindical-per-a-la-no-discriminaci%C3%B3-i-defensa-dels-drets-LGTBI-en-l%E2%80%99C3%A0mbit-laboral.pdf>

2 “Más de un 60 % de las personas LGTBI en España están dentro del armario en su empresa”. Estudio realizado por IPSOS en colaboración con la Universidad Complutense de Madrid. Junio del 2017.

3 “Las personas LGTBI que han salido del armario son, de media, un 24 % más productivas”.

<http://www.outnowconsulting.com/market-reports/lgbt-diversity-show-me-the-business-case-report.aspx>

4 Hacer frente a la discriminación contra las personas lesbianas, gais, bisexuales, trans e intersexuales. Normas de conducta para las empresas. ONU. 2017.

<https://www.unfe.org/wp-content/uploads/2018/04/Principios-mundiales-para-las-empresas.pdf>

5 PwC, 18th Annual Global CEO Survey. <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2015/assets/pwc-18th-annual-global-ceo-survey-jan-2015.pdf>

6 Forbes. Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce. Julio del 2011. http://www.forbes.com/forbesinsights/innovation_diversity/

7 Center for Talent Innovation. <http://www.talentinnovation.org/publication.cfm?publication=1510>

8 “Show Me the Business Case Report”. Out Now Consulting. <http://www.outnowconsulting.com/market-reports/lgbt-diversity-show-me-the-business-case-report.aspx>

9 “Show Me the Business Case Report”. Out Now Consulting. <http://www.outnowconsulting.com/market-reports/lgbt-diversity-show-me-the-business-case-report.aspx>

10 Center for Talent Innovation. <http://www.talentinnovation.org/publication.cfm?publication=1510>

11 EMIDIS. <http://www.felgtb.com/emidislgtb/>

12 FELGTB, Federación Estatal de Lesbianas, Gais, Transexuales y Bisexuales. <http://www.felgtb.org/>

13 REDI, Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión. <http://www.redi-lgtbi.org/>

14 LesWorking, Lesbian Networking - Red Profesional Internacional para Mujeres Lesbianas. <http://www.lesworking.com/>

15 Personas trans en el ámbito laboral. Guía para el proceso de transición. <http://www.fsc.ccoo.es/b31a184b61386d54d9c8b2e48953b5b8000050.pdf>

16 Hacer frente a la discriminación contra las personas lesbianas, gais, bisexuales, trans e intersexuales. Normas de conducta para las empresas. ONU. 2017. <https://www.unfe.org/wp-content/uploads/2018/04/Principios-mundiales-para-las-empresas.pdf>

17 REDI, Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión. <http://www.redi-lgtbi.org/>

18 LesWorking, Lesbian Networking - Red Profesional Internacional para Mujeres Lesbianas. <http://www.lesworking.com/>

19 ALEC, Asociación de Lesbianas Emprendedoras de Cataluña. <http://www.alec.cat/>

20 EMIDIS. <http://www.felgtb.com/emidislgtb/>

21 Informe Aequalis.
<https://aequalis.org.es/>

22 Informe “Buenas Prácticas en Diversidad LGBTI” de la Fundación Seres. http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1025/Informe-LGBT_ES_10.pdf

23 Conferencia LGBT@Work.
<https://www.ielgbtatwork.com/>

24 L'Autre Cercle.
<http://www.autrecercle.org/>

25 Stonewall.
<http://www.stonewall.org.uk/>

26 OutStanding.
<http://www.out-standing.org/>

27 Prout at Work.
<http://www.proutatwork.de/>

28 Stick&Stones.
<http://www.sticks-and-stones.com/home2/>

29 Unicorns in Tech.
<http://www.unicornsintech.com/>

30 Workplace Pride Foundation.
<http://workplacepride.org/>

31 Parks, liberi e uguali.
<http://www.parksdiversity.eu/en/>

32 Out & Equal.
<http://outandequal.org/>

33 Human Rights Campaign.
<http://www.hrc.org/>

34 OutLeadership.
<http://outleadership.com/>

35 Lesbians Who Tech.
<http://lesbianswhotech.org/about/>

36 Pride Connection.
<http://www.prideconnectionmexico.com/>

37 Fórum de Empresas e Direitos LGBT.
<http://www.forumempresaslgbt.com/>

38 Fundación Iguales.
<https://www.iguales.cl>

39 Gnetwork360.
<http://www.gnetwork360.com/>

40 Guía de contratación pública social.
Ayuntamiento de Barcelona.
<https://ajuntament.barcelona.cat/contractaciopublica/es/contratacion-publica-social>





Ajuntament
de Barcelona



Barcelona
Activa