

La Diversidad LGBTI en la Empresa:

**12 claves para
entenderla
y gestionarla.**



RED EMPRESARIAL POR LA
DIVERSIDAD E INCLUSIÓN LGBTI

REDI es la primera asociación sin ánimo de lucro en España de empresas y profesionales con el compromiso común de fomentar un ambiente inclusivo y respetuoso en las organizaciones, en donde se valore el talento sin importar su identidad, expresión de género y orientación sexual.

Are you

**RE
DDI?**

contacto@redi-lgbti.org

ASOCIADAS A RED I

GRANDES EMPRESAS
FUNDADORAS

accenture

amadeus



Lilly



P&G



sodexo
SERVICIOS DE CALIDAD DE VIDA

URÍA
MENÉNDEZ

Willis Towers Watson



GRANDES EMPRESAS

adidas

AIRBUS

BBVA



INDITEX



INSTITUCIONES COLABORADORAS, MEDIANAS Y PEQUEÑAS
EMPRESAS FUNDADORAS



Lesworking
LESBIAN NETWORKING



INSTITUCIONES COLABORADORAS, MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS



GRAND.

LEGAL — ARMY



Textos

Fabrice Houdart, Óscar Muñoz y Marta Fdez Herraiz,
Carmen Corbatón, Laura Gonzalez, Marije Scholman,
Gabriel Martínez, Miguel Castro, Víctor Sevilla Lage,
Javier Abril, Eva Pérez, Malek Nejjai, Julie Coles,
Miren Garay y Ana del Arco.

Diseño y Fotografía
aboutgrand.com

REDI
contacto@redi-lgbti.org
redi-lgbti.org

Prólogo **8** / Introducción **10** / Contexto empresarial y la
dimensión LGBTI en España **14** / Las organizaciones
LGBTI friendly como motores del cambio y sensibilización **18** /
La cultura empresarial inclusiva: la diversidad como ventaja
competitiva **22** / Mejores prácticas internas para la inclusión
y la diversidad del talento LGBTI en las empresas **26** /
Unconscious Bias / Sesgos Inconscientes **32** / Las encuestas
y el feedback de los empleados. La comprensión de las
necesidades internas y revisión de políticas **36** / Redes LGBTI
y aliados en las empresas. Planes de acción **40** / La gestión
transversal de la diversidad LGBTI – La doble discriminación **44**
/ La importancia de la comunicación y el mensaje **48** / Primeros
pasos para crear ámbitos laborales inclusivos para las personas
trans **52** / Multinacionales por la diversidad en el contexto
internacional – Case Studies **56** / Conocimiento compartido **60**

TODOS JUNTOS PODEMOS TRABAJAR POR LA IGUALDAD DE LAS PERSONAS LGBTI



FABRICE HOUDART HUMAN RIGHTS OFFICER ALTO COMISIONADO DE DERECHOS HUMANOS DE LAS NACIONES UNIDAS

Quiero empezar agradeciendo a REDI, la primera asociación empresarial en España en materia de diversidad e inclusión LGBTI en el contexto laboral, por el trabajo que realiza acompañando el esfuerzo de las empresas para garantizar los derechos humanos de las personas LGBTI dentro y fuera de su lugar de trabajo.

En las Naciones Unidas creemos que las empresas juegan un papel crítico a nivel internacional a la hora de garantizar esos derechos y, por eso, creamos los Principios de Conducta de Naciones Unidas (Global Standards of Conduct for Business) para guiar a las empresas en la erradicación de la discriminación laboral de las personas LGTBI. Yo mismo tuve el honor de presentar dichos Principios junto a REDI en Madrid hace algunos meses.

Estos principios establecen los criterios que las empresas deben tener en cuenta a la hora de cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos y proteger a las personas LGBTI contra la discriminación en sus lugares de trabajo. También establecen los pasos que las empresas pueden seguir para promover los derechos de las personas LGBTI.

No se trata sólo de hacer lo correcto sino que, también, es una postura sabia. Cuando los derechos humanos de las personas, incluyendo a aquellas LGBTI, son respetados la Sociedad se beneficia social y económicamente. Cuando las personas LGBTI son capaces de prosperar, las sociedades también prosperan.

Como ya saben, nos enfrentamos a tiempos de grandes contrastes a nivel mundial. Se han conseguido importantes avances en la defensa de los derechos de lesbianas, gays, bisexuales y transexuales en muchos estados. Pero más de 70 países del mundo criminalizan las relaciones afectivo-sexuales entre personas del mismo sexo y no podemos olvidar que, en muchos otros países, existe una represión y persecución activa hacia las personas LGBTI.

Esta publicación de REDI ilustra como el sector privado en España está ya contribuyendo a confrontar uno de los mayores desafíos en cuanto a derechos humanos de nuestro tiempo. ¡Por eso, tu compromiso con REDI es importante!

Todos juntos podemos trabajar por la igualdad de las personas LGBTI.

INTRODUCCIÓN

ÓSCAR MUÑOZ Y MARTA FDEZ HERRAIZ
CO-DIRECTORES GENERALES DE REDI



Estimados amigos/as,

En febrero de 2018 REDI, la primera Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión LGBTI en España, obtuvo forma jurídica como asociación sin ánimo de lucro. Han sido 12 meses de mucho trabajo e ilusión y, hoy en día, somos más de 35 empresas y organizaciones adheridas al compromiso de fomentar un ambiente inclusivo en las organizaciones, en donde se valore el talento sin importar su identidad, expresión de género y orientación sexual.

Por eso queremos celebrarlo publicándolo y compartiendo esta guía que recoge 12 buenas prácticas y experiencias de algunas de ellas.

Como agentes de cambio social, cada vez son más las organizaciones que abogan por la sensibilización de sus plantillas para la erradicación de prejuicios y estereotipos que aún dificultan la total integración laboral y social de las personas LGBTI. También son muchas las que apenas comenzaron este recorrido y en REDI sabemos que no es una tarea sencilla. Las preguntas habituales de las empresas: ¿es realmente necesario tratar este tema? o ¿cómo hacerlo con la sensibilidad adecuada? son normales si tenemos en cuenta que, durante muchos años, se creyó que la identidad, expresión de género y orientación sexual eran temas que compe-

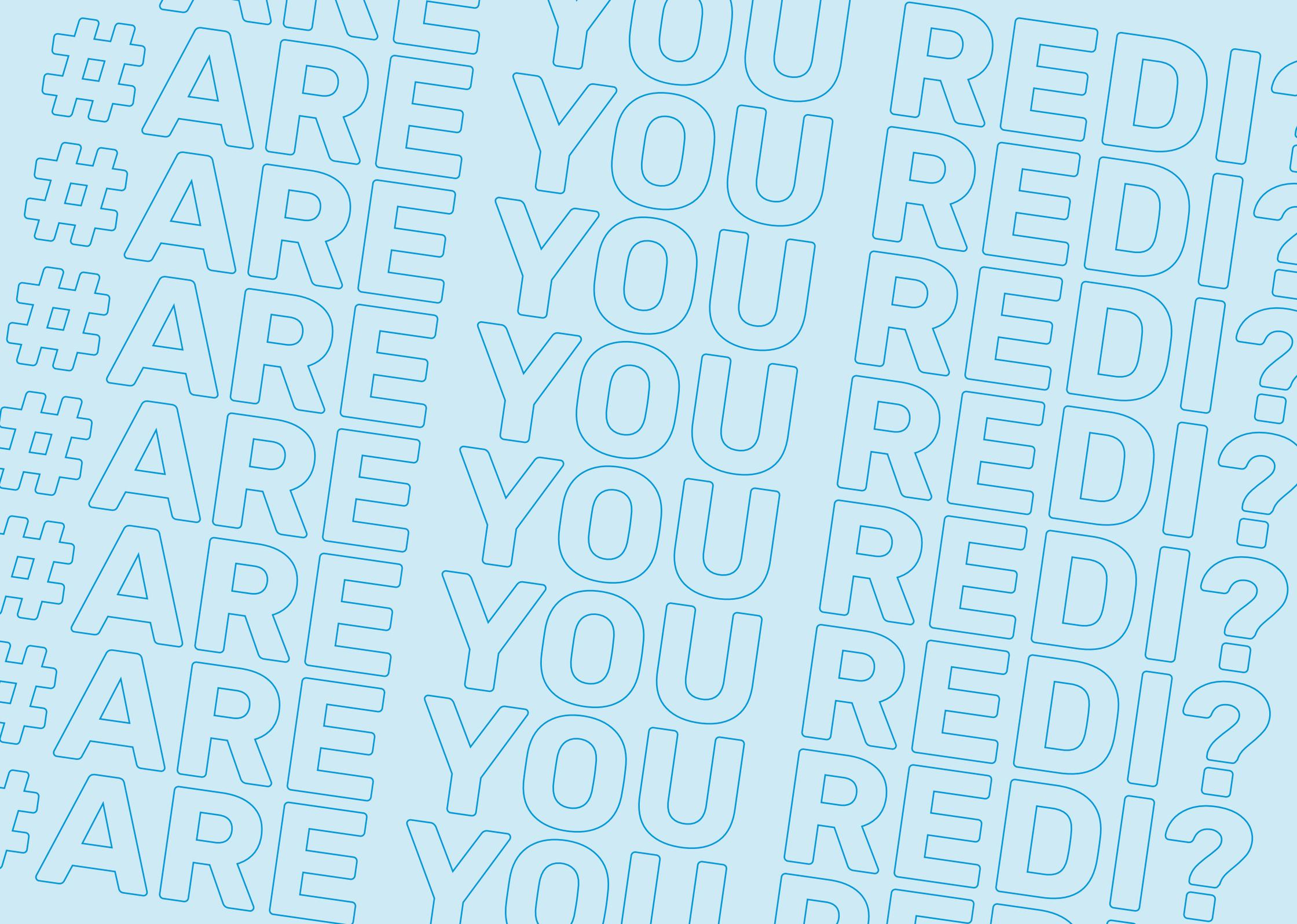
tían únicamente al ámbito privado. Sin embargo, hoy sabemos que tienen una gran repercusión en la calidad de vida y en el nivel de satisfacción de las personas que trabajan en una organización, así como en las relaciones laborales, en la productividad, en la innovación, y en las oportunidades de negocio para la empresa.

+35 EMPRESAS Y ORGANIZACIONES ADHERIDAS AL COMPROMISO DE FOMENTAR UN AMBIENTE INCLUSIVO

Por esa razón hemos querido publicar esta selección de 12 artículos, uno por cada una de las empresas fundadoras que forman la Junta Directiva de la Asociación y por cada mes del año de nuestra andadura juntos, deseando que puedan servir de inspiración y dotar de algunas herramientas prácticas para contribuir a que las empresas sigáis avanzando en este fascinante reto que es la inclusión de las diversidades.

Quedamos a vuestra disposición para cualquier ayuda que podáis necesitar al respecto.





EL CONTEXTO EMPRESARIAL Y LA DIMENSIÓN LGBTI EN ESPAÑA.

CARMEN CORBATÓN
DIRECTORA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN Y RELACIONES LABORALES DE AXA ESPAÑA



A día de hoy todavía hay quien se cuestiona la necesidad de celebrar el Día Internacional del Orgullo y de reivindicar los derechos del colectivo LGBTI con manifestaciones multitudinarias por todo el mundo, o de trabajar por la inclusión de todas las personas, independientemente de su orientación sexual o identidad de género, en diferentes ámbitos como la escuela o la empresa. A aquellos que se preguntan si todo esto sigue siendo necesario, podemos responderles tomando datos existentes que nos indican que, aunque creamos que los prejuicios y discriminación hacia este colectivo ya se han superado,

lamentablemente la realidad dista de esta percepción. Es cierto que hay muchos países con leyes que protegen o reconocen los derechos de las personas LGBTI. En el caso concreto de España, nuestro país ha sido pionero en materia legislativa en relación al colectivo LGBTI, por ejemplo, siendo el cuarto país (por detrás de Holanda, Bélgica y Canadá) que promulgó una ley para regular el matrimonio entre personas del mismo sexo en 2005. Sin embargo, a día de hoy la homosexualidad es considerada un crimen en 72 países y en 8 de estos incluso está castigada con la pena de muerte*.

QUÉ PODEMOS HACER PARA QUE ESTA SITUACIÓN DE DISCRIMINACIÓN Y FALTA DE PLENO RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DEL COLECTIVO LGBTI CAMBIE



Si nos centramos en el ámbito empresarial, los datos no son mucho más optimistas. Por ejemplo, de todos los países analizados en el estudio "LGBTI Diversity. Show me the Business Case", llevado a cabo por Out Now y patrocinado por AXA, de las personas LGTBI, en todos los países analizados, solo la mitad o menos de la mitad eran capaces de reconocerse abiertamente LGBTI en el trabajo. Teniendo en cuenta lo que nos revelan los escasos estudios sobre la materia hasta la fecha, desde las empresas nos preguntamos qué podemos hacer para que esta situación de discriminación y falta de pleno reconocimiento de los derechos del colectivo LGBTI cambie, tanto dentro de la compañía como fuera de la misma.

*Leyes sobre orientación sexual en el mundo – mapa general. Ilga, mayo 2017.

Como decía Foucault, la negación es la peor forma de discriminación. Por eso, condenar la orientación o identidad sexual a la esfera de lo privado, como ha venido haciéndose en muchas empresas durante años, es la forma de rechazo más sutil. Frases como "a mí no me importa lo que cada uno haga en su casa, pero que no lo cuente", remiten a épocas de ceguera social.

En AXA consideramos que la persona es única y completa en todos los ámbitos de su vida, incluyendo el ámbito profesional, en el que ha de tener la libertad para mostrarse y sentirse respetada tal cual es.

Además, estamos firmemente convencidos de que un empleado que se sienta amenazado o cohibido en su entorno laboral no va a ser capaz de dar lo mejor de sí. Y esta sería una situación lose-lose para todos. Hasta ahora, las organizaciones más avanzadas eran aquellas que dejaban claro en su cultura empresarial que quien discriminaba o segregaba estaba fuera de la norma.

En AXA consideramos que ha llegado el momento de dar un paso hacia adelante para empezar a decir que está fuera de la norma aquel que no mantenga una actitud de inclusión activa y expresa frente a la orientación sexual o identidad de género de los demás. A esto responde precisamente el movimiento de los Aliados LGBTI, que en AXA ha encontrado una gran aceptación. Se trata de personas que, siendo o no parte del colectivo LGBTI, se unen a la causa y defienden los derechos del colectivo, alzando la voz ante cualquier tipo de

discriminación, explícita o sutil, que puedan observar en el entorno de trabajo. Además, participan de manera activa en diferentes iniciativas a lo largo del año con el objeto de proporcionar apoyo y visibilidad al colectivo. Podríamos haber incidido en las habituales razones que esgrimen las empresas para explicar el porqué de la necesidad de incorporar a su estrategia medidas de diversidad LGBTI, pero el conocido informe Diversity Matters de la consultora McKinsey ya se ha encargado de ello. Así ha establecido una relación directa entre la buena gestión de la diversidad y los mejores resultados financieros. Aspectos como ganar la guerra del talento, fortalecer la relación con el cliente e incrementar su satisfacción, mejorar el proceso de toma de decisión o la imagen de marca son algunos de los KPIs que mejoran cuando se aplican esas políticas.

Amén de la creciente capacidad de compra del segmento LGBTI.

Pero hoy queremos incidir desde aquí en nuestra capacidad de cambio social, en la responsabilidad que tienen las empresas en el progreso, no solo tecnológico, sino en el progreso como civilización. El contexto laboral es determinante como motor de cambio de cualquier sociedad. Los valores y la cultura de un espacio de trabajo al que dedicamos, por lo menos, un tercio de nuestra vida, termina influyendo en nuestra cosmovisión del mundo. De ahí la importancia de que las empresas trabajen activamente por sensibilizar sobre estos temas y educar a los trabajadores en cómo tener una actitud completamente inclusiva entre compañeros.

LAURA GONZÁLEZ MONTERO
GCO BUSINESS PARTNER SPANISH HUB,
LACAM AND BRAZIL, GLOBAL CUSTOMER
OPERATIONS ELI LILLY AND COMPANY

Lilly



LAS
ORGANIZACIONES
LGBTI FRIENDLY
COMO MOTORES
DEL CAMBIO Y
SENSIBILIZACIÓN.

LA EMPRESA YA NO SOLO TIENE QUE OBTENER BENEFICIOS, TIENE QUE PARTICIPAR EN LA COMUNIDAD EN LA QUE SE INTEGRA

Que la empresa del siglo XXI se ha convertido en un agente de cambio está fuera de cuestión. Al fin y al cabo, el sector empresarial es un aglutinante de la sociedad, ya sea desde el punto de vista del empleado o del consumidor. Por ello, la empresa se constituye como un reflejo de la sociedad. La diversidad afecta a cada uno de nosotros, que somos diversos de diferentes formas. No es distinto para el colectivo LGBTI.

Una empresa comprometida con la diversidad e inclusión LGBTI será más eficiente, atraerá a nuevos consumidores y empleados y lo más importante, retendrá el talento. Al contrario, una empresa que gestiona mal la diversidad en sus equipos puede perder su ventaja competitiva.

En los últimos tiempos, se ha hablado mucho de la responsabilidad social corporativa, que es definida por la Comisión Europea como “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”, y añade:

“El respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad.

Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de, por un lado, maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio. Y, por otro lado, identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas”

La empresa ya no solo tiene que obtener beneficios, tiene que participar en la comunidad en la que se integra. Y en este marco, la diversidad e inclusión LGBTI juega un papel esencial, ya que, en muchos casos, las oportunidades de inclusión de personas del colectivo son un área de mejora en empresas que pretenden crear un entorno de trabajo amigable y diverso.

REDI COMO FORO DE CONSULTA



Así pues, REDI, se constituye como un foro de consulta permanente para compartir y difundir la experiencia de empresas con mayor trayectoria y éxito en cuanto a la inclusión de la diversidad LGBTI y ayudar a acelerar el recorrido de empresas con políticas de diversidad LGBTI menos desarrolladas, ofreciendo:



- **NETWORKING:** participar en las asambleas y reuniones periódicas y establecer contactos y sinergias con otras empresas, instituciones y profesionales expertos en D&I LGBTI.



- **EXPERIENCIA:** acceder a información, a herramientas y a recursos y recibir consultoría a medida de la mano de expertos sobre políticas inclusivas y mejores prácticas.



- **VISIBILIDAD:** amplificar y visibilizar sus acciones de D&I LGBTI o RSC a través de nuestra presencia destacada en congresos, publicaciones en medios y RRSS.



- **SINERGIAS:** beneficiarse de las colaboraciones que mantenemos con los principales stakeholders de diversas organizaciones e instituciones públicas en materia de D&I LGBTI.

*Comunicación de la Comisión al Parlamento europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social europeo y al Comité de las Regiones, Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas, 25 de octubre de 2011

MARIJE SCHOLMA
SUBDIRECTORA GENERAL
Y DIRECTORA DE RRHH
DE NATIONALE-NEDERLANDEN



LA CULTURA EMPRESARIAL INCLUSIVA: LA DIVERSIDAD COMO VENTAJA COMPETITIVA

La cultura empresarial debería de ser inclusiva por naturaleza. De esta forma, la diversidad no sería un atributo más, sino que pasaría a formar parte de la concepción de la empresa como una de las condiciones que definen su razón de ser. Por eso, a la hora de hablar de cultura empresarial, no debería hablarse de sexos, razas, condiciones sexuales, religión, etc. sino de personas. Nada más. En Nationale-Nederlanden, importan las competencias, la experiencia y el talento de la gente que forma parte de nuestra Compañía, exclusivamente eso.

RESULTA
IMPRESCINDIBLE
TOMAR LA
DIVERSIDAD
COMO UNA
VENTAJA
COMPETITIVA Y
DEFINIR UNA
ESTRATEGIA QUE
LA ACOMPAÑE.

Y, por tanto, afirmamos con mucho orgullo que nos gusta la diversidad de pensamientos, experiencias y cualidades de cada uno en todos los niveles de la organización.

A nadie se le escapa que, a día de hoy, el avance de la sociedad marca el devenir de la tendencia a seguir. Más aun, cuando tenemos la suerte de vivir un momento histórico en el que se reconocen e identifican una gran variedad de diferencias pero también similitudes. Esa misma situación se traslada a la empresa. No somos números. Cada organización está formada por personas. Personas diferentes y únicas que dedican gran parte de su tiempo diario a conseguir objetivos comunes como corporación.

Por eso, cada empresa es a su vez una pequeña, mediana o gran muestra de la sociedad que nos rodea a partir de los individuos que la conforman.

Pero es que, además, la gente a la que nos dirigimos, nuestros clientes (nuestra razón de ser) también son plurales, diferentes; en definitiva, diversos. Por eso, resulta imprescindible tomar la diversidad como una ventaja competitiva y definir una estrategia que la acompañe y tenga en cuenta la necesidad de convertirse en un reflejo social acelerando, de esta forma, el progreso.

A la vez, se fomentan aspectos como la innovación, creatividad, productividad, compromiso, responsabilidad. En definitiva, ayuda a contribuir en el crecimiento del negocio. A estas alturas, muchos son los estudios que muestran la relación entre la comodidad, confianza y felicidad de un empleado en su puesto de trabajo con sus niveles de productividad. Además, gracias a la diversidad y, sobretodo, a su desarrollo, se fomenta un entorno de trabajo en el que sentimos que podemos ser libres y potenciar las capacidades profesionales es, de este modo, más fácil.

En nuestro caso, la convivencia multigeneracional, de sexos, condiciones, nacionalidades y, en definitiva, pensamientos y formas de sentir; no supone un reto sino una oportunidad, y nunca descuidamos las demandas de los perfiles que se incorporan a la compañía porque sabemos que, además, tendrá un retorno que beneficiará a todas las partes. Por tanto, implantar esta filosofía no es un imposible, basta con tener ganas y la intención de hacerlo para llevarlo a la práctica y hacer de la cultura empresarial inclusiva una ventaja competitiva.

Como hemos visto, y para llevarlo a cabo, es vital promover un entorno de trabajo abierto, seguro, inclusivo y estimulante para nuestros empleados. Porque un equipo de trabajo diverso es más efectivo en desarrollar soluciones e innovar y crear valor para nuestros clientes que son, igualmente, diversos. Una vez convencidos de ese valor, podremos construir un entorno que abrace la diversidad en todos sus ángulos y ayudar a otras organizaciones con nuestro ejemplo consiguiendo, a su vez, una sociedad mejor en la que se respete y aproveche la pluralidad de opciones y puntos de vista.

UNA SOCIEDAD MEJOR EN LA QUE SE RESPETE Y APROVECHE LA PLURALIDAD DE OPCIONES Y PUNTOS DE VISTA



GABRIEL MARTÍNEZ
MANAGING DIRECTOR DE ACCENTURE

accenture



BUSCAMOS COMPROMISO Y ACCIÓN POR PARTE DE TODO EL EQUIPO EJECUTIVO DE LA COMPAÑÍA

MEJORES PRÁCTICAS INTERNAS PARA LA INCLUSIÓN Y LA DIVERSIDAD DEL TALENTO LGBTI EN LAS EMPRESAS

Cuando hablamos de diversidad LGBTI es muy importante recordar que, como con cualquier tipo de diversidad, es importante gestionarla dentro de un plan integral de I&D. Son numerosos los estudios que demuestran el valor de la diversidad e inclusión como motor económico y de innovación. Ese valor está directamente relacionado con el éxito de las acciones de inclusión, siendo la gestión de la diversidad el paso previo para que pueda existir inclusión. Sin diversidad no hay inclusión y sin inclusión no hay impacto económico. Por lo tanto, una medida recomendable para la gestión de la diversidad LGBTI comparten a nivel estratégico las mismas mejores prácticas que cualquier programa integral de I&D. Es, a la hora de gestionar la inclusión, cuando necesitamos particularizar las especificidades del colectivo LGBTI.

Una primera mejor práctica es la designación de estructuras organizativas que transformen la cultura en dos direcciones: descendente y ascendente. El Comité de Inclusión y Diversidad, a nivel C-suite, y con representación de todas las diversidades, patrocina y hace seguimiento del valor de la diversidad usando métricas de progreso alineadas

a los objetivos anuales de la compañía. Una práctica recomendable es incorporar métrica de diversidad como, por ejemplo, las cuotas de género por categorías dentro del paquete de métricas reportadas al Comité Ejecutivo.

Buscamos compromiso y acción por parte de todo el equipo ejecutivo de la compañía incluso, como en el caso de Accenture, asociando estas métricas a su plan de compensación variable.

Si el Comité de Inclusión y Diversidad gestiona la diversidad de forma descendente (top-down), los grupos de acción (Action Teams) gestionan la inclusión de forma ascendente (bottom-up). Estos equipos están formados por personas emocionalmente comprometidas con cada diversidad independientemente de su nivel jerárquico.

En el caso de los LGBTI Action Teams incluyen personas LGBTI de todos los niveles (incluyendo equipo ejecutivo) y aliados. Se trata de un grupo multidisciplinar con mentalidad ágil y muy conectado con propósitos concretos identificados en el plan anual. Es muy importante que estos equipos incorporen representantes LGBTI y aliados diversos para poder gestionar sus objetivos desde la inclusión.

Se trata de un modelo similar al que se da, por ejemplo, en los "action teams" de diversidad de género en los que, hombres comprometidos con la diversidad de género, gestionan acciones de concienciación dirigidas a otros hombres para visibilizar el impacto que tienen en la población masculina los prejuicios de género. Los logros de cada uno de los miembros de los "action teams" se valoran a final de año con el mismo nivel de reconocimiento que el resto de sus responsabilidades.

Ayorando a estos dos grupos se encuentra los equipos de Gestión del Talento, Marketing y Comunicación. En el caso de la diversidad LGBTI es importante que el departamento de Gestión del Talento sea una figura secundaria en la ejecución del programa delegando ese liderazgo al equipo ejecutivo y los "action teams" para lograr una transformación de dentro hacia fuera. Una vez establecidas las estructuras organizativas el reto se centra en diseñar un plan de acción para la diversidad LGBTI muy similar a cualquier plan de gestión de visi-

bilidades ocultas, pero que cree un espacio especialmente seguro para que la visibilidad LGBTI oculta "salga del armario" y para que, a la vez, el resto de las diversidades mayoritarias y minoritarias faciliten su inclusión sin generar tensiones organizativas. El gran reto en la diversidad LGBTI es identificar la población objetivo. Para valorar el "nivel de visibilidad" de la población LGBTI dentro de la empresa se puede considerar como referencia el porcentaje de personas LGBTI que, según múltiples estudios, se estima que existe en la sociedad: entre un 5% y un 10%. En el caso de grandes empresas ¿Se corresponde esa cifra con la visibilidad percibida? ¿Existe visibilidad en determinados niveles profesionales, pero no en otros? Estos estudios demográficos se deben de obtener de forma indirecta y anonimizada para respetar la normativa de privacidad: porcentaje de permisos por matrimonio para personas del mismo sexo, encuestas indirectas preguntando a los empleados por el número de personas abiertamente LGBTI o LGBTI en el armario laboral que conocen en sus círculos

LGBTI ACTION TEAMS



laborales más cercanos, etc. En Accenture, en los países en los que está legalmente permitido, hemos lanzado programas de autoidentificación (self-ID) guardando la información de orientación sexual voluntariamente compartida por el empleado en un sistema informático seguro y aislado del resto de sistemas corporativos. En paralelo, el plan deberá incluir acciones concretas de inclusión dirigidas a las diversidades mayoritarias y minoritarias que van a sentirse afectadas por el programa de diversidad LGBTI.

En concreto, determinadas diversidades mayoritarias como la generacional (especialmente Baby-Boomers y Generación X que ya ocupan cargos ejecutivos o directivos) y determinadas diversidades religiosas. Una vez identificadas las poblaciones objetivo: LGBTI visible e invisible y otras diversidades impactadas podremos incorporar un conjunto de mejores prácticas dentro de nuestro plan:

Formación para eliminar el sesgo LGBT+ consciente e inconsciente para todos los colectivos implicados.

Formación específica de “self-awareness” para los equipos directivos con un plan de seguimiento. Se trata de formación experiencial en la que los equipos directivos identifican desde sus vivencias profesionales como su riqueza personal se ha ido modulando para encajar en organización y progresar profesionalmente.

Plan de comunicación interno a largo plazo para proporcionar el

refuerzo activo continuo que necesita la diversidad LGBTI para sentirse segura y dar el paso hacia la visibilización. Se trata de pequeños “guiños” para reforzar el mensaje de reconocimiento por parte de la empresa de la existencia y aceptación de empleados LGBTI. Por ejemplo, con comunicaciones específicas celebrando el Pride, el “coming out day” o cualquier otro día emblemático. También es importante recordar explícitamente las políticas de no discriminación durante los procesos de onboarding y de evaluación de rendimiento. El mayor error que se comete en la gestión de las diversidades ocultas es asumir que, al estar incluidas en las políticas corporativas, no es necesario “comunicarlo” insistentemente.

Plan De Comunicación Externo.

La comunicación pública por parte del “top leadership” de las compañías ha demostrado ser la forma más eficaz para canalizar el cambio cultural interno. Es cada vez más frecuente que los niveles C-suite comuniquen abiertamente su posición como empresa respecto a la diversidad LGBTI y animen a sus empleados a “ser ellos mismos” como herramienta de empoderamiento real de la diversidad LGBTI. Cuando la empresa se posiciona abiertamente en el mercado se genera un clima de confianza interna que tiene un efecto multiplicador. Otras oportunidades son los procesos de recruiting, participando en asociaciones LGBTI empresariales como REDI en España, compartiendo prácticas con proveedores o incluyendo cláusulas de I&D en los contratos con proveedores. El liderazgo de las grandes empresas nacionales es fun-

damental para la incorporación de la cultura de la diversidad, la inclusión y la meritocracia en el tejido empresarial español donde el 60% del empleo está en las PYMEs.

ENFOCARSE EN LA DIVERSIDAD LGBTI

Es recomendable enfocarse desde el principio en la diversidad LGBTI por el impacto transversal multiplicador que tiene esta diversidad en el resto de las diversidades ocultas. Fomentar la diversidad LGBTI ayuda a crear una transformación cultural que arrastra a otras diversidades ocultas a “salir del armario” y ser auténticas en el trabajo (enfermedades mentales, situaciones de stress bloqueante, maternidad oculta en los primeros meses de gestación,...).

Para las empresas que ya están evolucionando desde la gestión de RRHH al diseño de experiencias de empleado la diversidad LGBTI se debe de incluir como una dimensión más en el diseño de los momentos de la verdad del empleado. Esto permite ser mucho más precisos a la hora de decidir qué acciones tomar para que esos momentos sean inclusivos de cada una de las diversidades: desde el lenguaje utilizado en la experiencia hasta la individualización de la propia experiencia en base al perfil personal único mediante programas tipo “genoma del empleado” basados en big data y analytics.

MIGUEL CASTRO
DIRECTOR GLOBAL DE CULTURA E IDENTIDAD
DE SAP Y PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN REDI



SER CAPAZ DE PREVENIR, DETECTAR Y ERRADICAR EL EFECTO DE DICHOS SESGOS

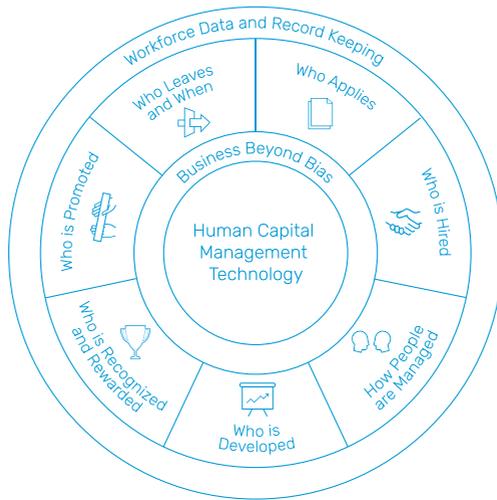
UNCONSCIOUS BIAS SESGOS INCONSCIENTES

La primera pregunta que surge al tratar este tema es: ¿Qué es un sesgo inconsciente? El sesgo inconsciente, o Unconscious bias en inglés, se pueden definir como:

“Un juicio o una decisión que realizamos basada en nuestra experiencia previa, en nuestros valores y creencias más asentados, o en asunciones o interpretaciones que hacemos de la realidad, sin ser conscientes muchas veces de la magnitud que tienen”¹.

En el ámbito empresarial, un sesgo inconsciente es uno de los principales escollos a la hora de conseguir crear plantillas diversas y lograr cosechar los beneficios asociados con la inclusión. Principalmente porque, tal y como dice su definición y al contrario que la discriminación o el acoso activos, tiene lugar de manera inconsciente y es mucho más difícil de detectar y de evitar. Como nos muestra Catalyst², el colectivo LGBTI también se ve afectado por estos sesgos, al igual que cualquier minoría, en el entorno laboral. Lo importante desde el punto de vista de una empresa es ser capaz de prevenir, detectar y erradicar el efecto de dichos sesgos.

El proyecto de Business Beyond Bias de SAP SuccessFactors³ se centra en analizar cómo el sesgo inconsciente puede aparecer en los distintos procesos de negocio en recursos humanos y proporcionar la tecnología y los recursos para eliminarlos.



Podemos mostrar algunos ejemplos de efectos causados por los sesgos vinculados con la diversidad de orientación sexual e identidad de género, comenzando con los procesos de selección. Se ha observado que solo el hecho de mencionar una colaboración con ONGs vinculadas al colectivo LGBTI en el currículum o en una entrevista laboral puede reducir las posibilidades de ser contratado, aun cuando el candidato pueda tener mejores cualificaciones que otros⁴.

Las personas transexuales sufren especialmente el efecto de estos sesgos, ya que el nivel de desempleo de dicho colectivo en España es del 85 %⁵.

Centrándonos en la compensación de los empleados LGBTI: de igual manera que se conoce la brecha salarial entre hombres y mujeres, también se observa un “homosexuality pay gap” alrededor del mundo, con ejemplos del sector tecnológico en EEUU⁶ o en Alemania⁷.

De hecho, incluso se ha demostrado simplemente que el “sonar gay” puede jugar en contra de profesionales LGBTI cuando se evalúa su potencial de liderazgo⁸.

¿Qué podemos hacer con este tipo de sesgos?

Comprender que todos tenemos sesgos inconscientes ya es un primer paso y nos ayuda a encontrar la solución. Porque lo interesante es que los sesgos también se pueden deconstruir. Elaborando más sobre evaluación del liderazgo potencial de empleados, hay estudios que muestran⁹ que simplemente el hecho de pensar en mujeres líderes o líderes de minorías étnicas ayuda a contrarrestar el efecto de los posibles prejuicios hacia estos colectivos. En el entorno profesional, lo mismo ocurre con líderes abiertamente LGBTI.

El conocer líderes abiertamente homosexuales inspira a muchas personas en el terreno profesional y permite que quien esté tomando decisiones de negocio no ponga en duda, aunque sea de manera inconsciente, el hecho de que una lesbiana, un gay, o personas bisexuales o transexuales puedan tener un desempeño profesional óptimo en sus puestos de trabajo.

¹ Accem (2017). 17. “El sesgo inconsciente”: <https://divem.accem.es/sesgo-inconsciente/>

² Catalyst (2014). “What is unconscious bias?”: http://www.catalyst.org/system/files/what_is_unconscious_bias_2.pdf

³ SAP SuccessFactors (2017). “SAP Introduces Intelligent HR Solution to Help Businesses Eliminate Bias”: <https://news.sap.com/2017/10/sap-introduces-intelligent-hr-solution-to-help-businesses-eliminate-bias/>

⁴ Terkel, A. (2014). “LGBT applicants less likely to be called back for interviews with federal contractors, study shows.” Huffington Post: http://www.huffingtonpost.com/2014/06/30/lgbt-job-applicants-discrimination_n_5538195.html

⁵ La Sexta Noticias (2018). “El infierno laboral de las personas transexuales y transgénero: el 85% está en paro”: http://www.lasexta.com/noticias/sociedad/el-infierno-laboral-de-las-personas-transexuales-y-transgenero-el-85-esta-en-paro_2017033158de774b0cf2abec9e018112.html

⁶ Bollinger, A. (2017). “LGBT tech workers get paid considerably less than straight workers”. LGBTQ Nation: <https://www.lgbtqnation.com/2017/04/report-gay-straight-pay-gap-3000-tech-jobs/>

⁷ German Institute for Economic Research (2017): http://www.diw.de/de/diw_01c.563725.de/themen_nachrichten/die_lebenssituation_von_lesben_schwulen_und_bisexuellen_bevoelkerungsrepraesentative_befunde_zur_vielfalt_in_deutschland.html

⁸ Fasoli, F., Maass, A., Paladino, M. P., and Sulpizio, S. (2017). “Gay and lesbian-sounding auditory cues elicit stereotyping and discrimination. Archives of Sexual Behavior”: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10508-017-0962-0>

⁹ Teaching Tolerance. “Test yourself for hidden bias”: <https://www.tolerance.org/professional-development/test-yourself-for-hidden-bias>

VÍCTOR SEVILLA LAGE
MARKETING MANAGER EN P&G



LAS ENCUESTAS Y EL FEEDBACK DE LOS EMPLEADOS

OBJETIVOS DE LAS ENCUESTAS LGBTI

Como en todos los ámbitos empresariales, la medición es esencial para entender la dimensión de la comunidad LGBTI en las empresas, averiguar las preocupaciones e intereses principales y tomar decisiones que maximicen el rendimiento de los empleados.

En Procter & Gamble (P&G) somos pioneros en este sentido e instauramos una encuesta global LGBTI hace 10 años.

La encuesta se envía a todos los empleados de la compañía (sean o no parte del colectivo LGBTI), su periodicidad es bianual y responden miles de empleados de forma anónima. De hecho, España es uno de los países europeos con más participación (+300 empleados).

LOS OBJETIVOS DE LAS ENCUESTAS SON:

1. Conocer la dimensión del colectivo LGBTI en la empresa y su nivel de inclusión.
2. Medir el impacto de las políticas de Diversidad e Inclusión en los empleados.
3. Identificar las áreas de oportunidad donde se debe mejorar.

Tipos de encuestas y parámetros de evaluación

Hacemos encuestas digitales con preguntas en el que evaluamos aspectos de proporción de empleados LGBTI existentes en la compañía, el grado de inclusión que sienten estos empleados LGBTI por parte de la empresa, sus jefes, el equipo directivo etc., el nivel de “apertura” sobre su condición sexual con sus compañeros o la percepción sobre igualdad de oportunidades de carrera profesional. También existen preguntas abiertas en las que cualquier empleado puede expresar su opinión respecto a cómo mejorar la diversidad e inclusión en materia LGBTI.

Tratamiento de la información y contenido del informe

Las respuestas se agrupan para garantizar el anonimato de los participantes y se realiza un informe que se comparte con la totalidad de la organización haciendo especial hincapié en el equipo directivo y en el departamento Recursos Humanos.

Este informe recoge las áreas en las que los empleados consideran que la compañía está haciendo un buen trabajo en materia LGBTI y un plan de acción concreto para aquellas en las que debería mejorar.

Recomendaciones para la implantación de encuestas

En cualquier ámbito empresarial la medición es esencial para extraer conclusiones que deriven en acciones impulsoras del cambio y, en este caso, a una mayor Diversidad e Inclusión en materia LGBTI. Es por esto que desde P&G recomendamos la ejecución de la encuesta para comprender mejor la situación cultural y cuál es su opinión respecto a las políticas que está implantando la empresa en este sentido.

Además, pensamos que estas encuestas deben dirigirse a toda la organización, no solo a un colectivo determinado para obtener una visión generalizada y hacerles partícipes de las mejoras en la materia. De hecho, una de las medidas que monitorizamos en P&G es la cantidad de empleados que se consideran “aliados” del colectivo LGBTI.

Principales resultados extraídos de la encuesta global a empleados de 2016:

El 91% están de acuerdo / muy de acuerdo con que P&G está comprometida a crear un entorno positivo para empleados LGBTI.

El 88% están de acuerdo / muy de acuerdo que los empleados LGBTI tienen las mismas oportunidades de promoción, desarrollo profesional acceso a nuevos puestos etc.

El 81% de los empleados heterosexuales se consideran “aliados” del colectivo LGBTI.

En el lado de las oportunidades, un 60% de los empleados LGBTI declaran haber escuchado comentarios homófobos en el último año

De los empleados que respondieron el 7% se identifica como LGBTI.

**REDES LGBTI
Y ALIADOS EN
LAS EMPRESAS.
PLANES DE ACCIÓN.**



**JAVIER ABRIL
ABOGADO, URÍA
MENÉNDEZ**

**URÍA
MENÉNDEZ**

**PUEDES SER
FUERTE POR TI
MISMO. PERO
ACOMPAÑADO,
SIN DUDA,
LO SERÁS MÁS.**

Y si esa persona que te acompaña, ese aliado, es alguien de fuera de tu propio círculo, seguramente aún más. Al menos, en lo que a las redes LGBTI respecta. En última instancia, esa es la filosofía que inspira los diferentes planes de acción sobre aliados que, en diferentes empresas, se están llevando a cabo, o pretenden llevarse a cabo, en estos momentos. Es cierto que, como casi todo en la vida, la teoría es más sencilla que la práctica. Pero justo es reconocer que la teoría proporciona, al menos un punto de partida. Y eso ya es mucho. ¿Qué es un “aliado”? Es aquella persona que, no siendo lesbiana, gay, bisexual, transexual o intersexual, cree realmente y de forma sincera que es necesario dar pasos positivos,

«Tu amigo es el hombre que conoce todo sobre ti, y sin embargo te quiere»

Elbert Hubbard

adoptar una posición activa, en la defensa y promoción de una verdadera igualdad, de una normalización completa en el entorno profesional y en la integración de aquellos que sí pertenecen a este colectivo. Y que desea hacer visible su apoyo activo en ese entorno profesional o fuera de él. Con la visualización de su apoyo, el aliado rompe las invisibles fronteras de nuestros sesgos con un mensaje poderoso: reconozco tu diferencia y me da igual. He ahí la verdadera igualdad y las bases para una adhesión empresarial fuerte. Si, además, es una persona que goza de predicamento, que tiene cierta preminencia, en el ámbito empresarial o profesional, entonces tendrás al perfecto “aliado” (si es que la perfección, en esto de lo que hablamos, existe). La asunción del rol de aliado por personas comprometidas y que sean una referencia en su entorno es el primer paso, y seguramente la clave, de todo plan de acción en el ámbito

empresarial. Evidentemente, no es sencillo. Es aquí donde eso de que la teoría es más sencilla se hace especialmente patente, pero... también más excitante. Y es que el aliado tiene su recompensa: se beneficia del crecimiento personal propio del reto emprendido y de una relación infinitamente más rica con miembros LGBTI de su organización pero, ¡tachán!, también con los que no lo son pero aprecian ese rol de liderazgo.

No hay fórmulas mágicas pero una buena red de aliados está compuesta por personas valientes y seguras (están preparadas para lo distinto y para el mundo cambiante), que no tienen prejuicios (sino buen juicio), curiosas (¡hay muchas cosas que aprender de las vidas que no son las nuestras!), que saben diferenciar lo relevante (el talento) de lo irrelevante (la apariencia de talento), comprometidas (con la organización y sus valores), y empáticas (saben comunicar).

HEMOS CREADO UN GRUPO DE AFINIDAD DE PERSONAS LGBTI Y ALIADOS

¡Caray a qué empresa no le gustaría que todos sus empleados fueran así! Y es que esto es otra de las cosas buenas de la diversidad: aunque, típicamente, su punto de arranque ponga el foco en una afinidad concreta (de género, de identidad u orientación sexual, de raza, etc.) desencadena una dinámica virtuosa que acaba confluyendo en el refuerzo de los valores que nos unen y nos hacen formar parte de una empresa. Por ello, aliado y empresa son la parte y el todo; sinónimos.

En Uría Menéndez, estamos convencidos del valor que genera la diversidad y de que es un trabajo de todos. Por ejemplo, en materia de diversidad LGBTI, hemos creado un grupo de afinidad de personas LGBTI y aliados (el LGBTI & Allies Desk, que aglutina y potencia las contribuciones en este ámbito con encuentros informales, eventos abiertos a todo el Despacho y contacto con otras redes de clientes y compañeros) y reconocemos y agradecemos el papel del aliado (mediante la entrega anual de un diploma al "Aliado de Honor" en reconocimiento de su labor y compromiso). También contamos con aliados externos; tenemos la suerte de participar en el LGBTI Inclusion Group de nuestros despachos "Best Friends" de otros países europeos (en el que creamos y compartimos las mejores prácticas en esta materia) y en REDI (de la que nos sentimos orgullosos de ser fundadores).

externamente: a día de hoy, participan por decenas en nuestro LGBTI & Allies Desk y, como una correa de transmisión silenciosa, pero continúa y muy eficiente, hacen visible día a día su apoyo para que cualquier miembro LGBTI pueda ser él mismo. Todo con la normalidad pero, al mismo tiempo, con la seriedad con la que entendemos que deben ser abordados los planes y acciones de diversidad en el mundo profesional de hoy en día. Y es que, sólo cuando uno es uno mismo se siente en su casa, que es lo que queremos que sea Uría Menéndez. Y sólo cuando uno es uno mismo, surgen relaciones de confianza, que son la costura de la que está hecha una sociedad de profesionales, como Uría Menéndez. Queda mucho camino por recorrer, pero seguro que el trayecto juntos será apasionante.

Nuestra experiencia, que ha superado cualquier expectativa inicial, enseña que los aliados responden y catalizan de forma enormemente valiosa su papel, tanto interna como

*texto en coautoría con Borja Sainz de Aja y Álvaro Seijo, Abogados de Uría Menéndez

EVA PÉREZ NANCLARES
FUNDADORA Y DIRECTORA
GENERAL S&P LEGAL



PRIMER DÍA DE TRABAJO EN ESA GRAN COMPAÑÍA: ¿NERVIOS...?

LA GESTIÓN TRANSVERSAL DE LA DIVERSIDAD LGBTI LA DOBLE DISCRIMINACIÓN.

Primer día de trabajo en esa gran compañía: ¿nervios...? Bueno, más bien expectación; ese trabajo era lo que ella andaba buscando hacía tiempo y ahora por fin había logrado que le dieran la oportunidad. Durante el proceso de selección, en las diversas entrevistas, muy profesionales, nadie le preguntó nada acerca de su vida personal, ni ella la mencionó en absoluto. De haberle sucedido habría dicho la verdad, por supuesto. Hace ya muchos años que se comprometió consigo misma y sobre ese particular (nunca mejor dicho) ya no se miente, a nadie, por ninguna razón. Pero de ahí a ir contándolo abiertamente... hay un trecho. Una no suele decir "Hola, me llamo Ana, soy la nueva de Financiero y soy lesbiana". Esto no funciona así.

Pasan los primeros días, precisamente por ser la nueva, ya han surgido numerosas ocasiones donde lo personal se introduce en la conversación. Es lo lógico, ¿qué tal has llegado...? ¿pillas mucho atasco? ¿dónde vives? Yo dejo a los niños en el cole y, claro...¿tú tienes hijos? ¿qué tal el fin de semana? Todo el mundo es muy amable, todo el mundo quiere ser cordial en la acogida al nuevo entorno y, por otro lado, nadie quiere ser indiscreto, así que las preguntas también favorecen encubrir la realidad, disimularla. Además ella no da el "perfil" así que en estas semanas ya ha recibido de algún compañero (hombre) alguna mirada de curiosidad "insinuante" con invitación a comer o tomar un café incluida;

¿habría pasado lo mismo si ella fuera un hombre?
 ¿lo habría hecho si supieran que es lesbiana?
 Es mujer y es lesbiana, es decir, potencialmente puede ser objeto de doble discriminación.

“Estamos conectados...” dice el joven, “bueno, bueno, mientras no nos confundamos” añade el Manager.

El espacio de trabajo es una oficina abierta, tiene cerca muchos compañeros que no son de su mismo departamento sino de otras áreas, incluido algún Manager. Hay uno, el de Marketing, encantador, muy sonriente y muy amable, tiene un carácter abierto y está siempre haciendo bromas. En un momento dado habla con su equipo, se acerca un chico que no debe tener más de 23 años, resulta que su nombre de pila es igual que el de su jefe por lo que su correo corporativo es muy similar: “estamos conectados...” dice el joven, “bueno, bueno, mientras no nos confundamos” añade el Manager.

Una broma sin importancia, un chascarrillo para intentar generar buen rollo. Y Ana piensa, “¿y si ese joven es gay? ¿se atrevería tras escuchar esta broma a llevar como foto en su móvil la de su novio y dejarlo encima de la mesa en la próxima reunión de equipo? ¿y si, además, en realidad el joven es transexual y se identifica como mujer aunque aún no haya iniciado ningún proceso de transición? ¿sabe su Manager que muchas de las mujeres transexuales se declaran lesbianas? ¿iba, en ese caso, a sentirse libre de manifestar a su jefe y a sus compañeros tal condición o más bien pensaría

que hacerlo podría suponerle una desventaja competitiva respecto al resto? Son muchos los que buscan conseguir un puesto permanente al terminar la beca...así que mejor me callo, me oculto, no digo...” El joven es potencial sujeto de múltiples discriminaciones, ¡y nadie lo sabe!

Todos necesitamos ser aceptados, todos queremos tener la posibilidad de relacionarnos con naturalidad y autenticidad en todos nuestros entornos, también en el profesional.

Hay diversidades que saltan a la vista, la raza o ciertas discapacidades. Otras no son tan fáciles de detectar y sin embargo determinan el día a día de las personas, quienes son, su forma de estar en el mundo.

Las empresas deben favorecer que ese entorno genere a Ana, o a cualquier otra persona LGBTI, la confianza necesaria para hablar abierta y tranquilamente de su realidad personal. El peso que este colectivo arrastra por intentar mantener oculta su identidad o su orientación sexual, la energía que consume tener que hablar en general, buscar sinónimos, como “pareja” o eufemismos como “en casa nos gusta...” es energía que dejas de utilizar para desarrollar tu trabajo con calidad y con entusiasmo. Existen fórmulas y mecanismos para que las Anas del mundo no tengan que convertirse necesariamente en Juanas de Arco, exponiéndose en un entorno abiertamente hostil, en particular en las empresas y sectores donde aún existe una visión muy machista y muy poco abierta a la diversidad afectivo-sexual y de género.

Lo mismo ocurre con la formación e información a todos los empleados acerca de la diversidad en la empresa, con especial foco en aquellos que tengan que gestionar equipos y/o cargos de responsabilidad, a los efectos de conseguir tratar esa diversidad (casi siempre no visible y, por tanto, mucho más difícil de detectar si los protagonistas no pueden o no se sienten cómodos para dar un paso al frente) con respeto y con normalidad. El entorno de trabajo es el espacio perfecto para la educación en estas cuestiones, como un deber de las empresas, que puede cubrir deficiencias de este tipo porque por desgracia a casi ninguno nos lo han enseñado en el colegio.

Busquen, busquemos, apoyo en los especialistas en materia de diversidad e inclusión para evitar que ningún empleado se sienta excluido y que ningún empleado rechace, discrimine o se sienta torpe en el trato – a veces por desconocimiento, por falta de conciencia sobre esta realidad- a otro compañero o a un miembro de su equipo.

MALEK NEJJAI
GLOBAL CHIEF DIVERSITY OFFICER
AT AMADEUS IT GROUP

amadeus



LA IMPORTANCIA DE LA COMUNI- CACIÓN Y EL MENSAJE

EL COMPROMISO CON LA POSTURA INTERNA FRENTE A LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN LGBTI

El conocimiento de la percepción interna en la compañía y la definición de su postura es la base para poder articular la estrategia de la compañía y es un paso previo imprescindible para la comunicación y el lanzamiento de cualquier mensaje. Aunque esto pueda parecer una obviedad, generar un clima diverso y enriquecernos con todos los matices y alternativas que traen las diferencias, requiere de una cuidada definición del mensaje y de una campaña de comunicación con continuidad en el tiempo.

El compromiso con la postura interna frente a la diversidad e inclusión LGBTI y la posterior comunicación tanto internamente como externamente de que dicha diversidad constituye un activo esencial y crítico para la empresa, ha de estar respaldada desde la alta dirección.

En consecuencia tiene sentido que antes de comenzar a difundir y exteriorizar el mensaje las compañías sean conscientes de que la apuesta por la diversidad e inclusión no es una acción puntual ni aislada y que precisa del continuo apoyo de la cúpula directiva. También es importante conocer las particularidades y las sensibilidades del colectivo al que nos dirigimos, ya sean empleados, clientes u otros grupos de interés. Diseñar un contexto laboral que sea proclive a integrar las diferencias y a reconocer el valor que la diversidad y la inclusión aportan a los equipos es asimismo crítico para un progreso sostenido. En este sentido es determinante dar formación a los empleados y facilitar dentro de la compañía la creación de redes de empleados aliados y/o empleados LGBTI.

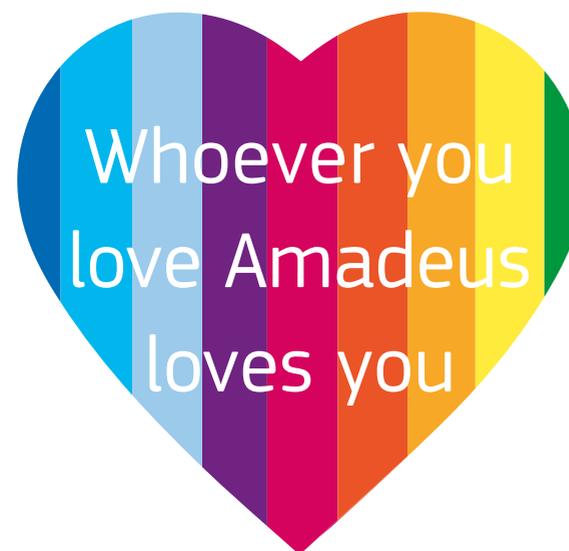
Una vez que se ha trabajado internamente la diversidad e inclusión el mensaje transcurre con fluidez hacia el exterior y toma forma de sólidos gestos y de acciones.

Amadeus acometió una cuidada reflexión antes de lanzar una campaña de comunicación que dejara claro que la empresa era verdaderamente LGBTI-friendly. En esencia, supimos valorar y pronto fuimos conscientes de que una postura meramente neutral hacia la diversidad LGBTI no era suficiente. Unimos fuer-

zas para dar un mensaje contundente de apoyo e inclusión al colectivo LGBTI acorde con el sentir y la postura de la compañía.

Amadeus hizo de la comunicación y de la visibilidad los ejes centrales de su estrategia de diversidad e inclusión. Con el objetivo de que la cultura corporativa inclusiva se reflejara dentro y fuera de la compañía, apostó por crear un entorno sólido de confianza en el que pudiera desarrollarse una diversidad efectiva y una integración continua. El punto de partida de la campaña de comunicación fue liderada por la SVP People, Culture, Communications and Brand que dejó bien claro su apoyo incondicional al colectivo LGBTI y que Amadeus es una empresa donde todos tienen cabida. El punto álgido de la campaña fue el testimonio de la salida del armario de uno de los directivos de la empresa después de años de matrimonio heterosexual y dos hijos adultos y que en la actualidad es un feliz abuelo gay. Este testimonio fue tanto interno como externo al haber sido también compartido en un evento de celebración del Orgullo Gay.

Esto abrió la puerta a otros testimonios - incluido el de una empleada lesbiana - así como a la creación de una red numerosa de empleados LGBTI y aliados que tiene a la Chief Financial Officer como esponsor.



Amadeus Proud

Our LGBT+ and ally network

Entre los recientes gestos de apoyo al colectivo LGBTI, en 2018 Amadeus celebró el día de San Valentín regalando a sus empleados corazones de color arcoíris y un folleto explicativo de la creación de la red Amadeus Proud.

JULIE COLES
CONSULTORA Y LÍDER DE LA RED
DE EMPLEADOS LGBTI EN EUROPA,
WILLIS TOWERS WATSON

**Willis
Towers
Watson**



DISCRIMINACIÓN, FALTA DE CONCIENCIACIÓN Y OTRAS COMPLICACIONES ADICIONALES

PRIMEROS PASOS PARA CREAR ÁMBITOS LABORALES INCLUSIVOS PARA LAS PERSONAS TRANS.

Discriminación, falta de concienciación y otras complicaciones adicionales siguen haciendo difícil el acceso al mercado de trabajo para las personas trans, que se enfrentan a retos específicos en el ámbito laboral. España tiene el nivel de desempleo más alto para personas trans de la Unión Europea, estimado en más del ochenta y cinco por cien, aunque dicha cifra varía considerablemente en función del grupo de edad y la situación financiera y laboral previa.

Activistas y organizaciones trans trabajan incansablemente por la igualdad de derechos y se han conseguido algunos avances muy importantes. Por ejemplo, en junio de 2018, la Organización Mundial de la Salud comunicó que ya no se iban a clasificar las identidades de género como trastornos de salud mental.

Lo que ayudará a eliminar el estigma y mejorar la experiencia de muchas personas trans, pero falta un largo camino para conseguir la plena igualdad.

Las empresas pueden hacer mucho para cambiar las actitudes de la sociedad y mejorar la vida de las personas trans, contribuyendo a su estabilidad económica y bienestar emocional, actuando como punta de lanza en la aceptación de dicha realidad, etc.

Para muchas empresas, la inclusión trans no entra dentro de su radar salvo si saben que tienen contratada una persona trans. De lo contrario, no tienen en cuenta que las personas que trabajan en la compañía, actualmente o en el futuro, y sus clientes pueden ser trans. Más del cincuenta por cien de personas trans esconden su identidad en el trabajo por miedo a la discriminación, pero esto va cambiando.

Se estima que 1,5 millones de personas trans viven en la Unión Europea. En los últimos años, se está dando también mayor visibilidad a otras realidades como las personas no binarias, género fluido o transgénero.

Las empresas necesitarán adaptar sus productos, servicios y ámbitos laborales ahora para evitar quedar desfasadas. Cinco acciones que las empresas pueden hacer para ser más inclusivas con las personas trans:

1. Implementar una política de apoyo para las personas trans en transición que trabajan en la compañía. Revisar todos los procesos y políticas relevantes para asegurarse de que la terminología y el apoyo incluya a las personas trans y de que beneficios, como el seguro de salud, cubran a las personas trans en aquellos países o regiones en los que no exista una cobertura pública de dichos servicios de salud.
2. Incluir identidad y expresión de género como características en su política contra la discriminación y el acoso.
3. Asegurarse de que sea fácil y rápido modificar los datos personales en los sistemas de la empresa, ej. RRHH, email, y de que exista la posibilidad de auto determinación de género (no solo opciones de masculino y femenino).
4. Formar en temas de inclusión trans a líderes, RRHH y cualquier persona responsable de contratar o gestionar a su personal y asegurarse de que el proceso de reclutamiento sea justo e inclusivo. Asegurarse de que las agencias de talento externas también trabajen de forma inclusiva.
5. Animar a la red de personal LGBTI de la empresa a incluir activamente la "T" y apoyar públicamente al colectivo a través de comunicaciones y acciones, ej. celebrando el día internacional de la visibilidad trans, apoyando a una asociación trans; formar a personas aliadas y crear micro-entornos de seguridad para las personas que transicionan dentro de la empresa, etc.

Entre el 85% y el 90% de los transexuales está en paro RTVE (2017)
 World Health Organisation moves to end classifying trans identities as mental illness, Transgender Europe (2018)
 Stonewall publishes first trans-inclusive employers list Personnel Today (2018)
 Transgender people face discrimination and inhuman and degrading treatment, Amnesty International (2014)

CASO REAL

WILLIS TOWER'S WATSON

Willis Towers Watson Careers @WTWcareers · 6 sept. 2018
 Through our LGBT+ Inclusion Network we are able to foster a workplace where everyone is respected and encouraged to be themselves. Learn what Vina has to say about her aspirations for the #LGBT community and how our inclusion and diversity efforts help her be who she is. #WTWLife
 Traducir Tweet



Willis Towers Watson tiene una política de apoyo a personas trans de la compañía en transición, en Norteamérica y Reino Unido, que incluye guías prácticas tanto para las personas trans como para sus managers. Estamos adaptando la política para lanzarla en breve en España y estamos revisando todos los beneficios y políticas relevantes para asegurarnos de que sean inclusivas con el personal LGBTI en todos los países donde operamos en la Unión Europea. Participamos en el baremo de inclusión LGBTI de Stonewall en el ámbito laboral y trabajamos activamente para implementar las mejores prácticas en inclusión trans definidas en el baremo. Todas las personas que lideran la red de personal LGBTI en Europa se han formado en inclusión trans e imparten formación para personas aliadas incluyendo identidad de género.

La red de personal LGBTI de la compañía incluye temáticas trans en las campañas de concienciación, por ejemplo, celebrando el Día Internacional de la Visibilidad Trans. Este año, nuestra campaña para el Orgullo LGBTI incluye un video de una compañera trans hablando de la importancia de poder ser abiertamente como eres en el trabajo. Su video está en nuestro canal de empleo para ayudar a mostrar públicamente que somos una empresa inclusiva.

Muchas gracias Irene del Pino Iglesias por tus valiosas aportaciones y sugerencias para este artículo.

Recursos recomendados:

Personas Trans en el Ámbito Laboral: Guía para el Proceso de Transición (2017) CC00 y FELGTB
 Trans-Inclusive Workplaces – A Guide for Employers and Businesses (2018) Transgender Europe
 Empleo y Empleabilidad de las Personas Trans* (2017) Aequalis
 Las personas trans y su participación en el mercado laboral (2017) El Instituto de la Mujer
 Transexualidades, Mejores Prácticas en la Gestión de la Diversidad LGTB (2015) Aequalis
 Supporting trans staff in the workplace (2016) Stonewall

MIREN GARAY
GLOBAL PROJECTS DIRECTOR - SODEXO GROUP
LÍDER LGBTI - SODEXO ESPAÑA



**LAS ORGANIZACIONES
DIVERSAS FUNCIONAN MEJOR,
ES UN HECHO AMPLIAMENTE
DEMOSTRADO.**

MULTINACIONALES POR LA DIVERSIDAD EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL CASE STUDIES

La buena gestión de una fuerza laboral diversa reducirá los costos y generará mayores ganancias para cualquier organización, lo que supone un gran incentivo para que dueños y dirigentes de negocios tomen medidas e incorporen políticas de diversidad e inclusión en el lugar de trabajo.

En muchos de los casos, la gestión de la diversidad LGBTI es incluida dentro de programas corporativos que apoyan multitud de diversidades y crean sinergias entre ellas.

Son muchos los beneficios de abrazar la diversidad, y más para organizaciones que lo han hecho a nivel internacional. Seguidamente tenemos varios ejemplos de empresas de todo el mundo que están sobresaliendo en la gestión de la diversidad; varían de una industria a otra, y adoptan la diversidad de diferentes maneras.

SODEXO

INDUSTRIA: SERVICIOS
DE CALIDAD DE VIDA

DE EMPLEADOS: +425.000

Aunque el género, las generaciones y la orientación sexual son parte de la estrategia de diversidad en Sodexo, “el equilibrio de género es nuestro negocio”, y su misión es hacer que todos los demás también lo hagan. El 40% de todos los miembros del personal de Sodexo son mujeres, y la compañía administra 14 redes de equilibrio de género en todo el mundo. Lo que han encontrado es que cuando hay un equilibrio de género óptimo dentro de una organización, el compromiso de los empleados aumenta en 4 puntos porcentuales, el beneficio bruto aumenta en un 23% y la imagen de marca se fortalece en 5 puntos porcentuales.

JOHNSON & JOHNSON

INDUSTRIA: DISPOSITIVOS
MÉDICOS, PRODUCTOS
FARMACÉUTICOS Y BIENES
PARA EL CONSUMIDOR

DE EMPLEADOS: +127.000

J&J ha inyectado una gran cantidad de recursos para garantizar que todos los empleados ayuden a crear un entorno inclusivo. La visión Global Diversity & Inclusion de la organización es “maximizar el poder global de la diversidad y la inclusión para impulsar los resultados y una ventaja competitiva sostenible”. Esto lo hacen a través de grupos de empleados con recursos, programas de mentores y la ‘Diversity University’, un sitio web dinámico que ayuda a los empleados a comprender los beneficios de trabajar de forma colaborativa. Y todo supervisado por la dirección al más alto nivel.

ACCENTURE

INDUSTRIA: SERVICIOS
PROFESIONALES
CONSULTORÍA

DE EMPLEADOS: +375.000

En Accenture creen que “nadie debe ser discriminado debido a sus diferencias, como edad, discapacidad, etnia, género, identidad y expresión de género, religión u orientación sexual”. La formación sobre diversidad dentro de la empresa se divide en tres categorías: 1. Conciencia de la diversidad: ayudar a las personas a comprender los beneficios de trabajar con una organización diversa. 2. Gestión de la diversidad: preparar a los ejecutivos para administrar equipos diversos. 3. Desarrollo profesional: permitir que las mujeres, la comunidad LGBTI y los empleados étnicamente diversos desarrollen habilidades para alcanzar el éxito. La organización también se esfuerza en ayudar a sus empleados con discapacidad: uso de tecnología asistencial, arreglos para obtener puestos de trabajo flexibles, o formación adicional.

DISNEY

INDUSTRIA: MASS MEDIA
ENTERTAINMENT

DE EMPLEADOS: +180.000

Dicen que Disney World es el lugar más feliz del mundo, pero ¿es uno de los lugares más diversos para trabajar? “Como compañía basada en la magia de la narración que entretiene, ilumina e inspira a las familias de todo el mundo, Disney reconoce que la diversidad y la inclusión son fundamentales para su éxito”. Con la creación del programa Global Workplace and Women’s Initiative (GWWI), enfocado en expandir las oportunidades para las mujeres, la organización también logró obtener más promociones para los trabajadores latinos que la gran mayoría de las compañías que están en la lista Top 50 de DiversityInc.

ANA DEL ARCO
KNOWLEDGE SENIOR ADVISOR,
HOGAN LOVELLS



GUÍA PRIDE + ALIADOS
HOGAN LOVELLS

Hogan
Lovells



CONO- CIMIENTO COMPARTIDO

Consolidar y compartir conocimiento es una de las principales funciones de REDI, por la importancia de aprender unos de otros, reaplicar mejores prácticas y crear sinergias entre las empresas.

Los capítulos de esta publicación cuentan con una serie de notas al pie como citas de referencia. A continuación acompañamos un listado de fuentes que se han tenido en cuenta y materiales relacionados cuya consulta recomendamos:

Aequalis (2017) "[Mejores prácticas en la gestión de la diversidad LGBT](#)".

Aequalis (2016) "[Transexualidades. Mejores Prácticas en la Gestión de la Diversidad LGBT](#)".

Bollinger, A. (2017): "[LGBT tech workers get paid considerably less than straight workers](#)". LGBTQ Nation.

FELGTB (2016) "[Informe EMIDIS 2016 Estrategias y buenas prácticas de las empresas en España en la gestión de la diversidad sexual y de género](#)".

Fundación Seres (2017) "Buenas prácticas en diversidad LGBTI"

FSC, CCOO y FELGTB (2016) "[Personas Trans en el Ámbito Laboral: Guía para el Proceso de Transición](#)".

IE Foundation, Fundación Diversidad de Fundación Alares "Innovación y Diversidad: Dos desconocidos destinados a entenderse"

Instituto de la Mujer (2017) "[Las personas trans y su participación en el mercado laboral](#)".

INTRAMA (2018) "[Las Top 30 empresas en España comprometidas con buenas prácticas en diversidad y género](#)".

Out Now (2015) "[LGBT Diversity: Show Me The Business Case](#)".

SAP SuccessFactors (2017), "[SAP Introduces Intelligent HR Solution to Help Businesses Eliminate Bias](#)".

Stonewall (2018) "[Stonewall Top employers 2018](#)".

Stonewall (2018) "[Standing up for LGBT Inclusion – a guide for senior champions](#)".

Stonewall (2018) "[Securing senior by in – a toolkit for engaging senior leaders in LGBT inclusion](#)".

Stonewall (2017) "[Supporting trans staff in the workplace](#)".

Terkel, A. (2014). "[LGBT applicants less likely to be called back for interviews with federal contractors, study shows](#)". Huffington Post

TGEU (2017) Trans-Inclusive Workplaces – [A Guide for Employers and Businesses](#)

#ARE YOU RED?
#ARE YOU RED?





RED EMPRESARIAL POR LA
DIVERSIDAD E INCLUSIÓN LGBTI

HAN COLABORADO EN ESTA PUBLICACIÓN

accenture

amadeus



Hogan
Lovells

Lilly

 nationale
nederlanden

P&G



sodexo*
SERVICIOS DE CALIDAD DE VIDA



URÍA
MENÉNDEZ

WillisTowersWatson 