

# Guía ADIM LGBT+

Inclusión de la diversidad sexual y de identidad de género en empresas y organizaciones



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

### Documento elaborado por:

J. Ignacio Pichardo (coordinación)  
Margarita Alonso  
Luis Puche  
Óscar Muñoz  
*Universidad Complutense de Madrid.*

### Comité Ejecutivo Proyecto ADIM:

Ignacio Sola Barleycorn  
Mar Fernández Sabugo  
*Dirección General para la Igualdad de Trato y Diversidad. Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad. Gobierno de España.*

João Paiva  
Elsa Faria  
*Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género. Governo de Portugal.*

J. Ignacio Pichardo  
Margarita Alonso  
Luis Puche  
*Universidad Complutense de Madrid.*

### Equipo Proyecto ADIM:

Maribel Blázquez Rodríguez UCM  
Bárbara Butragueño Madrid MPRE  
Rosa María Candela Quintanilla MPRE  
David Carabantes Alarcón UCM  
Iván Carabaño Rubianes MPRE  
Mónica Cornejo Valle UCM  
Carlos Duarte CIG  
Jorge Gato FPCE Universidade do Porto  
Pablo López Pietsch MPRE  
Rosario Maseda García MPRE  
Óscar Muñoz UCM  
João Pereira CIG  
Sandra Saleiro ISCTE-IUL

### Diseño y diagramación:

Carlos García Maganto

### Comité Consultivo Proyecto ADIM:

Manuel Beja *INSEAD*  
Joana Cadete Pires *ILGA Portugal*  
Amélia Cardoso *MTSS*  
Paulo Carvalho Silva *Rede Exaequo*  
Gonçalo Cavalheiro *CAOS*  
Fernando Gomes *CGTP-IN/CIMH*  
Rocío Ingelmo *Altadis*  
Paulo Lareão *CGTP-IN/CIMH*  
Santiago Lima *API*  
Lina Lopes *UGT — Comissão de Mulheres*  
Rosário Mauritti *Sindicato Nacional do Ensino Superior*  
Manuel Montalbán *Universidad Málaga*  
Susana Moreno *Ilunion*  
Júlia Pereira *API*  
Ángel Pueyo Campos *Universidad de Zaragoza*  
Juana Ramos *UCM/CCOO*  
Marta Ramos *ILGA Portugal*  
Jenifer Rebollo *FELGTB*

### Participantes Proyecto ADIM :

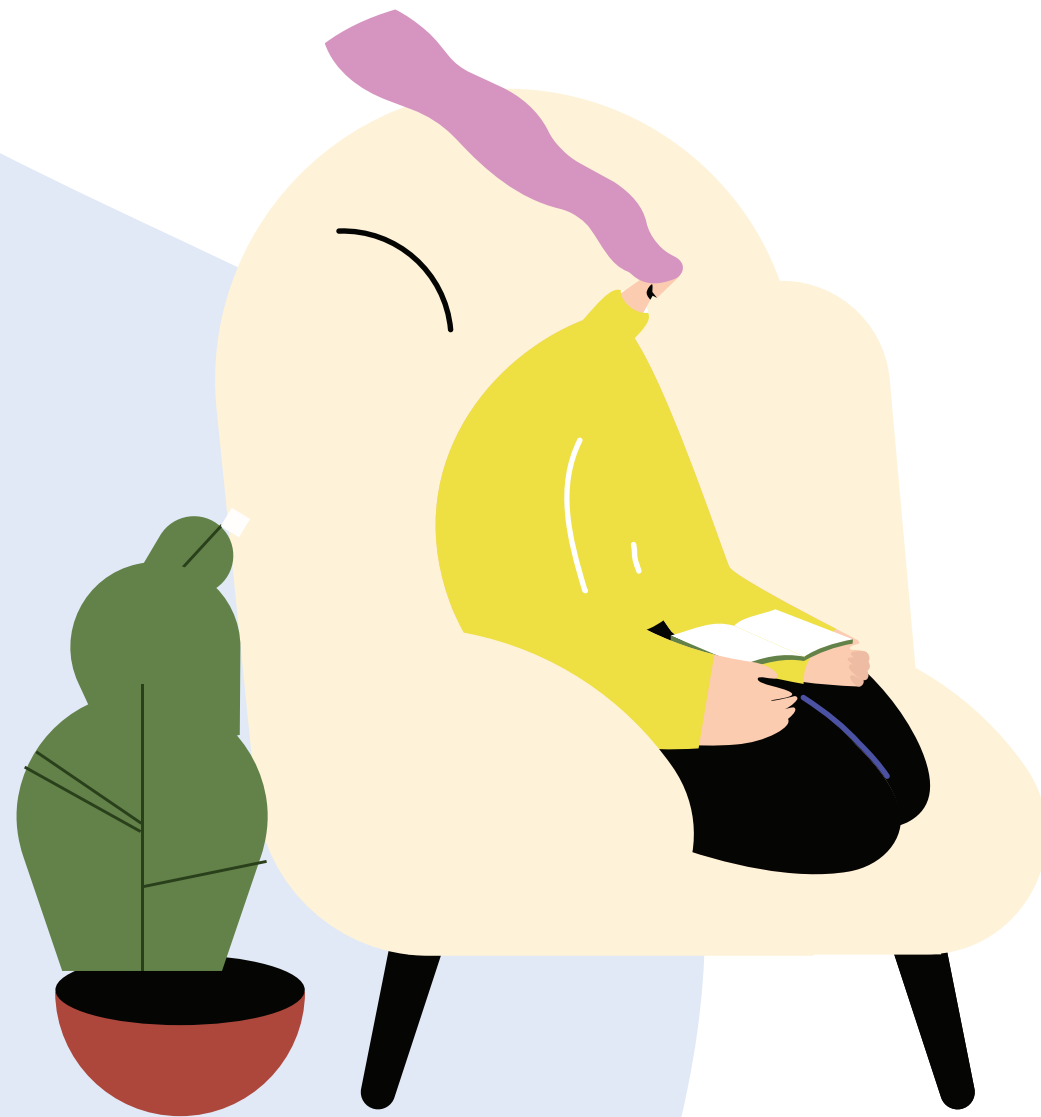
**Adidas:** Camino Cubría y Laura Alberó  
**Altadis:** Rocío Ingelmo y Enrique Bello  
**Banco Santander:** José María Palomo y Pablo Portilla  
**BNP Paribás:** Luciana Peres y Mafalda Chambel  
**El Corte Inglés:** Pablo Tauroni y Elena Martí  
**EY:** María Barriga y Blanca Malave  
**Fujitsu:** Pedro Rocha Pires y João Veiga  
**IBM:** Madalena Roseta  
**Ilunion:** Susana Moreno y Aurora Arjones  
**Inditex:** José Ignacio Mora  
**Lush:** Alice Estrela  
**Renault:** María Luisa Contes y Teresa Castillo.  
**TAP:** Cristina Rendeiro y Sandra Rodrigues  
**Telefónica:** Aránzazu Díaz-Lladó y Raquel Fernandez León  
**Universidad Complutense de Madrid:** Esteban Sánchez Moreno y Mercedes García García  
**Universidad de Málaga:** Manuel Montalbán, Ángela Caballero Cortés y Isabel Jiménez Lucena  
**Universidad de Valladolid:** Marina Echebarría Sáenz y César Vega García  
**Universidad de Zaragoza:** Ángel Pueyo Campos, Ángela Alcalá Arellano y Fernando Latorre Dena  
**Universidad Miguel Hernández de Elche:** Purificación Heras González y Tatiana Sentamans Gómez  
**Universidade de Aveiro:** Gracinda Martins y Alexandra Queirós  
**Universidade da Beira Interior:** Catarina Sales Oliveira  
**Universidade de Évora:** Rosalina Pisco Costa  
**Uría y Menéndez:** Borja Sainz de Aja y Alvaro Seijo  
**Wizink:** Maria Francisca Macedo

NIPO (en línea): 042190704

# Índice

Introducción	<b>4</b>	¿Es suficiente contar con políticas generalistas de diversidad e inclusión?	<b>15</b>
¿Es necesario trabajar la diversidad sexual, familiar y de identidad de género en el ámbito laboral?	<b>6</b>	¿Por qué debemos trabajar estas cuestiones?	<b>16</b>
Ya existe igualdad legal para las personas lesbianas, gays, bisexuales y trans, ¿aún hay que tener políticas específicas para este colectivo?	<b>7</b>	De lo táctico a lo estratégico	<b>19</b>
¿Cuál es la situación de las personas LGBT+ en los ámbitos laborales?	<b>8</b>	¿De quién es responsabilidad incluir la diversidad e inclusión LGBT+ en empresas e instituciones?	<b>20</b>
Si la sexualidad es una cuestión privada ¿por qué las empresas y otras instituciones empleadoras deben tener en cuenta la diversidad sexual, familiar y de identidad de género?	<b>9</b>	¿Qué retos vamos a encontrar?	<b>22</b>
¿Realmente las personas LGBT+ ocultan su orientación sexual en el ámbito laboral?	<b>11</b>	¿Cómo generar un cambio cultural respecto a la diversidad LGBT+ en empresas e instituciones?	<b>25</b>
		¿Qué pueden hacer las empresas e instituciones para promover un ambiente laboral inclusivo para las personas lesbianas, gays, bisexuales y trans?	<b>28</b>
		Bibliografía utilizada y recomendada	<b>32</b>

# Introducción



La Dirección General de Igualdad de Trato y Diversidad del Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad de España, conjuntamente con la Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género de Portugal y la Universidad Complutense de Madrid, han llevado a cabo el Proyecto Europeo ADIM “Avanzando en la gestión de la diversidad LGBT en el sector público y privado”. Este proyecto está financiado por la Unión Europea y en él **participan empresas y universidades públicas de España y Portugal que buscan mejorar el respeto y la inclusión en ámbitos laborales de lesbianas, gays, bisexuales, trans** y otras personas pertenecientes a las llamadas minorías sexuales -como **intersexuales, asexuales o personas de géneros no binarios**- que incluiremos en esta guía bajo las siglas LGBT+.

Este objetivo se ha articulado en fines específicos: **evaluar cualitativa y cuantitativamente los climas y políticas organizacionales** en relación con la inclusión en diferentes empresas y universidades, así como **identificar las percepciones y experiencias** de las trabajadoras y trabajadores de tales organizaciones respecto al colectivo LGBT+. Esta evaluación consistió en un **diagnóstico interno** de las políticas de diversidad e inclusión dirigidas a LGBT+ y la elaboración de un **cuestionario** administrado a trabajadores/as. Hay que destacar que el cuestionario fue enviado a 53.667 empleados/as y fue respondido por el 16% de ellos (**N=8.557**). Del total de respuestas, un 13,4% fueron de personas **LGBT+ (N=1.147)**, lo que constituye una de las mayores muestras disponibles a nivel mundial para conocer las experiencias de este colectivo en su lugar de trabajo.

**Esta investigación ha llegado a un conjunto de personas a las que no se accede habitualmente en otro tipo de encuestas.**

La importancia de los datos recogidos en esta investigación, y que la diferencia de otras anteriores, estriba en que es un estudio con **gran relevancia estadística** por la naturaleza y el tamaño de la muestra utilizada. Al llegar el cuestionario a empleados y empleadas a través de las empresas o universidades participantes, se garantiza la trazabilidad de los datos, aumentando la representatividad y evitando, al mismo tiempo, duplicidades u omisiones. Por otro lado, esta investigación ha llegado a un conjunto de personas a las que no se accede habitualmente en otro tipo de encuestas que se distribuyen a través de redes sociales o del asociacionismo LGBT+ (por ejemplo, personas que no visibilizan públicamente su orientación sexual o identidad de género). Además, al estar dirigido al conjunto de empleados, se puede comparar la realidad de las personas que son LGBT+ con aquellas que no lo son. Para asegurar la **confidencialidad de los datos** de quienes fueron encuestados, todo el trabajo de campo cuantitativo se realizó a través de Nielsen, una empresa experta en este tipo de investigaciones y externa a las instituciones participantes en el proyecto, lo que incrementó la seguridad y fiabilidad de las respuestas.

A partir de esta evaluación, el proyecto ADIM ha ofrecido **un programa formativo a medida para cada organización participante** sobre orientación sexual e identidad de género; así como la realización de encuentros de empresas y universidades para intercambiar desafíos y buenas prácticas. Se han desarrollado distintos encuentros presenciales y elaborado materiales de divulgación científica y sensibilización orientados a la construcción de climas laborales seguros e inclusivos con la diversidad sexual y con las distintas formas de identidad y expresión de género de trabajadores y trabajadoras.

Este proyecto ha querido ser **una experiencia piloto cuyo legado consiste en aportar una metodología** para la medición de los climas laborales en relación con la diversidad LGBT+, así como proveer de herramientas de concienciación que ayuden al tejido empresarial e institucional en toda Europa a construir entornos de trabajo más inclusivos. En este objetivo se enmarca esta guía, que pretende **recoger los aprendizajes que articularon el proyecto**, el conocimiento que ha aportado sobre la diversidad sexual en empresas e instituciones públicas y su cristalización en una serie de propuestas que se desarrollarán en los siguientes apartados de esta guía.

En el proyecto han participado un total de **24 organizaciones**, de las cuales 8 de ellas han sido universidades públicas (5 españolas y 3 portuguesas) y 16 de ellas empresas privadas (10 en España y 6 en Portugal).

### Empresas y universidades participantes en el Proyecto ADIM

Empresas España	Empresas Portugal	Universidades España	Universidades Portugal
Adidas	Altadis	Universidad Complutense de Madrid	Universidade de Aveiro
Altadis	BNP Paribas	Universidad de Málaga	Universidade da Beira Interior
Banco Santander	Fujitsu	Universidad Miguel Hernández	Universidade de Évora
El Corte Inglés	IBM	Universidad de Valladolid	
EY	Lush	Universidad de Zaragoza	
Ilunion	TAP-Air		
Inditex	WiZink		
Renault			
Telefónica			
Uría y Menéndez			
WiZink			

## ¿Es necesario trabajar la diversidad sexual, familiar y de identidad de género en el ámbito laboral?

La teoría del valor compartido defiende que empresas e instituciones deben superar concepciones reduccionistas de la responsabilidad social corporativa y **generar ecosistemas de colaboración con gobiernos y sociedad civil para trabajar conjuntamente** en la solución de los desafíos que afrontan las sociedades contemporáneas, con el fin de que las empresas generen entornos favorables que añadan valor social al mero crecimiento económico. Esta guía nace con vocación de mostrar propuestas a empresas y entidades públicas y privadas para trabajar la diversidad sexual y de identidad de género **de forma estratégica**, de modo que se lleven a cabo políticas que vayan más allá de una simple agregación de acciones tácticas desconectadas de su cultura valores y misión.

Cuando abordamos el reconocimiento y respeto de la orientación sexual e identidad de género, estamos hablando de derechos humanos: todas las personas tenemos derecho a una vida digna y libre de violencia y en el trabajo es donde pasamos una buena parte de nuestra cotidianidad. Hay que garantizar, desde el estado, las empresas, universidades e instituciones, la igualdad de trato y de oportunidades a todas las personas que entran en contacto con nuestra entidad: ya sean empleadas, usuarias, proveedores, inversores, clientes o estudiantes. Si las organizaciones no abordan la diversidad sexual y la identidad de género, **se corre el riesgo de comprometer la convivencia, así como el bienestar, la reali-**

**zación vocacional y la eficiencia** de las personas lesbianas, gays, bisexuales y trans que trabajan en nuestras compañías, universidades e instituciones.



## Ya existe igualdad legal para las personas lesbianas, gays, bisexuales y trans, ¿aún hay que tener políticas específicas para este colectivo?

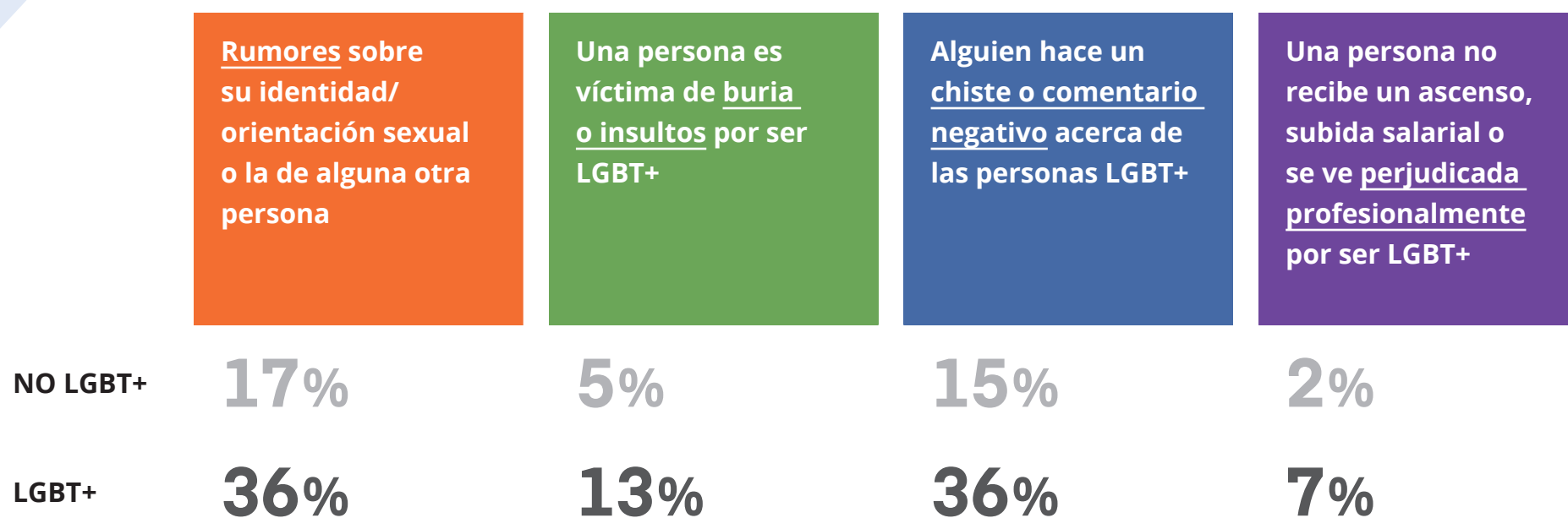
Si bien en España y Portugal se han aprobado leyes pioneras a nivel mundial para el reconocimiento y la inclusión de LGBT+, **diversas situaciones de homofobia, lesbofobia, bifobia y transfobia siguen aún presentes en los entornos laborales**. Aunque la mayor parte de la ciudadanía es respetuosa con la diversidad sexual, familiar y de identidad de género, aún queda una minoría de prácticas y sesgos que generan escenarios de desigualdad para este colectivo. Según los resultados de la encuesta ADIM, en el ámbito laboral el 36% de personas LGBT+ escucha a menudo o muy a menudo rumores sobre su orientación sexual / identidad de género o la de alguna otra persona; el 36% algún chiste o comentario negativo acerca de las personas LGBT; un preocupante 13% presencia a menudo o muy a menudo que una persona es víctima de burla o insultos por ser LGBT; un 7% que una persona no recibe un ascenso, subida salarial o se ve perjudicada profesionalmente por ser LGBT y un 2% que una persona pierde su trabajo por ser LGBT.

Igual que los varones no son siempre conscientes de determinadas situaciones de discriminación que viven las mujeres, ya que no las experimentan en primera persona, las personas que no son LGBT+ no son muchas veces conscientes de las dificultades que enfrentan los miembros de este colectivo en contextos laborales.

Los datos recogidos en nuestra investigación confirman una menor conciencia de estos retos entre las personas que no forman parte del colectivo. En este cuadro se recoge con qué frecuencia perciben determinadas situaciones de discriminación por orientación sexual e identidad de género en el lugar de trabajo las personas LGBT+ y las personas que no lo son:

**Las situaciones discriminatorias pasan más desapercibidas entre empleados no LGTB+**  
% Muy a menudo / bastante a menudo

**Las personas que no son LGBT+ no son muchas veces conscientes de las dificultades que enfrentan los miembros de este colectivo en contextos laborales.**

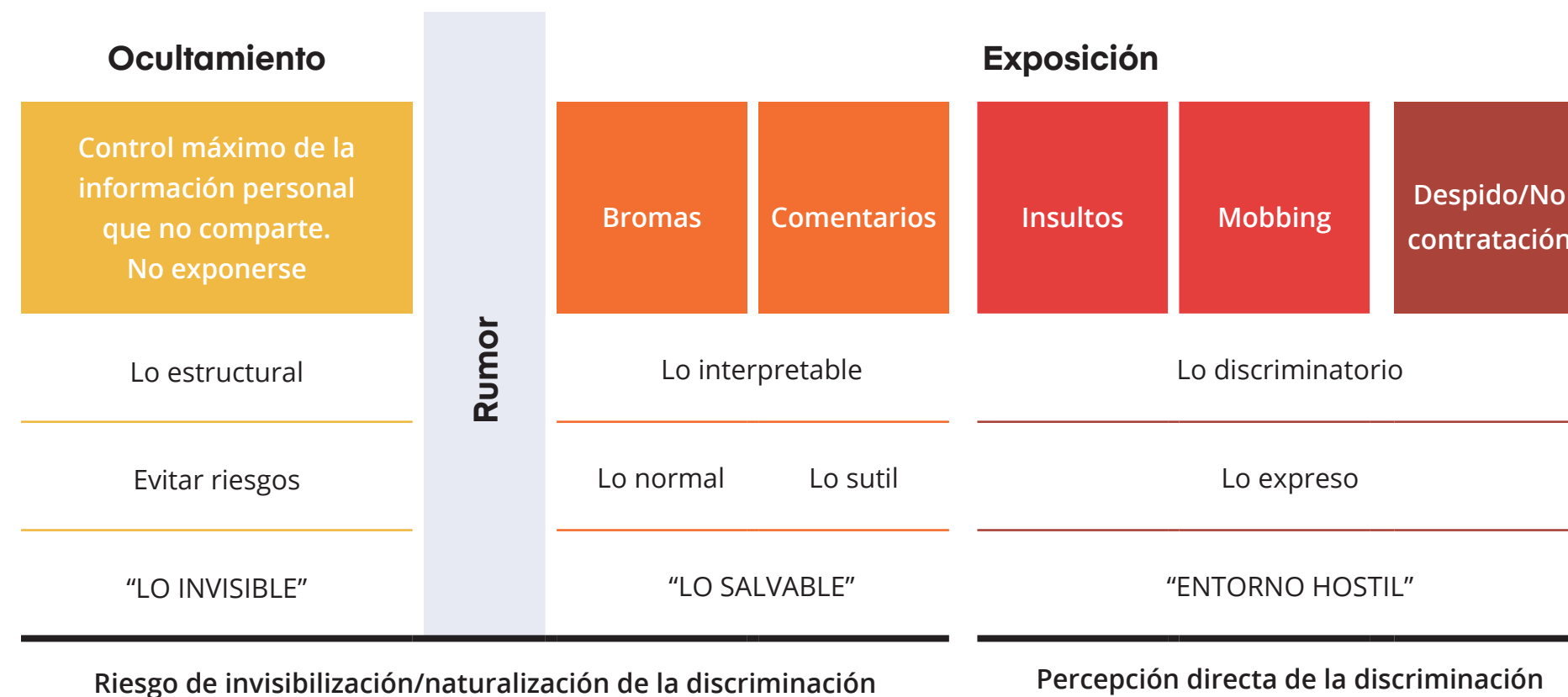


Total muestra **no LGBT+** n=7442. Total muestra **LGBT+** n=1147.

## ¿Cuál es la situación de las personas LGBT+ en los ámbitos laborales?

Este tipo de discriminaciones no son siempre fáciles de detectar, ya que se manifiestan de formas diversas en nuestros lugares de trabajo. Según el estudio de la Subdirección General para la Igualdad de Trato y la no Discriminación sobre las personas LGBT en el ámbito del empleo en España (2017), **las bromas sobre homosexualidad constituyen una situación bastante extendida**, e incluyen el uso habitual de lenguaje homóforo aunque no se dirija a una persona LGBT

en concreto (“maricón”, “mariquita”, “marimacho”...). **Estas bromas y comentarios están en cierta medida normalizados** y se perciben como situaciones de discriminación de “baja intensidad” y -aunque resulte cansado y molesto- se “soportan” por parte de las personas de este colectivo. El insulto directo, el mobbing, la agresión o el despido, son situaciones extremas que sí se asocian directa e inmediatamente con discriminación. (ver cuadro)



**No podemos permitir, ni colectiva ni individualmente, que estas situaciones discriminatorias se mantengan como algo usual y normalizado.**

No obstante, muchas veces colegas, organizaciones y empresas son ciegas a estas situaciones de discriminación cotidianas y de “baja intensidad” como los chistes, comentarios y el ocultamiento de la orientación sexual e identidad de género que en ocasiones deben afrontar las personas LGBT+.

El mantenimiento de este continuo de discriminación por orientación sexual, expresión e identidad de género se pretende justificar a veces bajo el discurso de la no intencionalidad de discriminación de una forma explícita. Aunque provengan de sesgos inconscientes, no podemos permitir, ni colectiva ni individualmente, que estas situaciones discriminatorias se mantengan como algo usual y normalizado.

Conviene, pues, tomar la voz a nivel individual y al tiempo tener políticas empresariales e institucionales para prevenir, detectar y tener tolerancia cero ante estas situaciones de ocultamientos forzados, rumores y comentarios que resultan ofensivos para otras personas presentes y perturban la convivencia en nuestros contextos laborales.



## Si la sexualidad es una cuestión privada ¿por qué las empresas y otras instituciones empleadoras deben tener en cuenta la diversidad sexual, familiar y de identidad de género?



A menudo se escuchan discursos que impiden que las personas que no son heterosexuales hablen de su vida personal con naturalidad en el ámbito laboral: “La sexualidad es una cuestión privada: a mí no me importa lo que cada uno haga en su casa. No es necesario que las personas lesbianas o gays vayan hablando de su vida sexual en el trabajo”. Este ocultamiento es difícil de identificar y tiene como resultado el riesgo de invisibilizar la diversidad sexual y de generar situaciones de discriminación. Mientras las personas heterosexuales hablan con espontaneidad de sus parejas y familias, las personas LGBT+ enfrentan lo que se denomina homofobia liberal, que pretende reducir la diversidad sexual y de género a la estricta esfera de lo privado, obviando los afectos y las relaciones familiares de una parte de quienes trabajan en la empresa o institución. No poder ser uno/a mismo/a en el trabajo significa que es necesario callar o mentir. Esto entraña **una situación de desigualdad con respecto a las personas heterosexuales** que sí pueden compartir en el trabajo estas facetas esenciales de sus vidas.

La mayoría de las personas adultas pasan buena parte de su cotidianidad en el trabajo. Si no pueden ser completamente ellas mismas durante este tiempo, están ocultando un aspecto central de su identidad y **se está coartando el derecho humano al libre y pleno desarrollo de la personalidad**. Se ven, pues, obligadas a dejar una parte de sí mismas al entrar a trabajar, con las consecuencias que veremos que esto tiene no sólo para su desempeño profesional, sino para su propio bienestar. **El desarrollo profesional es una parte central de la autorrealización** y el empleo tiene un excepcional potencial de reconocimiento y autoestima en la vida de cualquier individuo.

Por otro lado, **de las relaciones de pareja y familiares derivan importantes derechos laborales a los que algunas personas LGBT+ corren el riesgo de renunciar** condenadas por esta ley del silencio: permisos por matrimonio, por fallecimiento, enfermedad o accidente del cónyuge o de sus familiares, no asistir a actos de networking, evitar espacios de encuentro informales (cenas de trabajo, cafés, encuentros “afterwork”...), o no asistir a eventos corporativos, de creación de equipos y viajes de incentivo, entre otros.

En las palabras de Juan Gabriel, un comercial de 39 años, podemos ver cómo el hecho de favorecer la visibilidad de las personas LGBT+ tiene un impacto en la vida laboral y el trabajador puede dar lo mejor de sí:

*“Yo no trabajaba en entornos especialmente homófobos. Sí que es cierto que de vez en cuando se oía algún chiste o insulto y yo no me sentía seguro para desvelar mi orientación sexual. El primer año acudí al viaje de incentivos con mi hermano, pero el segundo año dejé de ir: tenía miedo de ser reconocido como gay y ser yo el protagonista de esos rumores, chistes, comentarios y comedillas en mi empresa. Hoy mi empresa tiene un programa específico de inclusión de la diversidad sexual y ahora puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo. Soy más feliz y trabajo aún mejor de lo que lo hacía antes”.*

Aunque los datos de nuestra encuesta muestran que ha habido importantes mejoras y los datos de percepción de la inclusión del último año son más positivos que los de hace diez años, hay que subrayar que **un 15% de las personas LGBT+ han evitado alguna vez espacios o eventos corporativos** tales como comidas, cenas de trabajo o viajes de incentivo para evitar hablar o mostrar aspectos de su vida personal.

En estos eventos informales de asistencia no obligatoria no sólo se generan redes de trabajo interpersonales, sino también laborales, llegando en muchas ocasiones a tomarse decisiones y a comentarse proyectos que tienen que ver con la organización y de los que quedan fuera las personas que no participan en ellos. Por otro lado, en estas situaciones se generan lazos de confianza y relaciones de camaradería que también influyen en la posibilidad acceder a ascensos o a nuevos retos profesionales.



## ¿Realmente las personas LGBTQ+ ocultan su orientación sexual en el ámbito laboral?

Hace apenas poco más de una década que el matrimonio igualitario y la ley de identidad de género fueron aprobadas en España y Portugal. **La mayor parte de personas que son lesbianas, gays, bisexuales y trans han sido socializadas y educadas en un contexto en el que salirse de la norma heteronormativa suponía un importante estigma social** y, en determinados momentos y lugares, estar expuesto o expuesta a situaciones de bullying, acoso, rechazo o violencia. Por este motivo, **las personas LGBTQ+ comparten el denominado horizonte de la injuria: saber que puede haber otras personas que se sientan legitimadas para discriminarlas o rechazarlas por su orientación sexual o identidad de género.** En este sentido, se desarrolla un sentido de protección que pasa por el silencio o por ocultar (si es posible) esta característica de la personalidad en determinados espacios, contextos y situaciones. Muchas personas han experimentado e inclusive internalizado ese estigma. En cualquier caso, aunque no se haya vivido en primera persona, se hace presente el llamado **estigma anticipado, que consiste en aventurar un posible rechazo o discriminación** si se hace visible la orientación sexual o identidad de género minoritaria o no hegemónica.

Los importantes cambios legales y sociales que se han experimentado en España, Portugal y otros países de nuestro entorno han hecho que muchas personas salgan del armario, es decir, hagan visible su sexualidad e identidad de género, en numerosos ámbitos de su vida personal: con amistades, familia, vecindario... Sin embargo, **una parte importante de las personas LGBTQ+ que es visible en su vida cotidiana como persona lesbiana, gay, bisexual o trans, se ve obligada a ocultar esta faceta de su identidad en su espacio laboral,** es decir, volver al armario cada vez que acude a trabajar. Más de la mitad de trabajadores y trabajadoras LGBTQ+ no se pueden mostrar libremente como tales en sus empresas e instituciones.

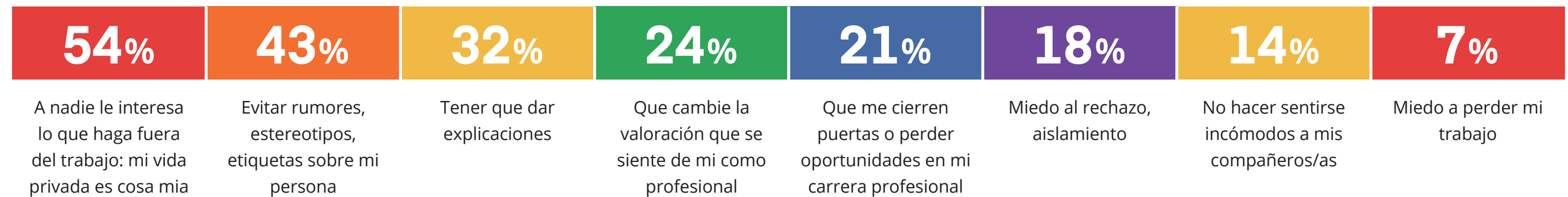
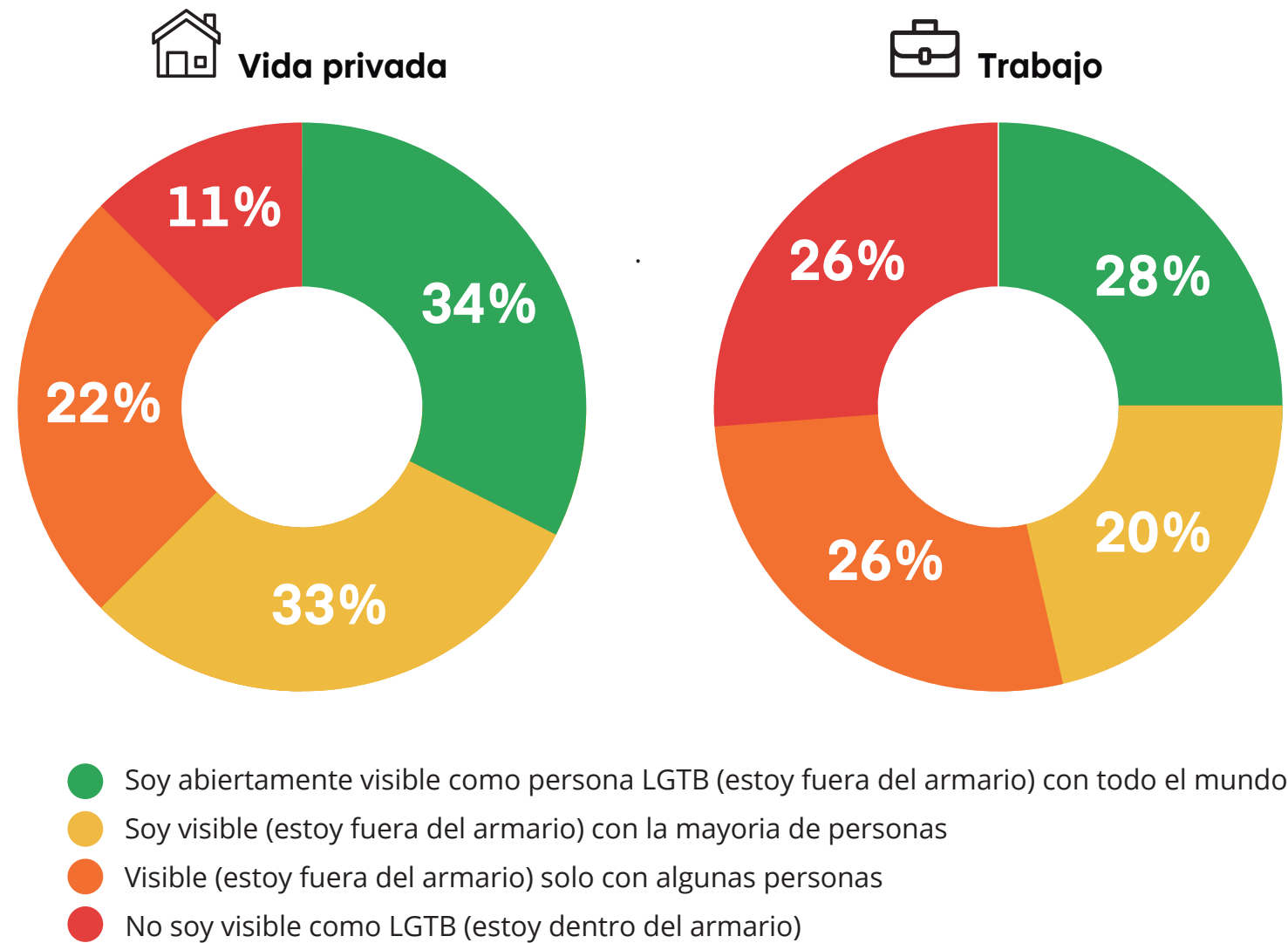


En el cuadro de la derecha se puede comprobar que este porcentaje es mucho mayor en el lugar de trabajo respecto a otros espacios de la vida privada, lo que pone de manifiesto que las empresas e instituciones españolas y portuguesas van por detrás del conjunto de la sociedad en el reconocimiento y respeto de la diversidad sexual, familiar y de identidad de género.

Un 54% de las personas LGBT justifica su invisibilidad en el trabajo con el argumento de que es una cuestión privada. Esta homofobia liberal internalizada, como veíamos en apartados anteriores, corre el riesgo de reforzar la naturalización de la discriminación.

Se podría establecer un paralelismo entre esta situación con el hecho de aceptar que una mujer que oculta un embarazo en una entrevista de trabajo o ante la posibilidad de un ascenso, lo hace por salvaguardar su intimidad o porque es una cuestión que sólo afecta a su vida privada, y no como una estrategia de autodefensa para evitar una posible situación discriminatoria.

Cuando preguntamos los motivos que dan las personas de la encuesta que no son completamente visibles como LGBT+, destacan los siguientes (se podían responder varios motivos):



Base LGBT no visibles en el trabajo, LGBT 829

Las personas LGBT+ **rehúyen en mucha mayor medida hablar de temas tan relevantes como su vida social, sus aficiones, sus afectos y sus familias.** Mientras que del total de los encuestados, un 93% hablan con entera libertad de su vida social en el trabajo, el colectivo LGBT sólo lo hace en un 84%; con respecto a las aficiones, las personas LGBT se sienten muy o bastante cómodas hablando de ellas en un 90% frente al 95% del total. En lo que respecta a la vida afectivo/sexual la diferencia es mayor y alcanza 16 puntos porcentuales. Pero el dato más alarmante es que **sólo el 55% del colectivo LGBT que tienen hijos/as se siente cómodo hablando de ellos**, frente a un 71% de personas del total que comparte este tema de conversación con bastante o total libertad. Podemos anticipar las limitaciones que tiene no hablar de los propios hijos e hijas en el trabajo, no sólo por las oportunidades perdidas para socializar con otras madres y padres, sino y, sobre todo, por la difícil gestión de imprevistos que surgen con los menores, como enfermedades, accidentes, cuestiones escolares sobrevenidas y acontecimientos similares.

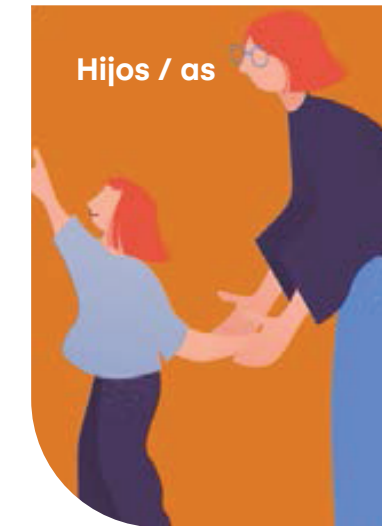
Así mismo, estos datos nos muestran que **la dificultad para el colectivo LGBT+** no viene tanto de hablar de determinados aspectos de su vida privada (aficiones y vida social), sino **de hablar de aquellas cuestiones que pueden visibilizarles** como personas LGBT+, es decir, de su vida afectiva y sexual y de sus familias (hijos e hijas).

Conjuntamente con esta interiorización de la homofobia liberal, opera el miedo a encontrarse con colegas, superiores, clientes, usuarios o estudiantes que forman parte de la minoría con actitudes abiertamente homofóbicas, lesbofóbicas, bifóbicas o transfóbicas que, por desgracia, siguen pre-

### No se expresan libremente

% Muy a menudo / bastante a menudo

NO LGBT+	95%	93%	92%	71%
LGBT+	90%	84%	73%	55%



Total muestra **NO LGBT+** n=7442  
Total muestra **LGBT+** n=1147

sentas en nuestras sociedades a pesar de los importantes avances sociales que se han dado. Así, si una persona no se ha mostrado como abiertamente respetuosa con la diversidad sexual e identidad de género, las personas LGBT+ pueden tener recelos antes de visibilizarse como tales.

Por este motivo, como veremos más adelante, es muy importante para crear ambientes inclusivos el que no sólo las personas LGBT+ se hagan visibles, sino también la amplia mayoría de personas que son aliadas en la tarea fomentar el respeto de todas las personas, sea cual sea su orientación sexual o identidad de género.

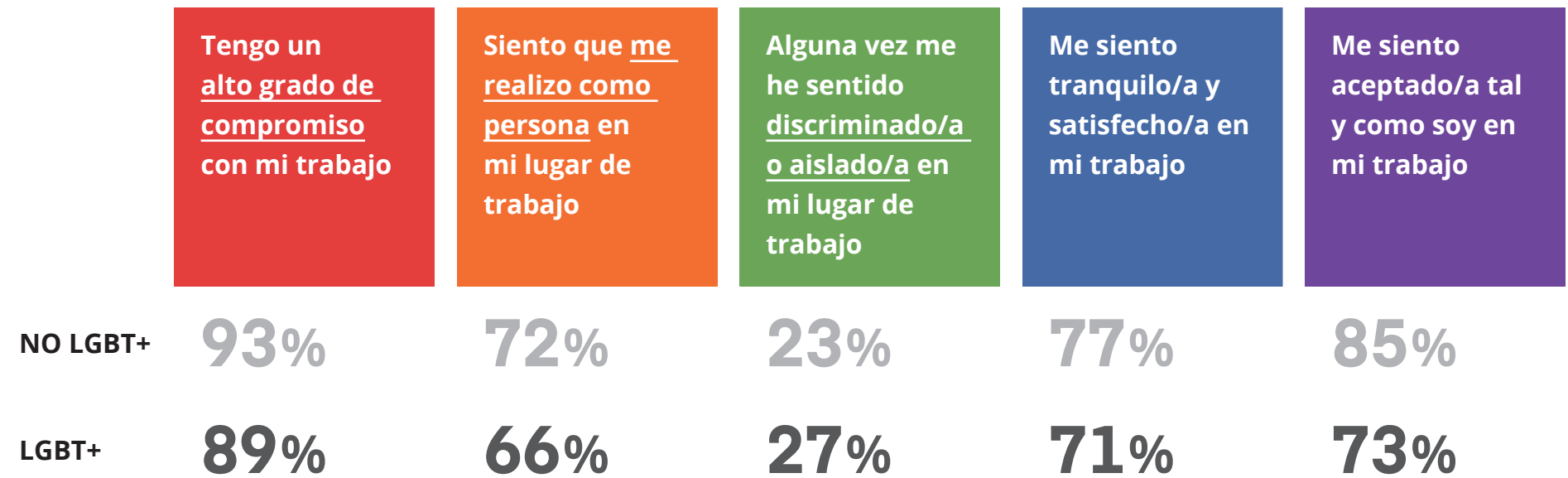
**Si una persona no se ha mostrado como abiertamente respetuosa con la diversidad sexual e identidad de género, las personas LGBT+ pueden tener recelos antes de visibilizarse como tales.**

Además de esta interiorización y reproducción de la homofobia liberal, se señalan otras razones que afectan directamente a las posibilidades de realización y desarrollo profesional. La principal es **evitar estereotipos o prejuicios** que se aplican sobre lesbianas, gays, bisexuales y trans (43%); pero también tener que dar explicaciones (32%); que la orientación sexual o la identidad de género borren o se pongan por delante de otras características de su personalidad y de sus competencias profesionales (24%); por ejemplo, pasar de ser la responsable de comunicación, a ser “la lesbiana de comunicación”.

Los siguientes motivos, aunque disminuyen en porcentaje, incrementan las consecuencias exclusivamente laborales y son una muestra de una anticipación del estigma: perder oportunidades laborales (21%), **miedo al rechazo o aislamiento** (18%) y, en último extremo, perder el trabajo (7%). Existe un significativo porcentaje de respuesta en un ítem que expresa una importante interiorización del estigma: no hacerse visible como LGBT+ para no hacer sentir incómodos a compañeros y compañeras (14%).

El llamado **estrés de las minorías hace que la gente que no es heterosexual o que es trans dedique esfuerzos a controlar su información**. Energías que, de otra manera, se dedicarían a otras cuestiones laborales. Asimismo, la presión ejercida sobre las minorías tiene una **mayor incidencia en cuadros de estrés y depresión** que eleva esta problemática a una cuestión de salud pública, incrementando, además, los datos de absentismo laboral. Por eso, posibilitar la visibilidad LGBT+ mejora las condiciones laborales y la productividad, y las empresas e instituciones deben potenciar que todos y cada uno de sus trabajadores y trabajadoras puedan dar la mejor versión de sí mismos sin cercenar una parte de su personalidad.

### Hay compromiso laboral pero la realización personal, tranquilidad y sentimiento de aceptación son inferiores



Total muestra **NO LGBT+** n=7442. Total muestra **LGBT+** n=1147. Mayor percepción en gays.

No ser uno mismo o una misma en el trabajo tiene una relación directa con la motivación y el sentimiento de pertenencia, lo que a su vez tiene repercusiones negativas en los datos de productividad, el techo de cristal y la innovación. Por ello los datos de confort en el trabajo de este estudio muestran siempre ratios más desfavorables entre colectivo LGBT+ respecto a los del total de encuestados. Un 89% de personas LGBT+ sienten un alto grado de compromiso con su trabajo frente a un 93% del total. Un 71% se siente tranquilo/a y satisfecho/a en el trabajo respecto a un 77% del total. El 66% siente que se realiza como persona a través de su trabajo, frente al total que lo hace en un 72%; Solo un 73% se siente aceptado como es, frente al 85% del total y se han

sentido cuatro puntos porcentuales (27%) más veces discriminados o aislados que el total de encuestados (que se han sentido así en un 23%).

**Los datos de confort en el trabajo de este estudio muestran siempre ratios más desfavorables entre colectivo LGBT+.**

## ¿Es suficiente contar con políticas generalistas de diversidad e inclusión?

La diversidad derivada de la orientación sexual y la identidad de género **no puede ser abordada de forma aislada de otros vectores de diversidad** que nos atraviesan a cada individuo. Las empresas e instituciones tienen que establecer políticas comunes de diversidad e inclusión acompañadas de otras específicas para cada uno de los colectivos o características personales y grupales que pueden generar situaciones de vulnerabilidad, incomodidad, desigualdad y, en último extremo, discriminación o violencia verbal, simbólica e incluso física.

No hay minorías más importantes que otras, pero sí situaciones de inequidad que afectan a capas de población más amplias que a otras. Y esta diferenciación no sólo se aprecia de modo local, sino también a nivel sectorial o empresarial. El análisis cualitativo de los comentarios que las personas escribían en la pregunta abierta de la encuesta de clima de ADIM muestra que **en España hay una mayor preocupación por las dimensiones de género, talento senior y etnicidad**, mientras que **en Portugal prevalecen las cuestiones referidas a género y raza**.

No se puede trabajar la inclusión a retales o de forma dispersa y disgregada, la inclusión es solo una y desde las políticas empresariales e institucionales se debe atender a todas sus dimensiones:



**Género: mujeres, liderazgo femenino y masculinidades.**



**Balance de vida personal y profesional desde la perspectiva de la corresponsabilidad.**



**Edad: talento senior, pero también milenials**



**Orientación sexual e identidad de género (LGBT+): con una especial alerta sobre la inclusión de las personas trans.**



**Etnicidad, cultura, diversas espiritualidades y creencias, así como prevención del racismo y discriminación derivada de distintos rasgos fenotípicos.**




**Diversidad de capacidades y diversidad funcional.**

Aunque cada dimensión presenta retos y demandas específicas, **existen numerosas sinergias entre ellas y una gran variedad de lecciones aprendidas en el trabajo de inclusión con cada uno de estos colectivos que se pueden aplicar transversalmente**. Por otro lado, cuando se trabaja alguno de estos vectores de diversidad, se está al mismo tiempo trabajando el resto, por lo que **se genera un efecto multiplicador**. La presencia y visibilidad de distintas diversidades son el testimonio de que estamos ante ecosistemas laborales diversos.

Por otro lado, y aunque todavía existe una gran demanda de investigación, es necesario empezar a trabajar con urgencia en empresas e instituciones desde la perspectiva de la interseccionalidad: **muchos empleados y empleadas encarnan varias de estas dimensiones** y van a requerir una atención más ajustada e integral. Por ejemplo, la invisibilidad de las mujeres lesbianas frente a la visibilidad de la homosexualidad masculina genera un mayor riesgo de vulnerabilidad y unas necesidades específicas a la hora de trabajar su integración completa. Así mismo, las personas LGBT+ con discapacidad, que son mayores o pertenecientes a una minoría étnico racial se enfrentan a retos más considerables que otros colectivos.

## ¿Por qué debemos trabajar estas cuestiones?



Ya se ha señalado que estamos ante una cuestión de derechos humanos y de justicia en la que las organizaciones (empresas, entidades públicas y privadas, universidades...) tienen una gran capacidad de generar cambio social y posibilitar espacios de realización personal, profesional y de bienestar. **Tanto organismos supranacionales, como la Unión Europea y los gobiernos estatales y regionales han articulado un aparato legal que obliga a todas las organizaciones a asegurar el respeto de las personas LGBT+.** Naciones Unidas, a través de su programa “Free and Equal” (libres e iguales) conmina a las empresas a garantizar el respeto de este colectivo en su conjunto, así como de empleados, clientes y usuarios. **En el caso de las empresas, no se puede separar la justicia y de cumplimiento de las normas legales con la búsqueda del beneficio económico,** pero las tres esferas se retroalimentan y no es posible disociar el concepto de justicia de la cuenta de resultados. La coherencia entre estos tres niveles es vital para generar una estrategia viable y una barrera frente a cualquier acción de cuestionamiento interno o externo (boicot). En los siguientes epígrafes desarrollamos cada uno de estos elementos.



### Es justo

Además de ser sostenibles económicamente, cada vez más empresas e instituciones son conscientes del crucial papel que tienen en el reconocimiento efectivo de los derechos humanos y en la construcción de sociedades igualitarias e inclusivas. Su gran potencial de transformación no sólo deriva de sus variados ámbitos de actuación, sino de su capacidad de convertirse en motor de cambio social, por ejemplo, a través de sus campañas de comunicación.

**Reconocer la diversidad, todas las diversidades, ayuda a las organizaciones a salir de su zona de confort institucional y las reta a potenciar la creatividad e innovar** para permitir que nuestras empresas e instituciones sean espacios en los que todas las personas que los conforman puedan ser felices y desarrollar toda su potencialidad, sea cual sea su orientación sexual o identidad de género. De este modo, hacer explícita la responsabilidad social construyendo una reputación corporativa inclusiva, revierte en un gran impacto sobre el acceso a inversores, proveedores, socios/as, clientes, usuarios/as, estudiantes y, especialmente, a los mejores perfiles profesionales.





## Lo exige la ley

Lograr la igualdad efectiva de las personas LGBT+ es responsabilidad conjunta de los gobiernos, a través de las leyes y las políticas públicas, y de las organizaciones, que no sólo deben poner empeño en asegurarse de que sus procedimientos están alineados con los requerimientos legales, sino que pueden **dar prioridad a estas cuestiones y ser referente para otras empresas, instituciones y agentes sociales**. Asimismo, es importante que las empresas e instituciones asociadas, proveedoras y de distribución lo estén igualmente, ya que de lo contrario se generan riesgos para la reputación de la empresa o entidad que las contrata.

La normativa nacional y europea **exige la igualdad de oportunidades y la no discriminación por motivos de orientación sexual e identidad de género** en el ámbito laboral. Tanto Portugal como España, así como muchas de sus entidades autonómicas y locales, son territorios que ya han regulado de forma pionera la inclusión de las personas lesbianas, gays y bisexuales y, de forma específica, de las personas trans, a través de leyes de identidad de género. **Es crucial conocer y cumplir estas leyes**. No hacerlo supone un riesgo legal y reputacional, pero hacerlo y comunicarlo adecuadamente puede constituir al mismo tiempo una ventaja competitiva en términos de reconocimiento, de marca de empleador o de crecimiento económico, accediendo a clientes, usuarios y estudiantes que de otro modo nos estarían vetados.



## Suma talento

Reconocer y valorar la diversidad LGBT+ nos permite atraer, gestionar y retener el talento, de modo que ninguna persona valiosa deje de trabajar con nosotros por su orientación sexual o identidad de género. Desde la perspectiva del talento, el llamado “armario” por orientación sexual o identidad de género tiene un coste muy alto en términos de mermas en productividad e innovación. **Contar con políticas inclusivas hace más accesible y menos costosa la atracción del mejor talento**. Si no pueden ser ellas mismas en sus entornos laborales, las personas lesbianas, gays, bisexuales y trans están sometidas a un estrés específico y enfrentan un techo de cristal que también penaliza a la organización, ya que corre el riesgo de expulsar o no contar con los profesionales más adecuados para cada puesto. Las políticas y departamentos de recursos humanos son, por tanto, lugares privilegiados desde donde argumentar y dinamizar este tipo de políticas inclusivas pero, como veremos más adelante, no son los únicos que pueden y deben tomar este protagonismo.





## Las personas LGBT+ también son usuarias, consumidoras, clientes o estudiantes

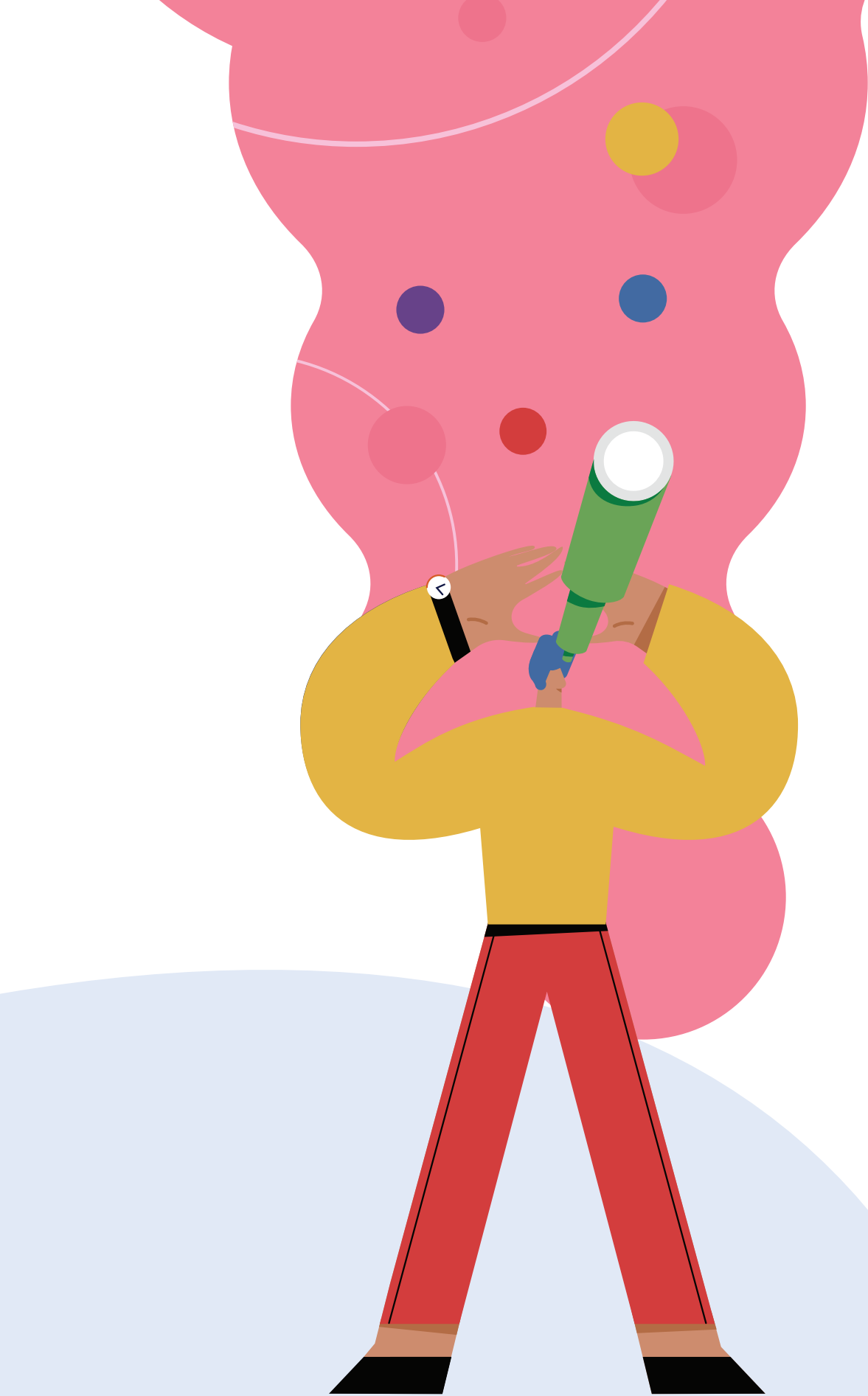
Reconocer, valorar y comunicar que somos empresas e instituciones diversas, también en lo que se refiere a la orientación sexual y la identidad de género, hará que se nos perciba como un espejo de la sociedad en la que nos integramos. No sólo por parte de las personas LGBT+, sino por parte de todos aquellos individuos que valoran la diversidad. Así mismo, **el colectivo de personas LGBT+, que supone en torno al 10% del total de la población, presenta características y demandas propias** en muchos ámbitos de consumo y compra que conviene tener en cuenta para poder acercarnos a él y tratarlo de forma adecuada.

Solo una vez que tenemos claro como política institucional que hemos apostado y cubierto los dos hitos (justicia y cumplimiento de la ley) podemos ser coherentes con nuestra cultura organizacional y pensar en trabajar la diversidad sexual, familiar y de identidad de género como ventaja competitiva. De otra manera estaríamos cayendo en lo que se denomina **“pinkwashing”** (que podríamos traducir como “darse un barniz rosa”), es decir, tener políticas meramente cosméticas frente al colectivo LGBT+ que sólo buscan beneficiarse de este grupo de consumidores y usuarios sin apostar decididamente por el respeto y la integración. En este caso **se corren numerosos riesgos de sufrir un efecto bumerán negativo** por intentar aparecer como una entidad o empresa respetuosa o que defiende la diversidad LGBT+ sin serlo.

Dicho esto, **determinados sectores de personas LGBT+ tienen necesidades y pautas de consumo específicas que las empresas e instituciones pueden tener en cuenta para dar servicio a estos nichos específicos** como una forma de integrar. Por ejemplo, determinadas clínicas de reproducción asistida se han especializado en atención a mujeres lesbianas que desean concebir y España es hoy un referente en este tipo de servicio al que acuden mujeres de todo el mundo. Lo mismo ocurre con el turismo LGBT+, en el que diversos destinos de España y Portugal son hoy especialmente valorados por el colectivo que estima no sólo el contexto de acogida a nivel legal y social, sino la existencia de servicios que tienen en cuenta su realidad.

En el ámbito de la educación superior, las universidades públicas están mirando a sus semejantes en el ámbito anglosajón, donde saben que es importante tener en cuenta al alumnado LGBT+ y al personal docente e investigador de este colectivo. Por ello, llevan décadas implementando oficinas o centros específicos sobre diversidad sexual o para LGBT+ que varias universidades públicas que han participado en ADIM están comenzando a replicar adaptándolo a su realidad. De este modo, las universidades no sólo se dedican a promover la investigación y la docencia de cuestiones referidas a la diversidad sexual, sino que atienden las necesidades específicas del alumnado, del profesorado y del personal de administración y servicios.





## De lo táctico a lo estratégico

Para que las políticas de diversidad e inclusión pasen a formar parte de la cultura compartida y sean asumidas por los distintos agentes que participan en el día a día de la empresa o institución, formando parte de las estructuras organizacionales y de la misión corporativa, es esencial que no surjan como acciones aisladas, sino que tienen que formar parte de la estrategia de la organización. De forma muy somera, definimos estrategia como un proceso sistemático para lograr un objetivo. Un plan estratégico requiere una meta, una reflexión y una planificación pormenorizada que nos permita visualizar el camino a seguir para lograr nuestro objetivo.

**La gestión estratégica de las organizaciones requiere recursos -principalmente personas que diseñen, implementen, controlen y evalúen- y también presupuestos y recursos materiales** (espacios, apoyo logístico, etc). Tanto las personas como los recursos deben articularse en un plan específico de inclusión y diversidad LGBT+, que puede y debe incorporarse en otros más amplios de diversidad, tal y como se ha indicado.

En algunas universidades y empresas, estos planes se articulan en una estrategia de Diversidad e Inclusión y en otras se asocian con planes específicos de igualdad LGBT+ o se incorporan a los planes de igualdad de género.

Cada empresa, universidad o institución debe elegir operativizar su plan a través de la manera que le pueda dar mayores posibilidades de alcanzar sus objetivos de forma exitosa. En cualquier caso, este plan constituirá un mapa que indique el camino a seguir y que prevea los cambios necesarios en caso de que las cosas no salgan según lo esperado.

Una vez diseñado el plan **estratégico es muy práctico traducirlo a un cuadro de mando**, una matriz en la que se detallan los indicadores clave de desempeño o KPIs por sus siglas en inglés (Key Performance Indicator) que en todo momento van revelando el cumplimiento o no de los objetivos marcados.

**La ley de protección de datos contempla medidas extraordinarias para salvaguardar la identidad de género y la orientación sexual** de las personas, pero eso no significa que no se pueda medir y controlar el desarrollo del plan estratégico de diversidad e inclusión LGBT+. No se podrá evaluar, por ejemplo, como se suele hacer con las políticas de igualdad de género, recurriendo a indicadores numéricos de mujeres en puestos de liderazgo y con otros indicadores desagregados por sexo. Pero sí se podrán medir rubros extraídos de las encuestas internas de clima u otros hitos que puedan ser de relevancia: como la cantidad de aliados vinculados a la red LGBT+ o el número de asistentes voluntarios a las sesiones de sensibilización.

Una vez que se ha desarrollado un plan estratégico, se desplegará el **plan táctico, que es el sistema que permitirá ejecutarlo a través de acciones concretas**. No pocas veces las organizaciones comienzan la casa por el tejado y se lanzan, por ejemplo, a la ejecución de acciones de comunicación sin haber hecho el trabajo previo de reflexión y desarrollo del plan estratégico. La apuesta es arriesgada y en ocasiones puede salir bien, pero hay una falta de coherencia entre lo que comunicamos y lo que hacemos y esta desconexión puede llegar a tener un alto riesgo reputacional. No sólo ante el colectivo de personas LGBT+, sino ante el conjunto de miembros de nuestra organización y las personas que entran en contacto con ella.

## ¿De quién es responsabilidad incluir la diversidad e inclusión LGBT+ en empresas e instituciones?

Si las políticas de diversidad e inclusión adquieren carácter estratégico, **deben también constituir un elemento transversal a la organización**. Aunque la estrategia de diversidad e inclusión -cuando la hay y según las empresas o instituciones- suele residir en las direcciones de talento, recursos humanos, unidades de igualdad o en el equipo de responsabilidad social corporativa, es un elemento que debe atravesar toda la organización, ya que afecta a todos sus grupos de interés (stakeholders en el lenguaje de la gestión empresarial), a todos los departamentos y a toda la cadena de intervención.

Si bien el lugar de trabajo es el vector principal de las políticas de diversidad e inclusión, no podemos olvidar que tanto los inversores (en las empresas privadas) como los y las responsables de las políticas públicas (en las universidades e instituciones públicas) están **cada vez más atentos a la reputación corporativa de las organizaciones a la hora de tomar decisiones de financiación, y la inclusividad es uno de los atributos de esta reputación**. Por otro lado, las legislaciones extreman sus exigencias en inclusividad a la hora de poder optar a la contratación pública y el colectivo de clientes/usuarios/alumnado/ciudadanía LGBT+ exige cada vez con más fuerza verse reconocido y sentirse incluido.

A la hora de elegir asociados, firmar convenios, optar por proveedores y distribuidores, es vital que los lineamientos estratégicos de nuestras contrapartes sean coherentes con los nuestros, ya que una mácula en su expediente puede dañar nuestra imagen institucional o de marca, tirando por tierra todo el trabajo realizado. De esta manera, proveedores, empleados/as, clientes, inversores, administraciones y sociedad son todos beneficiarios y acreedores de nuestra estrategia de diversidad e inclusión.

Si estamos ante una apuesta estratégica y un concepto transversal dentro de la organización que afecta a todos sus grupos de interés, **su adecuado despliegue merita igualmente un equipo de personas multidisciplinar que lo pilote adecuadamente en cada uno de los eslabones de la cadena**. No en pocas organizaciones, el locus organizativo de la diversidad e inclusión **se delega exclusivamente en el equipo de recursos humanos**. Pero, si por ejemplo queremos ser inclusivos en nuestras comunicaciones internas y externas (publicidad o redes sociales, entre otras) ¿qué alcance o conocimiento tiene dicho equipo para tomar decisiones sobre esta materia?



Una estrategia transversal requiere un equipo transversal y un objetivo estratégico debe ser reportado a la máxima cúpula de decisión, que será quien le dará unidad y coherencia. Por supuesto, cada una de las áreas funcionales tienen sus propios objetivos y metodologías, pero si se quiere propiciar un ambiente de respeto y construir una potente marca de empleador, se trabajará la inclusión a lo largo de todo el ciclo de vida del empleado.

Si somos empresas y nos interesa el cliente/usuario, cuidaremos además especialmente nuestras políticas de marketing y comunicación externa a lo largo de toda la cadena de valor para que sean coherentes con nuestra misión organizacional.

**Cada una de las áreas funcionales tienen sus propios objetivos y metodologías, pero si se quiere propiciar un ambiente de respeto y construir una potente marca de empleador, se trabajará la inclusión a lo largo de todo el ciclo de vida del empleado.**

La ecuación se complica cuando la **organización es global** y tiene representaciones en países donde la inclusión LGBT+ tiene desarrollos muy dispares. La organización debe garantizar que la cultura inclusiva de la matriz prevalezca, capitalizando las sinergias que necesariamente se producen a través de las lecciones aprendidas de las unidades más avanzadas en este campo y garantizando, como mínimo, que **nuestra organización constituya al menos una embajada que garantice los mismos derechos y oportunidades a todos los trabajadores y trabajadoras a nivel global**. Garantizar esta ecualización exige contar con una estrategia también internacional. Además de por justicia, recordemos que, si bien internet aporta una ventaja competitiva a nivel mundial, implica también una reputación que es global.



## ¿Qué retos vamos a encontrar?



En apartados anteriores de este documento ya se ha hecho hincapié en la **urgencia de huir de alineamientos tácticos** a la hora de implementar políticas de diversidad e inclusión para el colectivo LGBT+. La opción táctica se materializa en una **colección de acciones inconexas e incoherentes** frente a lo que sería una estrategia general asentada en una apuesta real por el respeto y la integración. Por desgracia, este parece haber sido uno de los errores más frecuentes a la hora de intentar implementar buenas prácticas de diversidad en algunas empresas y organizaciones en España y Portugal. En el breve lapso de tiempo en que se lleva trabajando la inclusión y sobre todo la gestión de la diversidad LGBT+, se pueden extraer una serie de lecciones aprendidas e identificar algunos grandes retos y alertas a tener en cuenta que destacamos en los siguientes puntos.

**La tolerancia lleva implícita ciertos matices de condescendencia, como si la heterosexualidad supusiera una circunstancia que gozara de una mayor legitimidad.**



### La condescendencia de la tolerancia

No es necesario retrotraerse mucho en el tiempo para encontrarnos con un pasado cercano de persecución legal y social de la homosexualidad, bisexualidad y transexualidad en la historia reciente de España y Portugal. Un tiempo en que estas orientaciones e identidades de género eran colocadas en el ámbito de la delincuencia o la enfermedad. No ha sido hasta la llegada de la democracia a ambos países, que ambas fueron despenalizadas. Con estos antecedentes de rechazo, compasión y lástima, no es de extrañar que los primeros movimientos positivos hacia el colectivo LGBT+ se fundamentaran en el discurso de la tolerancia. Aunque esto supuso un acercamiento más positivo que los estadios anteriores, la tolerancia lleva implícita ciertos matices de condescendencia, como si la heterosexualidad supusiera una circunstancia que gozara de una mayor legitimidad.

En nuestros días, la inclusión de la diversidad sexual alude a la necesidad de trabajar para que la igualdad de derechos de las personas LGBT+, ya plenamente reconocida por ley, sea lograda de una forma real y efectiva a nivel social. El concepto de inclusión en ningún caso pretende que los modelos de familia o de vida de las personas LGBT+ se ajusten a los que predominan en el colectivo heterosexual, sino a la asunción de la diferencia de orientación e identidad sexual como algo cotidiano y habitual. Un paso más allá del respeto y la inclusión supone la **celebración y potenciación de la diversidad como elementos enriquecedores de las organizaciones y de la sociedad en general.**



## Los retos del activismo a la gestión organizacional

Los grupos activistas y las asociaciones LGBT+ que trabajan el cambio social defienden nuevos valores sociales, mientras que las actitudes inmovilistas se convierten en guardianes de las viejas creencias que mantienen las desigualdades. **El activismo ocupa un lugar a veces incómodo porque su misión es romper las inercias del pasado y el cambio no supone un entorno de confort**, aunque sea necesario. Si los grupos activistas no hubieran defendido la igualdad de derechos y oportunidades de las personas LGBT+, probablemente este colectivo continuaría hoy en día relegado a una importante marginación, como de hecho continúa ocurriendo en multitud de países.

Estas demandas activistas pueden acompañar el gran potencial que la empresa y las instituciones tienen como agentes de cambio social, sobre todo si se vinculan con los esfuerzos del asociacionismo y los gobiernos para resolver los problemas que acucian a las comunidades en las que operan. Junto a la defensa de los derechos humanos de las personas LGBT+, las corporaciones articulan sus propuestas de gestión y programas de diversidad e inclusión. **Fluyen paralelos, pueden ser complementarios** y generar multitud de sinergias, aunque en ocasiones no sigan las mismas lógicas y estrategias.



## Hacia un acercamiento crítico de la diversidad

Las políticas de diversidad e inclusión en general, y del colectivo LGBT+ en particular, suponen un cambio de mentalidad muy reciente. Nos hallamos pues **en un proceso de prueba y error en el que se experimentan nuevas fórmulas que suelen surgir de entornos de profundo debate**. Unas funcionan y otras no, pero casi siempre requieren ser sometidas a una constante revisión. En este contexto se perfilan tres fórmulas distintas de implementación de la diversidad en las organizaciones:

- **Diversidad ciega**, celebra la diversidad sin hacer un análisis crítico de si cada una de las minorías es tratada con equidad. Esta visión es muy frecuente en multitud de memorias anuales que celebran que la organización tiene una plantilla equilibrada sin pararse a evaluar, por ejemplo, si el talento femenino siempre ocupa los puestos de menor decisión y peor remunerados, o si las personas LGBT+ tienen mayores dificultades para hablar de su identidad en el entorno laboral o ascender en la carrera profesional.

- **Diversidad copo de nieve**, es una forma de negación de la discriminación y se parapeta en casos individuales de éxito para justificar una actitud inclusiva. Si Obama ha llegado a la presidencia de los Estados Unidos, el debate sobre la inclusión de la población de color queda zanjado. Si hay un hombre gay en un puesto de responsabilidad, en nuestra empresa no es necesario trabajar estos temas.
- **Diversidad crítica**, asume que -lastradas por las inercias del pasado, por los sesgos inconscientes o por otro tipo de barreras internas o externas- ciertas minorías tienen más dificultades para acceder a la igualdad efectiva de derechos y oportunidades. Es necesario indagar en los motivos que generan estas dinámicas para identificarlos y erradicarlos.





## Revolución y el riesgo de involución

En diversidad, como en otros campos, se tiende a pensar que los hitos conquistados prevalecerán sin necesidad de ser vigilados. Las políticas de diversidad e inclusión, ya se ha dicho, **requieren la fijación de un objetivo consensuado, una planificación exhaustiva y un control constante del desempeño.** Si la pasividad en estos procesos tiene un coste considerable, no es menor el riesgo de la revolución en el seno de las organizaciones. Optar por cambios drásticos y pendulares puede acabar causando reacciones de rechazo si las decisiones no fueron tomadas de forma fundamentada, no fueron debidamente explicadas ni acompañadas, identificando dónde se encontrarán las posibles resistencias y cómo se van a abordar si finalmente se hacen presentes. El cambio es siempre complejo en las organizaciones, pero cuando además tiene que ver con la diversidad, es aún más delicado. En definitiva, para algunas personas, estamos hablando de unos temas que implican un cambio cultural de actitudes y prácticas que en ocasiones están fuertemente enraizadas en las creencias y los valores.



## Modelo de diversidad e inclusión global

Uno de los grandes retos de las organizaciones y empresas globales es implementar los valores y atributos de su cultura en cada una de sus filiales, donde la mayor parte de los equipos se identifican con una cultura local en ocasiones diferente e incluso incompatible. **No solo las diferencias culturales constituyen una barrera, hay ocasiones en las que la propia legislación local hace imposible el desarrollo normal de los valores de inclusión de una organización transnacional en el tratamiento de las personas LGBT+ en las empresas.** Por ejemplo, aquellos países en los que las personas homosexuales, bisexuales y trans están perseguidas con riesgo de cárcel o muerte. Existen países en los que trabajar sobre diversidad sexual e identidad de género está igualmente penado por ley.

Podemos recoger tres modelos esenciales de gestión de la diversidad LGBT+ por parte de las empresas y organizaciones globales. Por un lado, está la **política “donde fueres, haz lo que vieres”**, que hace que las organizaciones se limiten a plegarse a las normas y exigencias locales renunciando a su propia cultura e identidad y dejando a sus trabajadores LGBT+ desamparados. **El modelo “embajada”** da cobertura local a personas expatriadas y trabajadores/as LGBT+ locales según los alineamientos de la matriz, pero sólo al interior de la organización. Por ejemplo, reconocer derechos laborales a las parejas del mismo sexo y sus hijos/as, aunque las leyes locales no las reconozcan como tales. Y finalmente está el modelo **“agente de cambio”**, en el que la empresa o entidad no emprende una cruzada individual por fomentar la inclusión local, pero sí trabaja en alianza con agentes locales como asociaciones, ONG o administraciones para lograr avances para los derechos LGBT+ en las áreas en las que opera.





## ¿Cómo generar un cambio cultural respecto a la diversidad LGBTQ+ en empresas e instituciones?

Cuando una organización decide implementar una política de diversidad e inclusión LGBTQ+, de forma implícita **está propiciando un cambio cultural que necesariamente requiere la transformación de muchas dinámicas, mentalidades y procesos**. No es fácil, y aún lo es menos cuando se trata de una organización grande y compleja.

Pero el cambio es inherente a la innovación y al éxito y, por ello, ha sido motivo de multitud de estudios y manuales que lo han diseccionado descomponiéndolo en un proceso detallado que, si se sigue adecuadamente, aporta garantías de éxito.

El proceso de implementación del cambio que proponemos a continuación se divide en ocho pasos diferenciados que permiten sistematizar esfuerzos.



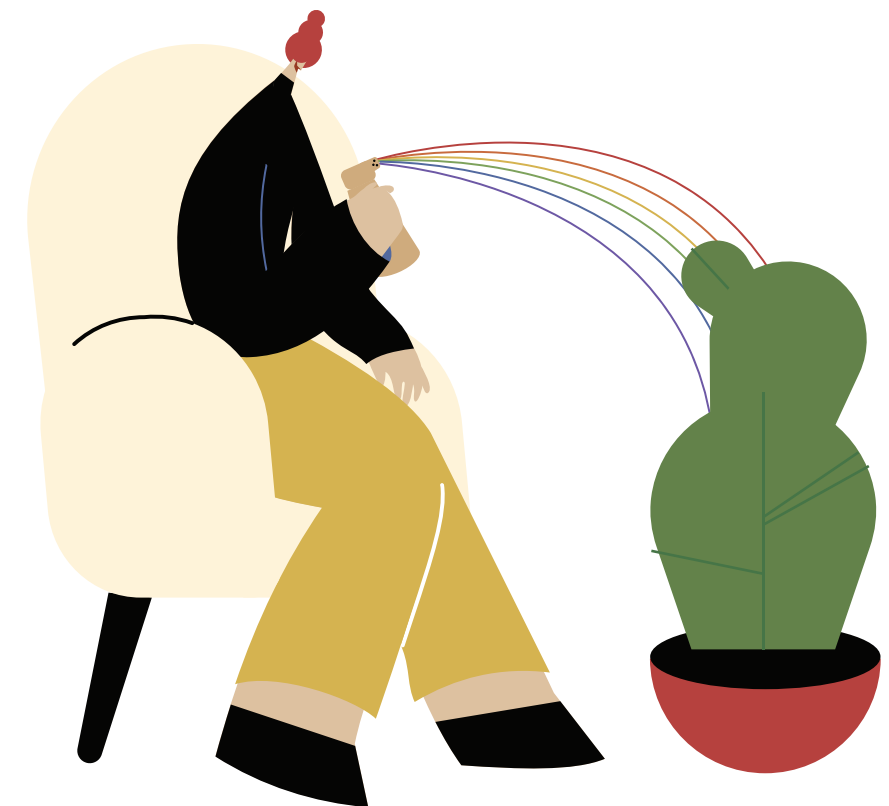
### Sentido de urgencia

Desde una perspectiva de implementación de medidas de diversidad crítica, **el primer paso es conocer pormenorizadamente el punto de partida** desde el que se comienza. Se necesitan datos, estar al corriente con detalle de nuestro estatus quo, a través de **encuestas de clima, focus groups, informes internos, etc.** No se debe caer en la complacencia de afirmar que se es una organización inclusiva porque no se ha gestionado ningún caso de acoso por orientación sexual e identidad de género. Hay que recordar que en entornos no inclusivos la homofobia, lesbofobia, bifobia y transfobia con frecuencia se naturalizan y las personas que la sufren la internalizan como algo habitual que hay que soportar o lidiar con ello.

A algunas organizaciones, este sentido de la urgencia les viene dado por **una situación sobrevenida, por un problema grave que en su momento no supieron gestionar** o por una nueva exigencia legal o administrativa. Siempre es más fácil, y casi siempre más barato, ser proactivos que reactivos.

Una vez se refuerza la necesidad de abordar la diversidad LGBTQ+ con la legitimidad que aportan los datos, **es vital transmitir esa urgencia al máximo órgano de gestión**, sin olvidar el importante papel que pueden jugar los sindicatos. Cuando nos dirigimos al Comité de Dirección o Consejo de Administración de una empresa, conviene hablar su

idioma, de modo que -además de los argumentos de justicia, derechos humanos y ajuste a la legalidad- se deben traducir los rubros de nuestras pesquisas a variables como: situaciones en las que hay una alta exposición al riesgo o procesos que generan coste si no son abordados y que aumentan las oportunidades si lo son. Asimismo, es importante ligar todos estos argumentos a los atributos de la cultura y a los valores de la organización.





## Construir un equipo de trabajo

Necesitamos un equipo que pilote este cambio y que, al tratarse de una tarea transversal, conviene que sea multidisciplinar. No es necesario que para todos sus miembros se trate de una asignación exclusiva, puede ser una misión que se añade a otras tareas, pero que **requiere altas dosis de motivación, pues implica resiliencia, profesionalidad (en este punto se recomienda precaución ante el intrusismo y la falta de conocimiento de estas cuestiones) y disponibilidad.**

El trabajo en cuestiones de diversidad LGBT+ puede venir dinamizado simultáneamente **de abajo a arriba** (a través de demandas de grupos de trabajadores/as, sindicatos, grupos de interés); y de arriba a abajo, desde las estructuras más altas de toma de decisiones de la organización. En cualquier caso, al apoyo de la alta dirección de la organización es vital. El grupo que pilote el cambio debe reportar al máximo órgano y el liderazgo de la empresa u organización se debe implicar activamente: asistiendo a los eventos internos y reforzando mensajes, sobre todo en las fases iniciales.

Si se relegan las políticas de inclusión LGBT+ a entidades más o menos externas (como la fundación de una empresa), no se le están dando suficientes herramientas para ejecutar, medir e incentivar. Si los guardianes de las políticas de inclusión son el equipo de comunicación, se está expuesto a un grave riesgo de reputación, ya que se puede acabar por tener que vender humo. Esto no significa que tenga que haber un coordinador de diversidad en cada departamento, pero si una dirección empoderada que coordine un grupo motor o “task force” multidisciplinar.

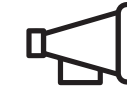
Muchas empresas multinacionales con matrices fuera de la península Ibérica que tienen políticas de inclusión LGBT+ más avanzadas, **tratan de forzar una especie de corta y pega de sus buenas prácticas en otros países, pero esto no siempre es posible.** La sociedad local, la cultura organizacional o empresarial, o simplemente la legislación, hacen que tenga que existir un proceso de adaptación: conviene que haya un equipo capaz de “traducir” estos alineamientos a un concepto “glocal” (global+local).



## Desarrollar una visión clara

En función de los datos recabados y el punto de partida en que se encuentra cada institución, a partir de los condicionantes de la propia cultura y valores, **se construirá un caso único que marque metas concretas y diseñe medidas tácticas** que puedan ser plasmadas en un cuadro de mando que mida, evalúe y permita realizar cambios o incentivar éxitos.

Habrán organizaciones que opten por pivotar en cuestiones de justicia, responsabilidad social corporativa o en su misión institucional, otras en la marca de empleador, otras empresas e instituciones preferirán primar los esfuerzos con clientes, usuarios, ciudadanía o estudiantes. Cualquiera que sea el vector principal, la estrategia debe ser holística, coherente y transversal.



## Comunicar la visión

Más allá del equipo motor, urge desarrollar un grupo de colaboradores que permita allanar el camino del cambio. Aparecen aquí las personas aliadas, que juegan un papel vital en las políticas de diversidad e inclusión LGBT+ y en su ejecución. Para muchísimas personas, la diversidad LGBT+ es una realidad compleja y diversa en sí misma que continúa siendo una gran desconocida: **hay quien tiene dificultad para diferenciar orientación sexual de identidad de género, quien desconoce la intersexualidad o quien continúa teniendo prejuicios sobre la bisexualidad.** La diversidad e inclusión LGBT+ puede cuestionar creencias profundas y algunos profesionales, cuando son invitados a trabajar la inclusión LGBT+, perciben esta formación como una suerte de proselitismo en el que se le pide que revise su credo. Por este motivo es vital que la formación la impartan personas expertas o referentes preparados que tengan legitimidad para abordar estas cuestiones, aportando datos reales y fiables y que puedan apelar al marco legal vigente, a la misión y valores de la organización y, en última instancia, al respeto de los derechos humanos como único equalizador posible ante la diversidad de creencias.



## Establecer puentes

Todo proceso de cambio se enfrenta a una reacción negativa de determinadas personas que, de forma interesada o por el cambio que supone en las inercias adquiridas, se ven perjudicadas por él. **Debemos identificar dónde están esas resistencias para neutralizarlas** a través del diálogo y estableciendo puentes que puedan llevar al cambio de actitudes y, en último extremo, para comunicar políticas de tolerancia cero ante cualquier tipo de discriminación en nuestras organizaciones.



### Pequeños éxitos que construyen cambios

Es eficaz identificar entornos en los que se puedan alcanzar pequeñas victorias que animen a la organización a seguir trabajando en esta línea. Por ello, la cuidadosa planificación de los objetivos y la medición de los resultados es vital. Esas pequeñas victorias, aunque aparenten ser menores, constituyen la base de la lluvia fina que poco a poco irá expandiendo el cambio para seguir construyendo sobre él.



### Anclar los cambios

Ser una organización inclusiva es una actitud, una cualidad transversal, no una meta en sí misma. Por ello hay que revisar los alineamientos de nuestra estrategia: para renovar objetivos y actualizar el cuadro de mando con magnitudes que sean fácilmente medibles y que nos permitan valorar los avances, estancamientos o retrocesos. Si la estrategia no está bien anclada, el trabajo hecho se puede perder de un día para otro, por ejemplo, ante una fusión, la llegada de un nuevo equipo de dirección o cambios exteriores a la organización.



### A partir de la estrategia, las medidas tácticas

Ya hemos aludido anteriormente a la frecuencia con la que muchas empresas deciden desarrollar una acción dirigida al colectivo LGBT+ sin haber realizado todo este trabajo previo de reflexión y planificación. Puede ser que intuitivamente la apuesta tenga un resultado positivo, pero no es una acción coherente y está sujeta a riesgos. Sólo a partir de un trabajo bien armado como el que se ha definido se debería empezar a desarrollar acciones vinculadas a un plan estratégico. En el siguiente apartado se presentan algunas de estas medidas tácticas que las organizaciones pueden poner en marcha.



# ¿Qué pueden hacer las empresas e instituciones para promover un ambiente laboral inclusivo para las personas lesbianas, gays, bisexuales y trans?



## Diagnóstico

Conviene comenzar realizando un diagnóstico que nos muestre **qué está pasando en nuestra empresa o institución con la diversidad sexual, familiar y de identidad de género**, para saber dónde estamos y plantear nuestros objetivos. Se puede comenzar por una revisión interna de las políticas, acciones y recursos que dedicamos al colectivo LGBT+, para continuar preguntando al conjunto de personas empleadas sobre esta realidad, respetando especialmente la intimidad y confidencialidad. Este proceso nos permitirá detectar oportunidades de mejora y puede verse complementado con una mirada al exterior, con el fin de conocer buenas prácticas de otras organizaciones o contextos culturales que se puedan implementar, mejorar o adaptar a la cultura propia de nuestra institución.



## Políticas específicas de diversidad e inclusión LGBT+

Como se ha señalado, estas políticas deben ser parte de estrategias amplias y no limitarse a simples acciones tácticas y puntuales, abrazando la diversidad en todas sus dimensiones interseccionales: género, étnica y cultural, funcional, por edad, espiritualidad y, por supuesto, la diversidad sexual, familiar y de identidad género. Además, **conviene ser coherentes con estas políticas a lo largo de toda la cadena de valor: desde la gestión de proveedores y del talento, hasta cuando nos dirigimos a nuestros clientes, consumidores y usuarios**. Al ser políticas ligadas a estrategias amplias, tienen que estar respaldadas desde la cúpula de decisión hacia el resto de la empresa o institución. Esto no es incompatible con la acción de grupos específicos de empleados/as, los llamados grupos de interés, que generan propuestas que enriquecen las estrategias planteadas.



## Grupos y redes de LGBT+ y personas aliadas

En estos grupos no sólo participan personas que son lesbianas, gays, bisexuales o trans, sino **cualquier empleado o empleada con una preocupación por hacer efectivo el principio de igualdad y no discriminación**. La creación de estos grupos permite que participen personas con distintas responsabilidades y de distintas áreas o departamentos, haciendo visible el dato de que la mayor parte de las personas -independientemente de su orientación sexual- son respetuosas con la diversidad sexual y la identidad de género.

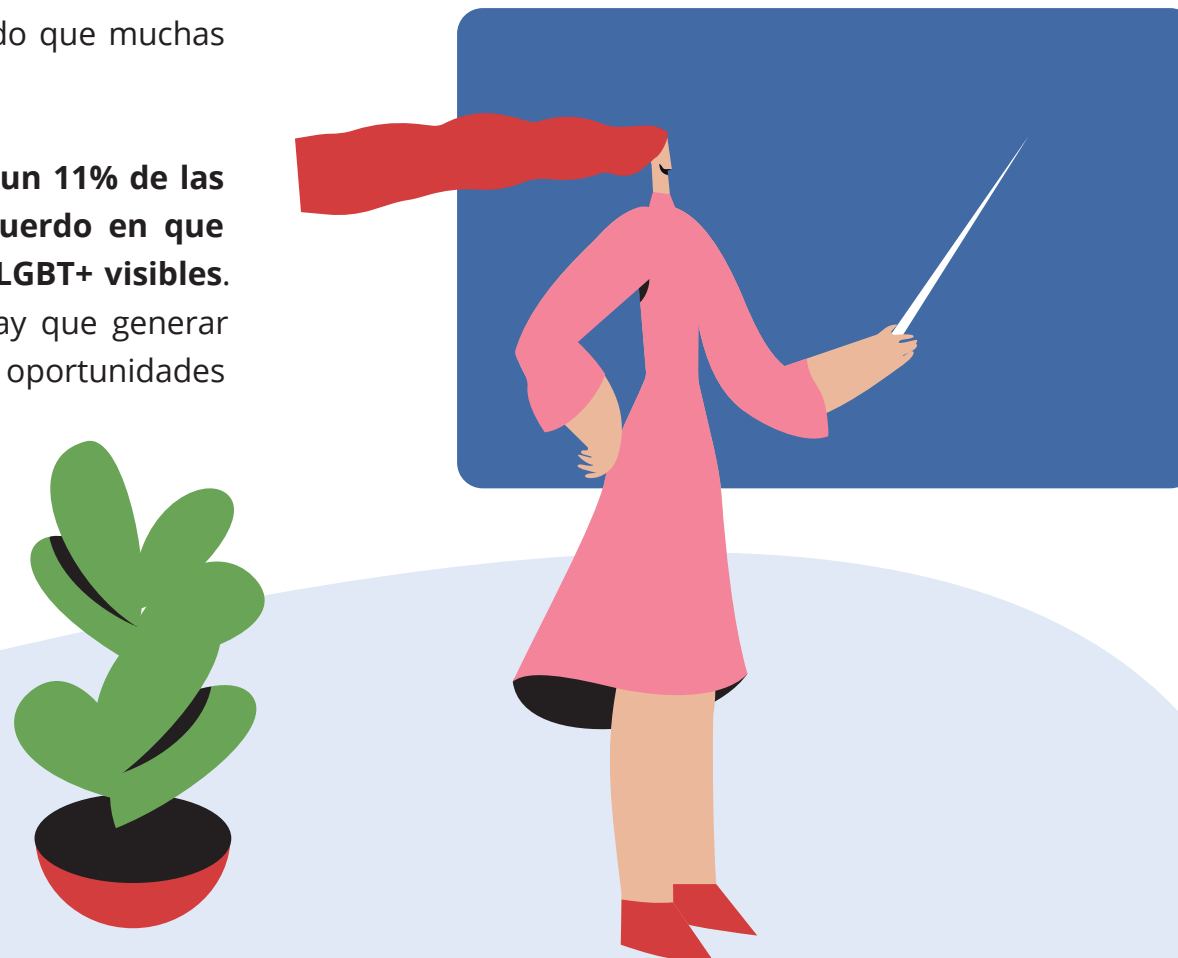


## Referentes LGBT+ en el ámbito laboral y empresarial

Es importante que las empresas e instituciones empleadoras faciliten y **fomenten la visibilidad de personas que son lesbianas, gays, bisexuales y trans en diversos ámbitos y niveles de responsabilidad de la empresa**. De este modo, el colectivo LGBT+ y el conjunto de trabajadores y trabajadoras reciben el mensaje de que, sea cual sea tu orientación sexual o identidad de género, no hay espacios ni puestos vetados para ti en la organización. Los referentes visibles en cargos de responsabilidad implican que otras personas LGBT+ también pueden llegar ahí y que no sólo hay un lugar para ellas en esa empresa o institución, sino que pueden hacer carrera profesional en ella. Esta es una excelente estrategia para contrarrestar el estigma anticipado que muchas personas LGBT+ pueden haber interiorizado.

Sin embargo, según la encuesta ADIM, **sólo un 11% de las personas LGBT+ están totalmente de acuerdo en que su empresa cuenta con estos referentes LGBT+ visibles**. Para que las personas se hagan visibles, hay que generar entornos de confianza y de plena igualdad de oportunidades desde las organizaciones.

En cualquier caso, hay que tener en cuenta que las facilidades institucionales para hacerse visibles tienen que estar supeditadas al respeto a la intimidad de todas las trabajadoras y trabajadores, que tienen derecho a hablar de su afectividad, pero también a no hacerlo. Tanto desde la empresa o institución, como por parte de los y las colegas, **hay que respetar los tiempos y procesos de cada persona, evitando convertir la sexualidad o identidad de género en un rumor**. Conviene prestar mucha atención para evitar preguntas o comentarios que puedan resultar incómodas o irrespetuosas, más allá de la buena intención que los motive.



## Formación

La formación de todo el personal en diversidad sexual e identidad de género debe ser una de las primeras acciones para garantizar el respeto en el ámbito laboral. **Estas formaciones tienen una amplia capacidad de multiplicación y deben impartirse como una capacitación que empresas, instituciones y universidades consideran de importancia, es decir, no dejándola sólo como una actividad puntual, marginal, voluntaria o no reconocida fuera del horario laboral**. En el caso de las universidades, la formación no se ofrece exclusivamente al interno de la institución educativa, sino que debe abrirse al conjunto de la sociedad y hacerse presente no sólo a través del alumnado y la docencia, sino de la investigación, las publicaciones y bibliotecas, entre otros.

Una de las grandes evidencias que ha detectado el proyecto ADIM es la **indiscutible eficacia de las acciones de formación y sensibilización cuando se realiza por profesionales cualificados**. Esta formación debe estar dirigida a todos los departamentos y jerarquías de la organización. Con especial atención a las más altas, pues son las que tienen más capacidad de estimular las buenas prácticas. A su vez, por lo general son las de más edad y por tanto pueden estar más expuestas a determinadas inercias excluyentes del pasado.

La formación de empleados y empleadas es una forma práctica de apoyar la diversidad e inclusión LGBT+ y, además, una herramienta eficaz para el surgimiento de referentes y aliados, ambas figuras son vitales para avanzar en inclusión.



## Comunicación

A través de la **colocación y visibilización de símbolos como la bandera del orgullo en nuestras instalaciones u objetos** (muebles, ordenadores, identificadores...) o la celebración de días significativos del colectivo LGBTQ+, nos mostramos como organizaciones inclusivas ante todas las personas que conviven en nuestros edificios, nos visitan en nuestras webs y redes sociales o acuden para requerir nuestros servicios o productos. Los mensajes deben ser coherentes con nuestras políticas de diversidad y adecuarse a los canales internos y externos.

Muchas organizaciones optan por participar en eventos culturales, sociales y del movimiento de personas lesbianas, gays, bisexuales y trans como, por ejemplo, las celebraciones que se llevan a cabo en torno al orgullo LGBTQ+ en buena parte de las ciudades de España y Portugal. Las concentraciones, manifestaciones y marchas del orgullo son actividades de celebración de los hitos conseguidos y/o de reivindicación de los retos pendientes. Es también una oportunidad para mostrar el compromiso adquirido y desarrollado con este grupo, pero nunca puede ser la herramienta exclusiva o sobre la que pivoten las políticas de inclusión de una organización.

Conviene revisar y utilizar un lenguaje inclusivo para todas las personas que se relacionan con nuestras empresas e instituciones. Es esencial no reproducir un lenguaje que excluya a las personas que no son heterosexuales o a las familias LGBTQ+ en formularios, comunicaciones internas y externas, publicidad y redes sociales, webs, etc. Algunas empresas e instituciones están comenzando también a incorporar a las personas de género no binario en sus discursos y comunicaciones. El lenguaje inclusivo a la hora de trabajar la diversidad e inclusión de las personas LGBTQ+ va más allá del uso de palabras colectivas que recojan los dos géneros, sino que pretende dar visibilidad a las personas LGBTQ+ a través del lenguaje verbal o las imágenes que representan a la organización.



## Diversidad en la diversidad LGBTQ+

Cuando hablamos del colectivo LGBTQ+, **corremos el riesgo de no percibir la variedad de formas de ser lesbiana, gay, bisexual o trans**. En primer lugar, las organizaciones tienen que tener en cuenta las necesidades y retos específicos que tienen cada uno de los grupos del colectivo LGBTQ+. Como se verá en el siguiente apartado, el género es un elemento que atraviesa la situación de cualquier persona en su desempeño laboral y en las interacciones interpersonales que se establecen en este ámbito. Así, las mujeres lesbianas afrontan obstáculos y dificultades específicas respecto a los varones gays.

Las personas bisexuales, que ponen en cuestión los binarismos dicotómicos, afrontan un reto especial de invisibilidad y falta de empatía y comprensión por parte del conjunto de la sociedad y del resto del colectivo. Las personas trans, por último, encaran las mayores dificultades y desafíos tanto para incorporarse al mercado laboral, como para mantenerse en él.

Aparte de esta diversidad entre los diferentes grupos del colectivo, no hay que olvidar que -al igual que las personas heterosexuales tienen muchas formas de ser, vivir, sentir y trabajar- cada uno de los miembros de este colectivo es diferente al resto y no se puede homogeneizar el tratamiento que se les da. Al mismo tiempo que la orientación sexual e identidad de género, **cada persona tiene múltiples características individuales que interseccionan conjuntamente en ella**: edad, género, etnicidad (cultura y creencias espirituales), características fenotípicas (color de piel, cabello,

estatura, etc), origen socioeconómico, capacidades y discapacidades o cualquier otro rasgo distintivo que hay que tener en cuenta para hacer que todo el mundo encuentre reconocimiento en nuestra entidad o empresa.



## Mujeres lesbianas, bisexuales y trans

Como se ha señalado, **las mujeres lesbianas, bisexuales y trans están expuestas a una mayor discriminación en ámbitos laborales que las mujeres heterosexuales por su orientación sexual o identidad de género**, y que los hombres gays, por ser mujeres: brecha salarial, segregación horizontal (especialización en determinadas áreas) y vertical (mayores dificultades para el acceso a puestos de responsabilidad o techo de cristal), entre otras.

En el ámbito laboral y empresarial, al igual que ocurre en otros ámbitos sociales (política, arte, medios de comunicación), mientras los varones gays van obteniendo cierta visibilidad y reconocimiento, es todavía difícil encontrar referentes de lesbianas, bisexuales y trans visibles. Esta realidad nos muestra una pauta estructural de discriminación, no una responsabilidad individual, por lo que no se puede colocar sobre las mujeres pertenecientes a estos grupos la responsabilidad de hacerse visibles, sino que desde las organizaciones empleadoras hay que reflexionar sobre cómo trabajar específicamente con estos colectivos para facilitar y promover su visibilidad y, en último término, su bienestar.



## Personas Trans

Las personas trans afrontan escenarios en el ámbito laboral que las colocan en situaciones de posible vulnerabilidad. A las barreras específicas que encuentran para la entrada y mantenimiento en el mercado laboral, tenemos que añadir **la dificultad que supone el reconocimiento de su identidad de género y su nombre** en su espacio de trabajo. Resulta positivo que las empresas e instituciones empleadoras establezcan protocolos para atender a cuestiones operativas básicas como el acceso adecuado a espacios generizados (vestuarios y baños); el cambio de nombre y sexo en diversos documentos (nómina, seguridad social, seguro médico o libro de familia); **la gestión adecuada de bajas médicas y ausencias derivadas del proceso de transición** no consensuadas en las negociaciones colectivas y, sobre todo, implementar mecanismos de acompañamiento adecuado para que las personas trans puedan desarrollarse plenamente en el ámbito laboral.

## Bibliografía utilizada y recomendada

- Alonso, M. (2012). Best Inclusion Practices, LGBT Diversity. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Alonso, M., (2018). Aequalis 2017, Mejores Prácticas en la gestión de la diversidad LGBTI. Barcelona. Driversity y Gender & LGBT Lab.
- Blazquez, C.; Daimiel, P.; Hernandez, C.; Landman, A. (2017) Consumo con Orgullo. Madrid. NIELSEN SERVICES SPAIN, S.L.
- Borrillo, D. (2001). Homofobia. Barcelona: Bellaterra.
- De Anca, C. y Aragón, S. (2017). Innovación y Diversidad: Dos desconocidos destinados a entenderse. Madrid: IE Foundation, Fundación Diversidad de Fundación Alares.
- Dobbin, F. y Kalev, A. (2016). Why Diversity Programs Fail. Harvard Business Review. Boston.
- Eribon, D. (2001). Reflexiones sobre la cuestión gay. Barcelona: Anagrama.
- European Agency for Fundamental Rights. EU LGBT Survey (FRA) 14 Países de Europa. Encuesta online. Trabajo de campo: abril/julio 2011.
- Fogarty, M.P., Rapoport R. Y Rapoport R.N. (1971). Sex, Career and Family. Including an International Review of Women`s roles. London: George Allen and Unwin.
- Gabriel, C.; Herranz, D. (2017) Las personas LGBT en el ámbito del empleo en España: Hacia espacios de trabajo inclusivos con la orientación sexual e identidad y expresión de género. Madrid: Instituto de la Mujer y para la igualdad de oportunidades.
- Herring, C., Henderson, L. (2015) Diversity in organizations, a critical examination. New York and London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Hewlett, S. A., Yoshino, K., (2016). LGBT-Inclusive companies are better at 3 big things. Harvard Business Review, Boston, Massachusetts.
- Hofstede, G. (2001). Culture`s consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. London: Ed. Sage.
- Houdart, F. et al. (2019) La diversidad LGBTI en la empresa: 12 claves para entenderla y gestionarla. Madrid: REDI.
- Kotter, J.P. (2012). Leading Change, Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press.
- Mosley, R. (2014). Employer Brand Management, Practical Lessons from the World`s Leading Employees.UK: John Wiley and sons Ltd.
- Ortega, J.; Marentes, M. (2019) "Era un mambo mío: gestión de la información personal y heterosexismo internalizado en enfermeros y enfermeras gays y lesbianas" en Astrolabio Nueva Época: Revista digital del Centro de Investigaciones y Estudios sobre Cultura y Sociedad, N°. 23, 2019
- Pichardo, J.I. (2012) "El estigma hacia personas lesbianas, gays, bisexuales y transexuales" en Gaviria, Elena; García-Ael, Cristina; Molero, Fernando (Coord.) Investigación-acción. Aportaciones de la investigación a la reducción del estigma. Madrid: Sanz y Torres.
- Pichardo, J.I. (ed) (2015) Abrazar la diversidad. propuestas para una educación libre de acoso homofóbico y transfóbico. Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, Madrid.
- Pichardo, J.I. y Puche (2019) "Universidad y diversidad sexogenérica: barreras, innovaciones y retos de futuro" en Methaodos. Revista de ciencias sociales, 2019, 7 (1): 10-26
- Porter, M. y Kramer, M.R. (2011) Creating Shared Value. Harvard Business Review. Boston Massachusetts.
- Rebollo Norberto, J., Gisbert, I., Martín-Pérez, A., Petrov Petrov, C., Pascual, G., Moreno, C., Generele, J. (2016) Informe EMIDIS 2016, Estrategias y buenas prácticas de las empresas en España en la gestión de la diversidad sexual y de género (DSG). Madrid: FELGTB.
- Santos, G. (2017) Índice D&I Gestión de la Diversidad en Entornos Laborales. Madrid: Red Acoge.
- Saleiro, S.P. (2010) Transexualidade e transgénero, Identidades e expressões de Genero. Portugal: CIES-IUL
- Waldo, C.R. Working in a majority context: a structural model of heterosexism as a minority stress in the workplace. Journal of Counseling Psychology, v. 46 p. 218-232, 1999.







### Empresas y universidades participantes Proyecto ADIM

