



Buenas prácticas en Diversidad LGBTI

Seres

fundación sociedad
y empresa responsable

AGRADECIMIENTOS

Accenture	Gabriel Martín Marta Riquelme
Amadeus	Malek Nejjai
Axa	Isabel García
Facebook	Natalia Basterrechea
Freshfields Bruckhaus Deringer	Raquel Flórez
Fundación SERES	Carlos Cantero Eva Capellán Lucila García Miguel Laloma Araceli Pacheco
IBM	Mercedes Timermans
Metro Madrid	Mónica Mariscal
Programa LGBT Comunidad de Madrid	Vanesa Asenjo
Quirón Salud	Teresa Álvarez
SAP	Miguel Castro
Vodafone	Ángel Rodrigo
Willis Towers Watson	Julie Coles Carla Otero

Documento elaborado por Álvaro Merello, Gestor de Empresas de la Fundación SERES.



amadeus



facebook



Con la colaboración de:



Fundación SERES - Sociedad y Empresa Responsable

Fundación SERES, entidad sin ánimo de lucro, promueve el compromiso de las empresas en la mejora de la sociedad con actuaciones responsables alineadas con la estrategia de la compañía y generando valor para todos. Hoy ya son 134 Empresas e instituciones las que forman parte de este proyecto y representan más de un 20% del PIB español. El objetivo que persigue la Fundación es impulsar actuaciones sociales de las empresas y transformar la realidad empresarial para construir una sociedad mejor y más sana y una empresa más fuerte.

SERES defiende el valor compartido como elemento estratégico indispensable en las organizaciones para transformar la realidad empresarial y conseguir una sociedad mejor. La Fundación ha apostado por la innovación social como elemento indispensable para afrontar los retos que se plantean a los actuales gestores empresariales, a través de la creación de valor, la métrica y la sostenibilidad en el tiempo. Para que todo este mensaje se oiga en la sociedad y sea relevante, con los Premios SERES a la Innovación y el Compromiso Social de la Empresa, reconocemos iniciativas sociales innovadoras, alineadas con la estrategia de la compañía.

REDI - Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión LGBTI¹

En junio del 2015 se creó REDI (<http://www.redi-LGBTi.org/>), la primera red inter-empresarial en España de líderes y expertos en materia de diversidad e inclusión de los empleados LGBTI. REDI es un foro permanente de consulta, formación e intercambio sobre necesidades y mejores prácticas, compartiendo y amplificando nuestra experiencia como expertos en diversidad e inclusión LGBTI en sus correspondientes empresas.

La misión de REDI es mejorar la inclusión del colectivo LGTBI en el contexto empresarial español de manera que se asegure un clima de integración adecuado para todos los empleados, con independencia de su orientación sexual, identidad y expresión de género. Su visión es contribuir a la completa integración social de las personas LGBTI en España y a la eliminación de los prejuicios socioculturales que obstaculizan el desarrollo profesional y el pleno rendimiento de los empleados LGBTI.

Si quieres conocer a algunos de sus múltiples miembros, puedes ver este vídeo patrocinado por SAP: <https://gayles.tv/empresas/redi-la-red-empresarial-por-la-diversidad-e-inclusion-lgbti/>

Programa LGTBI Comunidad de Madrid

La Comunidad de Madrid creó en el año 2002 un servicio de atención integral a las personas LGTBI, a sus familias y entorno, que contempla actuaciones de carácter formativo, informativo y de asesoramiento y sensibilización. Están dirigidas tanto al conjunto de la población como a profesionales.

El Programa LGTBI de la Comunidad de Madrid realiza intervención social, psicológica y jurídica respecto a la vivencia de la diversidad sexual y de género. Las principales demandas están relacionadas con el apoyo en procesos de auto aceptación y *coming out*, así como acompañamiento en los procesos de aceptación de las familias y entorno. También se atienden casos de acoso, rechazo y discriminación por razón de la orientación sexual, identidad y/o expresión de género.

¹ En el documento se ha escogido emplear el acrónimo LGBTI entendiéndose que comprende aquellos términos similares como LGBT+, LGTBP, LGTBA, LGTBT o LGTBIQA.

1. FUNDACIÓN SERES Y LA DIVERSIDAD

La Fundación SERES, dentro de su apuesta por una empresa comprometida con la sociedad tiene en la promoción de la diversidad uno de sus principales ejes de actuación. No obstante, esta misión exige una verdadera actitud de observación crítica, para detectar la discriminación y poner los medios para erradicarla, allí donde se dé.

Detrás de esta actitud se encuentra el firme convencimiento de que la diversidad es una verdadera ventaja competitiva para la empresa. Un equipo diverso es un equipo más creativo e innovador, más productivo, con mayor orgullo de pertenencia y más comprometido con el proyecto empresarial. Además, una sociedad en la que existe una verdadera integración es un contexto más sano en el que operar.

Asimismo, no hay que olvidar que de manera primordial nos encontramos ante una cuestión de derechos humanos; y es que nadie puede ser discriminado por sexo, raza, religión, orientación sexual o género.

1.1. Diversidad LGBTI

Se puede distinguir entre dos grandes tipos de diversidades: la diversidad visible, como puede ser la raza, etnia, sexo o discapacidad; y la diversidad invisible, referente a la religión, ideología, orientación sexual o género. Mientras la primera va acompañada de unos rasgos exteriores que permiten su identificación, la segunda requiere de una expresión por parte del sujeto para ser identificada.

La diversidad por orientación sexual o género, la diversidad LGBTI, cae dentro de la categoría de diversidad invisible y como tal no es a priori identificable. Precisamente por pasar más desapercibida, en muchas ocasiones este tipo de diversidad no recibe la atención necesaria ni desde las instituciones ni desde las empresas.

Actualmente, se puede afirmar que en muchos ambientes de la sociedad española y la europea existe discriminación contra este colectivo:

- Un estudio realizado por la Agencia de los Derechos Fundamentales (FRA) de la Unión Europea (UE) en 2013 señalaba que casi la mitad de las personas LGBTI participantes en el estudio habían sufrido algún tipo de discriminación o acoso en el último año y un cuarto de los participantes había sufrido agresiones violentas o habían sido amenazados con violencia en los últimos cinco años.
- En el caso de las personas transgénero, esta cifra ascendía al 35%. En el ámbito laboral, el 19% de los encuestados habían sufrido discriminación por su condición LGBTI².
- En España, un informe elaborado el mismo año por la Federación estatal de lesbianas, gays, transexuales y bisexuales (FELGTB) y el Colectivo de Lesbianas, Gays, Transexuales y Bisexuales de Madrid (COGAM) apuntaba que el 30% de los encuestados habían sido discriminados en el ámbito laboral, en alguna de sus manifestaciones: bromas en el trabajo (72%), trabas en la promoción profesional (20,25%), trabas en el acceso al trabajo (19,83%), trato discriminatorio por parte de sus compañeros (47,52%) o acoso laboral (23,97%)³.

² EU LGBT survey. European Union lesbian, gay, bisexual and transgender survey. European Union Agency for Fundamental Rights. 2013

³ Estudio 2013 sobre discriminación por orientación sexual y/o identidad de género en España. FELGTB y COGAM. 2013



Programa LGBTI Comunidad de Madrid

En los últimos diez años, 513 demandas atendidas en el servicio han sido relativas a situaciones de discriminación. Y 192 personas han acudido al servicio para asesorarse y/ o denunciar una situación de acoso en el ámbito laboral.

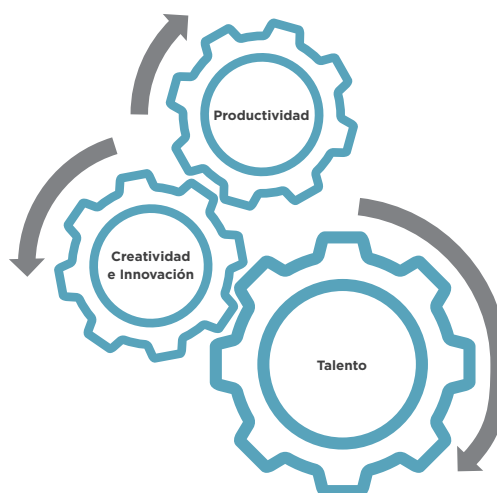
En términos psicológicos, se habla de la población LGBTI como un colectivo susceptible de ser muy resiliente. La resiliencia es “la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas y ser transformado positivamente por ellas” (Edith Grotberg, 1998).

Aunque no todas las personas LGBTI y sus familias necesitan de un recurso específico de ayuda, sí existe aún una fuerte demanda de apoyo. Igualmente hay muchos profesionales que solicitan información y asesoramiento al respecto. Se ha avanzado mucho en visibilizar la diversidad y en materia de derechos, pero aún queda un largo camino hacia la igualdad plena y real. En este sentido el programa está convencido de que la implicación empresarial es fundamental.

Cabe señalar de manera específica la situación que pueden vivir las personas trans, especialmente las mujeres. Éste es uno de los colectivos más vulnerables debido al desconocimiento de su realidad y los prejuicios que sufren. La realidad de este colectivo ha ido mejorando en estos años con las campañas de sensibilización, trabajo de los colectivos y las leyes autonómicas que establecen protocolos en ámbitos como el sanitario o el educativo, pero aún debe mejorar la realidad social. En esta línea es necesario el papel empresarial como parte motora de este cambio hacia una sociedad igualitaria.

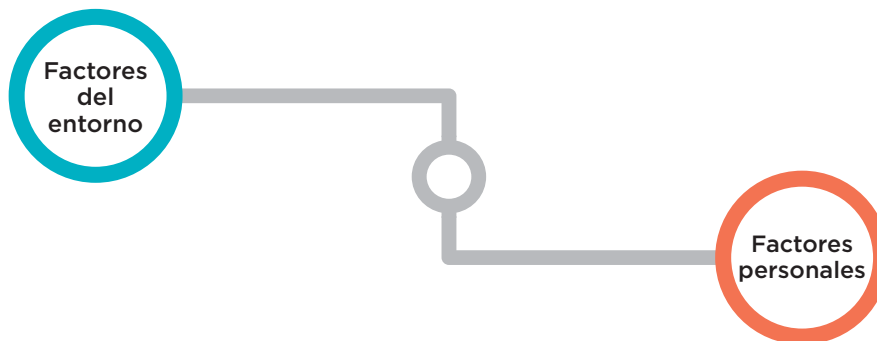
1.2. *Business Case* de la diversidad LGBT

En el mundo empresarial del siglo XXI, alrededor del 80% del valor de una empresa proviene de activos intangibles y su principal ventaja competitiva es el talento. En la era del talento, el factor diferencial de las empresas viene dado por el equipo de profesionales que las componen. Por tanto, la atracción, captación y retención del mejor talento es y debería ser un objetivo estratégico de cualquier empresa que pretenda ser sostenible en el medio y largo plazo. Crear una cultura empresarial que sea inclusiva y diversa permite atraer a un mayor número de candidatos y acceder al mejor talento.



De la mano del talento viene la productividad: los equipos diversos son más productivos e innovadores, tal y como señalan múltiples estudios⁴. La diversidad LGBTI es un componente fundamental de la diversidad, pero la diversidad LGBTI, como diversidad invisible requiere un acto de auto-expresión y de exposición. Este proceso de decidir si comunicar la orientación sexual o la identidad de género (recibe el nombre de *disclosure dilemma*) depende de factores tanto personales como de ambiente.

La cumbre del Foro Económico Mundial de 2017, celebrada en Davos en enero de este año, reconocía de manera explícita esta pérdida de riqueza, celebrando una mesa al respecto, y el Banco Mundial, en un estudio de 2014, cifraba este coste en unos US\$ 32.000.000.000 anuales para un país como la India, el equivalente al 1,7% del PIB.



Mientras que los factores personales -tales como la propia percepción de la orientación sexual o de la orientación de género- dependen del individuo, el factor ambiental depende de la empresa y sus directivos. Un ambiente que no permita al empleado expresar abiertamente su orientación sexual o identidad de género por miedo a la discriminación o daño a la carrera profesional llevará al empleado a filtrar la información que comparte con sus compañeros y directivos. Esto, además de representar una desigualdad evidente entre los empleados, impide la plena realización de su creatividad y talento. En cambio, un ambiente que permita a un empleado expresarse tal y como es aumentará su orgullo de pertenencia y la fidelidad al proyecto empresarial.

⁴ *Why Diverse Teams Are Smarter*. Harvard Business Review. 2016

2. CREAR UN AMBIENTE DIVERSO E INCLUSIVO

2.1. La confianza como factor diferencial

El factor diferencial para que un ambiente sea efectivamente diverso e inclusivo es la confianza. Y la confianza se puede entender como la disposición a manifestarse vulnerable ante otro, compartiendo información sensible⁵. Respecto a la decisión sobre comunicar la propia orientación sexual o identidad de género el empleado ha de estar seguro de que esa exposición no va a perjudicarle ni profesional ni personalmente.

A continuación se expone una hoja de ruta para la creación de dicha confianza, así como una serie de buenas prácticas que ilustran cómo lograr un ambiente laboral de confianza que permita la expresión de los empleados en su plena diversidad.

2.2. Hoja de ruta para crear un ecosistema de confianza



⁵ A Question of Trust: LGBT Visibility in the Workplace. ESADE Business School & Workplace Pride Foundation. 2013

A. Proceso de reflexión y diálogo

Definición de la postura interna

A pesar de ser una cuestión de derechos humanos sustentado por un *business case* para la empresa, socialmente sigue existiendo una cierta reticencia a abordar la diversidad LGBTI y la normalización de este colectivo en el entorno laboral. Precisamente por ello, es fundamental que el primer paso en el proceso de creación de un ecosistema de confianza sea la definición de la postura interna de la empresa. Esto se debe a que emprender acciones relacionadas con la diversidad LGBTI puede suscitar comentarios adversos o incluso críticas desde dentro o fuera de la compañía, y tener una postura clara al respecto sobre porqué se aborda la cuestión permite dar razón de dichas actuaciones y ser coherente con los planteamientos posteriores.

IBM
“Lo que ayuda a normalizar este ambiente es tener una política que te refrende”

Definición de la postura interna



IBM es una empresa que desde sus orígenes apuesta por las personas como actores principales del éxito de la compañía, buscando de manera estratégica atraer y retener el mejor talento, independientemente de su raza, credo o creencias. Por ello, IBM cuenta con una de las culturas empresariales más inclusivas y diversas a nivel mundial. Este largo proceso comenzó en la década de los 80 con la inclusión de la orientación sexual dentro de las políticas de no discriminación de la compañía y la creación de un grupo de trabajo LGBTI en 1995. En 1997 se extendieron los beneficios para parejas de empleados a las parejas del mismo sexo en EE.UU. y en 2002 se incluyó la identidad y expresión de género dentro de la política de igualdad de oportunidades de la compañía.

Por ello, IBM ha sido reconocida y premiada en multitud de ocasiones por sus programas de diversidad e inclusión, destacando su puntuación del 100% en el Índice de Igualdad Corporativa de HRC (EE.UU) desde el 2003 hasta la actualidad, y la inclusión en los *Star Performers* de Stonewall (Reino Unido) en 2016.



En el proceso de formulación de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, el grupo apostó por la gestión aspectos relacionados con la diversidad, incluyendo la diversidad funcional, cultural o también asociada a la comunidad LGBTI.

Respecto al colectivo LGBTI, se diferencian los retos a nivel interno, desde la óptica la gestión de trabajadores pertenecientes al colectivo, y externos, es decir, cómo los servicios médicos ayudan a mejorar la vida de este colectivo.

El grupo está trabajando para identificar dichos retos y darles solución a través de políticas claras que permitan generar un ambiente de trabajo que realmente asegure la libertad de los empleados para expresar su orientación sexual, sin que ello derive en comportamientos homofóbicos o prácticas discriminatorias, y por otro lado ofrecer asistencia sanitaria y soluciones respondan de forma efectiva a necesidades de los pacientes pertenecientes al colectivo (por ejemplo en temas de asistencia psicológica o apoyo a pacientes con necesidades específicas transgénero).

Willis Towers Watson

“Nuestro CEO apoya activamente entre otras, a la red LBGT+. Su implicación personal ayuda enormemente a la empresa a crear una fuerte cultura de inclusión y diversidad”

Si la empresa apuesta de manera estratégica por la diversidad como elemento diferencial y fuente de ventaja competitiva, puede resultar conveniente que dicha postura quede explícitamente reflejada en los valores de la compañía y/o en su propuesta estratégica. En algunos casos puede incluso ser conveniente incluir este proceso reflexivo (*story line*) en el reporte no financiero de la compañía, de modo que se adquiere un compromiso más fuerte ante los diferentes grupos de interés de la compañía.

Paralelamente, esta postura ha de ser ratificada y promovida desde la alta dirección, a través de manifestaciones públicas de apoyo: ya sea en redes sociales, comunicaciones internas o la participación en eventos de apoyo al colectivo LBGTI. Con el fin de evitar un efecto contrario entre los empleados, puede ser conveniente realizar estas muestras de apoyo en días señalados, como pueden ser los días internacionales a favor de la visibilidad, no discriminación u orgullo del colectivo LBGTI.

Comunicar exteriormente la postura frente la diversidad LBGTI

amadeus

De cara a asegurar una estrategia de diversidad robusta e integrada en la cultura y valores de la empresa, Amadeus apostó por la visibilidad y la comunicación como dos de las mejores herramientas para lograr una diversidad efectiva y un entorno de confianza.

Por ello, se trabajó en una campaña de visibilidad y sensibilización liderada por el *SVP Global HR, Communication and Brand* quien dejó bien claro su apoyo incondicional al colectivo LBGTI, indicando que Amadeus es una empresa donde todos tienen cabida.

WillisTowersWatson

La Iniciativa Global de Inclusión y Diversidad de Willis Towers Watson comenzó en 2011, basándose en la evidencia de que un equipo diverso y una cultura inclusiva permiten una mayor variedad de talento, experiencia e ideas que mejoran el desempeño, logrando una mayor ventaja competitiva. Esta iniciativa continúa siendo dirigida por el CEO global de Willis Towers Watson, John Haley. La empresa, además de promover una serie de acciones internas, realiza campañas de comunicación interna y externa para demostrar que es una empresa inclusiva y que apoya a la comunidad LBGT+. Por ejemplo, patrocina eventos LBGT+ Out & Equal, participa en los desfiles de Pride en todo el mundo como empresa y se financian viajes a los empleados para que asistan a las conferencias LBGT+. Además, son miembros de myGwork (plataforma de empleo LBGT+), asisten a ferias sobre carreras universitarias LBGT+, son miembros de redes LBGT+ y ejercen de consultores de recursos humanos sobre Inclusión y Diversidad a otras empresas en los países en los que operan.



Las acciones de la compañía en materia de diversidad LGBTI han ido acompañadas de una visibilización en foros externos, como el Congreso estatal LGBT, la participación en mesas redondas en otras empresas, y posicionándose en fechas concretas con relevancia para el colectivo: 20 de octubre (*Spirit Day*), 31 marzo (*Transgender Day*), 17 mayo (*IDAHO day*) y Semana del Orgullo en junio. Esto ha llevado a un reconocimiento externo de estos esfuerzos, en el primer ranking Nacional de la Federación Estatal LGBT y galardonado con el premio EMIDIS de compañía *gay friendly*.



Metro Madrid muestra su apoyo al colectivo LGBTI a través de acciones concretas como la Ampliación del horario de servicio durante el Día del Orgullo LGBT 2015, para garantizar una mejor movilidad de los participantes, aumentando el horario de varias líneas, el número de trenes en servicio y el personal de Metro en los vestíbulos de las estaciones con más afluencia de viajeros. Paralelamente se han puesto en marcha múltiples campañas de apoyo a la lucha por la igualdad de los derechos civiles y con la que pretende ser un vehículo de sensibilización contra la discriminación y a favor de la igualdad.

Empoderar el proceso

Asimismo, además de contar con una persona responsable de diversidad, puede resultar conveniente formar un comité de diversidad e inclusión que reúna a responsables de diferentes departamentos y a empleados pertenecientes al colectivo. De este modo se alcanzará una comprensión más real de las necesidades internas de la compañía en materia de diversidad LGBTI. Puede resultar de interés colaborar con recursos humanos de cara a identificar empleados que muestren una especial sensibilidad por estos temas.

Vodafone
“Hay que trabajar primero internamente con tus empleados antes de salir fuera”

Crear procesos participativos y transversales



En Vodafone la Diversidad y la Inclusión son objetivos estratégicos. Precisamente por ello la reflexión sobre diversidad LGBTI ha surgido como algo fundamental para la compañía a nivel global y como tal ha sido apoyado por el CEO de la compañía.

En el proceso de reflexión han intervenido múltiples actores de la compañía, incluyendo al CEO Mundial, el *Head Officer Diversity and Inclusion* del Grupo Vodafone, miembros de la RED Global LGBT (formado por los *Champions* de Diversidad e Inclusión, *Executive Sponsors*, y Directivos de Recursos Humanos) así como los Comités de Diversidad e Inclusión a nivel local.



Freshfields Bruckhaus Deringer

Diversidad e inclusión son parte clave de la estrategia de Freshfields Bruckhaus Deringer, siendo la diversidad LGBTI una de las actuales prioridades. Freshfields Bruckhaus Deringer quiere atraer el mejor talento, y el mejor talento es, de por sí, diverso. Por tanto, el proceso de creación de un ecosistema de confianza ha sido liderado por una variedad de participantes/*stakeholders* contando desde inicio con un apoyo clarísimo por parte del equipo directivo y de un buen número de socios, que se han reunido con miembros de la comunidad LGBTI del despacho para mostrar su apoyo y entender cuáles son los retos a los que se enfrentan y cómo el equipo directivo y los socios pueden apoyar al grupo.



AXA cuenta con el Council de Diversidad, formado por Directores de distintas áreas y miembros del Comité Ejecutivo de AXA, que se reúne periódicamente para supervisar que el plan de Diversidad e Inclusión se ejecuta según lo pactado y para validar acciones alternativas complementarias a las marcadas por el plan. AXA cuenta, además, con un Champion de Diversidad, miembro del Comité Ejecutivo de la compañía y máximo representante de la materia.

A nivel Grupo, todos los equipos de Diversidad e Inclusión de las diferentes entidades AXA del mundo se reúnen periódicamente, generando foros de debate y de intercambio de best practices y organizando acciones conjuntas en fechas señaladas (por ejemplo, el Día del Orgullo).

B. Desarrollo de un Plan de acción

Políticas de no discriminación y recursos humanos

Una vez la compañía haya definido su postura, su *business case* y conozca las necesidades en materia de diversidad LGBTI, se han de establecer políticas de no discriminación y de recursos humanos respecto a la diversidad LGBTI (han de quedar claros cuáles son los criterios de contratación o promoción del personal, con el fin de evitar sesgos inconscientes en estos procesos).

IBM
“Incluimos la diversidad en los valores de la compañía y un ataque a los derechos LGBTI puede conllevar sanciones”

La definición de estas políticas tiene como objeto guiar las actuaciones futuras de la empresa, dar a conocer entre los empleados cual es la postura de la empresa respecto a la diversidad y las consecuencias que tendrán los comportamientos discriminatorios en el entorno laboral. Aquellas empresas que operen en diferentes países, incluidos países en los que el entorno no es favorable para el colectivo LGBTI, deberán tener en cuenta estas particularidades a la hora de elaborar sus políticas.

Freshfields
“Tenemos países como Inglaterra o Alemania donde este tema está muy avanzado, pero en otros queda mucho trabajo por hacer”

Asimismo, puede ser conveniente revisar el lenguaje y las imágenes que se emplean a nivel interno, de manera que sea más inclusivo y contemple todas las realidades existentes en la compañía.

Políticas que garanticen y generen diversidad



Freshfields Bruckhaus Deringer

El despacho tiene una estrategia clarísima, de manera que independientemente de las leyes nacionales y de los matices culturales, la discriminación, el acoso o el *bullying* de cualquier tipo son inaceptables y son contrarios a los valores del despacho. Todas las oficinas tienen una política antidiscriminatoria que incluye discriminación frente a la comunidad LGBTI, o, en su defecto, aplican la política de Londres.



Accenture cuenta con una política de recursos humanos básica en todos los países en los que opera, siempre dentro de los límites de las legislaciones locales. Dicha política incluye procedimientos *all-gender/non-gendered*, igualdad en los beneficios para parejas del mismo sexo, ayuda para la transición de género en los países en los que no se cubra por los sistemas de salud nacionales, así como una monitorización del nivel de riesgo para la población LGBTI por países y procedimientos para evitar la movilidad de empleados LGBTI a países de alto riesgo.

Formación en diversidad e inclusión

Estas políticas deberán ser incluidas en el plan de formación de los empleados, de manera que se entienda claramente la postura de la empresa, los beneficios de la diversidad, qué se entiende por discriminación y cuáles son las consecuencias de dichos comportamientos. Esta formación puede estar incluida dentro de un capítulo más amplio sobre diversidad o tener su propio espacio. Independientemente de la decisión que se tome al respecto, la diversidad LGBTI ha de ser explícitamente nombrada como una fuente más de diversidad y se ha de formar sobre los sesgos inconscientes (*unconscious bias*) que se dan en el entorno laboral respecto al colectivo LGBTI.

SAP
“Es crítico formar a todos los empleados sobre las políticas globales de anti-discriminación”

El plan de formación y los materiales podrán ser desarrollados por la propia empresa o por proveedores externos, según los recursos y necesidades de la organización. En todo caso, se han de tener en cuenta las particularidades de la cultura empresarial así como las diferencias culturales y legales de los países en los que se opera.

De manera especial se debería incidir en la formación en diversidad e inclusión de los gestores intermedios. Dadas sus responsabilidades, ellos serán los encargados de gestionar las situaciones cotidianas en las que se pueda dar discriminación y también tendrán un papel fundamental en aquellas decisiones que afecten a la vida personal de los empleados o que tengan que tener en cuenta sus situaciones personales. Son las conocidas como *hard situations* o *hard conversations* (conversaciones o situaciones duras) que se presentan en determinados momentos de la vida profesional de los empleados.

Otro efecto directo de la formación de las empresas en diversidad LGBTI es la mejora de la formación de la sociedad en su conjunto. Aquellos empleados que hayan sido formados en aspectos de diversidad LGBTI podrán gestionar de manera más efectiva situaciones personales o sociales en las que haya amenazas de discriminación.

Formación en diversidad



A mediados del 2016 SAP lanzó su programa de formación en Diversidad e Inclusión para los más de 84.000 empleados de la empresa en todo el mundo. Este programa se llama *Focus on Insight: Diversity + Inclusion*. Consiste de siete módulos, cada uno de ellos centrándose en un área específica de diversidad e inclusión: Inteligencia Cultural, Inteligencia de Género, Inclusión del colectivo LGBTI, Inteligencia Generacional, Diversidad Funcional, y Diversidad de Equipo, además del módulo introductorio.

El módulo específico para el colectivo LGBTI incluye una sección eLearning con conceptos básicos explicando qué son la orientación sexual y la identidad y expresión de género, por qué estos conceptos son relevantes en la empresa, cuál es la situación legal y la aceptación social del colectivo LGBTI en las distintas partes del mundo y cómo las políticas antidiscriminación de SAP incluyen también a este colectivo y tienen aplicación global. Se aportan también materiales como un glosario de términos, diversos vídeos con *TED Talks* y estudios del impacto económico de la inclusión de este colectivo, además de una guía para discusión y reflexión a usar en talleres de trabajo en grupo.



En Metro Madrid existe una apuesta clara por la diversidad LGBTI y por la lucha contra cualquier tipo de discriminación contra este colectivo. Esto se ha concretado en los últimos años en una serie de actuaciones a nivel institucional e interno.

Por un lado, en 2016 Metro firmó un acuerdo marco de colaboración con el “Observatorio Madrileño contra la LGTBfobia” (Arcópoli), cuya finalidad es luchar contra la discriminación y la violencia relacionada con la LGTBfobia. Esta colaboración se ha concretado en varias actividades, como la promoción del Observatorio a través de una campaña en soportes institucionales, la difusión de materiales informativos entre todos los empleados de la red de Metro (tarjetas informativas sobre el Observatorio con información de cómo actuar en caso de tener conocimiento de una agresión de carácter homófono) y la impartición de formación voluntaria a personal de Metro y vigilantes de Seguridad (empresa externa).

facebook

Un aspecto esencial de la formación en diversidad es la gestión de los sesgos inconscientes que a los que estamos sujetos en nuestro día a día. Para construir un ambiente progresivamente más inclusivo es necesario formar a los empleados para que sean capaces de identificarlos y paulatinamente ir superándolos. Facebook, dentro de su apuesta esencial por la diversidad, ha diseñado una serie de vídeos que ayudan a identificar estos sesgos (incluidos aquellos dirigidos al colectivo LGBTI) y a reducir sus impactos negativos en el entorno laboral. Dichos vídeos están disponibles para el público en general y son empleados por muchas compañías dentro de sus programas de formación en diversidad.



En AXA se ha apostado por un formato cercano para formar a la plantilla en materia de diversidad y discriminación. Para ello se han lanzado píldoras formativas sobre el lenguaje inclusivo para sensibilizar acerca de las palabras que se utiliza, con el lema “cuida tu lenguaje, puede hacer daño aunque no te des cuenta”.

Ejemplificar la confianza: *role model* y embajadores

Una manera realmente efectiva de comunicar la igualdad de oportunidades en la organización es a través de *role models*. Los *role models* son líderes o empleados senior de la compañía que sean abiertamente miembros del colectivo LGBTI y ejemplifiquen que la empresa apuesta por la diversidad de manera efectiva. De este modo, los empleados LGBTI que quieran dar el paso de comunicar su pertenencia al colectivo delante de sus compañeros o superiores tendrán la confianza de que serán respetados y que no influirá negativamente en su desarrollo profesional.

Accenture

“ Hay líderes en la compañía que son abiertamente homosexuales y esto ayuda a crear un entorno abierto y de respeto ”

Otra figura relevante en este proceso de creación de la confianza puede ser la de los embajadores. Los embajadores son empleados no LGBTI que muestran su apoyo público al colectivo, comprometiéndose en la lucha por un entorno laboral diverso e inclusivo.

Directivos abiertamente LGBTI



Entre las acciones implementadas a nivel global en la compañía, IBM apuesta por la visibilización de *role models* entre empleados con puestos ejecutivos, creando una comunidad de gente que públicamente se han reconocido como miembros del colectivo LGBTI y que promueven activamente iniciativas en este sentido. Esto se ve apoyado por un programa de desarrollo de liderazgo entre empleados LGBTI con alto potencial.



Freshfields Bruckhaus Deringer

La firma ha apostado por visibilizar a empleados del colectivo LGBTI de cara a crear el ecosistema de confianza: la existencia de *role models* – en Londres, Alemania o Japón hay varios socios que son abiertamente LGBTI- que han apoyado y liderado las iniciativas adoptadas ha hecho que la situación en dichas regiones haya avanzado de manera muy significativa.

aMADEUS

Desde la creación del área global de *Diversity & Inclusion* y tras realizar una extensa valoración, una de las áreas en las que la compañía se ha enfocado ha sido la diversidad e inclusión del colectivo LGBTI. Esto se debe a que la percepción de los empleados pertenecientes a este colectivo era que Amadeus era una compañía neutral mientras los demás empleados y ejecutivos consideraban que la empresa era verdaderamente *LGBT-Friendly*. Esto fue clave a la hora de determinar la posición de la compañía a este respecto y de aunar fuerzas para cambiar esta percepción. En dicho proceso, se apostó por identificar a un directivo muy senior y conocido en la compañía que se convirtió en la imagen y la voz del colectivo LGBTI y a la vez en su embajador. Su historia de ‘salir del armario’ se convirtió a través de una campaña de comunicación en la inspiración para otras personas LGBTI y para incrementar el número de aliados y su apoyo.

Redes de empleados

Otra herramienta fundamental para la creación de un ecosistema de confianza es la creación, promoción y defensa de redes de empleados LGBTI- o redes de diversidad en general – que proporcionen un espacio de encuentro seguro. A través de estas redes informales, los empleados pueden expresar los problemas a los que se enfrentan en su día a día, apoyarse mutuamente y ser un canal para informar al *management* de las situaciones, retos o avances que existen en materia de diversidad e inclusión. Estos grupos pueden ser tanto físicos como virtuales.

Las redes de empleados como elementos de apoyo



Freshfields Bruckhaus Deringer

La diversidad LGBTI se convirtió en una prioridad para el despacho en 2012. Inicialmente, el despacho tenía una red informal LGBTI en la oficina de Londres. La red cumplía dos funciones, por un lado de apoyo a los miembros, y por otro como grupo social. Gradualmente esta red fue evolucionando para adoptar un foco más alineado con el negocio, aunque sin olvidar las razones por las que fue inicialmente establecida. Finalmente, en 2012 se lanzó oficialmente la red interna LGBTI *Halo*, transformándose en una red vibrante, con miembros en las diferentes geografías, desde Europa a Dubai, Hong Kong, Japón y EE.UU. Desde entonces, se han celebrado tres conferencias globales, en Londres en 2012, en Frankfurt en 2014 y más recientemente en Londres en 2016. Los miembros de la red se reúnen habitualmente con la dirección, tanto formal como informalmente en la oficina, en eventos sociales, y en las Conferencias *Halo* para dar *feedback* a la dirección sobre las políticas de diversidad LGBTI. Asimismo, la red cuenta con los *Halo Champions*, aliados de esta iniciativa.

C. Medición del avance en diversidad LGBTI

Objetivos e indicadores

Todo plan de acción ha de contar con objetivos claros e indicadores que permitan evaluar la efectividad de las diferentes políticas y acciones emprendidas. La ambición del plan de acción dependerá en gran medida de los recursos disponibles y la complejidad del entorno. Precisamente por ello, han de ser objetivos realistas y coherentes con el resto de la estrategia empresarial.

Medición del avance



Freshfields Bruckhaus Deringer

El despacho mide el éxito las acciones e iniciativas dirigidas a crear un ambiente inclusivo a través del *feedback* recibido, y monitorizando los miembros de *Halo* y de los *Halo Champions*, es decir, cuántos de ellos acuden a los eventos, tanto en números, como por regiones/geografías (en el caso de los eventos globales).



Grupo AXA es el *sponsor* principal del primer informe internacional sobre el colectivo LGTBI en el mundo del trabajo y sobre las consecuencias positivas de la puesta en marcha de políticas de diversidad inclusivas hacia este colectivo en las empresas. Con este tipo de iniciativas, AXA muestra su compromiso por promover una cultura inclusiva, basada en analíticas y datos experienciales, que permita a cada colaborador ser uno mismo en el trabajo, independientemente de cuál sea su orientación sexual.

Evaluación y mejora continua

La organización deberá buscar maneras de monitorizar y evaluar los resultados obtenidos en materia de diversidad LGTBI. En este sentido, además de la realización de encuestas internas de satisfacción, los índices de diversidad existentes en varios países pueden ser buenos indicadores del avance en diversidad LGTBI.

Asimismo, como todo plan de acción, las políticas y estrategias de diversidad han de revisarse periódicamente, de manera que se trate de un proceso de mejora continua dentro de la organización.

Búsqueda de la excelencia en diversidad



En Accenture las líneas de trabajo en diversidad LGTBI buscan ir más allá. Por ello, en países donde existe un clima diverso e inclusivo se aborda la diversidad desde un aspecto experiencial. Esta línea de trabajo se centra en los aspectos relacionados con la experiencia del empleado y busca incrementar el nivel de empatía ante la diversidad y trabajar aspectos relacionales concretos como son el desarrollo de directivo de empleados LGTBI (L3 - Programa de desarrollo), formación en “*unconscious bias*” para concienciar a los empleados de las micro-discriminaciones o micro-ventajas inconsciente que aplicamos en nuestro día a día, y “*Meaningful conversations*” (conversaciones auténticas) en las que se incorporan elementos de apoyo a la diversidad.



A nivel corporativo la compañía utiliza como referencia las mejores prácticas y orientación de parte de organizaciones externas incluyendo Stonewall (Reino Unido) y HRC (Estados Unidos). Además de participar en sus rankings para recibir análisis personalizados con el objetivo de crear un entorno que promueva el desarrollo continuo y de éxito. Con ello, se aseguran que las políticas de empresa son inclusivas con el colectivo LGBT+.

3. LA EMPRESA COMO AGENTE DEL CAMBIO

Las empresas son agentes fundamentales del cambio. Sus políticas y formas de operar, así como el apoyo a iniciativas del colectivo LGBTI pueden impulsar el avance de las sociedades en las que operan, fomentando la diversidad como elemento positivo. A través de estas acciones las organizaciones se pueden mostrar como *gay friendly*, logrando un mayor orgullo de pertenencia entre los empleados y mejor captación de talento.

Este papel tractor de las empresas es especialmente relevante en su interacción con los agentes de su cadena de valor, ya sean clientes, proveedores o instituciones, y en ciertas ocasiones la defensa de sus políticas sobre diversidad puede requerir valentía frente a las instituciones u otros grupos de interés. En dichos casos, la coherencia de la organización puede ser un elemento fundamental para la consolidación del ecosistema de confianza que requiere cualquier apuesta por la diversidad.

Las empresas impulsando el cambio social

accenture

Accenture trabaja a nivel institucional en aumentar la empatía hacia el colectivo LGBTI con programas para empleados y colaboración con asociaciones y actividades de sensibilización LGBTI en los países en los que se opera. Entre otras medidas acciones, la compañía dispone de un Programa de *LGBTQ Allies* con elementos, actividades y participación en campañas de sensibilización; impulsa campañas de comunicación específicas en días LGBTI: *coming out day, pride week, etc.*; incluye de valores *LGBTI friendly* en las acciones de captación de talento; colabora con organizaciones LGBTI locales, y en medios de comunicación a través de embajadores LGBTI.

facebook

Facebook es, por naturaleza, un lugar en el que la diversidad y la inclusión se viven como factores de diferenciación y competitividad. Por ello, Facebook celebra y promueve la diversidad e inclusión en todos los ambientes en los que opera.

Una de las iniciativas más relevantes de Facebook consiste en la lucha contra el acoso a la comunidad LGBTI en las redes sociales. Para ello, la organización se ha asociado con la Federación Estatal de Lesbianas, Gais, Transexuales y Bisexuales, COLEGAS- Confederación LGBT Española, y la Fundación Triángulo.

En el marco de esta colaboración, Facebook facilita herramientas y normas de seguridad para la denuncia del acoso en redes a miembros de la comunidad LGBTI, creando la confianza necesaria para que las víctimas denuncien dichos comportamientos. Asimismo, esta iniciativa busca concienciar a los usuarios de las redes sociales acerca del lenguaje insultante contra la el colectivo LGBTI, dándoles pautas para combatir este lenguaje y hacer de internet un lugar seguro e inclusivo.

Fundación SERES
C/Ayala, 27
28001 Madrid
Teléfono 91 575 84 48
www.fundacionseres.org

seres
fundación sociedad
y empresa responsable