

Gestió de la

# diversitat LGTBI a l'empresa

Guia de bones  
pràctiques





Gestió de la

# diversitat

# LGTBI

a l'empresa

Guia de bones  
pràctiques



**Ajuntament  
de Barcelona**



**Barcelona  
Activa**

# Contingut

## A

### Alta Direcció

#### Introducció

---

07

1. Aconseguir el compromís de l'alta direcció 11

---

2. Estudiar la percepció interna actual: És una empresa diversa i inclusiva amb la diversitat sexual i de gènere? 14

---

3. Revisar les polítiques internes per incloure-hi explícitament la diversitat sexual i de gènere 17

---

4. Elaborar el *business case* de la diversitat sexual i de gènere 20

---

5. Definir un pla de projecte i els indicadors de seguiment 23

## **B** **Gestió del talent**

6. Avaluar l'impacte en la cultura i gestionar el canvi	27
7. Sensibilitzar i formar tota la plantilla en diversitat sexual i de gènere	30
8. Promoure un grup de persones treballadores LGTBI i aliades	33
9. Evitar prejudicis en els processos de selecció i gestió del talent	37
10. Acompanyar les persones trans durant el procés de transició	38
11. Mesurar l'impacte en les persones treballadores: clima laboral	40

## **C** **Comunicació i RSC**

12. Prioritzar i alinear la comunicació interna	43
13. Celebrar la diversitat de manera inclusiva	46
14. Participar a fòrums, esdeveniments i estudis de bones pràctiques	48
15. Exigir bones pràctiques als proveïdors	51
16. Establir el pla de comunicació externa incusiu amb la diversitat sexual i de gènere	53
17. Revisar els canals de distribució	54
18. Avaluar la satisfacció dels clients	56

<b>Glossari</b>	58
-----------------	----

<b>Referències</b>	62
--------------------	----



# Introducció

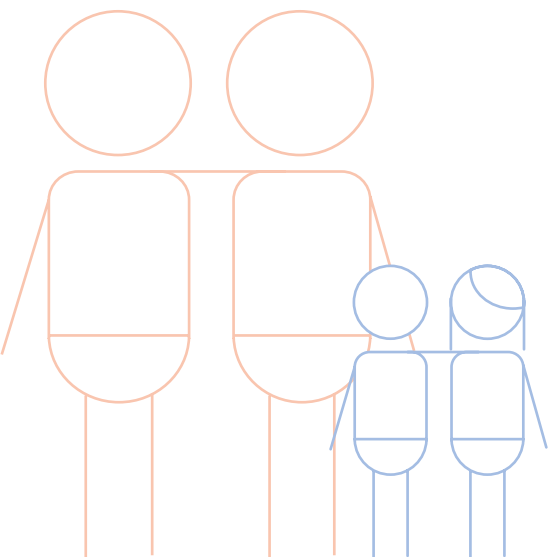
**E**n els últims anys, les empreses han incrementat la seva preocupació per ser socialment responsables, i no només en qüestions relacionades amb la seva activitat econòmica i les seves operacions comercials. La millora de la relació amb els seus públics interns, l'entorn més immediat i la societat en general ha esdevingut una de les prioritats per fer de l'empresa una organització competitiva i compromesa a parts iguals.

**El recurs més important d'una companyia és el seu capital humà. Les persones que formen part d'una organització són la base de l'avantatge competitiu d'una empresa.**

Com a reflex de la realitat social, les plantilles són cada vegada més plurals i diverses. Lluny de suposar un repte complex, fer una gestió efectiva i competitiva de la diversitat és una oportunitat per a tota empresa. En primer lloc, suposa la posada en valor d'elements com la igualtat d'oportunitats, el respecte a la diferència i el **rebuig a qualsevol forma de discriminació**

Constitueix, també, un abordatge innovador d'una realitat cada cop més canviant, que obliga a les empreses a ser capaces de **donar resposta a noves necessitats i a atraure el talent** més capacitat per fer-ho.

La diversitat és un concepte ampli i transversal que concerneix a diferències culturals, ètniques, de capacitats i d'orientació sexual i de gènere, entre d'altres. És fonamental que l'empresa treballi la diversitat de manera global, garantint la igualtat de tracte i d'oportunitats per a tota la plantilla, però també que treballi cada diversitat de manera específica, atès que cadascuna té unes connotacions diferents i exigeix diferents accions per garantir que aquest principi de respecte es compleix i es fa efectiu.



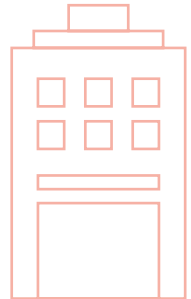
El compromís de Barcelona amb la diversitat sexual i de gènere ve de lluny. Fa quatre dècades, l'any 1977, la ciutat va acollir la primera manifestació pels drets de les persones LGTBI a l'Estat espanyol. Aquella protesta va fer aflorar la lluita que durant decennis havien exercit diverses organitzacions i entitats socials a favor de la igualtat de lesbianes, gais, bisexuals, transsexuals i intersexuals. Fruit de la seva mobilització constant, anys més tard, l'Estat espanyol, en general, i Catalunya, en particular, són territoris amb un sistema legal que no només garanteix la igualtat de les persones LGTBI, sinó que preveu diverses mesures per eradicar la LGTBIfòbia en tots els àmbits de la vida. Aquestes mesures van des de la creació de l'Oficina per la No Discriminació (OND) als anys 80, a diversos plans sobre la diversitat sexual i de gènere, i fins a l'aprovació de la llei Llei 11/2014 per garantir els drets de lesbianes, gais, bisexuals, transgènere i intersexuals i per eradicar l'homofòbia, la bifòbia i la transfòbia.

**Les organitzacions empresarials també han de contribuir a l'avenç de la igualtat d'oportunitats i a la lluita contra qualsevol discriminació per orientació sexual i identitat i expressió de gènere.**

Tenir en compte la diversitat per orientació sexual i identitat i expressió de gènere permet impulsar un model econòmic i empresarial més just socialment.

**La gestió de la diversitat sexual i de gènere millora l'atracció, captació i retenció del talent; genera equips de treball més productius, creatius i innovadors; i permet que la companyia augmenti els seus resultats generals.**

A més, posar en marxa aquestes accions impacta positivament en la imatge i la reputació de la companyia (RSC) i demostra que l'organització evoluciona al mateix ritme que ho fa la societat.





L'Organització de Nacions Unides ha presentat, recentment, els seus Estàndards de Conducta, pels quals convida a les empreses a posar en valor la diversitat i a promoure una cultura de respecte i igualtat, tant en el lloc de treball com en les comunitats en què operen.

Partint d'aquesta iniciativa, Barcelona Activa, com a Agència de Desenvolupament Local de Barcelona, pretén acompanyar el teixit empresarial de la ciutat en el procés d'avançar cap a la gestió de la diversitat sexual i de gènere.

Aquesta guia proposa algunes recomanacions i actuacions concretes que poden ser desenvolupades des de diferents àrees de l'empresa per promoure un entorn inclusiu i divers<sup>1</sup>.

El document suposa només una pauta, podent-se adaptar a la realitat interna de cada organització. L'estructura de la guia no pretén ser una ruta perquè les empreses implementin les accions recomanades de manera seqüencial, sinó un recopilatori d'algunes de les millors pràctiques que acostumen a posar en marxa les empreses que ja treballen la diversitat sexual i de gènere, cadascuna al seu ritme i en l'ordre que considera més apropiat per a la seva organització.

**L'objectiu últim és afavorir un ecosistema empresarial innovador, divers i inclusiu, capaç d'atraure i fidelitzar talent; un entorn econòmic que, com Barcelona i la seva ciutadania, comparteix els valors que ens permeten avançar cap a una societat més justa i igualitària.**





# Alta Direcció

# 1.

## Aconseguir el compromís de l'alta direcció

**El compromís de l'alta direcció en el disseny i posada en marxa d'un pla per gestionar la diversitat sexual i de gènere en una empresa és molt recomanable per a tota organització que vulgui treballar aquestes polítiques.**

La promoció de la diversitat i inclusió LGTBI ha de veure's com un projecte estratègic dins la companyia i, per tant, com altres iniciatives importants, és molt recomanable que la direcció general i/o la presidència avalin el pla des del principi amb l'objectiu de maximitzar-ne la probabilitat d'èxit.

**L'objectiu del projecte ha de ser que la diversitat i inclusió LGTBI es converteixi en un valor de la companyia, en part de la cultura de l'empresa.**

Així doncs, l'alta direcció haurà de mostrar formalment el seu suport als equips de treball encarregats de liderar el disseny i posada en marxa del pla, normalment les àrees de Responsabilitat Social Corporativa o de Recursos Humans, amb el suport de grups de persones treballadores LGTBI i la representació de la plantilla i la representació sindical.

En el cas de les empreses multinacionals, la direcció general de la matriu acostuma a ser la responsable de fer el primer pas a nivell global perquè, després, les delegacions o filials a cada país estenguin el compromís i l'operativitzin al seu àmbit territorial.



**LGTBI:** sigles dels termes lesbiana, gai, transgènere, bisexual i intersexual. També hi ha altres sigles com LGTBQ+, que incorporen la Q de Queer i el + d'altres.

## ACONSEGUIR EL SUPORT DE L'ALTA DIRECCIÓ TÉ MOLTS AVANTATGES, ENTRE D'ALTRES:



Promoure des de l'exemple i amb un enfocament *top-down*, sent la pròpia direcció la primera que es compromet expressament amb aquest tipus de diversitat, la qual cosa trasllada a la resta de l'organització honestat i autenticitat des de l'inici del projecte.



Emetre un missatge clar a totes les persones que treballen a la companyia sobre els valors de l'organització, reforçant la importància que té respectar aquesta diversitat.



Garantir els recursos necessaris perquè les àrees corresponents posin en marxa el pla per gestionar la diversitat LGTBI a l'empresa.



Realitzar un seguiment posterior del progrés del projecte des de l'alta direcció, per avaluar el grau d'èxit assolit i prendre les mesures oportunes, si s'escau, per dinamitzar-lo.



Frenar qualsevol tipus d'actuació contrària al respecte de la diversitat LGTBI per part d'alguna persona de la plantilla, inclosos alts càrrecs i comandaments intermedis.



La Llei 11/2014 per garantir els drets de lesbianes, gais, bisexuals, transgènere i intersexuals i per eradicar l'homofòbia, la bifòbia i la transfòbia, estableix en l'article 20.2 que:

*“Les empreses han de respectar la igualtat de tracte i d'oportunitats de les persones LGBTI. Per aquesta raó, han d'adoptar mesures adreçades a evitar qualsevol tipus de discriminació laboral. Aquestes mesures han d'ésser objecte de negociació i, si s'escau, s'han d'acordar amb els representants legals dels treballadors.”*

Per assolir el compromís de l'alta direcció, si és que la iniciativa parteix d'una altra persona o àrea de l'empresa, es recomana preparar una presentació en què es mostrin els avantatges que s'obtidrien si gestionés la diversitat orientació sexual i identitat i expressió de gènere.

## A més, gestionar la diversitat LGTBI és un tema d'ètica empresarial i de responsabilitat social corporativa, el que impacta positivament en la imatge i reputació de l'organització.

Finalment, gestionar la diversitat LGTBI aporta beneficis econòmics a l'empresa, l'anomenat *business case* de la diversitat, que es tractarà amb més detall més endavant.



**Gai:** home que sent atracció sexual i afectiva per altres homes.

**Lesbiana:** dona que sent atracció sexual i afectiva per altres dones.

**Bisexual:** persona que sent atracció sexual i afectiva per homes i dones.

**Intersexual,** persona amb variacions intersexuals o DSD (diferències del desenvolupament sexual): terme en evolució que fa referència a la persona que té un conjunt de variacions en característiques sexuals que no semblen encaixar completament amb la noció estàndard i binària d'home i dona. No és cap patologia.

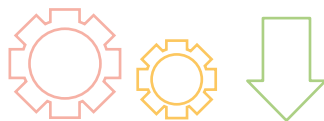
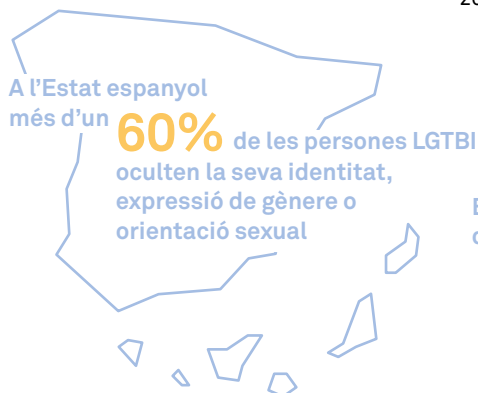
**Trans, persona trans:** Terme utilitzat de manera similar a transgènere, per incloure diferents disconformitats en el sexe/gènere d'una persona.

## 2. Estudiar la percepció interna actual: És una empresa diversa i inclusiva amb la diversitat sexual i de gènere?

**Quan una empresa decideix començar a gestionar la diversitat LGTBI, un bon punt de partida és analitzar la situació inicial amb què es troba respecte a aquesta qüestió.**

Si sembla que a l'empresa no hi ha quasi persones treballadores LGTBI, probablement el què està passant és que les persones LGTBI estiguin ocultant la seva identitat o expressió de gènere o orientació sexual perquè perceben que el seu entorn de treball no és prou inclusiu o, simplement, tenen dubtes sobre com reaccionaran els seus superiors i companys de treball, per

la qual cosa prefereixen no assumir el risc d'exposar-se. A l'Estat espanyol, més d'un 60% de les persones LGTBI es troben en aquesta situació<sup>2</sup>. Si això passa, està demostrat que l'empresa perd part del potencial d'aquestes persones: diversos estudis mostren que quan una persona LGTBI oculta la seva identitat, expressió o orientació a l'empresa, la seva productivitat disminueix al voltant del 20-25%<sup>3</sup>.



En aquests casos la productivitat  
disminueix al voltant del  
**20% - 25%**

També podria ser que l'empresa no estigui traslladant un missatge d'organització inclusiva al mercat, de manera que no està atraient ni captant el talent LGTBI, per la qual cosa s'estaria produint aquesta pèrdua per no gestionar correctament aquest tipus de diversitat.

Cap dels supòsits anteriors és, òbviament, desitjable per a una organització empresarial.

En una plantilla formada per **1.000 persones** hi ha entre

**50-150**

**professionals LGTBI**



*Si s'estima que entre un 5 i un 15% de la població és LGTBI, en una plantilla formada per 1.000 persones, per exemple, hauria d'haver-hi entre 50 i 150 professionals LGTBI.*

En una situació així, si la direcció de l'empresa o l'àrea de recursos humans no està en disposició d'identificar a diverses persones LGTBI que tractin aquest aspecte amb naturalitat en el seu dia a dia amb el seu equip de treball, s'estarà davant d'una situació inequívoca de què és necessari abordar la gestió de la diversitat LGTBI i posar en marxa accions concretes per garantir entorns inclusius.



**Identitat de gènere:** Autoconcepció del gènere de la persona. Té a veure amb la identificació de les persones, amb els rols que socialment s'atribueixen a homes i dones, no ha de coincidir necessàriament amb el sexe biològic de la persona i no té res a veure amb l'orientació sexual i afectiva.

**Expressió de gènere:** Comportament social de la persona, independentment del seu sexe de naixement i de la seva identitat de gènere.

**Orientació sexual, orientació sexoafectiva:** Tendència d'una persona a sentir una atracció afectiva i sexual per una altra persona o persones. S'acostuma a parlar de tres orientacions sexuals diferents: heterosexualitat, homosexualitat i bisexualitat, malgrat que n'hi ha d'altres.

Per tal de realitzar una diagnosi de la situació actual de l'empresa, més enllà del càlcul ràpid i la reflexió inicial, es recomana portar a terme:



#### ENQUESTES DE CLIMA LABORAL:

A l'Estat espanyol està prohibit que una empresa emmagatzemi en un fitxer dades amb la identitat i expressió de gènere o l'orientació sexual del personal. Malgrat això, l'empresa pot fer circular una enquesta anònima en què les persones treballadores puguin identificar-se, si ho desitgen, com a LGTBI. Es pot fer mitjançant l'enquesta de clima laboral, com es veurà en capítols posteriors. És aconsellable partir de la premissa que moltes persones no desitjaran informar sobre aquesta dada, però això no hauria de fer replantejar l'acció. Segurament s'obté un percentatge de persones que sí s'identificaran com a LGTBI a l'enquesta, la qual cosa serà útil com a grup d'anàlisi per contrastar les seves respostes amb les de la resta de la plantilla. Així, es podrà mesurar com perceben l'empresa respecte a temes de diversitat LGTBI i si existeixen diferències quant a la percepció que tenen sobre aquest punt ambdós grups: LGTBI i no LGTBI.



#### ENTREVISTES A PROFESSIONALS:

Una altra manera de fer un estudi de la situació actual és realitzar entrevistes individuals amb professionals de l'empresa, LGTBI i no LGTBI per obtenir informació en profunditat sobre aquesta qüestió. Aquesta acció és més delicada per l'absència d'anonimat. Per això caldrà parlar especial atenció a com i qui realitza l'entrevista perquè la persona entengui la finalitat i col·labori, especialment en el cas de les persones LGTBI. Fins i tot es pot valorar que les entrevistes les faci una organització externa a la companyia. A més, s'ha de garantir la privacitat de les respostes i que en cap cas l'opinió aportada s'utilitzarà en contra de la persona entrevistada, ni tindrà repercussions negatives sobre el seu exercici professional. Com és obvi, aquest mètode només s'acostuma a posar en marxa si es tenen identificades, prèviament, diverses persones LGTBI a l'empresa.

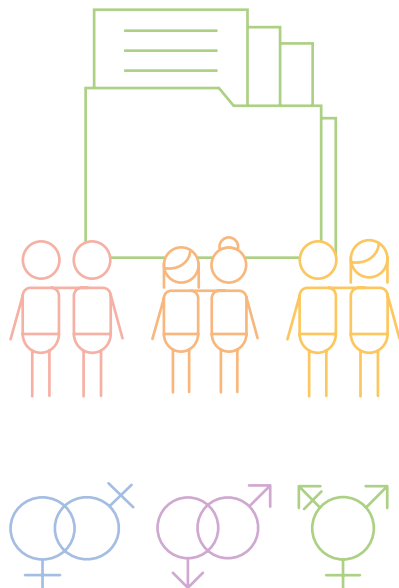
El desenvolupament d'aquest tipus d'accions per "prendre la temperatura" de l'empresa serà útil no només per mesurar el grau d'obertura actual que existeix dins la plantilla, si no també per generar un debat dins l'organització pel simple fet de posar-les en marxa, ja que potser suscitaran alguns comentaris o despertaran interès en veure que l'organització comença a treballar internament aquestes qüestions. Aquest tipus de reaccions ens serviran, també, per mesurar el grau d'inclusivitat actual de l'empresa cap a la diversitat LGTBI.





### 3. Revisar les polítiques internes per incloure-hi explícitament la diversitat sexual i de gènere

**El primer pas per construir entorns de treball inclusius dins d'una organització és garantir que existeix un marc normatiu intern que és inclusiu i que protegeix en tot moment la diversitat LGTBI, de manera clara i explícita.**



Quan la normativa interna d'una empresa no és clara i explícita amb la diversitat LGTBI, tot i que no sigui de manera intencional, la plantilla LGTBI pot sentir que la seva empresa no la protegeix ni la té en compte, o tenir dubtes al respecte. És molt important, per tant, que les empreses sàpiguen transmetre-ho adequadament a les persones treballadores. I la millor manera de fer-ho, la millor manera de ser el més inclusiu possible, és utilitzant enunciats i declaracions que facin referència específicament a la diversitat LGTBI.

Per això es recomana revisar i adaptar, si fos necessari, les polítiques de l'empresa recollides en documents com ara plans, formularis, reglaments, protocols, etc., per garantir que són inclusius amb la diversitat per identitat i expressió de gènere i orientació sexual. És recomanable incloure-hi paraules com ara gais, lesbianes, bisexuals, transsexuals, intersexuals, identitat i expressió de gènere, orientació sexual, etc., en aquest tipus de documents.



**L'article 20.3 de la Llei 11/2014** per garantir els drets de lesbianes, gais, bisexuals, transgènere i intersexuals i per eradicar l'homofòbia, la bifòbia i la transfòbia, estableix que *“el Govern ha d'impulsar l'adopció voluntària de plans d'igualtat i no-discriminació, per mitjà de les mesures de foment pertinents, especialment adreçades a les petites i mitjanes empreses, que han d'incloure el suport tècnic necessari.”*

Si l'empresa té un pla d'igualtat, s'haurà de revisar perquè sigui inclusiu amb la diversitat per orientació sexual i expressió i identitat de gènere. S'hi han d'establir objectius i mesures concretes dirigides a aquest col·lectiu, així com determinar indicadors i criteris que permetin fer el seguiment a posteriori.

D'altra banda, als reglaments i normatives internes cal comprovar que es prohibeix expressament la discriminació i/o assetjament per identitat i expressió de gènere o orientació sexual, així com assegurar l'existència de protocols específics d'actuació en situacions de discriminació o assetjament a persones LGTBI, en el marc general dels protocols per a aquest tipus de situacions. També s'ha de verificar que són clares les conseqüències que s'estableixen per a una persona que porta a terme aquest tipus de conductes cap al col·lectiu LGTBI a l'organització.



Pel que fa a les polítiques internes que fan referència als beneficis familiars, s'ha de revisar que els progenitor per a parelles formades per persones del mateix sexe són inclusius i igualitaris, així com les qüestions relacionades amb assegurances mèdiques per a cònjuges o descendents o altres beneficis similars (assegurances de vida, plans de pensions, etc.).

Nomenar una persona responsable dins l'empresa a qui adreçar qualsevol qüestió relativa a temes d'orientació sexual i identitat i expressió de gènere, així com garantir la privacitat i sensibilitat durant tot el procés, seran bones pràctiques que facilitaran a qualsevol professional LGTBI una via segura i clara per canalitzar qualsevol dubte, sol·licitud o denúncia.



És recomanable que les empreses que vulguin començar a gestionar la diversitat LGTBI elaborin, com a primer pas, un llistat en què s'identifiquin tots els documents i normatives internes susceptibles de ser revisats, inclòs el pla d'igualtat en cas que existeixi, per procedir, després, a fer-ne una revisió i modificació per tal d'assegurar la inclusió i la protecció dels drets de les persones LGTBI.



Aquesta tasca, en general, acostuma a estar liderada per l'àrea de recursos humans, que ha d'actuar de manera coordinada amb la resta de departaments, així com amb els representants dels treballadors.



Dins de la revisió de les polítiques internes, les empreses hauran d'abordar el tema de l'acompanyament de persones trans que fan la transició de gènere en el lloc de treball, com es veurà més endavant en la guia.



D'altra banda, un cop s'hagi revisat tota la normativa interna, és aconsellable que l'empresa desenvolupi un Codi de bones pràctiques en matèria LGTBI, que estigui disponible per a tota la plantilla i que ajudi a sensibilitzar i a formar en diversitat sexual i de gènere a tot el personal.



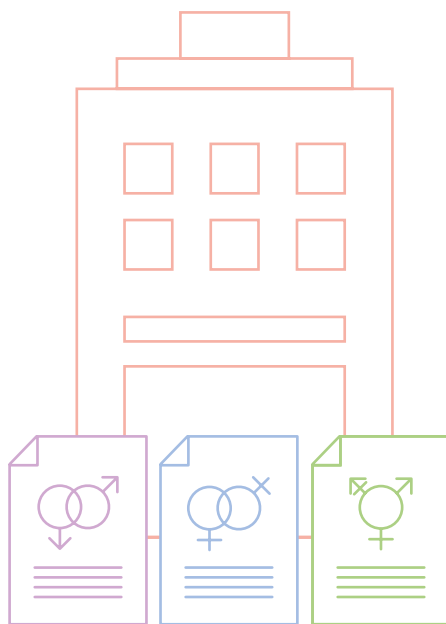
Tanmateix, en el cas de les empreses multinacionals, és necessari que les polítiques s'abordin des de la matriu perquè existeixi una protecció a nivell de tot el grup i que, posteriorment, es faciliti a cada país un document explicatiu que ajudi, entre altres aspectes, a revisar el marc normatiu dins l'àmbit territorial per fer-lo més inclusiu i garantir la protecció de les persones LGTBI.

## 4. Elaborar el 'business case' de la diversitat sexual i de gènere

El 2017, l'ONU va presentar l'informe **Abordar la discriminació contra persones lesbianes, gais, bisexuals, trans i intersexuals. Estàndards de conducta per a empreses**<sup>4</sup>.

El primer dels preceptes que l'ONU recomana a les empreses és el respecte als drets humans.

Sens dubte, aquesta ha de ser la primera raó per la qual una companyia ha de començar a gestionar la diversitat LGTBI, principi que té relació amb la responsabilitat social corporativa i l'ètica empresarial.



És recomanable que les empreses elaborin el seu propi business case per estimar l'impacte que té o tindria sobre la seva activitat l'aplicació de bones pràctiques en gestió de la diversitat LGTBI, aplicant aquestes ràtios promig a les seves xifres de negoci reals. D'aquesta manera, obtindrien un compte de resultats estimat calculat amb l'impacte de:

- ▶ L'augment d'ingressos per la millora de productivitat dels equips de treball, l'increment de vendes esperat, etc.
- ▶ La reducció de costos estimada per efecte de la menor rotació de personal, entre d'altres.

A més, gràcies a l'experiència d'empreses que van decidir abordar la gestió de la diversitat LGTBI fa dècades, especialment a països com Estats Units, Regne Unit, Alemanya o els Països Baixos, actualment existeixen diversos estudis i dades que demostren l'impacte que aquesta mesura té per al negoci de les companyies.

Aquest efecte positiu prové de nombrosos factors:



#### **ATRACCIÓ DEL MILLOR TALENT A L'EMPRESA**

Les empreses que es mostren inclusives són capaces de captar el millor talent, independentment de la seva identitat i expressió de gènere o orientació sexual.

Les persones aliades prefereixen treballar en entorns inclusius als quals es respecta, entre d'altres, la diversitat LGTBI.



#### **MILLORA DELS RESULTATS DELS EQUIPS DE TREBALL**

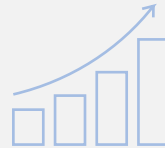
Està demostrat que els equips de treball diversos i inclusius són més innovadors i productius.



#### **MILLORA DELS RESULTATS DE LES PERSONES LGTBI QUE TREBALLEN A L'EMPRESA**

Augment de la seva productivitat en no tenir que ocultar la seva identitat i expressió o orientació durant la jornada laboral.

Disminució del seu nivell de rotació, en sentir-se més còmodes i implicades amb l'organització i els seus valors.



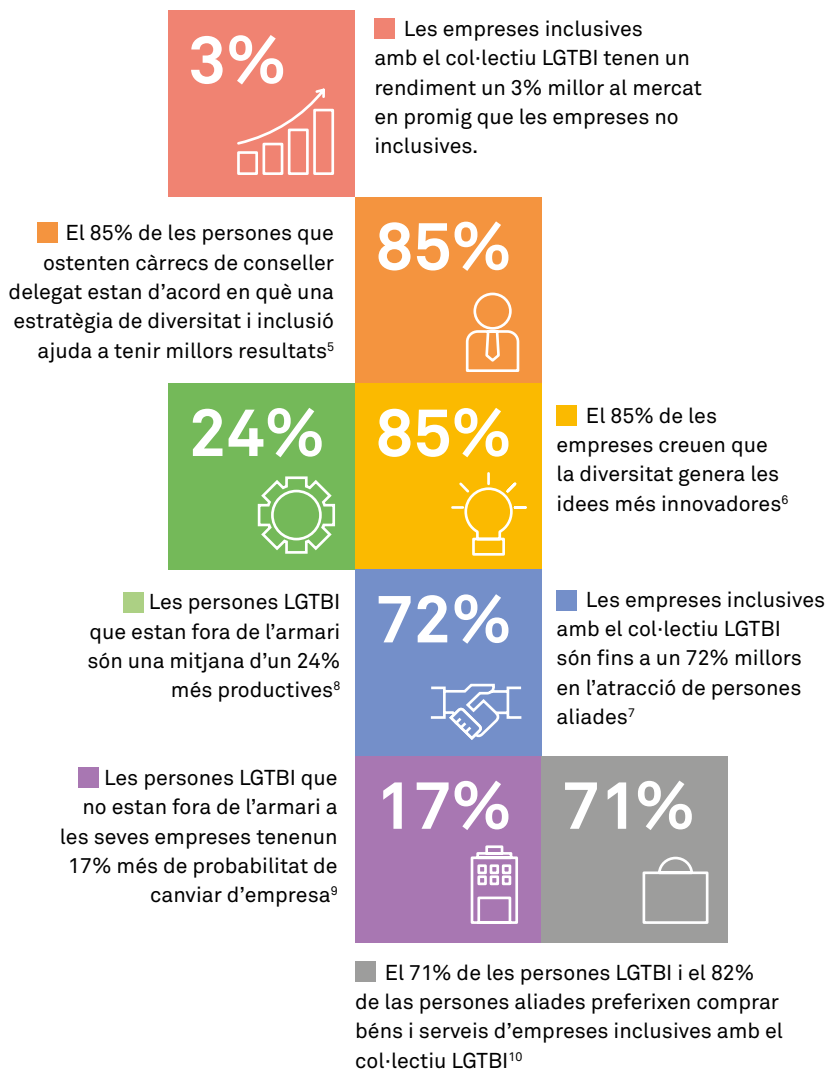
#### **INCREMENT DE VENDES**

Tant les persones LGTBI com les aliades, com a consumidores de productes i serveis, són sensibles a les empreses que respecten la diversitat LGTBI.



**Al·liats/des:** Persones que no s'identifiquen com a LGTBI però recolzen la igualtat de les persones LGTBI.

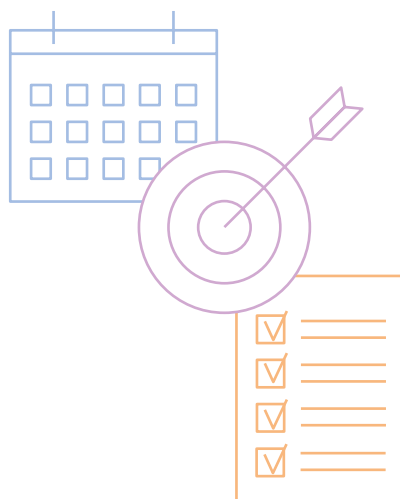
### ALGUNES DADES A TENIR EN COMpte QUE REFORCEN ELS MISSATGES ANTERIORS\*



\* Les fonts d'on s'han extret les dades es poden consultar a l'apartat de referències d'aquesta mateixa guia (pàg. 62) amb els números de referència indicats.

## 5. Definir un pla de projecte i els indicadors de seguiment

Quan la direcció d'una empresa decideix començar a gestionar la diversitat LGTBI s'ha d'establir un pla de projecte que serveixi com a full de ruta per implantar les accions que s'estimin convenients, així com un quadre d'indicadors que permetin fer seguiment periòdic del progrés i l'impacte de les iniciatives.



El pla de projecte de la diversitat LGTBI hauria d'incloure el llistat d'accions, així com un calendari i les persones responsables de cada línia d'acció.

Atès que el pla afectarà a diverses àrees de l'empresa, es recomana designar una PMO (Project Management Office) o líder del pla perquè s'encarregui del seguiment i coordinació d'accions entre totes les àrees implicades, així com perquè reporti el grau d'avenç a la direcció de manera directa i periòdica.



És aconsellable que, en funció del tamany i de la situació de partida de l'empresa, el pla de projecte tingui una durada mínima d'entre un i tres anys per tal de garantir que el procés es realitza de manera progressiva i consistent, abordant les diferents dimensions.

**EL PLA PODRIA TENIR UNA ESTRUCTURA DEL SEGÜENT TIPUS:**
**Fase 1:**  
**Disseny i planificació.**

En aquesta etapa seria recomanable:

- a. Realitzar un aixecament de la situació actual a l'empresa per detectar-hi les principals àrees de millora.
- b. Dissenyar el pla d'actuació.


**FASE 2:**  
**Implantació de la gestió de la diversitat a nivell intern.**

En aquesta etapa es posaran en marxa accions com ara:

- a. Revisió i adaptació de les polítiques internes
- b. Accions de sensibilització i formació a la plantilla
- c. Revisió i adaptació de processos interns
- d. Creació d'un grup de persones treballadores LGTBI i aliades.
- e. Comunicats interns per reforçar i visibilitzar


**FASE 3:**  
**Implantació de la gestió de la diversitat LGTBI a nivell extern.**

En aquesta etapa es posaran en marxa les següents actuacions:

- a. Presència a esdeveniments públics relacionats amb la diversitat LGTBI i als mitjans de comunicació.
- b. Inclusió de clàusules LGTBI a contractes amb proveïdors
- c. Revisió de l'oferta actual de productes i serveis de l'empresa per fer-la inclusiva o dirigir-la a les persones LGTBI.



Els indicadors de seguiment varien a cada organització, depenent de l'actual grau de compromís amb la diversitat LGTBI, del pla d'implantació definit i de característiques pròpies de l'empresa com el seu tamany, el seu àmbit territorial d'actuació, el tipus de negoci, etc.

Es recomana que les empreses consultin EMIDIS<sup>11</sup> com a punt de referència per definir els seus indicadors. Es tracta d'un programa de la FELGTB<sup>12</sup>, desenvolupat amb la col·laboració de REDI<sup>13</sup> i LesWorking<sup>14</sup>, mitjançant el qual les empreses i organitzacions poden obtenir un diagnòstic sobre el seu nivell de compromís amb la gestió de la diversitat LGTBI i el posicionament actual de l'organització en aquest àmbit.

EMIDIS ofereix una sèrie d'indicadors generals que serveixen com a eina perquè l'empresa pugui conèixer la seva situació actual en aquest àmbit i fixi objectius de millora mesurables en el temps.



De manera informativa, s'ofereixen a continuació exemples d'altres indicadors que podrien incloure's dins del quadre de comandament:

- ▶ Nombre de persones inscrites al grup de persones treballadores LGTBI i aliades de l'empresa, així com activitats impulsades per aquest equip.
- ▶ Resultats de les enquestes anònimes a la plantilla, comparant les respostes del grup LGTBI amb les de persones no LGTBI.
- ▶ Nombre d'*Out Executives* a l'empresa, és a dir, professionals de l'alta direcció o comandaments intermedis que són persones LGTBI visibles.
- ▶ Aparició de l'empresa a rànkings i estudis sobre bones pràctiques en diversitat LGTBI.
- ▶ Nombre d'esdeveniments de diversitat LGTBI en què l'empresa ha tingut presència durant l'últim any.
- ▶ Nombre d'incidències registrades, relacionades amb diversitat sexual i de gènere dins de l'empresa.
- ▶ Nombre de persones treballadores LGTBI que han gaudit de permisos retribuïts per matrimoni o de beneficis familiars d'empresa (assegurança mèdica per a la parella, per exemple).
- ▶ Nombre de persones trans que han fet la transició a l'empresa de manera satisfactòria i nombre de permisos per fer el trànsit.



# Gestió del talent

## 6.

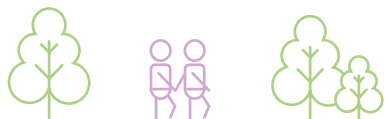
# Avaluar l'impacte en la cultura i gestionar el canvi

La cultura de l'empresa és quelcom fonamental que cal tenir present a l'hora d'abordar la gestió de la diversitat LGTBI. Cada companyia té una cultura interna que, a priori, propiciarà o dificultarà la implantació d'accions que promoguin la gestió i inclusió de la diversitat LGTBI, fins convertir-la en un valor de l'empresa.

Una bona forma d'avaluar si l'impacte cultural serà elevat quan es comenci a treballar la diversitat LGTBI és observar com d'inclusiva és la companyia respecte a altres diversitats, com ara la diversitat de gènere, la diversitat funcional, la diversitat d'ètnia, raça o cultura, la diversitat generacional, etc.

**Quant més inclusiva sigui l'empresa respecte a altres realitats, més fàcil acostuma a ser que la comenci a abraçar, també, la diversitat per identitat i expressió de gènere i orientació sexual.**

Al contrari, si l'organització encara no treballa la diversitat i inclusió d'altres realitats que són més visibles, probablement tingui un camí llarg a recórrer per arribar a ser inclusiva amb la diversitat LGTBI, que és una diversitat que tot sovint resulta invisible si les persones del col·lectiu decideixen no compartir-la.



**PER AVALUAR EL NIVELL D'INCLUSIVITAT RESPECTE ALTRES DIVERSITATS,  
CAL TENIR EN COMPTE ASPECTES COM:**



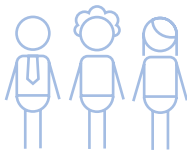
L'ús del llenguatge corporatiu inclusiu, tant al web com a declaracions públiques, a convencions i reunions internes de treball, etc.



Els valors actuals de l'empresa, per comprovar si ja està recollit el respecte a la diversitat, en general.



La col·laboració amb institucions i plataformes que promouen les bones pràctiques en la gestió de la diversitat en general, com la Fundació Diversidad, o que estan especialitzades en alguna diversitat específica (de gènere, ètnica o d'origen, funcional, etc.).



La diversitat real existent a la plantilla de l'empresa, especialment entre els càrrecs directius i de gestió. Hi ha dones? Hi ha persones d'altres races o cultures?



El nivell d'implicació de l'alta direcció en temes relacionats amb la gestió de les persones, com ara la diversitat i la inclusió, la conciliació laboral, la gestió del talent, etc.

En aquelles organitzacions que es parteix d'una cultura poc inclusiva amb altres diversitats, la gestió del canvi cap a la diversitat LGTBI haurà de portar-se a terme en el marc d'una estratègia global de promoció de la diversitat i inclusió, en general, dins la companyia. El procés serà, amb molta probabilitat, més lent.

### **En canvi, a les empreses que ja treballen la diversitat i la inclusió amb altres col·lectius, els serà més senzill començar a treballar la diversitat LGTBI dins del paraigües existent.**

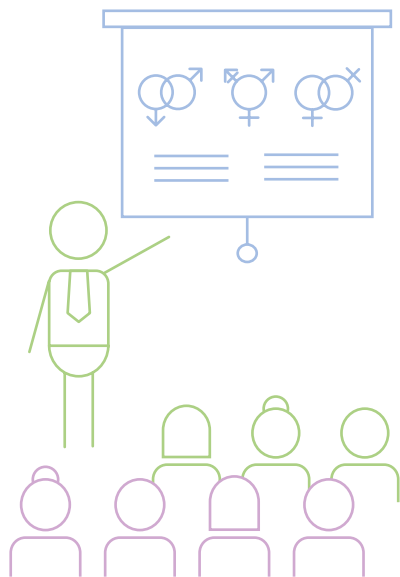
Per fer-ho, serà necessari fer un pla específic, com es va veure en anteriors apartats, i portar a terme una gestió del canvi que posi el focus en aquesta diversitat. I és que organitzacions que, a priori, tenen integrades altres diversitats, com la de gènere o funcional, pot ser que no estiguin tan familiaritzades ni sensibilitzades amb la realitat LGTBI i, per tant, ni el seu personal directiu ni la resta de la plantilla, coneguin aspectes tan bàsics com, per exemple, la terminologia LGTBI, la forma d'abordar aquesta qüestió dins de l'empresa, aspectes relatius als prejudicis inconscients que qualsevol persona pot tenir respecte al col·lectiu LGTBI, etc., elements que s'han de tractar per canviar la cultura de l'organització.

**En els següents apartats de la Guia es tractaran exemples de bones pràctiques concretes per portar a terme amb èxit aquesta gestió del canvi i aconseguir, així, evolucionar cap a una cultura corporativa que abraçi la diversitat, inclosa específicament la diversitat LGTBI.**

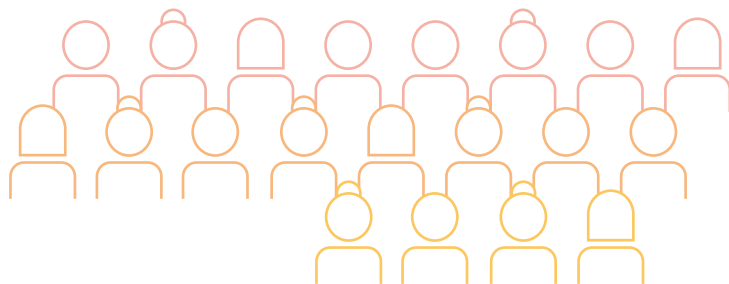


## 7. Sensibilitzar i formar tota la plantilla en diversitat sexual i de gènere

Una de les primeres passes per portar a terme la gestió del canvi dins l'empresa és sensibilitzar i formar al personal en matèria de diversitat sexual i de gènere, especialment a les persones que lideren aquest projecte, a l'àrea de recursos humans i a les que dirigeixin equips dins l'organització.



Per tal d'aconseguir sensibilitzar, les empreses acostumen a organitzar xerrades, ponències, testimonis, etc., que ajudin a què les persones treballadores prenguin consciència i empatitzin amb la realitat LGTBI.



Per formar la plantilla, les organitzacions desenvolupen materials concrets sobre diversitat sexual i de gènere.

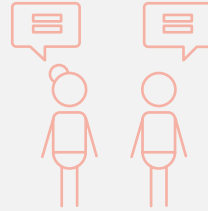
**Els continguts de la formació han de tractar aspectes bàsics, com ara:**



La terminologia i els significats: per exemple, són habituals entre persones no familiaritzades amb el col·lectiu qüestions com ara què signifiquen les sigles LGTBI; què és una persona intersexual; quina és la diferència entre identitat i expressió de gènere i orientació sexual; quina diferència existeix entre una persona transsexual i un travesti; etc.



Qüestions relatives als prejudicis inconscients que tota persona pot tenir respecte al col·lectiu LGTBI i com ens poden afectar en els nostres processos de presa de decisions.



Com abordar aquesta qüestió en l'entorn de treball: per què és necessari tractar-lo a l'empresa, com parlar-ne amb una persona LGTBI, què dir-li i què no, com ser inclusiu amb la realitat LGTBI, com i per què convertir-se en una persona aliada, etc.



Aspectes que afecten especialment a cadascun dels subgrups que formen part de la comunitat LGTBI: lesbianes, gais, bisexuals, persones transsexuals i persones intersexuals.

En aquestes formacions s'aconsella posar exemples habituals (utilitzant situacions i personatges ficticis) per fer més comprensibles els missatges. També es pot incloure un petit test després del curs.



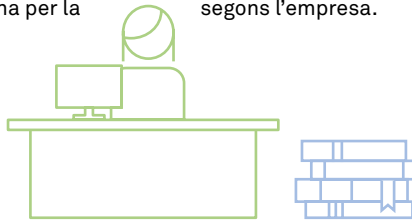
Per desenvolupar els continguts i impartir la formació és convenient comptar amb el suport d'una empresa o institució externa, especialitzada en diversitat LGTBI en l'entorn corporatiu, que asseguri la qualitat i idoneïtat dels continguts impartits.

A banda dels continguts mencionats, que són generals i aplicables a qualsevol organització, és necessari incloure-hi aspectes específics que són d'interès per a l'empresa, com ara les normatives internes existents en matèria LGTBI, especialment els protocols i sancions existents per discriminació, abús o assetjament a una persona per la

seva orientació sexual o de gènere, tant les que imposen les lleis com les que tingui la mateixa empresa.

Les empreses que ja compten amb cursos de formació en diversitat i igualtat per a la plantilla acostumen a incorporar la formació en diversitat sexual i de gènere com a mòdul específic dins d'aquest curs general. També acostumen a incorporar aquesta qüestió a les formacions genèriques de l'empresa (per exemple, en la formació inicial quan s'incorpora una persona nova).

La formació pot ser presencial o en línia, segons l'empresa.



**Cal destacar que les companyies acostumen a oferir la formació en diversitat, inclosa la diversitat LGTBI, com un recurs optatiu, i no pas com una tasca obligatòria per a tota la plantilla, ja que hi ha estudis que demostren que això pot generar l'efecte contrari al desitjat quan són imposades per la direcció de l'empresa.**

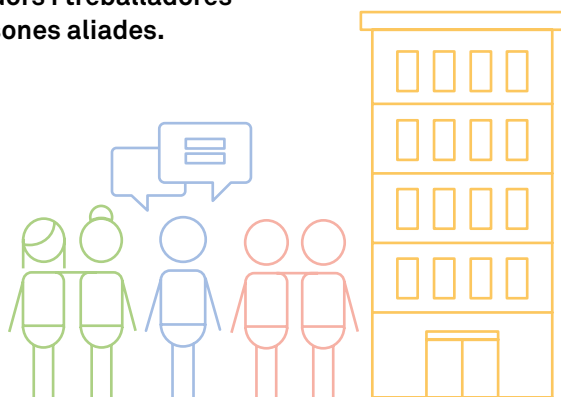
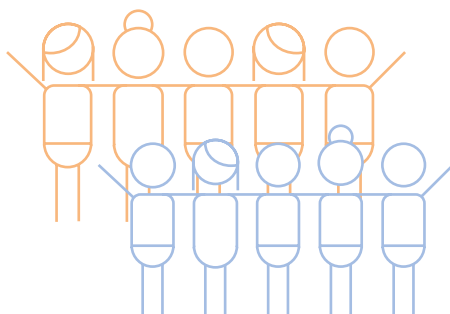
Les organitzacions que prenen aquesta decisió opten per:

- ▶ Incloure com a formació obligatòria únicament la part de normativa, protocols i sancions.
- ▶ Promoure la resta de la formació, de caràcter optatiu, a través d'estratègies de comunicació interna que animin la plantilla a realitzar aquests cursos (en el moment de la incorporació a l'empresa, a través de recordatoris enviats en dates importants per al col·lectiu LGTBI com el dia de l'Orgull, etc.).



## 8. Promoure un grup de persones treballadores LGTBI i aliades

Una bona pràctica que acostumen a implantar les empreses que treballen la diversitat d'identitat i expressió de gènere i orientació sexual és fomentar la creació d'un grup de treballadors i treballadores LGTBI i persones aliades.



Aquest grup formaria part dels ERG's (*Employees Resource Groups*) de l'empresa, acompanyats des de l'àrea de recursos humans, però integrats per les persones LGTBI de la companyia, així com per les persones que, sense pertànyer al col·lectiu, les recolzen i volen visibilitzar-se com a aliades.

Aquests grups sempre tenen una o diverses persones al capdavant que els lideren de manera voluntària i requereixen, en general, de poc pressupost per funcionar i d'un baix nivell de suport per part de recursos humans.

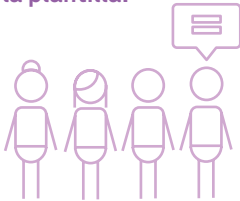
**És recomanable que el grup tingui una persona de suport a nivell directiu, que pugui recolzar les activitats del grup i servir d'enllaç amb l'alta direcció de la companyia.**

**És fonamental que aquests grups estiguin formats tant per persones LGTBI com per persones aliades per dues raons:**



- ▶ Perquè el grup sigui inclusiu i tot el personal senti que forma part d'ell.
- ▶ Perquè les persones LGTBI que no han fet pública la seva orientació sexual o identitat de gènere no se sentin forçades a fer-ho en accedir al grup. D'aquesta manera, s'hi poden unir i, poc a poc, si ho creuen adient, fer el pas quan se sentin segures.

**Els grups de persones LGTBI i aliades permeten a la plantilla:**



- ▶ Desenvolupar una xarxa interna per enfortir les relacions entre professionals que comparteixen la seva pertinença o el seu suport a la comunitat LGTBI.
- ▶ Crear un entorn segur on socialitzar i compartir experiències amb companys i companyes d'altres àrees de l'empresa a través de xerrades, esdeveniments, networkings, etc.
- ▶ Tenir un fòrum on exposar bones pràctiques en gestió de la diversitat LGTBI a l'empresa i des del qual fer propostes o requeriments a recursos humans o a la direcció de la companyia.
- ▶ Establir relació amb grups de persones LGTBI i aliades d'altres organitzacions, la qual cosa permetrà ampliar el cercle de contactes professionals de les persones de la xarxa.



### Tenir un grup de persones LGTBI i aliades també té beneficis per a l'empresa:



- ▶ És un mecanisme econòmic, ràpid i eficaç per transmetre a tota l'organització el seu compromís amb la diversitat LGTBI.
- ▶ Són una font d'informació molt útil per a l'empresa i un fòrum per canalitzar les accions i requeriments que tinguin relació amb la diversitat LGTBI dins l'organització.
- ▶ Ofereixen un grup de suport a les persones LGTBI de l'empresa que redundarà en la preservació dels seus drets i en el seu nivell de satisfacció amb la companyia.

### S'aconsella a les companyies impulsar grups interns de treballadores LGTBI i aliades. Si els grups no sorgeixen per iniciativa pròpia, es recomana:



- ▶ Identificar alguna persona LGTBI o aliada que vulgui i pugui liderar-lo, així com alguna persona en la direcció que el recolzi.
- ▶ Proposar-li el repte a la potencial persona líder, mostrant-li el que pot aconseguir a canvi: alta visibilitat a l'empresa, desenvolupament de capacitats d'organització i lideratge, major xarxa de contactes professionals dins i fora de la companyia, etc.
- ▶ Oferir-li suport des de recursos humans i la direcció, a través de la persona directiva que doni suport de manera visible al grup, així com un mínim pressupost per posar-lo en marxa i aconseguir l'adhesió de més professionals de la companyia.

Moltes empreses multinacionals compten amb xarxes de professionals LGTBI a nivell internacional per al grup. En aquests casos, es recomana a la filial que escali aquesta qüestió a nivell intern i es recolzi en els recursos que existeixin a nivell global dins la seva empresa, per tal d'extendre el grup de persones LGTBI i aliades existents.

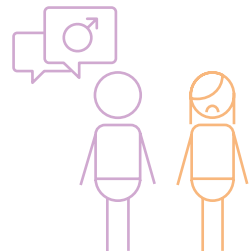
## 9. Evitar prejudicis en els processos de selecció i gestió del talent

Totes les persones poden tenir prejudicis o biaixos inconscients que afecten a la seva forma de prendre decisions. És necessari prendre'n consciència per tractar d'evitar que afectin als processos d'atracció, selecció i retenció del talent.



Els prejudicis poden manifestar-se en diferents fases del projecte de selecció, per exemple:

- ▶ En la redacció d'ofertes de treball, per l'ús del llenguatge no inclusiu.
- ▶ En l'anàlisi dels currículum vitae presentats per a una oferta de treball, perquè hi hagi dades personals que inconscientment ens hagin fet menystenir la candidatura, com pot ser una fotografia d'una persona no binària o que la persona inclogui al seu CV informació sobre voluntariats realitzats en una entitat LGTBI.
- ▶ Durant les entrevistes de treball, tractant de forma diferent les candidatures perquè, per exemple, el físic, la veu o la forma d'expressar-se de la persona no estigui clarament definida o no es correspongui amb l'associada al seu gènere (és a dir, perquè la seva expressió de gènere no es classifiqui com a femenina o masculina, o perquè sigui una dona amb expressió de gènere masculina o a la inversa).

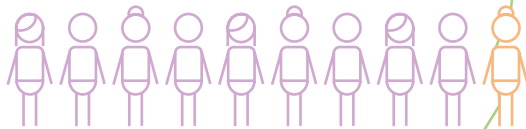


Els prejudicis també poden manifestar-se durant la gestió, desenvolupament i retenció de persones, en aspectes com la gestió d'equips, les decisions sobre promocions i incentius, etc.

Els professionals de l'àrea de recursos humans i les persones que lideren equips són les que han de prestar més atenció per no caure en biaixos que les portin a emetre judicis basats en prejudicis que res tenen a veure amb el seu treball, rendiment, capacitat laboral i potencial.

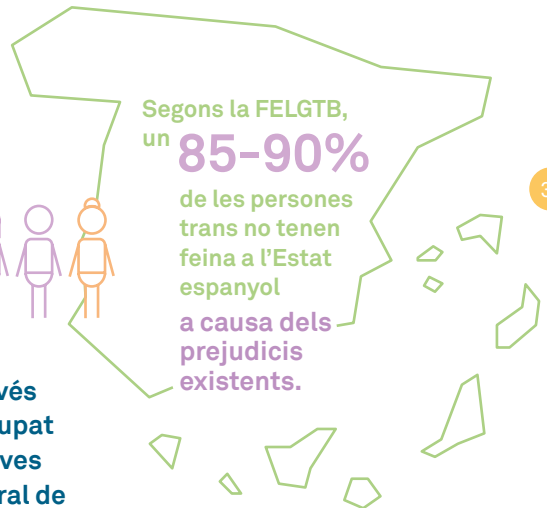
**Per evitar aquestes situacions, el més important que es pot fer és estar alerta i haver rebut formació al respecte, per no caure en estereotips ni prejudicis respecte a les persones LGTBI.**

Dins del col·lectiu LGTBI, les persones trans són les que pateixen més els efectes dels biaixos inconscients i dels prejudicis, especialment durant els processos de selecció.



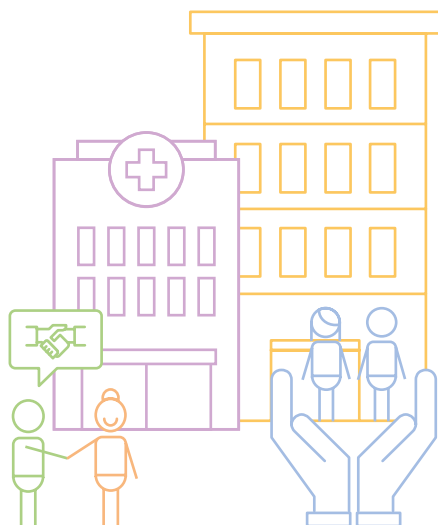
**L'Ajuntament de Barcelona, a través de Barcelona Activa, ha desenvolupat al llarg dels anys diverses iniciatives per garantir la inserció sociolaboral de les persones trans, oferint itineraris de formació i eines concretes per a la recerca d'ocupació de qualitat i la inserció.**

D'altra banda, algunes multinacionals compten amb programes específics d'ajuda a la inserció de persones trans per ocupar llocs de treball qualificats, als quals se'ls ofereix assistència i orientació per ocupar el lloc de treball més adequat al seu perfil professional.



## 10. Acompanyar les persones trans durant el procés de transició

Les persones trans que comencen el procés de transició poden prendre aquesta decisió mentre es troben treballant a una empresa. Quan això passa, l'organització ha d'estar preparada per acompanyar aquesta persona al llarg del procés.



### L'EMPRESA HA DE TENIR EN COMPTE ASPECTES COM ARA:

- ▶ Suport i protecció durant el procés de transició, donada l'especial vulnerabilitat amb què es trobarà, per evitar qualsevol tipus de discriminació o assetjament.
- ▶ Adaptació de l'horari laboral en la mesura en què la persona trans ho requereixi per les necessitats mèdiques que es presentin durant el procés de transició (assistència a consultes, tractaments hormonals i/o cirurgies de reassignació de sexe, etc.).



**Reassignació sexual:** Procés mitjançant el qual les persones transsexuals modifiquen el seu cos per aproximar-lo a l'assignat al gènere sentit. Pot incloure tractaments hormonals i/o cirurgia d'assignació genital. També es fa servir el concepte *confirmació de gènere*, d'origen anglosaxó. Cal evitar l'expressió "canvi de sexe", perquè no és prou acurada, tot i estar molt estesa.

Els sindicats poden ajudar tant a les persones que decideixen realitzar el procés de transició al lloc de treball, oferint suport i orientació durant tot el procés, com a les empreses a les que se'ls planteja aquesta situació per primera vegada, aportant les eines i la formació necessàries per donar resposta i acompanyar la persona afectada de manera correcta.

En aquest sentit, es recomana consultar el document *Persones trans en l'àmbit laboral. Guia per al procés de transició*<sup>15</sup>, elaborat per CCOO i la FELGTB, que ofereix informació específica sobre com abordar el procés de transició d'una persona trans a l'empresa, que adjunta en annexes una proposta de models de comunicats i protocols a ser implantats fàcilment a les empreses i administracions públiques.

Les companyies que desitgin tenir més informació sobre com s'aborden les necessitats de salut de les persones trans o amb variabilitat de gènere, i de quina manera se'ls pot acompanyar i assistir des d'aquest àmbit, poden consultar, també, l'*Informe de model d'acompanyament i assistència a persones trans a la ciutat de Barcelona*.



A països com Estats Units o Regne Unit, algunes grans corporacions que ofereixen assegurança mèdica al personal com a part del paquet retributiu han començat a incloure-hi la cobertura mèdica durant el procés de transició.

- ▶ Ús del gènere sentit i del nom escollit per la persona trans, independentment de les dades que constin en la documentació oficial identificativa, a partir de què la persona ho decideixi i comuniqui. S'haurà de modificar a totes les bases de dades de la companyia, a l'adreça de correu electrònic personal, etc.
- ▶ Ús de la roba i de les instal·lacions que decideixi la persona trans, en els casos en què hi hagi una diferència per gènere (uniformes de treball diferents per a homes i dones, banys, vestidors, etc.).
- ▶ Comunicació, formació i sensibilització al seu equip de treball, càrrecs responsables superiors i personal al seu càrrec, sempre i quan hi estigui d'acord la persona trans.

# 11.

## Mesurar l'impacte en les persones treballadores: clima laboral

Les enquestes de clima laboral són una bona eina per mesurar l'impacte de la gestió de la diversitat LGTBI a l'empresa.



En primer lloc, són enquestes anònimes, per la qual cosa l'empresa pot incorporar-hi preguntes a l'inici per permetre que la persona s'identifiqui com a LGTBI.

Es recomana plantejar preguntes diferents perquè la persona identifiqui independentment el seu sexe biològic, la seva identitat de gènere i l'orientació sexual. D'aquesta manera, posteriorment es poden analitzar les respostes agregades i també per a cadascun dels grups que conformen la comunitat LGTBI: lesbianes, gais, transsexuals, bisexuals i intersexuals.

En segon lloc, les enquestes de clima laboral acostumen a mesurar aspectes subjectius i de percepció de la persona treballadora, com ara si:

- ▶ L'empresa és un bon lloc per treballar-hi
- ▶ Si la persona treballadora se sent motivada i estimulada
- ▶ Si se sent acollida per la resta de persones de la seva àrea o departament
- ▶ Si ha presenciat comportaments homòfobs dins la companyia, etc.

Aquest tipus d'aspectes són els que tendeixen a millorar quan es posen en marxa accions de diversitat i inclusió, incloses les que tenen a veure amb la gestió de la diversitat LGTBI.



La manera d'analitzar les enquestes de clima laboral per mesurar l'impacte de les accions de diversitat i inclusió LGTBI a l'empresa dependrà de cada organització i de les preguntes que inclogui la mateixa enquesta.

### **RECOMANACIONS SOBRE TIPUS D'ANÀLISIS QUE ES RECOMANA REALITZAR:**

#### **- Evolució dels indicadors de clima laboral abans i després de posar en marxa accions de diversitat i inclusió LGTBI**

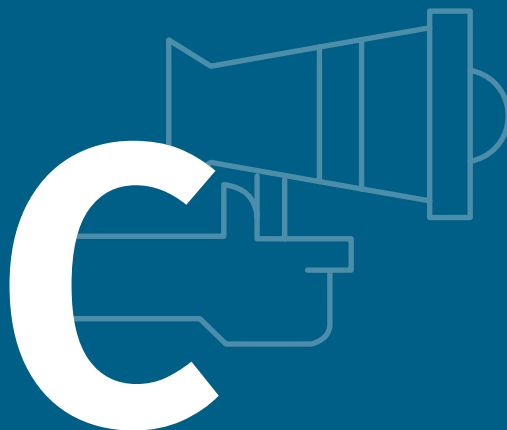
- ▶ Amb el total de respostes
- ▶ Per a les persones que formen part del col·lectiu LGTBI
- ▶ Per a cadascuna de les realitats internes que formen part del col·lectiu LGTBI (lesbianes, gais, trans, bisexuals i intersexuals).

L'objectiu serà avaluar el grau d'impacte que han tingut les accions posades en marxa a nivell de tota la plantilla, en les persones LGTBI i per a cada realitat interna del col·lectiu. S'hauran de prendre en consideració especialment les preguntes que facin referència a la percepció del clima de l'empresa, al sentiment de pertinença, etc. En aquest sentit, s'hauria d'esperar un impacte positiu especialment en el segment LGTBI a nivell agregat i també per a cadascuna de les realitats que el conformen.

#### **- Anàlisi dels indicadors de clima laboral per al segment LGTBI de manera agregada i per a cadascuna de les realitats (gais, lesbianes...) per separat.**

L'objectiu serà identificar en quins grups és necessari reforçar el suport i recolzament per part de l'empresa perquè es trobin per sota de la mitjana de tot el col·lectiu.

**Les enquestes de clima laboral s'acostumen a fer a les empreses anualment, per la qual cosa poden ser un bon indicador per mesurar l'impacte després de la implementació d'accions concretes de gestió de la diversitat LGTBI, però també per fer seguiment periòdic a posteriori, tal i com s'ha recomanat en apartats anteriors.**

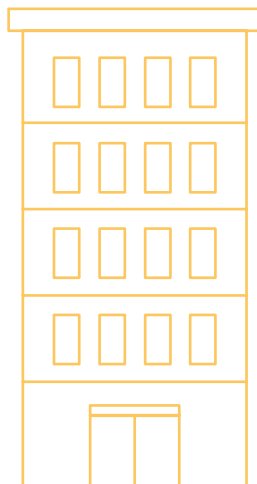


# Comunicació i RSC

## 12. Prioritzar i alinear la comunicació interna

**Comunicar dins l'organització les accions de gestió de la diversitat LGTBI que es portin a terme és quasi tan important com realitzar-les.**

**De poc serveix tenir un grup de persones treballadores LGTBI i aliades o haver dissenyat protocols concrets per donar resposta a situacions d'assetjament o discriminació per identitat i expressió de gènere o orientació sexual si el personal de la companyia no sap de la seva existència i per tant, no hi té accés.**



---

Al pla de gestió de la diversitat LGTBI aquesta línia de treball és realment important, i per tal d'executar-la amb èxit l'àrea de comunicació ha d'estar completament alineada amb el departament de recursos humans, amb el grup de persones LGTBI i aliades i amb la direcció de l'empresa que lideri la implementació del pla (si és que és diferent de recursos humans).

---

## Per què és tan important la comunicació interna?



- ▶ Perquè enviarà un missatge clar a tota l'organització del posicionament de l'empresa respecte a la diversitat LGTBI.
- ▶ Perquè ajudarà a les persones LGTBI a comprendre que compten amb el recolzament i suport de l'alta direcció i de tota l'empresa, així com per conèixer els recursos que estan a la seva disposició (xarxes de personal LGTBI i aliat, responsable de diversitat, polítiques internes, protocols d'actuació en casos de discriminació o assetjament, etc.).
- ▶ Perquè desincentivarà a la resta de personal a realitzar accions o emetre judicis discriminatoris a l'entorn de treball.
- ▶ Perquè és una de les principals eines que té l'organització per fer evolucionar la cultura de l'empresa cap a una cultura més moderna i inclusiva.

## Quines qüestions es recomana comunicar especialment?



- ▶ El compromís de l'alta direcció amb la diversitat LGTBI. Aquest comunicat hauria d'adreçar-se a tota la plantilla de manera periòdica (un o dos cops l'any, per exemple) per reforçar el missatge.
- ▶ L'existència del grup de persones treballadores LGTBI i aliades, i del responsable de diversitat, tant en la documentació per a les persones que s'incorporen a treballar a l'empresa, com a la intranet o en altres presentacions internes que tinguin com a objectiu presentar els recursos que l'empresa posa a disposició del personal.
- ▶ Les accions de formació sobre diversitat LGTBI, siguin en línia o presencials: on i com s'imparteixen, com registrar-s'hi, etc.
- ▶ Altres accions que es vagin fent en el marc de la diversitat LGTBI: esdeveniments organitzats o patrocinats per l'empresa, celebracions que tinguin lloc en dies assenyalats per al col·lectiu LGTBI, etc.

**Quines eines s'han d'utilitzar en comunicació? Totes les disponibles per a la comunicació interna de l'empresa:**

- ▶ Newsletter interna per a persones treballadores
- ▶ Intranet de l'empresa
- ▶ Dossiers de benvinguda o manual d'acollida
- ▶ Portal del personal



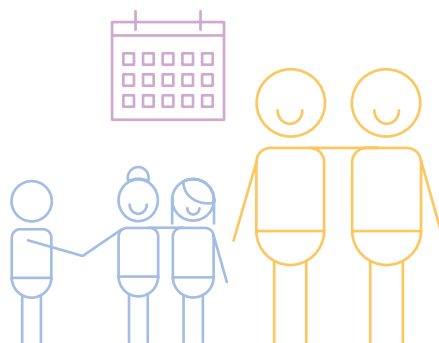
Per últim, cal destacar la importància de prioritzar les accions de comunicació interna davant de les accions de comunicació externa, especialment en tot allò referent als anuncis adreçats al potencial públic LGTBI.

**És important tenir present que si una empresa no ha treballat internament la diversitat LGTBI i no és percebuda per la seva pròpia plantilla com a coneixedora i compromesa amb la realitat LGTBI, quan llanci un missatge al mercat per intentar captar al públic LGTBI correrà el risc que les associacions i col·lectius LGTBI la percebin, únicament, com una acció comercial merament oportunista, carent de valors i autenticitat, i que iniciïn una campanya que acabi perjudicant la imatge de la companyia.**

Les empreses han de dissenyar prioritàriament un pla de gestió de la diversitat LGTBI que primer treballi aquesta diversitat a nivell intern i, només quan s'hagi avançat amb tota la plantilla, s'abordi la comunicació externa.

## 13. Celebrar la diversitat de manera inclusiva

De la mateixa manera que s'ha d'aconseguir que tota l'organització sigui inclusiva amb el col·lectiu LGTBI, és important que totes les accions que s'adrecin a les persones LGTBI siguin inclusives amb la resta de l'organització.



Aquestes accions acostumen a desenvolupar-se en dates importants per al col·lectiu LGTBI com, per exemple:



MARÇ

Dia Internacional de la Comunitat Transgènere



ABRIL

Dia Internacional de la Visibilitat Lèsbica



MAIG

Dia Internacional contra l'Homofòbia, la Transfòbia i la Bifòbia (IDAHOT), que commemora l'eliminació de l'homosexualitat de la llista de malalties mentals per part de l'Organització Mundial de la Salut (OMS) l'any 1990.



SETEMBRE

Dia Internacional de la Visibilitat Bisexual



OCTUBRE

Dia per 'sortir de l'armari' (Coming Out Day, en anglès)



JUNY

Dia Internacional de l'Orgull LGTBI, durant el qual es commemoren les revoltes d'Stonewall (Nova York) l'any 1969, i que van marcar l'inici del moviment LGTBI. Aquesta és la data més important per a la comunitat LGTBI i en moltes ciutats del món, com Barcelona, s'organitzen diverses activitats lúdiques i reivindicatives.

En aquest sentit, es recomana convidar a tot el personal, no només a les persones LGTBI, a participar dels actes i accions que s'organitzin internament per celebrar o informar sobre la diversitat LGTBI.



Les formes de celebració varien a cada empresa. Tot seguit, s'ofereixen alguns exemples d'accions que es realitzen internament a algunes companyies, i que no requereixen d'un gran pressupost:

- ▶ Organització de xerrades o ponències de persones obertament LGTBI i aliades, amb un networking posterior.
- ▶ Projeccions en pantalles, col·locació en llocs visibles de cartells, de banderes o altres tipus de materials que inclouen els colors de l'arc de sant Martí o qualsevol altre element que s'associï a la diversitat LGTBI.
- ▶ Distribució a tota la plantilla de qualsevol tipus d'element o detall físic per celebrar la diversitat LGTBI.
- ▶ Enviament de correu intern a tota la plantilla per celebrar la diversitat LGTBI amb dissenys atractius i positius.

47

També es recomana celebrar dies especials generals, que no estiguin relacionats únicament amb el col·lectiu LGTBI, com el dia de les famílies, de manera inclusiva, fent menció de tots els tipus de parella i realitats familiars que existeixen.



Altres celebracions empresarials (sopar de Nadal, etc.) també han de ser celebrades de manera inclusiva, facilitant que totes les persones s'hi sentin incloses, independentment de la seva identitat i expressió de gènere i de la seva orientació sexual.

## 14. Participar a fòrums, esdeveniments i estudis de bones pràctiques

Una bona pràctica habitual a les empreses que gestionen la diversitat LGTBI és participar a fòrums, esdeveniments i estudis de bones pràctiques.



Alguns motius per fer-ho són els següents:

**1** Demostrar el compromís amb aquesta diversitat i posicionar-se al mercat com una empresa compresa amb el col·lectiu LGTBI.

**3** Aprendre noves accions que contribueixen a crear entorns inclusivament amb la diversitat LGTBI i ser una empresa cada vegada més inclusiva.

**2** Compartir millors pràctiques en diversitat i inclusió LGTBI amb altres empreses del mateix o altre sector i fer networking.

**4** Actuar en l'esfera pública, contribuint activament a la defensa dels drets humans. Això és especialment important en el cas d'empreses multinacionals que operen a països on es vulnereu els drets humans de les persones LGTBI, tal com es recomana a l'informe sobre diversitat LGTBI al món corporatiu de l'ONU<sup>16</sup>.



## ALGUNS FÒRUMS, ESDEVENIMENTS I ESTUDIS DE BONES PRÀCTIQUES QUE PODEN SER ATRACTIUS PER A EMPRESES QUE OPEREN A BARCELONA I RODALIES\*:



### REDI (Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión LGTBI)<sup>17</sup>

Primer fòrum corporatiu que promou bones pràctiques en diversitat i inclusió LGTBI a Espanya. Grans empreses de diversos sectors (consultores, tecnològiques, asseguradores, despatxos d'advocats, farmacèutiques, financeres, empreses de serveis i de béns de consum, etc.) formen part d'aquesta associació, juntament amb institucions acadèmiques, pymes i alguns professionals que s'uneixen a títol particular.



### EMIDIS<sup>20</sup>

Índex elaborat per la FELGTB, en col·laboració amb REDI i LesWorking, per mesurar les empreses en la seva gestió de la diversitat i la inclusió LGTBI. Les empreses poden participar-hi de manera anònima, incloent-hi el nom de la companyia i el seu logotip, o bé formant part del rànquing de les 10 millors.



### LesWorking, Lesbian Networking<sup>18</sup>

Xarxa professional per a dones lesbianes que compta amb més de 1.200 dones de diverses categories i sectors professionals a l'Estat espanyol i països de l'Àmerica Llatina. LesWorking organitza conferències i activitats de networking i treballa per donar visibilitat a la dona lesbiana a la societat i a les empreses.



### Aequalis<sup>21</sup>

Informe de bones pràctiques de la diversitat LGTBI a l'empresa.



### Bones pràctiques en diversitat LGTBI de la Fundació Seres<sup>22</sup>

Informe en què van participar més d'una desena d'empreses.



### ALEC<sup>19</sup>

Agrupació de Lesbianes Emprenedores de Catalunya, llançada a finals de 2017 com a grup de treball d'ACEGAL (Associació Catalana d'Empreses per a Gais i Lesbianes) per tal de fomentar el networking i donar visibilitat als projectes de les emprenedores lesbianes de Catalunya.



### LGBT@Work<sup>23</sup>

Esdeveniment anual organitzat per l'Institut de Empresa a Madrid que promou la gestió de la diversitat LGTBI en l'àmbit corporatiu.



Rànquings elaborats per diferents mitjans de comunicació que donen visibilitat a professionals de diferents sectors que són obertament LGTBI.

\* Per a més informació sobre les iniciatives consultar l'apartat de referències d'aquesta mateixa guia (pàg. 62) amb els números de referència indicats.

Per a les empreses que realitzen operacions a altres països, és aconsellable identificar els partners LGTBI locals que donen suport a les empreses en gestió de la diversitat LGTBI.

**ES MOSTREN A CONTINUACIÓ ALGUNES DE LES ORGANITZACIONS RECOMANADES:**



França:  
L'Autre Cercle<sup>24</sup>



Regne Unit  
Stonewall<sup>25</sup>, OutStanding<sup>26</sup>



Alemanya:  
Proud at Work<sup>27</sup>,  
Stick&Stones<sup>28</sup>,  
Unicorns in Tech<sup>29</sup>



Holanda:  
Workplace Pride  
Foundation<sup>30</sup>



Itàlia:  
Parks, liberi e uguali<sup>31</sup>



Estats Units:  
Out&Equal<sup>32</sup>, Human  
Rights Campaign<sup>33</sup>,  
OutLeadership<sup>34</sup>,  
Lesbians Who Tech<sup>35</sup>



Mèxic:  
PrideConnection<sup>36</sup>



Brasil:  
Fórum de  
Empresas e  
Direitos LGBT<sup>37</sup>



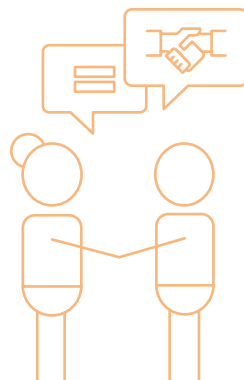
Xile:  
Fundación  
Iguales<sup>38</sup>



Argentina:  
GNetwork360<sup>39</sup>

## 15. Exigir bones pràctiques als proveïdors

**Les empreses poden i han d'exigir als proveïdors amb què treballen que promoguin a les seves empreses la igualtat d'oportunitats i no discriminació de les persones LGTBI.**



Com a exemple, l'Ajuntament de Barcelona promou als seus processos de contractació el compliment d'uns criteris mínims de responsabilitat per part de les empreses licitadores. En aquest sentit, als contractes que tenen una composició de ma d'obra significativa o que tenen a la ciutadania com a destinatària de la prestació, es pot establir com a condició d'execució contractual l'acreditació per part de l'empresa de l'adopció de codis de conducta o protocols d'actuació per la igualtat d'oporunitats i la no discriminació de les persones LGTBI quan s'executi el contracte de referència<sup>40</sup>.

**La implantació d'aquesta mesura per part de les grans empreses ajudarà a estendre les bones pràctiques en gestió de la diversitat LGTBI a moltes PIMES que, per seguir sent proveïdors de les grans empreses, veuran necessari abordar aquesta qüestió dins del seu propi negoci.**



Tot seguit, es reproduïx el model de clàusula que utilitza l'Ajuntament de Barcelona perquè pugui considerar-se com a referència per part de les empreses que vulguin exigir aquestes mesures als seus proveïdors a través dels contractes:



Model de clàusula:

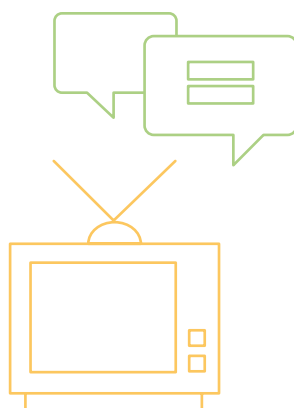
*Igualtat d'oportunitats i no discriminació de les persones LGTBI. L'empresa contractista aportarà en el termini màxim de quinze dies posteriors a la data de formalització del contracte el protocol o pla d'actuació que aplicarà en l'execució del contracte per garantir la igualtat d'oportunitats i no-discriminació de les persones LGTBI, tant si és el cas entre el personal que executa el contracte com en les persones destinatàries de la prestació. Les mesures poden consistir en formació en continguts relacionats amb les discriminacions que poden patir les persones LGTBI i en el coneixement de la diversitat pel que fa a l'orientació sexual, la identitat de gènere i l'expressió de gènere. Si l'empresa justifica la impossibilitat d'entregar en el termini establert el protocol o pla d'actuació, la persona responsable del contracte podrà atorgar un termini complementari de deu dies. L'Ajuntament de Barcelona organitzarà sessions divulgatives en les quals es farà, amb totes les empreses contractistes de l'Ajuntament i de les empreses del Grup Municipal, una reflexió general de la implantació de les mesures en els contractes públics.*

## 16. Establir el pla de comunicació externa incusiu amb la diversitat sexual i de gènere



**L'empresa que decideix apostar per un posicionament inclusiu amb la diversitat sexual i de gènere ha de revisar i adaptar el seu pla de comunicació per aconseguir arribar, també, al públic LGTBI.**

Per aconseguir-ho, les empreses acostumen a optar per incloure personatges LGTBI a campanyes inclusives i generalistes, invertir en publicitat en mitjans dirigits al col·lectiu LGTBI o realitzar accions puntuals a les quals mostren el seu compromís amb les persones LGTBI.



# 17.

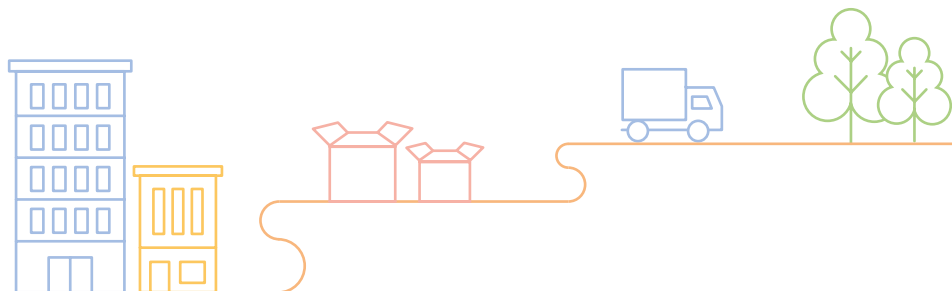
## Revisar els canals de distribució

En alguns sectors és important revisar si s'han d'utilitzar canals de distribució específics per arribar al públic LGTBI d'una manera més directa, amb un producte específic (gai/lèsbic), hetero-friendly o inclusiu LGTBI.

Si no existeixen o no s'utilitzen canals de distribució específics per al segment LGTBI, sinó els canals generals habituals, s'han de revisar els processos i materials als punts de venda, així com el disseny i els textos dels canals de distribució digitals per garantir que en tot moment el sistema és inclusiu i la persona LGTBI se sent ben atesa.

Per evitar aquestes situacions és molt recomanable, com s'ha indicat altres vegades, haver treballat prèviament la gestió de la diversitat LGTBI internament a l'empresa i haver format al personal en diversitat. També s'aconsella tenir protocols d'actuació perquè la plantilla que atén al públic sàpiga com actuar davant de conductes discriminatòries i LGTBIfòbiques per part de la clientela, tant a la botiga física com als canals online.

**Si, per exemple, es llença una campanya de comunicació externa per posicionar-se com a empresa inclusiva LGTBI però una persona LGTBI se sent discriminada per alguna raó a un establiment de la companyia, es crearà un problema seriós de credibilitat, i l'empresa podria veure's enmig d'una polèmica.**



Exemples de bones pràctiques per fer més inclusiu amb el segment LGTBI un canal de distribució:



Exigir a totes les persones i empreses col·laboradores un compromís explícit amb la diversitat LGTBI per garantir entorns segurs i inclusius per a tota la clientela.



Incloure opcions no binàries i parelles del mateix sexe als formularis a omplir per part de la clientela.



Crear seccions que permetin identificar ràpidament productes o serveis dirigits al públic LGTBI.

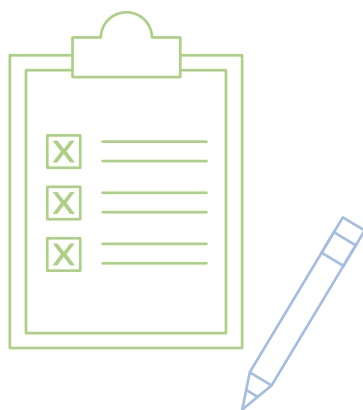
**Crear un procés de venda inclusiu i pensat, també, per a persones LGTBI millorarà l'experiència dels clients LGTBI durant el procés de compra i la seva percepció sobre la marca en qüestió.**



## 18. Avaluar la satisfacció dels clients

En anteriors capítols, s'ha recomanat crear indicadors i fer seguiment periòdic de la percepció interna de la plantilla. A la vegada, és igual d'important avaluar la satisfacció de la clientela en cas que l'empresa porti a terme accions externes dirigides al públic LGTBI, amb l'objectiu de comprovar l'impacte positiu que tenen sobre el seu nivell de satisfacció i compromís amb la marca.

Les empreses que demostren públicament el seu suport real al col·lectiu acostumen a assolir una millor percepció de marca a mig-llarg termini per part dels clients LGTBI.





Per avaluar la satisfacció del públic i l'impacte de les iniciatives que hagi posat en marxa, l'empresa pot realitzar alguna de les següents activitats:



Incloure preguntes inclusives i obertes sobre identitat i orientació sexual de la persona enquestada als qüestionaris sobre satisfacció de la clientela, sempre que siguin anònims. Si s'hi inclouen aquestes variables, es podran realitzar anàlisis comparatius dels resultats dels clients LGTBI i els no LGTBI: nivell de satisfacció, queixes més habituals, suggeriments de millora, etc.



Analitzar l'impacte en mitjans i xarxes socials que ha tingut l'estratègia de màrqueting: comentaris positius o negatius a revistes, webs i xarxes socials LGTBI, així com en mitjans generalistes. Això serà una forma de mesurar la satisfacció de la clientela i també el posicionament de la marca amb el col·lectiu LGTBI.



Recopilar queixes o reclamacions rebudes, relacionades amb temàtica LGTBI i avaluar com s'han gestionat per detectar punts de millora en els processos i protocols de l'empresa.

Per últim, és important recordar una vegada més que només a través del compromís íntegre per part de l'empresa (que comença en l'alta direcció i es propaga a tots els departaments i a tota l'organització) i d'una bona gestió de la comunicació interna i externa s'aconseguiran maximitzar les probabilitats d'èxit i incrementar la satisfacció del públic quan s'aposti per la gestió de la diversitat LGTBI a l'empresa.



# Glossari

**ASEXUADA, ASEXUAT**

Persona que no sent atracció sexual per ningú.

**AL·LIATS/DES**

Persones que no s'identifiquen com a LGBTI però recolzen la igualtat de les persones LGTBI.

**BIFÒBIA**

Aversió a la bisexualitat o a les persones bisexuals.

**BINARISME**

Construcció social que categoritza de manera dicotòmica les activitats, els comportaments, les emocions i l'anatomia de les persones en dos gèneres: masculí i femení.

**BISEXUAL**

Persona que sent atracció sexual i afectiva per homes i dones.

**CISGÈNERE**

Persona que se sent del gènere que li va ser atribuït en néixer segons les seves característiques biològiques.

**EXPRESSIÓ DE GÈNERE**

Comportament social de la persona, independentment del seu sexe de naixement i de la seva identitat de gènere.

**DISFÒRIA DE GÈNERE**

Terme mèdic que fa referència a la condició de disgust i de discrepància d'una persona amb el gènere assignat en néixer.

**DRAG-QUEEN**

Persona transvestida que es vesteix de manera exuberant i sofisticada, sovint per actuar en un escenari.

**FAMÍLIES DIVERSES**

Es considera la família com la unitat social formada per un grup d'individus lligats entre ells per relacions de matrimoni, parentiu, emotivitat o afinitat. L'estructura familiar pot ser molt diversa: monoparental, amb un pare i una mare, dues mares, dos pares, etc., en funció de les persones que la integren.

**GAI**

Home que sent atracció sexual i afectiva per altres homes.

**GÈNERE**

Conjunt de característiques d'origen cultural relatives a patrons de comportament i d'identitat sobre les bases de les quals s'estableix socialment la distinció entre homes i dones. No és estàtic ni innat, sinó que és una construcció sociocultural que ha anat variant i pot variar al llarg del temps. Cal no confondre'l amb el sexe. Per bé que socialment s'atribueix el gènere masculí al sexe masculí i el gènere femení al sexe femení, aquests conceptes no són equivalents.

**HERMAFRODITA**

Terme incorrecte per referir-se a les persones intersexuals.

**HETEROSEXUAL**

Persona que sent atracció sexual i afectiva per persones de l'altre sexe.

**HOMOFÒBIA**

Aversió a l'homosexualitat o a les persones homosexuals.

**HOMOPARENTALITAT**

Relació que existeix entre dues mares lesbianes o dos pares gais, i els seus

fills i filles, derivada de la relació jurídica associada a la filiació. Es parla d'homomaternitat per definir la relació existent entre dues mares lesbianes i els seus fills i filles, i d'homopaternitat en referència a la relació existent entre dos pares gais i els seus fills i filles.

### HOMOSEXUAL

Persona que sent atracció sexual i afectiva envers les persones del mateix sexe. Es tracta d'un terme que cal evitar, per defugir de la concepció psiquiàtrica de la qual prové. És preferible l'ús de la paraula "gai" o "lesbiana", segons correspongui.

### IDENTITAT DE GÈNERE

Autoconcepció del gènere de la persona. Té a veure amb la identificació de les persones, amb els rols que socialment s'atribueixen a homes i dones, no ha de coincidir necessàriament amb el sexe biològic de la persona i no té res a veure amb l'orientació sexual i afectiva.

### INTERSEXUAL, PERSONA AMB VARIACIONS INTERSEXUALS O DSD (diferències del desenvolupament sexual)

Terme en evolució que fa referència a la persona que té un conjunt de variacions en característiques sexuals que no semblen encaixar completament amb la noció estàndard i binària d'home i dona. No és cap patologia.

### LESBIANA

Dona que sent atracció sexual i afectiva per altres dones.

### LESBOFÒBIA

Aversió al lesbianisme o a les dones lesbianes. Sovint s'incorpora dins del terme *homofòbia*.

### LGTBI

Sigles dels termes *lesbiana, gai, transgènere, bisexual i intersexual*. També hi ha altres sigles com LGTBQI+, que incorporen la Q de Queer i el + d'altres.

### ORIENTACIÓ SEXUAL, ORIENTACIÓ SEXOAFECTIVA

Tendència d'una persona a sentir una atracció afectiva i sexual per una altra persona o persones. S'acostuma a parlar de tres orientacions sexuals diferents: heterosexualitat, homosexualitat i bisexualitat, malgrat que n'hi ha d'altres.

### PANSEXUAL O OMNISEXUAL

Persona que pot sentir atracció sexual per qualsevol altra persona, independentment del sexe, del gènere a què pertany o de la seva orientació sexual i afectiva.

### QUEER

Persona que, d'acord amb la teoria queer, no subscriu la divisió binària tradicional dels gèneres i rebutja d'identificar-se amb un home o amb una dona o amb una orientació sexual i afectiva específica. Hi ha teories que defensen l'existència de més de dos gèneres i d'altres que rebutgen el concepte de *gènere* perquè el consideren una construcció limitadora de la naturalesa humana.

### REASSIGNACIÓ SEXUAL

Procés mitjançant el qual les persones transsexuals modifiquen el seu cos per aproximar-lo a l'assignat al gènere sentit. Pot incloure tractaments hormonals i/o cirurgia d'assignació genital. També es fa servir el concepte *confirmació de gènere*, d'origen anglosaxó. Cal evitar l'expressió "canvi de sexe", perquè no és prou acurada, tot i estar molt estesa.

## ROL DE GÈNERE

Conjunt de comportaments i activitats que s'atribueixen socialment a cadascun dels sexes, que és variable segons les cultures.

## SEXE

Conjunt de característiques biològiques, especialment de tipus genètic, orgànic i hormonal, sobre la base de les quals s'estableix la distinció entre homes i dones. No determina necessàriament el comportament del subjecte i no s'ha de confondre amb el gènere.

## TRANS, PERSONA TRANS

Terme utilitzat de manera similar a transgènere, per incloure diferents disconformitats en el sexe/gènere d'una persona.

## TRANSFÒBIA

Aversió a la transidentitat o a les persones transgènere, com ara les dones o els homes transsexuals.

## TRANSGÈNERE

Concepte ampli que inclou persones amb disconformitat de gènere, com les persones transsexuals i/o aquelles que no s'identifiquen exactament ni amb un home ni amb una dona segons la concepció tradicional dels gèneres, amb independència que aquesta persona s'hagi sotmès o no a una intervenció quirúrgica.

## TRANSSEXUAL

Persona transgènere que se sent del gènere contrari a aquell que li va ser atribuït en néixer segons les seves característiques biològiques. Ser transsexual no implica tenir cap orientació sexual i afectiva concreta, és a dir, una persona transsexual pot ser gai, lesbiana, heterosexual o bisexual.

- ▶ **Home transsexual:** Persona que, en néixer, té els òrgans genitals i biològics corresponents al sexe femení, però psicològicament i vitalment se sent identificada amb el gènere masculí.
- ▶ **Dona transsexual:** Persona que, en néixer, té els òrgans genitals i biològics corresponents al sexe masculí, però psicològicament i vitalment se sent identificada amb el gènere femení.

## TRANSVESTIDA, TRANSVESTIT

Persona que adopta les maneres externes i una vestimenta i uns complements considerats socialment propis del sexe contrari. La persona transvestida no desitja necessàriament una reassignació de sexe, ja que se pot sentir plenament identificada amb el seu sexe de naixement. També es fa servir la paraula *travesti*.



# Referències

**1** Es recomana consultar també “La guia sindical per a la no-discriminació i defensa dels drets LGTBI a l'Àmbit Laboral”. Secretaria d'Igualtat de la UGT de Catalunya i Grup UGT-LGTB. 2016.

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

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

**3** Las personas LGTBI que están fuera del armario son una media de un 24% más productivas.

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

**4** Tackling Discrimination against Lesbian, Gay, Bi, Trans, & Intersex People. Standards Of Conduct For Business. Código de conducta LGTBI para las empresas elaborado por la ONU. <http://www.unfe.org/wp-content/uploads/2017/09/UN-Standards-of-Conduct.pdf>

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

**6** Forbes. Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce. July 2011 [http://www.forbes.com/forbesinsights/innovation\\_diversity/](http://www.forbes.com/forbesinsights/innovation_diversity/)

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

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

**9** Show Me the Business Case Report. Out Now Consulting.

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

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

**11** EMIDIS. <http://www.felgtb.com/emidislgbt/>

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

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

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

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

**16** Tackling Discrimination against Lesbian, Gay, Bi, Trans, & Intersex People. Standards Of Conduct For Business. Código de conducta LGTBI para las empresas elaborado por la ONU. <http://www.unfe.org/wp-content/uploads/2017/09/UN-Standards-of-Conduct.pdf>

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

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

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

**20** EMIDIS. <http://www.felgtb.com/emidislgbt/>

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

**22** Informe Buenas Prácticas en Diversidad LGBTI de Fundación Seres. [http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1025/Informe-LGBT\\_ES\\_10.pdf](http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1025/Informe-LGBT_ES_10.pdf)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**40** Guía de contratación pública social. Ayuntamiento de Barcelona.  
<http://ajuntament.barcelona.cat/contractaciopublica/pdf/guia-contractacion-publica.pdf>



**NOTES**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

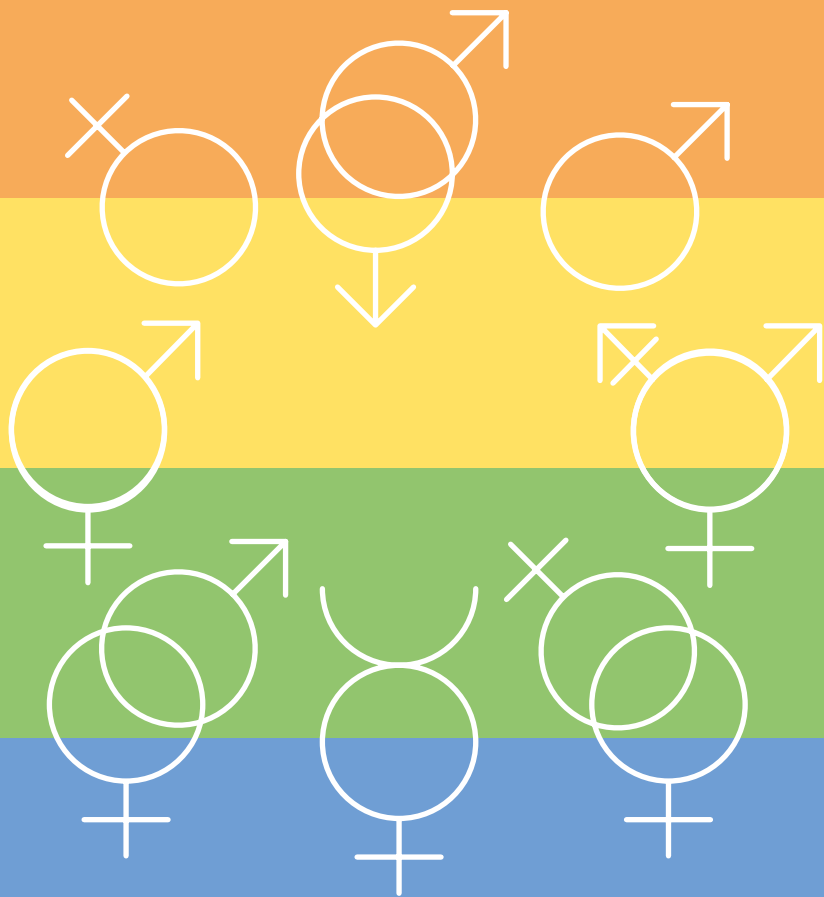
---

---

---

---







Ajuntament  
de Barcelona



Barcelona  
Activa