



UNIVERSITAT^{DE}
BARCELONA

LA SITUACIÓN DEL COLECTIVO LGTBI+ EN ESPAÑA: ¿QUÉ PODEMOS HACER DESDE RRHH?

Máster en Gestión y Desarrollo de personas y
equipos en las Organizaciones.

Curso 2019/2020

Alba Pina Ortiz
Tutor: Francisco Javier Pérez

Abstract

El colectivo LGTBI+ tiene altos índices de aceptación en la población española, sin embargo, esto no se traduce en una inclusión en el mundo laboral, especialmente para las personas transgénero (Imop Insights, 2017). A lo largo de este trabajo observamos que estos colectivos sufren tanto discriminación por gusto como estadística, así como un alto grado de ocultación y autocensura en el ámbito laboral. Desde RRHH debemos ser impulsores de cambio en nuestras organizaciones, implicando tanto a dirección como a toda la plantilla, para poder garantizar una inclusión real, por lo que elaboramos una guía de buenas prácticas para poner en marcha el cambio. Debemos empezar con un análisis de la situación actual de la empresa, para poder ver qué medidas son necesarias, y con qué intensidad. La primera actuación debe ser poner al día todas las normativas internas, pasando por el plan de igualdad, el reglamento de faltas..., así como a creación de protocolos de actuación frente al acoso y para facilitar los procesos de transición. Hemos de formar a todo el personal en la nueva normativa, y realizar cursos opcionales sobre el colectivo LGTBI+, así como integrarlos en las festividades y días conmemorativos. Debemos también implantar medidas para garantizar la imparcialidad de los procesos de selección, y facilitar la creación de grupos LGBI+ en la empresa y la colaboración con asociaciones del entorno. Será esencial una comunicación transparente con todos los implicados.

Palabras clave: LGTBI+, Inclusión laboral, Diversidad, Guía de buenas prácticas

Abstract

Although the LGTBI+ movement has high acceptance rates in today's Spanish society, this is not translated to inclusion in the work force, especially for transgender people (Imop Insights, 2017). Through this work we have observed that they suffer from both taste-based and statistical discrimination, as well as a high degree of self-censorship and hiding at work.

From HR we must be drivers for change in our organizations, involving everyone else, regardless of hierarchy, and to do so we have created a guide to good practices to engage it. In the first place we should analyse the current situation of our company, to check what measures are necessary and in which degree. Our first act must be to update the internal regulations, like the Equality Plan, the misconducts rule... and creating the harassment and transitioning protocols. We should also train all our workpeople about our new policies, as well as about LGTBI+ culture, and include them in the company's festivities and commemorative days. We must guarantee the impartiality in our recruitment processes and facilitate the creation of LGTBI+ groups and the collaboration with local associations and ONGs. We must seek a transparent communication with everyone involved.

Key words: LGTBI+, Work Inclusion, Diversity, Guide to Good Practices

Índice

1. Objetivos	5
2. Marco teórico	5
2.1. Sobre inclusión y discriminación en las organizaciones.....	5
2.2. Marco Normativo español	8
3. Situación para el colectivo LGTBI+	11
3.1. Situación para orientaciones sexuales.....	12
3.2. Situación para identidades de género.....	14
4. Guía de buenas prácticas. ¿Qué ha de realizar RRHH, como impulsor del cambio en las organizaciones?	18
4.1. Valoración de situación actual en la organización:.....	18
4.2. Cambio de normativas internas.....	21
4.3. Formación y sensibilización.	23
4.4. Medidas de selección	25
4.5. Grupos y asociaciones LGTBI+	26
4.6. Estándares internacionales: Objetivos para el Desarrollo Sostenible	28
4.7. Medidas de comunicación	30
5. Discusión y conclusiones	33
6. Bibliografía.....	36

1. Objetivos

El presente trabajo tiene dos objetivos principales. Primeramente, queremos observar cual es la situación laboral actual del colectivo LGTBI+ en España.

Como segundo objetivo, se quiere crear una Guía de buenas prácticas, con la finalidad de que pueda ser usada por cualquier organización para mejorar sus políticas de diversidad e inclusión, teniendo en cuenta lo que hemos visto que está sucediendo y creando las medidas oportunas.

2. Marco teórico

2.1. Sobre inclusión y discriminación en las organizaciones

La diversidad, bien gestionada, puede producir un mejor rendimiento organizacional, ya que incide en el rendimiento de los trabajadores, abre el mercado a nuevos segmentos de población, tanto de cara a vender nuestro producto o servicio, como para encontrar personas que quieran incorporarse a la organización, y mejora la imagen pública de la empresa, algo cada vez más importante en un mundo globalizado y con mucha competencia, pero esta puede verse atacada por la discriminación laboral (Kulik & Roberson, 2010).

En términos generales la discriminación laboral se engloba en dos marcos teóricos clásicos.

La teoría de la discriminación “por gusto” (taste-based discrimination) de Gary Becker (1971, como se citó en Leppel, 2020) se basa en el disgusto de un colectivo hacia otro. En el ámbito laboral implica que ya sea por disgusto de dirección de la organización, o porque esta considere que sus clientes o el resto de la plantilla presentan esta aversión, se

evita contratar a personas del colectivo target, a no ser que haya algún factor que lo contrarreste, como un menor coste económico. La transfobia, homofobia y bifobia quedan recogidas en esta teoría, ya que se basan en la antipatía y/u odio hacia colectivos concretos (McFadden, 2020).

La teoría de la discriminación estadística (statistical discrimination) de Arrow (1972, como se citó en McFadden, 2020) por otro lado, se basa en la creencia de estereotipos, que colectivos diferentes tienen capacidades de trabajo distintas, y por tanto peores rendimientos y resultados. Tal y como Van Borm y Baert (2018) observaron, en el caso de personas transgénero y las personas con apariencia andrógina existe la creencia de que tienen peor estado de salud (Leppel, 2020).

Ambas teorías se complementan y se han relacionado con la discriminación contra el colectivo LGTBI+, especialmente en el caso de personas transgénero (Van Borm & Baert, 2018) y se traduce en discriminación formal e informal.

La discriminación formal es la que se realiza por parte de la organización, o personas en representación de la organización, a la persona, e incluye desde la discriminación a la hora de contratar a el despido, pasando por no conceder ascensos, subidas salariales, oportunidades formativas, realizar evaluaciones negativas de rendimiento...

La discriminación informal se realiza de persona a persona, sin que ninguna represente a una organización, siendo su expresión más frecuente el acoso verbal y/o físico.

Actualmente el colectivo LGTBI+ es muy consciente de las posibilidades de sufrir discriminación formal e informal en el trabajo, siendo el momento clave la salida del armario. Tal y como vemos en el estudio realizado por Imop Insights (2017) para el gobierno de España, es frecuente para las personas LGTBI+ percibir la ocultación de la orientación sexual y de género como una decisión personal independiente de las posibles

consecuencias, basada en el derecho a la privacidad. Desde posiciones activistas se considera la ocultación una discriminación de baja intensidad, basada en la heteronormatividad, ya que no se observa estos niveles de privacidad en las personas trabajadoras heterosexuales, y la ocultación se debe generalmente a unos espacios de trabajo no inclusivos con posibles consecuencias negativas (Fernández Herraiz, 2019).

En personas fuera del armario, o percibidas por el resto de la plantilla como no heterosexuales, se observa un grado de discriminación diferente en cada caso, siendo la principal diferencia entre bromas, comentarios e insultos la intención con la que se percibe se han realizado estos comentarios, siendo más toleradas aquellas en las que no se percibe una intención de dañar, independientemente de si lo hacen, como podemos observar en la Figura 1 (Imop Insights, 2017).

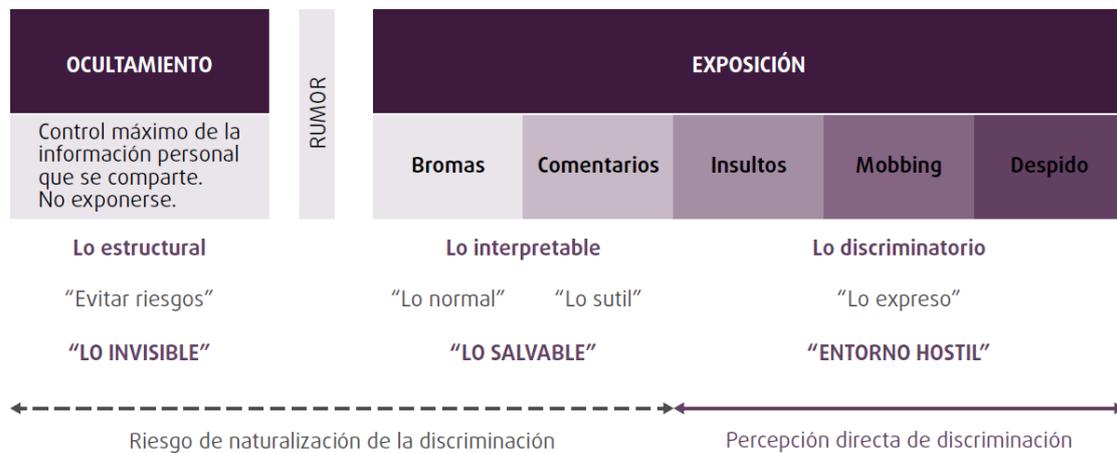


Figura 1. Escala de discriminación percibida. Recuperado de Imop Insights (2017)

2.2.Marco Normativo español

Según el ranking Rainbow Europe, elaborado por ILGA-Europe (2020) España ocupa el puesto nº 6 en cuanto a derechos LGTBI+ respecto a otros 47 países europeos. Este ranking mide 6 escalas para valorar la calidad de vida de las personas LGTBI+ en cada país, teniendo en medidas de igualdad y no discriminación, derechos familiares, delitos de odio, leyes respecto a género, espacios en la sociedad civil y derechos de asilo.

A nivel estatal, la Constitución Española establece la igualdad entre todos los ciudadanos, independientemente de cualquier factor en el artículo 14, así como la obligación de los poderes públicos en promover la igualdad en todos los ámbitos de vida de los ciudadanos en el artículo 9.2 (Azañon et al., 2019). El código penal indica además que los delitos de odio incluyen al colectivo LGTBI+, en sus artículos 21 y 22 (Imop Insights, 2017).

En 2005 España legaliza el matrimonio y la adopción entre personas del mismo sexo (Ley 13/2005), siendo el tercer país del mundo en hacerlo, y en 2007 se establecen los mecanismos para poder cambiar de nombre y sexo en el Registro Civil (Ley 3/2007, de 15 de marzo). Esta la ley establece que se requiere un diagnóstico de disforia de género, y un mínimo de 2 años de tratamiento antes de poder hacer el cambio (Imop Insights, 2017).

A nivel laboral nos encontramos con el artículo 4.2.C, que establece que los trabajadores tienen derecho a no ser discriminados por razones de orientación sexual (entre otras), y el 4.2.E, que establece la protección por acoso por orientación sexual o por razón de sexo, entre otras (BOE nº 255, 2015).

A nivel autonómico 12 de 17 comunidades autónomas tienen leyes adicionales para garantizar los derechos del colectivo LGTBI+ (UAMEntiende, 2019). Eso nos deja 5 Comunidades Autónomas (Castilla-La Mancha, Castilla y León, La Rioja, Cantabria y el

Principado de Asturias), y las 2 ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, sin leyes a efectos de protección de estos colectivos, como podemos ver en la figura 2 (Fernández Paradas, 2020).



Figura 2. Mapa de leyes autonómicas. Elaboración propia a partir de mapa de d-maps

Estas leyes autonómicas son específicas para la comunidad LGTBI+, y, como nos ilustra el Artículo 2 de Ley 11/2014 de Cataluña: “*la finalidad de la presente ley es establecer las condiciones por las que los derechos de lesbianas, gais, bisexuales, transgéneros e intersexuales, y de los grupos en los que se integran, sean reales y efectivos; facilitarles la participación y la representación en todos los ámbitos de la vida social; y contribuir a la superación de los estereotipos que afectan negativamente a la percepción social de estas personas*” (BOE nº 281, 2014). Las 12 comunidades establecen leyes con objetivos similares, siendo algunas exclusivamente para los derechos de personas transgénero, como es el caso de Navarra.

En el ámbito laboral estas leyes recogen medidas tales como promoción a las formaciones, protocolos de planes de igualdad y buenas prácticas, estudios de la situación actual, inspecciones por parte de Inspección de trabajo, impulsar la inclusión en negociaciones colectivas... (BOE nº 127, 2014).

3. Situación para el colectivo LGTBI+

La escala de Kinsey fue creada en 1948 por Alfred Kinsey, Wardell Pomeroy, y Clyde Martin, y consiste en una escala de 0 a 6, donde 0 es “Completamente heterosexual” y 6 “completamente homosexual”, encontrando “Igual de homosexual que heterosexual” en el número 3 (Kinsey Institute, s.f.). Un 10% de ciudadanos europeos no se considera heterosexual dentro de la escala de Kinsey, es decir, tienen una puntuación de 1 a 6 (Deveaux, 2016). Aparte de esta cifra, es difícil encontrar números bien contrastados sobre cuál es el porcentaje de personas LGTBI+ en la sociedad.

Es una realidad que las personas LGTBI+ se enfrentan a discriminación y acoso en el trabajo, a pesar de contar con protección jurídica vigente (Organización Internacional del Trabajo, 2015). Debemos tener en cuenta también que no existe una única realidad, y que por tanto podemos encontrar empresas en que se estén llevando a cabo planes de actuación y no presenten discriminaciones, y otras en que se estén viviendo situaciones muy graves. Es importante también mencionar que cada caso es único, e incluso dentro de la misma empresa pueden encontrarse situaciones muy dispares.

Según el Eurobarómetro “Discriminación en la Unión Europea” (2019) un 23% de los españoles consideran que la orientación sexual un factor que podría causar discriminación en un proceso de selección, cifra similar a la que encontramos en el informe de Percepción de la Discriminación en España realizado por el CIS (2016) de 20,4%. Sin embargo, encontramos que un 62% de personas LGTB en España oculta su orientación sexual y/o de género en el trabajo de manera total o parcial, contra el 44% que lo oculta de la misma manera en su vida personal (Muñoz, 2019).

En el caso de las personas transgénero se observan cifras similares: solo un 27% considera que ser transgénero puede ser un factor discriminatorio en un proceso de selección

(European Union, 2019), un 27,1% según el CIS (2016), pero la tasa de paro para la población transgénero en España se estima en un 85% (LaSexta, 2018). Cabe añadir también que es difícil localizar cifras sobre el paro en personas transgénero que muestren los pasos que han seguido para obtener la cifra.

Encontramos pues una disparidad entre la discriminación percibida por parte de la sociedad y la discriminación real que sufre el colectivo. España tiene unas altas tasas de aceptación al colectivo LGTBI+, pero estas no se traducen en la no discriminación en el ámbito laboral, lo que provoca que muchas empresas pasen por alto este colectivo al crear sus programas de diversidad.

Cada uno de estos colectivos se encuentra con circunstancias únicas, ya que es importante recordar que, aunque se engloben en un mismo movimiento social, son grupos diferentes con características diferenciales. A lo largo del siguiente apartado, estudiaremos la situación actual dividiendo los colectivos en dos: los que se caracterizan por su orientación sexual y los que se caracterizan por su identidad de género; con tal de visualizar con mayor claridad los diferentes retos contra los que se enfrentan.

3.1.Situación para orientaciones sexuales

Englobados en esta categoría encontramos a todos aquellos colectivos que se identifiquen por la atracción romántica, afectiva, y sexual por personas del mismo género y en ocasiones también del opuesto.

Tal y como hemos comentado anteriormente, es frecuente que las personas no heterosexuales oculten su orientación sexual, lo que provoca una limitación en poder mostrarse como realmente se es y expresarse plena y libremente (Imop Insights, 2017). El ocultamiento es la medida más común para superar las entrevistas de trabajo, siendo muy poco frecuente que se divulgue la orientación sexual en esta etapa. Aun así, no

siempre es posible ocultar la orientación sexual, ya sea por deseo expreso o por estereotipos asociados, y se producen discriminaciones en los procesos de contratación. En caso de ser contratados es frecuente seguir ocultándose y que se espere a conocer bien a la organización antes de divulgar más, y aun así encontramos que es gradual, inicialmente a un grupo pequeño de compañeros con lo que se haya establecido confianza y, en ocasiones, poco a poco al resto de la empresa (Organización Internacional del Trabajo, 2015).

Cuando la empresa pasa a conocer la orientación sexual de la persona nos encontramos, tal y como observábamos en la Figura 1, una escala de situaciones que se toleran en mayor o menor medida dependiendo de la intención con la que la persona afectada las evalúe, y que incluyen acosos verbales, físicos, negaciones de ascensos y subidas salariales, y despidos. Independientemente de la intención con la que se realicen es indispensable que la organización sea consciente de estos hechos, y ponga medidas para eliminarlos, como ya se hace con otras discriminaciones contra minorías, como los comentarios raciales, de discapacidad, y de género. Es importante entender que las discriminaciones no están aisladas entre sí, si no que están interrelacionadas y se complementan, aumentando las dificultades a medida que se añaden factores personales.

Los prejuicios de género son un buen ejemplo de esto, ya que se unen a los de orientación sexual, lo que resulta en que las mujeres bisexuales y lesbianas sufran una mayor discriminación que los hombres bisexuales y gais. Las mujeres lesbianas y bisexuales tienden a ocultar más su orientación sexual que los hombres gais en el puesto de trabajo, y son víctimas de muchos comentarios de índole sexual (Imop Insights, 2017).

Las personas bisexuales, independientemente de su género, comentan que una de sus mayores dificultades es la lucha por ser aceptados como una orientación válida, así como contra el prejuicio de promiscuidad (Muñoz, 2019).

Otro de los factores que pueden empeorar la discriminación en una organización es el sector en que se encuentren, y encontramos que afecta al índice de personas abiertamente LGB+ en la plantilla, encontrándose los que más porcentaje de personas fuera del armario tienen el sector IT, el Servicios, especialmente en tiendas de ropa, y los sectores creativos como el diseño y la publicidad. Por otro lado, en sector considerados tradicionalmente masculinos, como la minería y la construcción, tiende a haber más ocultamiento (Muñoz, 2019).

3.2. Situación para identidades de género

Quedan recogidas en esta categoría las personas cuya identidad de género no se corresponde con el sexo asignado en el nacimiento, así como aquellas con características sexuales de ambos géneros y las que se encuentran fuera del espectro binario de género, si bien nos centraremos principalmente en las personas transgénero, debido a la dificultad para encontrar literatura científica y gubernamental sobre personas intersexuales y no binarias.

Las personas trans se enfrentan a problemáticas únicas dentro del colectivo LGTBI+, sufriendo una fuerte exclusión social en todos los ámbitos. Viviendo en un cuerpo de un género que no corresponde, presentan una fuerte disforia, que puede conducir a síntomas depresivos y ansiosos (Leibowitz, 2018), y se traduce habitualmente en el deseo de transicionar, es decir, de realizar cambios sociales y/o médicos para dejar atrás el género de nacimiento.

La transición de género puede ser, pues, social y/o médica. La transición social consiste en el cambio de pronombres, de nombre, de ropa, así como salir del armario a la familia y personas cercanas. Esta tiende a producirse en la adolescencia, en personas cuya unidad

familiar lo permite. La transición médica, por otro lado, incluye la terapia hormonal y una gran variedad de operaciones para poder transformar partes del cuerpo al del género deseado (histerectomías, faloplastias, vaginoplastias...). La transición es una escala, e idealmente cada persona elige en que grado quiere llevarla a cabo, hay algunas que solo llevan a cabo una transición de género social, otras añaden algunas operaciones u hormonación, pero cada caso es un mundo, y no hay una manera correcta o incorrecta de realizarla.

Las leyes a nivel del estado español implican que se ha de llevar a cabo un proceso de hormonación obligatorio de cara realizar el cambio de género en el DNI, además de un diagnóstico de Disforia de Género por parte de personal psiquiátrico. Esta circunstancia hace que la transición no sea un proceso tan libre, en que cada persona pueda elegir que partes desea realizar, y obliga a la modificación corporal. Los tratamientos hormonales funcionan con relativa rapidez, por lo que a los meses se empiezan a notar cambios físicos, que difieren de la fotografía y en género indicado en el DNI, sacando del armario a la persona cada vez que ha de identificarse.

Esta disonancia entre la apariencia física y la identidad indicada en los documentos legales puede provocar muchas discriminaciones a nivel laboral, siendo una de las más destacadas la retracción de ofertas de empleo al enseñar la documentación para cumplimentar el contrato (Imop Insights, 2017).

Las personas trans también se encuentran con muchas dificultades en los procesos de selección, siendo en muchos casos no posible ocultar su transición. En este sentido se observa que los hombres trans tienen algo más de facilidades para conseguir un empleo, ya que tal y como comentan ellos en las entrevistas realizadas por Imop Insights (2017) “pasan más desapercibidos”. La ocultación que observábamos en las personas con orientaciones sexuales no heterosexuales no es por tanto tan posible en personas trans,

especialmente si se encuentran en los primeros estadios de su transición, quedando expuestos a la discriminación de cara a conseguir un empleo, sufriendo en muchos casos un rechazo automático del proceso, y en otros, tal y como comentábamos anteriormente, al presentar documentación discordante con la apariencia actual.

En los casos en que consiguen superar esta primera barrera y se incorporen a una organización, es frecuente que se den situaciones de acoso, siendo las formas más frecuentes los acosos verbales como el uso de insultos transfóbicos, la recepción de preguntas sobre sus genitales y de contenido sexual, y la salida forzosa del armario, pero también físicos, como la negativa de usar los baños correspondientes y situaciones violentas y despidos.

Cabe destacar también que otra de las dificultades que se encuentran de cara a encontrar un empleo de calidad es la barrera formativa, ya que hay una tendencia a abandonar los estudios debido al bullying sufrido, circunstancia que lleva a empleo más precario e inestable (Muñoz, 2019).

Es frecuente también que, debido al rechazo constante y sistemático sufrido, la persona trans tenga una baja autoestima, y no se sienta capaz de trabajar en el mercado ordinario, de la misma manera que no se sentía capaz de continuar en la formación ordinaria, buscando alternativas como trabajar para conocidos y familiares, y el teletrabajo y trabajo autónomo (Leppel, 2020).

En una nota positiva, las circunstancias tienden a mejorar cuando se finaliza la transición. Se considera que se ha completado el proceso de transición de género cuando la visión del cuerpo se alinea con la de la mente. Una transición con éxito mejora la salud mental, el optimismo, la capacidad para gestión el estrés, los índices de extraversión y, en general, la satisfacción con la vida y con el trabajo. La satisfacción laboral se compone por el

rendimiento, los beneficios recibidos, las tareas a realizar y las relaciones con los compañeros, así como el nivel de compromiso con la empresa, y todas estas se benefician de la mejora en la salud mental a causa de la transición (Drydakis, 2020).

Aún con esto, no todas las batallas están ganadas después de transicionar, y siguen dándose discriminaciones. Observamos que los salarios de las mujeres trans bajan alrededor de un 32% tras realizar la transición, mientras que el de las mujeres trans sube un poco. Esto refleja que la disparidad salarial por género se adapta a las personas transgénero, siendo ellas las que ven empeorar sus condiciones (McFadden, 2020).

La prostitución es una consecuencia de todo lo que hemos observado arriba, y es la única salida que muchas mujeres trans encuentran (Imop Insights, 2017), aunque las cifras de prevalencia no están claras.

4. Guía de buenas prácticas. ¿Qué ha de realizar RRHH, como impulsor del cambio en las organizaciones?

Con todo lo expuesto anteriormente, podemos ver claramente que queda mucho camino por recorrer para la integración laboral del colectivo LGTBI+ en las empresas españolas. Así pues, ¿qué hemos de hacer como departamento de RRHH?

Elaboramos a continuación una guía sobre las medidas y buenas prácticas que las organizaciones pueden llevar a cabo para impulsar el cambio.

4.1. Valoración de situación actual en la organización:

Antes de poder realizar ninguna medida en nuestra organización, el primer paso será realizar una evaluación de la situación actual de ésta, por lo que deberemos observar si anteriormente se han realizado acciones para la inclusión de algún colectivo, así como si se realizar encuestas de clima laboral.

Deberemos ver también si la diversidad LGTBI+ está recogida dentro de nuestro Plan de Igualdad, en caso de contar con uno, y si se están llevando a cabo ya acciones para cumplirlo. Es posible que dentro de nuestra organización ya haya evidencia escrita de normativa de no discriminación por diversidad sexual, pero que no se estén llevando a cabo acciones para garantizarla.

En el caso de encontrar que no hay ningún trabajo previo para la diversidad de cualquier colectivo, el primer paso debe ser conseguir la implicación del comité de dirección para con el cambio. Conseguir el respaldo de los altos cargos es esencial para establecer cualquier cambio en una organización, ya que estos deben ir top down, por lo que recomendamos realizar un Business Case para convencer al órgano de la importancia de

la diversidad, así como de sus múltiples beneficios sociales y económicos para la organización. Dependiendo del tamaño de la organización a la que permanezcamos, habrá que tener en cuenta a otros organismos que tengan influencia en el rumbo de la empresa, como juntas de accionistas o personas fundadoras.

Los gerentes deben ser promotores de cambio en sus organizaciones, una jerarquía en cascada ayuda a implantar políticas de igualdad, ya que crea un ambiente conceptual que incita a la colaboración por parte de los trabajadores (Pérez, Maldonado, & Bustamante, 2006). El éxito de la mayoría de las medidas que se van a desarrollar en esta guía dependerá de la implicación de los altos cargos, ya que, si la organización no se cree lo que pone en marcha, no conseguiremos asentar los cambios.

Con una alta dirección comprometida, nuestro primer paso debe ser realizar una valoración objetiva y en profundidad de la situación actual de la empresa, más allá de las primeras observaciones cualitativas llevadas a cabo. Para ello se recomienda realizar una encuesta de clima en la organización, ya que es la herramienta más completa para ver qué opinan las personas que trabajan en ella.

Una encuesta de clima es una herramienta para medir diversos factores dentro de la organización, como satisfacción laboral, percepción de oportunidades laborales, adhesión a los valores organizacionales...

¿Qué debería incluir la encuesta?

Dado que nuestro objetivo es obtener el máximo de información posible sobre la situación actual es recomendable no enfocar la encuesta exclusivamente a diversidad, sino realizar la encuesta anual general, en caso de realizarlas, con un apartado para esta, y una completa en caso de no realizarlas con periodicidad, ya que también nos aportará información relevante en otros ámbitos.

Para poder observar de manera estadística que problemas se encuentran en nuestra organización las personas en el colectivo LGTBI+ debemos incluir un apartado en que se puedan identificar como tal. Por definición las encuestas de clima deben ser anónimas, para garantizar el máximo de veracidad en las respuestas, y esto será especialmente importante en el apartado que nos acontece, ya que esta información es altamente sensible. Recoger esto nos permitirá poder ver que percepción tienen las personas LGTBI+ de la vida dentro de la empresa: si se hacen bromas sobre su orientación o identidad, si sienten libertad para expresarse, si se sienten aceptados por el resto de la plantilla... Es también importante tener en cuenta que los diferentes colectivos (Lesbianas, gais, transgénero, bisexuales...) se encuentran problemáticas distintas, por lo que debemos identificar con el máximo de precisión posible.

En el caso de que nadie se identifique como parte del colectivo debemos tomar estos datos con precaución, ya que teniendo en cuenta la incidencia en la población podemos encontrarnos en dos situaciones:

- Hay personas LGTBI+ en nuestra empresa, pero no se sienten lo suficientemente cómodas divulgándolo incluso de manera anónima con la organización.
- No hay personas LGTBI+ en nuestra empresa, en cuyo caso debemos ver si es debido a que no se las contrata, se van, o se las despide.

Las encuestas rellenas por miembros de la organización que no se identifican como LGTBI+ son también muy importantes, ya que estadísticamente serán la mayoría, y serán el colectivo con el que tendremos que trabajar para conseguir promover la diversidad. Esto nos permitirá saber cuál es nuestra base: ¿son nuestros trabajadores homófobos?, ¿están informados?, ¿es importante la igualdad para ellos?

Si nuestra organización ya cuenta con medidas para promover la diversidad de otros colectivos nos será más sencillo promover el cambio, ya que se habrá realizado trabajo previo, y deberíamos encontrarnos con una plantilla más receptiva al cambio.

4.2.Cambio de normativas internas

Una vez analizada la situación actual de la organización, deberemos actualizar nuestras normativas internas para asegurar la inclusión del colectivo LGTBI+.

Los documentos y normativas que deberemos revisar y crear serán, entre otros, los siguientes:

- El Plan de Igualdad. En el caso de que ya exista uno en la organización hay que revisar el texto y asegurarse de que el colectivo LGTBI+ esté incluido explícitamente. En el caso de no existir, es recomendable crearlo, ya sea o no obligatorio por legislación, teniendo en cuenta todos los factores de inclusión y diversidad.
- Las faltas y sanciones. Deben establecerse los comportamientos y acciones que no serán aceptados por la compañía, e indicar la gravedad de estos y las sanciones pertinentes, añadiendo cláusulas a las faltas leves, medias y graves ya existentes de la empresa. Las faltas y sanciones vienen recogidas normalmente por los convenios colectivos, pero hasta que no se puedan ampliar estos para representar al colectivo LGTBI+ deberemos hacerlo desde cada organización.
- La documentación interna. Deberán revisarse todos los documentos de la empresa para asegurar que utilizan un lenguaje inclusivo, desde protocolos de actuación ya existentes, formularios, las opciones de la base de datos, las fichas de personal, las tarjetas de visita...

- Los valores de la organización. Si la diversidad y la igualdad van a ser un punto importante para el día a día de la empresa es importante que esto quede reflejado en los valores de la empresa, así como en su misión y sus grupos de interés.
- El protocolo de actuación. Se deberá establecer qué protocolo ha de seguirse en caso de querer denunciar un comportamiento LGTBfóbico o una situación de discriminación. En caso de no existir uno que se ajuste a las necesidades deberá crearse uno nuevo, asignando una persona de la empresa como responsable de la revisión y seguimiento.
- El protocolo de transición de género. Deberemos establecer un protocolo, designando a una persona responsable o al cargo a quien hay que comunicárselo, para las personas que decidan realizar un proceso de transición de género. Este deberá incluir las siguientes medidas:
 - Permisos para asistir a los tratamientos médicos requeridos. Pueden estudiarse cambios de horario con la persona en caso de necesidad.
 - Cambio de nombre y género en los documentos oficiales e informales.
 - Proporcionar nueva ropa de trabajo, en el caso de tener la empresa uniforme, y abrir el acceso a zonas restringidas por sexo (baños y vestuarios).
 - La privacidad será esencial, ya que es importante no sacar del armario a nadie, por lo que deberá comunicarse solo a las personas que deban realizar cambios, y siempre respetando la velocidad que la persona necesite. Es recomendable que la persona sea quien lo comunique al resto de los compañeros, a no ser que exprese su deseo de que lo haga la organización.

- Deberemos hacer todo lo posible para garantizar la no discriminación de la persona durante y después del periodo de transición.

4.3. Formación y sensibilización.

La formación es un recurso efectivo de cara a transmitir la importancia de la diversidad, tanto para puestos superiores como en empleados (Kulik & Roberson, 2010).

Estas formaciones pueden adaptarse a muchos formatos, desde charlas de sensibilización, casos reales, seminarios... y su objetivo será la sensibilización de la plantilla a la realidad de las personas LGTBI+. Es esencial que cubran estos aspectos básicos:

- La terminología utilizada. El colectivo LGTBI+ tiene un vocabulario rico, en el que encontramos diferencias con el uso general de algunas palabras con la población general, como puede ser la utilización de género y sexo como sinónimos. Explicar el significado y las diferencias entre los diferentes colectivos LGTBI+, así como la diferencia entre orientación sexual y de identidad de género serán pasos esenciales para que facilitar el entendimiento hacia el colectivo, y para aportar claridad sobre la realidad LGTBI+.
- El lenguaje. Debemos cubrir la importancia del lenguaje inclusivo, los pronombres, y remarcar que términos son considerados insultos.
- Repaso a la normativa actual: debido a que la organización acabará de actualizar toda su normativa, es esencial que estos cambios se transmitan y expliquen a la plantilla, por lo que debemos revisar los protocolos de empresa, hablar de la gravedad de las faltas, sobre el plan de igualdad... Es importante que los trabajadores tengan claro que recursos y medidas tienen dentro de la empresa para abordar situaciones de discriminación y acoso, para que sepan como actuar frente a ellas.

Además de esos aspectos básicos, es aconsejable que cada organización añada los factores que considere que le pueden aportar más valor, como podrían ser sensibilizaciones de cara al trabajo en equipo, charlas de personas LGTBI+ explicando las barreras que han superado en el mercado laboral... Además, si hemos detectado alguna circunstancia concreta durante los pasos anteriores, será un buen momento para buscar soluciones. Es recomendable no hacer obligatorias las formaciones en diversidad, exceptuando el apartado de normativa interna, ya que esto puede crear un efecto contrario a nuestro propósito de integrar a la población LGTBI+ (Fernández Herraiz, 2019).

Una medida de sensibilización para tener en cuenta es la integración en celebraciones y días de reconocimiento y conmemorativos.

- *Celebración de días LGTBI+.*

El 28 de junio es considerado a nivel global el día del Orgullo Gay, en conmemoración a los disturbios de Stonewall que iniciaron el movimiento LGTBI+, debido a esto junio es considerado el mes del orgullo, y es frecuente que empresas y organizaciones públicas lo celebren realizando actos (seminarios, conferencias, fiestas, productos exclusivos, cambiar el logo por uno con los colores de la bandera arcoíris...).

Es importante recordar que esta celebración se basa en la lucha por los derechos y tiene un carácter reivindicativo, por lo que para realizar una adhesión responsable es imprescindible dar información a los empleados de alguna manera: proporcionar trípticos, seminarios, charlas... y no limitarnos solo a la parte publicitaria, como decorar con banderas y cambiar el logo en las redes sociales, ya que esto es percibido negativamente por el colectivo como un intento de capitalizar el orgullo y marcarlos como target de ventas.

Otra medida es la creación de conmemoraciones propias, como una semana LGTBI+ fuera del marco del Orgullo, eliminando la percepción de “publicidad” y “saltar al carro” que puede producirse en junio con una adhesión superficial.

- *Inclusión en festividades tradicionalmente heterosexuales*

Muchas empresas ya celebran días no festivos como pueden ser el día de la madre, el del padre, Sant Jordi... es importante asegurarnos de que todos los colectivos se sientan parte de las celebraciones, por lo que debemos evitar codificarlas por género y modelos de familia.

4.4. Medidas de selección

Las políticas de selección teniendo en cuenta la diversidad son utilizadas por un alto porcentaje de profesionales de RRHH, tal y como observamos en la Workplace diversity practices survey report de SHRM (Esen, 2005, como se citó en Kulik & Roberson, 2010).

Los procesos de selección discriminativos son la primera barrera que se encuentran las personas LGTBI+ para incorporarse al mercado laboral. Adoptar medidas para evitar sesgos será especialmente importante en organizaciones cuyas encuestas de clima hayan indicado que no hay personas LGTBI+ en la empresa, o que son pocas teniendo en cuenta la prevalencia en la población del colectivo. Es también importante observar qué colectivos en concreto sí forman parte de nuestra empresa y cuáles no, ya que como hemos mencionado anteriormente cada uno sufre dificultades y sesgos diferentes.

Todas las ofertas de empleo habrán de redactarse en un lenguaje inclusivo, incluyendo los cuestionarios que han de rellenarse en ocasiones, y que deberían incluir opciones para personas no binarias. Es además recomendable mostrar imágenes de entornos de trabajo

inclusivos, además de mensajes a favor de la diversidad, ya que esto aumenta el atractivo de la organización para las personas candidatas, aumentando lo identificadas que se pueden sentir con la empresa, y no afecta a las candidaturas de las personas que no pertenecen a esos colectivos (Kulik & Roberson, 2010).

Será esencial que todas las personas de la organización que formen parte de los procesos de selección estén correctamente formadas para evitar sesgos, prejuicios y discriminaciones (Fernández Herraiz, 2019), esto incluye al personal de RRHH, pero también a gerentes y responsables de departamentos. Esto no solo beneficiará a los resultados de los procesos de selección, si no también a la retención del talento, ya que se aplicarán las mismas medidas de no discriminación en el día a día, facilitando la diversidad.

Se ha observado que las empresas que valoran el talento de sus trabajadores muestran mejores índices de diversidad (Imop Insights, 2017). Es esencial que la imagen mostrada de la compañía durante el proceso de selección sea real, u obtendremos un alto índice de rotación.

4.5. Grupos y asociaciones LGTBI+

Dependiendo del tamaño de nuestra compañía podemos fomentar la creación de ERG (Employee Resource Groups). Estos grupos se componen por trabajadores afines a una causa, en el caso que nos atañe LGTBI+ y aliados, y permiten:

- Crear mejores relaciones entre compañeros, facilitando la formación de redes internas y mejorando el clima laboral.

- Crear un espacio donde debatir y poner en práctica las buenas prácticas de la empresa, así como comentar los problemas existentes y los pasos que todavía quedan por dar.
- Crear comunicaciones con asociaciones externas con las que poder colaborar, relacionándonos con nuestros grupos de interés. La colaboración con asociaciones externas puede aportar mucho valor a la organización, ya que pueden proporcionarnos mucha información relevante para el colectivo LGTBI+, a la vez que nos permite poner nuestro granito de arena para ayudar al avance de los derechos.

Dentro del ERG será importante encontrar personas de diferentes jerarquías en la organización, y deberían contar con una persona representante en el comité de dirección, o equivalente. Estos grupos pueden surgir de manera espontánea, o podemos favorecer su creación desde RRHH con la sugerencia a personas LGTBI+ de la organización que consideremos podrían estar interesadas en liderarlo, y proporcionando siempre el apoyo directivo.

Desde RRHH también podemos poner en marcha un Comité de diversidad, que se encargue de la administración de los ERG, así como de los protocolos de actuación, y de todas las medidas que hemos mencionado en la guía. Este comité puede estar formado de personas que pertenezcan a diferentes colectivos minoritarios, y debe apoyar todas las medidas de diversidad de la organización, no solo a la LGTBI+.

Algunas organizaciones externas con las que podemos trabajar a nivel español y europeo son:

- FELGTB (Federación Estatal de Lesbianas, Gays, Trans y Bisexuales)
- Casal Lambda

- Acathi
- European Pride Organisers Association
- ILGA

En muchas comunidades autónomas y ciudades existen asociaciones locales y gubernamentales, por lo que es recomendable hacer una pequeña investigación de la zona en que nuestra organización opera antes de decidir si preferimos colaborar con una gran fundación o una pequeña.

4.6. Estándares internacionales: Objetivos para el Desarrollo Sostenible

En 2015 la Organización de las Naciones Unidas publica la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Está compuesta por 17 objetivos para el desarrollo sostenibles (ODS), distribuidos en un total de 169 metas. Estos cubren un amplio repertorio de problemas a los que se enfrenta la humanidad en estos momentos, con el objetivo de solucionarlos de manera global y unida. Las organizaciones socialmente responsables son invitadas a adherirse a aquellos ODS con los que colaboren.

El colectivo LGTBI+ no está explícitamente mencionado en ningún ODS. Encontramos, además, que la redacción de los ODS adopta una clasificación binaria del género, marcando exclusivamente hombres y mujeres, excluyendo de la narración a las personas no binarias. Tanto si vemos esta omisión como un sacrificio para que ciertos países firmen y avancen en otros ámbitos, o como un desafortunado accidente, lo cierto es que esto puede facilitar que no se avance tanto como se debiera en los derechos para este colectivo (König-Reis, 2017).

Desde la publicación del texto en 2015, los autores han expresado de manera clara que consideran que los derechos LGTBI+ forman parte de los ODS, a pesar de no marcarse explícitamente en el texto (Martínez Solimán, 2015) (UN News Centre, 2018). Además, y para corroborar su compromiso con el colectivo se han publicado comunicados instando a los estados miembros a poner fin a la discriminación y la violencia (ONU, 2015a).

A pesar de la no mención explícita los derechos laborales del colectivo LGTBI+, si interpretamos el texto como los autores nos aclaran, podemos englobarlo en los siguientes 4 ODS, a los que las organizaciones pueden adherirse.

ODS 4: Educación de Calidad

Para garantizar la plena integración laboral es imprescindible que se pueda acceder a todos los niveles educativos, y la no violencia en los centros. Algunas metas para considerar son la 4.a, que habla de los entornos de aprendizajes seguros, no violentos e inclusivos, y la 4.7, que expone la importancia de educar para respetar diferencias culturales y de género, entre otras.

ODS 5: Igualdad de género

Como hemos indicado anteriormente los Objetivos están redactados desde una percepción binaria del género, por lo que solo contemplan la Igualdad de género entre hombres y mujeres, excluyendo a personas no binarias.

Con todo esto, este objetivo aplica para los colectivos LBT, ya que la homofobia, la bifobia y la transfobia son formas de discriminación contra las mujeres con esas identidades, y se pueden encontrar en los entornos laborales, como contempla la meta 5.5 y la 5.a.

ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico

Este objetivo, centrado en la creación de trabajo sostenible y de calidad, recoge en su meta 8.5 *“lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor”* (ONU, 2015a).

ODS 10: Reducción de las desigualdades

Al observar el contenido LGTBI+ publicado por la ONU vemos que es el objetivo con el que más frecuente lo relacionan.

La meta 10.2 busca *“potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas”*, y la 10.3, garantizar la igualdad de oportunidades, y contempla eliminar leyes, políticas y prácticas discriminatorias, todas medidas que pide el colectivo LGTBI+ para avanzar en sus derechos.

4.7. Medidas de comunicación

Una vez hayamos implantado todas las medidas necesarias dentro de nuestra organización para garantizar la integración del colectivo LGTBI+, será el momento de mostrar al exterior el resultado del trabajo realizado. Para ello contaremos con la colaboración del departamento de Marketing, Comunicación, o equivalente, de nuestra organización. Será necesario un plan de acción cohesivo entre los departamentos, ya que es esencial que toda la información que salga sea veraz y refleje correctamente el día a día del colectivo en la empresa, o podría perjudicarse la imagen de marca.

Algunas de las medidas que pueden poner en marcha son:

- Imagen en las redes sociales y en la web de la empresa. Las redes sociales se han convertido en una de las herramientas publicitarias más usadas por las empresas,

debido a la gran audiencia a la que permiten llegar. Es importante reflejar las nuevas medidas tomadas para garantizar la igualdad y diversidad en la organización, y ofrecer contenido LGTBI+ a lo largo de todo el año, y no solo en las jornadas internacionales como el día del Orgullo. De la misma manera, debemos mostrar en la página web de la organización todas las medidas en marcha, ya que esta ha de reflejar el día a día en la organización.

- Creación de una memoria de RSC. La realización de esta dependerá de la magnitud de acciones que se hayan llevado a cabo para con el entorno, en las 3 dimensiones de la empresa: económico- financiera, medioambiental y social. Dado que la redacción y distribución de estas no son obligatorias por ley, pueden realizarse con un formato estandarizado (como el GRI) para empresas de tamaños superiores, o en formato libre, más flexible para empresas pequeñas y medianas, ya que implican un volumen alto de trabajo por parte de la organización tanto en su redacción como en la realización de todas las actividades y medidas a realizar recogidas en ella.
- Participar en rankings y certificaciones. Normalmente creados por grupos privados, facilitan a la población general saber que somos una organización diversa y que da la bienvenida a personas independientemente de su background, siendo una herramienta publicitaria muy fuerte, debido al factor competitivo, que expone nuestra organización por encima de otras. Algunos de los rankings y certificaciones a los que podemos acceder:
 - o Great Place to Work. En España tienen un ranking general, al que podemos acceder, pero en otros países tienen también rankings de diversidad, lo que puede resultar interesante en empresas internacionales.

- Ranking EMIDIS, realizado FELGTB. Esta organización proporciona un diagnóstico de la diversidad LGTBI+ en nuestra organización, y nos da acceso al Ranking bianual si nuestros resultados son positivos.

5. Discusión y conclusiones

A lo largo de la elaboración de este trabajo he quedado sorprendida por la dificultad para encontrar literatura científica abordando la situación actual del colectivo LGTBI+. Debido al tabú que todavía rige sobre la comunidad, cifras que deberían ser básicas, como el porcentaje de la población que tiene estas orientaciones sexuales e identidades de género, siguen siendo un misterio, teniendo solo aproximaciones.

Por fortuna se observa una tendencia al alza en el número de estudios científicos para con el colectivo en España, siguiendo los pasos de otros países ya más activos en la investigación, como EE. UU. y Australia. A nivel gubernamental, nuestras organizaciones son de las más pioneras del mundo en la implementación de leyes inclusivas y protectoras, pero aún queda mucho camino que recorrer, especialmente en la despatologización de las personas transgénero.

Hemos observado que la naturalización de estos colectivos a nivel social no se traduce en una integración en el mercado laboral, encontrado muchas situaciones discriminatorias presentes, con una alta presencia de autocensura de las propias personas del colectivo, que deciden ocultarse como medida de protección.

Cabe destacar la situación de discriminación activa para las personas transgénero, que padecen grandes dificultades para incorporarse al mercado de trabajo y para mantenerse en él. Es imprescindible crear medidas de protección legal para este colectivo, así como para desestigmatizarlo a nivel social, para que puedan vivir vidas plenas.

Hay mucho que podemos hacer desde RRHH, tanto como representantes de la organización como trabajadores individuales, para poner nuestro granito de arena. Debemos recordar que toda la organización debe ir a una, por lo que la comunicación transparente con toda la plantilla es la base para construir un puesto de trabajo mejor para

todos, ya que la diversidad aporta a toda la sociedad, y no solo al colectivo minoritario que antes era apartado. Las diferentes experiencias vitales y puntos de vista nos enriquecen como sociedad, y, por ende, como organización.

Un tema que no hemos cubierto en este trabajo, pero que consideramos relevante, es la necesidad de actualizar las leyes actuales para reflejar mejor los problemas reales de las personas LGTBI+ en la sociedad actual. Desde los sindicatos y colectivos LGTBI+ se busca la inclusión a estos colectivos como una característica de riesgo psicosocial, además de mayores medidas para garantizar la igualdad de oportunidades, como ampliar las faltas y sanciones para incluir este tipo de situaciones discriminativas.

Algunas asociaciones sugieren normativas similares a las de las personas con discapacidad, pero estas deben ser tratadas con precaución, ya que una cuota de trabajadores LGTBI+ tiene el peligro de controlar y obligar a la divulgación de información privada, así como de frenar el avance de la despatologización de las personas transgénero, debido a que un diagnóstico sería una manera sencilla de controlar cifras de trabajadores. No debemos caer en el error de tratar a las personas como cuotas a cumplir, como ya sucede en algunas empresas con las personas con certificado de discapacidad, en los que se obliga a aportar el certificado con el diagnóstico para acceder al puesto.

Con el presente trabajo hemos querido aportar luz sobre la situación laboral actual del colectivo LGTBI+ en España, además de aportar medidas para facilitar la transición de nuestras organizaciones a espacios más inclusivos y diversos. Queda mucho por explorar, y muchas líneas de investigación que se plantean al observar el presente. Encontramos una tendencia en las políticas de RRHH actualmente para los derechos de las mujeres y contra el racismo, problemas muy prevalentes actualmente, pero no muchas políticas para proteger al colectivo LGTBI+, y es nuestro trabajo como impulsores del cambio en nuestras organizaciones poner el problema sobre la mesa.

En el presente clima laboral, con la crisis provocada por el COVID-19, debemos extremar las precauciones más que nunca, ya que las personas en minorías sociales tienden a sufrir en mayor grado los efectos de las recesiones económicas, ya que se presta menos atención a las medidas de igualdad social e integración laboral. No debemos dejar que el nuevo reto económico deje atrás todo el progreso realizado, si no aprovecharlo para realizar un cambio de paradigma hacia un campo laboral más diverso y respetuoso con las personas.

6. Bibliografía

- Azañón Teruel, A., Cabezos Rubio, F., González García, F., García Nieto, I., Ramos Canto, J., Marín Salas, M., & Fernández Noriega, M. (2019). *Personas trans en el ámbito laboral- Guía para el proceso de transición*. FELGTB, CCOO.
- Obtenido de <https://fsc.ccoo.es/b31a184b61386d54d9c8b2e48953b5b8000050.pdf>
- BOE nº 127. (2014). *Ley 2/2014, de 14 de abril, por la igualdad de trato y la no discriminación de lesbianas, gays, transexuales, bisexuales e intersexuales en Galicia*. doi:BOE-A-2014-5488
- BOE nº 255. (2015). *Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores*. doi:BOE-A-2015-11430
- BOE nº 281. (2014). *Ley 11/2014, de 10 de octubre, para garantizar los derechos de lesbianas, gays, bisexuales, transgéneros e intersexuales y para erradicar la homofobia, la bifobia y la transfobia*. doi:BOE-A-2014-11990
- CIS. (2016). *Percepción de la discriminación en España. Informe nº 3150*.
- Deveaux, F. (16 de octubre de 2016). Counting the LGBT population: 6% of Europeans identify as LGBT. *Dalia*. Obtenido de <https://daliaresearch.com/blog/counting-the-lgbt-population-6-of-europeans-identify-as-lgbt/>
- D-maps. (s.f.). *Mapa autonómico en blanco de España [FOTO]*. Obtenido de https://d-maps.com/carte.php?num_car=18011&lang=es

- Drydakis, N. (2020). Trans People, Transitioning, Mental Health, Life, and Job Satisfaction. En K. F. Zimmermann, *Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics*. Springer. doi:10.1007/978-3-319-57365-6
- European Union. (2019). Discrimination in the European Union, Special Eurobarometer 493. doi:10.2838/5155
- Fernández Herraiz, M. (2019). *Gestió de la diversitat LGTBI a l'empresa. Guia de bones pràctiques*. Barcelona: Barcelona Activa [Ajuntament de Barcelona].
Obtenido de
<https://empreses.barcelonactiva.cat/documents/20592/21163/Guia+LGTBI+-+CA>
- Fernández Paradas, A. R. (2020). Patrimonio y memoria LGTBI en leyes autonómicas en España. *El profesional de la información*, 29(1). doi:10.3145/epi.2020.ene.10
- ILGA-Europe. (2020). *Country Ranking*. Recuperado el 25 de julio de 2020, de Rainbow Europe: <https://www.rainbow-europe.org/country-ranking>
- Imop Insights. (2017). *Las personas LGBT en el ámbito del empleo en España: hacia espacios de trabajo inclusivos con la orientación sexual e identidad y expresión de género*. Madrid: Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades [IMIO]. doi:685-17-025-X
- Kinsey Institute. (s.f.). *The Kinsey Scale*. Recuperado el 24 de julio de 2020, de Indiana University: <https://kinseyinstitute.org/research/publications/kinsey-scale.php>
- König-Reis, S. (2017). Igualdad de género y desarrollo para las personas LGBTI. *Dianova*. Obtenido de <https://www.dianova.org/es/advocacy-articles/igualdad-de-genero-y-desarrollo-para-las-personas-lgbti/>

- Kulik, C. T., & Roberson, L. (2010). Diversity initiative effectiveness What organizations can (and cannot) expect from diversity recruitment, diversity training, and formal mentoring programs. En A. P. Brief, *Diversity at Work* (págs. 265-317). Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511753725
- LaSexta. (2 de febrero de 2018). El infierno laboral de las personas transexuales y transgénero: el 85% está en paro. *LaSexta*. Obtenido de https://www.lasexta.com/noticias/sociedad/el-infierno-laboral-de-las-personas-transexuales-y-transgenero-el-85-esta-en-paro_2017033158de774b0cf2abec9e018112.html#:~:text=A%20LOS%20PREJUCIOS-,El%20infierno%20laboral%20de%20las%20personas%20transexuales%20
- Leibowitz, S. (2018). Social Gender Transition and the Psychological Interventions. En A. Jansen, & S. Leibowitz, *Affirmative Mental Health Care for Transgender and Gender Diverse Youth* (págs. 31-48). Springer Nature.
- Leppel, K. (2020). Labor Force Status of Transgender Individuals. En K. F. Zimmermann, *Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics*. Springer. doi:10.1007/978-3-319-57365-6
- Martínez Solimán, M. (2015). El fin de la discriminación LGBTI, clave para alcanzar los ODS. *PNUD*. Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/blog/2015/9/29/Ending-discrimination-based-on-gender-identity-and-sexual-orientation-is-key-to-achieving-the-SDGs.html>

- McFadden, C. (2020). Discrimination against Transgender Employees and Jobseekers. En K. F. Zimmermann, *Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics*. Springer. doi:10.1007/978-3-319-57365-6
- Muñoz, Ó. (2019). *La diversidad LGBT en el contexto laboral en España*. Obtenido de <https://mpatika.com/wp-content/uploads/2019/05/La-Diversidad-LGBT-en-el-Contexto-Laboral-en-Espan%CC%83a.pdf>
- ONU. (21 de octubre de 2015a). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S
- ONU. (2015b). Poner fin a la violencia y a la discriminación contra las personas lesbianas, gais, bisexuales, trans e intersex. *PNUD*. Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/hiv-aids/LGBTIjointstatement.html>
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). *La discriminación en el trabajo por motivos de orientación sexual: Resultados del proyecto PRIDE de la OIT*. Ginebra: Autor. Obtenido de https://www.ilo.org/gender/WCMS_380831/lang-es/index.htm
- Pérez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores de cambio organizacional. *Investigación y Postrado*, 21(2), 231-248.
- Prasad, P., Pringle, J. K., & Konrad, A. M. (2006). Examining the contours of workplace diversity: Concepts, contexts and challenges. London: SAGE Publications. doi:10.4135/9781848608092.n1

UAMEntiende. (25 de enero de 2019). *Legislación LGTB/DSG estatal y autonómica*.

Recuperado el 25 de julio de 2020, de UAMEntiende:

<https://www.uamentiende.org/leyes-lgtb-dsg-estatales-y-autonomicas/#Legislaci%C3%B3n%20LGTB/DSG%20estatal>

UN News Centre. (2018). Davos: UN rights chief stresses leading role of businesses in ending LGBTI discrimination. *UN*. Obtenido de

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2018/01/davos-un-rights-chief-stresses-leading-role-businesses-ending-lgbti-discrimination/>

Van Borm, H., & Baert, S. (2018). What drives hiring discrimination against transgenders? *Internation Journal of Manpower*. doi:10.1108/IJM-09-2017-0233