

MEDIDAS EMPRESARIALES DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN PARA EL COLECTIVO LGTBI: UN ANÁLISIS JURÍDICO LABORAL*

BUSINESS MEASURES OF DIVERSITY AND INCLUSION
FOR THE LGTBI GROUP: A LABOR LEGAL ANALYSIS

MESURES COMMERCIALES DE DIVERSITÉ
ET D'INCLUSION POUR LE GROUPE LGTBI:
UNE ANALYSE JURIDIQUE DU TRAVAIL

José M. MORALES ORTEGA**

RESUMEN: La diversidad e inclusión son conceptos que están tomando un enorme protagonismo en la gestión empresarial, y se está haciendo, principalmente, con el soporte ofrecido por la responsabilidad social empresarial. Así pues, las empresas, aunque no todas, están adoptando medidas favorecedoras de la diversidad en sus plantillas, lo que tiene como antesala la inclusión de los colectivos desfavorecidos en el mercado de trabajo. De ellos, en este estudio se centra la atención en las personas LGTBI, cuya discriminación laboral, de conformidad con los datos, es elevada y, en consecuencia, preocupante, sobre todo para las personas trans. Partiendo de la realidad de este colectivo y de la configuración jurídica de la causa o de las causas de esta discriminación, se analizan los informes y documentos empresariales —de grandes empresas y de mul-

* Recibido el 3 de mayo de 2020 y aceptado para su publicación el 15 de septiembre de 2021.

Este trabajo forma parte de los resultados del proyecto de investigación denominado “Nuevas causas y perfiles de discriminación e instrumentos para la tutela antidiscriminatoria en el nuevo contexto tecnológico social” (Proyecto I+D+i FEDER Andalucía; US: 1264479).

** Se ha compaginado la docencia con la investigación. Respecto a la primera, se han impartido clases en grado y postgrado —doctorado y masteres, como Abogacía, Igualdad y Mediación— en distintas asignaturas vinculadas a la rama del derecho del trabajo y de la seguridad social. Algunas adaptadas a sectores productivos, como Legislación Laboral en el sector turístico, y otras específicas, como Relaciones Laborales en la Empresa o Negociación Colectiva y Resolución Extrajudicial de Conflictos de Trabajo.



tinacionales al ser las que están poniendo en práctica estas estrategias— que van a permitir conocer si, en efecto, se está favoreciendo la lucha contra la discriminación, la inclusión laboral y el respeto y el fomento de la diversidad de las plantillas como instrumentos, primero, de desarrollo personal y, segundo, profesional de las personas LGTBI. De dicho análisis se han extraído las oportunas conclusiones, que no son particularmente esperanzadoras, ya que esta pretendida diversidad e inclusión, al menos para los/as trabajadores/as LGTBI, es más formal que real, al responder, con más frecuencia de la deseada, a objetivos empresariales —económicos y de imagen corporativa— más que de normalización laboral de este colectivo.

Palabras clave: Discriminación, diversidad, inclusión, LGTBI.

ABSTRACT: Diversity and inclusion are concepts, which are taking an enormous role in business management; and it is being done, mainly, with the support offered by corporate social responsibility. Thus, companies, although not all, are adopting measures that favor the diversity of their workforce, which has as a prelude the inclusion of disadvantaged groups in the labor market. Of these, this study focuses on LGTBI people, whose employment discrimination, according to the data, is high and, consequently, worrying; especially for trans people. Starting from the reality of this group and the legal configuration of the cause or causes of this discrimination, reports and business documents are analyzed —of large companies and multinationals as they are putting these strategies into practice—, which they will allow to know if, in effect, the fight against discrimination, labor inclusion and respect and the promotion of the diversity of the workforce are being favored as instruments, first, of personal development and, second, professional development of LGTBI people. From this analysis, the appropriate conclusions have been drawn, which are not particularly hopeful, since this alleged diversity and inclusion, at least for LGTBI workers, is more formal than real when responding, with more often than desired, to business objectives —economic and corporate image— rather than to labor normalization of the group.

Keywords: Discrimination, diversity, inclusion, LGTBI.

RÉSUMÉ: La diversité et l'inclusion sont des concepts qui jouent un rôle énorme dans la gestion d'entreprise; et cela se fait, principalement, avec le soutien offert par la responsabilité sociale des entreprises. Ainsi, les en-

treprises, mais pas toutes, adoptent des mesures qui favorisent la diversité de leurs effectifs, ce qui a pour prélude l'inclusion de groupes défavorisés sur le marché du travail. Parmi ceux-ci, cette étude se concentre sur les personnes LGTBI, dont la discrimination à l'emploi, selon les données, est élevée et, par conséquent, préoccupante; surtout pour les personnes trans. Partant de la réalité de ce groupe et de la configuration juridique de la ou des causes de cette discrimination, des rapports et documents commerciaux sont analysés —de grandes entreprises et multinationales au moment de la mise en œuvre de ces stratégies—, ce qu'ils permettront de savoir si, en effet, la lutte contre la discrimination, l'inclusion et le respect du travail et la promotion de la diversité de la main-d'œuvre sont favorisées en tant qu'instruments, d'une part, de développement personnel et, d'autre part, de développement professionnel des personnes LGTBI. De cette analyse, les conclusions appropriées ont été tirées, qui ne sont pas particulièrement encourageantes, car cette prétendue diversité et inclusion, du moins pour les travailleurs de LGTBI, est plus formelle que réelle lorsqu'elle répond, avec plus de fréquence que souhaité, aux entreprises. objectifs —économiques et d'image de l'entreprise— plutôt qu'à la normalisation du travail du collectif.

Mots-clés: Discrimination, diversité, inclusion, LGTBI.

SUMARIO: I. *Algunos aspectos de la realidad LGTBI.* II. *La diversidad sexual y de género: causa de discriminación.* III. *La invisibilidad LGTBI en el contexto laboral.* IV. *Empresas y trabajadores/as LGTBI.* V. *Diversidad e inclusión: elementos de gestión empresarial.* VI. *Medidas empresariales a favor de los/as trabajadores/as LGTBI.* VII. *Una conclusión, una desilusión.* VIII. *Bibliografía e informes.*

I. ALGUNOS ASPECTOS DE LA REALIDAD LGTBI

Cuando se habla del colectivo de lesbianas, gais, trans, bisexuales e intersexuales (en adelante, LGTBI) se está llevando a cabo un reduccionismo para referirse a personas con problemáticas distintas. De ahí que necesariamente la premisa de partida no puede ser otra que reconocer la diversidad dentro de la diversidad. Cada subgrupo integrante de este colectivo demanda un tratamiento diferenciado, ya que la causa y los efectos de su discriminación son distintos. Ahora bien, lo habitual es que se identifiquen a nivel político, social, normativo y, por supuesto, laboral. Siendo así, se plantea un doble

problema. Por un lado, el desconocimiento de sus diferentes realidades, y por otro, la desatención de algunos de estos subgrupos y/o el tratamiento desequilibrado de algunos de ellos en relación con los demás.

Mientras que los hombres homosexuales son, pese a todo, los que tienen una mayor atención y normalización, no sucede lo mismo con las lesbianas¹ que, además, por el hecho de ser mujeres y homosexuales, sufren una discriminación múltiple o interseccionalidad. Por su parte, el desconocimiento de bisexuales e intersexuales conduce a que no se adopten medidas, o sean muy escasas,² para favorecer el pleno desarrollo de estas personas en todas las esferas de su vida —incluida la laboral—. Pero si hay un subgrupo que requiere de una muy particular atención, este no es otro que el de las personas trans. Lógicamente, en la actualidad, hay que diferenciar, ya que son realidades distintas, entre personas transexuales y personas transgénero. Aunque sobre ambas siguen recayendo, con enorme virulencia, los prejuicios sociales, las segundas tienen que vencer el hándicap del desconocimiento, lo que viene a agravar su situación. Así, las personas trans tienen enormes problemas de integración y normalización social, como lo prueban, siendo un dato paradigmático, sus índices de inserción laboral; una inserción que, como es sabido, de no producirse conduce irremediablemente a la exclusión social y, con ella, a la pobreza. Por consiguiente, se hace imprescindible articular medidas favorecedoras de la indicada integración y normalización, sobre todo durante el periodo de transición. Sin embargo, la tónica es la ausencia de instrumentos y medidas, lo que provoca, como mínimo, una protección incierta de este colectivo.

En los últimos tiempos, y de ahí el signo de más (+) que se suele acompañar a las conocidas siglas, se han ido incorporando otros subgrupos, como el Queer y el género fluido; en sendas ocasiones, más allá de las cuestiones conexas con el derecho a la diversidad sexual y de género, está presente otro derecho que va a tener una enorme significación en el ámbito laboral, como es el derecho a la apariencia externa. La expresión de géneros no ortodoxos

¹ Por ejemplo, es muy significativo, a estos efectos, que la Comisión Europea, en su *Informe 2021 sobre la aplicación de la Directiva 2000/78*, no incluya a las lesbianas entre los colectivos de mujeres que requieren de una especial atención en materia de integración en el empleo y la ocupación desde una perspectiva de género —COM (2021) 139 final, p. 14—.

² Naciones Unidas prefiere decir que “los Estados y las empresas tienden a llevar un cierto retraso en lo que respecta a esos dos sectores de la comunidad LGTBI”; *Hacer frente a la discriminación contra las personas lesbianas, gais, bisexuales, trans e intersexuales. Normas de conducta para las empresas*, 2017, p. 10.

o de un tercer género puede provocar desde reticencias hasta rechazos de la sociedad en general, y del empresariado en particular.

Ahora bien, esta diversidad no sólo se manifiesta de manera individual. No puede olvidarse que todos estos subgrupos van a relacionarse y a crear vínculos afectivos y sexuales igualmente diversos. Como consecuencia de ello, no debe obviarse que ha cambiado el tradicional concepto de familia que, por lo que aquí importa, obliga a mencionar a las familias monoparentales, los matrimonios y las parejas de hecho homosexuales y las familias arco iris. Todas estas expresiones van a reclamar sus derechos —tanto laborales como de protección social— en el contexto de la empresa.

Después de lo dicho, lo lógico sería abordar el fenómeno discriminatorio de cada uno de estos subgrupos de manera independiente; sin embargo, ni la intención es esa, ni la extensión de este trabajo lo permite. Por ello, se va a estudiar de manera conjunta el colectivo LGTBI, lo que se puede justificar con un doble argumento. En primer lugar, porque, pese a las peculiaridades de cada uno de los integrantes de este amplio colectivo, todos tienen un denominador en común, consistente en que son manifestaciones del derecho, entendido en sentido amplio, al libre desarrollo de la personalidad, es decir, el derecho a ser y a sentir diferente a los cánones impuestos por la heteronormatividad³ —impregnada de factores sociales, culturales y religiosos—, lo que se traduce en el derecho a la diversidad sexual y de género o, si se prefiere, a la identidad sexual y de género. En segundo lugar, porque este tratamiento conjunto, como es lógico, no impide que se puedan ir haciendo, al hilo de cada uno de los apartados, las precisiones necesarias en relación con cada subgrupo, lo que va a permitir una visión completa del colectivo LGTBI. Una visión que requiere de las siguientes consideraciones.

En primer lugar, hay que recordar que aún hoy son muchos los países⁴ que siguen criminalizando la diversidad sexual y de género, sin que pueda justificarse por motivos culturales y/o religiosos. Ello supone un atentado a todas las declaraciones internacionales reconocedoras de derechos humanos. Junto a éstos, son también demasiados los países que, simplemente, despenalizan esta diversidad, pero sin reconocer derechos a las personas LGTBI. Son, por tanto, muy pocos los Estados que han normalizado y han reconocido una

³ CCOO, *Diversidad afectiva y sexual: una cuestión sindical*, 2017, p. 8.

⁴ “La mayoría de los estados miembros no protegen de forma efectiva contra la discriminación por motivos de orientación sexual, y son pocos los que protegen los derechos de las personas trans y muy pocos los que han tomado medidas para proteger a las personas intersexuales”; Naciones Unidas, *Hacer frente a la discriminación...*, cit., p. 15.

plena y real igualdad jurídica a este colectivo. En ello influye su grado de aceptación social, la cual, en Europa, según datos de la Estrategia Europea,⁵ ha aumentado en los últimos años pasando del 71% en 2015 al 76% en 2019. Pese a haber habido un aumento, éste no ha sido especialmente significativo, quedando, por tanto, un reducto importante de personas que rechazan esta expresión de la diversidad. Pero lo más alarmante es que nueve países han empeorado su porcentaje de aceptación. Muy unido a ello está el dato de que las personas LGTBI son las principales víctimas de los delitos de odio, sin entrar, por supuesto, en los discursos y las declaraciones, cada vez más frecuentes, LGTBIfóbicos, muy especialmente la tendencia a declarar espacios como zonas libres de ideología LGTBI.

En segundo lugar, la discriminación, con mayor o menor incidencia, está presente en todos los países. De acuerdo con la Estrategia Europea, el porcentaje de personas LGTBI que se han sentido discriminadas ha pasado del 37% en 2016 al 43% en 2019. Siendo así, no existe correspondencia entre los datos de aceptación y de discriminación, ya que por lógica una mayor aceptación debería ir acompañada de una menor discriminación. Estos datos no mejoran cuando se acude a la discriminación laboral, la cual, en 2019, alcanzó al 19% de las personas homosexuales y bisexuales, al 32% de las intersexuales y al 35% de las personas trans. Porcentajes, todos ellos, inaceptables, que, además, hay que valorar con enorme cautela, ya que es habitual la falta de denuncias de este colectivo, principal pero no exclusivamente por miedo a la visibilidad.

Con todo ello, hay que admitir que la diversidad y la discriminación de las personas LGTBI son dos realidades en las sociedades actuales. Dando un paso más, las empresas suelen ser un ecosistema de la realidad. Pues bien, siendo así, no debe extrañar que en éstas haya —o deba haber— diversidad y haya —pero no deba haber— discriminación. Sin embargo, no todas las empresas tienen plantillas diversas —una diversidad que incorpore al colectivo LGTBI— ni, por supuesto, todas practican reales políticas antidiscriminatorias. De ahí la necesidad de articular medidas en un doble sentido. Por un lado, que favorezcan y garanticen la diversidad; unas medidas que deben exceder las meras declaraciones de buenas intenciones, para convertirse en verdaderos instrumentos aseguradores de la inserción laboral de todas las personas, con independencia de su identidad sexual y/o de género. Y por

⁵ Todos los datos suministrados en texto son de la Estrategia para la Igualdad de las Personas LGBTIQ en sus pp. 3, 2 y 5 —COM (2020) 698 final—.

otro, no adoptar ninguna decisión que suponga una discriminación hacia las personas LGTBI y, a la par, prohibir cualquier manifestación, en esta dirección, por parte de todos los integrantes de las plantillas, incluso cuando éstas provengan de otros *stakeholders* como proveedores o clientes.

II. LA DIVERSIDAD SEXUAL Y DE GÉNERO: CAUSA DE DISCRIMINACIÓN

Como toda discriminación, la sufrida por las personas LGTBI es resultado de los prejuicios sociales, que conducen a la estigmatización del correspondiente colectivo, colocándolo en una situación de desventaja social y, por ende, jurídica. De este modo, se le está dando un trato peyorativo con base en un criterio arbitrario e irrazonable —en estas páginas, la condición LGTBI—. Pese a la obviedad de lo dicho, lo cierto es que el reconocimiento de esta causa de discriminación ha tenido y está teniendo un recorrido tortuoso y lento, que se va a complicar por la necesidad de reformular su configuración debido a la diversidad de este colectivo. No hay que olvidar que las causas de la discriminación tienen que ir actualizándose de conformidad con los nuevos fenómenos discriminatorios, pues de lo contrario se estarían autorizando tratos desiguales basados en criterios discriminatorios.

Hasta el momento, la discriminación del colectivo LGTBI se ha canalizado, con todas sus deficiencias, en el caso de las personas transexuales, a través de la discriminación por razón de género, mientras que para homosexuales y bisexuales ha habido tres opciones. En unos casos, el reconocimiento expreso de la orientación sexual como causa de discriminación; en otros, mediante la subsunción de esta causa en las habituales cláusulas de cierre, que suelen acompañar a los catálogos, y, por último, mediante vías indirectas, mucho más artificiosas, como la llevada a cabo por el Tribunal Europeo de Derechos Humanos, cuya jurisprudencia ha reconducido estos casos de discriminación al derecho a la vida privada.⁶ Sea cual sea la opción, lo importante es que se reconozca esta discriminación a fin de no perpetuarla. Ahora bien, como se ha anticipado, la realidad de este colectivo ha variado, lo que hace, cuando menos, dudar de las clásicas configuraciones.

⁶ Sobre la evolución de esta doctrina, Manzano Barragán, Iván, “La jurisprudencia del Tribunal Europeo de Derechos humanos sobre orientación sexual e identidad de género”, *Revista Española de Derecho Internacional*, LXIV/2, 2012, pp. 49 y ss.

Comenzando con las personas trans, el problema se focaliza en las transgénero,⁷ ya que, en estos casos, la persona no se somete a los tratamientos hormonales ni a la intervención quirúrgica, sino que, simplemente, tiene una expresión de género distinta a la que le correspondería conforme a su sexo biológico. No parece que el elemento determinante del género —constructo social— tenga que ser la genitalidad, sino el derecho de toda persona a expresarse conforme a su identidad, sea masculina, femenina o no binaria. De este modo, se edificaría sobre el derecho de autodeterminación de todo ser humano,⁸ y bajo este derecho, la expresión de género es la causa de discriminación.

Siguiendo con las personas intersexuales, su discriminación no es fruto de su orientación sexual, sino de su identidad sexual. Una identidad que, como en el caso precedente, formaría parte de su derecho de autodeterminación, y que, a efectos de discriminación, sería por sus características sexuales.

Menores problemas plantean las personas homosexuales y bisexuales, cuya discriminación obviamente sí quedaría incluida en la orientación sexual. No obstante, ello no quiere decir que se trate de un tema pacífico. En estos supuestos, la cuestión se traslada a las parejas del mismo sexo. Con otras palabras, las uniones homosexuales pueden ser discriminadas con respecto a las heterosexuales, salvo que los ordenamientos jurídicos reconozcan una equiparación total de los derechos de ambas expresiones de relaciones afectivas y sexuales. Sin embargo, ello, hoy por hoy, no es así en todos los países, lo que está provocando una importante litigiosidad tanto a nivel nacional como supranacional.

Con estas consideraciones se pretende destacar que las, hasta ahora, causas de discriminación del colectivo LGTBI no son suficientes ni omnicomprensivas de sus distintas realidades. De ahí que se haga necesario, por parte de los sujetos competentes, un esfuerzo adicional que permita delimitar los contornos de estas causas de discriminación, que serían perfectamente conducibles a que nadie puede ser discriminado por su identidad sexual y/o de género. Estas diferentes identidades son la base importante, pero no

⁷ Es necesario adoptar medidas para “mejorar las definiciones jurídicas para garantizar que la protección incluy[a] a todas las personas transgénero y no sólo a las transexuales que se someten o se han sometido a un cambio de sexo”; Informe de la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales de la Unión Europea —A8-0225/2019—.

⁸ Derecho de autodeterminación personal, que sirve de sustento para el reconocimiento del género, *Estrategia para la igualdad de las personas LGBTIQ*, p. 18.

exclusiva, del pleno desarrollo del ser humano, y sin cuya debida protección se mutila al individuo al impedirle el disfrute, general o particular, de derechos.

Esta pretensión, sin embargo, se mueve en el campo del desiderátum, por la sencilla razón de que el reconocimiento de la orientación sexual, como causa de discriminación, todavía no se ha producido a todos los niveles ni en todos los ámbitos; para lograrse, cuando se ha logrado, ha tenido que recorrer un largo camino no exento de muchas cortapisas. Ahora bien, hay razones más que suficientes para que esa ampliación de la configuración de la discriminación LGTBI vaya tomando cuerpo en los diferentes catálogos nacionales e internacionales. Y, al mismo tiempo, las empresas vayan interiorizando, en sus formulaciones de cláusulas antidiscriminatorias, estas nuevas causas, que permitan abarcar todas las realidades LGTBI. Sólo así será posible, de un lado, que no se mantengan estas discriminaciones, y, de otro, que no se generen espacios de desprotección para las personas LGTBI. Es más, en esta configuración no se pueden desatender determinadas expresiones de la discriminación, con especial incidencia en el contexto laboral.

En primer lugar, las personas LGTBI, con demasiada frecuencia, son víctimas de una *discriminación múltiple*, de tal modo que las medidas instituidas para combatir esta discriminación tienen que diseñarse atendiendo a esta posibilidad, que acrecienta y enfatiza la desventaja jurídica de estas personas. Sin embargo, la tónica general es su desatención.

En segundo lugar está la *discriminación por error*. Con ésta se discrimina a personas, a las que se identifica con el colectivo LGTBI, debido a los distintos estereotipos creados para cada uno de sus subgrupos, y que responden a una apariencia externa, que engloba expresiones tanto actitudinales como de imagen. Por ejemplo, el amaneramiento o una determinada forma de vestir. Una apariencia que no tiene necesariamente que corresponderse con su orientación sexual, pero que le puede perjudicar en su relación laboral.

En tercer lugar se encuentra la *discriminación por asociación*. En esta ocasión, la persona no LGTBI es discriminada por su relación con una persona LGTBI. Esto hay que conectarlo con la victimización secundaria, con la que los prejuicios hacia este colectivo se extienden a todos los miembros de la familia, pudiendo sufrir, en consecuencia, el mismo rechazo; o sea, idéntica discriminación. A pesar de que no puede negarse esta extensión del fenómeno discriminatorio, su reflejo en los textos normativos es todavía, en muchos países, una mera entelequia. Y, por serlo, se está dejando a un importante número de

personas carentes de protección. De ahí la necesidad de extenderla a los familiares, e incluso, por qué no, a todo individuo que se pueda ver perjudicado en sus derechos por dichas relaciones.

A estas tres consideraciones hay que añadir otras dos con trascendencia para el desarrollo profesional de las personas LGTBI. Por un lado, hay que prestar especial atención, aunque no sea una característica exclusiva de estas personas, a los diferentes grados de intensidad de la discriminación. Así, se puede hablar de bajos, medios y altos niveles, y todos ellos se dan —o pueden darse— en la empresa, ya provengan de la misma o de los compañeros de trabajo. Éstos irían de la broma o el chiste LGTBIfóbico a la agresión física o síquica pasando por el comentario personal. Sin embargo, los de baja o media intensidad suelen ser, desgraciadamente, aceptados con naturalidad por sus víctimas, de tal modo que sólo las situaciones extremas⁹ adquieren relevancia jurídica. Por otro lado, no hay que olvidar que el colectivo LGTBI, en el contexto de la relación de trabajo, no sólo puede ver vulnerado su derecho a no ser discriminado, sino que también pueden violarse otros conexos como los derechos a la dignidad, a la integridad física o síquica y a la intimidad.

III. LA INVISIBILIDAD LGTBI EN EL CONTEXTO LABORAL

La invisibilidad de las personas LGTBI en el entorno de trabajo es una realidad a nivel internacional¹⁰ que no puede ser desconocida, ya que tiene importantes consecuencias personales y laborales, y ello, sin duda, es porque aunque se haya aceptado la lucha contra la discriminación de este colectivo,

⁹ *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*, 2017, p. 67.

¹⁰ Incluso en los países con más aceptación social, sólo el 40% de los/as trabajadores/as LGTBI hablarían libremente de “gender identity/expression or sexual orientation at work”, y sólo salen del armario el 31%, que se reduce al 21% en los puestos más altos; Accenture, *Visible growth; invisible fears. Getting tu equal 2020: pride*, 2020, pp. 5 y 7. En Europa, el 53% “prácticamente nunca o rara vez expresan de forma abierta que son LGBTI”, *Estrategia para la igualdad de las personas LGBTIQ*, p. 16. En España, menos de 4 de cada 10 personas LGTBI están “fuera del armario” en el contexto laboral; porcentaje que aumenta al 53% en las empresas con programas LGTBI; REDI, *Memoria*, 2019, p. 8. Con otros datos, pero igual conclusión, UGT, *Hacia entornos laborales inclusivos. La diversidad sexual, familiar y de género en el trabajo. Propuesta sindical*, 2020, p. 6, e *Inclusión de la diversidad sexual y de identidad de género en empresas y organizaciones*, 2009, p. 11.

se produce un ocultamiento preventivo,¹¹ que se extiende a todas las esferas, incluida las redes sociales¹² que, como es sabido, son, en la actualidad, una importante fuente de información para las empresas.

Este ocultamiento es consecuencia de los “efectos perniciosos y contra-productivos”¹³ que tiene la visibilidad, y que no quedan neutralizados por el vínculo contractual del trabajador/a LGTBI.¹⁴

Esta invisibilidad es más acusada en sectores tradicionales —como el educativo—¹⁵ y/o masculinizados¹⁶ y en empresas con plantillas con una alta edad media y/o con compañeros con un bajo nivel formativo.¹⁷ Igualmente, es más compleja en el sector privado que en el público, y en las pequeñas y medianas empresas que en las grandes.¹⁸ Junto a éstos, influyen otros factores, tales como la edad de la persona LGTBI —suele ser más frecuente la visibilidad en las personas jóvenes—, el subgrupo al que se pertenece, y el entorno en el que se vive —las personas LGTBI de las grandes ciudades suelen ocultar más su condición en el trabajo que las que residen en los entornos pequeños, en los que la “salida del armario” se extiende a todos los ámbitos del ser humano—¹⁹. Todas estas variables son las barajadas por la persona LGTBI en su llamado *the disclosure dilemma*.²⁰

Pero lo más significativo es que este ocultamiento también se ha interiorizado en el colectivo LGTBI como algo normal²¹ —se presenta como una invisibilidad voluntaria—²², que se ampara en una incorrecta lectura del

¹¹ *Las personas LGBT en el ámbito del empleo...*, cit., pp. 6 y 25.

¹² *Ibidem*, p. 36.

¹³ Mairal Medina, Pilar y Piedad Osorio, Luz, *Concepciones, actitudes y comportamientos respecto a la homofobia en el ámbito laboral de Coslada*, p. 34.

¹⁴ *Las personas LGBT en el ámbito del empleo...*, cit., p. 32.

¹⁵ *Ibidem*, p. 30.

¹⁶ Como industria o construcción, CCOO, *Diversidad afectiva...*, cit., p. 9.

¹⁷ Marco, Donatella di et al., *Experiencias lesbianas y gays en el trabajo*, disponible en: <https://archivo.amecopress.net/-2020/pdf/experiencias-de-lesbianas-y-gays-en-el-trabajo.pdf>, sin numerar.

¹⁸ CCOO, *Diversidad afectiva...*, cit., p. 9.

¹⁹ *Las personas LGBT en el ámbito del empleo...*, cit., p. 31.

²⁰ *Una cuestión de confianza: la visibilidad LGTB en el lugar de trabajo*, 2013, sin numerar. También, en Fundación Seres, *Buenas prácticas en diversidad LGTBI*, 2017, p. 6.

²¹ *Inclusión de la diversidad sexual...*, cit., p. 8, y *Las personas LGBT en el ámbito del empleo...*, cit., pp. 35, 37 y 67.

²² *Las personas LGBT en el ámbito del empleo...*, cit., p. 34. “Y supone un continuo control de la información... [que] genera una situación de estrés..., que, finalmente, juega en contra del desarrollo natural de las relaciones laborales”; UGT, *Hacia entornos laborales inclusivos...*, cit., p. 10.

derecho a la intimidad cuando, en puridad, sólo se justifica por el miedo a ser discriminado en la empresa.²³ Aun así, esta invisibilidad no asegura al trabajador/a LGTBI quedar indemne de la discriminación, y en ello influyen los conocidos estereotipos.

Las consecuencias profesionales de esta invisibilidad son, en primer lugar, que estos/as trabajadores/as prefieren no disfrutar de determinados derechos²⁴ concedidos legal o convencionalmente, que hacer pública su condición LGTBI, convirtiéndose esta renuncia en “la máxima expresión de la discriminación”;²⁵ en segundo lugar, que conduce a la llamada autosegregación sectorial,²⁶ es decir, a buscar la inserción laboral en aquellos sectores más proclives o más favorables a tener plantillas diversas.²⁷ En tercer lugar, que es causa de una menor productividad²⁸ y un mayor absentismo²⁹ debido, de un lado, a la necesidad de tener que estar ocultándose continuamente, y, de otro, a no sentirse parte de la empresa.

Esta invisibilidad, en el caso de las personas trans, se manifiesta, por razones lógicas, de dos maneras distintas. Por un lado, la persona trans que, en cualquiera de sus dos versiones, ha realizado el proceso de transición se manifiesta y presenta conforme a su género, por lo que necesariamente va a hacer visible su identidad. En estas ocasiones, lo frecuente es que se omita cualquier referencia a su pasado como una forma, también, de romper con él.³⁰ Este ocultamiento, aunque en principio no tiene por qué tener ninguna consecuencia laboral, también puede ocurrir lo contrario, ya que el conocimiento de dicho pasado puede conllevar actos o decisiones discriminatorias. Por otro lado, las personas trans que ocultan su condición y, con ella, la decisión de someterse a la reasignación de género con la única finalidad de asegurarse su

²³ UGT, *Guía sindical sobre diversidad sexual y afectiva en el entorno laboral*, 2017, p. 8; *Inclusión de la diversidad sexual...*, cit., p. 14, y CCOO, *Diversidad afectiva...*, cit., p. 8.

²⁴ UGT, *Hacia entornos laborales inclusivos...*, cit., p. 11, y CCOO, *Diversidad afectiva...*, cit., p. 24.

²⁵ UGT, *Hacia entornos laborales inclusivos...*, cit., p. 11.

²⁶ O “segmentación forzada”; es una forma de “discriminación estructural”, que pone límites a la carrera profesional; UGT, *Hacia entornos laborales inclusivos...*, cit., p. 10. Y en *Las personas LGBT en el ámbito del empleo...*, cit., pp. 30 y 67.

²⁷ Es el caso del “sector servicios, y [de] áreas más innovadoras o modernas”, *Las personas LGBT en el ámbito del empleo...*, cit., p. 29.

²⁸ OIT, *La igualdad en el trabajo: un objetivo que sigue pendiente*, 2011, p. 57.

²⁹ *Inclusión de la diversidad sexual...*, cit., p. 14.

³⁰ *Las personas LGBT en el ámbito del empleo...*, cit., p. 48.

inserción laboral.³¹ No cabe duda que en estos casos, si la persona trans se somete a la readaptación del género durante la relación laboral, la empresa no puede justificar sus decisiones con el argumento de que el/la trabajador/a omitió o mintió en el proceso de selección, ya que se tratarían, todas ellas, de decisiones discriminatorias. El único supuesto que puede plantear alguna duda es cuando el género es determinante del puesto de trabajo; en estos casos, el cambio de género podría conllevar que la persona no resulte apta para el cumplimiento de sus tareas profesionales y, en consecuencia, se puedan adoptar las medidas oportunas.

Con este panorama, las acciones empresariales tienen que orientarse a favorecer la visibilidad de la condición LGTBI en el contexto laboral. Con tal finalidad, junto a la política antidiscriminatoria, debe crearse un clima de confianza que permita la libre expresión del trabajador/a.³² Aun así, esta visibilidad no se suele dar desde el primer momento,³³ sino que hay un proceso de adaptación o, si se quiere, de conocimiento de la realidad empresarial, permisivo del pleno desarrollo del trabajador/a LGTBI.

IV. EMPRESAS Y TRABAJADORES/AS LGTBI

Aunque quede mucho camino por recorrer hasta que la realidad LGTBI esté presente con total normalidad en las empresas, de modo que las personas de este colectivo puedan desarrollarse de manera plena tanto personal como profesionalmente en el entorno laboral, en los últimos tiempos se puede apreciar un leve cambio de tendencia en los comportamientos empresariales. Una nueva actitud, sin ningún género de dudas, condicionada por la progresiva y lenta aceptación social, por los avances normativos nacionales e internacionales y por la acción de todos los agentes implicados —asociaciones, sindicatos y organizaciones empresariales—, y para la que están siendo fundamentales las recomendaciones provenientes de organismos internacionales y nacionales, al servir de hojas de ruta a las empresas, que integran la diversidad

³¹ UGT indica que es frecuente “postergar *sine die* su camino hacia el sexo sentido”, *Hacia entornos laborales inclusivos...*, *cit.*, p. 11.

³² En el mismo sentido, Fundación Seres, *Buenas prácticas...*, *cit.*, p. 7, y en este informe se contiene la hoja de ruta para crear un ecosistema de confianza, pp. 8-10.

³³ La salida del armario en el trabajo “no es inmediata, sino que se realiza tras una evaluación de riesgos y se realiza en los espacios de confianza que se van generando”, *Las personas LGBT en el ámbito del empleo...*, *cit.*, p. 40.

LGTBI. Desafortunadamente, dicho cambio no es la tónica general de las empresas, de ahí que haya tres comportamientos posibles en relación con los/as trabajadores/as LGTBI.

En primer lugar, las empresas que niegan este tipo de discriminación, como mucho, admiten la existencia de hechos puntuales y aislados.³⁴ Obviamente, en cuanto que se niega la mayor, se está negando la necesidad de articular medidas favorecedoras de la lucha contra su discriminación y a favor de su inclusión laboral. Los motivos de este comportamiento pueden ser muy variados; desde el desconocimiento de la realidad LGTBI hasta la conocida homofobia liberal,³⁵ pasando por ser sectores a los que por la autosegregación no acceden estos/as trabajadores/as.

En segundo lugar, las empresas que tienen entre sus principios de actuación la heteronormatividad y el heterosexismo son, en consecuencia, las potenciales vulneradoras de los derechos de estos/as trabajadores/as —incluidos, por supuesto, la no discriminación y la igualdad—. Dentro de éstas hay que incluir a las que consideran a las personas LGTBI como agentes provocadores³⁶ al distorsionar y entorpecer el clima laboral. Ni qué decir tiene que, salvo supuestos muy aislados como el conocido caso *Accept*,³⁷ esta ideología ni se divulga ni se conoce, pero se hace manifiesta ante decisiones y comportamientos discriminatorios.

En este segundo grupo cabe incluir a todas aquellas empresas que pretenden legitimar sus comportamientos discriminatorios con la argumentación de la afectación a la imagen de la empresa, como una expresión de su derecho a la libertad de organización y dirección. No es necesario detenerse en la certeza de ese derecho; no obstante, como también es sabido, los derechos no son omnímodos y, por no serlos, se encuentran con límites; desde luego, en el tema que se está abordando, esa libertad nunca puede conllevar la adopción de decisiones discriminatorias basadas en la diversidad sexual y/o de género del trabajador/a, además de que ésta nunca es un elemento conformador de la aptitud y de la actitud profesional. La admisión de dicha afectación afianza los prejuicios sociales hacia el colectivo LGTBI en cuanto personas que pueden dañar la imagen y reputación corporativa de la empresa.

³⁴ *Ibidem*, p. 53.

³⁵ Para su concepto, *Inclusión de la diversidad sexual...*, cit., p. 9.

³⁶ *Las personas LGBT en el ámbito del empleo...*, cit., p. 56.

³⁷ Sentencia del asunto *Accept* del 13 de mayo de 2013 (C-81/12).

No obstante, hay que cuestionarse si dicho razonamiento tiene la misma validez en el caso de las empresas de tendencia, en cuanto que, con su actividad, transmiten una ideología que puede ser contraria a la diversidad sexual y/o de género, de modo que sirva de base para determinadas decisiones que, en el común de las empresas, serían discriminatorias. Para contestar a este interrogante hay que partir de que ni todos sus puestos de trabajo tienen como cometido la transmisión del correspondiente ideario, ni todos los comportamientos tienen por qué contradecirlo o menospreciarlo. Por consiguiente, sólo tendrían relevancia jurídica aquellos graves y notorios que desacrediten dicho ideario.³⁸ En el resto de las ocasiones, el hecho de ser una empresa de tendencia no legitimaría atentados a la no discriminación LGTBI.

En tercer lugar, las empresas que han apostado decididamente por la diversidad y la inclusión, y que, como es previsible, se trata de grandes empresas y multinacionales, ya que las pequeñas y medianas, hoy por hoy, desconocen o carecen de los medios para implementar políticas de diversidad. A este tercer grupo se va a dedicar el resto del estudio.

V. DIVERSIDAD E INCLUSIÓN: ELEMENTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

La diversidad y la inclusión, pese a que no sean, o no debieran ser, conceptos desconocidos en la gestión de las empresas, están penetrando, en los últimos años, con fuerza; posiblemente porque, como se sabe y se ha dicho, la empresa es un reflejo de la sociedad, y la diversidad, históricamente solapada, cada vez más se está haciendo visible en todas las esferas y ámbitos, y, por consiguiente, la empresa no se puede mantener al margen de los mismos. Así pues, cualquier empresa, independientemente del sector o tamaño, debe ser permeable a esta realidad e implantar³⁹ esta diversidad e inclusión en su gestión de los recursos humanos. En esencia, esta diversidad e inclusión se presentan como dos caras de una misma moneda. De un lado, favorecen la incorporación al mercado del trabajo de todos los colectivos y, de otro, las empresas responden a las necesidades de esos colectivos. De conseguirse ambas pretensiones, se estará luchando contra la discriminación. Como puede

³⁸ Morales Ortega, José M., “Nuevos fenómenos discriminatorios: homosexualidad y transexualidad”, *Relaciones Laborales*, núm. 18, 1999, p. 64.

³⁹ Sobre los distintos modelos y modos de implementación de la diversidad, *Inclusión de la diversidad sexual...*, cit., pp. 23 y ss.; *Hacer frente a la discriminación...*, cit., p. 21, y Comisión Europea, *Manual de formación en gestión de la diversidad*, 2007, pp. 18- 20.

apreciarse, pese a su clara interrelación, diversidad, inclusión y discriminación son conceptos distintos. De tal manera que una empresa puede no discriminar, pero, no por ello, ser diversa e inclusiva, ya que estas últimas requieren de un comportamiento proactivo a favor de los oportunos colectivos discriminados.

Esta diversidad está presente en todos los niveles. De ahí que no resulte extraño que, cada vez más, los documentos internacionales y nacionales aludan —mediante guías, propuestas, recomendaciones— a esta diversidad. Entre estos documentos, destacan, por su especificidad, las llamadas Cartas de Diversidad, las cuales contienen los valores y los principios básicos de actuación en materia de diversidad e inclusión. Eso sí, son formulados con una enorme generalidad; muchos de ellos forman parte de la más obvia lógica dentro de las coordenadas de esta diversidad e inclusión; son gratuitos y voluntarios, y, por supuesto, carecen de cualquier tipo de vinculatoriedad jurídica. Estas son, sin duda, las razones de que las empresas hayan acogido, con entusiasmo, estas cartas.⁴⁰

Sea cual sea el documento que sirva de base y orientación a las empresas, lo significativo es que un número importante de ellos están incorporando la diversidad y la inclusión, y no debe pasar desapercibido como un elemento transversal en la gestión empresarial.⁴¹ De este modo, estas acciones empresariales formarían parte de la responsabilidad social empresarial. Más exactamente, de su dimensión interna, entendida como gestión de los recursos humanos, y teniendo, por tanto, como principales destinatarios a los trabajadores —*stakeholders* primarios—. Como todas las expresiones de esta responsabilidad social, es competencia exclusiva de las empresas. De ahí que la diversidad e inclusión, dependiendo de la infraestructura organizativa de las empresas, queda residenciada en los departamentos de recursos humanos o, en las grandes organizaciones, en departamentos específicos.⁴² En este último caso, lo habitual es que formen parte de los consejos de dirección.

⁴⁰ De conformidad con la *Estrategia para la igualdad de las personas LGBIQ*, en Europa hay 26 cartas nacionales que han sido firmadas por unas 12.000 empresas y afectan a más de 26 millones de trabajadores —p. 8, nota 36—.

⁴¹ Red Acoge, *IV Índice de la gestión de la diversidad y la inclusión*, 2019, p. 25, e *Inclusión de la diversidad sexual...*, *cit.*, p. 20.

⁴² En el estudio realizado por la Red Acoge se indica que de las empresas analizadas el 36% han creado un órgano específico, el 38% lo encargan al departamento de recursos humanos, el 7% al de responsabilidad social y un 19% lo asume directamente la dirección de la empresa, a lo que añade que “salvo empresas multinacionales o empresas de más de 500 trabajadores, [las restantes] no cuentan con profesionales con responsabilidades exclusivas para su desarrollo y lo

Todo ello sin olvidar las ventajas —insistentemente reiteradas por los estudios—⁴³ que para todas las empresas genera esta diversidad e inclusión, y que resumimos a continuación. En primer lugar, que en la actualidad el talento es alrededor del 80% del valor de las empresas⁴⁴ —es decir, su principal activo—, por lo que la diversidad y la inclusión son determinantes para su captación y retención. Por ello, no es extraño que las empresas que lo valoran sean “las más inclusivas”.⁴⁵ En segundo lugar, y como consecuencia de la ventaja anterior, que las empresas ganan en productividad y competitividad. En tercer lugar, que permiten ampliar sus cuotas de mercado aumentando el número de clientes. En cuarto y último lugar, que esta diversidad e inclusión son dos pilares básicos en la conformación de la imagen corporativa de la empresa.

De las distintas expresiones de la diversidad, en estas páginas sólo interesa la LGTBI, que se configura como primaria e invisible.⁴⁶ Ahora bien, ésta, como constatan los datos,⁴⁷ tiene, en relación con las demás, un menor reflejo, como se va a ver en los siguientes epígrafes, tanto en términos cualitativos como cuantitativos, en las políticas y estrategias empresariales.

VI. MEDIDAS EMPRESARIALES A FAVOR DE LOS/AS TRABAJADORES/AS LGTBI

Antes de iniciar el análisis de las correspondientes medidas, hay que realizar una serie de observaciones a un doble nivel. Por un lado, en relación

habitual es que se gestione desde el departamento de selección o incluso en muchos casos desde el área de responsabilidad social corporativa lo cual puede traducirse en dificultades para hacer efectivo el despliegue de dicha política”, *IV Índice de la gestión de la diversidad...*, cit., pp. 22, 28 y 29.

⁴³ Como se lee en las recomendaciones de Naciones Unidas, “numerosos estudios asocian la diversidad y la inclusión al éxito empresarial”; *Hacer frente a la discriminación...*, cit., p. 19. Para conocer estas ventajas, entre otros, Comisión Europea, *Manual de formación...*, cit., p. 7; *IV Índice de la gestión de la diversidad...*, cit., pp. 8 y 33, y CEOE-CEPYME Cantabria, *Responsabilidad corporativa e integración de personas en riesgo de exclusión sociolaboral*, 2011, p. 29.

⁴⁴ Fundación Seres, *Buenas prácticas...*, cit., p. 5.

⁴⁵ *Las personas LGBT en el ámbito del empleo...*, cit., p. 33.

⁴⁶ Esta diversidad “requiere un acto de autoexpresión y de exposición” y, por pasar desapercibida, “en muchas ocasiones... no recibe la atención necesaria ni desde las instituciones ni desde las empresas”, Fundación Seres, *Buenas prácticas...*, cit., pp. 6 y 4; en la misma línea, Informe Variable D 2018, www.intrama.es, p. 9.

⁴⁷ “El 76,19 % de las empresas analizadas recogen contenidos de diversidad en sus informes. [De este porcentaje], sólo el 25% incorporan... la variable de orientación sexual”; *IV Índice de la gestión de la diversidad...*, cit., p. 47.

con sus soportes, y, por otro, con respecto a una serie de características comunes.

Comenzando con los primeros, tres son las principales fuentes de información:⁴⁸ la general, contenida en las páginas web de las empresas, los informes no financieros⁴⁹ y los documentos, cualquiera que sea su denominación, de responsabilidad social, dentro de los cuales hay que incluir los programas específicos de diversidad e inclusión LGTBI.⁵⁰

Hay que destacar que algunos de ellos no son de acceso público, y en otros casos aportan una información reducida a la que las empresas quieren publicitar, y en los términos en los que quieren hacerlo. De ahí que no es infrecuente que su conocimiento tenga que llevarse a cabo de manera indirecta, ya sea a través de los informes de buenas prácticas, ya sea por los datos suministrados para el cumplimiento de los requisitos para un premio y/o distinción, o para la incorporación a los índices, internacionales y nacionales, de diversidad.⁵¹

Los programas específicos son propios de las grandes empresas y de las multinacionales. Estas últimas los diseñan, como no puede ser de otro modo,

⁴⁸ A estas fuentes se ha accedido para conocer las políticas de diversidad de las siguientes empresas: Accenture, Airtex, Amadeus, AXA, Baker McKenzie, BBVA, Bristol Myers Squibb, Borges, El Corte Inglés, Cuatrecasas, DLA Piper, Dow, Endemol Shine Group, Globalia, Gómez Acebo y Pombo abogados, GSK, Grupo Inditex, INDRA, KPMG, Lilly, MSD, Orange, Repsol, Banco Santander, Schneider Electric, Sodexo, Telefónica, Uría Menéndez, Vodafone y Willis Towers Watson. La elección ha estado guiada, en primer lugar, por la publicidad patrocinando la diversidad LGTBI; en segundo lugar, por ser multinacionales, que han podido extender sus estrategias a nivel mundial, o grandes empresas, siendo ambas las que están adoptando medidas en esta dirección, y en tercer lugar, por la posibilidad de acceder a los documentos. De forma indirecta, es decir, a través de los diferentes informes que se están mencionando en estas páginas, se ha podido, en unos casos, completar la información de las anteriores empresas, y, en otros, conocer las propuestas de otras, como Adidas, Deutsche Bank, Grupo Ilunion, Ikea, Nationale-Nederlanden, Procter&Gamble, Renault, Room Mate Hotels, SAP, Xerox, IBM o Quirón Salud.

⁴⁹ En Europa, fruto de la Directiva 2017/95 sobre divulgación de información no financiera e información sobre diversidad, y según el preámbulo de la Ley española 11/2018, se obliga a las empresas a aportar información en materia de diversidad. Ahora bien, queda limitada a las grandes empresas y grupos, se centra en la diversidad de género y, por último, “en caso de que la sociedad no aplicase una política de diversidad, no existe obligación alguna de establecerla, aunque la declaración de gobernanza empresarial ha de explicar claramente el motivo por el que no se aplica” (BOE del 29 de diciembre de 2018).

⁵⁰ De las empresas analizadas, el 8.33% tienen un documento interno en materia de diversidad e inclusión, pero de éstas, “tan sólo un 45.24% alude a la orientación sexual e identidad de género”, *IV Índice de la gestión de la diversidad...*, cit., p. 28.

⁵¹ Estos índices “pueden ser buenos indicadores del avance en diversidad LGTBI”; Fundación Seres, *Buenas prácticas...*, cit., p. 16.

atendiendo a las realidades locales,⁵² tanto sociales —no está de más recordar que la deslocalización se realiza mayoritariamente en los países con mayor intolerancia al colectivo LGTBI— como normativas —a menor exigencia de éstas, mayor margen de acción empresarial—.

Siguiendo con las características, la primera es que las medidas empresariales, en la mayoría de las ocasiones, son una adaptación de las recomendaciones elaboradas por organismos nacionales e internacionales. Entre las principales se encuentran las diseñadas por Naciones Unidas.⁵³

La segunda, que muchas de estas medidas parten del apriorismo de la discriminación, pero se suele carecer de un diagnóstico. En unos casos, por falta de voluntad empresarial; en otros, y es lo más normal, por la invisibilidad de los/as trabajadores/as LGTBI, que también impide la existencia de indicadores oficiales. Sin duda, la ausencia del diagnóstico relativiza, en el supuesto de adoptarse, las medidas. De ahí que, cuando menos, haya que conocer las demandas de estos/as trabajadores/as, y para ello cabe acudir a dos habituales medidas empresariales. Por un lado, las encuestas de clima laboral, siempre y cuando estén bien configuradas, y en las que el anonimato permite, o debiera permitir, la libertad de expresión. Por otro lado, la creación, bastante habitual en las grandes organizaciones, de las llamadas redes de empleados.⁵⁴ En nuestro caso, “agrupaciones” de trabajadores/as pertenecientes al colectivo LGTBI. Estas redes hacen uso de los instrumentos de comunicación creados por las empresas. Así, se conseguirá, de algún modo, que las medidas sean reales, pero, además, que se puedan cuantificar y evaluar.⁵⁵ Sin embargo, esta

⁵² Siguiendo a Naciones Unidas, “en líneas generales, el enfoque del sector empresarial ha sido de carácter *ad hoc* y poco sistemático”, por lo que las posturas empresariales han sido: a) algunas multinacionales han promovido la igualdad en el país de origen, pero no en el extranjero, b) algunas empresas han silenciado el tema en países donde la protección de las personas LGTBI es “deficiente o inexistente”, y c) otras protegen a estas personas, pero no adoptan medidas para subgrupos, como son las personas trans e intersexuales; *Hacer frente a la discriminación...*, cit., p. 4. Pese a esta variedad, estas empresas son las que están allanando el camino hacia la inclusión LGTBI; Comisión Europea, *The business case for diversity in the workplace: sexual orientation and gender identity*, 2016, p. 64.

⁵³ Estas recomendaciones inciden en distintas parcelas de la empresa y en sus relaciones con los restantes agentes, y lo hacen en distintos ámbitos, como la discriminación, el empleo, el acoso, la conciencia de la diversidad, la igualdad de las prestaciones y el respeto a la intimidad. Han sido firmadas por más de 100 estados; *Hacer frente a la discriminación...*, cit., pp. 9-24.

⁵⁴ Para un mayor conocimiento, *Hacer frente a la discriminación...*, cit., p. 25, y Fundación Seres, *Buenas prácticas...*, cit., p. 15.

⁵⁵ “Todo plan de acción ha de contar con objetivos claros e indicadores que permitan evaluar la efectividad de las diferentes políticas y acciones emprendidas. La ambición del plan de

no es la tónica habitual de las empresas.⁵⁶ Por contra, lo normal es que se trate de medidas genéricas,⁵⁷ carentes de cualquier tipo de cuantificación⁵⁸ y, por ende, de evaluación.

La tercera y última es que las medidas deben abarcar a todos los colectivos LGTBI⁵⁹ y tanto a la inserción como a la vida de la relación laboral.

1. *Inserción laboral: desempleo y procesos de selección*

La configuración del mercado de trabajo por sectores, respondiendo a estereotipos de género y de sexo, debe entenderse como una construcción caduca que hay que superar, pero que, hoy por hoy, continúa vigente, y que conlleva, para el colectivo LGTBI, presentarse —recordar el fenómeno de la auto segregación— a las ofertas de empleo no sólo para las que están cualificados, sino para las de los sectores más respetuosos y tolerantes con su condición, se haga o no visible. Pero ni tan siquiera estos últimos son siempre y en todo caso accesibles. Por ejemplo, la hostelería y el comercio van a estar muy condicionados por su clientela;⁶⁰ y ello se agrava, para las personas trans, en todos los puestos de trabajo de cara al público —con toda probabilidad, por la sempiterna argumentación de la imagen de la empresa—.

A esta dificultad de inserción hay que añadir concretos problemas vinculados a la formación del colectivo LGTBI. Por un lado, que la misma, en demasiadas ocasiones, está comprometida por la falta de una acertada orientación profesional en la enseñanza obligatoria debido a su condición, lo que lleva

pendará en gran medida de los recursos disponibles y la complejidad del entorno. Precisamente por ello, han de ser objetivos, realistas y coherentes con el resto de la estrategia empresarial"; Fundación Seres, *Buenas prácticas...*, cit., p. 15.

⁵⁶ Según el informe de la Red Acoge, sólo el 64.29% de las empresas tienen mecanismos de evaluación, y de este porcentaje, sólo el 24% evalúa la variable de orientación sexual e identidad de género, *IV Índice de la gestión de la diversidad...*, cit., p. 29.

⁵⁷ Cuando no son más que meras “promesas de respetar la igualdad y la diversidad... [sin ir] más allá”, Informe de la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales de la Unión Europea —A8-0225/2019—.

⁵⁸ Una excepción se encuentra en la empresa Baker McKenzie, que se ha fijado como objetivo para el 1o. de julio de 2025, que su plantilla esté compuesta por un 40% de mujeres, 40% de hombres y 20% de género flexible (www.bakermckenzie.com/en/aboutus/diversity).

⁵⁹ Lo que no siempre se produce, ya que, como constata la Comisión Europea, ninguna de las empresas del estudio ha adoptado medidas para el colectivo intersexual, lo que no es inesperado, y muy pocas, para las personas transgénero; *The business case for diversity...*, cit., p. 65.

⁶⁰ En este sentido, Mairal Medina, Pilar y Piedad Osorio, Luz, *Concepciones, actitudes y comportamientos...*, cit., p. 45.

a cursar formaciones con escasa demanda en el mercado de trabajo, lo que va a dificultar su inserción laboral. Por otro lado, el acoso sufrido por los/as niños/as de este colectivo —principalmente, trans—, que les lleva a muchos al abandono escolar. Siendo así, parten de una deficiencia importante que, de no ser remediada en la edad adulta, entorpece enormemente su acceso y permanencia en el mercado de trabajo.⁶¹

Mientras que se carece de datos sobre el desempleo de los restantes subgrupos,⁶² sí están cuantificados los de las personas trans, alcanzando, en España, el 85%.⁶³ Se trata de un porcentaje inadmisibles, que requiere de una férrea intervención, pues, de no hacerse, se está condenando a estas personas a la pobreza y a la exclusión social. Dicha intervención es competencia de los poderes públicos, que deben incorporar en sus políticas de empleo programas de inserción laboral para este colectivo. Pero también las empresas, tanto del sector público como del sector privado, pueden y deben actuar instituyendo medidas de discriminación positiva.⁶⁴

Al ser ciertas estas dos causas, no puede negarse que el principal hándicap a vencer es pertenecer al colectivo LGTBI, puesto que los prejuicios empresariales conducen a la no contratación de estos/as trabajadores/as. Hasta tal extremo están interiorizados esos prejuicios, que se produce el llamado estigma anticipado.⁶⁵ Ni qué decir tiene que dichos prejuicios no se hacen manifiestos ni a través de la proyección pública de la empresa ni en la oferta de empleo.⁶⁶ Ahora bien, hay ocasiones, muy llamativas, en las que dichos prejuicios sí son transmitidos por los responsables de las empresas.⁶⁷

⁶¹ Igualmente, *Las personas LGBT en el ámbito del empleo...*, cit., p. 43.

⁶² Aunque indirectamente y limitado a la orientación homosexual, son muchos los estudios que ponen de relieve como ésta afecta negativamente a la inserción laboral. Entre ellos, OIT, *La igualdad en el trabajo...*, cit., p. 57, y *Hacer frente a la discriminación...*, cit., p. 19.

⁶³ UGT, *Hacia entornos laborales inclusivos...*, cit., p. 12. “Según la Agencia de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, un tercio de los solicitantes de empleo trans en la UE ha sido objeto de discriminación en la búsqueda de empleo”; Naciones Unidas, *Hacer frente a la discriminación...*, cit., p. 29.

⁶⁴ Según la Red Acoge, “son muchas las empresas, a nivel global, que... dentro de sus objetivos cuantitativos ponen cuotas para las personas transexuales”, *IV Informe de la gestión de la diversidad...*, cit., p. 36.

⁶⁵ *Inclusión de la diversidad sexual...*, cit., p. 11.

⁶⁶ Naciones Unidas recomienda que los anuncios de empleo no sean discriminatorios; *Hacer frente a la discriminación...*, cit., p. 9.

⁶⁷ Tomando palabras del Informe 2021 de la Comisión Europea en relación con la aplicación de la Directiva 2000/78, “la expresión de opiniones discriminatorias en cuestiones de contratación por un empleador probablemente disuadirá a las personas de presentar su can-

Tales prejuicios se agudizan en relación con las personas trans, principalmente durante el tránsito. Tanto es así que, muchas veces, posponen su desarrollo personal en aras a la consecución del profesional, sin ser conscientes de que sólo están postergando el despliegue de esos prejuicios a la vigencia de la relación laboral. En las escasas ocasiones en las que no es así, se refugian, cuando no acuden al autoempleo, en entornos laborales de confianza, que les generan seguridad porque los empleadores son familiares o amigos.⁶⁸

En suma, estos prejuicios son determinantes en los procesos de selección, cuyo habitual oscurantismo impide a los candidatos conocer los motivos de su exclusión. Por ello, si la persona hace visible su condición LGTBI, puede estar propiciando su expulsión del proceso, y si no la hace pública y queda excluida, siempre cabe dudar de los motivos. Tanto en un supuesto como en otro, el/la trabajador/a se encuentra con una triple barrera. En primer lugar, el desconocimiento de los criterios selectivos, lo que, actualmente, se ve agravado por la utilización de los algoritmos, que pueden contener —no puede negarse— sesgos discriminatorios.⁶⁹ En segundo lugar, ante las sospechas fundadas de que el motivo de la exclusión es su condición LGTBI, el miedo a hacer pública dicha condición evita la denuncia. En tercer lugar, de denunciar la presunta discriminación, pese a la inversión de la carga de la prueba en muchos ordenamientos jurídicos, se han de presentar indicios fundados justificativos de la oportuna demanda, los cuales no siempre son posibles de alegar por la falta de conocimiento del proceso de selección en su conjunto. Con estas dificultades, no resulta sorprendente que se haya hecho uso de las nuevas formas de intermediación —es decir, de los portales virtuales de empleo— para crear instrumentos destinados a poner en contacto a personas LGTBI con empresas, en las que esta condición del trabajador/a no suponga, pese a su prohibición, un criterio evaluable en la selección de personal.⁷⁰

Entrando, aunque sea brevemente, en el proceso de selección, deben realizarse las siguientes observaciones. En primer lugar, los criterios de se-

didatura a un empleo”, “incluso si no se está llevando a cabo un proceso de selección de personal, siempre que se refieran de hecho, a la política de contratación de una empresa” (pp. 25 y 24).

⁶⁸ *Las personas LGBT en el ámbito del empleo...*, cit., pp. 45 y 68.

⁶⁹ Algoritmos que se extienden más allá de la fase de reclutamiento abarcando toda la vida de la relación laboral. Por todos, UGT, *Las decisiones algorítmicas en las relaciones laborales*, 2021, pp. 2-11.

⁷⁰ Se trata de *myGwork*. Una red profesional de ámbito internacional que se publicita indicando que es “la aplicación en la que los miembros de este colectivo podrán encontrar trabajo sin miedo a ser discriminados” (disponible en: www.mygwork.com/en/).

lección, incorporados a la oferta de empleo, tienen que ser claros, objetivos, profesionales y, lógicamente, no LGTBIfóbicos; sólo de este modo se puede asegurar la no discriminación de éste o de cualquier otro colectivo. Resulta muy llamativo que haya empresas que publiciten en sus documentos que sus criterios son objetivos. Esta declaración no puede ser entendida como una medida de responsabilidad social, ya que supone, simplemente, el cumplimiento de la norma antidiscriminatoria. Por consiguiente, las medidas empresariales deben tener un contenido distinto. Dentro de éstas podrían incluirse, por ejemplo, la prohibición de test de personalidad, que puedan incorporar preguntas dirigidas a conocer si la persona es LGTBI o la presentación de currículos ciegos —de gran ayuda para las personas trans—.71

En segundo lugar, las entrevistas. Como es lógico, no pueden contener ninguna pregunta orientada a conocer la condición sexual o de género del trabajador/a. Sin perjuicio de su calificación como acto discriminatorio, siendo, por tanto, lo que tiene relevancia jurídica, no se puede ocultar que este tipo de preguntas, más o menos sutiles, pueden estar presentes en las entrevistas de trabajo —suelen ser el punto final del proceso de selección, con lo cual lo normal es que ya se hayan superado las oportunas pruebas profesionales— y, por estarlo, el comportamiento de las personas LGTBI suele ser la invisibilidad que, por supuesto, no puede ser alegada, con posterioridad, por la empresa como argumento para justificar decisiones discriminatorias. Por eso, lo habitual es que las personas trans se presenten a la entrevista con la apariencia de su sexo biológico,72 mientras que el resto de los colectivos suele realizar una “representación premeditada y planificada”.73 Resulta verdaderamente penoso que haya que fingir u ocultar la identidad sexual y/o de género para la obtención de un puesto de trabajo.

2. Condiciones laborales de los/as trabajadores/as LGTBI

Los estudios ponen de manifiesto que los/as trabajadores/as LGTBI, en líneas generales, tienen peores condiciones de trabajo,74 los cuales empeoran,

71 Para estas personas, “la presentación de un currículo ya es en sí misma una barrera psicológica y un obstáculo para entrar en el mercado laboral”; *Las personas LGBT en el ámbito del empleo...*, cit., p. 68.

72 UGT, *Hacia entornos laborales inclusivos...*, cit., p. 12.

73 *Las personas LGBT en el ámbito del empleo...*, cit., p. 36.

74 Esta mayor precariedad laboral es puesta de manifiesto en la *Estrategia para la igualdad de las personas LGBTIQ*, p. 6, nota 21.

aún más, para lesbianas⁷⁵ y trans.⁷⁶ Estas últimas condenadas, en el mejor de los casos, a trabajos precarios o a la economía informal.⁷⁷ En aras de una mejora de esas condiciones, y siempre dentro del margen de acción empresarial, se puede actuar en los siguientes ámbitos.

A. *Promoción profesional*

Exactamente igual que sucede en la selección de personal, los/as trabajadores/as LGTBI, por el hecho de serlo, pueden verse discriminados en su desarrollo profesional.⁷⁸ De ahí la necesidad de que se articulen criterios y procesos objetivos de promoción. Sin embargo, en muchas ocasiones, no bastan, por lo que se hace necesario incorporar en la empresa otras medidas. La más generalizada son los llamados *Roles Models*,⁷⁹ es decir, hacer pública la condición LGTBI de alguno de sus directivos, con la finalidad de trasladar a la plantilla la idea de que la pertenencia a este colectivo no es óbice para la progresión profesional.⁸⁰ Esta medida, sin embargo, no es compartida por las personas LGTBI, ya que “sólo un 11%... están totalmente de acuerdo en que su empresa cuent[e] con estos referentes LGBT+ visibles”.⁸¹

B. *Salario*

Respecto a esta condición, hay que partir de que la brecha salarial se deja sentir, particularmente, en las personas homosexuales. Según la OIT, hay una penalización salarial para los hombres homosexuales como consecuencia de las diferencias retributivas con respecto a los heterosexuales.⁸² Esta situación empeora en el caso de las lesbianas, sobre todo de las parejas, al producirse

⁷⁵ *Inclusión de la diversidad sexual...*, cit., p. 31.

⁷⁶ Naciones Unidas afirma que un tercio de las personas trans sufren un trato injusto en sus condiciones de trabajo; *Hacer frente a la discriminación...*, cit., p. 29. De ahí que CCOO defienda la aplicación de los planes de igualdad a las mujeres trans, *Personas trans en el ámbito laboral*, 2017, p. 14.

⁷⁷ *Las personas LGBT en el ámbito del empleo...*, cit., p. 44.

⁷⁸ Marco, Donatella di et al., *Experiencias lesbianas y gays...*, cit. El 57% “has slowed their progress at work”; *Visible growth...*, cit., p. 8.

⁷⁹ Por todos, Fundación Seres, *Buenas prácticas...*, cit., p. 14.

⁸⁰ *Inclusión de la diversidad sexual...*, cit., p. 29.

⁸¹ *Idem*.

⁸² *La igualdad en el trabajo...*, cit., p. 57.

un “doble impacto de la brecha salarial en los hogares formados por dos mujeres”.⁸³ De ahí que se lea en la Estrategia Europea para la Igualdad de las Personas LGTBIQ que “las medidas para atajar la brecha salarial de género podrían ser especialmente pertinentes para los hogares LGTBIQ”.⁸⁴

La precariedad salarial de parte de los/as trabajadores/as LGTBI les aboca, irremediablemente, a la categoría de trabajadores pobres, sin que por ello se estén adoptando medidas a ningún nivel. Por eso es de capital importancia que Naciones Unidas haya incluido, en el apartado de bienestar económico, en su propuesta sobre indicadores para las personas LGTBI, la tasa de pobreza relativa de este colectivo.⁸⁵

C. Formación

Las empresas, conscientes de la realidad LGTBI y partidarias de la diversidad de sus plantillas, tienen que incorporar en sus programas formativos⁸⁶ la materia de la diversidad en general, y del colectivo LGTBI en particular.⁸⁷ Se trata, en definitiva, de sensibilizar, desde el conocimiento, a los/as empleados/as. Con esta formación se pueden neutralizar los comportamientos y decisiones discriminatorias mediante la ruptura de los estereotipos y la constatación de los sesgos inconscientes; de ahí su importancia.⁸⁸ De hecho, se trata de la medida estrella de la mayoría de las empresas que apuestan por la diversidad y la inclusión. Sin embargo, cuando se profundiza en sus

⁸³ UGT, *Hacia entornos laborales inclusivos...*, cit., p. 16.

⁸⁴ En p. 9.

⁸⁵ Naciones Unidas, *Conjunto de indicadores propuestos para el índice de inclusión LGTBI*, 2018, p. 20.

⁸⁶ Según la Fundación Seres, ese diseño del programa deberá “tener en cuenta las particularidades de la cultura empresarial así como las diferencias culturales y legales de los países en los que se opera”, y deberá contener “claramente la postura de la empresa, los beneficios de la diversidad, qué se entiende por discriminación y cuáles son las consecuencias de dichos comportamientos”; *Buenas prácticas...*, cit., p. 12.

⁸⁷ Como parte de estos programas formativos, “la diversidad LGBTI ha de ser explícitamente nombrada como una fuente más de diversidad y se ha de formar sobre los sesgos inconscientes... que se dan en el entorno laboral respecto al colectivo LGBTI”; Fundación Seres, *Buenas prácticas...*, cit., p. 12.

⁸⁸ Es más, como añade la Fundación Seres, esta formación y sensibilización repercute en la “sociedad en su conjunto”, ya que los/as trabajadores formados “podrán gestionar de manera más efectiva situaciones personales o sociales en las que haya amenazas de discriminación”; *Buenas prácticas...*, cit., p. 12.

programas se descubre que, en muchas ocasiones, no son más que módulos formativos de escasa entidad,⁸⁹ que hacen dudar de si, en pureza, consiguen ese efecto sensibilizador y neutralizador. Además, el éxito de estas acciones formativas también va a depender, en gran medida, de que sea impartida por personal cualificado.⁹⁰

Dando un paso más allá, las opiniones no son unánimes en relación con los destinatarios de esta formación. Desde aquí, se defiende que lo sea la totalidad de la plantilla. Sin embargo, algunos estudios consideran más eficaz que sean sólo los puestos base, ya que el acoso horizontal es, en términos numéricos, mayor, y, por lo tanto, es la parte de la plantilla que más puede requerir de esta formación. Otros defienden que los principales destinatarios tienen que ser los directivos y los cuerpos intermedios,⁹¹ en cuanto gerentes —adoptan decisiones— de la empresa y responsables ante las llamadas “conversaciones o situaciones duras”.⁹²

Excluido este último debate, hay que concluir que, pese a ser una de las medidas clave, el porcentaje de empresas que la incorporan es escaso y, además, inferior, comparado con el resto de las expresiones de la diversidad.⁹³

Junto a este contenido formativo existe otro muy conectado con la diversidad como parte de la responsabilidad social. Se trata de la formación en la misión, visión y valores de la empresa; tres pilares que construyen su cultura. Los/as trabajadores/as son educados en esta cultura, la cual deben respetar. Cuando la misma tiene como base, aunque no sea la única, la diversidad, sin duda se estará, indirectamente, fomentando y asegurando que la plantilla sea respetuosa con los distintos hechos diferenciales.

Sin menospreciar estos dos contenidos de la formación, hay que llamar la atención sobre la ausencia, en términos generales, de programas formativos

⁸⁹ No puede ser una “actividad puntual, marginal, voluntaria o no reconocida fuera del horario laboral”; *Inclusión de la diversidad sexual...*, cit., p. 29.

⁹⁰ *Idem*, aunque sean profesionales ajenos a la empresa; Fundación Seres, *Buenas prácticas...*, cit., p. 12.

⁹¹ *IV Índice de la gestión de la diversidad...*, cit., p. 41, e *Inclusión de la diversidad sexual...*, cit., p. 29. Naciones Unidas matiza que una formación para todos, pero “en particular [para] el personal directivo”; *Hacer frente a la discriminación...*, cit., p. 10.

⁹² Fundación Seres, *Buenas prácticas...*, cit., p. 12.

⁹³ En el Informe de la Red Acoge se lee que “la diversidad sexual e identidad de género es la que recibe una menor atención en cuestiones de sensibilización, aunque los datos muestran que se va incrementando poco a poco”; a lo que añade que “la formación es utilizada por el 81% de las empresas”, que han formado parte del estudio, pero, a renglón seguido, afirma que se han centrado, de las distintas expresiones de la diversidad, en el género y en la discapacidad; *IV Índice de la gestión de la diversidad...*, cit., pp. 41 y 38.

específicos dirigidos a los/as trabajadores/as LGTBI para fomentar sus capacidades y, sobre todo, para favorecer su progresión profesional.⁹⁴ Como se acaba de ver, las medidas, en este sentido, se dirigen hacia otros derroteros cuando, en muchos casos y para concretos subgrupos, cursos formativos que respondan a sus necesidades son esenciales para su desarrollo profesional.

D. *Permisos*

Éstos son de especial importancia para las personas transexuales y para las parejas homosexuales. Para las primeras, como consecuencia del periodo de transición. La necesidad de someterse a tratamientos médicos y psicológicos obligan a ausencias del puesto de trabajo, que tienen que configurarse como permisos retribuidos, pues de lo contrario se estaría incurriendo en un atentado a su derecho a la identidad sexual y de género.

Por su parte, las parejas homosexuales que hayan formalizado el vínculo matrimonial, o cualquier otra forma admitida por el correspondiente ordenamiento jurídico, deben tener idénticos derechos que las heterosexuales, pues de no hacerse se estará incurriendo en un supuesto de discriminación. Entre estos derechos, los permisos vinculados a la relación afectiva y sexual cobran una gran importancia, ya se vinculen con la unión y/o con la condición de progenitores.

Estos permisos, sin embargo, no suelen formar parte de las decisiones empresariales adoptadas en su margen de acción como medidas de responsabilidad social. Posiblemente, la razón de ser de esta ausencia se deba a que suele tratarse de una medida legal y convencional y, por lo tanto, son otros sujetos los que deben intervenir. Sin embargo, nada impide que la empresa pueda hacerlo y, desde luego, que no pueda mejorar el régimen diseñado por el legislador y por los interlocutores sociales.

E. *Conciliación*

Íntimamente conectada con la anterior condición, la conciliación de la vida familiar y profesional es otra de las esferas en la que la adopción de medidas a favor del colectivo LGTBI puede y debe desplegar toda su efectividad. De nuevo, y por los mismos motivos, la tónica es la ausencia de medidas empre-

⁹⁴ Entre las excepciones se encuentra el programa de Accenture, que incorpora una “formación específica de liderazgo del grupo LGBT”; Informe Variable D..., *cit.*, p. 17.

sariales, de tal manera que es la ley y los convenios colectivos los que tienen todo el protagonismo. Sin embargo, éstos tampoco conceden una especial importancia al tema; a lo sumo, se entiende subsumido este colectivo en las medidas generales. Pero ello siempre y cuando en estos textos, así como en los documentos de responsabilidad social, se consagre una cláusula antidiscriminatoria por razón de identidad sexual y/o de género al tiempo que se reconozca la diversidad familiar. De lo contrario, habrá una desprotección y, como tal, medidas que discriminan a las personas LGTBI.

F. *Riesgo psicosocial*

No es necesario detenerse en la importancia que tiene un buen y respetuoso clima laboral para los/as trabajadores/as LGTBI, por lo que un entorno hostil, aunque sea a través de afectaciones de baja intensidad, puede provocar daños a estos trabajadores.⁹⁵ De ahí la necesidad de adoptar medidas preventivas de esos posibles daños que, de producirse, deben ser configurados —reclamo insistente de las organizaciones sindicales— como riesgos psicosociales. Debe actuarse sobre el carácter anticipatorio y preventivo de las medidas, debiendo formar parte, por tanto, de la evaluación de riesgos y de la planificación de la prevención.⁹⁶ Por consiguiente, son los convenios colectivos, de un lado, y las empresas, de otro, los protagonistas de la regulación de estos riesgos. Los primeros, incorporándolos a su clausulado, y las segundas, adoptando las medidas preventivas oportunas.

G. *Protocolos ante el acoso LGTBIfóbico*

Deben ser protocolos específicos para este colectivo, y suficientemente divulgados para su conocimiento.⁹⁷ Sin embargo, muchas empresas entienden cumplida su intervención con la subsunción del colectivo LGTBI en los protocolos genéricos. Es más, suelen considerar que basta con una cláusula

⁹⁵ También el ocultamiento favorece este riesgo, ya que hay una alienación por “la incapacidad... de desarrollar plenamente su identidad... en los entornos laborales..., [lo que] genera tensiones psicosociales considerables”; *Las personas LGBT en el ámbito del empleo...*, cit., pp. 25, 26 y 39.

⁹⁶ Inclusión defendida por UGT en *Guía sindical sobre diversidad sexual...*, cit., p. 14, y en *Hacia entornos laborales inclusivos...*, cit., p. 9.

⁹⁷ UGT, *Hacia entornos laborales inclusivos...*, cit., p. 8.

antidiscriminatoria que incorpore la condición LGTBI. Pero, como se ha visto, no todas las empresas lo hacen, ni todas dan cabida a los distintos hechos diferenciales.

Estos protocolos, en los últimos tiempos, de no pactarse con la representación de los trabajadores, suelen formar parte de los códigos éticos de las empresas. Siendo así, éstas suelen autoatribuirse la instrucción y la resolución del presunto acoso. Ello, partiendo de que puede ser el agente agresor, tiene efectos contraproducentes, principalmente porque puede disuadir al trabajador/a LGTBI de denunciar el acoso.

En cuanto a la definición, las empresas suelen contemplarla de forma bastante parecida entre ellas y, por lógica, a las establecidas a nivel normativo.⁹⁸ De acuerdo con el artículo 2.3 de la Directiva 2000/78, todo “comportamiento no deseado [por razón de la condición LGTBI], que tengan como objetivo o consecuencia atentar contra la dignidad de la persona y crear un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo”. De hecho, son muchos los señalados códigos éticos que, de una u otra forma, acogen una definición similar. En cualquier caso, su amplitud permite incluir una gran variedad de conductas, tales como la “violencia física y psicológica, la intimidación, el hostigamiento y los discursos de odio”.⁹⁹ En definitiva, cualquier agresión LGTBIfóbica, siendo, por un lado, indiferente la falta de prueba de la intencionalidad¹⁰⁰ y, por otro, tomando en consideración que esta intencionalidad “convierte lo salvable en un entorno hostil”.¹⁰¹

Nada se descubre al afirmar que este acoso¹⁰² puede ser tanto horizontal —el más frecuente— como vertical¹⁰³ —ascendente o descendente—.

La tónica general en el diseño procedimental es su informalidad y su simplicidad: canal de denuncias —normalmente, anónimo— y resolución por

⁹⁸ Para las empresas basta con definir el acoso sin necesidad de establecer los motivos; sin embargo, los sindicatos entienden que así se puede diluir la causa, por lo que el acoso LGTBI no debe subsumirse en el genérico; *Las personas LGBT en el ámbito del empleo...*, cit., pp. 52 y 62.

⁹⁹ Comisión Europea, *Informe sobre la aplicación de la Directiva 2000/78 (2021)*, p. 5.

¹⁰⁰ *Ibidem*, p. 4, n. 32.

¹⁰¹ *Las personas LGBT en el ámbito del empleo...*, cit., p. 34.

¹⁰² De acuerdo con las recomendaciones de Naciones Unidas, se deben adoptar medidas también para los casos de acoso externo, es decir, “asegurar su seguridad en sus desplazamientos diarios de casa al trabajo y en viajes oficiales”; *Hacer frente a la discriminación...*, cit., p. 10.

¹⁰³ Ello no quiere decir que no exista el acoso vertical o jerárquico, sino que éste es “más sutil, habida cuenta de las limitaciones legales y de la repercusión que sobre la imagen de la empresa pudiese tener la denuncia y publicidad de una cuestión como esta”; Mairal Medina, Pilar y Piedad Osorio, Luz, *Concepciones, actitudes y comportamientos...*, cit., p. 43.

el órgano competente —lo frecuente es el departamento de recursos humanos— o, directamente, por la empresa, la cual, de comprobar el acoso, deberá reparar a la víctima y sancionar al agresor/a. Para esto último, las empresas, cuando lo contemplan, se remiten, en casi todos los códigos, a las normas laborales. Son muchas las carencias de este genérico diseño. Por ello, las organizaciones sindicales reclaman su participación —a través de los representantes de los trabajadores— y, al mismo tiempo, proponen protocolos¹⁰⁴ tipos adaptados al acoso LGTBI.

H. *Uso de zonas y tiempos comunes*

Se trata de una de las cuestiones recurrentes en cualquier análisis de las condiciones laborales de los/as trabajadores/as LGTBI, y no sólo en relación con las personas trans, ya que los prejuicios se extienden, de igual forma, a los restantes miembros de este colectivo. Estas zonas no deben reducirse a vestuarios y duchas,¹⁰⁵ sino que deben extenderse a otros espacios, como gimnasios, comedores o guarderías. A todos ellos hay que añadir, por ser cada vez más frecuentes, los eventos organizados por las empresas —de hecho, se publicitan como acciones de diversidad— dentro o fuera de sus dependencias. En suma, espacios y tiempos compartidos que pueden ser proclives a la discriminación —sobre todo, de baja intensidad—. Lo ideal es que no se produzca; sin embargo, desafortunadamente, no es así. Puede haber reacciones adversas por parte de los/as trabajadores/as no LGTBI; es decir, su rechazo expreso y manifiesto a dicha “convivencia”. Estas reacciones provocan en los/as trabajadores/as LGTBI prejuicios, que van de la incomodidad al daño psicológico.

¹⁰⁴ Para conocer estas propuestas, CCOO, *Igualdad y política social*, 2016, pp. 20 y ss.; UGT en *Guía sindical sobre diversidad sexual...*, *cit.*, pp. 22 y ss., y en *Hacia entornos laborales inclusivos...*, *cit.*, p. 13.

¹⁰⁵ Son espacios en los que la “intimidad es susceptible de ser invadida por el que es diferente; entonces, las duchas y los vestuarios serán los espacios donde la intimidad pasa a ser un elemento fundamental para el trabajador y la reacción... se hace expresa”; Mairal Medina, Pilar y Piedad Osorio, Luz, *Concepciones, actitudes y comportamientos...*, *cit.*, p. 37. CCOO, por su parte, sostiene que “los problemas de acceso a los baños, vestuarios y duchas deben ser manejados con sensibilidad, ya que por un lado hay que tener en cuenta las respuestas emocionales de los compañeros y compañeras de trabajo que comparten instalaciones, pero por otro lado es inadmisibles denegar el acceso de una persona trans a aseos concretos, obligándoles a utilizar unos aseos contrarios a los elegidos... intentar justificar esta denegación, independientemente de los argumentos utilizados es claramente discriminatorio”; *Personas trans...*, *cit.*, p. 10.

La articulación de medidas que eviten este entorno laboral hostil es competencia exclusiva de la empresa en aras a la consecución de un buen clima laboral. Con tal finalidad, puede focalizar sus acciones en la ya estudiada formación para que se impidan tales reacciones negativas del resto de la plantilla; o se puede ir más allá, en el caso de los espacios comunes, podría decirse, privados, estableciéndose zonas únicas para toda la plantilla.¹⁰⁶ Pero de no aceptarse esta solución, las personas intersexuales y trans, por respeto a su dignidad, deben hacer uso de las zonas conforme a su identidad de sexo y de género.

I. *Vestimenta*

Siguiendo las recomendaciones de Naciones Unidas, debe tratarse de una uniformidad caracterizada por la “existencia de códigos no discriminatorios de vestimenta”.¹⁰⁷

J. *Protección social*

Atendiendo a la dogmática sobre el derecho a la no discriminación, el colectivo LGTBI no puede ser discriminado con respecto a las prestaciones de seguridad social contenidas en la normativa estatal, pero tampoco en relación con las mejoras y medidas de protección social en sentido amplio, que tengan su origen en un convenio colectivo o en una decisión empresarial. Mientras que las legales y convencionales han dado lugar a una importante litigiosidad a todos los niveles, no sucede lo mismo con las medidas empresariales. Ello, con toda seguridad, por su propia inexistencia. Esto es, no suele ser frecuente que se establezcan medidas de protección social específicas para los/as trabajadores/as LGTBI, de manera que se diluyen entre las medidas generales que, por ser escasas, no parece, aunque no se puede confirmar, que estén generando problemas aplicativos. Lo que sí puede afirmarse es que en la mayoría de los documentos analizados no se ha encontrado ninguna medida favorecedora de la protección social de este colectivo. Como máximo, algunas empresas, relacionadas con el sector médico o far-

¹⁰⁶ En el mismo sentido, CCOO propone los baños unisex, a lo que añade que, aun así, no se puede imponer “su uso obligatorio a las personas trans”; *Personas trans...*, cit., p. 10.

¹⁰⁷ *Hacer frente a la discriminación...*, cit., p. 10.

macéutico, han contemplado un plus adicional en la protección de la salud de las personas LGTBI.¹⁰⁸

K. *Extinción contractual*

La extinción contractual y, dentro de ésta, el despido por el hecho de ser trabajador/a LGTBI es la máxima expresión de la decisión empresarial discriminatoria, por lo que es inaceptable y reprobable jurídicamente. Con esto, el problema se traslada a la comprobación de la vulneración, que requerirá de los oportunos indicios por parte del demandante, y de la carga de la prueba por parte de la empresa. Pero más allá de las consecuencias jurídicas, como afirma la OIT, estas extinciones contractuales suponen para la empresa una pérdida de recursos humanos.¹⁰⁹ Esta pérdida se produce no sólo en términos numéricos, que no tendría por qué ser necesariamente un problema para la empresa, sino también de talento que, como se ha visto, es una de las grandes ventajas derivadas de la diversidad de las plantillas.

Aunque se hayan realizado algunas consideraciones al hilo de concretas condiciones de trabajo, se ha dejado para el final la necesidad, cada vez mayor y más reclamada por las organizaciones sindicales,¹¹⁰ de un tratamiento integral de las personas trans en el contexto laboral. Con esta finalidad, es más que recomendable que las empresas implanten protocolos de actuación que atiendan a sus necesidades, muy especialmente en el caso de las transexuales durante el periodo de transición,¹¹¹ ya que son muchos los problemas que se le plantean a este subgrupo del colectivo LGTBI.¹¹²

¹⁰⁸ Naciones Unidas recomienda a las empresas que incluyan en sus pólizas de seguro “la cirugía de afirmación del género y el tratamiento y el apoyo conexos”; *Hacer frente a la discriminación...*, cit., p. 10.

¹⁰⁹ OIT, *La igualdad en el trabajo...*, cit., p. 57.

¹¹⁰ UGT, *Hacia entornos laborales inclusivos...*, cit., p. 18, y con mayor detalle, CCOO, *Personas trans...*, cit., pp. 9-14.

¹¹¹ CCOO, *Personas trans...*, cit., pp. 10-12.

¹¹² “Resulta positivo que las empresas e instituciones empleadoras establezcan protocolos para atender a cuestiones operativas básicas como el acceso adecuado a espacios generizados (vestuarios y baños); el cambio de nombre y sexo en diversos documentos (nómina, seguridad social, seguro médico o libro de familia); la gestión adecuada de bajas médicas y ausencias derivadas del proceso de transición no consensuadas en las negociaciones colectivas y, sobre todo, implementar mecanismos de acompañamiento adecuado para que las personas trans puedan desarrollarse plenamente en el ámbito laboral”; *Inclusión de la diversidad sexual...*, cit., p. 31.

3. *Medidas de mejora del entorno laboral*

Las empresas diversas e inclusivas están adoptando también medidas que incidiendo en las relaciones de trabajo no afectan, en sentido estricto, a las condiciones de trabajo. Con toda probabilidad, estas otras tienen como objetivo y como denominador común crear un entorno de trabajo respetuoso y patrocinador de la diversidad, por lo que aquí importa, LGTBI. Con tal propósito, las principales son las siguientes.

A. *Confianza*

Esto es, la creación de un ambiente de confianza permisivo de que todos los/as trabajadores/as LGTBI puedan expresar con total libertad su identidad sexual y/o de género. Sin duda, este es el presupuesto clave en toda política de diversidad, puesto que permite vencer uno de los grandes obstáculos de este colectivo: la invisibilidad y, con ella, todas sus nefastas consecuencias. Es más, “un ambiente que permita a un empleado expresarse tal y como es aumentará su orgullo de pertenencia y la fidelidad al proyecto empresarial”,¹¹³ lo que facilitará su conversión en embajador/a de la marca.¹¹⁴

Ahora bien, hay posturas que defienden que esta confianza no tiene como artífice a la empresa, sino que “se construye a partir de la vivencia cotidiana con los compañeros/as y superiores, no es la organización la que ofrece o construye directamente la percepción de un «espacio no hostil» para las personas LGBT”.¹¹⁵ De aceptarse esta posición, esta medida pierde todo el protagonismo, que le han concedido las empresas.

B. *Comunicación*

La comunicación es otro de los pilares sobre los que pivota un respetuoso entorno laboral. De ahí la necesidad de que las empresas adopten medidas

¹¹³ Fundación Seres, *Buenas prácticas...*, cit., p. 6. Las empresas fomentan este orgullo de pertenencia —también conocido como *enganching*— porque “produce enormes beneficios, desde una reducción de [la]... rotación, hasta un [menor número] de accidentes laborales y un... incremento en la productividad... Y las personas quieren estar *enganching*, porque somos seres sociales y el pertenecer a algo mayor que uno mismo dota a las vidas de significado”; Ventosa García-Morato, Montse, *Gestión de la diversidad cultural en las empresas*, 2012, p. 109.

¹¹⁴ *Ibidem*, pp. 109 y 110.

¹¹⁵ *Las personas LGBT en el ámbito del empleo...*, cit., p. 66.

que faciliten y favorezcan una comunicación interna y externa favorable a la diversidad y a la inclusión.

C. *Lenguaje inclusivo*

Íntimamente relacionada con la anterior, las empresas deben garantizar comunicaciones cuyo lenguaje¹¹⁶ no contenga ningún sesgo, consciente o inconsciente, LGTBIfóbico.

D. *Actos simbólicos y sponsor*

Cada vez son más las empresas que realizan actos simbólicos —iluminación de fachadas, colocación de la bandera arco iris, participación en las celebraciones del orgullo LGTBI, etcétera— con los que mostrar su apoyo al colectivo; incluso, se suelen acompañar de financiación para estos actos y actividades.

E. *Convenios con asociaciones LGTBI*

Esta medida puede relativizar, de algún modo, la falta de conocimiento de las necesidades y problemas laborales de los/as trabajadores/as LGTBI. De hecho, en esa labor de patrocinio no son pocas las ocasiones en las que fruto de estos convenios se subvencionan estudios sobre la realidad laboral de este colectivo. Eso sí, siempre haciéndose constar en los correspondientes informes que estas empresas han formado parte de su financiación.¹¹⁷

Todas estas medidas son, en términos numéricos, muchas más que las vistas en los epígrafes precedentes, lo cual puede tener una doble lectura. Una positiva, consistente en que en el entorno de trabajo lo fundamental es que se adopten medidas favorecedoras de la visibilidad, el apoyo y el buen clima laboral, y que las que tienen un contenido atinente a las condiciones de trabajo escapen del ámbito empresarial para situarse en otros, como la negociación colectiva. Esta lectura no puede admitirse acríticamente, primero, porque des-

¹¹⁶ Por ejemplo, es “conveniente revisar el lenguaje y las imágenes que se emplean a nivel interno, de manera que sea más inclusivo y contemple todas las realidades existentes en la compañía”; Fundación Seres, *Buenas prácticas...*, *cit.*, p. 11.

¹¹⁷ Un claro ejemplo es el Informe *Out Now Global LGBT 2020*, patrocinado por AXA —<https://www.outnowconsulting.com/media/13505/Report-SMTBC-Feb15-V17sm.pdf>—.

atiende la realidad básica del colectivo LGTBI en el contexto de trabajo, y que es la reiterada discriminación, y, segundo, porque supone una dejación de responsabilidades, debido al papel protagonista que la empresa desempeña en materia de diversidad e inclusión. La negativa es resultado de que todas estas medidas tienen un elemento en común; esto es, su fácil proyección social o, si se prefiere, la posibilidad de la empresa de publicitarse como LGTBI *friendly*. Siendo así, quizá, el interés empresarial deambule por unos derroteros distintos a la diversidad y a la inclusión —siendo éstas, todo lo más, un efecto colateral—, y vaya más dirigido a transmitir una concreta imagen corporativa que le permita cualificar su posición en el mercado.

VII. UNA CONCLUSIÓN, UNA DESILUSIÓN

La diversidad y la inclusión son una novedad, aunque no deberían serlo, en la gestión de los recursos humanos; hasta tal extremo es así que puede afirmarse que las empresas que quieren ser modernas o, mejor dicho, que quieren tener una imagen corporativa de modernidad no pueden sustraerse, en sus políticas, a dichos conceptos.

A modo de recopilatorio, cabe concluir que la inclusión sigue siendo una entelequia, como lo prueba, después de todo lo dicho, la ausencia, con muy escasas excepciones, de medidas, ya que las que las empresas venden como tales, en la mayoría de las ocasiones, no son más que el mero cumplimiento de las normas. Así se echa en falta medidas de acción positiva. Esta ausencia es la que está perpetuando las dificultades de inserción laboral del colectivo LGTBI y, por consiguiente, sus índices de desempleo, la autosegregación, la sectorización LGTBI y, en definitiva, la discriminación en el acceso al empleo de calidad.

La valoración no es más positiva, al contrario, cuando se acude al concepto de diversidad, ya que, como se ha visto, el colectivo LGTBI es el que recibe una menor atención entre las distintas expresiones de la diversidad, y cuando la recibe no se focaliza, las más de las veces, en medidas de contenido jurídico, sino en medidas simbólicas y de patrocinio que, sin menospreciarlas, no consiguen que esa diversidad convierta a las empresas, más allá de las formas, en diversas, ni, desde luego, en garantizadoras de una igualdad real y material. Sin entrar en que, según algún estudio, esta diversidad “contribuye a dar una imagen organizacional basada en la diversidad y el respeto pero con la que, en muchos casos, se enmascara una superioridad moral que finge aceptación

y adopta una actitud compasiva”.¹¹⁸ A este panorama hay que unir, en primer lugar, que en las escasísimas ocasiones en las que se instituyen medidas reales, las empresas huyen de cualquier tipo de obligación exigible jurídicamente, de ahí que ni se contengan en documentos vinculantes ni se cuantifiquen. En segundo lugar, que el número de empresas que, aunque sea formalmente, apuestan por la diversidad LGTBI es bastante reducido, siendo, en su mayoría, grandes empresas y multinacionales, lo que deja fuera a la casi totalidad del tejido empresarial en la casi totalidad de los países.

En suma, todo lo anterior obliga a admitir que la diversidad y la inclusión, hoy por hoy, son conceptos teóricos que las empresas, en su generalidad, no están implantando, y cuando lo hacen es con medidas meramente formales, que poco o nada ayudan a que los/as trabajadores/as LGTBI no sufran discriminación, ni desigualdad, ni falta de reconocimiento de derechos —tanto sustantivos como adjetivos— en sus condiciones de trabajo. Y lo que es más sangrante por no existir ningún argumento que lo justifique, el agravio comparativo sufrido por los/as trabajadores/as LGTBI en relación con los integrantes de las restantes expresiones de diversidad, lo que supone menospreciarlos al convertirlos, dentro de los colectivos discriminados, en uno de segunda categoría.¹¹⁹ Todo ello empobrece y vacía de contenido la acción empresarial.¹²⁰

Como ha podido imaginarse, de estas argumentaciones conclusivas se ha excluido —eso sí, de manera intencionada— un elemento que, sin embargo, permite entender mejor los comportamientos de muchas empresas diversas e inclusivas. Este no es otro que las ventajas económicas¹²¹ y de imagen corporativa que guían, no cabe el engaño, estas acciones; aunque se quieran enmascarar bajo el manto de la responsabilidad social empresarial.¹²² Estas ventajas sirven, en la mayoría de las guías y recomendaciones a las empresas, de aliciente y acicate para su implementación. No hay que insistir que, desde esta perspectiva, queda desnaturalizado el comportamiento empresarial. Se quiere

¹¹⁸ Mairal Medina, Pilar y Piedad Osorio, Luz, *Concepciones, actitudes y comportamientos...*, cit., p. 24. Con otras palabras, pero igual sentido, *Inclusión de la diversidad sexual...*, cit., p. 22.

¹¹⁹ Prueba de ello es que, por ejemplo, en el estudio de la Red Acoge, se dice que de todas las empresas con política de diversidad, sólo el 47.62% ha incorporado “la variable de orientación sexual e identidad de género”; *IV Índice de la gestión de la diversidad...*, cit., p. 27.

¹²⁰ UGT indica que la diversidad se aborda “de forma superficial, mercantil o como simple imagen de marca”; *Hacia entornos laborales inclusivos...*, cit., p. 8, y, de forma parecida, en p. 16.

¹²¹ “La diversidad es un recurso económico a largo plazo”; Comisión Europea, *Manual de formación...*, cit., p. 26.

¹²² Sobre las dos éticas de la responsabilidad social —utilitarista y deontológica—, *Responsabilidad corporativa...*, cit., p. 18.

añadir que la búsqueda de esas ventajas no es reprobable; lo que es reprobable es que se haga bajo una supuesta diversidad e inclusión, en estas páginas, del colectivo LGTBI, cuando, en puridad, lo que se está haciendo es cosificándolo.

Por consiguiente, la necesidad de intervención de todos los restantes niveles —poderes públicos e interlocutores sociales— se hace necesaria, imprescindible e, incluso en la situación actual, urgente. Y esto último por un doble motivo. Por un lado, por la propia diversidad LGTBI, y, por otro, por el aumento alarmante de las agresiones, declaraciones y decisiones LGTBIfóbicas que, sin duda, se trasladan al ámbito de la empresa, pues, como se dijo al principio, ésta no es más que un trasunto de la realidad social. De ahí la importancia de instrumentos como la Estrategia para la Igualdad de las Personas LGTBIQ, con la que la Unión Europea intenta convertirse en abanderada mundial¹²³ de la defensa y reconocimiento de los derechos de estas personas. Sin embargo, no es suficiente, como en el caso de las empresas, con meras declaraciones institucionales y programáticas, hay que dar pasos reales y efectivos en la lucha contra la discriminación por razón de identidad sexual y/o de género.

Con todo lo dicho, hay que concluir, lamentablemente, que, en muchas ocasiones, esta política de diversidad e inclusión para los/as trabajadores/as LGTBI no es más que una mera campaña cosmética —es decir, el llamado *pinkwashing*—,¹²⁴ por lo que la ilusión generada por la misma se torna en desilusión.

VIII. BIBLIOGRAFÍA E INFORMES

- ACCENTURE, *Visible growth; invisible fears. Getting tu equal 2020: pride*, 2020.
- ADIM, *Inclusión de la diversidad sexual y de identidad de género en empresas y organizaciones*, 2009.
- CCOO, *Igualdad y política social*, 2016.
- CCOO, *Diversidad afectiva y sexual: una cuestión sindical*, 2017.
- CCOO, *Personas trans en el ámbito laboral*, 2017.
- CEO-CEPYME CANTABRIA, *Responsabilidad corporativa e integración de personas en riesgo de exclusión sociolaboral*, 2011.
- COMISIÓN DE EMPLEO Y ASUNTOS SOCIALES DE LA UNIÓN EUROPEA, *Informe aplicación de la Directiva 2000/78*, A8-0225/2019.

¹²³ Estrategia para la igualdad de las personas LGTBIQ, pp. 20-22.

¹²⁴ *Inclusión de la diversidad sexual...*, cit., p. 18.

- COMISIÓN EUROPEA, *Informe sobre la aplicación de la Directiva 2000/78*, COM (2021) 139 final.
- COMISIÓN EUROPEA, *Estrategia para la igualdad de las personas LGBTIQ*, COM (2020) 698 Final.
- COMISIÓN EUROPEA, *Manual de formación en gestión de la diversidad*, 2007.
- COMISIÓN EUROPEA, *The business case for diversity in the workplace: sexual orientation and gender identity*, 2016.
- FUNDACIÓN SERES, *Buenas prácticas en diversidad LGTBI*, 2017.
- Informe Variable D 2018, disponible en: www.intrama.es.
- 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*, 2017.
- MAIRAL MEDINA, Pilar y PIEDAD OSORIO, Luz, *Concepciones, actitudes y comportamientos respecto a la homofobia en el ámbito laboral de Coslada*.
- MANZANO BARRAGÁN, Iván, “La jurisprudencia del Tribunal Europeo de Derechos humanos sobre orientación sexual e identidad de género”, *Revista Española de Derecho Internacional*, LXIV/2, 2012.
- MARCO, Donatella di et al., *Experiencias lesbianas y Gays en el trabajo*, disponible en: <https://archivo.amecopress.net/-2020/pdf/experiencias-de-lesbianas-y-gays-en-el-trabajo.pdf>.
- MORALES ORTEGA, José M., “Nuevos fenómenos discriminatorios: homosexualidad y transexualidad”, *Relaciones Laborales*, núm. 18, 1999.
- NACIONES UNIDAS, *Conjunto de indicadores propuestos para el índice de inclusión LGTBI*, 2018.
- NACIONES UNIDAS, *Hacer frente a la discriminación contra las personas lesbianas, gays, bisexuales, trans e intersexuales. Normas de conducta para las empresas*, 2017.
- OIT, *La igualdad en el trabajo: un objetivo que sigue pendiente*, 2011.
- RED ACOGE, *IV Índice de la gestión de la diversidad y la inclusión*, 2019.
- REDI, *Memoria*, 2019.
- UGT, *Guía sindical sobre diversidad sexual y afectiva en el entorno laboral*, 2017.
- UGT, *Hacia entornos laborales inclusivos. La diversidad sexual, familiar y de género en el trabajo. Propuesta sindical*, 2020.
- Una cuestión de confianza: la visibilidad LGTB en el lugar de trabajo*, 2013.
- VENTOSA GARCÍA-MORATO, Montse, *Gestión de la diversidad cultural en las empresas*, 2012.