



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES

**Diversidad e Inclusión en Employer Branding: una
perspectiva desde la diversidad sexual y de género**

Autora: Ángela Arbás Sánchez

Directora: Marta Domínguez

Madrid

2023/2024

Resumen

La reducción de la piscina de talento a raíz de los cambios demográficos ha dificultado a las empresas la atracción y retención de talento. Como consecuencia, la resolución de este problema se ha convertido en una de las principales prioridades de las organizaciones, llevándolas a implementar técnicas nuevas y mejoradas de Employer Branding (estrategia a través de la cual las compañías crean y transmiten una imagen propia como un lugar de trabajo atractivo para atraer y retener talento). En vista de esta situación ante la que se encuentran las empresas, enfocarse en las nuevas generaciones que en el futuro próximo representarán una proporción considerable de la fuerza laboral se ha convertido en una necesidad. Estas generaciones tienen el mayor porcentaje de personas que se identifican como miembros del colectivo LGTB+ y priorizan los valores de la organización, así como su compromiso con la diversidad y la inclusión a la hora de tomar decisiones relativas a su carrera profesional. Debido a esto y a los beneficios que conllevan la diversidad e inclusión (tales como el aumento de la creatividad y la innovación, la mejora en la resolución de problemas y toma de decisiones y la reducción de las tasas de abandono laboral), crear un Employer Branding implicado y comprometido con la diversidad e inclusión sexual y de género es crucial para adaptarse a los cambios sociales y demográficos.

Palabras clave: Employer Branding, diversidad e inclusión sexual y de género, LGTB+, atraer y retener talento, impacto.

Abstract

The shrinking of the talent pool due to the demographic changes has made it harder for companies to attract and retain talent. As a result, solving this problem has become one of the organizations' top priorities, leading them to implementing new and improved techniques of Employer Branding (strategy by which companies create and portray an image of themselves as a desirable and appealing place to work in order to attract and retain talent). In light of this situation corporations face, aiming for the new generations that in the years to come will make up a significant percentage of the workforce has become a necessity. These generations have the highest percentage of openly identifying as LGBT+ individuals and prioritize the values of an organization as well as their commitment with diversity and inclusion when deciding about job opportunities. Because of this and because of the benefits proven to be linked with diversity and inclusion (such as enhancement of creativity and innovation, problem-

solving and decision-making improvement, and reduction of turnover rates), creating an Employer Branding attentive and committed with sexual and gender identity diversity and inclusion is crucial for adapting to the demographical and societal shifts.

Key-words: Employer Branding, sexual and gender identity diversity and inclusion, LGBT+, attract and retain talent, impact.

Índice

1.	Introducción	2
2.	Objetivos	3
3.	Metodología	4
4.	Marco teórico	5
4.1.	Employer Branding	5
4.1.1.	Qué es	5
4.1.2.	Cómo el EB puede beneficiar a la empresa.....	7
4.1.3.	Por qué el EB es importante en el contexto actual	8
4.2.	Diversidad e inclusión.....	9
4.2.1.	D&I sexual y de género.....	10
4.2.2.	Beneficios de la D&I en general y de la D&I sexual y de género en particular en la organización	12
4.2.3.	EB y D&I sexual y de género.....	15
5.	Cómo desarrollar un EB de D&I sexual y de género.....	18
5.1.	Evaluación.....	18
5.2.	Propuesta de valor al empleado.....	19
5.3.	Comunicación.....	22
6.	Discusión y conclusiones	24
7.	Referencia bibliográfica	26
8.	Anexos.....	32
8.1.	Anexo I. Población active según la generación.....	32

1. Introducción

De acuerdo con Matuska y Salek-Iminska (2014), “la diversidad es un término complejo y multidimensional”, lo que dificulta llegar a un consenso para su definición. Podemos encontrar, por tanto, que a lo largo de los años varios autores han intentado describir este término. Descrito por el Diccionario de la Real Academia Española (2014) como variedad o diferencia, Cox (1991) entiende la diversidad en el ámbito organizacional como “la variedad de identidades sociales y culturales entre personas que coexisten en un contexto concreto de mercado o empleo”. Cuando hablan de diversidad, DiTomaso y Parks-Yancy (2014) se refieren a las características demográficas y culturales que, dentro del contexto de unidades de trabajo en una organización, pueden ser distintivas o simbólicamente significativas para los miembros del grupo en cuanto a sus interrelaciones. Para comprender este fenómeno mejor se puede categorizar en dos dimensiones (Milliken y Martins, 1996): la diversidad observable o atributos fácilmente detectables, que comprende la raza, grupo étnico, edad y género; y la diversidad menos visible o atributos subyacentes, como la diversidad sexual y de género, situación socioeconómica o educación.

La diversidad es sinónimo de riqueza cultural, experiencias e ideas; es un fenómeno con un elevado potencial y que, por tanto, puede aportar mucho a las personas y a las empresas. Sin embargo, para que la diversidad tenga un impacto positivo en la organización no es suficiente con tener una plantilla de trabajadores diversa, sino que también es necesaria la inclusión de dicha diversidad (Ibikunle, 2021; O’Donovan, 2017) (entendiendo inclusión como la aceptación e integración de las diferencias individuales de los trabajadores en la cultura y socialización de la organización (Forbes Insight, 2011; O’Donovan, 2017)).

Numerosas son las investigaciones que han estudiado el impacto que tiene la diversidad e inclusión (en adelante D&I) en las empresas, en la satisfacción de sus empleados, su productividad y sus ganancias económicas. Una cultura de diversidad e inclusión en la organización aumenta el compromiso de los empleados, así como su autoestima, confianza y satisfacción laboral (Holmes et al., 2020; O’Donovan, 2017; Platania et al., 2022). Igualmente, favorece la atracción y retención de talento, la innovación y la creatividad y, por tanto, la productividad e incrementa la satisfacción del cliente (Hossain et al., 2019; O’Donovan, 2017). Por otro lado, unos niveles de D&I más bajos correlacionan positivamente con una baja satisfacción laboral, absentismo laboral y abandono de la empresa (Holmes et al., 2020).

Es por todo ello que en las últimas décadas las empresas han empezado a preocuparse más por la D&I, promoviendo ambientes más diversos y abogando por la D&I a través de sus

campañas publicitarias, programas u objetivos profesionales. Sin embargo, aunque hay variables como el género sobre las que se ha puesto un gran interés y ha habido muchos cambios, hay otras facetas de la diversidad que han recibido menos atención por parte de las organizaciones, como es la diversidad sexual y de género (o LGTB+) (BBVA, 2023; Confetto et al., 2023; Forbes Insight, 2011, Garg y Sangwan, 2021).

Por otro lado, el Employer Branding (en adelante EB) consiste en el conjunto de estrategias que pone en marcha una organización para crear su identidad como un excelente lugar de trabajo y, de este modo, atraer y retener talento (Guthridge et al., 2008; Jiménez, 2011). Este concepto apareció por primera vez en 1996 cuando Ambler y Barrow (1996) lo definieron como “el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificables en la compañía empleadora”, aunque no sería hasta el 2004 que el EB pondría un pie en España (Jiménez, 2011). En la actualidad, la importancia de estas técnicas reside en la necesidad y dificultad de reclutar nuevo talento como consecuencia de la disminución de la piscina de talento (Ployhart et al., 2017; Verma y Pandita, 2022).

Debido que los trabajadores miembros del colectivo LGTB+ y las nuevas generaciones ponen un gran peso en los valores de la organización para decidir donde trabajar y a la importancia que tiene para ellos la D&I, la influencia social, el comportamiento social responsable y los principios éticos (Deloitte, 2023a; Deloitte, 2023b; Diversity and Inclusion: Global Strategic Business Report, 2023 en Confetto et al., 2023), resulta necesario que las empresas desarrollen un EB y una cultura organizacional que refleje exactamente estos valores.

En consecuencia de lo anteriormente expuesto, este trabajo pretende traer el foco a esta dimensión, considerando no solo los beneficios que aporta sino también su relevancia en el contexto social y cultural actual. Con este objetivo en mente y teniendo en cuenta la literatura existente, se quieren plantear medidas y estrategias para conseguir una organización en la que la D&I sexual y de género forman parte de su cultura 0para atraer y retener el mejor talento.

2. Objetivos

En el presente trabajo se presenta como objetivo general estudiar de qué manera la D&I sexual y de género se relacionan con el mundo empresarial y la atracción y retención de talento. De manera más específica, se pretende:

1. Llevar a cabo una conceptualización del EB, explicando qué es y los elementos que lo componen para, posteriormente, realizar un análisis de los beneficios que el EB puede tener para la organización y su relevancia en el contexto actual.

2. Explicar qué son la diversidad y la inclusión, prestando especial atención a la D&I sexual y de género, así como a analizar el impacto que una cultura organizacional diversa e inclusiva puede tener en la empresa, ahondando en las posibles repercusiones de la D&I LGTB+ en concreto.
3. Exponer la relevancia de desarrollar un EB que muestre la promoción de la D&I sexual y de género en función de las demandas y tendencias demográficas, sociales y económicas de la sociedad actual.
4. Finalmente, se proponen medidas y estrategias para la elaboración de un EB que promueva y transmita la diversidad e inclusión sexual y de género en base a la bibliografía existente.

3. Metodología

Para la elaboración de este trabajo, se llevó a cabo una adaptación de la revisión sistemática siguiendo el método PRISMA como metodología cualitativa ya que esta permite un análisis más profundo de la interacción entre las variables estudiadas (EB y D&I). Esta adaptación implicó una búsqueda exhaustiva y revisión de la literatura existente acerca del EB, la D&I en el ámbito organizacional en general, y sexual y de género en particular, investigando acerca del impacto que puede tener en la empresa y la relación entre un EB diverso e inclusivo respecto al colectivo LGTB+ y la atracción y retención de talento.

Para realizar la búsqueda se emplearon las bases de datos pluridisciplinares *EBSCO*, *Google Scholar* y *Dialnet*. Se han empleado palabras clave específicas para abordar aspectos cruciales del Employer Branding, la diversidad y la inclusión en el ámbito empresarial, así como la retención de talento y la relación con el colectivo LGTB+ y las nuevas generaciones.

En total, se consultaron 92 fuentes de información, de los que finalmente 63 fueron considerados relevantes para la investigación y empleados. La documentación fue descartada en base a los siguientes criterios: no proporcionaban información relevante acerca del EB, su impacto o su relevancia; carecía de información referente a la relación entre la D&I en la empresa; debido a que la información no era relativa al vínculo entre la D&I sexual y de género y el mundo organizacional; por no tratar acerca de la relación entre las nuevas generaciones y la D&I sexual y de género; y por no proporcionar información acerca de las demandas de la sociedad actual y de las nuevas generaciones.

De las 63 fuentes, 35 eran artículos académicos, 3 libros, 1 Trabajo de Fin de Grado, 3 Trabajos de Fin de Máster, 1 publicación en un periódico y 1 publicación en LinkedIn. También se ha utilizado 1 entrada de un diccionario y 1 publicación en una página web, así como 15

informes elaborados por empresas dedicadas al asesoramiento y consultoría y por organizaciones internacionales, organismos gubernamentales y asociaciones dirigidas a la D&I en el contexto empresarial. Igualmente, se han usado 4 guías de buenas prácticas de organismos gubernamentales y ONGs dedicadas a la protección y defensa de los derechos de las personas del colectivo LGTB+.

4. Marco teórico

4.1. Employer Branding

4.1.1. Qué es

Descrito por primera vez por Ambler y Borrow (1996), el EB es una metodología aplicada en el mundo empresarial que aúna los recursos humanos y el marketing (Ahmed et al., 2022; Gilani y Cunningham, 2017). Con esta técnica la organización persigue distinguirse de las empresas rivales y crear una marca de sí mismas que las haga destacar y las vuelva más reconocibles como empleadores (Capital Humano, 2018; Mathew, 1996). De esta forma, pretende hacer de la compañía un lugar de trabajo atractivo para los empleados (EB interno) y los potenciales trabajadores (EB externo) y, por consiguiente, atraer y retener talento (Capital Humano, 2018; Guthridge et al., 2008; Jiménez, 2011).

Para ello, el EB pone en marcha una serie de estrategias con las que desarrollar una propuesta de valor que incluya las características y valores empresariales atractivos, así como las ventajas de formar parte de la organización, el ambiente laboral y oportunidades de desarrollo profesional. No basta con la creación de estos aspectos: la elaboración de un buen EB debe incorporar el cumplimiento de dicha propuesta y su comunicación a trabajadores actuales y potenciales (Mathew, 1996; Montes Adalid, 2021).

Teniendo en cuenta que el 75,41% (Capital Humano, 2018) de los empleados consideran que la imagen o marca de su organización es el segundo mayor atractivo que tiene su organización para trabajar en ella, resulta importante prestar atención a este aspecto e invertir en el desarrollo de un buen EB.

En la literatura se ha reconocido una serie de elementos que forman parte del EB de las empresas y que, por tanto, deben estar recogidas en su propuesta de valor (Ahmed et al., 2022, Gilani y Cunningham, 2017, Montes Adalid, 2021): la cultura e identidad de la organización, los valores de la compañía, el entorno laboral, las compensaciones y beneficios, y los programas de entrenamiento y formación.

La cultura e identidad de la compañía es entendida como uno de los pilares fundamentales del EB y que está muy ligado con los valores de la organización. De acuerdo con la teoría de la identificación organizacional (Gilani y Cunningham, 2017; Krywalski Santiago, 2020), crear una cultura de la que los trabajadores se sientan parte es fundamental para un mayor compromiso con la empresa y conseguir así tasas de productividad más altas (Gilani y Cunningham, 2017).

Es importante que los valores de la empresa sean claros y estén bien establecidos para poder transmitirlos y cumplirlos con eficacia. Cuando los valores y creencias de la compañía concuerdan con los de sus trabajadores, la identificación con la cultura organizacional y el compromiso aumentan, así como la satisfacción laboral y la motivación. Igualmente, cuando un potencial empleado siente que comparte con la compañía sus valores, la probabilidad de que busque empleo en ella incrementa (Ahmed et al., 2022; Gilani y Cunningham, 2017; Montes Adalid, 2021).

Respecto al entorno laboral, este incluye diversos aspectos como son las relaciones con los compañeros de trabajo (ambiente positivo y respetuoso), la disposición de las herramientas más avanzadas en el campo laboral en cuestión, la distribución espacial y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Para que los empleados se sientan más vinculados y comprometidos con la organización y su cultura, esta debe esforzarse en proporcionar un entorno laboral en el que se garanticen los elementos mencionados. De esta forma conseguirían aumentar la productividad y la retención de talento (Ahmed et al., 2022; Gilani y Cunningham, 2017).

Es especialmente relevante para los trabajadores actuales el elemento de compensaciones y beneficios, tanto económicos como emocionales y profesionales, puesto que incrementa la motivación y la satisfacción laboral y disminuye las tasas de abandono laboral. Los programas de entrenamiento y formación forman parte de los beneficios profesionales que la empresa puede ofertar a sus empleados. Este tipo de proyectos son evaluados positivamente por los trabajadores y aumenta el compromiso al sentirse incluidos en la empresa y su cultura desde el inicio de su actividad laboral, lo que a su vez se traduce en lealtad y mayor productividad (Ahmed et al., 2022; Gilani y Cunningham, 2017).

Para poder elaborar un mejor EB es recomendable conocer cuál es la percepción que tienen los trabajadores de la empresa, lo que incluiría saber su opinión acerca del entorno laboral, la impresión que tienen de la cultura y los valores organizacionales y cómo se sienten al respecto, y las compensaciones o beneficios que esperan obtener. La recogida de esta información se podría llevar a cabo a través de sistemas de feedback o evaluación anónimos.

De esta manera, la empresa puede hacerse consciente de sus puntos fuertes y los elementos a mejorar y trabajar para mantener lo que funciona y cambiar lo que no (Gilani y Cunningham, 2017).

4.1.2. Cómo el EB puede beneficiar a la empresa

Desde el origen del término EB son muchas las teorías e investigaciones que se han planteado acerca del impacto positivo que un buen EB tiene en una organización, poniendo énfasis en el adjetivo *buen*. Cualquier tipo de EB no es útil. Un EB que no es capaz de transmitir su propuesta de valor, uno que no refleja verdaderamente a la compañía sino que muestra una imagen falsa en función de lo que el mundo quiere ver o un EB que no se mantiene fiel a sus valores, no va a ser eficaz y no va a obtener los beneficios que a continuación se presentan.

Cuando un EB es efectivo consigue crear y comunicar de manera eficaz la cultura de la organización y logra que los trabajadores sientan un fuerte vínculo con dicha cultura. Gracias a esto, los empleados desarrollan mayor compromiso con la empresa, lo que aumenta la lealtad y disminuye la probabilidad de renunciar al puesto de trabajo, e incrementando asimismo la satisfacción laboral (Tanwar y Prasad, 2016). Esto, además de ser beneficioso en el marco de la productividad, también resulta positivo en la experiencia del cliente, quienes se vuelven más fieles a la marca y quedan más satisfechos por el servicio obtenido (Gilani y Cunningham, 2017; Rana et al., 2021; Tanwar y Prasad, 2016).

Igualmente, se ha observado que a través de un buen EB surgen entre empleado y empleador contratos psicológicos, siendo estos las expectativas u obligaciones implícitas que esperan el uno del otro (Eshoj, 2012). De no cumplirse dichas expectativas, la actitud de los empleados hacia la empresa se ve mellada y la probabilidad de abandonar el trabajo se vuelve mayor (Tanwar y Prasad, 2016). Cuanto mayores sean las expectativas que comprenden dichos contratos, mayor es la motivación, la lealtad y el compromiso que se tiene hacia la organización (Backhaus y Tikoo, 2004; Tanwar y Prasad, 2016).

Como se ha podido apreciar hasta ahora, otro de los beneficios del EB corresponde al aumento en el compromiso de los trabajadores de la compañía puesto que a mayor compromiso, son mayores los esfuerzos que ponen en marcha para alcanzar las metas establecidas por la empresa. Además, cuando existe un mayor compromiso con la compañía y sus objetivos la confianza y lealtad en la organización también incrementan, lo que disminuye las tasas de renuncia (Gilani y Cunningham, 2017; Tanwar y Prasad, 2016). De la misma manera que la satisfacción laboral aumenta el compromiso, el compromiso acrecienta la satisfacción laboral

creando un círculo vicioso que se retroalimenta y si se cuida bien tiene altos beneficios para la organización (Tanwar y Prasad, 2016).

Con una mayor satisfacción laboral y un mayor compromiso con la empresa, la productividad de los empleados se dispara y las tasas de renuncia se reducen (es decir, hay una mayor retención de talento), lo que resulta muy beneficioso económicamente para la compañía (Capital Humano, 2018; Gilani y Cunningham, 2017; Tanwar y Prasad, 2016). Además, también mejora la productividad en el área de la selección de personal, puesto que se consigue que soliciten empleo los perfiles que más identificados se sienten con la compañía y que más interesan a la empresa, ahorrando dinero en los procesos de selección de personal (Biswas y Suar, 2014, Capital Humano, 2018, Gilani y Cunningham, 2017, Schlager et al., 2011).

Una consecuencia esencial del EB y que puede pasar más desapercibida es la imagen que los propios trabajadores dan de la compañía: cuando estos están contentos con su empleo, es más probable que hablen bien de la marca con la que se sienten vinculados y que recomienden sus productos y servicios. De esta forma los propios trabajadores contribuyen a aumentar las ganancias económicas y a crear una imagen positiva de la organización y, por tanto, al EB (Hoelbeche y Matthews, 2012 en Gilani y Cunningham, 2017).

4.1.3. Por qué el EB es importante en el contexto actual

El escenario demográfico ante el que se encuentra España hoy en día es el de una pirámide invertida: cada vez la población jubilada es mayor y cada vez hay menos nacimientos y menos población juvenil en situación de empleabilidad. Esto hace que la piscina de talento disminuya considerablemente, aumentando la competencia entre las organizaciones para hacerse con el mejor talento (Gilani y Cunningham, 2017; Guthridge et al., 2008; Horstmann Sendagorta y Martín Rodrigo, 2017).

En la actualidad, el conocimiento mueve la economía, por lo que para crecer y obtener beneficios las empresas necesitan especialmente de perfiles conocidos como *trabajadores de conocimiento* (Horstmann Sendagorta y Martín Rodrigo, 2017). Estos perfiles llegan a triplicar los beneficios producidos por otros tipos de empleados (Guthridge et al., 2008). Su valor reside en su capacidad para adquirir, gestionar y analizar conocimiento y crear ideas creativas (Guzmán Mercado, 2022).

El crecimiento de la piscina de este tipo de talento difiere según el autor: de acuerdo con Guthridge et al. (2008), este tipo de trabajadores se está multiplicando; sin embargo, Rana et al., (2021) recogen que la escasez de talento en la actualidad es especialmente notable en los perfiles de conocimiento. Independientemente de quienes tengan razón, es un hecho que la

demanda de estos perfiles está a la alza y que cada vez es más complicado captar este talento (Horstmann Sendagorta y Martín Rodrigo, 2017; Rana et al., 2021).

Además de por cuestiones demográficas, la atracción y retención de talento se dificulta cada día más debido a que en estos tiempos los empleados tienden a comprometerse menos con la empresa, siendo mucho más propensos a cambiar de trabajo al cabo de unos años (Guthridge et al., 2008; Horstmann Sendagorta y Martín Rodrigo, 2017).

Otro aspecto del que difieren las nuevas generaciones de las anteriores es en los elementos que buscan en una empresa y que les atrae a ellas. La generación Y (nacidos entre 1980 y 1994), comúnmente conocidos como *millennials*, están más interesados en empleos significativos y flexibles, que les proporcione cierta libertad profesional y un buen equilibrio con su vida personal (Guthridge et al., 2008; Horstmann Sendagorta y Martín Rodrigo, 2017). La generación Z (nacidos entre 1995 y 2010) por su parte, tiene preferencia por trabajos estables frente a salarios altos, por ambientes diversos e inclusivos y por empresas con gran honestidad e integridad, dándole especial importancia a la ética, las prácticas y el impacto social de la organización (Pandita, 2021).

Debido a lo anteriormente expuesto, las compañías deben adaptar sus EB a las demandas y tendencias demográficas así como sociales y económicas (Guthridge et al., 2008) para crear una marca con la que se identifiquen empleados actuales y potenciales y de este modo poder atraer y retener más y mejor talento.

4.2. Diversidad e inclusión

En el contexto organizacional, la diversidad comprende el conjunto de rasgos demográficos, sociales y culturales que construyen una pluralidad de identidades que coexisten en dicho ámbito laboral y que pueden influir significativamente en las relaciones dentro del grupo (Cox, 1991; DiTomaso y Parks-Yancy, 2014; Platania et al., 2022). Se trata de un término multidimensional (Matuska y Salek-Iminska, 2014) donde se pueden distinguir dos categorías: la diversidad observable, comprendida por aquellos rasgos más perceptibles (la raza, grupo étnico, edad y género), y la diversidad menos observable, conformada por aquellos atributos más subyacentes (como la situación socioeconómica o la educación). La diversidad sexual y de género entraría dentro de este último grupo debido a que las personas pueden decidir la medida en la que transmiten a los demás esta parte de su identidad (Milliken y Martins, 1996).

En los últimos años la preocupación por la diversidad ha aumentado, provocando un incremento en la búsqueda de esta en distintos ámbitos, incluido el organizacional. Como consecuencia de ello, dentro de las empresas se ha promovido la gestión de la diversidad. La

gestión de la diversidad es una estrategia que abre la puerta a trabajar en qué consiste la diversidad y que proporciona a los trabajadores pertenecientes a minorías programas de mentoría, planificaciones laborales más flexibles o formaciones, entre otros beneficios. Sin embargo, este tipo de ayudas pueden marcar más las diferencias, generar crispaciones entre los trabajadores y promover la exclusión al ser percibidas por los no-beneficiarios como ajustes que favorecen más a unos grupos que a otros. La gestión de la diversidad es una estrategia útil y necesaria pero que ignora las dinámicas de la exclusión y sus efectos, por lo que por sí sola su efectividad se ve reducida y puede incluso ser perjudicial (Cox y Blake, 1991; Sabharwal, 2014; Yadav y Lenka, 2020).

Por ello, para que la empresa pueda beneficiarse de todas las ventajas que trae consigo la diversidad (Beneficios) es fundamental perseguir su inclusión. Si bien es cierto que la gestión de la diversidad contribuye a la inclusión, no es más que el primer paso. Debido a esa razón la empresa debe implicarse más en la armonización y gestión de las diferencias entre los empleados para eliminar las barreras a fin de alcanzar su máximo rendimiento, incrementar su participación en la toma de decisiones y asegurar el logro de las metas de la organización (Ibikunle, 2021; Sabharwal, 2014; O'Donovan 2017). Así, no son los empleados los que se adaptan a la cultura de la organización, sino la empresa y su cultura la que se adapta a la pluralidad y diferencias que conllevan una plantilla diversa (O'Donovan 2017; Pless y Maak, 2004). En este continuo proceso de inclusión es importante que se deje atrás el lema “trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti” y que se adopte, por el contrario, una visión distinta en la que la máxima sea “trata a los demás como ellos quieren ser tratados” (Mor Barak, 2000).

Se ha de tener en cuenta que se requiere en todo momento de la participación de todos los trabajadores, lo que incluye el apoyo de los altos cargos para conseguir una organización diversa e inclusiva (Holmes et al., 2020). Es decir, los gerentes y directores deben participar de manera proactiva promoviendo el ambiente inclusivo y movilizando a los empleados para que participen e influyan en decisiones del grupo de trabajo (Sabharwal, 2014; O'Donovan 2017). También es importante tomar en consideración que la gestión de la diversidad no es un protocolo que se aplique de manera puntual e invariable en toda la empresa, sino que debe estar en constante revisión y aplicación, adaptándolo a los distintos contextos y departamentos (O'Donovan 2017).

4.2.1. D&I sexual y de género

Cuando se habla de D&I sexual y de género se hace referencia a la D&I de personas pertenecientes al colectivo LGTB+. Cada una de las letras de la sigla LGTB+ representa a un

grupo de personas cuya orientación sexual o identidad de género no es la normativa (siendo la orientación sexual normativa la heterosexual, y el cisgénero en cuanto a la identidad de género): lesbianas, gays, bisexuales y transexuales. También son parte del colectivo otras identidades y orientaciones aunque no se recojan en las siglas LGTB+, como pueden ser la *queer*, la intersexual o la asexualidad. Es por esto que también es común encontrar otras formas de representar al colectivo, como LGTBI o LGTBIQ+.

De manera general se puede decir que en las siglas se distinguen, por un lado, las orientaciones sexuales y por otro, las identidades de género. Dentro de la orientación sexual se encuentran las lesbianas, gays y bisexuales, además de otros menos conocidos como la pansexualidad (atracción hacia otras personas con independencia de su identidad de género) y la asexualidad (ausencia de atracción sexual hacia los demás). Los gays son los hombres que sienten atracción sexual, emocional y/o romántica hacia otros hombres, y las lesbianas son las mujeres que se sienten atraídas sexual, emocional y/o románticamente hacia otras mujeres (Boroughs et al., 2015; SAGE, 2014).

En cuanto a las personas bisexuales, estas son aquellas que sienten atracción sexual, emocional y/o romántica hacia más de un género, es decir, hacia mujeres, hombres y otras identidades de género no binarias. Dicha atracción no tiene por qué sentirse en la misma intensidad para cada de género¹ (Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, 2022). A partir del modelo judeocristiano implantado durante la edad media se empezó a desarrollar en la cultura española y occidental un concepto binario del género. De acuerdo con esta concepción, las personas sólo pueden ser mujeres u hombres y su identidad de género debe coincidir con su sexo, el cual viene determinado por los genitales, los cromosomas y las hormonas (lo que se denomina cisgénero). Sin embargo, la existencia de diferentes culturas en las que se reconocen más de dos géneros (como la cultura de los bugis, en la isla Célebes (Stables, 2021), los “dos espíritu” en los nativos americanos (Indian Health Service, s.f.), o, incluso, los vikingos (Ramirez, 2022)) ponen en duda esta percepción y demuestra que el género no es binario.

Relacionado con esto, las personas transexuales o transgénero son aquellas cuya identidad de género no se corresponde con el sexo que le fue asignado al nacer, pudiendo identificarse además con un género no binario (no se identifican ni con el género masculino ni con el femenino. Sería una persona transexual no binaria) (Boroughs et al., 2015). Para que una

¹ Por ejemplo, un hombre puede sentirse atraído en la mayor parte de los casos hacia otros hombres y de vez en cuando hacia mujeres.

persona sea transexual no es necesario que haya pasado por un proceso de hormonización, intervenciones quirúrgicas o el cambio legal de su nombre (SAGE, 2014).

Es importante anotar que la orientación sexual e identidad de género no son mutuamente excluyentes, de manera que una persona que no es heterosexual puede ser a su vez transexual (Boroughs et al., 2015).

Al contrario que otras diversidades como la étnica, la generacional o la de capacidades, de acuerdo con el informe elaborado por Forbes Insight (2011), la diversidad sexual y de género es la segunda diversidad a las que las compañías prestan menos atención y recursos. Entre las empresas españolas la situación no es mejor: menos del 20% cuentan con programas de diversidad sexual y de género (BBVA, 2023). Además, a partir del estudio llevado a cabo por Garg y Sangwan (2021) se puede observar como la diversidad LGTB+ en el contexto organizacional ha sido la menos investigada. Estos datos coinciden con lo observado en su estudio por Confetto et al. (2023).

En una sociedad en la que la aceptación, inclusión y celebración de la diversidad sexual y de género cada vez son mayores y la exploración de esta parte de la identidad está cada día más normalizada, se hace necesario prestar más atención al colectivo en el mundo organizacional.

4.2.2. Beneficios de la D&I en general y de la D&I sexual y de género en particular en la organización

Puesto que para beneficiarse de las ventajas que la diversidad y la gestión de la diversidad pueden proporcionar se requiere de inclusión, en este trabajo se va a hablar de los beneficios de la D&I de manera conjunta.

Desde el aumento en interés por la D&I en el mundo organizacional son varios los estudios que han tenido como objeto el análisis del impacto de la D&I en la empresa. Así, se ha observado que la D&I trae consigo grandes beneficios siempre que sea adecuadamente gestionada.

Conforme al estudio de O'Donovan (2017), la D&I influye en las relaciones interpersonales de los trabajadores así como en la autopercepción. Por un lado, fortalece el vínculo entre los empleados, generando mayor cohesión y sentimiento de pertenencia. Consecuentemente el clima laboral es más positivo, motivando a los trabajadores y reduciendo las dificultades con los distintos departamentos y equipos y aumentando la eficacia del funcionamiento entre estos. Por otro lado, aumenta la autoestima de los empleados y su percepción acerca de sus habilidades, mejorando su desempeño. Gracias a estos dos factores la

satisfacción laboral y moral de los trabajadores también aumenta. Todo ello a su vez favorece el rendimiento de los empleados y su productividad (O'Donovan 2017). Además, la D&I aumenta el compromiso y la lealtad de los empleados con la compañía y con su propio trabajo, lo que a su vez reduce el absentismo y abandono laboral (O'Donovan 2017; Platania et al., 2022).

La variedad de perspectivas, ideas y experiencias que conlleva una plantilla con D&I impulsa la innovación y la generación de ideas, sobre todo las relacionadas con productos y metodología. Además, genera un ambiente en el que los empleados pueden aprender de sus compañeros y desarrollar nuevas habilidades (Cox y Blake, 1991; Forbes Insight, 2011; O'Donovan, 2017). A su vez, esto favorece la resolución de problemas ya que a partir de la heterogeneidad de experiencias se pueden derivar soluciones distintas pero igualmente efectivas (Cox y Blake, 1991).

Al llevar a cabo prácticas de D&I los empleados se sienten más valorados, respetados y apoyados, lo cual incide positivamente en su rendimiento (Cox y Blake, 1991; Forbes Insight, 2011; O'Donovan, 2017; Pless y Maak, 2004). Esto también aumenta los sentimientos de lealtad y compromiso hacia la empresa, lo que incrementa la productividad (O'Donovan, 2017). La productividad también crece gracias a la pluralidad de ideas y experiencias que, tal y como se explicó anteriormente, incrementa la innovación (Cox y Blake, 1991). Además de lo ya expuesto, de acuerdo con el informe elaborado por Forbes Insight (2011), aquellas organizaciones con una plantilla diversa e inclusiva toman mejores decisiones.

La D&I también puede tener un impacto en la satisfacción de los clientes puesto que no solo amplía la red de potenciales clientes, sino que también favorece una mayor concienciación a la hora de crear productos y servicios, de manera que estos se puedan adaptar mejor a las diferentes culturas y perfiles demográficos. Cuando las distintas identidades se sienten incluidas y valoradas se abre un espacio para el diálogo acerca de sus culturas, propiciando intercambios culturales y permitiendo a la organización un mayor conocimiento al respecto (Cox y Blake, 1991; Forbes Insight, 2011; O'Donovan, 2017).

Asimismo, la D&I no sólo aumenta el rendimiento económico de las organizaciones a través de una mayor innovación, compromiso y, en general, productividad, sino que además reduce los gastos de la compañía al disminuir las tasas de baja laboral, absentismo y rotación (O'Donovan 2017; Pless y Maak, 2004).

No obstante, hay estudios que asocian la diversidad con un mayor rechazo o sentimientos negativos hacia la organización y reducciones en la eficacia y productividad

(Platania et al., 2022; Yadav y Lenka, 2020). Esto puede deberse a lo explicado anteriormente: sin una adecuada gestión e inclusión de la diversidad, los resultados de la diversidad en la empresa pueden ser adversos. Por tanto, debido a que la D&I trae consigo tantos beneficios, ante las posibles dudas que puedan generar estas investigaciones conviene analizar si esos resultados negativos se mantienen cuando se llevan a cabo programas de inclusión adecuados.

Como se mencionó anteriormente, la cantidad de estudios acerca de la diversidad sexual y de género en el ámbito organizacional es limitado, y todavía es más reducido el número de investigaciones que analizan el impacto de la diversidad LGTB+ en la empresa. En estos se ha observado que, al igual que con la D&I en términos general, cuando la organización promueve la D&I sexual y de género la innovación y efectividad aumentan (Hossain et al., 2020).

En su investigación, Lonnemann (2021) estudió de qué manera tener una actitud de aliado con el colectivo LGTB+ puede influir en la organización. Ser aliado significa tener una actitud de comprensión, apoyo hacia y defensa de las personas del colectivo LGTB+ sin formar parte de este y conlleva la aceptación e integración de las diferencias individuales, es decir, la inclusión (O'Donovan, 2017). Lonnemann (2021) observó que tener esta actitud de aliado y, por tanto, tener D&I sexual y de género aumenta el sentimiento de unidad y pertenencia al grupo y a la empresa, pudiendo llegar a sentirse más identificados con ella. Como consecuencia, las conductas de ciudadanía organizativa (CCO) emitidas por los empleados es mayor. Además, tener un ambiente de D&I sexual y de género aumenta la satisfacción laboral y el bienestar psicológico, dos elementos que favorecen la emisión de CCOs.

En este sentido, las CCO son aquellos comportamientos ejecutados por los empleados que no están relacionados con sus tareas o trabajo pero que repercuten a este y a la compañía. Ejemplos de estas conductas serían el altruismo, la lealtad, la deportividad y demás comportamientos prosociales. Las CCO hacen que los empleados estén más entregados a su trabajo, hecho que además de aumentar la competitividad de la empresa incrementa la eficacia de dichos trabajadores (Lonnemann, 2021). Genera además mayor satisfacción laboral y sentimientos de equidad, aumentando a su vez la productividad (Tanwar y Prasad, 2016). El impacto de las CCOs también se refleja en cifras más bajas de abandono y absentismo laboral (Lee Badgett, 2013). A partir de esto se puede derivar que la D&I sexual y de género, al incrementar la emisión de CCOs, es beneficiosa para la organización.

Con anterioridad se ha hablado acerca de cómo la D&I en una empresa puede beneficiar a esta debido a que permite comprender mejor y más a fondo a los clientes pertenecientes a minorías, y el caso del colectivo LGTB+ no es una excepción (Lee Badgett et al., 2013; Sengar

et al., 2021). Además, tener D&I sexual y de género y apoyar al colectivo de manera pública atrae a un mayor número de potenciales clientes, sobre todo pertenecientes al colectivo (Sengar et al., 2021).

Cuando la organización no promueve la D&I los empleados de las minorías pueden sentirse excluidos y rechazados, lo que puede dar pie a problemas de salud y, consecuentemente, bajas laborales, lo que a su vez genera costes para la empresa. Asimismo, cuando las compañías son más inclusivas con respecto al colectivo LGTB+, los trabajadores tienen una mejor salud mental y mayor satisfacción laboral. Este clima también facilita que los miembros del colectivo LGTB+ no tengan que esconder una parte de su identidad, hecho que también tiene un impacto positivo en la organización, puesto que estos trabajadores se sienten menos distraídos, menos cansados, más sociables y más satisfechos con su trabajo, repercutiendo esto en su eficacia y productividad (Lee Badgett et al., 2013; Powers, 1996).

4.2.3. EB y D&I sexual y de género

Como se ha expuesto con anterioridad (Por qué el EB es importante en el contexto actual), debido a la reducción en la piscina de talento existe una alta competitividad entre las organizaciones para reclutar y mantener al mejor talento. Por ello, es necesario que las empresas diseñen un EB que se adapte a las demandas y tendencias de la sociedad actual, siendo una de estas demandas la D&I sexual y de género.

Para los miembros del colectivo LGTB+ trabajar en una empresa con D&I sexual y de género es importante a la hora de decidir dónde quieren trabajar así como para decidir acerca de su continuación en dicha compañía. Según el informe elaborado por Deloitte (2023a) acerca de la inclusión laboral del colectivo LGTB+, antes de solicitar un puesto de trabajo, el 60% de los trabajadores miembros del colectivo se informaron acerca del compromiso de la empresa con la D&I sexual y de género, siendo estos datos respaldados por el informe de BBVA (2023).

De acuerdo con Deloitte (2023a), el tercer factor más importante a la hora de decidir donde trabajar para esta población es el compromiso de la compañía con la D&I LGTB+. Además, la diversidad de la plantilla es el factor decisivo principal para el 69% de las personas que forman parte del colectivo. De acuerdo con este mismo informe, un tercio de los encuestados estaban buscando cambiar de empleo a otro con mayor D&I sexual y de género. Esto muestra la importancia de contar con esta dimensión de D&I y con un EB que transmita y fortalezca la cultura empresarial diversa e inclusiva.

Anteriormente se han explicado las repercusiones negativas que tiene sobre la empresa el que las personas del colectivo escondan esta parte de su identidad (lo que comúnmente se

conoce como “estar dentro del armario”). Teniendo en cuenta que el 62% de los trabajadores LGTB+ en España no se sienten lo suficientemente cómodos o seguros para hacer pública su orientación sexual o identidad de género en el trabajo (BBVA, 2023), hay algo que las empresas no están haciendo bien y ello va a afectarles directamente.

Sin embargo, estas consecuencias pueden evitarse cuando la organización es diversa e inclusiva con el colectivo LGTB+ puesto que se perseguiría acabar con las causas que las provocan. Los motivos que les inducen a esconder esta parte de sí mismos son fundamentalmente dos: el temor a sufrir algún tipo de trato diferenciado o discriminatorio y el miedo a que su orientación sexual o identidad de género pueda repercutir negativamente en su carrera profesional (BBVA, 2023; Deloitte, 2023a) (esta última idea es mantenida por el 50% de los miembros del colectivo LGTB+, de acuerdo con el informe de Abad y Gutiérrez (2023)). La actitud de aliado y la presencia de trabajadores senior pertenecientes al colectivo LGTB+ son dos factores que aumentan la comodidad de los trabajadores para hacer pública su orientación sexual o identidad de género (Deloitte, 2023a).

La discriminación en el entorno laboral es un asunto preocupante, puesto que el 42% de los trabajadores miembros del colectivo afirman haber sido víctimas de tratos discriminatorios en el trabajo. Estas conductas incluyen bromas o comentarios indeseados de naturaleza sexual, comentarios despectivos debido a su orientación sexual o identidad de género y ser subestimados o tratados con condescendencia por el mismo motivo (BBVA, 2023; Deloitte, 2023a). En el caso de las personas transexuales hay que añadir que se refieran a ellos con un género diferente al de su identidad² o por su deadname, es decir, su nombre de nacimiento o un nombre anterior al actual³, lo que implica referirse a ellos con un género distinto a aquel con el que se identifican (Deloitte, 2023a).

Además de las propias conductas discriminatorias, también son preocupantes las razones por las que casi la mitad de los que las sufren no lo denunciaron dentro de la organización. Los tres motivos principales son el pensar que su queja no sería tomada en serio, que reportarlo empeoraría la situación o la falta de confianza en la compañía para poner en marcha acciones para resolverlo (Deloitte, 2023a).

² Por ejemplo, si para referirse a Clara, una mujer transexual, en lugar de usar los pronombres de “ella” usan los de “él”: ‘Fue él (refiriéndose a Clara) quien me explicó el objetivo de la formación’.

³ Siguiendo con el ejemplo anterior, si a Clara al nacer sus padres le pusieron el nombre Pedro, llamarla por su deadname implicaría referirse a ella como Pedro, a pesar de saber que se llama Clara.

Por otro lado, no existen investigaciones acerca del porcentaje de la población activa que compone la Generación Z en España. Sin embargo, sí que se han llevado a cabo estudios en Estados Unidos (Gómez et al., 2020) y Australia (McCrindle, 2023). Según las estimaciones elaboradas por Gómez et al. (2020), para el año 2025 la generación Z conformaría el 15% de la fuerza laboral estadounidense, mientras que los *millennials* y la generación X (1965-1979) integrarían el 40% y el 30% respectivamente. Para el 2030, conforme a sus cálculos la generación Z pasaría a comprender el 25% de la población activa. Por el contrario, de acuerdo con el informe elaborado por McCrindle (2023), en Australia la generación Z conforma el 27% de la fuerza laboral y de aquí a 11 años este porcentaje aumentará hasta el 31%. Comparativamente, la generación de los *millennials* integra el 34% de la población activa y la generación X, el 27% (Gráfico 1).

Aunque los resultados varían entre países, estos datos pueden resultar útiles para tener una noción acerca del gran peso que tiene la generación Z en el contexto laboral actual y que va a tener en los años venideros. Por ello, los resultados destacan la importancia de que las empresas adopten nuevas medidas para resultar atractivas para esta nueva generación, puesto que ya está incorporándose al mundo laboral y cada vez conformarán un mayor porcentaje de la población activa.

Para poder hacer esto es necesario comprender qué aspectos les resultan atractivos en una empresa. Para la generación Z los valores de la organización tienen una gran importancia a la hora de tomar decisiones que afecten a su vida profesional. Además, consideran que las empresas deberían abordar problemáticas sociales como la desigualdad, aspecto que comparten con los *millennial* (Deloitte, 2023b; Lukic et al., 2023).

La D&I son dos aspectos que la generación Z tiene muy en consideración a la hora de escoger un empleador (Diversity and Inclusion: Global Strategic Business Report, 2023 en Confetto et al., 2023; Pandita, 2021). Tanto es así que más del 90% de esta generación prefieren empleadores que promuevan la D&I (Lukic et al., 2023; Pandita, 2021). Es importante resaltar que para ellos no es suficiente que la compañía transmita una imagen de D&I: exigen que las organizaciones sean sinceras al respecto y que estos valores realmente formen parte de la cultura de la empresa de manera activa e íntegra (Pandita, 2021).

Todo esto apunta a la tendencia que debería seguir el mundo empresarial: la promoción de la D&I de forma honesta y real, que tenga un auténtico impacto. Más específicamente, le tiene que dar una mayor importancia al fomento de la D&I sexual y de género, estando esto fundamentado por los datos que se exponen a continuación.

La generación Z, comparada con las anteriores, es la que más volcada y preocupada está por problemáticas sociales como son las relativas al colectivo LGTB+ (Pandita, 2021). Además, esta generación tiene una visión de la sexualidad menos binaria (es decir, heterosexual): el porcentaje de personas que se considera estrictamente heterosexual es menor (66%) con respecto a otras generaciones como los *millennial* (85%) y los generación X (88%). Igualmente, el número de personas que conocen a alguien que emplea términos no-binarios también ha aumentado en la generación Z (56%) en comparación con los *millennial* (45%) (Duffy et al., 2018). A partir de esta información se puede deducir que el número de personas pertenecientes al colectivo LGTB+ es mayor en esta nueva generación que en las anteriores.

Debido a todo lo expuesto, se hace necesario crear una cultura organizacional que resulte atractiva tanto para las nuevas generaciones como para los miembros del colectivo LGTB+ independientemente de su edad. Además de la creación de esta cultura, también es fundamental la comunicación efectiva de esta con los trabajadores actuales y potenciales de la empresa, lo cual se consigue a través del EB, permitiendo mejorar la marca de la empresa (BBVA, 2023; Pless y Maak, 2004; Sengar et al. 2021) e incrementando así su atracción y retención de talento. Esto es especialmente importante si se tiene en cuenta que las nuevas generaciones buscan información relativa a las compañías, su cultura, sus valores y ética y su impacto social previo a solicitar un trabajo (Confetto et al., 2023; Pandita, 2021).

5. Cómo desarrollar un EB de D&I sexual y de género

5.1. Evaluación

Una parte fundamental en la elaboración de una propuesta de EB es la evaluación de la situación de las personas del colectivo LGTB+ en la empresa. Estas evaluaciones no se limitan a medir el impacto de la cultura organizacional, sino que van más allá. Las evaluaciones pueden dividirse en dos categorías: a) previa a la aplicación de medidas y posterior a esta, y b) cuantitativa y cualitativa.

La primera categoría es muy importante para poder conocer la situación de D&I sexual y de género en la empresa antes de la aplicación de medidas y cómo es la experiencia de los trabajadores parte del colectivo como empleados de la organización. Esta evaluación es útil ya que va a informar acerca del punto de partida permitiendo diseñar medidas más y mejor adaptadas a la compañía y, por tanto, facilita la consecución de objetivos. Una vez puestas en marcha las medidas para promover la D&I sexual y de género, es fundamental realizar una evaluación para conocer de qué manera están siendo efectivas y cuál está siendo su impacto (Cox y Blake, 1991; Pichardo Galán et al., 2019). Hay que tener en cuenta que estas

evaluaciones deben hacerse con periodicidad (anualmente, por ejemplo) para saber la eficacia e impacto a largo plazo de las propuestas y poder modificarlas y adaptarlas según sea necesario.

Estas evaluaciones pueden ser cualitativas o cuantitativas, si bien para poder conocer con la mayor profundidad y detalle posible la realidad de la organización es mejor aplicar ambos. A través de los indicadores cuantitativos se pueden recoger datos numéricos y estadísticos relacionados con la D&I sexual y de género. Ejemplos de esto serían el porcentaje de asistencia y participación en los programas de formación relativa a este tipo D&I, el número de denuncias por discriminación o acoso con razón de la orientación sexual y/o identidad de género o el número de actividades promovidas por las redes de aliados y personas LGTB+. Gracias a los indicadores cualitativos la organización puede obtener información más profunda y descriptiva, complementando los resultados obtenidos a través de evaluaciones cuantitativas (Fernández Herraiz, 2019; Houdart, 2019; Pichardo Galán et al., 2019).

El anonimato de las respuestas debe garantizarse y comunicarse a los encuestados para que se sientan cómodos y seguros de contestar con honestidad. Además, se debe informar acerca de la naturaleza y propósito de la encuesta para garantizar la participación consciente y voluntaria de los trabajadores (Pichardo Galán et al., 2019).

A la hora de desarrollar y aplicar las evaluaciones es muy importante tener en cuenta no sólo el conjunto del colectivo LGTB+, sino también cada uno de los grupos que lo conforman (Fernández Herraiz, 2019; Pichardo Galán et al., 2019). Aunque todos tienen experiencias comunes, cada grupo tiene necesidades y desafíos diferentes a los que hay que prestar atención. De esta forma, por ejemplo, las personas bisexuales se enfrentan a una realidad diferente a la que pueden hacer otros grupos del colectivo debido a que desafían la perspectiva monosexual⁴ con la que se entiende la sexualidad en la cultura occidental, pudiendo sufrir rechazo tanto fuera como dentro del colectivo. Las personas transexuales también tienen que hacer frente a dificultades distintas a las del resto de grupos LGTB+ y, sobre todo, las mujeres transexuales debido al carácter interseccional de la discriminación y opresión que sufren por ser mujeres, por un lado, y por no ser cisgénero, por otro (Pichardo Galán et al., 2019; Slade, et al., 2021)

5.2. Propuesta de valor al empleado

Una vez realizada la evaluación y habiendo establecido unos objetivos en base a los resultados, se procede a la elaboración de la propuesta de valor al empleado (EVP por sus siglas en inglés – *Employee Value Proposition*). Esta propuesta de valor conforma los beneficios que

⁴ Monosexual se refiere a la atracción hacia un único género (Jaeger et al., 2019).

la organización ofrece a sus trabajadores, los cuales pueden ser tangibles (como el salario) o intangibles (tal como la cultura organizacional o el ambiente laboral). Dentro del EVP se encuentra la visión de valores de la empresa y la cultura de la organización y es fundamental que dicha cultura esté alineada con los valores para transmitir un mensaje de honestidad e integridad – dos aspectos muy relevantes a la hora de construir un EB de D&I (Pless y Maak, 2004). De esta manera, si la diversidad, la inclusión, la equidad, la visibilidad y el apoyo a la comunidad LGTB+ constituyen parte de los valores de la empresa, es necesario que estos se vean reflejados en las propuestas de la compañía.

Con la aprobación de la Ley 4/2023 del 28 de febrero (comúnmente conocida como la Ley Trans) se establece la obligatoriedad para las empresas con más de 50 trabajadores de crear y aplicar un Plan de Igualdad LGTB+. Este plan debe ser independiente, es decir, no puede recogerse dentro de un protocolo previo como el Plan de Igualdad de la Mujer. Además, su desarrollo tiene que ser colectivo, de manera que debe elaborarse en conjunto entre altos cargos de la organización y sus empleados. Debido a que esta ley establece una serie de requisitos para las organizaciones (como la existencia de un protocolo contra el acoso y la violencia, la formación de trabajadores o el desarrollo de una cultura organizacional que promueva la D&I) (Thibault Aranda, 2024), puede emplearse como base para la elaboración de la propuesta de valor.

Una iniciativa para la elaboración de la EVP es la creación e implementación de un protocolo que proteja a los empleados LGTB+ de conductas discriminatorias, acoso y violencia laboral. Además de su creación, es necesario informar a los trabajadores acerca de la existencia de esta medidas (Deloitte, 2023b; Fernández Herraiz, 2019; Slade et al., 2021). Sin embargo, la creación de esta reglamentación no es suficiente para crear un EB que promueva la D&I sexual y de género; de hecho, podría ser percibido como una falta de compromiso real y de un mero cumplimiento de la normativa legal establecida por el gobierno (Pless y Maak, 2004). Es por ello por lo que la propuesta de valor al empleado debe recoger, además, otras medidas.

Una propuesta eficaz en el ámbito de la D&I es la oferta de sesiones formativas y de sensibilización (Fernández Herraiz, 2019; Pichardo Galán et al., 2019). De este modo se reconocería la realidad del colectivo LGTB+ y se mostraría a los empleados distintas formas de percibir la realidad, favoreciendo una cultura de D&I (Pless y Maak, 2004). Uno de los objetivos de estas sesiones debe ser la capacitación de los empleados para identificar y afrontar situaciones de acoso laboral hacia compañeros del colectivo (Deloitte, 2023b). También incluiría información relativa a prejuicios inconscientes que pueden pasar más desapercibidos

pero que son igualmente importantes. Otros objetivos de la formación pueden incluir: educar acerca de la terminología y los significados, el lenguaje inclusivo y cómo aplicarlo, e informar sobre los aspectos que afectan al colectivo LGTB+ y a cada uno de los grupos que lo integran. A la hora de ofertar estas formaciones es muy importante que se propongan como recurso optativo, puesto que establecerlos como obligatorios puede tener un impacto negativo (Fernández Herraiz, 2019). Especialmente importante es la formación del departamento de recursos humanos, de los jefes de equipo y de los gerentes (Pichardo Galán et al., 2019).

El uso de lenguaje inclusivo es una buena medida para crear un ambiente de D&I sexual y de género. Hay tres tipos de lenguajes inclusivos: el no sexista (no incluye a las personas no binarias. Ej., tod@s), el de primera generación (ej., todxs) y el de segunda generación (que surge para solventar la difícil pronunciación del lenguaje inclusivo de primera generación. Ej., todes). Debido a la polémica que genera el lenguaje inclusivo de segunda generación, la ONG COGAM (Lázaro, 2021) recomienda que se emplee principalmente cuando alguien lo solicite. Además, para poder hacer uso de un lenguaje inclusivo sin tener limitaciones de pronunciación o controversia, sugieren el uso de términos que en lugar de referirse a la persona hagan referencia al conjunto de personas: la dirección en lugar de los jefes, por ejemplo. El lenguaje inclusivo debería usarse tanto en el trato diario con los trabajadores como en las comunicaciones externas, con clientes o con las instituciones y organizaciones con las que colabore.

La creación de una red de empleados LGTB+ y aliados es otra medida que se puede poner en práctica. Es imprescindible que este grupo esté conformado por directores y ejecutivos además de trabajadores para conseguir una mayor transversalidad. A través de estas redes se pretende proporcionar un lugar seguro a los empleados miembros del colectivo. Pero esa no sería su única función: a lo largo del año, los trabajadores que conforman este grupo participarían en iniciativas que brinden apoyo y visibilidad al colectivo, velarían por el cumplimiento de la D&I sexual y de género, y podrían participar en la elaboración de sesiones formativas y de sensibilización, así como compartir buenas prácticas referentes a la gestión de D&I LGTB+ y elaborar propuestas para recursos humanos y los altos cargos (Fernández Herraiz, 2019; Houdart et al., 2019; Lázaro, 2021). Gracias a esta red se consigue, además, el fortalecimiento de las relaciones entre los empleados (Fernández Herraiz, 2019).

De acuerdo con la ley 4/2023 del 28 de febrero, las empresas deben de promover medidas para facilitar a personas del colectivo el acceso a la organización (Thibault Aranda, 2024). Para ello podrían ponerse en marcha programas de mentoría (Fernández Herraiz, 2019; Pless y Maak, 2004; Slade et al., 2021), en los que un empleado senior de la organización

proporcione apoyo y consejos a personas LGTB+ que estén buscando empleo y a los propios trabajadores de la organización que se hayan incorporado a la plantilla para asistir en su crecimiento y desarrollo profesional. La necesidad de tener programas de mentoría específicos para el colectivo LGTB+ se refleja en las cifras de beneficiados por dichos programas: de acuerdo con Slade et al. (2021), el 44% de profesionales cisheterosexuales se han beneficiado de programas de mentoría, en contraposición al 37% de los profesionales parte del colectivo LGTB+. Para poner en marcha estos programas se podría contactar con talento LGTB+ a través de ferias de empleo de las universidades o de programas como *Yes, We Trans* de la FELGTBI+.

Para que la estrategia de D&I sea exitosa se requiere de la involucración de los altos cargos, quienes le darán unidad y cohesión. Esta implicación puede manifestarse de diferentes formas, todas igualmente necesarias: apoyando explícitamente las medidas promovidas y comprometiéndose con el cambio, transmitiendo los valores de la compañía y destacando el respeto de estos actuando como modelos a seguir, y asegurando que las áreas encargadas de la gestión de la D&I sexual y de género cuentan con los recursos necesarios (BBVA, 2023; Cox y Blake, 1991; Fernández Herraiz, 2019; Pichardo Galán et al., 2019).

La representación del colectivo LGTB+ en diferentes niveles y puestos de trabajo es de vital importancia ya que permite que las personas del colectivo vean posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización. A su vez, visibiliza al colectivo y promueve el cambio (Pichardo Galán et al., 2019; Slade, et al., 2021). Sin embargo, este tipo de medida debe respetar en todo momento la intimidad de las personas y, por tanto, se debe contar con el consentimiento de la persona para hacer pública su orientación sexual o identidad de género (Pichardo Galán et al., 2019).

Debido a la especial vulnerabilidad del colectivo transexual y las dificultades ante las que se pueden encontrar, la creación y aplicación de medidas para personas transexuales es fundamental (BBVA, 2023) y, desde la aprobación de la Ley 4/2023 del 28 de febrero, un imperativo legal (Thibault Aranda, 2024). Las medidas dirigidas a este grupo implican proporcionar trámites sencillos y accesibles a los trabajadores que quieran cambiar su nombre y sexo en los documentos laborales y la gestión de aspectos fundamentales básicos relativos a los espacios, como pueden ser los vestuarios o los aseos. Especialmente importante es la creación de un protocolo de actuación para el acompañamiento de los empleados transexuales que deseen iniciar su proceso de transición, así como la correcta gestión de bajas médicas y ausencias derivadas de este (Lázaro, 2021; Pichardo Galán et al., 2019).

5.3. Comunicación

Una parte fundamental del EB y que también es exigido por ley (Thibault Aranda, 2024), es la recopilación, comunicación y difusión del apoyo a y la promoción de D&I sexual y de género (Fernández Herraiz, 2019; 71.). Es necesario recordar que esta estrategia debe aplicarse una vez se hayan llevado estrategias como las previamente explicadas para transmitir un mensaje genuino y honesto (Fernández Herraiz, 2019, 71, Pichardo Galán et al., 2019). La comunicación debe ser interna y externa para transmitir el compromiso de la organización con sus valores tanto a los empleados actuales como a los futuros y favorecer así la retención y atracción de talento.

La comunicación interna implica dar a conocer a los trabajadores la información relativa a protocolos, ayudas y acciones que haya puesto en marcha la empresa para promocionar la D&I sexual y de género, así como mostrar su compromiso con el colectivo y sus derechos. Esto se puede conseguir haciendo un uso de lenguaje inclusivo en los formularios, en los tablones de anuncios, en los manuales de *onboarding* o en la intranet de los empleados (Fernández Herraiz, 2019; Lázaro, 2021; Pichardo Galán et al., 2019). También sería relevante comunicar acerca de las formaciones relacionadas con el colectivo LGTB+ que imparta la organización, acciones relacionadas con el colectivo organizadas por la compañía o en las que participe, o fechas significativas para el colectivo LGTB+ y los eventos o celebraciones que se planifiquen en su reconocimiento (Fernández Herraiz, 2019; Lázaro, 2021).

Debido a la búsqueda de información acerca de los valores y el compromiso de las organizaciones con los valores y la D&I que las nuevas generaciones y las personas del colectivo LGTB+ suelen hacer previo a solicitar o aceptar un empleo, la comunicación externa del EB se convierte en una estrategia crucial. Además, las propias acciones de comunicación externa pueden tener un impacto en el interior de la organización al crear un clima de confianza (Houdart et al., 2019). Parte de esta herramienta puede incluir compartir prácticas de D&I con proveedores (Houdart et al., 2019) y mostrar públicamente el apoyo al colectivo a través de campañas diversas e inclusivas (Fernández Herraiz, 2019) o participando en marchas del orgullo (Pichardo Galán et al., 2019). Es importante que estas últimas actuaciones no sean puntuales y que no se empleen como el único medio para mostrar apoyo al colectivo, puesto que de ser así no transmitirían un mensaje genuino y se correría el riesgo de ser percibidos como hipócritas e interesados.

Para la comunicación externa es esencial que la organización haga uso de las redes sociales ya que se ha observado que a más información sobre la compañía disponible en las redes sociales, más positiva es la imagen que se crea de la organización (Confetto et al., 2023).

Además, son un buen espacio para comunicar el EB y dar una imagen más cercana a los futuros empleados (Montes Adalid, 2021). Esto es muy relevante sobre todo cuando el objetivo sea atraer talento de las nuevas generaciones, ya que el uso de las redes sociales es mayor y está más normalizado en estas poblaciones (Duffy et al., 2018), por lo que podría ser una de las principales fuentes de información para los futuros empleados de estos grupos demográficos. La página web es otro espacio fundamental para la transmisión del EB, puesto que actúa como una de las principales fuentes de información para cualquier persona interesada en trabajar en la empresa (Montes Adalid, 2021).

En general, siempre y cuando la información se transmita tanto interna como externamente, muchas de las acciones relacionadas con la D&I LGTB+ que promueva o en las que participe la organización pueden formar parte de las estrategias de comunicación. De esta manera, el apoyo a y la colaboración con asociaciones que luchen por los derechos del colectivo LGTB+, los premios de D&I que la organización haya recibido, los eventos en los que haya patrocinado o la participación en foros y estudios de buenas prácticas (Fernández Herraiz, 2019; Lázaro, 2021) son estrategias para la promoción de la D&I cuya comunicación a empleados actuales y futuros es esencial.

6. Discusión y conclusiones

El EB es una estrategia de las organizaciones para crear de sí mismas una marca empleadora y transmitir una imagen de un espacio laboral atractivo a trabajadores actuales y potenciales para mejorar las tasas de retención y atracción de talento. Debido a la disminución en la piscina de talento como consecuencia de las tendencias demográficas y sociales, el EB se ha convertido en una herramienta crucial para conseguir atraer y retener al mejor talento. De elaborar un EB efectivo la compañía obtendría múltiples beneficios, desde mayor productividad, innovación y compromiso hasta menores gastos económicos en el ámbito de la selección de personal.

Debido a la alta y significativa presencia que van a tener las nuevas generaciones en el mercado laboral en el futuro próximo, resulta importante desarrollar un EB que resulte atractivo a esta población. Para ello las organizaciones deben prestar más atención que antes a las problemáticas sociales, a su impacto social y a la D&I, transmitiendo su compromiso con sus valores de manera honesta e íntegra. Dedicar esfuerzo a la D&I es una inversión que, de hacerla correctamente, trae consigo grandes beneficios a la empresa.

En los últimos años se ha prestado mucha atención a algunas formas de D&I, pero hay otras, como la D&I sexual y de género, que han quedado más relegadas. Si tenemos en cuenta

que las personas del colectivo LGTB+ se informan acerca de las estrategias de promoción de D&I sexual y de género en las organizaciones antes de aceptar u optar a un trabajo, el mayor porcentaje de población LGTB+ en las nuevas generaciones y la importancia que estas le dan a los valores de la empresa, parece fundamental dedicar tiempo y esfuerzo a la promoción de este tipo de D&I.

Para ello en este trabajo se han planteado diferentes propuestas que, juntas, pueden integrar una estrategia de EB que promocioe la D&I sexual y de género de una manera íntegra, transversal y genuina que permita a la organización beneficiarse de las ventajas que ofrece. Estas propuestas se han dividido en tres bloques generales y fundamentales del EB (la evaluación, la propuesta de valor y comunicación) para abarcar en la medida de lo posible todas las áreas involucradas en esta estrategia, destacando siempre la necesidad de una aplicación honesta de las medidas sugeridas y del enfoque inclusivo de estas para evitar resultados negativos y contrarios a los deseados.

De esta manera, a lo largo del presente trabajo se ha explorado el importante papel que tiene el EB en la promoción de D&I sexual y de género para que la organización consiga tasas más altas de atracción y retención de talento y pueda colocarse a la cabeza de la carrera de talento.

Debido al requerimiento de un protocolo de D&I sexual y de género que ha establecido la Ley 4/2023 del 28 de febrero, existe el riesgo de que las organizaciones apliquen medidas para cumplir con lo impuesto en la ley sin tener un compromiso real con los valores que la D&I implican. Por ello podrían resultar relevantes investigaciones futuras que estudien hasta qué punto las medidas exigidas por la legislación se ponen en marcha de manera adecuada y honesta y el impacto real que están teniendo.

7. Referencia bibliográfica

- Abad, T. y Guitiérrez, M.G. (2023). *Hacia centros de trabajo inclusivos. La discriminación de las personas trans y LGTBI en el ámbito laboral en España en 2023*. Retos y soluciones. Segunda edición UGT, Área Confederal LGTBI. https://is.gd/informe_ugt_pdf
- Ahmed, R.R., Azam M., Qureshi, J.A., Hashem E, A.R., Parmar, V. y Md Salleh, N.Z. (2022) The Relationship Between Internal Employer Branding and Talent Retention: A Theoretical Investigation for the Development of a Conceptual Framework. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.859614>
- Ambler, T. y Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz. (2022). *Bisexualidad: no es una fase, estamos aquí para quedarnos* https://is.gd/informe_Vitoria_Gasteiz_pdf
- Backhaus, K. y Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- BBVA (2023). *Gestión de la diversidad LGTB+ en España: Análisis de las acciones corporativas y su impacto en la inclusión de las personas LGTB+ en el contexto laboral*. https://is.gd/informe_BBVA
- Biswas, M.K. y Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136, 57–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Boroughs, M. S., Andres Bedoya, C., O'Cleirigh, C., y Safren, S. A. (2015). Toward Defining, Measuring, and Evaluating LGTB Cultural Competence for Psychologists. *Clinical psychology: a publication of the Division of Clinical Psychology of the American Psychological Association*, 22(2), 151–171. <https://doi.org/10.1111/cpsp.12098>
- Capital Humano (2018). *II Barómetro sobre la Gestión del Talento en España (II): La hora del Employer Branding y la Experiencia de Empleado*. Capital Humano, 332.
- Cox, T.H. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47
- Cox, T.H. y Blake, S. (1991). Managing culture diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56. <https://www.jstor.org/stable/4165021>

- Deloitte. (2023a). *Deloitte Global 2023 LGTB+ Inclusion @ Work*. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/LGTB-at-work.html>
- Deloitte. (2023b). *2023 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/encuesta-millennial.html>
- DiTomaso, N. y Parks-Yancy, R. (2014). The social psychology of inequality at work: Individual, group, and organizational dimensions. En McLeod, J.D. Lawler, E.J. y Schwable, M. (Eds.) *Handbook of the social psychology of inequality*, (437–457). Springer Dordrecht Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9002-4_18
- Duffy, B., Shrimpton, H., Clemence, M., Thomas, F., Whyte-Smith, H. y Abboud, T. (2018). *Beyond binary: the lives and choices of Generation Z*. Ipsos MORI. <https://www.ipsos.com/en-uk/generation-z-beyond-binary-new-insights-next-generation>
- Eshoj, P.A.N. (2012). *The Impact of Employer Branding on The Formation of The Psychological Contract* [Trabajo de Fin de Máster, Universidad Aarhus].
- Fernández Herraiz, M. (2019). *Gestión de la diversidad LGTBI en la empresa. Guía de buenas prácticas*. Ajuntament de Barcelona. https://is.gd/guia_AyuntamientoBarcelona
- Forbes Insights. (2011). Global Diversity and Inclusion. Fostering Innovation Through a Diverse Workforce. *Forbes Insights*. <https://is.gd/ForbesInsight>
- Garg, S. y Sangwan, S. (2021). Literature Review on Diversity and Inclusion at Workplace, 2010-2017. *Vision*, 25(1), 12-22. <https://doi.org/10.1177/0972262920959523>
- Gilani, H. y Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239-256. <http://dx.doi.org/10.1362/146934717X14909733966209>
- Confetto, M.G., Kljucnikov, A., Covucci, C. y Normando, M. (2023). Diversity and inclusion in employer branding: an explorative analysis of European companies' digital communication. *Employee Relations: The International Journal*, 45(7), 121-139. doi: 10.1108/ER-11-2022-0522
- Gómez, K., Mawhinney, T., Betts, K., Sapp, K., Brown, A. y Santner, K. (2020). *Welcome to Generation Z*. Deloitte Insights. https://is.gd/genZ_deloitte
- Guthridge, M., Komm, A.B., Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*, 1, 49-59.

- Guzmán Mercado, R.B. (9 de diciembre, 2022). ¿Qué son los trabajadores del conocimiento? *LinkedIn.com*. https://is.gd/LinkedIn_publicacion
- Holmes, O., Jiang, K., Avery, D.R., McKay, P.F., Oh, I. y Tillman, C.J. (2020). A Meta-Analysis Integrating 25 Years of Diversity Climate Research. *Journal of Management*, 47(6), 1357-1382. <https://doi.org/10.1177/0149206320934547>
- Horstmann Sendagorta, L. y Martín Rodrigo, M^aJ. (2017). Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (100). <https://doi.org/10.14422/icade.i100.y2017.008>
- Hossain, M., Atif, M., Ahmed, A. y Mia, L. (2019). Do LGTB Workplace Diversity Policies Create Value for Firms? *Journal of Business Ethics*, 167, 775-791. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04158-z>
- Houdart, F., Muñoz, O., Fernández Herraiz, M., Corbatón, C., Gonzalez, L., Scholman, M., Martínez, G., Castro, M., Sevilla Lage, V., Abril, J., Pérez, E., Nejjai, M., Coles, J., Garay, M. y del Arco, A. (2019). *La Diversidad LGTBI en la Empresa: 12 claves para entenderla y gestionarla*. REDI LGTBI. https://is.gd/informe_REDI
- Ibikunle, R. (2021). *La gestión de diversidad en el ámbito profesional y su relación con el atractivo del empleado y la mejora de imagen de la marca*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia de Comillas]
- Indian Health Service (s.f.). *Two-Spirit. The Federal Health Program for American Indians and Alaska Natives*. <https://www.ihs.gov/LGTB/health/twospirit/>
- Jiménez, A. (2011). *Informe Employer Branding en España: situación y perspectivas*. https://is.gd/informe_EB_espana
- Jaeger, M.B., Longuini, G.D.N., Oliveira, J.M.C y Toneli, M. J.F. (2019). Bissexualidade, bifobia e monossexismo. *Periódicus*, 11(2), 1-16.
- Krywalski Santiago, S. (2020). The influence of internal communication satisfaction on employees' organisational identification: Effect of perceived organisational support. *Journal of Economics and Management*, 42(4), 70-98. <https://doi.org/10.22367/jem.2020.42.04>
- Lázaro, D. (2021). *Guía de Diversidad & Inclusión LGTBI para Empresas*. COGAM. https://is.gd/guia_COGAM

- Lee Badgett, M.V., Durso, L.D., Kastanis, A. y Mallory, C. (2013). *The Business Impact of LGTB-Supportive Workplace Policies*. The Williams Institute. https://is.gd/WilliamsInstitute_informe
- Lonnemann, L. (2021). *Do LGTB allies make organisations better? Identifying the drivers of LGTB allegiance and their impact on Organizational Citizenship Behaviour*. [Trabajo de Fin de Máster, Universidad NOVA School of Business and Economics]. <http://hdl.handle.net/10362/138110>
- Lukic Nikolic, J. y Lazarevic, S. (2023). Employer branding and employee value proposition for generation Z in digital economy. *Marketing*, 53(3) 203-214. <https://doi.org/10.5937/mkng2203203L>
- Mathew, J. (1996). The Dynamics of Employer Branding and Employer Brand. *Journal of Branding Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Matuska, E. y Salek-Iminska, A. (2014). Diversity management as employer branding strategy- Theory and Practice. *Human Resources Management and Ergonomics*, 8
- McCrindle (2023). *The Generations Defined Report*. McCrindle. https://is.gd/informe_McC
- Milliken, F. y Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433
- Montes Adalid, G.M. (2021). Employer branding digital y la atracción y retención de talento. Especial referencia al Plan de Igualdad. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derechos del Empleo*, 8(4)
- Mor Barak, M.E. (2000). The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management. *Social Work*, 45(4), 339-353. <https://doi.org/10.1093/sw/45.4.339>
- O'Donovan, D. (2017). Inclusion: Diversity Management 2.0. En Machado, C. y Davim, J.P. (Ed.) *Managing Organizational Diversity* (1-28). Springer. 10.1007/978-3-319-54925-5_1
- Pandita, D. (2021). Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14(3/4), 556-569. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>
- Pichardo Galán, J.I., Alonso, M., Puche Cabezas, L. y Muñoz, O. (2019). *Guía ADIM LGTB+: Inclusión de la diversidad sexual y de identidad de género en empresas y organizaciones*. Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad.

- Platania, S., Morando, M. y Santisi, G. (2022). Organisational Climate, Diversity Climate and Job Dissatisfaction: A Multi-Group Analysis of High and Low Cynicism. *Sustainability*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/su14084458>
- Pless, N.M. y Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129-147. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-004-9465-8>
- Ployhart, R.E., Schmitt, N. y Tippins, N.T. (2017). Solving the Supreme Problem: 100 Years of Selection and Recruitment at the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 291-304. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000081.supp>
- Powers, B. (1996). The impact of gay, lesbian and bisexual workplace issues on productivity. *Journal of Gay & Lesbian Social Services*, 4(4), 79-90. http://dx.doi.org/10.1300/J041v04n04_05
- Ramirez, J. (2022). *Femina: A New History of the Middle Ages, Through the Women Written Out of It* (2ª Ed). WH Allen.
- Rana, G., Agarwal, S. y Sharma, R. (2021). *Employer Branding for Competitive Advantage. Models and Implementation Strategies*. CRC Press.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed., [versión 23.6 en línea]. Recuperado de <https://dle.rae.es/diversidad?m=form>
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusión to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 1-21. <https://doi.org/10.1177/0091026014522202>
- SAGE. (2014). *Servicios inclusivos para personas mayores LGTB: una guía para crear agencias acogedoras*. https://is.gd/guia_SAGE
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. y Cachelin, J.L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing* 25(7), 497-508. 10.1108/08876041111173624
- Sengar, R., Chaudhary, N.S., Bhushan, B. y Ragnekar, S. (2021). Engaging an LGTB Workforce: Inclusion Through Workplace Culture. En Gupta, M. (Ed). *Management Practices for Engaging a Diverse Workforce. Tools to Enhance Workplace Culture* (1-32). Apple Academic Press.

- Slade, E., Fidas, D., Marshall, A. y Anderson, C. (2021). *Striving for authenticity LGTB+ views on enduring discrimination and expanding inclusion*. Institute for Business Value. <https://www.ibm.com/downloads/cas/GZEXY0VD>
- Stables, D. (21 de abril, 2021). El lugar del mundo donde la gente reconoce 5 géneros. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/vert-tra-56761988>
- Tanwar, K. y Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3s), 186s-206s. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Thibault Aranda, J. (2024). *Novedad Laboral Ley Trans Y LGTBI: Nuevas Obligaciones Para Las Empresas En 2024*. Abdón Pedrajas Littler. https://is.gd/informe_LeyTrans
- Verma, D. y Pandita, D. (2022). Transforming the Training Programs by Leveraging Employee Value Proposition for Employer Branding. *International Conference on Sustainable Islamic Business and Finance (SIBF)*, 272-275. Sakhir, Baréin. <https://doi.org/10.1109/sibf56821.2022.9940070>
- Yadav, S. y Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(8), 901-929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>

8. Anexos

8.1. Anexo I. Población active según la generación

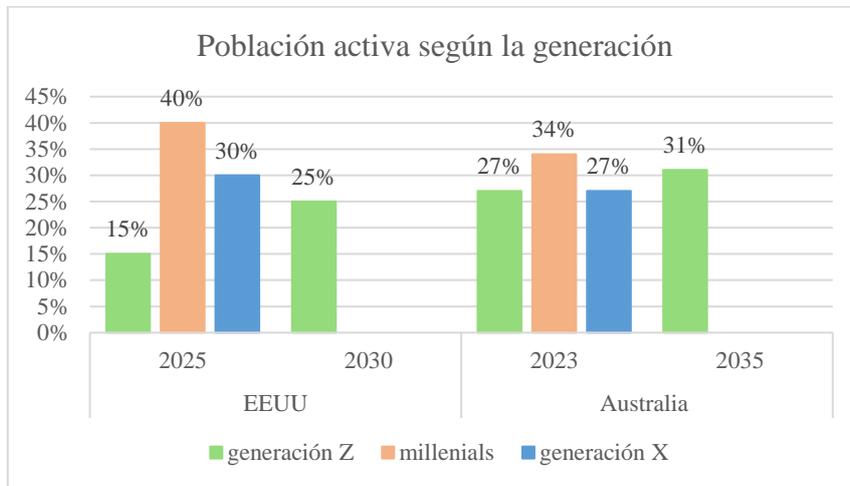


Gráfico 1. Fuente: Gómez et al., 2020; McCrindle, 2023

