

# Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

# MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

# Trabajo Final de Maestría

Prácticas de Recursos Humanos de diversidad LGBT en multinacionales del rubro tecnológico que operan en Argentina en la actualidad.

AUTORA: PERALTA CINTIA

DIRECTORA: VIRGINIA BORRAJO

[2021]



# Contenido

| 1 | Intr         | oducción   | 4  |  |
|---|--------------|--|----|--|
| 2 | Pro          | blema de Investigación   | 7  |  |
| 3 | Ob           | jetivos  | 10 |  |
|   | 3.1          | Objetivo General   | 10 |  |
|   | 3.2          | Objetivos específicos  | 10 |  |
| 4 | Ma           | rco Teórico  | 11 |  |
|   | 4.1          | Glosario   | 11 |  |
|   | 4.1          | .1 LGBT  | 11 |  |
|   | 4.1          | Sexo, género, orientación sexual e identidad de género               | 12 |  |
|   | 4.2          | Historia LGBT en Argentina   | 15 |  |
|   | 4.3          | Marco normativo argentino  | 16 |  |
|   | 4.4          | Diversidad   | 21 |  |
|   | 4.5          | Prácticas de Recursos Humanos  | 26 |  |
| 5 | Est          | ado del Arte   | 34 |  |
| 6 | Est          | rategia Metodológica   | 39 |  |
|   | 6.1          | Selección de participantes   | 39 |  |
|   | 6.2          | Procedimientos de recolección de la información                      | 40 |  |
|   | 6.3          | Técnicas de análisis de la información                               | 41 |  |
|   | 6.4          | Control del sesgo en las interpretaciones. Validez y confiabilidad   | 42 |  |
|   | 6.5          | Consideraciones éticas   | 43 |  |
| 7 | Hal          | lazgos   | 43 |  |
|   | 7.1          | Características de las empresas                                      | 43 |  |
|   | 7.2          | Motivación de las empresas   | 46 |  |
|   | 7.3          | Barreras Internas, Liderazgo y la Diversidad                         | 49 |  |
|   | 7.4          | Prácticas de gestión de diversidad LGBT                              | 51 |  |
|   | 7.5          | Efectividad de las acciones  | 57 |  |
|   | 7.6          | Diferencias o similitudes en la gestión LGBT el origen de la empresa | 57 |  |
| 8 | Cor          | nclusiones   | 60 |  |
| R | Referencias6 |  |    |  |
|   |              |  |    |  |



| 8.1 | Transcripción entrevista SAP            | 72  |
|-----|---|-----|
| 8.2 | Transcripción entrevista Globant        | 84  |
| 8.3 | Transcripción entrevista IBM            | 95  |
| 8.4 | Transcripción entrevista Mercado Libre  | 101 |
| 8.5 | Transcripción entrevista Esteban Paulón | 110 |



#### 1 Introducción

La consolidación de la globalización y el avance de las nuevas tecnologías, dieron lugar a las personas a experimentar, compartir inquietudes, culturas y experiencias muy variadas. El ámbito empresarial no se vio excluido de esta transformación social y en la actualidad se encuentra frente al desafío de gestionar la diversidad. Ante esta situación, no solo deben favorecer un buen clima de respeto y empatía entre las personas, sino que se enfrentan al reto de potenciar las complementariedades entre personas diferentes para favorecer el crecimiento económico de la organización.

Desde hace algunos años atrás, la diversidad e inclusión se instaló en la agenda de recursos humanos. En varias noticias; artículos periodísticos; foros; se puede apreciar que lo hacen desde la arista de inclusión de personas con discapacidad por tener por una capacidad diferente, ya sea auditiva, motora, visual, psicosocial o intelectual; o fomentando el cupo en puestos de liderazgo para las mujeres. Hasta el momento no se ha podido identificar aquellas prácticas o política de diversidad e inclusión que aborde específicamente el tratamiento de empleados LGBT, al menos en Argentina.

Desde esta perspectiva, forjar entornos inclusivos podría dar como resultado mayor innovación, mayor cantidad de pensamientos de los equipos, alentando internamente la variedad de usuarios y clientes, logrando anticiparse de manera creativa a las necesidades, deseos y de esa manera podrían diseñar un producto o servicio a la medida. La inclusión del colectivo LGBT podría convertir a los actuales empleados en promotores de la empresa, fortaleciendo la marca corporativa y asegurando su responsabilidad como actor social en los lugares donde opera, por otro lado, podría ser un factor imprescindible para atraer y retener a profesionales de mayor calificación.

Al hablar de LGBT, Argentina es un país muy avanzado, a lo largo de los últimos años se fueron impulsado varias leyes en favor del movimiento por la diversidad sexual. En 2010 se dictó la ley 26.618 de matrimonio igualitario; dos años después se decreta la 26.743 de identidad de género y el decreto de necesidad y urgencia 1006/2012 donde se reconoce legalmente a hijos e hijas de familias colaterales, permitiendo la inscripción de menores por



parte de matrimonios conformados por personas del mismo sexo; en 2013 se sanciona la ley 26.862 de reproducción médicamente asistida; en el 2014 se modifica el código civil y comercial que hacen referencia a la diversidad familiar y las técnicas de reproducción humana asistida; para el próximo censo nacional se espera que se incluya la medición de la identidad de género y de esta manera poder obtener información de toda la población que conforma el colectivo, dando la posibilidad de caracterizar a los hogares con personas de identidad de género binaria y no binaria, de este modo, se podrá establecer cuáles son las condiciones de vida y dimensionar cuantitativamente las necesidades que afrontan, para el posterior diseño e implementación de políticas públicas que atiendan a esas cuestiones. Todos estos progresos impactan directamente en la sociedad y es el entorno corporativo quien debe adaptarse a estas nuevas manifestaciones.

Este estudio se concentrará en un universo específico como lo es el rubro tecnológico, entendiendo que es un sector vanguardista y punta de lanza de toda la transformación sociocultural de la actualidad. Entendiendo que puede contar con tendencias de gestión de diversidad LGBT innovadoras. Esta investigación realizará una aproximación descriptiva a la compleja realidad de la gestión de recursos humanos en la actualidad en temas como la diversidad LGBT.

Sólo se analizará desde la óptica de los propios actores de recursos humanos de cuatro empresas de gran envergadura que radican en Argentina. La información se obtendrá a través de la técnica de relevamiento entrevistas en profundidad, realizadas durante el mes de junio y julio del año 2020. Se considera que este estudio es conveniente, pues las empresas con rasgos similares podrán usar los hallazgos como antecedentes, para posteriormente implementar políticas y prácticas que se adapten a sus culturas organizacionales favoreciendo a los empleados de dicha comunidad.

Por otro lado, el conocimiento generado en esta tesis servirá de aporte para tomar un mayor grado de conciencia sobre la situación para promover la garantía de los derechos de las personas LGBT en el ámbito laboral.



El valor teórico de esta investigación procurará contribuir con un precedente que abre toda una veta de posibilidades de investigación que profundice en las variables del fenómeno estudiado.

Dará hincapié a este proyecto de estudio el siguiente interrogante: ¿cuáles son las prácticas de recursos humanos que llevan adelante las empresas multinacionales del rubro tecnológico que operan en Argentina en cuanto a la gestión de diversidad de Lesbianas, Gays, Bisexuales y Transgénero?

Este trabajo fue organizado de la siguiente manera: en la primera parte se identifica el problema de investigación, con un panorama general del contexto en el cual se desarrollará la pregunta principal, seguido por la definición del objetivo general que se plantea este proyecto y los objetivos específicos que apoyarán el análisis.

En el marco teórico se desarrolla la base teórica del estudio, desde la definición de conceptos en el apartado glosario, pasando por la teoría *Queer*, la historia de la comunidad LGBT en Argentina y los enfoques normativos de nuestro país asociados a la investigación.

En el estado del arte se enumeran cuatro investigaciones que se relacionan con este estudio, un ensayo que menciona como fue evolucionando el derecho LGBT en toda Latinoamérica y el Caribe, el mismo contempla el periodo 1999-2013. Otra tesis realizada en el Gran Mendoza donde se relevaron las condiciones de trabajo de las personas trans femeninas, un tercer estudio de España, en donde se llevaron a cabo 40 entrevistas en profundidad a personas lesbianas y gays que cuentan su experiencia sobre el contexto laboral español. Por último, un análisis basado en la discriminación que recibe el colectivo en los entornos laborales, uno realizado en Reino Unido en el año 2018.

En el capítulo estrategia metodológica se establecen los métodos, técnicas y procedimiento para el desarrollo de la investigación, considerando el tipo y diseño de investigación, técnica de recolección de datos y análisis de los resultados.

Antes de finalizar el trabajo se estableció una sesión llamada "hallazgos" en donde se presentan los resultados obtenidos del levantamiento de información del trabajo de campo.



Por último, se presentan las conclusiones del trabajo y se adjuntan las referencias bibliográficas y los anexos.

## 2 Problema de Investigación

Las organizaciones se encuentran en la necesidad de generar estrategias en un entorno globalizado y cambiante. Se ven obligadas a ser cada vez más eficientes en sus procesos por medio de la innovación, avances tecnológicos y el desarrollo de sus colaboradores. En la actualidad algunas compañías basan su estrategia en brindar a sus empleados mejores ambientes de trabajo y ofrecen mejores beneficios, con el fin de consolidar una marca empleadora y retener a sus talentos (ManpowerGroup, 2020). Es decir, para ser más competitivas las empresas deben atraer, desarrollar y retener perfiles diversos para agregar mayor valor a las empresas, por ello, la gestión de recursos humanos se debe ocupar de trabajar la diversidad y capitalizarla (Instituto Ethos, 2021).

Para este estudio se ha seleccionado a la comunidad LGBT porque es una población vulnerable dentro del ámbito laboral, datos estadísticos revelados en 2020 por Nodos Consultora sobre acoso, violencia y discriminación por motivos de orientación sexual e identidad de género en el ámbito laboral en América Latina concluyen que el 37,2% de los encuestados reconoce haber vivido acoso por su orientación sexual y/o identidad de género. Mientras que el 74% vivió alguna vez algún hecho discriminatorio. Clasifica estos hechos en dos, por un lado, aquellos que tienen que ver con la violencia simbólica y por otro en aquellos que se asocian a violencias institucionales. Dentro de las violencias simbólicas se incluyen comentarios inadecuados acerca del cuerpo, gestualidad y/o vestimenta, aquellas actitudes en las que se les han solicitado (amablemente o no) que modifique su apariencia, las bromas o comentarios negativos relacionados con la orientación sexual, identidad o expresión de género, acciones como aislamiento por parte del equipo de trabajo, exclusiones de reuniones de trabajo o sociales. También entran en esta categoría la violencia verbal (insultos, agresiones verbales, daño de mi reputación, descalificaciones, humillaciones). Mientas que las violencias institucionales mencionadas por los entrevistados se agrupan en



las siguientes: han experimentado impedimento para acceder a algún espacio físico, como baños, comedor u otro lugar, percibieron un trato desigual en cuanto a beneficios, desarrollo de carrera y/o salario. No han recibido los beneficios familiares (seguridad social de la pareja, licencias familiares, salarios familiares, guardería, etc.).

Otro antecedente sorprendente es que el 33% de la violencia que reciben es por parte de sus pares del mismo equipo, seguida por supervisores en un 23,8%, pares de otros equipos 17,5% y por clientes en un 12,7%. Del 37,2% de las personas que reportaron haber sufrido en el último año situaciones de acoso, violencia y/o discriminación por su orientación sexual y/o identidad de género solo el 17,8% hizo una denuncia (Nodos Consultora, 2020). Estos datos son alarmantes para quienes tienen la responsabilidad de velar por un ambiente de trabajo sustentable y lo convierte en una problemática que amerita ser investigada.

Este estudio se concentrará en un universo específico como lo es el sector tecnológico, sector que lidera la transformación sociocultural por la que estamos atravesando, conocida como la cuarta revolución, que crece de manera exponencial, generando cambios y modificando los sistemas no sólo de producción, sino también de consumo, de gestión y de gobernanza, lo que inevitablemente tendrá efectos en el mercado del trabajo. La elección de sector tecnológico también surge a raíz de que, en los últimos años, nuestro país ha tenido un significativo y continuo progreso de la industria conformada por el desarrollo de software y servicios informáticos. El empleo en la industria es un dato importante a la hora de entender el crecimiento del sector, según la cámara de la industria argentina del software (CESSI) ha aumentado un 47,8% entre 2009 y 2018, a una tasa anual acumulativa del 4,4%. Este incremento sostenido en los últimos años se debe a la incorporación de más de 3 mil nuevos profesionales al mercado laboral. Generando un aumento de oferta y demanda entre los profesionales, que tienen más oportunidades y mayor variedad de empresas para elegir. A las empresas, este aumento de empleabilidad le representa un mayor índice de rotación, el mismo fue de 30.2% en el año 2019, y una alta dificultad para atraer y retener profesionales.

CESSI considera que el país cuenta con profesionales muy calificados, con conocimientos de idiomas, y con formación académica. Se caracterizan por tener habilidades como la empatía, la innovación y capacidad creativa. Este contexto obliga a las empresas a



ser abiertas y dejar atrás la exclusividad y selectividad a la hora de contratar recursos humanos (Cámara de la Industria Argentina del Software, 2020).

Ante esta situación de escasez de talento calificado para el sector tecnológico hay que añadir la preferencia de los profesionales *millennial*. Según una encuesta realizada por (Deloitte, 2018) a un grupo de jóvenes de menos de 35 años, una de sus principales prioridades para ingresar a una compañía seria que la misma genere un impacto social positivo apostando por la diversidad, la inclusión y la reducción de las desigualdades. Este grupo, será en los próximos años la fuerza laboral con mayor representación dentro de las empresas con lo cual es importante considerarlo. El tema de la diversidad e inclusión se instaló en la agenda de recursos humanos desde hace ya algunos años. Varias noticias, artículos periodísticos, foros lo hacen desde la perspectiva de inclusión de personas discapacitadas, o ponen a discusión el cupo de mujeres en puestos de liderazgo, pero hasta el momento no se ha identificado aquellas prácticas o política que aborden la temática específicamente desde el tratamiento de empleados LGBT, al menos en Argentina.

Existen empresas tecnológicas que se están haciendo eco de estas problemáticas y han comenzado a abrir el abanico de oportunidades, dejando de enfocarse en un determinado perfil y comenzando a generar entornos inclusivos tratando de no dejar ningún talento afuera, creando prácticas de recursos humanos atractivas para todo tipo de profesionales. Así es como surge el principal interrogante de este estudio ¿cuáles son las prácticas de recursos humanos que llevan adelante las empresas multinacionales del rubro tecnológico que operan en Argentina en cuanto a la gestión de diversidad de Lesbianas, Gays, Bisexuales y Transgénero? Por otro lado, el análisis busca conocer ¿cuáles fueron las barreras que debieron afrontar estas organizaciones para implementar esas prácticas? A partir de esta información se podrá identificar las motivaciones que llevaron a las organizaciones a trabajar esta temática.



### 3 Objetivos

Con este estudio se busca entender la gestión de las organizaciones que generan prácticas innovadoras en cuanto a la diversidad LGBT. Se ha definido entonces, un objetivo general, del cual se desprenden objetivos específicos.

# 3.1 Objetivo General

El objetivo general de esta tesis consiste en explorar la manera en que las empresas multinacionales, pertenecientes al sector tecnológico con operación en Argentina, abordan actualmente la gestión de la diversidad LGBT.

# 3.2 Objetivos específicos

A partir de la lectura teórica, de la recopilación de estudios similares, es que se fueron desprendiendo los siguientes objetivos específicos que serán analizados en profundidad en el desarrollo del trabajo:

- Identificar las razones que motivaron a las distintas organizaciones estudiadas a gestionar la diversidad LGBT.
- Conocer los valores en los que se apoyan para trabajar estos temas.
- Conocer los objetivos que se propusieron en estos temas.
- Describir las principales características de las distintas prácticas de recursos humanos de gestión de diversidad LGBT.
- Conocer las barreras que debieron afrontar las empresas que incorporaron prácticas de diversidad LGBT.
- Conocer los efectos que tuvieron estas prácticas en los colaboradores.
- Comprender si existe alguna semejanza o diferencia en la gestión de la diversidad
   LGBT en empresas de diferente origen.



#### 4 Marco Teórico

Al tratarse de un fenómeno tan complejo, poco visibilizado, la discusión en el ámbito laboral para hombres gay, mujeres lesbianas, bisexuales y transgéneros, ha estado particularmente ausente en los estudios del mundo corporativo. Pocas reflexiones académicas se han ocupado de esta temática LGBT, con una revisión rápida de la literatura existente en el tema se puede señalar que algunas consideraciones han estado orientadas en el plano del derecho, o englobadas en la discusión del género en términos de la discriminación (femenino-masculino) orientando la literatura a la división sexual del trabajo y la hegemonía heterosexual masculina en el campo laboral. Por tal motivo, se comienza este apartado con un glosario que permitirá habituarse con las expresiones y palabras más utilizadas, por otro lado, se considera importante conocer el vocabulario tanto para usarlo correctamente, como para comprender de forma integral los temas desarrollados a lo largo de la investigación.

En esta sección hay un recorrido histórico sobre la población LGBT en Argentina, se examina el concepto diversidad en términos generales debido a la dificultad que planteamos anteriormente. Se describen conceptos tales como estereotipos, prejuicios, mitos, paradigmas, sesgos que operan en una sociedad (en este caso una organización) haciendo que las personas LGBT se sientan excluidas.

#### 4.1 Glosario

#### 4.1.1 LGBT

Se considera importante comprender a que refiere "LGBT", estas son siglas que hacen referencia a un conjunto de personas que por motivos de orientación sexual y/o identidad de género conforman un colectivo.

La letra "L" hace referencia a lesbiana, que es una mujer que es atraída por la condición física, emocional y sexual por otras mujeres.



La "G" describe a gay que se utiliza a menudo para describir a un hombre que es atraído física, romántica y/o emocionalmente por otros hombres, aunque el término gay también se puede utilizar para describir tanto a hombres gays como mujeres.

La letra "B" alude a bisexual persona que es atraída física, romántica y/o emocionalmente tanto por hombres como mujeres, implica atracción a ambos sexos al mismo tiempo, ni tampoco debe implicar la atracción por igual o el mismo número de relaciones con ambos sexos.

La "T" refiere al término transgénero personas cuya identidad de género y/o expresión de género difiere del sexo biológico que les fue asignado al nacer. Transgénero es una identidad de género, no una orientación sexual y una persona transgénero puede ser heterosexual, gay, lesbiana o bisexual. Las personas transgéneros visten o actúan de forma que a menudo es diferente a lo que la sociedad espera en general basado en su sexo asignado al nacer. Además, puede que no aparezcan o actúen de esta manera en todo momento. Por ejemplo, las personas pueden optar expresar su género elegido sólo en determinados momentos en los entornos donde se sienten seguros. Al no ajustarse dentro de las percepciones binarias aceptadas de lo que es ser hombre o mujer, pueden ser percibidos como una amenaza para las normas y los valores sociales.

### 4.1.2 Sexo, género, orientación sexual e identidad de género

Para comprender este estudio, se requiere entender la distinción entre sexo y género. Llamamos sexo a lo biológico que está presente a la hora de nacer, se relaciona con las hormonas, con los órganos genitales internos y externos, con los cromosomas. El género, tiene una larga discusión. Históricamente, esta diferencia se ha analizado desde disímiles ramas sociales desde el psicoanálisis, la sociología, la antropología y hasta por médicos.

Freud que fue uno de los primeros en hacer la distinción entre el sexo anatómico y el psíquico. Freud definió tres variables posibles en relación con la sexualidad humana. Los caracteres sexuales somáticos; los caracteres sexuales psíquicos, en los tiempos contemporáneos llamado género, y la elección de objeto.



Según Elsa Dorlin, en 1955 John Money psicólogo especialista en intersexualidad plantea el término *gender* como estereotipo de masculinidad y sexualidad a partir de lo que una persona define de sí mismo. En 1968 Robert Stoller introduce una aproximación a la distinción entre sexo y género, utiliza la palabra sexo para referirse a los componentes biológicos que distinguen al macho de la hembra, como pueden ser las hormonas, el aparato genital y lo relaciona con el objeto sexual. Mientras que el término género lo utiliza para el dominio psicológico de la sexualidad, que abarca sentimientos, pensamientos, actitudes, fantasías. Para Stoller el género es de orden psicológico y cultural que alude a la masculinidad y la feminidad.

En 1972 la socióloga Ann Oakley publica *Sex, Gender and Society* distinguiendo el sexo y el género, partiendo de los estudios anteriores refuerza que el género en las ciencias sociales se utiliza para definir roles, identidades, tareas, valores, atributos simbólicos femeninos y masculinos (Dorlin, 2009).

En 1990, aparece de la mano de Judith Butler la Teoría Queer, donde la filósofa norteamericana sobrepasa el género y afirma que el sexo es algo natural y el género es algo construido. Argumenta que, hasta entonces los seres humanos se identificaban por un binario, modelo intenta romper con estas concepciones hombre/mujer, femenino/masculino y heterosexual/homosexual puesto que son parte de un discurso heterocentrado que ha moldeado nuestra realidad sociocultural y que no necesariamente son las que mejor se adaptan a nuestra realidad. Esta subjetividad es una construcción y el hecho de apegarse a una sola identidad puede llegar a oprimir la identidad misma, por lo que afirma que no hay necesidad de fijar una identidad de una vez por todas. Butler identifica al género como un gender performance, lo cual implica una concepción más flexible, cambiante y varía dependiendo del contexto y el tiempo en el que nos encontremos. De este modo, las teorías de género evolucionan para dar lugar a la teoría transgénero que alberga a gays, lesbianas, transexuales, andróginos, travestis, intersexual, todo aquello que signifique un rechazo a lo establecido como binario (Dorlin, 2009).

Hasta acá planteamos las distintas posturas respecto al género y el sexo, siguiendo con las definiciones es importante hacer una distinción entre orientación sexual e identidad de



género. La orientación sexual se refiere a una autoidentidad, a la atracción hacia otra persona que puede ser del mismo sexo y/o de otro sexo. En 2006 la ONU, establece los Principios de Yogyakarta<sup>1</sup> en el que define a la orientación sexual como

La capacidad de cada persona de sentir una profunda atracción emocional, afectiva y sexual por personas de un género diferente al suyo, o de su mismo género, o de más de un género, así como la capacidad de mantener relaciones íntimas y sexuales con estas personas (yogyakartaprinciple, s.f.).

Durante décadas, varias investigaciones han demostrado que la orientación sexual puede variar a lo largo de la vida, e incluyen la atracción exclusiva y no exclusiva al mismo sexo o al sexo opuesto. Por ejemplo, algunos individuos no se identifican ni como hombres ni como mujeres, o se identifican como ambos. Tanto si la propia orientación sexual está determinada, entre otras cosas, por influencias genéticas, hormonales, de desarrollo, sociales y/o culturales (o una combinación de estas), la mayoría de las personas experimentan poco o ningún sentido de elección acerca de su orientación sexual (American Psychological Association, 2019).

En tanto que la identidad de género se refiere a la percepción que una persona tiene de sí misma, es decir, si se considera hombre, mujer u otra cosa, por ejemplo, no binario. Las personas transgéneros tienen una identidad sexual que no se corresponde con el sexo que se les asignó al nacer. Podría decirse entonces que es

La vivencia interna e individual del género tal y como cada persona la siente profundamente, la cual podría corresponder o no con el sexo asignado al momento del nacimiento, incluyendo la vivencia personal del cuerpo... y otras expresiones de género, incluyendo la vestimenta, el modo de hablar y los modales (yogyakartaprinciple, s.f.).

http://yogyakartaprinciples.org/

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> fué redactado en 2006 en un seminario internacional que se llevó a cabo en Indonesia, en donde participaron muchos expertos en leyes como jueces, académicos, ex integrantes del Comisionado de Derechos Humanos de la ONU, miembros de órganos de los tratados internacionales, ONGs, entre otros. El objetivo de estos principios se apoya en el progreso del derecho internacional y funcionan como una herramienta esclarecedora que ayuda a comprender de qué manera debe aplicarse la normativa vigente en derechos humanos en casos específicos donde se puedan ver vulnerados los derechos del colectivo LGBT. Para más información sugerimos ingresar a



## 4.2 Historia LGBT en Argentina

Según el sociólogo argentino Carlos Figari, en los años 60 nace el primer movimiento homosexual motivado por las diversas transformaciones políticas, sociales, culturales e ideológicas que acontecieron en la década. El objetivo de este grupo social era visibilizar los problemas cotidianos que deberían ser puestos en agenda política (Figari, 2010). Dicha organización fue conocida como "Nuestro Mundo", creada en 1967 bajo la dictadura del General Juan Carlos Onganía<sup>2</sup>, esta organización es el primer grupo constituido públicamente bajo una orientación homosexual en América del Sur, fue liderado por Héctor Anabitarte, un empleado de correos ex miembro del partido comunista del que fue expulsado por ser homosexual, y por una decena de sindicalistas homosexuales (Mogrovejo, 2000).

En 1971, se origina el "Frente de Liberación Homosexual" conocido por las siglas FLH. Uno de los integrantes del frente era el conocido poeta y escritor Néstor Perlongher que creó dentro del frente una asociación llamada el Grupo Eros, encargada de volantear y pegar carteles para visibilizar la lucha (Ministerio de Cultura Argentina, 2020). En una entrevista realizada por Página 12 a Marcelo Manuel Benítez, integrante de FLH, relata que en el año 1973 el frente publica la primera revista homosexual de América Latina, llamada "Somos" nombre que buscaba dar respuesta a una sociedad que negaba el movimiento LGBT. En sus páginas se podían encontrar crónicas, recortes de noticias de otros diarios sobre sexualidad o en el que estén involucrados homosexuales, entre otros (Theumer, 2016).

En el año 1975, durante el gobierno de Isabel de Perón la revista "El Caudillo", invita a sus lectores a terminar con los homosexuales, dedicaba gran cantidad de páginas al hostigamiento de la diversidad sexual que no cumplía con el estereotipo heteronormativo. Según Klocker y Wild (2018) algunos titulares tenían el siguiente tinte "No queremos más homosexuales, que se vayan a los países amigos. Erradicarlos o matarlos", otros los ridiculizaban desde la sección humor con chistes titulados "Terapia de Grupo Tendencioso"

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Dictador argentino, que tomó el gobierno de manera de facto en 1966 y estuvo hasta el 1970. Para más información, sugerimos https://www.elhistoriador.com.ar/juan-carlos-ongania/



donde el homosexual era representado de forma liberal-hippie, narcómana o en actitudes esquizofrénicas".

Luego de estas persecuciones mediáticas, varios integrantes sufrieron frecuentes golpizas, detenciones e incluso fueron asesinados, la organización FLH decide disolverse. Entre 1982 y 1983, aparecen en escena grupos neonazis uno llamado el Comando Cóndor y el Comando de Moralidad, con el objetivo primordial de terminar con los homosexuales en el país (Figari, 2010).

En 1984 ya en democracia, miembros de la ex coordinadora y los activistas Carlos Jauregui y César Cigiutti formaron la Comunidad Homosexual Argentina (CHA), con el mismo propósito de la FLH, pero se sumaría la lucha contra la represión y los reglamentos policiales heredados de la dictadura militar. (Comunicada Homosexual Argentina, 2020; Ministerio de Cultura Argentina, 2020)

En la década del 90 aparecen asociaciones como ILGA Internacional Lesbian and Gay Asociation a nivel mundial, la misma se extiende a Latinoamérica, conocida como ILGALAC, a nivel nacional había agrupaciones como la Sociedad de Integración Gay Lésbica Argentina (SIGLA), Transexuales por el derecho a la vida (TRANSDEVI), Grupo de Investigación en Sexualidad de Investigación Social (ISIS), Iglesia de la Comunidad Metropolitana (ICM) y Convocatoria Lesbiana. Hoy son miles los grupos de activistas que luchan por conseguir mayores derechos (Ministerio de Cultura Argentina, 2020).

# 4.3 Marco normativo argentino

Para ampliar la comprensión de los avances que ha logrado la comunidad LGBT, se presenta, a modo de resumen, la normativa internacional y nacional relacionada con el tema.

Para introducir esta sección, es necesario aclarar que el país ha incorporado una serie de instrumentos internacionales que permiten fundamentar la defensa y garantía de los derechos de las personas, independientemente de su orientación sexual o su identidad de género. Entre estos se encuentran: la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del



Hombre; la Declaración Universal de Derechos Humanos; la Convención Americana sobre Derechos Humanos; el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales; el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y su Protocolo Facultativo; la Convención Internacional sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial y la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, entre otros tratados internacionales sobre derechos humanos. Asimismo, Argentina ratificó el Convenio sobre la discriminación en el empleo y ocupación. La OIT (1958) establece en el C111, en su artículo 1 a), "el término discriminación comprende "cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación". Si bien el Convenio no incluye explícitamente una referencia a la discriminación por razones de orientación sexual o identidad de género, si prevé en el inciso b) la posibilidad de especificar motivos adicionales de discriminación.

La normativa nacional en relación con los derechos de las personas LGBT es amplia y cubre distintos aspectos de la vida de las personas. Hoy este grupo de personas cuentan con protección para el ejercicio de diversos derechos, tales como el derecho a no ser discriminado, a su identidad de género auto percibida, a contraer matrimonio y formar una familia, a educarse sin sufrir violencia, a gozar de los beneficios de un seguro social en pie de igualdad con el resto de la sociedad, entre otros.

La Ley 23.592 de Actos Discriminatorios en su artículo 1 establece que

Quien arbitrariamente impida, obstruya, restrinja o de algún modo menoscabe el pleno ejercicio sobre bases igualitarias de los derechos y garantías fundamentales reconocidos en la Constitución Nacional, será obligado, a pedido del damnificado, a dejar sin efecto el acto discriminatorio o cesar en su realización y a reparar el daño moral y material ocasionados. A los efectos del presente artículo se considerarán particularmente los actos u omisiones discriminatorios determinados por motivos tales como raza, religión, nacionalidad, ideología, opinión política o gremial, sexo, posición económica, condición social o caracteres físicos (Ley N°23.592. Actos discriminatorios., 1988).



Como se puede apreciar, no se incluye como motivo de discriminación la orientación sexual y la identidad de género, sólo se habla de sexo.

Años más tarde surgió la ley de Servicios de Comunicación Audiovisual aprobada en 2009, conocida como ley de medios fue muy bien recibida por la comunidad LGBT, ya que fomenta la no discriminación, Por ejemplo, su artículo 3 dispone que

"se establecen para los servicios de comunicación audiovisual y los contenidos de sus emisiones, los siguientes objetivos: (...) m) promover la protección y salvaguarda de la igualdad entre hombres y mujeres, y el tratamiento plural, igualitario y no estereotipado, evitando toda discriminación por género u orientación sexual" (Ley 26.522. Servicios de Comunicación Audiovisual., 2009).

En ese mismo año se dicta la ley sobre salud pública, especificando sobre los derechos del paciente en su relación con los profesionales e instituciones de la salud, el artículo 2 inciso a) establece que

"Asistencia. El paciente, prioritariamente los niños, niñas y adolescentes, tiene derecho a ser asistido por los profesionales de la salud, sin menoscabo y distinción alguna, producto de sus ideas, creencias religiosas, políticas, condición socioeconómica, raza sexo, orientación sexual o cualquier otra condición. El profesional actuante sólo podrá eximirse del deber de asistencia, cuando se hubiere hecho cargo efectivamente del paciente otro profesional competente" (Ley 26.529. Salud Pública., 2009).

De esta manera contempla que la orientación sexual, junto con otros elementos, no es motivo para negarle la atención profesional a una persona.

En 2010, la obtención del matrimonio igualitario posibilitó a las parejas del mismo sexo a contraer matrimonio y poder acceder, así, a los mismos derechos que cualquier pareja heterosexual. Estableciendo en el artículo 2 que "el matrimonio tendrá los mismos requisitos y efectos, con independencia de que los contrayentes sean del mismo o de diferente sexo" (Ley 26.618. Matrimonio Civil, 2010). Esta norma puso a la Argentina como el primer país



latinoamericano en tener una norma de estas características, luego lo presidieron países como Brasil, Uruguay (2013), Colombia (2016), Ecuador (2019) a reconocer este derecho.

En el mismo año se aprueba la de Salud Mental que promueve la despatologización de la orientación e identidad sexual, prohibiendo realizar un diagnóstico médico sobre estas bases. En su artículo 3 inciso c) establece que "en ningún caso puede hacerse diagnóstico en el campo de la salud mental sobre la base exclusiva (...) de la elección o identidad sexual" (Ley Nacional de Salud Mental. Ley 26.657, 2010).

Dos años más tarde se sanciona la ley que reconoce el derecho a tener la identidad sexual autopercibida en el documento nacional, así como el acceso a la atención sanitaria integral de personas trans. El derecho argentino entiende por identidad de género a la vivencia interna e individual del género, es decir, lo que siente internamente pudiendo corresponder o no con el sexo asignado al momento del nacimiento ya que podría involucrar la modificación de la apariencia o la función corporal a través de medios médicos o quirúrgicos y otras expresiones de género, incluyendo la vestimenta, el modo comunicarse a través del habla o modales. La ley da derechos a la identidad-registración a toda persona mayor de 18 años a solicitar un nuevo nombre y proceder con el cambio de identidad o adecuación corporal, goce al derecho a la salud para poder realizar tratamientos farmacológicos, quirúrgicos o de otra índole siempre que ello sea libremente elegido asegurando el derecho a la dignidad y a la no discriminación (Ley 26.743. Identidad de género., 2012).

En ese mismo año se firmó el Decreto 1006/2012, que permite la inscripción del nacimiento de hijas e hijos de matrimonios de mujeres nacidos con anterioridad a la sanción de la ley. Sin embargo, el decreto no incluye hijas o hijos de matrimonios de hombres o de parejas no casadas.

En el año 2013 se dicta la norma conocida como la Ley de Fertilización Asistida, que garantiza el acceso universal a los procedimientos y técnicas de reproducción, sin limitación por orientación sexual o estado civil de las y los destinatarios, establecido en su artículo 8. También dispone que estos procedimientos sean incluidos en el plan médico obligatorio



además de los del diagnóstico y terapias de apoyo. Esto permitió a las mujeres solteras o con parejas del mismo sexo, el derecho a la realizarse de manera gratuita una fertilización asistida. (Ley 26.862. Reproducción Médicamente Asistida., 2013)

En el artículo 558 del nuevo Código Civil y Comercial se establece como fuente de filiación la naturaleza, las técnicas de reproducción humana asistida y la adopción. Aclara que, sin importar la fuente de la filiación, ésta surtirá en todos los casos los mismos efectos, y agrega hacia el final que "Ninguna persona puede tener más de dos vínculos filiales, cualquiera sea la naturaleza de la filiación" (Ley 26.994. Código Civil y Comercial de la Nación., 2014)

El artículo 594 define a la adopción como "una institución jurídica que tiene por objeto proteger el derecho de niños, niñas y adolescentes a vivir y desarrollarse en una familia que le procure los cuidados tendientes a satisfacer sus necesidades afectivas y materiales, cuando éstos no le pueden ser proporcionados por su familia de origen". Al momento de definir quiénes pueden ser adoptantes, el Código establece en su artículo 599 que "El niño, niña o adolescente puede ser adoptado por un matrimonio, por ambos integrantes de una unión convivencial o por una única persona" sin establecer ningún tipo de diferencia en la orientación sexual o la identidad de género o su expresión del posible adoptante (Ley 26.994. Código Civil y Comercial de la Nación., 2014).

En cuanto a la Ley de Contrato de Trabajo podemos destacar que la misma tiene artículos que pueden ser considerados importantes para la comunidad LGBT, por ejemplo, prohíbe cualquier tipo de "discriminación entre los trabajadores por motivo de sexo, raza, nacionalidad, religiosos, políticos, gremiales o de edad" art. 17. También prevé la no discriminación hacia las mujeres debido a su estado civil art. 172 al referirse a su capacidad para celebrar Es importante notar que la Ley de Contrato de Trabajo prohíbe cualquier tipo de discriminación en los contratos y CCT (Ley N° 20.744. Ley de Contrato de trabajo., 1976). Sin embargo, no prohíbe expresamente la discriminación por orientación sexual o la identidad de género de las personas.



La Argentina ha alcanzado numerosos logros normativos, no obstante, existen cambios necesarios para realizar una vida plena, ya que la comunidad continúa siendo objeto de discriminación en el mercado laboral. La dificultad de acceso al empleo, principalmente en el sector formal, constituye el primer obstáculo que confrontan las personas LGBT, mientras que para aquellos que se encuentran trabajando se chocan con inconvenientes licencias de maternidad solo para gestantes, licencias de paternidad solo para 1 papá, si se desea someter a intervención quirúrgicas por cambio de género no tienen licencias especiales.

#### 4.4 Diversidad

Luego de comprender el contexto y los avances que ha logrado la comunidad LGBT en Argentina, es momento de sumergirse en la gestión de la diversidad. Cuando se habla de diversidad, por lo general, se imagina a algo heterogéneo, pero la diversidad es un concepto muy amplio y difuso, entendida como una abstracción, que hace referencia a las diferencias, la variedad y la falta de semejanza.

En cuanto a la gestión de la diversidad, término de incumbencia de este estudio, Porret, profesor de la Universidad de Barcelona realizó un estudio en el que aborda la gestión de la diversidad en los recursos humanos en donde aborda los valores corporativos, analiza cómo impactan en el código ético, los planes de igualdad y cuáles son las ventajas en la gestión de la diversidad, en la misma publicación define:

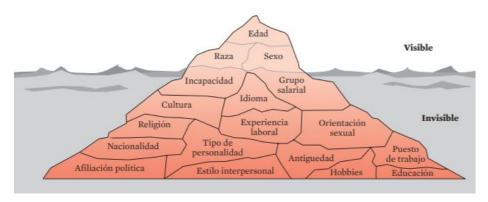
La gestión de la diversidad podemos definirla como aquella estrategia corporativa conducente a la integración de todas las sensibilidades, tendencias y características humanas que componen la organización mediante el fomento de la armonización de los diversos grupos con el propósito de conseguir los objetivos empresariales. Estos objetivos pasan por alcanzar una mayor competitividad de la organización, mejor imagen social, posibles mejores relaciones comerciales, mayor creatividad y la contención de costes (Porret Gelabert, 2010, pág. 28).



Por otro lado, de varias investigaciones analizadas por Susaeta Erburu y Navas López (2005) se desprende que existen varias ventajas competitivas a partir de la gestión de la diversidad como:

La atracción y retención de trabajadores cualificados, evitando cualquier discriminación por raza, género, edad, etc., que pudiera provocar la pérdida del talento. — El aumento de la creatividad y el aprendizaje organizativo, especialmente necesario en una economía cada vez más terciarizada — La necesidad de atender a mercados cada vez más diversos, debida a la globalización de la economía y a la creación de sociedades multiculturales (Susaeta Erburu & Navas López, 2005, pág. 163).

Tras realizar una revisión de la bibliografía existente, resulta interesante para concluir en la definición de gestión de la diversidad que hay dos aspectos bien marcados: las diversidades visibles y diversidades no visibles, por un lado, las diversidades visibles como pueden ser los aspectos sociodemográficos como la etnia, la edad, el género, por otro, las diversidades invisibles como la formación, la trayectoria, las creencias y valores, las preferencias sexuales, las ideas políticas. Es de esta gran división que surge la utilización del iceberg para representar las dimensiones de la diversidad poniéndole mucho ímpetu a los aspectos invisibles que influyen e impactan en rendimiento de los equipos de trabajo (Adoración Raya & Martínez Heres, 2009).



Fuente: (Adoración Raya & Martínez Heres, 2009)

En el mundo corporativo, la diversidad, en cualquiera de sus formas, implica un reconocimiento de la dignidad de todos los que integran esa organización como seres



humanos, independientemente de cualquier condición. Tal como lo proclama la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas en sus 30 artículos, en donde se busca que todos los seres humanos tienen los mismos derechos independientemente de su raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica (Organización de las Naciones Unidas, 2019).

Lamentablemente, existe en la sociedad, y en las empresas la discriminación, el tipo de fenómeno que aborda la temática analizada es reconocida como homofobia. Para entender cómo surge este acto es necesario definir el concepto heteronormatividad, el mismo apareció de la mano de Michael Warner que hace referencia según la transcripción de Dorlin (2009) el "conjunto de las relaciones de poder por medio del cual la sexualidad se normaliza y se reglamenta en nuestra cultura y las relaciones heterosexuales idealizadas se institucionalizan y se equiparan con lo que significa ser humano" (pág. 16). Es decir, la heteronormatividad se compone de reglas jurídicas, sociales y culturales que obligan a las personas a actuar conforme a patrones heterosexuales dominantes e imperantes.

Retomando la teoría *Queer* de Butler, se puede decir que la misma busca crear las condiciones para que aquellos que asumen identidades de género diferentes a la binaria, puedan vivir sus vidas desestimando la existencia de una heteronormatividad. Butler sostiene que se creó en las sociedades occidentales una especie de régimen heteronormativo que establece cuales son las formas inteligibles y correctas de asumir identidades de géneros, castigando a todas aquellas que se desvíen de ellas. En el caso de que la relación entre esos componentes no se dé de la manera esperada, dicha identidad sexual es rechazada y considerada anormal, llegando en determinados casos, a considerarla directamente como patológica (Butler, 2007). La no adaptación a esa heteronormatividad se traduce en discriminación y odio contra las personas LGBT, no importa el ámbito social. Existen múltiples formas, como los asesinatos; el maltrato físico y emocional; la violencia en las calles; en la familia o en los centros de salud; tienen acceso restringido al empleo o discriminación en el mundo del trabajo; privación y violación en el ejercicio de sus derechos humanos (Organización de los Estados Americanos, 2020). Para sintetizar se puede decir, que la homofobia es entendida como "un temor, un odio o una aversión irracional hacia las

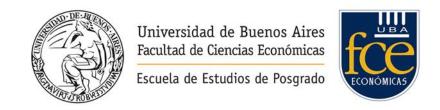


personas lesbianas, gay o bisexual [...] Dado que el término homofobia es ampliamente conocido, a veces se emplea de manera global para referirse al temor, el odio y la aversión hacia las personas LGBT en general" (ACNUDH, 2019, párr.6).

En contra partida a lo expuesto en el apartado llamado marco normativo de Argentina existe otros que aún penalizan los actos sexuales entra personas adultas del mismo sexo, cada año Ilga Word, publica un informe sobre la homofobia de estado en el que da cuenta de los progresos de las leyes relacionadas a la orientación sexual a nivel global. En 2019 de 193 estados miembros de la ONU, existen 70 estados que penalizan los actos sexuales consensuales entre personas adultas del mismo sexo, 6 estados imponen la pena de muerte para estos actos 3 en Asia (Irán, Arabia, Saudita y Yemen) y 3 en África (Nigeria, Sudán y Somalia). Sumado a Afganistán, Catar, Emiratos Árabes Unidos, Mauritania y Pakistán, que en sus leyes especifican que es técnicamente posible una pena de muerte para estos actos (Asociación Internacional de Lesbianas, Gays, Bisexuales, Trans e Intersex (ILGA): Lucas Ramón Mendos, 2019).

En el ámbito laboral, además de la heteronormatividad comienzan a jugar un rol protagónico los estereotipos. El término estereotipo se utiliza cuando se crea una "imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable" (Real Academia Española, 2014, párr.1). El estudio de los estereotipos ha sido uno de los temas más simbólicos en la psicología social. El primero en hablar del tema fue el periodista Walter Lippmann en 1922 en su libro *Public Opinion* donde definió que los estereotipos son como imágenes en nuestra cabeza que median entre la realidad y la percepción que tenemos de ella. En el año 1954, el psicólogo estadounidense Gordon Allport recogió parte del trabajo de Lippmann y elaboró una teoría con relación a los estereotipos, los prejuicios y las categorías descriptas en su obra "La Naturaleza del Prejuicio". En su análisis define que el prejuicio como "una actitud hostil o prevenida hacia una persona que pertenece a un grupo, simplemente porque pertenece a ese grupo, suponiéndose por lo tanto que posee las cualidades objetables atribuidas al grupo" (The Nature of Prejudice, 1971, pág. 22).

Según Allport, los humanos tienden a generalizaciones, conceptos, categorías, cuyo contenido representa una simplificación del mundo. Estas categorías se forman en base a la



experiencia directa de cada individuo, también se pueden formar con la misma facilidad categorías irracionales. Éstas pueden carecer de todo fundamento real, y se forman en base a rumores, proyecciones emocionales, fantasías. Un tipo de categorización predispone a las personas a adoptar prejuicios injustificados dado que lo constituyen por valores personales.

Para el autor (1971), los estereotipos, sean favorables o desfavorables, "constituyen una creencia exagerada que está asociada a una categoría. Su función es justificar (racionalizar) nuestra conducta en relación a una categoría" (pág. 215). No es lo mismo un estereotipo que una categoría, sino más bien la idea fija que acompaña a una categoría, para entender lo expresado aclara con un ejemplo: "Todos los abogados son deshonestos", estoy expresando una generalización estereotipada acerca de una categoría" (pág. 216).

Sobre la base de la obra de Allport, se han elaborado exploraciones que han favorecido a una mejor comprensión acerca de los prejuicios y los estereotipos. Un ejemplo puede ser la obra "Estigma: La identidad deteriorada" publicada en 1963 por Erving Goffman, quien examina el estigma, como consecuencia de los estereotipos y de las categorizaciones. Para el autor la sociedad establece los medios para elaborar categorías de personas, y el complemento de atributos que se perciben como naturales en los miembros de esas categorías. De ahí que es probable que, cuando una persona se encuentra con un extraño, la primera impresión permite hacerse una idea de la categoría a la cual pertenece, así como de sus atributos, lo cual configura su "identidad social".

En las organizaciones es frecuente escuchar comentarios que representan estereotipos y prejuicios no solo relacionados con la edad, la raza, la religión o la nacionalidad, sino también con el género y la orientación sexual. Los estereotipos llegan a estar tan arraigados y ser tan poderosos que influyen en decisiones, ya sea en la contratación, promoción, evaluación de desempeño, entre otros.



#### 4.5 Prácticas de Recursos Humanos

Con la literatura consultada, se puede ir adelantando una afirmación: la gestión de la diversidad es un motor imprescindible para el negocio. No obstante, a pesar del creciente interés por parte de las compañías y aun incluyéndola en sus políticas internas, desconocen cómo llevarla a cabo satisfactoriamente, aquí es donde recursos humanos juega un papel fundamental en la empresa, respecto a la relación con sus colaboradores; la búsqueda de talentos según sus habilidades, conocimientos y aptitudes; la eliminación de prejuicios; así como la inclusión socio-laboral de colectivos excluidos son factores clave en las políticas de diversidad.

Las políticas de recursos humanos son los lineamientos propios de cada organización asociados a la forma en que las mismas desean tratar a sus miembros. Su finalidad es alcanzar los objetivos organizacionales, proporcionando las condiciones para que los colaboradores cumplan con sus objetivos individuales (Chiavenato, 2011).

Las prácticas, por otro lado, se definen como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que conforman los procesos de gestión del capital humano. Su finalidad es estar alineados con la estrategia y con el diseño de la organización. De acuerdo con Ulrich (2006), las mismas deben estar diseñadas de forma tal que favorezcan los resultados en la medida en que responden a las necesidades de los clientes tanto internos como externos.

En la "Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales" publicada en 2011 por el observatorio español del racismo y la xenofobia, se detallan las motivaciones de las empresas para llevar a cabo políticas de índole inclusivas. Uno tiene que ver con el cumplimiento legal o con el cumplimiento de las directrices provenientes de la empresa matriz, el segundo argumento, es el ético o moral, que se relaciona con las políticas de responsabilidad social, y por último, está relacionado con razones estratégicas o de negocio, entre ellas se destacan los cambios demográficos, la competitividad que hay en el mercado por el talento y clientes (Sonsoles Morales, Muñiz, Wullich, & CIDALIA, 2011).



La gestión de la diversidad en las políticas o prácticas de Recursos Humanos incluye:

- Atraer, retener y potenciar perfiles diversos que aporten diferentes puntos de vista, soluciones creativas y conocimientos de las diversidades culturales y económicas de los mercados.
- Diseñar un modelo organizativo que maximice los efectos positivos de la diversidad y minimice sus efectos negativos.
- Crear una cultura que haga concordar los valores y preferencias corporativas con las prioridades y necesidades de sus empleados/as.
- Promover un clima que optimice la eficacia del proceso empresarial a través de la inclusión de todas las personas.
- Favorecer la innovación a través de mecanismos que dinamicen la interacción entre personas de diferentes orígenes, culturas y competencias.
- Crear y actualizar servicios y productos que atiendan las nuevas necesidades, así como fidelizar a clientes con perfiles cada vez más diversos.
- Interactuar con proveedores de diferentes culturas, regiones y naturaleza para incrementar la eficacia en la cadena de suministros.
- Ofrecer programas que contribuyan a la satisfacción y conciliación de todos los empleados para el desarrollo de su vida profesional, familiar y personal (pág. 44).

Las políticas y las prácticas de recursos humanos se ven influidas por variables contextuales ya sean internas como externas a la organización. Las primeras tienen su origen en la propia organización, como la tecnología, la estructura, el tamaño de la empresa, la fase del ciclo de vida de la empresa, la estrategia de negocio. Mientras que las variables contextuales externas podrían ser normativas legales, el entorno social en donde se desenvuelve la empresa, el contexto político, el mercado de trabajo, entre otros. Bajo estas alternativas el área de recursos humanos debe establecer todo lo que este a su alcance para atraer y retener los mejores talentos buscando lograr la mejor experiencia de empleo para cada uno de ellos e intentando diferenciarse de la competencia. Cada práctica que implemente el departamento buscará mejorar la reputación de una organización como lugar



para trabajar. Y esta reputación se basa, no sólo en lo que la organización cuenta de sí misma en la definición de su propuesta de valor para el empleado PVE, sino también vale y pesa los que opinan los clientes de ella, en base a su propia experiencia, y en lo que cuentan los empleados y ex-empleados de la organización. Para Hatún (2011)

"La PVE resume lo que los empleados pueden esperar recibir de la empresa a cambio del trabajo que realizan. En este sentido, la PVE es el conjunto de beneficios que caracterizan a un empleador. Una buena PVE aumenta la reputación de la compañía como un buen lugar para trabajar, y así impulsa la atracción y la retención de talentos" (pág. 67).

Según el mismo autor, una buena PVE se construye en un diagrama de coordenadas en la que por una parte están la lista de beneficios tangibles e intangibles que la empresa ofrece y por otro lado el ciclo de vida del trabajador, que constituye toda la transición desde que es un postulante hasta que se va, ya sea por jubilación o baja. La adecuada gestión de la diversidad y la inclusión en igualdad de todas las minorías es uno de los atributos que mejoran la propuesta de valor al empleado en cada una de las fases de su ciclo de vida.

Para potenciar perfiles diversos que aporten diferentes puntos de vista, soluciones creativas y conocimientos, se deberá contar con una cultura organizativa que acompañe y celebre estas diferencias. La intención de este estudio es pasar por alto la descripción de todos los elementos que conforman la cultura organizacional, y sólo describir que se entiende por valores organizacionales para entender que son los principios que orientan y comparten los miembros de una organización, son los valores que motivan al cumplimiento de acciones. En el libro de la maestría de Recursos Humanos de la UBA, (Karpf, 2016) transcribe lo que sostiene Edgar Schein:

"...la cultura está sustentada sobre presunciones básicas sobre la naturaleza del trabajo, el tiempo, el género, el poder, entre otras dimensiones. Al mismo tiempo se la define como la particular manera en la que los miembros perciben y sienten la realidad interna y externa de la organización.

Estas presunciones básicas y valores se traducen en modelos, prácticas e instrumentos de gestión y se expresan a través de artefactos o símbolos que



son los aspectos tangibles e intangibles de la cultura compartida por los miembros de la organización."

Es decir, los valores corporativos constituyen parte esencial de la cultura de una organización. Es un conjunto de elementos intangibles compartidos que determinan lo que podríamos también llamar la filosofía. Para transmitir con éxito valores, las organizaciones suelen hacerlos públicos de manera directa a través de los canales internos de comunicación y los indirectos, esto quiere decir por las palabras, los actos, políticas, prácticas.

El reto de construir una fuerza laboral diversa comienza desde la entrada a la organización. Las empresas deberán establecer políticas que inviten a los candidatos a unirse a una empresa comprometida con la diversidad, por tal motivo, en cualquier publicación de búsqueda el equipo de selección deberá garantizar la incorporación de colaboradores de todas las comunidades, incluida la comunidad LGBT. Por ejemplo, los requisitos tales como el género, la edad, la nacionalidad, estado civil, no deberían ser requisitos exigidos para poder ocupar una posición de trabajo (Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo., 2009). INADI señala que,

"en virtud de las denuncias y consultas recibidas, el instituto efectuó un relevamiento de avisos clasificados publicados por los diarios Clarín, La Nación, y los sitios web www.empleos.clarin.com.ar y www.zonajobs.com.ar. Tal análisis arrojó los siguientes resultados: De un total de 3668 avisos relevados:

- Un 54% de los avisos relevados se dirigen a un género en particular, fuera por la indicación específica del sexo o por estar redactados en género masculino o femenino. De este 54%, un 73% de los avisos se dirigen al género masculino, ya sea por indicación específica o género en que están redactados mientras que 27% de los avisos se dirige al género femenino.
- Un 22% de los avisos incluyen límites etarios. De estos, un 74% se dirige a personas menores de 40 años, mientras que apenas el 26% admite que los candidatos superen esa edad.
- Un 11% de los avisos no contienen, -o al menos no permiten la identificación- de criterios discriminatorios.
- Un 8 % de los avisos contienen indicaciones sobre la apariencia física o presencia de los/as candidatos/as.



- Un 5% de los avisos indican el lugar de residencia excluyente o preferente de los/as candidatos/as". El derecho a no ser discriminado/a es un derecho inalienable del ser humano, incorporado en nuestra legislación mediante un marco normativo cuya correcta articulación es fundamental exponer a fin de determinar su alcance en el derecho laboral" (pág. 6).

Si bien no existe un único método adecuado, muchos países han ensayado una solución, el uso de currículums conocidos como neutros o ciegos. Este tipo de CV es aquel que no incluye ni nombre, ni sexo, ni dirección, ni edad, ni imagen de quien desea un puesto de trabajo y sólo incorpora un método de contacto mail sin datos personales o número de teléfono, experiencia profesional y formación académica (Morrison, Hernández Jurado, & de la Piedra Garcíai, 2021).

En segundo lugar, la entrevista laboral debe garantizar una adecuación entre las capacidades de la persona postulante y la formación y la experiencia laboral requerida para el puesto, evitando preguntas referidas a la vida personal y a los proyectos familiares. Se deberá no presuponer la heterosexualidad de la persona; la actitud debe ser respetuosa con relación a la diversidad en cuanto a orientación sexual, identidad de género y conformación familiar. El proceso de reclutamiento y selección es complejo y tiene un impacto directo sobre el rendimiento, productividad, resultados e imagen de la empresa. Un proceso de selección incorrecto, que no identifique claramente las competencias del puesto y de las personas candidatas, puede resultar discriminatorio o poco respetuoso con la diversidad, pudiendo tener consecuencias negativas (Alonso Abeijón, 2015).

Otras prácticas que pueden implementar las organizaciones inclusivas son aquellas que contemplan permisos o licencias adicionales a las legales. Incluye todas las prácticas que tienen por objetivo dar facilidades a los empleados que tienen que abandonar temporalmente el trabajo para atender a familiares dependientes. Un ejemplo de este tipo de prácticas podría ser los permisos de maternidad o paternidad. Tal como se detalló en el marco teórico, hoy las familias son diversas y aun las leyes no están del todo alineadas para cubrir estas necesidades, dos mamás deberían poder acceder a la licencia de maternidad, dos papás deberían poder acceder a la licencia de paternidad, una adopción debería tener igual tratamiento que una maternidad o paternidad gestante. Por otro lado, según un estudio



realizado por Mercer demuestra que la mitad de las organizaciones en todo el mundo ofrecen beneficios para ayudar a los empleados LGBT a planificar y cuidar una familia, ya sea mediante tratamiento de fertilidad, alquiler de vientre (Mercer, 2020).

También se podría considerar la promulgación de la diversidad por parte de la empresa con los grupos de interés. La organización debería conocer en qué medida los clientes o usuarios perciben el trato, la perspectiva de la diversidad que maneja la organización.

"El compromiso con la gestión de la diversidad por parte de una empresa debe ser entendido como un activo más de esta, un valor añadido, y en esa línea, la comunicación ha de extenderse a todos los grupos de interés (stakeholders) y hacia la sociedad en general. Para ello es crucial acompañar en todo momento la imagen de la empresa en sus ofertas de empleo, página web, dependencias, etc., con consignas, o logos diferenciadores que la acrediten como empresa promotora de la diversidad y defensora de la no discriminación. La difusión de este compromiso con la diversidad y las buenas prácticas de la empresa en el marco de encuentros, debates, grupos de trabajo o foros supone una herramienta fundamental para dar a conocer el compromiso y posicionamiento contra la discriminación, compartir experiencias y seguir mejorando a través de la adquisición de nuevos conocimientos y contactos. Es también un buen medio de reforzar y estimular los compromisos de la empresa en esta materia" (Red Acoge, 2008).

Una empresa comprometida con la sociedad adquiere una imagen positiva que favorece las relaciones con sus grupos de interés, aumentando la reputación entre sus clientes actuales y potenciales.

La definición de un código de ética, o conducta que haga mención sobre orientación sexual e identidad de género es esencial para fomentar la igualdad e inclusión de la fuerza laboral LGBT, así como también establecer un protocolo para acompañar la transición de género que algún colaborador desee atravesar.

Es deseable que todos los niveles jerárquicos de la empresa reciban formación sobre diversidad LGBT y sobre todo las cúpulas más altas, que es desde donde se debe impulsar cualquier cambio cultural. Según Aequalis existen cinco niveles o enfoques en los que se debe incidir, marco conceptual, empoderamiento, sensibilización, gestión y sesgos inconscientes. Con marco conceptual se refiere a capacitar al personal en los conceptos



elementales, tales como diferenciar identidad y orientación sexual, y a definir la homofobia y sus diferentes representaciones. El segundo nivel se lo otorga al empoderamiento, propone programas de *mentoring*, como también el *networking*. Ofrecer mentores al colectivo LGBT será efectivo y sobre todo si además son referentes LGBT, pues la empatía se ve superada por la experiencia. El próximo nivel se la otorga a la sensibilización, talleres a toda la empresa para trabajar en entender de manera empática la situación por la que atraviesan las personas LGBT. Le sigue la gestión, propone trabajar con los grupos de aliados y con los responsables de diversidad de las empresas; dando paso hacia adelante en la profesionalización de la gestión de la diversidad. Por último, sugiere trabajar los sesgos inconscientes (AEQUALIS, 2017).

En cuanto al liderazgo, Deloitte manifiesta que, se han reconocido seis rasgos que hacen a un líder inclusivo, conocido también por las "Seis C". Dichos rasgos comprenden un conjunto de patrones específicos que reflejan cómo piensan y actúan los líderes inclusivos. Una C tiene que ver con el compromiso, un liderazgo inclusivo requiere tiempo y esfuerzo. No solamente hablar de los temas y de acciones, sino también tiene que manifestar la diversidad y la inclusión como una verdadera prioridad. Otro patrón está relacionado con la colaboración, será el promotor de generar en equipos diversos la escucha y la libertad de expresión igual para todos los miembros. La curiosidad, por su parte proporciona a los verdaderos líderes el interés por oír opiniones divergentes. Tienen el deseo de entender cómo otros ven y experimentan el mundo. Otra característica está relacionada con la cultura inteligente, a medida que un líder comienza a crear un equipo cada vez más diverso, será inevitable contar con personas cada vez más distintas, con diferentes historias. Es justo en ese punto en donde su habilidad para entender y respetar las diferentes culturas de la gente será crítica. Aspectos simples, como el hecho de saber que alguien es vegetariano, pueden hacer la diferencia en que una persona sienta o no que pertenece al grupo. Los líderes altamente incluyentes son confiables y efectivos en las interacciones interculturales. Son conscientes de los prejuicios que tienen y reconocen que posiblemente tengan otros de los cuales no tienen total conciencia. Por último, tienen coraje, valor, deben alzar la voz ante comportamientos o conductas que no están en línea con la diversidad e inclusión, y tener el valor de abordarlos y apoyar a sus colegas. Estos líderes hablan y desafían al statu quo,



además de ser humildes acerca de sus fortalezas y debilidades (Deloitte, 2018). El desafío de recursos humanos será potenciar estas cualidades para contar con líderes capaces de gestionar la diversidad LGBT dentro de sus equipos de trabajo.

En esa misma dirección en la última encuesta realizada por la consultora McKinsey & Company sobre el estado de la diversidad en el espacio corporativo latinoamericano a 700 compañías de Brasil, Chile, Perú, Argentina, Colombia y Panamá, revela que el nivel de compromiso con la diversidad está íntimamente relacionado con la capacidad de los líderes para crear un ambiente de confianza y alto desempeño. La percepción de los empleados sobre las prácticas de liderazgo, revelan que las compañías percibidas como diversas presentaron mejores resultados, por ejemplo, al preguntar a los empleados si los líderes de sus compañías promueven el trabajo en equipo, descubrieron que los integrantes de organizaciones comprometidas con la diversidad perciben una cultura de liderazgo que favorece el trabajo en equipo en un 73%.

Además, los empleados de esas compañías tuvieron un 80% más de respuestas afirmativas en cuanto a que sus líderes promueven la confianza y un diálogo abierto.

En segundo lugar, observaron que los líderes de compañías percibidas como diversas tienen una agenda de innovación más sólida ya que los números arrojaron que las empresas comprometidas con la diversidad son un 66% más propensas en afirmar que sus líderes promueven la innovación (McKinsey, 2020).







Fuente: (McKinsey, 2020)

#### 5 Estado del Arte

Para adentrarse en el tema es necesario conocer estudios, investigaciones y trabajos anteriores que nos amplían la visión de la temática analizada desde distintas disciplinas.

Desde la perspectiva del derecho, se ubica un ensayo que trata de explicar la variación en los derechos y la representación LGBT en Latinoamérica y el Caribe durante los años 1999-2013. Este estudio busca explicar las causas que incrementaron los derechos LGBT en las Américas. Esta analiza los siguientes aspectos: ingresos, instituciones y cultura con un énfasis en la opinión pública y el rol de las iglesias en abogar a favor de actitudes conservadoras (Corrales, 2015). Parte de la hipótesis de que el aumento de ingresos podría estar asociado con incrementos en derechos políticos y sociales, esta afirmación se convalida con la experiencia de la expansión de los derechos LGBT en Latinoamérica, por ejemplo, los países con mejor desempeño de la región en términos de derechos legales para personas LGBT Argentina, Brasil, Uruguay y México son, los países más ricos, más urbanizados y dotados de clases media de toda la región, un caso excepcional es el de Venezuela, un país rico en petróleo con altos ingresos y que aun así muestra un progreso modesto o inexistente en el área LGBT. Chile y México, con status de altos ingresos y una clase media creciente desde el 2000, deberían tener mayores derechos LGBT. Los ingresos, por lo tanto, parecen ser un factor contribuyente pero no una condición suficiente para el desarrollo de los derechos LGBT.



Corrales (2015) considera que, para conseguir cambios en las políticas públicas, los movimientos sociales pequeños deben desarrollar alianzas con movimientos sociales grandes o actores políticos. Por ejemplo, en Argentina los movimientos LGBT formaron alianzas con movimientos sociales más grandes y desarrollados como grupos de derechos humanos. En Ecuador, los movimientos LGBT alcanzaron el éxito, incluyendo protección para minorías sexuales y de género en la constitución de 2008, al alinearse con movimientos feministas e indígenas fuertes, cada uno de los cuales se había vuelto particularmente prominente en la política ecuatoriana desde el final de los noventa. También los movimientos LGBT han formado alianzas con comunidades de empresarios. La estrategia consiste en demostrar al sector privado, y hasta al sector público, que existe tal cosa como el "mercado gay", se basa en abrir el apetito tanto de grupos empresariales como de funcionarios para hacerlos más receptivos a los derechos y políticas LGBT.

La experiencia de la mayoría de los casos en Latinoamérica revela que hay instituciones políticas en una democracia que son centrales a la hora de explicar el progreso de los derechos LGBT: competencia entre los partidos políticos y las cortes. Los partidos políticos son aliados clave sin los cuales los movimientos sociales serían menos efectivos y la probabilidad de que partidos políticos apoyen causas LGBT suele incrementar cuando el sistema de partidos es altamente competitivo. Muchos movimientos sociales y grupos cívicos, especialmente los más recientes que emergieron durante la década de apertura política, veían los partidos políticos como instituciones cobardes, no representativas, inefectivas y corruptas. Como consecuencia, muchos evitaban formar alianzas con partidos políticos. No obstante, los movimientos sociales en Latinoamérica que sí formaron alianzas fuertes con partidos políticos parecen haber tenido más éxito en cambiar el statu quo que los movimientos que han trabajado sin vínculos a partidos políticos. Los derechos LGBT han avanzado no sólo donde se han formado alianzas movimiento-partido, sino también donde existe la posibilidad de que exista fuerte competencia entre partidos sobre la cuestión de los derechos LGBT.

Por otro lado, el autor menciona que cuando todo lo anteriormente mencionados falla, es decir, cuando los movimientos sociales son incapaces de cambiar la opinión pública o de



influir en el Congreso, la burocracia, el poder ejecutivo, los gobiernos o las instituciones privadas, son usualmente las cortes las que fuerzan un cambio en favor de los derechos LGBT (Corrales, 2015).

La conclusión general es que la dramática transformación de los derechos LGBT en América Latina, es un ejemplo de cómo los movimientos sociales y las instituciones pueden triunfar sobre la cultura. Los movimientos e instituciones han sido capaces de lograr avances impresionantes en el ámbito legal de muchos países, a pesar de la prevalencia de actitudes y normas culturales adversas. Este ensayo nos dio el puntapié para abordar en nuestro estudio un recorrido en el marco normativo para analizar legalmente la evolución en los derechos LGBT en nuestro país.

Otra tesina que agrega valor a esta investigación es la que se llevó adelante en la Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Cuya autora Liliana de La Mercedes Ramírez direccionó su estudio a reconocer cuáles eran las condiciones de trabajo de las personas trans femeninas en el Gran Mendoza, durante el año 2016 (Ramirez, 2017). La exploración intentó identificar las actividades laborales de las personas trans en Mendoza en el año 2016, conocer las condiciones laborales y su incidencia en la vida cotidiana de las personas trans, visualizar la direccionalidad de las políticas públicas a nivel nacional y provincial en el año 2016 que refieran a la efectivización del derecho al trabajo de las personas trans e intentó repensar la intervención del trabajo social en temáticas de diversidad sexual y derecho laboral de las personas trans.

El estudio concluye que las condiciones de trabajo de aquel entonces de las personas trans femeninas eran precarias, caracterizadas por el empleo no registrado, donde abundaba el trabajo por cuenta propia o independiente y gran parte de explotación sexual. Según la autora, la principal razón por la que las personas trans femeninas, no accedían a un trabajo registrado, es por su identidad de género. Se deduce que aquellas que lograron obtener un trabajo estable y que pueden acceder a beneficios laborales establecidos por ley, han realizado su transición después de haberse formado u obtenido el cargo. Esta tesis tiene una perspectiva sociológica al igual que este trabajo en donde se intenta conocer a través del análisis y diagnóstico de la realidad actual, como afrontan las empresas del rubro tecnológico



la gestión de diversidad LGBT y qué prácticas y políticas implementan para generar ambientes de trabajo amenos para todas las personas.

En España, entre enero y noviembre de 2012 se llevaron a cabo 40 entrevistas en profundidad con personas lesbianas y gays para explorar su experiencia en el contexto laboral español. Un equipo de investigación de la Universidad de Sevilla y de la Universidad de Manchester realizó un estudio con el objetivo de explorar cómo trabajadores lesbianas y gays manejan los límites y la interacción entre las personas que conocen su orientación sexual y aquellas que no. Concluyendo que en general, los entrevistados comunican su orientación sexual en el trabajo hablando de su vida personal de forma implícita, dando información más o menos sutil a través de la que sus compañeros de trabajo pueden sacar conclusiones sobre su orientación sexual. Hablar de la pareja o de las actividades desarrolladas durante el tiempo libre puede ser una manera para vehicular información sobre la orientación sexual (Di Marco, Arenas, & Mundu, 2019).

La mayoría de las personas entrevistadas ha afirmado que en algún momento de su carrera laboral ha escondido su orientación sexual, por miedo a ser víctima de actos negativos. Una minoría seguía hasta ese momento, encubriendo su orientación sexual. En estos casos, las relaciones con los compañeros de trabajo se ven afectadas negativamente porque se evitan todos aquellos eventos sociales donde sea necesario hablar de la vida personal, como el desayuno o las actividades extra laborales.

A la hora de explicar por qué deciden no revelar su orientación sexual, los participantes identifican algunos factores cruciales. El miedo a ser rechazados o aislados por parte de los compañeros de trabajo es una de las razones que lleva a las personas lesbianas o gays a esconder su orientación sexual, así como algunas características del sector en el que desempeñan su labor. Trabajar en sectores con un marcado carácter tradicional, como la banca o la medicina, o muy masculinizados, como los cuerpos de seguridad o la construcción, llevan a estas personas a percibir que no deben hablar abiertamente de su orientación sexual o que será mal visto por sus compañeros o jefes. En general, trabajar con personas mayores y con un nivel formativo más bajo es también un factor que favorece esconder la orientación sexual en el trabajo.



Entre las consecuencias organizacionales, la calidad del trabajo y el trabajo en equipo son los factores más negativamente afectados. Según las personas entrevistadas, trabajar en un entorno laboral no discriminatorio, dónde no es necesario esconder ningún tipo de información, ayuda a centrarse en el trabajo desarrollado y fomenta la cooperación y los resultados de trabajar en equipo. Además, la intención de abandonar el trabajo aumenta en aquellas personas que no pueden compartir información sobre su vida personal en este contexto.

Otro informe relacionado con esta tesis realizado por Stonewall en el año 2018 basado en la investigación de YouGov3 que cuenta con 3.213 empleados LGBT, la misma revela que la discriminación en lugares de trabajo en Gran Bretaña hacia los integrantes del colectivo LGBT es preocupante. Los datos más relevantes determinan que un tercio del personal LGBT 35% ha ocultado que son LGBT en el trabajo por miedo a la discriminación. Uno de cada diez empleados LGBT negros, asiáticos y de minorías étnicas. 10% ha sido atacado físicamente por clientes o colegas en el último año. Uno de cada cinco empleados LGBT (18%) ha sido recibido comentarios negativos o conductas inapropiadas de colegas de trabajo por ser LGBT. Una de cada ocho personas trans (12%) ha sido atacada físicamente por clientes o colegas por ser trans. Uno de cada diez empleados LGBT negros, asiáticos y pertenecientes a minorías étnicas ha sido atacado físicamente de manera similar debido a su orientación sexual o identidad de género, en comparación con el 3% del personal LGBT blanco. Casi una de cada cinco personas LGBT que buscaban trabajo dijo que fueron discriminadas por su orientación sexual y/o identidad de género mientras intentaban conseguir un trabajo en el último año. Uno de cada ocho empleados negros, asiáticos y de minorías étnicas LGBT (12%) ha perdido un trabajo en el último año debido a ser LGBT, en comparación con el cuatro por ciento del personal LGBT blanco. Más de un tercio del personal LGBT (35%) ha ocultado o disfrazado que son LGBT en el trabajo en el último año porque tenían miedo a la discriminación. Una de cada ocho personas lesbianas, homosexuales y bisexuales no se sentiría segura de denunciar cualquier intimidación

.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> YouGov es una firma internacional de investigación de mercados y análisis de datos basada en Internet, con sede en el Reino Unido y operaciones en Europa, Norteamérica, Medio Oriente y Asia-Pacífico. YouGov fue fundada en el Reino Unido en mayo de 2000 por Stephan Shakespeare y Nadhim Zahawi.



homofóbica de su empleo (Stonewall, 2019). Los números hasta acá mencionados tienen una correlación con los expuesto en la problemática que entendemos que también existe en nuestro país según la última encuesta publicada por Nodos Consultora y que amerita seguir focalizando los esfuerzos para cambiar esta realidad.

## 6 Estrategia Metodológica

El trabajo se realizó analizando bibliografía, estudios e investigaciones sobre el tema de gestión de la diversidad LGBT. Teniendo en cuenta que en el país no cuenta con estadísticas de la población LGBT, debido a que recién estarán incluidos en el censo 2020, se tomará información de ONG`s que trabajen por la lucha en la inclusión y para cumplir con los objetivos propuestos. Se diseñarán entrevistas dirigidas a profesionales de recursos humanos de empresas multinacionales de tecnología que radican en el país que ya tengan prácticas implementadas.

Se utilizará la metodología cualitativa, ya que dicha técnica reúne las características necesarias para aproximarnos al problema planteado inicialmente y nos brinda la posibilidad de recolectar los datos desde las perspectivas y puntos de vista de los participantes, pudiendo identificar sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos (Sampierí, Collado, & Baptísta Lucio, 2004).

La investigación será de tipo descriptiva-exploratoria, permitiendo una aproximación a fenómenos nuevos, desconocidos, poco abordados, con el objetivo de comenzar a visibilizar esta temática y adquirir conocimiento a través de la experiencia de otros actores.

## 6.1 Selección de participantes

El estudio se ha acotado al universo específico de empresas del rubro tecnológico. Dentro de este, se han escogido cuatro empresas multinacionales dos de las empresas elegidas son multinacionales con filiales en nuestro país: SAP e IBM; mientras que las otras



dos son multinacionales de capital argentino, lo que le agrega un origen asociado a la problemática específica de nuestra cultura: Mercado Libre y Globant. Entre las cuatro, emplean alrededor de alrededor de 10.000 personas en nuestro país, representando un 2% del total de empleados registrados<sup>4</sup>. Si bien este número representa una fracción pequeña en el mercado laboral local, fueron seleccionadas por su reconocimiento global dentro del mercado tecnológico y por su posición de liderazgo en la era de la transformación digital, mercado pujante y vanguardista, que demanda el mejor talento a nivel mundial. Asimismo, tres de ellas (Mercado Libre, Globant y SAP) desde hace algunos años aparecen en el ranking de mejores empresas para trabajar según Great Place to Work, que en el último informe de 2019 las menciona entre las 10 principales. Y, para finalizar, todas ellas actualmente cuentan con una gestión activa de prácticas de diversidad LGBT.

| Puesto/Cantidad<br>de empleados | De más de 1.000       | De 252 a 1.000     | Hasta 250                          |
|---------------------------------|-----------------------|--------------------|------------------------------------|
| # 1                             | Banco Galicia         | Hilton             | Iké Asistencia                     |
| # 2                             | Naranja               | DHL Express        | Real Trends                        |
| # 3                             | Mercado Libre         | Natura             | Tarjeta Cencosud                   |
| # 4                             | Santander             | Salesforce         | Stoller                            |
| # 5                             | Evoltis               | Galicia Seguros    | Avery Dennison                     |
| # 6                             | DIRECTV               | SAP                | Mitrani Caballero & Ruiz<br>Moreno |
|                                 | Transportadora de Gas |                    |                                    |
| # 7                             | del Sur               | Citibank           | Linio                              |
| # 8                             | Teleperformance       | Logicalis          | Oldelval                           |
| # 9                             | Globant               | Dell Technologies  | Assurant                           |
| # 10                            | Easy                  | Prudential Seguros | Blaisten                           |

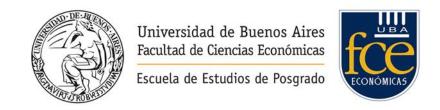
Tabla de elaboración propia. Información extraída de <a href="https://www.greatplacetowork.com.ar/">https://www.greatplacetowork.com.ar/</a>

### 6.2 Procedimientos de recolección de la información

Para el desarrollo de esta investigación se ha decidido implementar el siguiente procedimiento de recolección de la información:

\_

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> El dato fue obtenido a partir de un total de 464.188 empleados asalariado registrado en el sector privado en las ramas "Servicios de telecomunicaciones", "Servicios de consultores en equipo de informática", Servicios de consultores en informática y suministros de programas de informática" y "Actividades de informática n.c.p". Información del último trimestre de 2020, publicada por el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA, por trimestre por rama. https://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/oede/estadisticasnacionales.asp



- En una instancia inicial se revisó fuentes primarias, la misma consistió en una lectura crítica, en la que se requirió la interpretación y un análisis cuidadoso de conceptos nuevos. Este repaso surgió de libros, monografías, tesis, leyes, testimonios de expertos, y videos publicados en Youtube, charlas Ted con información relevante para el estudio.
- También se examinaron fuentes secundarias, en donde rastreamos artículos de publicaciones periódicas en diarios, revistas, foros y páginas en internet que aborden reseñas importantes para la investigación.
- Se realizaron 4 entrevistas en profundidad semi-estructuradas a profesionales de recursos humanos. Permitiendo al entrevistado explayarse libremente en la dirección y la profundidad que deseara, sobre los distintos temas propuestos. Las entrevistas fueron realizadas de forma virtual por la herramienta Microsoft Teams, fueron grabadas con el consentimiento de cada actor para posteriormente poder escuchar en varias oportunidades, evitando obviar detalles y poder contar con información certera.
- Se agregó una entrevista a Esteban Paulón director ejecutivo del Instituto de Políticas Públicas LGBT+.

### 6.3 Técnicas de análisis de la información

Se utilizó el método comparativo constante que permitió obtener los datos más relevantes y así lograr la saturación de estos. Como se mencionó, se obtuvieron de las entrevistas semi estructuradas y siguieron los siguientes pasos:

Transcripción, una vez que finalizadas las entrevistas se realizó una transcripción, necesaria para registrar lo que se dice y lo que ocurre durante los distintos encuentros. Esta actividad permitió ir efectuando un autoanálisis del rol del entrevistador, revisar las preguntas efectuadas e ir ajustando conforme se iba cambiando de entrevistado. Por otro lado, la tarea misma de transcribir permitió ejercitar la escucha y el análisis de estos aspectos.



El siguiente paso fue analizar los distintos encuentros y para ello fue necesario disponer la información registrada bajo la elaboración de una grilla, para segmentar los fragmentos textuales de las entrevistas según uno o varios criterios, siendo el más habitual la segmentación por ejes temáticos en línea con los objetivos de la investigación. Estas conformaron las siguientes categorías: Motivación de las empresas para tratar estos temas, Barreras Internas, Liderazgo y la Diversidad, Prácticas o herramientas de gestión de diversidad LGBT, Efectividad de las acciones. En este paso se utilizó un programa informático llamado Atlas.ti que permitió categorizar y luego poder realizar de manera ágil los datos cualitativos.

## 6.4 Control del sesgo en las interpretaciones. Validez y confiabilidad

En la presente investigación se demuestra la prevalencia de la confiabilidad cualitativa debido a los aportes teóricos brindados, la descripción de los motivos de la selección de los participantes, las herramientas con las que se recolectaron los datos, los métodos de análisis y la documentación de dicha recolección como, por ejemplo, las grabaciones de las entrevistas y sus respectivas des grabaciones.

En cuanto a la credibilidad o validez, este estudio se basa en la investigación de los datos obtenidos empíricamente, la confrontación y el contraste de la información teórica recabada. La medida que se decidió implementar para la disminución del sesgo es la triangulación, utilizada para confirmar la corroboración estructural y la adecuación referencial. La Triangulación se realizó con las teorías y disciplinas contempladas dentro del marco teórico, los aspectos empíricos, es decir, a través de las entrevistas realizadas y con memos realizados durante el año de diversas presentaciones realizadas por especialistas en la temática.



### 6.5 Consideraciones éticas

Las reuniones con los responsables de recursos humanos fueron pactadas previamente y grabadas con su consentimiento, todos prestaron conformidad para que figure tanto su nombre de pila, y el puesto que ocupan. En todos los casos, se acordó solo se mencionarían las empresas, pero no se daría detalles específicos de cada práctica. Ninguno de los entrevistados recibió ni solicitó ningún regalo a cambio de la información brindada permitiendo que se encuentre la entrevista dentro de un ámbito ético y profesional.

## 7 Hallazgos

En este capítulo se mostrará el resultado del análisis de las entrevistas realizadas a los protagonistas de las empresas multinacionales del sector tecnológico que se estudiaron. Además, se abordará la relación de los resultados con los conceptos desarrollados en el marco teórico conceptual, para en el próximo capítulo presentar las conclusiones que se desprenderán del siguiente trabajo analítico.

## 7.1 Características de las empresas

Para comenzar se dará una breve descripción de las empresas elegidas para analizar en este estudio:

International Business Machines Corporation, IBM es una empresa multinacional de capitales estadounidenses. Es una compañía de tecnología y consultoría cuya misión es transformar el potencial de las tecnologías de la información aportando valor para sus clientes, desarrollando e implantando soluciones que resuelvan sus problemas de negocio.

IBM fue creada en el año 1911, cuenta con alrededor de 380.000 empleados en todo el mundo y en Argentina alrededor con alrededor de 3000. Su principal motor radica en la fabricación y comercialización de hardware y software para computadoras. Ofrecen



servicios de infraestructura, alojamiento de Internet, y consultoría diversas áreas informáticas, desde computadoras centrales hasta nanotecnología.

Desde sus orígenes IBM apuesta por las personas como actores principales del éxito de la compañía, buscando de manera estratégica atraer y retener el mejor talento, independientemente de su raza, credo o creencias. Por ello, IBM es reconocida por su cultura empresarial inclusiva y diversa. Este proceso comenzó en la década de los 80 con la inclusión de la orientación sexual dentro de las políticas de no discriminación de la compañía y la creación de un grupo de trabajo LGBTI en 1995. En 1997 se extendieron los beneficios para parejas de empleados a las parejas del mismo sexo en EE. UU y en 2002 se incluyó la identidad y expresión de género dentro de la política de igualdad de oportunidades de la compañía. Desde en 2003 viene recibiendo un puntaje perfecto en el índice de equidad corporativa HRC recibiendo el reconocimiento de ser un excelente lugar para trabajar por la equidad LGBT.<sup>5</sup>

Mercado Libre fue creada en 1999 tiene presencia en 18 países de la región y es la séptima plataforma más utilizada para comercio electrónico. El ADN Meli orienta a sus empleados a ser protagonistas y a dar el máximo para capturar las mejores oportunidades. Sus principios culturales son: crear valor para sus usuarios, emprender tomando riesgos, ejecutar con excelencia, competir en equipo para ganar, estar en  $\beta$  continuo, asumir el poder de hacer, guiados por la energía emprendedora que llevan dentro y dar el máximo y divertirse. Dentro de esta empresa cuentan con otras plataformas o un ecosistema de soluciones para potenciar la capacidad de comprar y vender por Internet, aumentar la diversidad de productos comercializados e impulsar el desarrollo de una comunidad emprendedora. En Argentina cuenta con 4894 colaboradores y desde hace algunos años establecieron un manifiesto de diversidad porque entienden que en la diversidad está la innovación para sus usuarios y en la innovación su crecimiento. Poniendo foco en el talento, en generar ambientes inclusivos, de respeto y participación con equipos diversos que generen complementariedad. $^6$ 

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Para más información ingrese a <a href="https://www.ibm.com/ar-es">https://www.ibm.com/ar-es</a>

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Para más información ingrese a <a href="https://www.mercadolibre.com.ar/">https://www.mercadolibre.com.ar/</a>



Globant es una empresa IT multinacional que inició su actividad en Argentina en 2003. Esta empresa que cotiza en bolsa de Nueva York desde el año 2014. Se dedica a la creación de productos de *software* para clientes globales con un gran foco puesto al servicio de empresas que generan ganancias en Norteamérica, Europa y luego América Latina y en los rubros de medios y entretenimientos, bancos y servicios financieros, servicios de viajes y hospitalidad. Globant agrupa ingenieros, diseñadores y laboratorios de innovación para ofrecer una superior experiencia de usuario según sus dos pilares básicos: mantenerse relevantes y construir para descubrir y el trabajo se organiza a través de grupos pequeños de trabajo para brindar soluciones especializadas a los clientes en diversas áreas como estrategia, especialidad y fundación. Su compromiso con la diversidad radica desde hace varios años, pero el hito más importante fue en 2019 con la creación de su manifiesto llamado *Be Kind*. En Argentina cuenta con alrededor de 3000 empleados<sup>7</sup>.

SAP fue fundada en 1972. en inicios se llamó Systemanalyse sus Programmentwicklung "desarrollo de programas de análisis de sistemas", abreviado posteriormente como SAP. Desde entonces, ha pasado de ser una pequeña empresa emergente de cinco personas a una organización multinacional con más de 100 000 empleados en todo el mundo y más de 440 000 clientes en 180 países. Su sede global se encuentra en Walldorf, Alemania. Se considera como la compañía número uno en software de movilidad empresarial, soluciones analíticas y aplicaciones. Para prosperar como una empresa inteligente, consideran que es necesario contar con una cultura inclusiva que empodere a las personas para que funcionen de la mejor manera por tal motivo apuestan a que todos en SAP contribuyan a la diversidad, independientemente del género, la edad, la orientación sexual, la nacionalidad, etc. En Latinoamérica comenzó a operar en el año 1994 y en Argentina ya cuenta con alrededor de 1000 empleados<sup>8</sup>.

-

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Para más información ingrese a <a href="https://www.globant.com/es/about">https://www.globant.com/es/about</a>

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Para más información ingrese a <a href="https://www.sap.com/latinamerica/index.html">https://www.sap.com/latinamerica/index.html</a>



## 7.2 Motivación de las empresas

La visión de las empresas analizadas es lograr que el mundo funcione mejor y sea lo más equitativo posible. Las multinacionales con una gran variedad de empleados y regiones consideran que esta pluralidad contribuye al éxito de las compañías, y todas coinciden en que son las diferentes perspectivas que tiene cada uno de los empleados convierte a la empresa en innovadora y dinámica, algo crítico para alcanzar los resultados del negocio.

La diversidad e inclusión en estas compañías es integral, abordando temas diversos, como cultura, raza, etnia, edad, género, orientación sexual, identidad y expresión de género, habilidad física-motriz o mental y su relación *work-life* para entender mejor las necesidades de clientes y socios, desarrollar nuevas tecnologías, y aportar valor sostenible para la empresa y la sociedad. Es decir que, la diversidad derivada de la orientación sexual y la identidad de género no es abordada de forma aislada de otros segmentos de diversidad, sino que está establecido en políticas comunes de diversidad e inclusión acompañadas de otras específicas para cada uno de los colectivos o características personales y grupales que pueden generar situaciones de vulnerabilidad, incomodidad, desigualdad y, en último extremo, discriminación o violencia verbal, simbólica e incluso física. Las empresas estudiadas entienden que no existe una minoría más importantes que otra por eso definen políticas globales de diversidad y no exclusivas de LGBT

Las cuatro compañías entienden la gestión de la diversidad como una fuente de talento y por tanto la han incluido en sus declaraciones como un elemento estratégico y transversal para mantener el plan de negocio de manera responsable, con el objetivo además de captar y retener el mejor talento. En Globant tienen "una declaración de responsabilidad social que llama "Be kind" que se conforma de tres partes "Be kind to humanity" tiene que ver con ayudar a las empresas a hacer más responsablemente, más responsables con la humanidad. Be kind to the planet básicamente la parte más ligada a la naturaleza, por ejemplo, reducir la huella de carbono... Y la tercera pata que tiene mucho más que ver con diversidad e inclusión que llamamos Be kind to your peers como concepto general".



En SAP tienen un manifiesto "…enfocado en 3 ejes: el desarrollo de una carrera inclusiva, la creación de la cultura inclusiva y un ecosistema diverso. Dentro de esos 3 ejes entran otras, otras áreas de trabajo que tiene que ver con equidad de género, cultura e identidad que ahí es donde entra la parte de comunidades LGBT+, inclusión de personas con discapacidad y colaboración intergeneracional…"

En Mercado Libre, trabajan sobre 3 pilares, "...Construir equipos diversos y esto es en cada momento que tenemos la oportunidad de sumar a alguien a Meli, que nos aporte una mirada diferente, que sea complementaria a la mirada ya tenemos dentro de los equipos. Lo segundo es "Desarrollar ambientes inclusivos", y esto tiene más que ver con que cada persona que ingresa a la compañía pueda liberar ese factor diferencial que hace al origen de su diversidad. Si incluimos diversidad que sea porque se vibra y porque se permite que la persona sea como es, es que se respete tal cual es la persona y sea libre de ser quien es. ... Y lo tercero, es el *pipeline* de talento y cómo construimos un *pipeline* de talento más diverso hacia el futuro ...los ejes o las dimensiones que hoy estamos trabajando son estas 4 que son mujeres, LGBT+ como comunidad, personas con discapacidad y etnias."

Estas declaraciones tienen en común que están basadas en el progreso, focalizando los esfuerzos en el cliente, el respeto de los distintos actores que interaccionan con la empresa, así como la confianza y la innovación.

### Por ejemplo:

- Dedicación para el éxito de cada cliente
- Innovación que importa para la empresa y para el mundo
- Confianza y responsabilidad personal en todas las relaciones

Los profesionales de recursos humanos entrevistados argumentan que la decisión de trabajar diversidad está basada en comprobaciones científicas "... estudios que dan cuenta de cuál es el impacto de crear una cultura inclusiva, de tener equipos con un liderazgo inclusivo y trae resultados económicos muy muy significativos. Desde mayor innovación, más creatividad, mayor colaboración entre los compañeros, mejores tomas de decisiones



hasta beneficios..." Sumado a que también tiene un impacto beneficioso en la marca empleadora de la compañía, por lo que las posibilidades de atraer al mejor talento serán mayores.

También Esteban director ejecutivo del Instituto de Políticas Públicas LGBT+ sostiene que "Las compañías implementan estas acciones no sólo porque es lo correcto (éticamente) sino porque promover espacios laborales más abiertos, permite aprovechar el mayor potencial de las y los trabajadores, retener el talento y sumar creatividad desde la mirada de la diversidad. Es un proceso virtuoso en el cual las empresas mejoran sus operaciones, muestran liderazgo en la defensa y promoción de los derechos humanos, y se hacen parte de un movimiento global de avances que ya no tiene marcha atrás".

Todo lo expuesto hasta el momento, coincide con el estudio exhaustivo realizado por (McKinsey, 2020), mencionado en el marco teórico. En el que se revela que las empresas comprometidas con la diversidad tienen en sus equipos personas que experimenten mayor libertad, tanto en lo que respecta a su identidad como a su forma de trabajar. El estudio revela que las personas que trabajan en organizaciones donde se percibe un alto compromiso con la temática tienen más de probabilidad de mostrarse como son en el trabajo, lo que las estimula a participar y contribuir con otros equipos y fomenta a las personas a la innovación y colaboración. Hay mayor compromiso mediante un fuerte sentido de pertenencia a la compañía. Con lo cual estas organizaciones al trabajar la diversidad se están asegurando de cumplir con estas afirmaciones que revela el estudio.

En Globant, la decisión estratégica es ratificada y promovida desde la alta dirección a través de manifestaciones públicas de apoyo al colectivo LGBT. Uno de sus "tops *manager* de México Santiago San Martín salió reconocido entre los líderes top de la comunidad LGBTIQ+ en compañías multinacionales...lleva mucho la bandera de la comunidad y además de llevar la bandera de la comunidad fue reconocido y eso también habla del espacio que se le dio en Globant".

Otro hallazgo que también demuestra la importancia que le dan los números uno a la diversidad, sumado a que también se ve reflejada en la estructura organizacional. Las



compañías analizadas cuentan con un área que se encarga de articular, ya sea por las distintas líneas de negocio o región, estratégicamente todas las actividades anuales referidas a diversidad. Las 4 tienen una estructura global, los referentes dependen matricialmente de casa matriz y siguen los lineamientos que se definan en materia de diversidad.

Todo plan de acción debe contar con objetivos claros e indicadores que permitan evaluar la efectividad de las diferentes políticas y prácticas desarrolladas. Las 4 compañías aseguran que tienen una proyección y una meta específica para los próximos años. En SAP tienen un objetivo de "lograr que el 30% de los puestos de dirección sean ocupados por mujeres en el año 2022". Mercado Libre, "en mujeres hoy estamos en un 39% *all* Meli y el target al cual queremos llegar, porque es lo que nos dicen las investigaciones de mercado que tenemos es, a nivel regional hablamos, lograr el 42% y queremos llegar al 45 e ir por más. Lo mismo en *senior management* para mujeres 24% hoy, queremos lograr el 26% a fin de año y llegar al 30". Globant "para el 2025 lo que busca es tener el 50 por centro de mujeres y otros grupos minoritarios y ahí es donde entra toda la comunidad LGBTQI+ en posiciones de liderazgo". Podemos analizar que, al ser una decisión estratégica, al estar en la visión, es coherente que tengan definido objetivos ya que son los medios para llegar a llegar a cumplir esa visión. Los objetivos serían los medios y la visión los fines (Perez van Morlegan, 2016).

# 7.3 Barreras Internas, Liderazgo y la Diversidad

Afortunadamente las empresas que comenzaron a trabajar la diversidad no han encontrado barreras explícitas por parte de los colaboradores o líderes, sostienen que eso no podría pasar porque tienen una cultura fuerte de inclusión. En la experiencia de SAP "...no hubo algo negativo por parte del liderazgo. Siempre, digamos que diversidad es un tema controvertido ¿no?, porque siempre hay tópicos que no todos terminan de comprender, desde el feminismo, bueno desde la comunidad LGBT, personas trans, personas migrantes, son temas que muchas veces rozan con las sensibilidades de otras personas. Directamente desde parte del liderazgo no, no hubo inconvenientes cuando empezamos a levantar la voz sobre estos temas". Según Globant "...las resistencias pasan un poco a la implementación, a la



realidad del día día, a que pueda un líder sentarse frente a una persona que pueda se no binaria o que se declare gay abiertamente y que eso no genere un sesgo a la hora de elegir a la personal o no..."

El desafío que ven es erradicar los chistes o bromas que muchas veces están arraigadas, que no surgen con mala intención, pero que generan en el otro un impacto negativo. Entendemos que cuando una organización decide implementar una estrategia de diversidad e inclusión LGBT, de forma implícita está propiciando un cambio cultural que necesariamente requiere la transformación de muchas dinámicas, mentalidades y procesos. Si bien es necesario erradicar con estas cuestiones, en todo proceso de cambio, tal como menciona (Lauro, 2016), existe una disposición en donde un 20% está dispuesto a acompañar dicho cambio, un 60% se encuentra en una zona neutral y un 20% que está totalmente en contra. Aunque en estos casos no expresaron una negación al cambio, estas empresas deberán estar atentos y no solo quedarse con que es "habitual que un 20% no quiera cambiar" dado que podría pasar a mayores si se tiene en cuenta los datos revelados por (Nodos Consultora, 2020) donde un 37,2% reconoce haber vivido acoso por su orientación sexual y/o identidad de género mientras que un 74% ha vivido alguna vez uno de estos hechos de discriminación. Los profesionales de recursos humanos deberán también estar atentos ya que dicho informe sostiene que el 33% de la violencia que reciben las personas de la comunidad LGBT es por parte de sus pares del mismo equipo, seguida por supervisores (23.8%), pares de otros equipos (17.5%) y por clientes en un 12.7%.

En cuanto al liderazgo, las empresas analizadas están en línea con lo que revela (Deloitte, 2018) sobre el liderazgo, ya que apuestan a estos puestos jerárquicos con la intención que sean modelos por seguir en cuanto a la diversidad e inclusión buscando demostrar un alto nivel de compromiso y un ambiente de confianza. Atado a esto también destacamos que los profesionales de recursos humanos están convencidos que los líderes que demuestran compromiso en trabajar temas de diversidad son quienes entienden a la diversidad como sinónimo de innovación.



## 7.4 Prácticas de gestión de diversidad LGBT

Si nos zambullimos a los procesos que están cien por ciento relacionados con recursos humanos, podemos apreciar que el primer contacto de un potencial candidato con una empresa es a través de la marca empleadora, que no es más ni menos que la reputación que esta tiene. Se basa en los atributos en los que se destacan que contribuyen a la atracción de candidatos que a la empresa le interesan. Estos atributos, por lo general están expresados en las publicaciones de las búsquedas. En nuestro análisis las empresas estudiadas utilizan esta estrategia y en cada búsqueda que tienen publicadas en portales como LinkedIn luego de la típica descripción del perfil que buscan aparece un apartado en el que cuentan sobre la importancia de la diversidad.

Las publicaciones de SAP aparecen con una leyenda que cuenta lo siguiente "Para aprovechar el poder de la innovación, SAP invierte en el desarrollo de sus diversos empleados. Aspiramos a aprovechar las cualidades y apreciar las competencias únicas que cada persona aporta a la empresa".

En Mercado Libre expresan su compromiso por promover una cultura inclusiva "trabajamos para promover una cultura inclusiva, que busca la equidad y valora las diferentes perspectivas. Esto se traduce en género, religión, personas con discapacidad, LGBTQ+, etnia y diversidad de experiencias. Trabajamos todas nuestras búsquedas con base en esta premisa. ¡Súmate a nuestro equipo!".

En IBM intentan transmitir como está conformada la empresa. "IBM se compromete a crear un entorno diverso y se enorgullece de ser un empleador que ofrece igualdad de oportunidades. Todos los solicitantes calificados recibirán consideración para el empleo sin distinción de raza, color, religión, género, identidad o expresión de género, orientación sexual, origen nacional, genética, embarazo, discapacidad, edad, condición de veterano u otras características. IBM también está comprometida con el cumplimiento de todas las prácticas laborales justas con respecto a la ciudadanía y el estado migratorio."

Mientras que en Globant dejan de manifiesto en la publicación su apuesta por la diversidad. "En Globant creemos que una cultura inclusiva y un entorno diverso nos hace



más fuertes. Alentamos a las personas a tener un espíritu inclusivo a medida que se expande nuestra huella global. Buscamos generar un lugar de inspiración y crecimiento para todos. Un espacio seguro, basado en la equidad como valor, donde la carrera de todos se pueda promover y desarrollar de la misma manera. No hay innovación sin diversidad y no hay mejora sin pluralidad."

Por otro lado, los entrevistados aseguran que los equipos encargados del reclutamiento y la selección están capacitados para que el trabajo se realice libre de sesgos, con el objetivo de asegurarse de que las incorporaciones serán de manera transparente y que ningún prejuicio tiñe el proceso.

En Mercado Libre y en Globant en las ternas siempre debe haber al menos una candidata.

En cuanto a la formación, los temas de diversidad sexual e identidad de género son una de las primeras prácticas que estas empresas realizaron con la premisa de garantizar el respeto. Coinciden que estas acciones de capacitación y sensibilización están dirigidas a todos, independientemente de la dirección, la gerencia o la posición jerárquica dentro de la organización.

En SAP el primer día que una persona ingresa a la compañía recibe una capacitación "...como parte de su proceso de *on boarding* con todas las políticas de la compañía y ahí también se hace referencia a todas las redes de empleados que hay disponibles". A mediados del 2016 SAP lanzó su programa de formación en diversidad e inclusión para la totalidad de sus empleados de todo el mundo. Este programa se llama *Focus on Insight: Diversity* + *Inclusion*. Consiste en siete módulos, cada uno de ellos centrándose en un área específica de diversidad e inclusión: Inteligencia Cultural, Inteligencia de Género, Inclusión del colectivo LGBTI, Inteligencia Generacional, Diversidad Funcional, y Diversidad de Equipo. El módulo específico para el colectivo LGBTI incluye una sección *eLearning* con conceptos básicos explicando qué son la orientación sexual y la identidad y expresión de género, porqué estos conceptos son relevantes en la empresa, cuál es la situación legal y la aceptación social del colectivo LGBTI en las distintas partes del mundo y cómo las políticas



antidiscriminación incluyen también a este colectivo. Se aportan también materiales como un glosario de términos, diversos vídeos con TED y estudios del impacto económico de la inclusión de este colectivo, además de una guía para discusión y reflexión a usar en talleres de trabajo en grupo.

En Globant tienen taller de sesgos inconscientes "dentro de su apuesta esencial por la diversidad, ha diseñado una serie de *eLearning* que ayudan a identificar estos sesgos (incluidos aquellos dirigidos al colectivo LGBT) y a reducir sus impactos negativos en el entorno laboral."

Por otro lado, tienen un programa de capacitación con sesiones presenciales donde abarcan diversos temas desde los sesgos inconscientes, a entender qué es diversidad, qué es inclusión, diferencia entre diversidad sexual y de género. En paralelo tienen armado un *e- Learning* para poder llegar a toda la compañía con estos mismos contenidos para que esté público en su plataforma de formación.

En IBM utilizan insignias digitales o como lo suelen llamar Badges, es un reconocimiento para aquellos empleados que terminan una formación. Adicionalmente a la formación también usan los badges como reconocimiento a voluntariados, a roles específicos o para temas de diversidad por ejemplo se entrega una insignia digital a los que cumplen el rol de IBM Mentor, LGBT + Ally Championship Practitioner, este último es un programa que tiene una serie de entrenamientos virtuales, con videos, artículos, foros e invita a la acción. Cada participante que tome el curso debe demostrar, de alguna forma, como puso en práctica lo que aprendió a lo largo del curso.

Como detallamos las cuatro empresas apuestan a la formación sobre diversidad LGBT en todos los niveles jerárquicos tal como lo recomienda Aequalis, mencionado en el marco teórico, estas organizaciones trabajan el tema desde el marco conceptual, es decir, capacitan desde los conceptos elementales, tales como diferenciar identidad y orientación sexual, y fuertemente a través de la sensibilización (AEQUALIS, 2017).



Tanto SAP, Globant como IBM se apoyan en diversos especialistas para tratar cada temática ya sea con empleados de otros países que tengan un mayor conocimiento del tema a tratar como así también en ONG´s, Organismos privados o públicos. Algunos de los mencionados son: la secretaría de Derechos Humanos, la Subsecretaria de la Ciudad de Derechos Humanos, 100porciento Diversidad y Derechos, Asociación de Familias Diversas, la Federación Argentina LGBT, Contratá trans, Campaña de Derechos Humanos HRC "...dependiendo del tema que queríamos hablar o visibilizar llamamos para apoyarnos en expertos. Porque si bien nosotros podemos saber un montón no somos expertos en todos los temas que estamos trabajando asique es bueno traer a alguien que pueda contarnos un poco mejor..."

Una de las prácticas que realiza IBM para comunicar la igualdad de oportunidades dentro de la organización es el "role models". Grupos de líderes o empleados senior que son abiertamente miembros del colectivo LGBT buscando de este modo, que los colaboradores LGBT que quieran comunicar su pertenencia al colectivo delante de sus compañeros o superiores tengan la confianza de que serán respetados y apoyados. En la misma línea para este proceso de creación de confianza aparecen los "aliados". Los aliados son empleados que no pertenecen a la comunidad LGBT que muestran su apoyo público al colectivo, comprometiéndose en la lucha por un entorno laboral diverso e inclusivo.

En SAP, para generar este entorno de confianza han creado una red de empleados llamada ENG, que reúne a personas con antecedentes, intereses o preocupaciones comunes y trabajan en la cultura y el éxito de SAP. Los grupos incluyen Business Women's Network, Pride @ SAP, Black Employee Network, Cultures @ SAP y Latinos @ SAP. Los ENG son espacios seguros para que los empleados charlen sobre diversas temáticas, armen agendas y organicen charlas con oradores, asisten a eventos organizados por LGBT y trabajan para lograr cambios no solo dentro de SAP, sino también en la comunidad. Redes de empleados tienen el objetivo de traducir la estrategia en iniciativas de diversidad e Inclusión concretas y relevantes para el negocio al estar lideradas por empleados.



Las empresas analizadas tienen como estrategia para acercarse más al público, es decir a sus empleados, usando fechas específicas para lanzar campañas de comunicación, promocionar una capacitación o un evento específico relacionado a diversidad como la semana del orgullo gay, el día de la homofobia, el día de la bisexualidad, etc."... todo el año siempre hay alguna fecha dónde se puede ir alineando alguna actividad o taller..." ésta estrategia genera mayor impacto en los empleados y les da un sentido con relación a la temporalidad.

En nuestro país desde el 2012, con la Ley 26.743 da derechos a la identidadregistración a toda persona mayor de 18 años a solicitar un nuevo nombre y proceder con el cambio de identidad (Infoleg, 2019), obliga a las empresas a tener que acompañar a sus empleados que quieran acceder a dicha modificación. Es por eso por lo que IBM cuenta con una guía titulada "Ayudando a los Empleados Transgénero a hacer la transición en el trabajo", en donde intenta dar una solución integral a los empleados en transición. Ofrece un breve repaso de los términos y conceptos claves en torno a la identidad y a la transición de género. Incluye material educativo, integrando un conjunto de videos y una presentación que se utilizará como un marco flexible para la capacitación y el soporte para el gerente y el grupo de trabajo del empleado en transición. Sumado a que incluye una guía para la comunicación con clientes destinada a empleados transgénero en el caso de los roles de cara al público. Actualmente la empresa no cuenta con colaboradores que hayan decidido hacer una transición, pero están listos. En SAP también tienen esta práctica "tenemos una guía global para transiciones de género que justamente lo que da es, brindar herramientas para las personas que están considerando hacerlo o ya están haciéndolo ehh y para sus equipos y manager...", "...establece todos los pasos, sugerencias a seguir y a quien contactar está muy bueno. Y la guía también establece que...ehh...la persona a la que este transicionando puede tomar el nombre que quiera por más que no coincida con su documentación y para cualquier tipo de dirección de mail, sus tarjetas de accesos y demás se usa el nombre con el que se identifica esa persona...".

En Globant no cuentan con una guía específica, pero tuvieron una experiencia reciente, que legalmente pudieron surfear y fue rápida la respuesta de cambio de DNI, partida de



nacimiento, pero internamente a nivel sistemas, a nivel procesos internos y el mayor desafío fue tener que trabajar esta temática con el equipo. "...ahí el desafío estuvo en la parte conversacional con el equipo y obviamente el abordaje de todas las preguntas qué tenía esa persona. ¿bueno que pasa con mi correo? ¿qué pasa con el equipo, con la asignación de proyectos? ¿al cliente quien le avisa?".

Hace dos años SAP tuvo un programa llamado "Abriendo puertas" que tenía como objetivo dar la oportunidad a personas trans de incorporarse a la nómina. El programa se llevó a cabo con otras dos compañías y estipulaba una rotación entre las tres empresas, la persona ingresaba y pasaba seis meses en cada empresa, e iba adquiriendo conocimientos de la cultura de trabajo, el puesto y al finalizar el programa podría elegir a donde le gustaría incorporarse definitivamente.

Desde el 2010, tal como lo establece la Ley 26.618" el matrimonio tendrá los mismos requisitos y efectos, con independencia de que los contrayentes sean del mismo o de diferente sexo" (Infoleg, 2019) y con el Decreto 1006/2012, que permite la inscripción del nacimiento de hijas e hijos de matrimonios de mujeres, empresas como SAP repensaron las licencias para lo que en Argentina se la conoce como licencia de maternidad o licencia de paternidad, y pasaron a llamar licencia familiar, donde los empleados deben, a través de una declaración identificarse como cuidador primario o secundario. Si es primario puede elegir para tomar hasta 6 semanas de licencia familiar remunerada después del nacimiento del bebe.

Suma a este apartado la novedad que comenta Estaban Paulón, por primera vez llega a Argentina HRC Equidad AR, un Programa Global de Equidad Laboral. Según Esteban "...es un trabajo en conjunto con la Fundación Human Rights Campaign y el Instituto de Políticas Públicas LGBT+. El Índice de Igualdad Corporativa de HRC, es una encuesta anual y un reporte que compara las mejores prácticas de diversidad e inclusión de LGBTQ entre las corporaciones, es una herramienta muy influyente para mover y crear el camino a un lugar donde los empleados pueden contar con la equidad LGBTQ en el trabajo". Si bien se espera realizar el relevamiento en 2022 ninguna de las empresas estudiadas hizo mención a que esto esté en agenda.



### 7.5 Efectividad de las acciones

Las cuatro compañías tienen indicadores para monitorear y evaluar los resultados de las acciones que vienen llevando a cabo en materia de diversidad LGBT. En este sentido, además de la realización de encuestas internas de satisfacción, tienen dentro de la encuesta de clima preguntas puntuales sobre diversidad.

IBM a nivel corporativo utiliza como referencia las mejores prácticas y orientación de parte de organizaciones externas incluyendo Stonewall (Reino Unido) y HRC (Estados Unidos).

En Mercado Libre, además de tener en su encuesta de climas preguntas específicas sobre diversidad también miden a los líderes, a través de una encuesta en donde le piden a los empleados opinión sobre el compromiso de su líder con los temas de diversidad e inclusión, en el último año "obtuvimos que el 5% de las personas que respondieron la encuesta dijeron que sus líderes tienen comportamientos que van en contra de la diversidad e inclusión. Ese porcentaje lo queremos llevar a 0."

## 7.6 Diferencias o similitudes en la gestión LGBT el origen de la empresa

Este punto solo merece un único párrafo, dado que en nuestro análisis no encontramos puntos interesantes para identificar las diferencias entre una u otra empresa a pesar de tener diferentes orígenes. IBM y SAP tienen prácticas concretas de gestión de diversidad LGBT desde hace varios años y ambas empresas son de capitales norteamericanos. En cambio, Mercado Libre y Globant de capitales argentinos solo hace algunos años que implementaron este tipo de gestión. Pero no resulta apropiado asociarlo al origen, sino que tal vez resulta interesante compararlo con la trayectoria de las empresas. IBM y SAP tienen años operando en diversos mercados en tanto que Mercado Libre y Globant son empresas más jóvenes.

En cuanto a las similitudes en la gestión todas, independientemente los orígenes cuentan con el compromiso de la alta dirección y entienden a la diversidad como un elemento



estratégico. Las prácticas de una u otra son similares, con distinta impronta, pero coinciden con el mismo objetivo.

En síntesis, podemos afirmar que el mundo sufrió cambios en el modo en el que nos relacionamos, la tecnología nos ha conectado y nos ha permitido viralizar experiencias, conocimientos y la forma de ver las cosas. Ante esta situación las organizaciones tienen dos formas de poder reaccionar, están quienes creen que la gestión de la diversidad es una simple moda y aquellas que, intentan gestionarla para generar valor. A través de esta exploración puntual en la que analizamos cuatro empresas tecnológicas, podemos señalar que la diversidad es entendida como una realidad social y sumado a la situación del rubro este aspecto ha tomado suma importancia.

Las empresas entrevistadas reconocen que en los últimos años nuestro país ha tenido un significativo crecimiento en términos de empleo que puede traducirse en un aumento de oferta y demanda entre los profesionales de tecnología, que tienen más oportunidades y mayor variedad de empresas para elegir.

Por otro lado, también perciben las preferencias de los *millenials* para ingresar a compañía que generen un impacto social positivo apostando por la diversidad, la inclusión y la reducción de las desigualdades. Es decir, que a través de gestionar la diversidad e inclusión cubren la demanda de perfiles técnicos, cubren las preferencias de los más jóvenes y la marca es bien vista por los clientes y por la comunidad toda, ya que sus acciones impactan en la sociedad.

Es en base a lo señalado, comenzaron a gestionar la diversidad como un compromiso corporativo orientado hacia el futuro. Ese compromiso se ve representado por una estrategia explícita, conformada por manifiestos y declaraciones que contienen un conjunto de valores, que posteriormente pusieron en acción. Tanto las prácticas de IBM, SAP, como las de Globant y Mercado Libre que describimos anteriormente, son una clara traducción de los "artefactos" que les dan forma a los valores de cada una de éstas. Como dice (Karpf & Ojeda, s.f.) los valores son los contenidos de los artefactos y son primordiales para las culturas.



Entendemos que además de estar definidos, escritos y puestos en ejercicio, estos valores son sostenidos por la mayoría de los miembros de las organizaciones.

Cuando estas organizaciones hablan de diversidad no solo se quedan en el ámbito más conocido por el común de las personas, que suele ser el de sexo (femenino o masculino), sino que van más allá, trabajan diversidades visibles como la edad, raza, género, pero también apuntan a las diversidades no visibles como la orientación sexual, identidad de género, cultura, religión (Adoración Raya & Martínez Heres, 2009).

Algo importante de destacar de estas organizaciones, es la conexión entre lo que dicen y hacen. Los valores se reflejan en las prácticas, los mensajes de sus directivos se condicen con sus acciones, la identidad de las empresas puertas para afuera, es la misma que perciben los colaboradores puertas para adentro. Esta coherencia, permite a sus miembros identificarse con la cultura. Pudimos observar también, que la implementación de prácticas de gestión de diversidad LGBT solo pueden desarrollarse de modo formal a través de un liderazgo comprometido que impulsa cualquier práctica que recursos humanos proponga en búsqueda de tener una nómina diversa. Esto va muy en línea con las "Seis C" que define (Deloitte, 2018), donde el patrón más importante es el compromiso de los líderes y también se relaciona con el estudio de (McKinsey, 2020) que revela que las organizaciones comprometidas con la diversidad perciben una cultura de liderazgo que favorece el trabajo en equipo, promueven la confianza y un diálogo abierto y tienen una agenda de innovación más sólida.

Según nuestros hallazgos, estas empresas dispusieron constituir estrategias concretas para generar un lugar de trabajo heterogéneo convencidos que ocuparse de la diversidad e inclusión les permite encontrar nuevas formas de generar un impacto positivo en la sociedad, atraer y retener perfiles diversos, promover un entorno inclusivo, fortalecer el ingenio, la creatividad e innovación, crear servicios y productos desde otras perspectivas. En mayor o menor medida coincide con las recomendaciones que menciona la "Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales" (Sonsoles Morales, Muñiz, Wullich, & CIDALIA, 2011) que incluimos en nuestro marco teórico y con el estudio de (McKinsey, 2020).



Tal como mencionamos anteriormente, una gran cantidad de estudios avalan los beneficios de gestionar la diversidad ya sea en sus resultados, como en la gente, y esto también lo destacan y valoran mucho las empresas analizadas. Estos beneficios podríamos resumirlos en: mejores resultados (McKinsey, 2020), mayor innovación (Red Acoge, 2008), buenas prácticas de diversidad mejoran la atracción de talento, (Sonsoles Morales, Muñiz, Wullich, & CIDALIA, 2011), y podríamos seguir enumerando aspectos positivos en el clima laboral, en la marca empleadora, en el compromiso, en el liderazgo.

### **8** Conclusiones

El estudio comenzó planteando que, desde hace varios años, la diversidad y la inclusión se instaló en la agenda de recursos humanos, pero con un alcance acotado, solo con la incorporación al mercado laboral de personas discapacitadas o bien planteando la necesidad de cubrir cupos de mujeres en puestos de liderazgo, buscando terminar con el llamado "techo de cristal". Sin embargo, al menos en Argentina, no se vienen abordando políticas concretas de diversidad e inclusión desde la perspectiva de gestión LGBT. Esta situación, nos impulsó a explorar cuáles son las prácticas de recursos humanos en cuanto a la gestión de diversidad de Lesbianas, Gays, Bisexuales y Transgénero. Para ello, hemos acotado esta tesis al universo específico del rubro tecnológico, sector que lidera la transformación sociocultural por la que estamos atravesando, conocida como la cuarta revolución, que crece de manera exponencial, generando cambios y modificando los sistemas no sólo de producción, sino también de consumo, de gestión y de gobernanza, lo que inevitablemente tendrá efectos en el mercado del trabajo, convirtiendo de esta manera al sector en el más pujante y vanguardista; en este contexto, seleccionamos a cuatro empresas de dicha actividad, todas ellas multinacionales de gran envergadura y trayectoria.

Como punto de partida, se buscó comprender el significado de cada palabra que conforma las siglas LGBT, como un modo de contextualizar las significaciones de cada uno de sus términos. Luego, analizamos la evolución del vocablo diversidad, que ha estado profundamente ligado a su normalización dentro del entorno laboral: "culturas",



"generaciones", "cupos para mujeres" son algunas de las connotaciones que se le han ido dando en el pasado. Hoy en día, en cambio, la diversidad es una forma de entender el mundo, una ventaja competitiva en términos de un ambiente laboral donde la diversidad no sólo sea aceptada, sino también valorada positivamente. Es decir, las empresas que trabajan diversidad entienden las diferencias y aprenden de ellas, y dan un lugar de preponderancia a las ideas variadas y los aportes de colaboradores diversos, lo que les permite ubicarse en un lugar de innovación y vanguardia.

Posteriormente, se pudo entender el avance en materia de legislación LGBT, que busca generar las bases de una sociedad más equitativa y justa, delineando los comportamientos aceptados y los que no, estableciendo derechos y deberes a las personas. Lo mismo sucede al interior de las compañías, donde las políticas organizacionales o códigos de conducta establecen lo que se espera y se acepta dentro de la misma. En el análisis de leyes realizado en el marco teórico, ha podido comprobarse que Argentina es un país con un gran avance en materia legislativa, sin embargo, de acuerdo con los resultados de la encuesta de la consultora Nodos de 2020, un 74% de la población LGBT encuestada, confesó haber recibido actos discriminatorios.

Tras el recorrido realizado, tanto el teórico como el empírico, se hace posible arribar a una primera conclusión: la motivación de las empresas estudiadas para trabajar temas de diversidad e inclusión tiene que ver con la necesidad de comprender que cada persona posee, como resultado de su propia realidad, diferentes perspectivas, puntos de vista, creencias y opiniones; y que, esta diversidad de lecturas puede generar debates que faciliten la innovación, dando lugar a la creación de nuevas ideas, un insumo crítico para alcanzar los resultados del negocio. Dicho de otro modo, estas organizaciones conciben a la diversidad e inclusión como a un elemento estratégico y transversal para mantener el plan de negocio de manera responsable, con el objetivo concreto de captar y retener el mejor talento.

Si bien el estudio estuvo orientado a la gestión de diversidad LGBT, se pudo percibir que la diversidad e inclusión se debe trabajar de manera integral, abordándolo desde diversos aspectos y no solo desde un grupo o colectivo específico. En síntesis, como se apreció en el análisis del contenido realizado, la verdadera inclusión laboral como política organizacional,



debe velar por el desarrollo de entornos en donde se promueva la libertad y la autonomía de todos sus miembros. Más allá de considerarse "empresas diversas e inclusivas" y más allá de contar con una figura o un rol que gestione la diversidad dentro de la estructura organizacional, el verdadero interés solo puede percibirse a través de la cultura organizacional, de los valores, y estos deberán traducirse en artefactos, es decir, a través de acciones concretas. Estas acciones comienzan con la definición de objetivos específicos que se establecen para lograr una cultura inclusiva.

El corazón de esta tesis era describir las prácticas de gestión de recursos humanos en cuanto a la diversidad LGBT de cuatro empresas multinacionales del sector tecnológico. Con ello, pudimos concluir que, las principales prácticas de las empresas analizadas son:

- Proceso de Selección: En los portales donde se publican las búsquedas se destaca la forma de trabajar y se menciona que tienen una cultura enfocada en la diversidad e inclusión LGBT. Además, los equipos encargados del reclutamiento y la selección están fuertemente capacitados para que el proceso se realice libre de sesgos, con el objetivo de asegurarse que las incorporaciones sean de manera transparente y que ningún prejuicio lo tiña.
- Formación: Las empresas comprometidas con la diversidad e inclusión LGBT capacitan a sus empleados en temas sobre diversidad sexual e identidad de género, con la premisa de garantizar el respeto. Estas acciones de formación y sensibilización están dirigidas a todos, independientemente de la dirección, la gerencia o posición jerárquica dentro de la organización.
- Apoyo en los que saben: Para trabajar cuestiones de LGBT, como el género, la orientación sexual o identidad de género, se apoyan en especialistas para tratar cada temática, ya sea ONG´s, como así también en Organismos privados o públicos.
- Líderes: Una práctica que ha tenido éxito en estas organizaciones son los *role models*,
   líderes o empleados senior que son abiertamente miembros del colectivo LGBT. Con



esto, se pretende que los colaboradores LGBT se sientan libres de comunicar su pertenencia al colectivo delante de sus compañeros o superiores, con plena confianza de que serán respetados y apoyados.

- Redes internas: Se trabaja mucho en generar entornos de confianza; para ello, una de las prácticas realizada por estas empresas consiste en crear una red de empleados que reúna a personas con antecedentes, intereses o preocupaciones comunes vinculados a la comunidad LGBT. En estos espacios los empleados dialogan sobre diversas temáticas, arman agendas de trabajo y organizan charlas con oradores, asisten a eventos organizados por la comunidad LGBT y velan por lograr cambios no solo internos sino también en la sociedad. En definitiva, estas organizaciones dan a los empleados un lugar protagónico, sean personas del colectivo o no, para que asuman un rol activo en función de lograr una sociedad más justa e igualitaria.
- Acompañamiento: Una de las empresas estudiadas cuenta con una guía que ofrece un breve repaso de los términos y conceptos claves en torno a la identidad y a la transición de género. La misma incluye material educativo, tales como videos y presentaciones que se utilizan como marco flexible para la capacitación y soporte tanto del gerente como del equipo de colaboradores en el que se desempeña el empleado en transición. Sumado a esto, la empresa cuenta con una guía de comunicación con clientes destinada al uso de empleados transgénero que cumplen roles de atención al público.

De todas las prácticas de gestión de recursos humanos mencionadas, es posible concluir que estas empresas persiguen y logran una estrategia sostenible pues cuentan con el compromiso de la alta dirección. Asimismo, si bien cada una de las empresas analizadas aporta a sus prácticas una impronta que les es propia, todas coinciden en la necesidad imperiosa de lograr un ambiente de confianza antes de comenzar a trabajar estos temas, para favorecer la autenticidad de los empleados y, por tanto, que cada uno aportar lo mejor de sí mismo.



Individualmente, cada integrante de estas organizaciones tiene un rol importante que desempeñar en la construcción y mantenimiento de esta cultura inclusiva. Por su parte, los líderes son responsables de constituir un modelo ejemplar para seguir en sus comportamientos inclusivos. El camino para llegar a tener una cultura inclusiva, con líderes aliados, se logra a través de un enfoque sincero y prácticas concretas en torno a la elaboración y divulgación de información relativa al colectivo LGBT, o bien de cualquier otro aspecto en el que se quiera hacer *zoom* en pos de la diversidad e inclusión, logrando a través de estas iniciativas sensibilizar y visibilizar estos temas, dando un lugar cada vez mayor a personas históricamente marginadas.

Lo anterior pone de manifiesto otro factor de suma importancia: la coherencia entre el decir y el hacer, elemento fundamental para la consolidación del ecosistema de confianza que se requiere en la apuesta por la diversidad. Esta coherencia se da a través de los mensajes que brindan los directivos, a través de las comunicaciones internas o externas, de los valores organizacionales, de las prácticas o políticas de recursos humanos, y su accionar diario. La conjunción de estos elementos se constituye como un elemento comunicacional que acredita la existencia de una conexión entre la gestión de la diversidad y los objetivos de negocio de la empresa.

Los beneficios de gestionar la diversidad LGBT, de acuerdo con la percepción de las empresas estudiadas, se identifican tanto a nivel del negocio como en las propias personas. En lo organizacional, se experimenta un crecimiento en la capacidad para atraer el talento, lo que se traduce en mayor innovación. En cuanto a las individualidades, dejar de ocultar la propia identidad en el ámbito laboral representa un valor de inconmensurable estima para los colaborados que forman parte de un colectivo históricamente marginado, lo que representa una clara contribución de la compañía a una mayor equidad y bienestar social.

La inclusión de la comunidad LGBT en organizaciones de cualquier tipo pasa por crear una cultura organizacional lo suficientemente fuerte, que permita comprender y valorar la diversidad, incluyéndola e incluso fomentándola. En tal sentido, se hace evidente la necesidad de propugnar una libertad de actuación que no tenga límites ni coacciones basados



en motivos personales de ninguna índole. Cuestiones como estas sólo se obtienen a través de medidas tangibles, como programas que aseguren el bienestar de los empleados y el reconocimiento o visibilidad de los diferentes colectivos, lo que siempre debe estar promovido desde la alta dirección, como una forma de respaldo inquebrantable, una declaración de valores y una filosofía sedimentada. Sobre la base de este respaldo, los profesionales de recursos humanos podrán procurar que las personas se sienten cómodas, libres, siendo ellas mismas en todo momento, sin temor a discriminación o prejuicio.

Como ha sido visto a lo largo de todo el desarrollo, esta tesis fue orientada específicamente a la gestión de personas LGBT. Sin embargo, se vuelve imperioso destacar la posibilidad –y acaso necesidad – de aplicar el mismo análisis para cualquier dimensión humana que esté actualmente invisibilizada, marginada, relegada.

La extensión de este estudio a otros ámbitos de marginación se vuelve relevante, ya que empresas de todo tipo podrían tomar los hallazgos como antecedentes e implementar políticas que permitan adaptar sus propias culturas organizacionales de modo tal de favorecer y divulgar la inclusión, ya no solo en lo que atañe a la comunidad LGBT sino a colectivos. Dicho de otro modo, estudiar y visibilizar temas de diversidad LGBT en empresas de vanguardia, puede ser la punta de ovillo que permita construir un mercado laboral más justo y, por añadidura, una sociedad más justa.

En lo que corresponde específicamente a nuestro tema de estudio, el conocimiento generado –y el que, esperamos, se continúe generando en el futuro– podría lograr un aporte práctico significativo en pos de concientizar y promover los derechos de las personas LGBT en el ámbito laboral. Asimismo, podrá representar un valor teórico inicial, al procurar insertar un precedente que abra toda una veta de posibilidades de investigación para profundizar en las variables del fenómeno estudiado.

### Limitaciones, sugerencias, reglamentaciones y un deseo

Limitación en el acceso a la información: Este trabajo no ha tenido acceso a documentos empresariales, específicamente a las políticas formales de gestión de la



diversidad LGBT. La información utilizada fue obtenida a través de las entrevistas realizadas a profesionales de recursos humanos de las empresas estudiadas. Por este motivo, vale destacar que la información volcada en el presente estudio es el resultado de las experiencias, e indefectiblemente interpretaciones personales, que los propios entrevistados decidieron entregar.

Limitación de campo: Esta investigación se realizó sobre un rubro específico y por las características de la muestra de empresas las referencias se volvieron homogéneas, perdiendo la posibilidad de tener un mosaico de situaciones que permitan contrastar diferentes realidades y prácticas de recursos humanos. Es decir, ello impidió la posibilidad de contrastar prácticas de recursos humanos de diferentes industrias, lo que implicaría encontrarse, a su vez, con realidades diferentes. Por tal motivo, se entiende como imperiosa la necesidad de extender el presente estudio a todo el mercado laboral.

Asimismo, el estudio se basó en compañías que ya están inmersos en acciones concretas con foco en la comunidad LGBT. En vistas al futuro, se vuelve necesario trazar una línea investigación más amplia, que permita indagar que sucede en aquellas empresas que aún no han hecho esfuerzo alguno en términos de inclusión. En este sentido, vale recordar el relevamiento realizado por la Consultora Nodos, donde se menciona que la discriminación surge en un 33% por parte de compañeros y en 23,8% por parte de los líderes. En este tipo de entornos, acaso valdrá preguntarse: ¿cómo funcionarán las políticas de gestión de recursos humanos LGBT?; ¿cuál será la percepción de los colaboradores que pertenecen a la comunidad LGBT cuando se comiencen a implementar este tipo de iniciativas?; y ¿cuál será la opinión de los que no pertenecen a la comunidad? Esta sugerencia también nace por el hecho de que el presente estudio fue elaborado únicamente desde la óptica de los profesionales de recursos humanos y no desde los propios empleados.

En el transcurso de la elaboración de esta tesis, el 7 de julio de 2021, se promulgó la Ley 27.636 de promoción del acceso al empleo formal para personas travestis, transexuales y transgénero "Diana Sacayán-Lohana Berkins". Esta iniciativa establece que el Estado deberá contratar al menos el 1% de la dotación de la administración pública, en



todas las modalidades de contratación regular vigentes, a personas travestis, trans y transgénero. Esta nueva y promisoria realidad, podría dar lugar a otra rama de investigación posible, acaso como un desprendimiento de los siguientes interrogantes posibles: ¿qué inconvenientes tendrá que afrontar la administración pública para cumplir con esta ley?; ¿con qué desafíos se encontrará recursos humanos a la hora de contratar trans, travestis y/o personas transgénero? Llegado este punto, vale recordar que la normativa contempla beneficios para los privados para que se adhieran a la iniciativa; ¿cómo será recibida esta iniciativa por las empresas? Estos son sólo algunos de los posibles interrogantes.

Para finalizar, quisiera expresar una aspiración, acaso un anhelo: que en el lector de estas líneas florezcan dudas, reflexiones, curiosidad; que las formas de interpretar y considerar al otro deje de lado los prejuicios, los estereotipos, tan arraigados en la sociedad; que la interpelación constante se convierta en un modo de trasformación social para comenzar a dar forma a un mercado laboral más inclusivo e igualitario; que finalmente comencemos a transitar el camino para construir un mundo mejor.



Serie "Macanudo". Autor: Liniers



#### Referencias

- ACNUDH. (29 de octubre de 2019). Obtenido de ACNUDH: https://www.ohchr.org/sp/Pages/Home.aspx
- AEQUALIS. (2017). *Mejores prácticas en gestión de diversidad LGBTI*. Madrid: Diversity and Gender and LGBT LAB.
- Aguirre Bazan, A. (2004). La cultura de las organizaciones. Barcelona: Ariel.
- Alonso Abeijón, P. (2015). *Impacto Adverso, Sesgos y Percepciones de los candidatos en las entrevistas de empleo*. Santiago de Copostela: Universidad de Santiago de Compostela.
- Asociación Internacional de Lesbianas, Gays, Bisexuales, Trans e Intersex (ILGA): Lucas Ramón Mendos. (2019). *Homofobía de Estado, 13ra edición*. Ginebra: ILGA.
- Butler, J. (2007). El género en disputa. El feminismo y la subversión de la identidad. Barcelona: Paidos Iberica S.A.
- C111 Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación). (1958). OIT. Obtenido de OIT: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:0::NO::P12100\_ILO\_CODE: C111
- Cámara de la Industria Argentina del Software. (1 de 11 de 2020). Obtenido de Cámara de la Industria Argentina del Software: http://www.cessi.org.ar/
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill.
- Comunicada Homosexual Argentina. (24 de Marzo de 2020). Obtenido de Comunicada Homosexual Argentina: https://www.cha.org.ar/nosotres/historia/
- Corrales, J. (2015). La representación y los derechos LGBT en Latinoamérica y el Caribe: La influencia de las estructuras, los movimientos sociales, las instituciones políticas, y la cultura. Chapel Hill: Universidad de Carolina del Norte.
- Deloitte. (2018). Líderes incluyentes, ¿cuáles son sus características?
- Di Marco, D., Arenas, A., & Mundu, L. (09 de Octubre de 2019). *Federación Estatal de Lesbianas, Gais, Trans y Bisexuales*. Obtenido de Federación Estatal de Lesbianas, Gais, Trans y Bisexuales: www.felgtb.org
- Dorlin, E. (2009). *Sexo, Género y Sexualidad. Introducción a la teoría feminista*. Buenos Aires: Nueva visión.
- Dupouy, L. F. (2018). Gestión de la diversidad y su impacto en el rendimiento de la empresa: un estudio empírico. Madrid: ESIC Editorial.



- Figari, C. (2010). *Movilizaciones, protestas e identidades políticas en la Argentina del bicentenario.* Buenos Aires: Nueva Trilce.
- Hatún, A. (2011). El futuro del talento. Buenos Aires: Temas grupo editorial.
- INDEC. (25 de Mayo de 2020). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: https://www.indec.gob.ar/
- Instituto Ethos. (3 de 10 de 2021). Obtenido de Instituto Ethos: ethos.org.br
- Instituto Nacional contra la Discriminación,la Xenofobia y el Racismo. (2009).

  Recomendación General Nº 6: Contra la discriminación en la oferta de empleos.

  Buenos Aires: INADI.
- Karpf, L. (2016). Cultura, Clima y Compromiso. Su liderazgo, Construccion y Gestión. En L. Perez van Morlegan, *Recursos Humanos*. Área clave en la gestión de la empresa (págs. 123-151). Ciudad Autonoma de Buenos Aires: La Ley.
- Karpf, L., & Ojeda, H. (s.f.). Cultura Organizacional. De la Biblioteca al cuadro de resultados.
- Klocker, G., & Wild, C. B. (2018). Revista Somos y la militancia homosexual en los '70. *Revista de Estudios de Género*., La ventana, vol. V, núm. 47, 2018.
- Lauro, J. (2016). Condiciones Técnicas y Humanas en los procesos de Cambio Organizacional. En L. Perez van Morlegan, *Recursos Humanos*. *Áreas en la gestión de la empresa* (págs. 423-481). Ciudad Autonoma de Buenos Aires: La Ley.
- Ley 26.522. Servicios de Comunicación Audiovisual. (2009). Obtenido de http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/155000-159999/158649/norma.htm
- Ley 26.529. Salud Pública. (2009). Obtenido de http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/160432/norma.htm
- Ley 26.618. Matrimonio Civil. (2010). Obtenido de http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/165000-169999/169608/norma.htm
- Ley 26.743. Identidad de género. (2012). Obtenido de http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/195000-199999/197860/norma.htm
- Ley 26.862. Reproducción Médicamente Asistida. (2013). Obtenido de http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/215000-219999/217628/norma.htm#:~:text=Que%20la%20Ley%20N%C2%BA%2026.862



- %20establece%20que%20pueden%20acceder%20a,de%20quienes%20peticionan%20por%20el
- Ley 26.994. Código Civil y Comercial de la Nación. . (2014). Obtenido de http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235975/norma.htm#15
- Ley N° 20.744. Ley de Contrato de trabajo. (1976). Obtenido de Infoleg: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm
- Ley N°23.592. Actos discriminatorios. (1988). Infoleg. Obtenido de Infoleg: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/20465/texact.htm
- Ley Nacional de Salud Mental. Ley 26.657. (2010). Obtenido de http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/160432/norma.htm
- Llamas, R. (1998). *La teoria torcida: prejuicios y discursos en torno a la homosexualidad.* Madrid: Siglo XXI Editores.
- ManpowerGroup. (3 de 10 de 2020). *ManpowerGroup*. Obtenido de ManpowerGroup: https://www.manpowergroup.com.ar/
- McKinsey. (2020). Diversity Matters América Latina. McKinsey & Company.
- Mercer. (29 de 03 de 2020). *Mercer*. Obtenido de Mercer: https://www.latam.mercer.com/newsroom/encuesta-sobre-los-beneficios-otorgados-a-empleados-lgbt.html
- *Ministerio de Cultura Argentina*. (25 de 05 de 2020). Obtenido de Ministerio de Cultura Argentina: https://www.cultura.gob.ar/nestor-perlogher-poeta-activista-8646/
- Mogrovejo, N. (2000). Un amor que no se atrevió a decir su nombre. La lucha de las lesbianas y su relación con los movimientos homosexual y feminista en América Latina. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Morrison, A., Hernández Jurado, M., & de la Piedra Garcíai, A. (13 de 09 de 2021). Diversidad 2.0: La tecnología como aliada de las empresas latinoamericanas. Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: https://www.iadb.org/es
- *Nodos Consultora*. (07 de 07 de 2020). Obtenido de Nodos Consultora: https://www.nodosconsultora.com/
- Organización de las Naciones Unidas. (29 de octubre de 2019). Obtenido de Organización de las Naciones Unidas: https://www.un.org/es/



- Organización de los Estados Americanos. (19 de 06 de 2020). Obtenido de Organización de los Estados Americanos: http://www.oas.org/es/cidh/multimedia/2015/violencia-lgbti/registro-violencia-lgbt.html
- Perez van Morlegan, L. (2016). RRHH como aliado estratégico. En L. Perez van Morlegan, *Recursos Humanos*. Área clave en la gestión de la empresa (págs. 55-121). Ciudad Autonoma de Buenos Aires: La Ley.
- Real Academia Española, 23. (2014). Recuperado el 2 de Noviembre de 2019, de Real Academia Española: https://dle.rae.es/estereotipo
- Red Acoge. (2008). Guía para la gestión de la diversidad cultural en la empresa. Propuesta para la acción y buenas prácticas. Madrid: Red Acoge.
- Sonsoles Morales, J. M., Muñiz, M., Wullich, M., & CIDALIA. (2011). *Guia para la gestión de la diversidad en entornos profesionales*. Madrid: Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia.
- The Nature of Prejudice. (1971). En G. Allport, *The Nature of Prejudice* (Cuarta ed.). Buenos Aires: Universitaria de Buenos Aires.
- Theumer, E. (9 de 12 de 2016). Página 12. *La vieja guardia*, pág. 1. Recuperado el 25 de 05 de 2020, de https://www.pagina12.com.ar/7657-la-vieja-guardia
- Ulrich, D. (2006). Recursos humanos champions. Buenos Aires: Granica S.A.
- Van Morlegan, L. (2016). Nuevas prácticas en la gestión del desempeño. En L. Van Morlegan, *Recursos Humanos: área clave en la gestión de la empresa* (págs. 263-265). Buenos Aires: La Ley.



#### Anexos

## 8.1 Transcripción entrevista SAP

Entrevistadora: Buenas tardes, Ezequiel ¿cómo estás?

Ezequiel: Hola Cintia, todo bien... ¿y vos?

Entrevistadora: todo bien, acá muy contenta por el tiempo que me estas brindando. Así que

nuevamente quiero agradecerte.

Ezequiel: No hay problema.

Entrevistadora: ¿No sé cómo querés arrancar, con las preguntas o me querés contar?

Bueno, te cuento entonces un poco la historia de SAP ehh y me parece que capas te sirve tener un panorama de..de..de la estructura global, regional, local.. básicamente en la compañía tenemos una oficina global de diversidad inclusión es un equipo de entre 12/13 personas más o menos que están en entre Estados Unidos, Europa y algunos países de Asia...repartidos... y ellos son los que diseñan la estrategia diversidad e inclusión que están enfocada en 3 ejes: el desarrollo una carrera inclusiva, la creación de la cultura inclusiva y un ecosistema diverso. Dentro de esos 3 ejes entran otras, otras áreas de trabajo que tiene que ver con equidad de género, cultura e identidad que ahí es donde entra la parte de comunidades LGBT+, inclusión de personas con discapacidad y colaboración intergeneracional. ¿Si? Esa es a la estructura global, después por cada línea de negocios tenemos una persona a cargo de la parte diversidad e inclusión y también por cada región, o sea, Latinoamérica, Norteamérica, Europa, Asia tenemos líderes regionales de diversidad e inclusión que son los que adoptan esa estrategia global y la adaptan de acuerdo con la necesidad de la región, y locales de cada país. Yo tengo este rol el para Latinoamérica y Caribe desde abril de este año, ehh yo estoy en SAP hace 9 años ehh un poco más de 9 años, y siempre estuve en distintos equipos de finanzas y hace unos 5 años me fui involucrando en las iniciativas de la compañía de diversidad e inclusión específicamente en lo referido a diversidad sexual, porque yo al ser miembro de la comunidad LGBT+ notaba que, había una necesidad va...yo sentía la necesidad de que se hablara ese tema en SAP Argentina. Y en aquel entonces no era algo tan común en las compañías como lo es hoy en día hablar de estos temas. Entonces en 2015 fue que me involucre con una de nuestras redes de empleados que



se llama Pride SAP que es la que están enfocada en la inclusión y el empoderamiento de la comunidad LGBTIQ+. Esta red ya existía a nivel global, en Argentina no.... ehh en el único país de Latinoamérica donde estaba era en Brasil que estaba desde el 2013, sino recuerdo mal... y yo dije bueno yo levante la mano y dije bueno quiero traer esto a Argentina porque primero porque me toca de cerca, segundo porque me encantaría contribuir no?..al cambio de cultura, de paradigma...y bueno así arrancamos, y bueno como te decía, en aquel entonces no era algo tan común en las empresas, no teníamos la misma estructura que tenemos ahora de diversidad e inclusión, incluso no había ni una persona asignada en la región para trabajar, entonces...al principio fue todo a pulmón.

Entrevistadora: Claro, todo un desafío...ehh

Ezequiel, sí. Teníamos el apoyo de recursos humanos, de comunicaciones y todo el mundo, pero presupuesto no había, tampoco había tantos voluntarios como hay hoy en día. Porque muchas de estas iniciativas requieren de...de gente que... que apoyé la causa, que quiere contribuir de algunas formas más allá del rol que tiene en la compañía, ¿no?

Entrevistadora: Si, tal cual...

Ezequiel: Entonces al principio fue un poco difícil arrancar, pero bueno hoy en día en la red hay más de 20 voluntarios que trabajan día en la creación de una agenda de actividades que lo que buscan, por un lado, crear concientización internamente sobre las realidades, los desafíos del de la comunidad LGBT y también impacto externo, ¿no? Ya sea otras compañías o con comunidades más vulnerables.

Entrevistadora: ¿y qué acciones concretas llevan adelante?

Ezequiel: Bueno por empezar, a nivel global tenemos un programa de capacitaciones sobre diversidad e inclusión que eso está disponible para todos los empleados y desde el primer momento que ingresan a la compañía lo tienen asignado a su curriculum de aprendizaje.

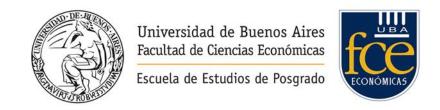


Entrevistadora: ¿y es obligatorio?

Ezequiel: no, no es obligatorio, pero ya lo tienen ahí y si entran a su perfil, ya lo tienen ahí y ya lo pueden tomar. Y en ese training lo que ven, está dividido en 2 partes, dura como 4 horas en total. Ven todos estos temas que te decía antes generó, personas con capacidad, generaciones, culturas y también comunidad LGBT+.

También el primer día que llegan a la compañía como parte de su proceso de *on boarding* un training con todas las políticas de la compañía y ahí también se hace referencia a todas las redes de empleados que hay disponibles. Las redes de empleados voluntarios, lo que se llama como *employees resource group* en inglés en la locación donde estas. Entonces ya tienen esa información saben a quién contactar en caso de que les interese sumarse alguna, saben también que al sumarse ven que la compañía tiene una cultura inclusiva, ¿no?, abierta a todas estas poblaciones y también se les cuenta de cómo es un poco la estructura diversidad e inclusión, cuál es la estrategia y el cuál es la política global antidiscriminación. Todo eso desde el primer día que ingresan a la compañía y eso va más allá de los talleres que se brindan desde las redes empleados.

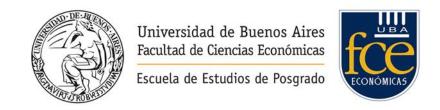
Y bueno en sí, el tipo de actividades que se proponentes de la red varían muchísimo, ¿no?, dependemos mucho también de distintas asociaciones con organizaciones externa ya sea de gobierno o de la sociedad civil para nutrirnos y nutrir a todas las personas que hacen parte de la compañía sobre distintos temas, desde los que van desde la diferencia entre orientación sexual e identidad de género, nuevas masculinidades, todos los desafíos que tiene la comunidad trans simplemente por ser quienes son y bueno van girando en torno a eso. Todo lo que tratamos de hacer es alinearlo a fechas importantes que hay a lo largo del año. Como tenemos tantas redes trabajando en SAP o quizás lo más visible se ve durante junio que es mundialmente el mes del orgullo, pero también lo largo del año se van haciendo distintas actividades para conmemorar y visibilizar otras identidades, por ejemplo, ayer fue día de la visibilidad bisexualidad entonces hubo posteos en redes sociales no se hizo ninguna



actividad en particular, pero hubo posteos a través de los distintos canales de la compañía. Visibilidad *Queer*, para el mes que viene están planeando actividades sobre el *coming out day*, visibilidad trans, día contra la homofobia, bifobia, transfobia...todo el año siempre alguna fecha dónde se puede ir alineando alguna actividad o taller, o bueno en este caso, en esta nueva realidad todo es *on line* a través de las redes sociales, a través de Zoom, Microsoft Teams, lo que seas, siempre tratamos de seguir llegando a las empleados y lo que está bueno también es que, como te decía...ya hace varios años estamos con el tema, entonces diversidad e inclusión, ahora hablo específicamente de Price pero también significa muchos otros temas y ya forman parte de la estrategia, ¿no?, desde la estrategia de negocio, la estrategia comunicacional.

Entrevistadora: Justo te iba a preguntar eso, que había motivado a la empresa a tratar estos temas. Entiendo que estás haciendo con una estrategia porque a la larga repercute. ¿Vos qué opinas?

Ezequiel: Por un lado, sí debería ser la razón, lo correcto, lo que debería ser hay que trabajar por todas esas poblaciones más vulnerables e invisibilizadas, no solo dentro de la comunidad LGBT+, sino no sé, minorías raciales, personas en situaciones vulnerables económicas, exconvictos, no se podés ponerle el cartel que quieras, personas migrantes...no sé son un montón. Esa debería ser la razón. Pero obviamente hay todo un caso de negocio para que la compañía adopte esta mirada, esta perspectiva de diversidad e inclusión en las estrategias, en sus planes...ehh y sí, hay muchísimos estudios Deloitte, de McKinsey que dan cuenta de cuál es el impacto de crear una cultura inclusiva, de tener equipos con un liderazgo inclusivo y trae resultados económicos muy muy significativos. Desde mayor innovación, más creatividad, mayor colaboración entre los compañeros, mejores tomas de decisiones hasta beneficios, ¿no?, alcanzar la paridad de género implica 40 mil billones de dólares, no se...son estudios que demuestran que realmente hay un impacto muy muy grande trabajando en todos estos temas. Entonces, obviamente quizás la persona que no está tan alineada con diversidad e inclusión, o que no le ve el valor al hecho de hacerlo porque sí lo entiende desde otra perspectiva. "ah bueno entonces, si trabajo por esto, le sirve a la compañía y de paso



mis empleados están más contentos". Porque también es eso, implica mayor compromiso de los empleados, van a ser más productivos, van a ser más auténticos, eso les permite trabajar mejor sentirse mejor y crear un ambiente mejor para todas las personas.

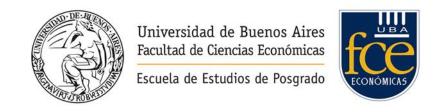
Entrevistadora: si, tal cual. Ahí mencionabas a los líderes y el rol importante que tienen. ¿Cuándo comenzaron a trabajar desde acá esta temática tuvieron barreras? ¿se sumaron enseguida? ¿o veían muy bien estas iniciativas?

Ezequiel: No, no diría que hubo algo negativo por parte del liderazgo. Siempre, digamos que diversidad es un tema controvertido ¿no?, porque siempre hay tópicos que no todos terminan de comprender, desde el feminismo, bueno desde la comunidad LGBT, personas trans, personas migrantes, son temas que muchas veces rozan con las sensibilidades de otras personas. Directamente desde parte del liderazgo no, no hubo inconvenientes cuando empezamos a levantar la voz sobre estos temas.

Si quizás a veces se escuchan chistes o bromas que eso está tan arraigadas que a veces ni siquiera son con mala intención, pero es algo que uno lleva tan naturalmente como parte de uno que no ve el impacto negativo que puede tener otra persona, pero bueno no, no diría que hubo un inconveniente con respecto al liderazgo.

Entrevistadora: ¡Qué bueno!, qué bueno entonces porque sería todo un desafío tener que sentarse con la persona a explicarle, para que entienda, para que se sume al barco ¿no?

Ezequiel: lo difícil a veces es justamente, no tanto que entiendan, sino que ayuden a visibilizar, que ayuden a ampliar el mensaje. Porque capaz pueden entenderlo y apoyarlo, pero detrás de escena y cuando a veces se necesita su voz para llegar a más gente no se hizo en las ventas un ahí cuando más altas son las que más llega tiene la gente, porque si son los cargos más altos, son los que más llegada tienen a la gente ¿no? Entonces eso es algo que más cuesta, y tenes que trabajar más uno a uno y requiere un esfuercito extra.



Entrevistadora: ¿tienen alguna licencia especial?, nada ahora tenemos familias diversas. Ya no es solamente mamá-papá. Licencias para adopción, dos papás quieren adoptar, por ejemplo, licencias ampliadas, etc.

Ezequiel: Si, nosotros actualizamos toda la política de licencias el año pasado, básicamente dejamos hablar de mamá y papá y empezamos a hablar de cuidador primarios y cuidador secundario.

Entendemos como cuidado primario a la persona gestante y en caso de que sea adopción, o subrogación, gestación solidaria se la llama, en es casos la persona que toma el rol de cuidador primario, lo decide esa persona. Firma una declaración jurada donde dice adoptar ese rol y ahí no importa si es hombre o mujer cerró o que.

Entrevistadora: ¿y le dan 30/60 días de la licencia?

Ezequiel: la licencia para el cuidador primario es bueno lo que da la ley y sumado a eso pueden ser, puede elegir entre 2 meses más con goce de sueldo 100% o el regreso progresivo hasta el año. Después de la licencia tiene 9 meses más para ir volviendo paulatinamente a retomar las actividades.

Para el cuidar secundario en la política es que tiene 30 días hábiles para tomarse a partir de la fecha de nacimiento o adopción lo que sea y puedes tomar los 30 juntos o tomarlos en el plazo de un año. Son hábiles no son seguidas.

Entrevistadora: ¿y esta práctica es para acá para Argentina o la hicieron extensiva para toda la región?

Ezequiel: la hicimos acá en Argentina primero porque también fue un esfuerzo que salió de las redes de empleados la necesidad de actualizarla, fue un trabajo en conjunto que hicimos entre la Red de Price y la Red de Género, Business Women's Network y en conjunto obviamente con recursos humanos, con el equipo de beneficio y legales para que estuviera



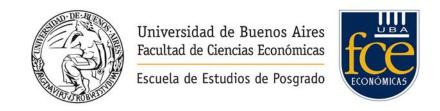
todo aprobado y también consultando con organizaciones experta trabajamos mucho con la secretaría de Derechos Humanos desde la Nación, entonces primera la lanzamos acá en Argentina y en los meses subsiguientes la fuimos lanzando en distintos países del de la región obviamente adaptándola a la legislación de cada país y el único país que nos falta es Brasil pero ya dentro de poquito está por salir porque está lista.

Entrevistadora: Recién ahí mencionaste que también se apoyan como en organizaciones para no tomar cualquier decisión ¿las capacitaciones y todas las temáticas que abordan las trabajan en colaboración con alguna ONG o directamente prepara el material usted?

Ezequiel: las dos cosas, sí, sí. Hay muchas actividades que organizamos nosotros mismos el para otra sí requerimos la ayuda de organizaciones externas, muchas veces de la secretaría de Derechos Humanos, o de la subsecretaria de la Ciudad de Derechos Humanos recurrimos a ellos muchísimas veces y con 100porciento diversidad y derechos, con la asociación de familias diversas, con la Federación Argentina LGBT, dependiendo del tema que queríamos hablar o visibilizar llamamos para apoyarnos en expertos. Porque si bien nosotros podemos saber un montón no somos expertos en todos los temas que estamos trabajando asique es bueno traer a alguien que pueda contarnos un poco mejor, ¿no?,

Entrevistadora: ¿tuvieron algún colaborador que haya transitado un cambio de género a la que hayan tenido que acompañar?

Ezequiel: Mira, en Argentina no. No tuvimos ninguna persona que haya transicionado, pero en Brasil sí. Una persona que transicionó y obviamente se hizo todo el acompañamiento de esa persona. Nosotros en SAP tenemos una guía global para transiciones de género que justamente lo que da es, brindar herramientas para las personas que están considerando hacerlo ya están haciéndolo ehh y para sus equipos y manager y bueno dependiendo del tipo de rol que tenga, si es *customer facing* o no, para también ir hablando el tema con todas esas audiencias, y es buenísimo porque establece todos los pasos, sugerencias a seguir y a quien contactar está muy bueno. Y la guía también establece que...ehh...la persona a la que este



transicionando puede tomar el nombre que quiera por más que no coincida con su documentación y para cualquier tipo de dirección de mail, sus tarjetas de accesos y demás se usa el nombre con el que se identifica esa persona. Ahora cualquier documentación legal donde se requiera el nombre que figura en su documento si va a ir con ese nombre. Y esto es para cualquier persona, más allá si está o no transicionando. Si hay alguien que se identifique como trans.

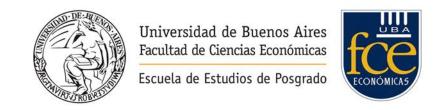
El Argentina no conozco ninguna persona que hay cambiado de género, pero hace un par de años tuvimos un programa para incluir a personas trans en SAP, que fue un trabajo en conjunto con otras 2 compañías Dow Chemical y General Electric. El programa se llamaba "Abriendo Puertas" y como te decía tenía como objetivo, por un lado, llegar a ese público y contribuir a la inclusión laboral de personas de la comunidad trans en el país.

El programa lo que estipulaba era una rotación entre las tres empresas, la persona ingresaba y pasaba seis meses en cada empresa, o sea, que terminaba con un año y medio formal de experiencia.

Entrevistadora: ¡Espectacular! Me encantó.

Ezequiel: Sí, estaba bueno, después del año y medio tenía además la posibilidad de quedar como efectiva en alguna de las empresas. Ehh...lo hicimos solo una vez y la persona que ingreso a SAP, dijo: "bueno yo me quiero quedar acá, no quiero rotar, ¿me puedo quedar?" y bueno había, ya se llevaba muy bien con su equipo, había hecho muchos amigos, con su manager estaba todo bien, le gusta el trabajo, todo el ambiente que había la en la oficina y justo había una vacante en su equipo y asique quedó y hoy sigue estando con nosotros.

Y bueno lo que teníamos como objetivo para este año era...ehh...dejar atrás ese programa, porque estuvo buenísimo, una muy buena experiencia para acércanos más al tema, para aprender, aprender todos los desafíos que podía llegar a haber con obra social, con el banco que nos encontramos con un montón de temas que ni se nos hubieran ocurrido...ehh y bueno ahora lo que queríamos era bueno fijémonos a una meta de contrataciones personas trans y



que no tenga que rotar con otras compañías, que entren como pasantes o como ingresos full time directamente como cualquier otra persona. Porque hay muchísimo talento trans con las capacidades para... para trabajar en una multinacional, ¿no?, porque muchas veces ese es el problema, la falta de acceso, quizás en algunos casos la falta de educación secundaria, la población trans es muy vulnerable en sentido, ehh...pero tenemos una base de datos ya bastante, bastante grande desde toda esa búsqueda que hicimos de personas que tenían título universitario, que hablan 3/4 idiomas y no conseguían trabajo.

Entrevistadora: ¿Y ahí tuvieron que trabajar con el equipo de selección, para que la incorporación sea sin sesgos?, ¿cómo hicieron para trabajar con este equipo?

Ezequiel: Sí, si, al equipo de reclutamiento lo involucramos desde el primer momento para que estén al tanto, se hizo una serie de capacitaciones también, de nuevo con la secretaria de Derechos Humanos, son nuestros grandes aliados que se hizo para el equipo de reclutamiento para todo recurso humano en general y para los managers contratantes. Ehh... y después del proceso de selección de todos los candidatos se hizo en conjunto con las tres empresas, había que alinear la expectativa, ver que sean puestos más o menos similares, con los mismos tipos de beneficios y sueldos para que el cambio de una y otra no fuera algo abrumador para la para la persona. Ehh estuvo, estuvo muy muy bueno eso.

Y bueno estratégicamente, todo el equipo de reclutamiento a nivel regional, lo que me gusta mucho del equipo, es que tenemos 20 personas capas un poquito menos reclutadores en toda la región y cada persona está enfocada en algún tema distinto en cuantos a diversidad, ¿no?, hay todo un pilar dentro de reclutamiento que es trabajar por la ...attraction inclusión se llama, atraer talentos diversos e incluirlos a la compañía. Entonces tenemos todo esté equipo de personas que ya viven la diversidad como su día día y realmente ven el valor y apoyan un montón somos partner estratégicos los unos de los otros para poder llegar a todas esas poblaciones y trabajan en conjunto con todas esas redes de empleados para ver a que poblaciones pueden apuntar en cada país de acuerdo a las necesidades, por ejemplo, en Brasil estamos trabajando todo lo que tiene que ver con la inclusión de personas de color, porque



en Brasil el 50%, más del 50% de la población es negro pero después vas a los números en la nómina y nada que ver es muchísimo menos, entonces hay que trabajar eso. Entonces se van identificando distintas prioridades de acuerdo a las realidades de cada país.

Entrevistadora: ¿creo que esta ya me la contestaste, sobre que paraguas enmarcan estas prácticas?

Ezequiel: Es parte del ADN de la organización, parte de la cultura, y como te decía, tenemos esta estructura global de diversidad e inclusión yo regionalmente reportó a la CEO regional, o sea yo no estoy abocado 100% a recursos humanos, a lo que voy es que se le da un nivel a la estructura, un peso a nivel organizacional. Sino seria "algo más de recursos humanos" y bueno también dependemos de todas estas redes de empleados que te decía, que son personas voluntarias que ayudan a la estrategia a construir esa cultura inclusiva que estamos hablando.

Nosotros en Latinoamérica tenemos 37/38 capítulos de distintas redes que trabajan todos estos temas multiculturalidad, generaciones, discapacidad, autismo, género, LGBT. Entonces, es un montón de gente que está apoyando 37 capítulos en 8/9 países son más de 60 líderes voluntarios, cada uno con sus equipos no sé 300 personas capaz serán voluntarias de las redes de 5000 empleados que tenemos es un número muy significativo y que la verdad ayuda muchísimo a todo este cambio cultural de toda la empresa.

Entrevistadora: Y estas redes, ¿cómo trabajan? ¿Tienen reuniones mensuales, semestrales?

Ezequiel: Sí, básicamente las redes, ehh queda a discreción de ellos. Lo que sí nosotros tenemos un proceso de selección de... de líderes cuando hay algún cambio de liderazgo, no sé alguien dice yo no puedo seguir porque no doy abasto, lo que sea, o se crea una red nueva. Lo que hacemos es un proceso de selección de las personas que van a liderar esa red, entonces, se manda un comunicado a todos los empleados del país para anunciar esa nueva red, o para contar sobre la vacante e invitarlos a que se postulen a liderar. Está buena porque el proceso es súper transparente porque la persona hace *click* en un *link* y te lleva a una



plataforma interna pueden ver la descripción del rol, las expectativas para el rol y postularse y ahí ya se especifica que es un rol voluntario que puede insumirles entre un 30/20% de su tiempo y también le da visibilidad al manager de la persona. Entonces una vez que tenemos un pull de candidatos que se postulan durante un plazo terminado, hacemos el proceso de selección que consisten: la primera etapa en entrevistas con el otro líder de red del país y otro líder más de la misma red, pero de otro país. Esos primeros entrevistadores hacen un filtro candidatos y la segunda etapa ehh...ahí estoy yo y a la directora de recursos humanos del país. Entonces después entre todas personas que entrevistamos hacemos una puesta en común y decidimos quien iría mejor para el rol, y después se comunica.

Esto es solo para los líderes, el que quiera participar de cualquier red, las puertas están abiertas para todos los mensajes es claro están abiertas para todas las personas no significa que la red de SAP Pride es solo para la comunidad LGBT, sino estamos creando un gueto y no tiene sentido, necesitamos aliados y eso aplica para todos. Hombres aliados para la red de género, personas sin ningún tipo de discapacidad para la red de discapacidad. Y respondiendo, las redes se reúnen cuando quieren, algunas se organizan en comité dependiendo cuán grande sean y comités que se distribuyen las tareas entre comunicaciones, logística, relacionamiento externo y demás. Y bueno...todas estas redes ayudan a crear una agenda en base a todas estas fechas importantes que te comentaba para Pride, pero después tenemos para marzo todo lo que es día la mujer, en noviembre violencia de género, en abril autismo, en mayo la del día a día de diversidad cultural en diciembre personas con discapacidad, entonces vamos a armando una agenda entre todos para no pisarnos entre nosotros que no haya mil actividades en el mismo día de todas las redes y también para ver de qué forma se van entrecruzando, ¿no? Y ahí entra el concepto de interseccionalidad porque una persona no es solo una orientación sexual, o un género o una discapacitada todo eso. Entonces es importante que las redes trabajen en conjunto para proponer actividades más ricas. Por ejemplo, ayer fue el día, por un lado, el día de la bisexualidad, de la visibilidad sexual pero también fue el día de las lenguas de señas, entonces desde el capítulo de Price se invitó a una persona, a una mujer drag queen para que haga toda una charla motivacional



vestida de *drag* traer y lo hiciera en señas, o sea, hablando y con lengua de señas, entonces ahí vez como se entre cruzan todas las temáticas y llegas a más gente.

Entrevistadora: Eze y en tu opinión ¿crees que todas estas iniciativas fortalecen la marca empleadora de SAP?

Ezequiel: Si, sin dudas y eso lo vez por un lado en todas las encuestas que se hacen tanto interna como externas e internas. Internamente tenemos un 92% de, de...apoyo a diversidad e inclusión de los 5 mil y pico de empleados que tenemos en la región, tenemos 4 preguntas sobre diversidad e inclusión en todos los *services* que se hacen cada 6 meses en base a eso sabemos esto y externamente también ¿no? cada vez que participamos de premios o lo que sea, o en distintas oportunidades que se van dando de compartir lo que hacemos con otras empresas vemos que tiene un impacto porque siempre quieren replicar lo que hacemos y aprender, bueno vamos aprendiendo mutuamente los unos de los otros pero realmente tienen impacto todas las iniciativas que hacemos desde la compañía.

Entrevistadora: bueno y para ir cerrando y ya te libero, ¿qué herramientas y/o prácticas todavía necesitan trabajar o seguir desarrollando?

Ezequiel: para mí, haber, hay algo que es necesario que también estamos hablando antes tiene que ver con... con las personas trans, es una deuda pendiente que...que tenemos como sociedad, porque a ver, nosotros hicimos este programa así espectacular, pero tenemos sólo una empleada al menos que sepamos, que ingreso a través del programa, tal vez tenemos más y no lo sabemos. Pero es 1 de 1000 empleados, creo que..que nos falta avanzar mucho para seguir llegando a esta población tan tan vulnerable, y bueno lo que te decía hoy, nuestra meta era fijarnos un cupo pero la pandemia hizo que todas las búsquedas se frezeen.

Entrevistadora: Ojalá que todas las organizaciones se sumen a tener esto de un cupo ya si el estado lo tiene.



Ezequiel: si es buenísimo que el estado nacional haya aprobado ese cupo y que sirva de iniciativa para el resto de las organizaciones, la ley ayudaría a impulsar a las empresas a que tomen las cartas en el asunto.

Nosotros en SAP veníamos trabajando mucho con casa trans, durante el 2018 y 2019 íbamos todas las semanas a dales clases de computación e inglés. En conjunto con el equipo de Price y el equipo de responsabilidad social, organizamos los talleres y eso sirvió mucho para darles más herramientas, quizás no para ingresar a SAP, pero para conseguir un trabajo digno o al menos ampliar su CV, son distintas iniciativas que cualquier empresa puede ir adoptando. Hicimos campañas al bachiller Mocha Celis, es una escuela secundaria a la que asisten generalmente personas trans/travestis, a la Fundación Transvivir, considero que no lleva mucho esfuerzo solo se requieren ganas.

Entrevistadora: buenísimo Eze, de mi parte no robo más tiempo, muchas gracias por tu generosidad en contarme todo esto. Te super agradezco el tiempo, fue un placer enorme escucharte.

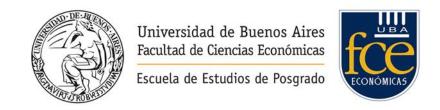
Ezequiel: de nada, muchas gracias a vos. Un beso.

## 8.2 Transcripción entrevista Globant

Entrevistadora: Buenas tardes, Ramiro, muchas gracias por tu tiempo, me compartió tu contacto Virginia. Mi nombre es Cintia Peralta soy Licenciada en Recursos Humanos y estoy realizando mi tesis para obtener el título de Magister en Recursos Humanos en la UBA.

No quiero robarte mucho tiempo por eso te cuento para que entiendas la idea de mi trabajo es investigar y conocer qué hacen las empresas de tecnología en cuando la gestión de diversidad, focalizándome principalmente en LGBT.

La elección sobre esta población, entiendo que son muy pocas las empresas que abordan esta temática, y abordan la diversidad desde nada...intentan que haya más mujeres en puestos de



liderazgos para mujeres, otorgan licencias para el regreso de la licencia por maternidad a mujeres o lo abordan desde la inclusión de personas con capacidades diferentes.

¿Ustedes tienen prácticas de gestión de diversidad LGBT no?

Ramiro: Sí, dentro de la compañía, tenemos tanto como gente que forma parte de la comunidad por fuera de la compañía LGBTIQ+ y dentro de Globant es algo que se armó en México una especie de comunidad interna dentro de Globant. Se organizó en México, pero como toda iniciativa en Globant es multicultural, multi-país. Pero digamos que nació de México.

Entrevistadora: bien... ¿Y acá en Argentina, ustedes tienen identificado cuantas personas forman parte de la comunidad LGBT?

Ramiro: Hay un *dashboard*, en realidad se está construyendo. En Globant lo abordamos en particular y bueno voy a ir contándote un poco el contexto general de LGBTI, pero después te quiero dar un poco el contexto porque va de la mano de distintas diversidades.

Esa pregunta en particular, en Globant estamos construyéndolo yendo a algo tan puntual como, por ejemplo, que en nuestro reporte de Succes Factor haya un campo que pueda en algún punto identificarte no diversidad orientación sexual, si diversidad de género, en donde vos puedas decir. masculino, femenino como me identifico, o sea, masculino, femenino, no binario o prefiero no responder. O desde la diversidad de género, desde la elección sexual no lo tenemos mapeado, es mucho más complejo y no creo que en el corto plazo lo mapeemos.

Entrevistadora: claro, es más difícil. Desde Recursos Humanos tampoco nos serviría conocer sobre las preferencias sexuales de los colaboradores. ¿O no?

Ramiro: En recursos humanos tal vez, pero capaz que en otras iniciativas te puede andar, si tenes un objetivo particular. Uno siempre mide detrás de un objetivo que tenga. Y vuelvo, y ahí voy al contexto general. Globant desde el año pasado hizo una declaración de de responsabilidad social que llamó "Be kind", esto Cintia lo podes, no voy a entrar en mucho



más detalle porque lo podés buscar en internet está. Buscá *be kind* y lo tenés, recordá que Globant es una compañía pública con lo cual todo lo hacemos es público. De hecho, si buscas las "earnings call", que son las calls que tenemos ...que hoy que tienen los líderes la compañía con los accionistas estan bajas y desgravadas y ha hablado nuestra *chief talent & diversity officer* que es Mercedes MacPherson ha hablado de los objetivos que tenemos de diversidad e inclusión en general a los accionistas, es un mensaje fuerte.

Entrevistadora: Sí re fuerte.

Ramiro, ehhh en Globant tenés nuestra declaración de responsabilidad social que se llama "Be kind" y tiene tres partes: "Be kind to humanity" tiene que ver con ayudar a las empresas a hacer más responsablemente más responsables con la humanidad. Be kind to the planet básicamente la parte más ligada a la naturaleza, por ejemplo, reducir la huella de carbono y esto para darte un ejemplo concreto el último edificio que hizo Globant, que obviamente no se está siendo usado por el contexto, ehh buscó que sea auto-sustentable a nivel energía. Y la tercera pata que tiene mucho más que ver con diversidad e inclusión que llamamos Be kind to your peers como concepto general. Be kind to your peers, y ahí voy haciendo, dándole velocidad al contexto, tiene varias iniciativas y cada iniciativa tiene que ver con algunas áreas en particular de la compañía. Iniciativas que tocan a recruiting, a learning en particular, lo que hacemos desde el área de capacitación donde estoy yo. Lo que hace sí el área de sustainability respecto a iniciativas ah ah los distintos modelos lo que hacen las prácticas, las distintas prácticas que hacen los distintos países. Es decir, hay paraguas general todo lo que tenga que ver con diversidad e inclusión en la compañía lleva la marca por así decirlo de Be kind to your peers.

Si hago el doble click un poquito más en la parte de aprendizaje que decida, nosotros entendemos que, para generar una diversidad, una cultura diversidad e inclusión que es lo que busca *Be kind to your peers* tenemos que aprender de ciertos temas, tenemos que desarrollar conocimientos. Entonces armamos lo que sería una especie de *Be kind learning program* por así decirlo, que es si un programa de capacitación y un lo que sería un path de diversificación. Sería un *learning path*. El programa tiene sesiones presenciales donde



abarcan diversos temas y ahí te cuento los temas y el path se puede hacer como en cualquier plataforma *e-learning* donde puede aprender de distintos temas.

Entrevistadora: ¿Podes contarme cuales son los temas que incluye el programa?

Ramiro: Si, nosotros los organizamos en 5 y justo uno es LGBT, los temas son lo lo que serían la la raíz de la diversidad y la inclusión, temas como sesgos inconscientes o entender que es diversidad que es inclusión, ehh diversidad sexual y de género es otro de los temas donde ahí, por ejemplo, vemos que es eres LBTIQ+ para entender, como warning esto es, esta comunidad qué hace. cuál son las diversidades de género, qué diferencia hay entre diversidad de género y diversidad sexual. Después tenemos otra línea dentro del programa que es accessibility, todo lo que es discapacidad al revés desde la posesión positiva. Culture and ethnicity, esta es la parte de la cultura y que muy importante, por ejemplo, en países como en Estados Unidos. De hecho, fue una línea que trabajamos mucho cuando fue todo el problema con el racismo. Y una más que tiene que ver con bienestar emocional y psíquico como quinta línea de Be Kind to your peers, del impacto que genera todo el resto. Entender temas de estrés, entender temas de burnout, de mobbing, la parte más de salud dentro del espacio de trabajo. En concreto, en lo que es diversidad sexual y de género lo que hemos hecho son tres cosas, y esto desde el área de capacitación, después te cuento un poquito lo que han hecho de Cata por ejemplo, pero Cata te va a poder contar mucho más y otras iniciativas que ha habido. Desde el área de capacitación hemos hecho talleres para entender lo que son, lo llamamos así gender, diversity, sexuality orientation awarness, básicamente generar conciencia sobre las distintas diversidades. Lo hicimos con las áreas de recursos humanos principalmente que muchas veces los que reciben y tienen que gestionar esos casos. Las áreas the people admin teniendo un pedido de cambio en success factors, el área de lerning cuando tiene que presentar una capacitación en que lenguaje está hablando en las dinámicas. Bueno cada una de las de las áreas tenía su desafío, con lo cual armamos talleres para cada una de las áreas de recursos humanos...para poder como básico, entender cuáles son las diversidades, Que significa diversidad sexual, que significa diversidad de género. Eso es una, lo otro que estamos haciendo en paralelo es armar un e-learning para poder escalarlo, porque obviamente somos una compañía de 13.000 personas y e ir con talleres



terminas en el 2042 y vas a tener grupos de 25. Con lo cual hicimos y estamos cerrando con un *partner* que tenemos estamos cerrando un curso e-learning de estos mismos contenidos para que este público en la plataforma y que sea mandatorio para todos y todas.

Entrevistadora: Perdón ahí te interrumpo un segundito esta consultora que los está ayudando es especializada en la temática o nada, maneja temas diversos.

Ramiro: Si, sí. Para cada una de nuestras dimensiones tenemos nuestros *partners* externos que son especialistas y tenemos tanto de argentina, o sea, de latino-américa tenemos algunos Argentina y algunos Estados Unidos. Ehhh Estados Unidos porque siempre es referencia en temas de diversidad, siempre está un paso adelante con lo cual es un poco nuestro horizonte. Ehhh esa es la otra iniciativa.

Y la tercera iniciativa, justo este mes que estamos teniendo...el mes que viene viene el mes de la diversidad en Globant entonces entre todos lo que estamos armando es charlas que van a dar especialistas en la temática abiertos a toda la comunidad, entonces vos como cualquier persona de Globant te puedes anotar y vas a escuchar a una, uno u une porque estamos viendo que una persona no binaria dé una de las charlas sobre... de vuelta ...entender que significa o que implica la diversidad sexualidad y de género. Eso es lo que estamos haciendo desde el área de de capacitación.

Después, como te decía decían hay comunidades que se arman de LGBTIQ+ ehh que tienen sus propios grupos que generan sus sesiones, sus reuniones ehhh y después desde el área de sustainability si te invito a que le hagas preguntas más específicas a Cata que la tiene más en claro que se está haciendo. Ehh sí, eso...a ver... en paralelo lo que sí se están haciendo con diversidad general es que desde el área de sustainability tienen los típicos programas de sustentabilidad por ejemplo de voluntariados y lo que se estuvo buscando es hacer voluntariados y programas de voluntariados con organizaciones sin fines de lucro que lo que buscan es la inserción de mayores mujeres en el mundo de la tecnología que es todo un desafío. Entonces la mayoría tiene que ver con chicas programadoras, mujeres en tecnología, donde Globant tiene y participamos...de hecho yo participe de uno de esos talleres donde se hacen voluntariados para dar charlas inspiracionales, hacer mentoreo eso más del detalle de



cómo lo armo, lo armo Cata yo ahí te cuento como participante, como voluntario de ese programa.

Ehhh esto...ehh y ahí me olvide de contarte un objetivo fuerte que tiene Globant que lo vas a encontrar en las *earnings call* que es es una declaración, Globant para el 2025 lo que busca es tener el 50 por centro de mujeres y otros grupos minoritarios y ahí es donde entra los ...toda la comunidad LGBTQI+ en posiciones de liderazgo.

No como tradicionalmente lo piensan las organizaciones de querer tener 50 y 50 hombres y mujeres. No, están buscando tener que el 50% sea mujeres u otros grupos minoritarios para 2025 y tiene que ver con la realidad de la nómina hoy nuestra nomina tiene 70% de masculinos y 30% de mujeres, con lo cual es un objetivo que... que... es ambicioso porque implica y voy a otros programas, implica programa más de mentoreo para mujeres que fueron madre puedan volver al trabajo y que puedan tener acompañamiento en sus primeros meses, que puedan estar ehh simplemente que hagan esa reconexión. Porque muchas dejaron el trabajo para dedicarse a la familia, los chicos crecieron ¿cómo volver a conectar con el trabajo después de 6, 7 años de haber dejado la profesión? Entonces, con lo cual se están armando un programa para esto. No está armado, no está implementado, no está implementado a nivel global sí en India ya lo están corriendo a ese programa. En India tienen una particularidad ehh de diversidad de géneros mucho más complicada.

Así que bueno eso es un poquito el panorama de lo que me fui acordando porque Globant hace un montón de cosas y y es una compañía muy grande así que...

Entrevistadora: no, no...esta perfecto y de hecho con todo lo que me contaste abarca la gran mayoría de las preguntas que tenía notas para hacer, sólo me queda una y está relacionada a si encontraron alguna barrera por parte de los líderes o incluso de la gente, cuando empezaron a manejar estos temas, no sé, tal vez acá en Buenos Aires tenemos una mayor apertura, aunque siempre alguna persona queda fuera de esa mayoría, que le cuesta más adaptarse.

Ramiro: a ver...desde la declaración de que te digan no me parece que haya que hacer eso nadie, jamás y no va a hacer así



Entrevistadora: ¿por qué?,

Ramiro: por dos motivos, uno porque ehh porque primero es un mensaje que viene conceptualmente desde el bord, o sea, desde el CEO Martin Migoya lo ha llevado a la agenda a las reuniones y por algo además la declaración de la organización de que haya una persona con el título de chief y que dentro de chief tenga Diversity, eso ya es una declaración en la estructura. Por otra parte, dentro de los valores de Globant desde su concepción aparecía la inclusión y la ...la diversidad e inclusión. Nosotros hoy tenemos en nuestro...para para bajártelo un poco más a concretó, Globant como toda compañía tiene sus valores 6.7 valores y sus valores se convierte en competencias que todo glober tiene que llevar a cada, a cada instancia de trabajo, por los que somos evaluados, etc. y una de las competencias es inclusive es ser inclusive... con lo cual está instaurado dentro de la cultura la compañía, ser una compañía basada en la diversidad e inclusión más allá de todos los impactos so del concepto, después obviamente Cintia, hay una resistencia real que es como eso rompo mi propio sesgo tenemos gente de todo tipo y cada uno tiene sus sesgos, que esos sesgos se pone en el juego, por ejemplo, la hora de contratar ¿sí? Y de hecho estuvimos trabajando en una línea, que no es directamente sobre diversidad de género, pero que va atado a trabajar con las diversidades que es inclusive interview o inclusive hairing en donde tanto el equipo de recruiting como el equipo de líderes que toman las decisiones de contratación, rompan sus sesgos generales que tienen, no que los rompan, que los puedan gestionar, que gestionen sus sesgos generales que aparecen en una entrevista para poder sumar gente con distintas diversidades. Digamos indirectamente implica el tema de diversidad de género, pero no solo diversidad de genero sino tiene que ver con diversidad cultural, diversidad de experiencia, diversidad de background, diversidad de todo...

Entrevistador, tal cual...

Ramiro...ehh con lo cual, las resistencias pasan un poco a la implementación, a la realidad del día día, a que pueda un líder sentarse frente a una persona que pueda se no binaria o que se declare gay abiertamente y que eso no genere un sesgo a la hora de elegir a la personal o no. Ehh, con lo cual estamos en ese camino, estamos trabajando en ese camino de poder gestionar esos sesgos. Pero de vuelta, como declaración no hubo ninguna barrera a la hora



de todo esto que te conté que estamos trabajando. Después es el ejercicio del día día de una compañía con 13.000 personas y 2700 líderes, o sea es como...

Entrevistadora, una pregunta más ¿cómo miren estas la iniciativa, práctica, tienen algún tablero, o algún objetivo KPI?

Ramiro: sí, hay un montón, un montón de tableros dando vuelta y creo que, de nuevo va al área, a lo que mide cada área. El objetivo general es como te decía tener un 50% y el objetivo general es obviamente que en todas las instancias de evaluación general de Globant donde se pregunta sobre diversidad e inclusión, en general dé un *scoring* alto. Esto es lo típico, las famosas encuestas de clima que en Globant le dimos una vuelta y la llamamos ehhh.. *working mood* en inglés, pero básicamente es como conexión con el trabajo, entusiasmo con el trabajo, algo así. Hay una pregunta ligada a la inclusión. Hicimos una encuesta de *Be Kind*, para medir la cultura de diversidad e inclusión directamente que se les pregunta a los Globerts ¿cómo siento que se respeta mi diversidad de género?, ¿siento que en Globant puedo mostrarme tal cual soy desde la autenticidad? Con indicadores bien duros de encuesta global que sale.

Y después tenés como te decía, lo que mide cada una de las áreas, ejemplo, el área de *reward* monitorea en su *dashboard* cuanto se le está pagando a mujeres y cuanto se le está pagando a hombres y va midiendo esos gaps que suceden para poder generar algunas, algunas acciones concretas que van desde *recruiting* desde que pasa en el momento de la *job offer* que eso genere el gap, como te imaginaras es gap es igual que el del mercado a los hombres se les paga más que a las mujeres aun estando dentro de la banda, el típico problema que tienen los diseños organizaciones. Salario por bandas según donde estés. Los hombres generalmente la banda superior y las mujeres dentro de la banda, no es que se le pague fuera de la banda, pero en la parte inferior.

Eso en *reward*, en *learning*, por ejemplo, lo que estamos viendo es el impacto que tienen las iniciativas que te conté. ¿cuándo estás aprendiendo? ¿cuándo estás aplicando?, o sea que es un indicador importante y ¿cuánto está impactando en tu día a día? ¿Cuánto cambio de tu proceso, en práctica? Ejemplo, si hicimos training para el área de *recluiting* para generar un



hiding más inclusivo...bien...¿OK? cuántos candidatos están metiendo en el pipeline dentro de las diversas diversidades como indicador.

Ese indicador es de *recluting* pero que es un indicador que a nosotros nos llega como indicador con impacto de ¿cuántas acciones después del training de mejora intentaste implementar, experimentaste o implementaste? Porque en el training los llevamos a pensar bueno...a generar acciones concretas. Así de nuevo, cada área tendrá sus indicadores individuales, que contribuyen al objetivo general. De hecho, como te decía, hasta en el diseño organizacional el área de *lerning* tiene un equipo que llamamos pot del que formo parte que somos dos personas en el núcleo, es una estructura medio de célula. Somos dos personas en el núcleo, pero qué en realidad somos más equipo, el pot se llama *Be Kind lerning program*, o sea todo lo que hacemos ahí es directamente todo lo que hacemos ahí

Especialmente es de diversidad e inclusión, y teneos nuestros indicadores. Esta en la cabeza de todos de todos los equipos el tema este y siempre hay una metica que están metiendo.

Entrevistadora: claro, es como vos decís, si esto viene de una decisión corporativa y está alineada a la estrategia de negocio, todos los demás objetivos se deben alinear, todos van al mismo norte. Sino es remarla...remarla.

¿Tuvieron experiencia de alguna persona que haya hecho una transición?

Ramiro: Sí, pero no puedo, no tengo más detalle porque por el tipo de...de área que converso no. Pero si, cuando hicimos uno de los trainings de diversidad e inclusión, perdón de *awareness* sobre diversidad de género armamos casos y les pedimos a las áreas sus típicos casos y el área de administración, el área de administración de recursos humanos nos compartido justo este caso. Teníamos una persona que hizo un pedido que de ser... no recuerdo ahora de que genero a que género, pero pidió un cambio de género. Con lo cual, pedía no solamente se cambie su género en el sistema simplemente, sino cambiar su nombre en el legajo legajo, cambiar su email, cambiar todo. Y eso además más no fue abordado solamente desde el área de administración porque hubo que hablar con el líder esa persona, a esa persona había que cambiarle el pronombre de la forma en que se dirigía hablar con el equipo y ahí hubo otro abordaje de otro rol de recursos humanos, es un rol que está metida



en cada en cada localidad, en cada oficina que va muy de la mano es un perfil generalista que da ese soporte está en día a día básicamente. Con lo cual sí, tuvimos un caso concreto de cambio de género y bueno, con todo lo que eso implicó a nivel involucramiento de los equipos de recursos humanos.

Entrevistadora: Todo eso es nuevo para nosotros, no sé, de un día para el otro que nos vengan a decir me quiero cambiar de género es nuevo, no sé si todas las empresas están listas para eso. ¡¡Qué bueno que ustedes estén preparados!!

Ramiro: Sí, a nivel proceso estaba todo armado ahí el desafío o el trabajo era la conversación, la parte blanda por así decirlo. Después del proceso en sí, obviamente llegó su tiempo el cambio del legajo, se involucró legales hubo que hacer algunos típicos cambios como si fuera cualquier otro cambio administrativo...ehh pero legalmente Globant ya tenía todo listo, estaba alineado con la normativa general. Ehh ahí el desafío estuvo en la parte conversacional con el equipo y obviamente el abordaje de todas las preguntas qué tenía esa persona. ¿bueno que pasa con mi correo? ¿qué pasa con el equipo, con la asignación de proyectos? ¿al cliente quien le avisa? Porque es nuestra metodología de trabajo, recordá que es una consultora con lo cual nosotros trabajamos ...nuestros equipos son: parte del equipo de Globant, parte del equipo del cliente trabajando a la par. Ehhh bueno era abordar todas situación.

Ehh buenos eso fue lo que nos compartieron los que estuvieron involucrados, como te decía tengo la historia, no la vivé.

Entrevistadora: Esta bien, eso me sirve muchísimo. Y la última, como para ir cerrando y ya te libero ehh ¿En tu opinión estas prácticas fortalecen la marca empleadora?

Ramiro: ehh si y te le voy a poner en números a eso si me das dos segundos. Porque somos una compañía que mide muchos números, etc, etc. Entonces a la hora de entrenar a la gente, no entrenar a la hora de enseñar o generar aprendizajes y el aprendizaje no necesariamente tiene que ser en un entrenamiento, en una capacitación...ehh... tratamos de conectar entre los números porque obviamente tener una cultura diversidad e inclusión está bueno por el abordaje, por cuidarnos entre nosotros ser *Be Kind...*pero tiene impactos en el negocio sobre



todo en nuestro negocio. Entonces, porque sí es importante para la marca empleadora porque es algo definitivo para atraer talento y somos un mercado... somos una compañía que está en el mercado de pleno talento, en la batalla de talentos, la famosa batalla de talento. Con lo cual, es fundamental, o sea, no es concebible que alguien que tenga un gran talento para lo que nosotros hacemos no se sume porque crea que no tenemos una cultura de diversidad e inclusión y eso sea justo un driver para esa persona. Y llevándolo a datos Randstad, por ejemplo, otra de las, el promedio de edad en Globant es muy orientado a los millenials, el promedio de edad es de 34, 33 años...más menos millenials, o sea, ahí en el límite. Bueno para Randstad el 47% de los *millenials* considera la diversidad y la inclusión como un factor fundamental para sumarse a una organización, si esto se piensa en el 2025 donde 75% de la fuerza de trabajo van a ser *millenials* no podemos decir que no es una estrategia de marca empleadora. No puede impactar en marca empleadora. Ehh de nuevo, sobre todo porque somos el mercado de talento y tenemos esa necesidad de atracción fuerte. Ehh con lo cual la respuesta es sí, pero está fundamentada en números y en nuestro modelo de negocio y puedo seguir con el tema de los impactos de diversidad a nivel negocio, pero entiendo que no es el foco.

Entrevistadora: no, no a la larga termina impactando en la estrategia del negocio.

Ramiro: si, tiene impacto en performance de equipos porque, los equipos diversos preforman mejor que los equipos homogéneos según Korn Ferry, impacta en decisiones, en la toma de decisiones porque también otra investigación habla de que equipo...mientras mayor diversidad haya podés llegar a tener un 87% de mejores decisiones. Tenes un equipo diverso en género, edad y geografía y nada...impacta en *commitment* y colaboración, impacta en *profitability*, impacta en innovación impacta en un montón de cosas. Así que lo tenemos no solo como una declaración cultural sino porque entendemos que genera cambios en el equipo. En el segundo punto es hacia donde nos apalancamos para para que se vuelva real. Como te decía, tenemos que ir rompiendo esos sesgos tradicionales que todos tenemos y nos estamos apalancando en todos los segundos puntos que yo te decía, en todos los impactos que tiene para el negocio para que el objetivo ese que decía se vuelva realidad.



Entrevistadora: Bueno, no sé si me queres contar algo más que te hayas olvidado, yo no quiero quitarte más tiempo.

Ramiro: si te sirve el dato el tdc manager de México Santiago San Martín salió reconocido entre los líderes top de la comunidad LGBTIQ+ en compañías multinacionales si queres búscalo, Santi es parte, lleva mucho la bandera de la comunidad y además de lleva la bandera de la comunidad fue reconocido y eso también habla del espacio que se le dio en Globant.

Entrevistadora: Bueno muchas gracias por el espacio, muchas gracias por compartirme tu experiencia. Y bueno quedamos en contacto.

Ramiro. De nada Cintia, después contarme como te va con la tesis. Y nada, por sustentabilidad ponete en contacto con Cata y ella te va a aportar más datos.

Entrevistadora: Gracias, gracias. ¡Que sigas bien!

## 8.3 Transcripción entrevista IBM

Entrevistadora: Hola Delfina, muchas gracias por tu tiempo y por brindarme este espacio en tu agenda, como te comete anteriormente estoy realizando la tesis para obtener mi título de Magister de RH, y bueno elegí el tema de gestión de diversidad LGBT. Mi curiosidad es entender si las empresas de tecnología tienen prácticas de este estilo, conocer cuáles son y entender que motivo a las empresas a tratar esta temática.

Delfina: Encantada, es un placer.

Entrevistadora: ¿no sé cómo queres arrancar, tengo una lista de preguntas o queres contarme vos y en base a eso vemos si ajustamos con algo más dirigido?

Delfina: arranquemos con las preguntas.



Entrevistadora: Ok...bueno para arrancar quería saber ¿tienen identificada la población LGBT en IBM? Y como hicieron para relevar esta información teniendo en cuenta que es un dato sensible.

Delfina: mira, en realidad desde hace muchos años que tenemos en todo el mundo, pero puntualmente acá en Argentina comunidades internas de empleados, puntualmente tenemos una de LGBT+ a la cual es bastante abierta para que participen todos. Pero por lo general ahí podemos identificar a los empleados que son declarados abiertamente Gays, Bisexuales, lesbianas. Promovemos que participen todos, no solamente por identidad sexual o por su orientación de género, sino que sea abierto al público. Promovemos básicamente que todos sean auténticos. También tenemos una opción para autoidentificarse, en Argentina tenemos activado la opción de LGBT+ y la opción de discapacidad, lo que nosotros llamamos información sensitiva. La persona que se autoidentifica de alguna forma, esa información no es accesible a cualquier persona en general, solo una persona a nivel global, quien es quien maneja el programa de LGBT+ tiene acceso a esta información y después nosotros en todo caso podemos saber cuántas personas se autoidentificaron, pero no quienes son. Mucho lo hacemos a partir de campañas de comunicación, por ejemplo, nosotros tenemos beneficios médicos para parejas en unión, no solo para parejas del mismo sexo, sino que también lo usamos para parejas heterosexuales. Se basa en que la pareja puede acceder a los mismos planes y reintegro de seguro médico. En Venezuela, por ejemplo, hablando con la gerenta de RRHH me dijo que este beneficio no lo usaban, que era caro y que no tenían parejas de LGBT, en Venezuela no hay matrimonio igualitario, le propuse promocionar el a través de una campaña comunicacional este beneficios, que existe hace 20 años, y en 5 minutos de lanzada la comunicación me contacto una empleada para conocer un poco más del beneficio. Y hoy es la líder de la comunidad LGBT en Venezuela. Los fomentamos un poco así desde la comunicación y cada vez que hacemos talleres o diferentes acciones bueno la gente se va dando cuenta que puede levantar la mano. Pero bueno, respondiendo a tu pregunta los que hayan declarado a través de la autoidentificación son los que tenemos registro, serán 15, 20, 30 pero tal vez hay más, no lo sé. La vedad que no tenemos una planilla de Excel y vamos tildando, no nos interesa, la realidad que buscamos que nuestros empleados puedan sentirse



cómodos siendo quienes son y no teniendo que inventar una historia, una vida, una familia que no exista.

Entrevistadora: ¿Sabes que motivo a la empresa a abordar estos temas?

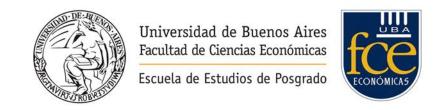
Delfina: Si, es más que todo un tema de cultura y de ADN, a ver, IBM es la empresa de tecnología más vieja digamos del mundo, porque tiene más de 100 años de historia se fundó en 1911 como correlato de 3 compañía y siempre estuvo en la mente de Thomas Watson, uno de los primeros presidentes de IBM, que le dio impulso a IBM para seguir creciendo, sobre todo para crecer fuera de Estados Unidos, él fue quien tuvo esa mente pionera de inclusión. De hecho, hay una anécdota que siempre a mí, cuando la escuche se me puso la pile de gallina, que es no me acuerdo si fue en los años 30, 35 o por ahí. IBM tenía su sede en Nueva York y querían abrir una en Alabama o no sé, en uno de esos estados del sur de Estados Unidos, que tradicionalmente son los que tienen una historia marcada por el racismo y esclavitud más fuertes. Entonces se reunió en, eran 3 estados, se reunió con los gobernadores de esos estados les planteo como su plan de negocios y la verdad que los 3 encantados que venga una empresa del norte, como ellos les dicen, a generar trabajo y demás, pero recorda las leyes de nuestros estados. Blancos y negros no pueden viajar en los mismos colectivos, sus hijos no van a los mismos colegios ni demás, entonces Watson dijo, para nosotros todas personas son iguales y bueno nada, luego de una puja y bueno lo que hizo fue enviar a todos los gerentes de IBM, lo que es nuestra primera política de diversidad de 1953 diciendo que en IBM todo lo que tiene que ver con contratación, capacitación y promoción de personas que todas iban a estar relacionadas con el talento, y no por el color de piel, el género y la religión de esas personas, y después fue un poco más allá y la publico en todos los diarios. Con lo cual finalmente tuvieron que ceder un poco los gobernadores porque sino se iban a quedar sin un gran inversor, generador de trabajo, entonces eso si marco un poquito toda la historia de diversidad en IBM. Después esta política dejo de ser género, raza, religión y se fueron incorporando otros conceptos en 1984 se agregó justamente orientación sexual, en 2002 se agregó identidad de género y la verdad que siempre se fue trabajando en esto. Siempre fue un poco pionera, porque la realidad si queremos que la tecnología sea para



todos, es difícil si internamente tenemos una fuerza laboral homogénea. Hace muchos, muchos años que venimos con esto.

Entrevistadora: excelente, ¿y me podés contar alguna práctica puntual que hagan con relación a LGBT?

Delfina: bueno más allá de todos estos beneficios de pareja del mismo sexo, un programa que tenemos que se hace con los ejecutivos, que está formado por ejecutivos de IBM que han salido del closet y que participan en blogs, en diferentes foros externos y que de alguna forma buscan ese role models. Porque vos, como una persona más Jr entras a la compañía y ves que arriba son todos hombres y dices, yo acá no tengo posibilidades de crecer, bueno lo mismo con la comunidad LGBT. Pero que pasaba, de los 30 y pico que había activos en todo el mundo, 30 están en Estados Unidos y los otros 2 en UE, acá en Latinoamérica no teníamos ninguno, por eso, bueno es una distancia muy lejana para que nuestros empleados se sientan identificados, entonces los que hicimos es desarrollar un programa llamado role models que son personas con un rol más Jr. que estos ejecutivos, gerentes medios, analistas Sr. que pertenecen a la comunidad, que son considerados expertos en lo que es su tarea y que tienen un desempeño y potencial para seguir creciendo y pueden ser *role models* para las personas que están ingresando a la compañía. Y eso nos genera muchos más engagement, en Latinoamérica tendremos también unos 30, que los nominamos nosotros desde el área de diversidad, pero también tenes que tener apoyo gerencial. Son personas con gran potencial, los invitamos a conferencias de desarrollo, les asignamos algún mentor ejecutivo, estos que te comentaba y ellos son los que nos ayudan a promover todo lo que tiene que ver con la inclusión porque hacemos muchas mentorías reversas donde vamos haciéndole, sobre todo a los líderes. Porque en el modelo de gestión de IBM son los que transmiten muchos de los mensajes de la corporación a sus equipos. Trabajamos estos temas, para que los empleados se sientan libres de ser quienes son, y sientan que pueden confiar en sus líderes si quieren contarlo. Lo llamamos el costo de pensar dos veces.



Otro de los temas que promovemos ya desde el 2017, hoy que están un poco de moda las credenciales digitales o badges. Buenos nosotros en IBM desde hace algunos años, 15 años, tenemos que completar al menos 40 horas de entrenamiento anual y recibimos un reconocimiento cada vez que finalizamos un curso, lanzamos uno como aliado de la comunidad LGBT+. Que no es solamente completar una serie de entrenamientos virtuales, ver videos, leer artículos, blogs y demás sino también tomar acción y demostrar de alguna forma como pusiste en práctica lo aprendido, ya sea, uniéndote a tu LGBT local, siendo spekers en algún evento, quizás compartiendo con tu equipo de trabajo lo que aprendiste en una sesión sobre sesgos inconsciente, por ejemplo, entonces bueno después de un montón de pasos eso lo tenes que demostrar para que te aprueben el reconocimiento.

Entrevistadora: ¿perdón, que te interrumpa, esto es para todos los empleados o solo para lideres?

Delfina: para todos los empleados. Por ejemplo, para el mes del orgullo aprovechamos la virtualidad e hicimos un montón de acciones para promocionarlo, y nos unimos con otros países e hicimos actividades en conjunto.

Entrevistadora: ¿Tienen alguna herramienta para brindarle al líder para acompañar a un colaborador que quiera cambiar de género?

Delfina: Si, tenemos una guía que desarrollamos junto con HRC, y esto también está en un módulo de diversidad que se llama liderando a personas de la comunidad trans. Y bueno como te decía, desarrollamos con Human Rights Campaigs que es una ONG con sede en Estados Unidos que trabaja mucho sobre los derechos de la comunidad LGBT, elaboramos un documento, justamente para acompañar este proceso y de hecho para mi es clave, porque en general en casi todos los países de Latinoamérica lo que se habla de la comunidad trans es como incluimos más, como ofrecemos más oportunidades, que esta buenísimo pero que hacemos con las personas que están ya trabajando con nosotros que quieren transicionar, como las apoyamos. Me da orgullo, porque nosotros hicimos un evento, presentando este



documento con un panel de empleados nuestros que habían hecho su transición de género que contaron su propia experiencia y con gerentes que también habían tenido la experiencia de acompañar un empleado que hizo la transición de género, pero también incluyendo una persona trans del mercado, eso sí lo tenemos muy bien acá, y lo promovemos mucho. Si bien el documento se redactó en ingles está disponible en varios idiomas y bueno, lo difundimos bastante.

Entrevistadora: ¿cómo miden la efectividad de cada acción?

Delfina: a ver, desde la cantidad de gente que participa en los programas, hasta la cantidad de gente que finaliza los entrenamientos, pero también mucho es a partir de la encuesta de clima, en donde tenemos 4 preguntas específicas de diversidad. Entonces también ahí podemos medir si IBM está siendo inclusiva o no. Y después lo desagregamos por país, por negocio, por quien responde si respondió un hombre, una mujer y demás.

Entrevistadora: ¿Tuvieron alguna barrera que afrontar por parte de los lideres o incluso de los colaboradores?

Delfina: No, por suerte no porque ya es parte de la cultura, como te decía hace años que forma parte de nuestro ADN, pero si nosotros desde el equipo de diversidad tenemos que estar dispuestos a acompañar, es un trabajo del día a día, por ejemplo, una vez me contacto un líder que pensaba, tenía la sospecha que uno de los colaboradores de su equipo era gay, pero no se animaba a preguntarle quería que se sienta libre de mostrarse tal cual es y no tener que estar ocultando su preferencia. Entonces, ahí lo que hicimos fue crear distintivos, hoy también los tenemos son esas cintas que tienen las credenciales de ingresos con los colores de la bandera LGBT, eso quiere decir que cada persona que lo usa tiene eso apoya, es aliado de la comunidad.

Y es algo que siempre cuento para otras empresas, que pongan sobre la mesa estos temas porque siempre es, en mi empresa no discriminan, en mi empresa no tengo trans, pero no se



dan cuenta que puede ser que no tengan empleados, pero tal vez si ese empleado tenga un amigo, un familiar, o puede estar tocado de alguna forma.

Entrevistadora: ¿en tu opinión todas estas acciones y el compromiso de la empresa con la diversidad contribuyen a la marca empleadora?

Delfina: cien por ciento, cambia totalmente la perspectiva de hecho estaba leyendo un mail que me envió una empleada, agradeciendo por cómo se sentía en IBM, y contándonos que hace poco le habían ofrecido un empleo con mayor ingreso pero que ella se sentía libre en IBM sintiéndose libre y mostrándose tal cual es, entonces si contribuye.

Entrevistadora: Delfina, quiero agradecerte por compartir conmigo toda esta experiencia, valoro mucho todo lo que me compartiste y bueno muchas muchas gracias.

Delfina: gracias a vos por contactarme e interesarte en esta temática. ¡Buena semana!

Entrevistadora: Muchas gracias.

## 8.4 Transcripción entrevista Mercado Libre

Entrevistadora: Hola Alejandro, muchas gracias por tu tiempo, como te comenté anteriormente estoy realizando la tesis para obtener mi título de Magister de RH, y bueno elegí el tema de gestión de diversidad LGBT. Mi curiosidad es entender si las empresas de tecnología tienen prácticas de este estilo, conocer cuáles son y entender que motivó a las empresas a tratar esta temática.

Alejandro: excelente muy lindo tema.

Entrevistadora: ¿cómo te gustaría comenzar? ¿Te hago las preguntas, me contas vos y te voy preguntando en función de tu narrativa?

Alejandro: acá tengo unos slide para una charla interna que hacemos de vez en cuando y creo que nos va a ayudar para ordenar un poco la conversa. Acá lo que vemos es un poco



nuestro enfoque de diversidad e inclusión, si vos sentís en algún momento que no es el foco de la charla o no resuelve tus inquietudes avísame y vamos directamente a esos temas.

Entrevistadora: Si, claro.

Alejandro: qué es lo que buscamos en diversidad y cuál es nuestro propósito en materia de diversidad es tener foco en la innovación, lo que buscamos es democratizar perspectivas, tener la mayor cantidad posible de pensamientos en los equipos porque creemos que es la manera que nos vamos a nutrir para poder innovar y reflejar la diversidad de nuestros usuarios en nuestros equipos y así entender lo que necesitan, lo que desean y superar sus expectativas al momento de diseñar productos, servicios...en definitiva experiencias. Así entendemos la diversidad y para nosotros es crucial porque esto tiene un vínculo muy directo con el negocio no es llevar ante una agenda solo por el que parte de la agenda pública o porque es una moda, sino que hay un vínculo directo con la manera en que llevamos adelante nuestro negocio y cómo queremos ver crecer y asegurar que nuestra empresa siga siendo disruptiva desde la innovación.

Los trabajamos desde 3 pilotes, uno es "Construir equipos diversos" y esto es en cada momento que tenemos la oportunidad de sumar a alguien a Meli, que nos aporte una mirada diferente, que sea complementaria a la mirada ya tenemos dentro de los equipos. Lo segundo es "Desarrollar ambientes inclusivos", y esto tiene más que ver con que cada persona que ingresa a la compañía pueda liberar ese factor diferencial que hace al origen de su diversidad. Si incluimos diversidad que sea porque se vibra y porque se permite que la persona sea como es, es que se respete tal cual es la persona y sea libre de ser quien es. ¿Cómo? Participando, que tenga la escucha que requiere, la voz que amerita en las distintas reuniones, proyectos, iniciativas. En definitiva, que cada uno pueda ser quien es y que cada uno sea libre. Y lo tercero, es el *pipeline* de talento y cómo construimos un *pipeline* de talento más diverso hacia el futuro y pensando más que nada en ciertas industrias, ciertos equipos que hoy representan un desafío más grande, como puede ser el equipo de IT y también el mundo de *logistics* y el mundo de Mercado envíos que ambos sectores son un mundo mucho más masculinizados si se quiere y tenemos un desafío ahí incluso yendo un paso adelante y es como incentivamos a que las mujeres desde muy jóvenes estudien carrera de ciencia, tecnología y matemáticas



que son las que le van a permitir que ingresen a compañías y a este tipo de industrias que son hoy por hoy, muy muy ligadas a los hombres. Entonces esas es una mirada más hacia el futuro y los ejes o las dimensiones que hoy estamos trabajando son estas 4 que son mujeres, LGBT+ como comunidad, personas con discapacidad y etnias. Etnias es un conjunto muy amplio hablamos de raza, hablamos de religión, hablamos de orígenes, en definitiva, hablamos de culturas que son distintas y que nos aportan una mirada diferente y esas son las 4 en la cual estamos poniendo más fotos, pero queremos ir por todo es una agenda muy amplia. Queremos ir por todo, pero como decimos siempre si no enfocamos en algo en concreto y vamos por todo posiblemente no tenemos el impacto que buscamos en ninguno de los frentes, entonces, hoy por hoy deliberadamente elegimos trabajar en estos, aunque queremos ir por todas las dimensiones.

Acá tenemos los objetivos, ¿que buscamos? Bueno lo que buscamos es ser la empresa digital o de tecnología más diversa e inclusiva de LATAM y acá tenemos un poco como estamos hoy en término de métricas respecto a cada una de estas dimensiones que mencionábamos antes y cuál es el camino que queremos recorrer hasta llegar...hoy con el plan que tenemos visible que es el 2022, posiblemente luego iremos por más, pero lo que queremos es convertirnos en el benchmark en algunos casos todavía tenemos un recorrido por hacer para espejar los mercados en la cual estamos presentes y que en conjunto hacen un objetivo general para Meli, por ejemplo, en mujeres hoy estamos en un 39% all Meli y el target al cual queremos llegar, porque es lo que nos dicen las investigaciones de mercado que tenemos es, a nivel regional hablamos, lograr el 42% y queremos llegar al 45 e ir por más. Lo mismo en senior management para mujeres 24% hoy, queremos lograr el 26% a fin de año y llegar al 30. Lo mismo con personas con discapacidad, etnia con un foco más fuerte en Brasil porque es un tema con mucha más presencia en la agenda, pero claramente queremos, ir por todo ello a nivel regional y, como te decía antes, no vas a ver acá lo de LGBT+ por no tengo forma de medirlo hasta ahora, pero cuando podamos medirlo vamos a buscar claramente ser referentes en esto también a través de un desafío y un objetivo que sea realmente ambicioso. Cuando acá vemos líderes con oportunidad, nos referimos a una encuesta que hicimos el año pasado, en realidad es una sentencia que incluimos dentro de la encuesta de engagement en donde les pedimos a las personas que nos digan qué tan comprometidos están los niveles de



liderazgo con la agenda de diversidad e inclusión y tenían la opción de dar una respuesta por si están muy comprometidos hasta que no están comprometidos y no solamente eso sino que no lo tienen en agenda y además tienen conductas que van en contra de la diversidad e inclusión, sea porque toleran comportamientos de su equipo o de otras personas ó porque se suben a ese tipo de comportamientos, los promueven. Acá es un punto importante y es que obtuvimos que el 5% de las personas que respondieron la encuesta dijeron que sus líderes tienen comportamientos que van en contra de la diversidad e inclusión. Ese porcentaje lo queremos llevar a 0. Es un porcentaje bajo, nosotros esperábamos que fuera más alto, creemos que tiene que ver un poco con el nivel de conciencia al respecto, es posible que luego de haber trabajado mucho los últimos meses sobre esta agenda ahora que estamos midiendo por ahí nos sorprendemos y tenemos más porcentaje que menos y si eso sucede posiblemente tenga que ver con el nivel de *awareness* de las personas al momento de responder esto, eh pero claramente es algo que estamos midiendo y que queremos que tienda a 0 porque no queremos que ningún líder tenga este tipo de conductas queremos que sean *role models* de la agenda de diversidad.

Y acá tenemos un poquito de las acciones a alto nivel que llevamos adelante para estos tres pilares. Donde dentro de construir lo que se destaca es esto de poner *hiring target*, lo que buscamos es ponernos un objetivo de contratación específicamente hablamos de mujeres y de etnias que no permita ver crecer esa representación dentro de los equipos de Meli, el punto acá es no hacerlo porque si y poner por delante esto, no queremos una mujer porque si o sumar negro porque sí. Lo que queremos es que aseguremos el *learning agility* que requiere la posición para la cual se está buscando una persona, que aseguremos la alienación cultural que es clave para nosotros y que además sumemos esta variable de diversidad al momento de identificar candidatos esas 3 variables son las que se tienen que dar para lograr este target que buscamos, no poner el target delante de las otras 2 cosas porque estaríamos haciendo las cosas mal, por lo menos para nuestra cultura y lo que necesita el equipo al que estamos buscando un talento.

También estamos haciendo que esto sea visible en las búsquedas de ejecutivos poniendo un 2x1 en las ternas de candidatos, 2x1 es dos mujeres y un hombre para que logremos, justamente que las mujeres tengan mayor oportunidad y crezcamos esa representación que



hoy tenemos en 24% y queremos ver crecer y llegar a 30%. Eso es una agenda desafiante y que requiere que trabajemos mucho con los líderes, para que sean conscientes de sus sesgos y al mismo tiempo que podamos nosotros nutrir con cierta inteligencia y ahí está lo que es la inteligencia artificial. Nuestros procesos para que a través de distintos dispositivos liberemos de sesgos que puedan activarse dentro del proceso de hiring y lo propio queremos hacer con lo que es el proceso de calibración es para definir a quienes promovemos y lo mismo en el caso de trabajar en el plan de sucesión. Buscamos que de una forma las mujeres en este caso pero eso aplicaría el día de mañana, cuando tengamos los datos a la comunidad LGBT+ y lo propio para para las distintas etnias o para las personas con discapacidad, yendo a las distintas dimensiones que hoy tienen foco, que realmente logremos representación en los distintos equipos, en los distintos niveles y que se permita apalancar en acciones como estas. Otras acciones que llevamos adelante y ya vamos al mundo de desarrollar, esto que te decía recién, esto de medir en la encuesta engagement una dimensión específica de diversidad e inclusión, que los líderes tengan resultados para poder gestionar y que sean protagonistas en ese sentidos, la formación es clave para nosotros desde el primer día cuando los líderes ingresan a Meli, tienen un on boarding en donde la diversidad y la inclusión es parte de esa agenda y otras cosas que hacen más a él como trabajamos la accesibilidad de nuestros sistemas, en este caso por ejemplo, en el eje de discapacidad y cómo revisamos la propuesta de valor, sobre todo en materia de comunidad LGBT+, por ejemplo, en licencia o en acompañamiento de distinto tipo de necesidades, como..cómo te decía antes, ¿no? La posibilidad de que una persona estando en Meli pueda transitar su transformación, por ejemplo, haciendo su cambio de género dentro de lo que es su DNI. Entonces eso es un punto que estamos revisando para ver cómo podemos acompañar aún más a las personas y que no sea tan reactivo como quizás es un poco más hoy porque todavía hoy no desarrollamos aún este músculo y prácticas. Y dentro de nutrir, como te decía, hay mucho foco en la educación y el empleo, hay algunos programas que estamos corriendo... sobre todo muy del del mundo de IT pero también desde el employer branding como la comunicación se transforma en un eje central, como aprovechamos distintas efemérides que son características de estas dimensiones que queremos trabajar y aprovechamos para hacer activaciones, para educar, para lanzar algunas iniciativas nuevas, en definitiva para fijar posición de lo que queremos



ver crecer en Meli, por ejemplo, el caso de LGBT+ la fecha emblemática es el 28 de junio que es el día del orgullo, y eso después cada país lo va replicando según el día en el que se vibre eso en cada país. En Argentina es en noviembre, en Uruguay fue el 25 de septiembre eso va variando, pero el punto es que hay una agenda corporativa regional que pone por delante estas fechas que son emblemáticas y nos permite hablar del tema. Y lo que está debajo de todo son los affinity groups que lo que hicimos fue dejar que la agenda sea solo una agenda de peoples, de recursos humanos y pasó a ser la agenda de la organización, entonces lanzamos grupo de afinidad, de inscripción voluntaria en donde hay en cada uno de los ejes que estamos trabajando 30 personas que están pensando iniciativas para ver crecer esta agenda dentro de Meli. Iniciativa que tienen que ver con procesos de recursos humanos, pero también una mirada hacia el negocio, desde el punto de vista de marca o desde el punto de vista de la experiencia de usuario, o desde el punto de vista desde la oferta de productos y servicios y también desde la relación con la comunidad. Entonces, estos 4 equipos uno para mujeres, un para LGBT+, uno para discapacidad y otro para etnias, en cada uno de ellos 30 personas están pensando en cómo ver crecer esta agenda y con acciones concretas, tangibles que eso se impacte tanto en lo que es la composición de los equipos de Meli, como la marca y los productos de Meli y al mismo tiempo la comunidad y la relación que tenemos con distintas instituciones. Estos affinitys los liberan VIP's del negocio, no lo lidera people sino gente del negocio y eso hace que la agenda sea realmente más abarcativa y tenga un peso distinto a que si solo los lleva a people que termina siendo un tema muy de gestión de personas.

Entrevistadora: Ahí te interrumpo, ¿los seleccionan ustedes? ¿se postula cada uno de los que quiere participar?

Alejandro: lanzamos una convocatoria abierta a todo Meli explicando obviamente que hay ciertos requisitos, porque acá hay una agenda de construcción que tiene muy presente nuestra cultura, tiene que tener la persona un recorrido dentro de Meli para asegurarnos que tenga justamente esa visión y en la convocatoria abierta se inscribieron unas 200 personas y de esas 200 personas hicimos la selección de esas 120 que están formando parte de los *affinity groups*. Lo que garantizamos de alguna manera es estos grupos tengan diversidad, diversidad de países, diversidad de unidades de negocios, diversidad en cuanto a la antigüedad en la



organización cumpliendo un mínimo, pero también que tengamos personas que hace mucho tiempo que están y personas que son más nuevas y que pueden traer experiencias de otras compañías.

Y este es nuestro manifiesto, que lo lanzamos en junio de este año y con bueno lo que conecta justamente es nuestro propósito diversidad con el propósito de la organización de Meli, que es democratizar el e-commerce y los servicios financieros para transformar la vida de millones de personas. Lo que buscamos acá es como valoramos el hecho de que cada persona es única e irrepetible y que en su historia está la semilla de la innovación para contribuir a ese propósito más amplio que buscamos como organización.

Bueno nada, yo creo que nada... esto te puede un poquito más de perspectiva general solo buscamos con una diversidad en Meli.

Entrevistadora: fuiste muy concreto y me contestaste todo. Pero me gustaría profundizar un poco en las prácticas concretas de LGBT.

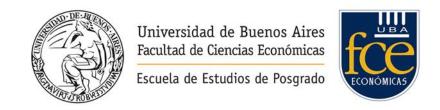
Alejandro: no tenemos una práctica particular, no hay algo que es exclusivo para LGBT, como te decía estamos tratando de tener miradas más sistémicas, en donde en materia de LGBT lo que buscamos es que cada persona pueda ser quien es. Viste de los 3 pilares que mencionamos un punto claramente es en buscar complementariedad, pero ahi a diferencia de otra no vamos a hacer programas de contrataciones pecíficos de esos perfiles como lo hacemos en materia de discapacidad o lo hacemos en materia de los negros en Brasil o las mujeres en estos targets que te mencionaba. En este caso, lo que buscamos es que la empresa sea realmente inclusiva, que las personas que puedan ser quienes son y encuentren en Meli la posibilidad de llegar a las oportunidades que siempre quisieron tener, ¿no? Que haya realmente igualdad de oportunidades en todos sentidos, entonces desde ahí está mucho más el foco puesto de manera sistemática y no es que tenemos programas específicos de contratación de trans, llegaron, vinieron y se sumaron orgánicamente no quiero decirte que a futuro no tengamos, sino que hoy sentimos que es una agenda bastante delicada y que preferimos trabajarla de manera más orgánica asegurando que nuestros procesos estén libres de sesgos.



Entrevistadora: bueno eso indica también el buen trabajo que tienen en la cultura inclusiva, porque sin fomentarlo, de repente tienen personas variadas.

Alejandro: bueno para cerrar, en acciones concretas para la comunidad, ninguna, buscamos que haya acciones sistemáticas que nos permitan ver crecer esa comunidad, por ejemplo, lo que es la contratación que es incorporar inteligencia artificial para liberar de sesgos ese proceso, en lo que es la comunicación, buscamos que cuando tengamos la demografía dentro de Meli podamos gestionar más quirúrgicamente el compromiso de esas personas, que hoy no lo tenemos porque no tenemos la posibilidad de hacer ningún corte al respecto y activamos mucho comunicacionalmente para educar en momentos con esas efemérides que mencionamos, en caso de LGBT más que nada el 28 de junio. Ahora la contrapartida que te iba a decir, tiene más que ver con nuestra línea de ética y de denuncias cuando no se cumple algo que es parte de nuestro código de ética y ahí lo que está apareciendo con mayor frecuencia es que aparecen más personas que denuncian que se cuentan chistes de sexistas, homofóbicos, racistas ese tipo de cosas, de conductas que están muy el límite hoy por hoy y que todavía como sociedad no sabemos cuándo está bien, cuando está mal. Hoy estamos educando mucho al respecto, cada vez que se da tipo de situación de este tipo lo que hacemos solamente, se investiga...hay un protocolo de investigación que muchas veces eso termina derivando en una salida, en una desvinculación porque se comprobó que hubo algún tipo de conducta muy fuera de lugar y que fue adrede y que fue repartida en varias oportunidades y otras veces son situaciones que se dan de mucha incomodidad y que eso despierta en el líder la inquietud de trabajar estos temas y ahí desembarcamos con un taller donde justamente abordamos todo esto y donde hablamos de la violencia que puede ocasionar, digamos este tipo de situaciones y donde sensibilizamos mucho y damos herramienta para que de ahí en más todos podamos hacer embajadores de la diversidad y vibrar la diversidad dentro de nuestros equipos. Eso es una práctica y que, si quieres, se da mayoritariamente con la comunidad LGBT que sienten algún tipo de situación que las incomoda ¿no? O personas que como aliadas ven esas situaciones, hacen la denuncia y después se termina desembocando en este tipo de talleres para sensibilizar.

Entrevistadora: ¡Qué bueno! ¿hace cuánto que viene trabajando estas líneas, nada todo lo que diversidad?



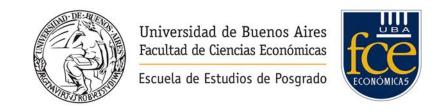
Alejandro: mira, la agenda de diversidad tiene unos 4 años, los tres primeros años estuvo más enfocado en mujeres y lo que es liberación de sesgos en los procesos. Pero...pero te diría que, con este foco, con esta narrativa hace un año recién. Lo que nos permitió quizás, es ser más asertivos para, para poder ir avanzando.

Entrevistadora: tal cual, y cuando arrancaron, no sé si vos estabas en el equipo, pero ¿cuándo comenzaron a trabajar estos temas encontraron alguna barrera por parte de los líderes o incluso de todos los colaboradores? No sé, tal vez escuchaban comentarios como "che para qué vamos a trabajar diversidad otro cursito más al que me mandan, es otro tema, otro de tema de moda.

Alejandro: hay de todo, tenes los embajadores que posteriormente se transforman en *role model* y predican a toda la organización esta agenda y personas que no lo hacen y cuando les activar alguna alarma ahí se empiezan a comprometer, y tenes algunos y son muy pocos, que ofrecen resistencia, pero no. Pero en nuestro caso no ofrecen resistencia por no creer en la agenda, sino que es más porque ven desafiados sus propios sesgos.

Entrevistadora: excelente, bueno para ir concluyendo...ya me respondiste todas las preguntas me queda solo una, en tu opinión ¿crees que estos temas en fortaleza en la marca empleadora de Meli?

Alejandro: Si, totalmente es, es un atributo muy poderoso tanto para nuestra cultura como para nuestra marca empleadora. Y de hecho ¿por qué? Más allá de que la narrativa y estamos convencidos de que la diversidad nutre a la innovación, también vemos que es un actor muy poderoso para el compromiso de las personas. Algo que no te mencione es que cuando hicimos ese con nuestra encuesta de compromiso para que las personas identifiquen si su líder está comprometido o no con la agenda, el hallazgo más sustancial que tuvimos fue que quienes dicen que su líder está comprometido tiene un 90% de compromiso versus quienes dicen que su líder no está comprometido o tiene comportamientos que atentan la diversidad e inclusión tienen un 59% de compromiso. Más de 30 puntos, entonces ahí es donde vemos que hay un valor, en la percepción de las personas que ven en sus líderes un *role model* de la diversidad que se traduce en el compromiso de todos los días.



Entrevistadora: bueno Alejandro no quiero robarte más tiempo asique, primero quiero agradecerte nuevamente por el tiempo y por tu generosidad de compartir conmigo toda esta info y tu experiencia, fue un placer enorme.

Alejandro: Gracias a vos por contactarme e interesarte en nuestro trabajo.

## 8.5 Transcripción entrevista Esteban Paulón

Entrevistadora: ¿De qué se trata HRC Equidad AR?

Esteban: Es un programa que tiene como objetivo promover una mayor conciencia sobre la inclusión LGBT+ e incrementar la obtención de resultados tangibles en la comunidad de negocios a través de un trabajo conjunto con socios estratégicos en el ámbito corporativo de Argentina. Es un trabajo en conjunto con la Fundación Human Rights Campaign y el Instituto de Políticas Públicas LGBT+. El Índice de Igualdad Corporativa de HRC, es una encuesta anual y un reporte que compara las mejores prácticas de diversidad e inclusión de LGBTQ entre las corporaciones, es una herramienta muy influyente para mover y crear el camino a un lugar donde los empleados pueden contar con la equidad LGBTQ en el trabajo.

Entrevistadora: ¿Cómo afectan estas iniciativas corporativas a la comunidad LGBT?

Esteban: Tras la aprobación de las leyes de igualdad en Argentina, queda el reto de achicar la brecha que aún existe entre la igualdad legal y la igualdad real (de oportunidades en la vida real). Y esa igualdad hay que construirla en todos los ámbitos de nuestra vida. La orientación sexual de las personas (sean heterosexuales o LGBT+) y la identidad de género de las personas (cisgénero o transgénero), lejos de ser parte de la "vida privada", son parte constitutiva de nuestras vidas. No la podemos escindir según el ámbito. Por eso debemos poder vivirlas abiertamente en la escuela, en la familia, en el deporte, en la cultura y también en el ámbito del trabajo. Donde por otra parte, pasamos muchas horas de nuestros días y establecemos vínculos y relaciones. Es por eso que aportar a espacios laborales libres de discriminación, es un imperativo que debemos construir conjuntamente desde los colectivos y las corporaciones también.



Entrevistadora: ¿Crees que hay distintas iniciativas según el rubro? ¿por qué?

Esteban: Hay diversas iniciativas que abordan distintos intereses. Algunas buscan generar conciencia y capacitación en materia de diversidad e inclusión. Otras, acompañar a las empresas para que puedan modificar sus prácticas y políticas internas. En otro sentido, promover visibilidad externa del compromiso corporativo (publicidades, campañas, apoyo a las organizaciones). Y otras como Equidad AR que buscan brindar herramientas de auto evaluación y construir un índice con indicadores objetivos que puedan visibilizar el nivel de compromiso, qué falta y cómo avanzar en ese camino.

Entrevistadora: ¿Por qué una organización haría un "esfuerzo" por trabajar estos temas?

Esteban: Las compañías implementan estas acciones no sólo porque es lo correcto (éticamente) sino porque promover espacios laborales más abiertos, permite aprovechar el mayor potencial de las y los trabajadores, retener el talento y sumar creatividad desde la mirada de la diversidad. Es un proceso virtuoso en el cual las empresas mejoran sus operaciones, muestran liderazgo en la defensa y promoción de los derechos humanos, y se hacen parte de un movimiento global de avances que ya no tiene marcha atrás.

