

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**PUCP**

**ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD LGBT  
EN LAS EMPRESAS EN LIMA METROPOLITANA. CASOS DE  
ESTUDIO: IBM, ATENTO Y SCOTIABANK**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, presentada por:**

<b>ALARCON ANDIA, Diana Claudia</b>	<b>20111165</b>
<b>CASTILLO MONTERO, Carlos Manuel</b>	<b>20112496</b>
<b>GASTELÚ LEDESMA, Isabel Marely</b>	<b>20110339</b>

**Asesorados por: Mgtr. Paloma Martínez-Hague Chonati**

**Lima, 01 de mayo de 2018**

La tesis

**ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD LGBT EN LAS EMPRESAS  
EN LIMA METROPOLITANA. CASOS DE ESTUDIO: IBM, ATENTO Y SCOTIABANK**

ha sido aprobada.

---

Presidente de Jurado

Mgtr. Martín Beaumont Frañowsky

---

Asesora de la tesis

Mgtr. Paloma Martínez-Hague Chonati

---

Tercer Jurado

Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli

A mis padres por confiar en mí en todo momento y brindarme su amor y apoyo incondicional a lo largo de mi desarrollo personal y profesional. A mi hermana por su apoyo constante en todo este proceso; y a Dios por darme la bendición de tenerlos en mi vida.

**Diana Alarcon**

A mi abuela, la cual madruga cada día por mí; a mi madre, por haberme dado todo lo que pudo dentro de sus posibilidades; a mi hermano, por subirme la valla cada día más; y, a mis primos, para que nos sigan superando a todos nosotros.

**Carlos Castillo**

Con mucho amor para mis padres por velar por mi educación, metas y libertad. A mis hermanas, compañeras y soporte en este camino. A mis abuelos que me cuidan e iluminan.

**Isabel Gastelú**



A los profesores que se dieron el tiempo para apoyarnos, en especial a nuestra asesora la profesora Paloma Martínez-Hague, por la confianza depositada desde un principio, por acompañarnos en el proceso de esta investigación e impulsarnos a buscar la excelencia. A las personas que colaboraron voluntariamente con la investigación en especial a Rodrigo Espinoza, miembro de IBM, y Gabriel de la Cruz, Director General de Presente. A Milagros Arcos, por su colaboración en esta investigación.



## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
1. Situación problemática .....	3
2. Preguntas de investigación .....	5
2.1. Preguntas específicas .....	5
3. Objetivos de investigación .....	6
3.1. Objetivos específicos .....	6
4. Justificación.....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
1. Gestión de la diversidad .....	8
1.1. Cultura empresarial que apoya la diversidad .....	9
1.2. Asignación de responsabilidad de la gestión de la diversidad .....	10
1.3. Ámbitos de la gestión de la diversidad.....	11
2. Gestión de la diversidad LGBT .....	14
2.1. Herramienta de diagnóstico de gestión de la diversidad LGBT .....	15
2.2. Los diez compromisos empresariales para la promoción de los derechos LGBT.....	16
2.3. Beneficios de la gestión de la diversidad LGBT .....	25
<b>CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>29</b>
1. Análisis de la cultura nacional según el Modelo de Hofstede .....	29
1.1. Contexto de las personas LGBT en el Perú.....	32
2. Perfiles de las empresas de estudio .....	35
2.1. IBM .....	35
2.2. Atento.....	36
2.3. Scotiabank.....	37
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>41</b>
1. Alcance.....	41
2. Tipo de diseño metodológico.....	41

3. Tipo de muestra .....	42
3.1. Expertos.....	43
3.2. Empresas .....	44
4. Proceso de Investigación .....	49
5. Técnicas de recolección de información.....	50
5.1. Revisión de documentos.....	50
5.2. Entrevistas a profundidad.....	50
6. Estrategia de análisis .....	52
<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y RESULTADOS.....</b>	<b>55</b>
1. Antecedentes de la gestión de la diversidad LGBT.....	55
1.1. Contexto .....	55
1.2. Ámbitos de la gestión de la diversidad implementados .....	57
2. Gestión de la diversidad LGBT .....	59
2.1. Políticas y prácticas de la gestión de la diversidad LGBT .....	59
3. Beneficios de gestionar la diversidad LGBT.....	102
3.1. Beneficios percibidos por las empresas de estudio .....	103
3.2. Beneficios individuales .....	106
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>109</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXO A: Marco Normativo Nacional .....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXO B: 10 Compromisos Empresariales para la Promoción de los derechos LGBT. 130</b>	
<b>ANEXO C: Herramienta de diagnóstico de la gestión de la diversidad LGBT adaptada 137</b>	
<b>ANEXO D: Características de la dimensión cultural evitación de incertidumbre fuerte 141</b>	
<b>ANEXO E: Contexto de los derechos LGBT en Latinoamérica y el Caribe al 2013 .....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO F: Denuncias por discriminación por orientación sexual e identidad género en el ámbito laboral de abril de 2015 a marzo de 2016.....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXO G: Organigramas de las empresas estudiadas.....</b>	<b>145</b>

<b>ANEXO H: Ranking Aequales.....</b>	<b>148</b>
<b>ANEXO I: Ranking Great Place to Work .....</b>	<b>149</b>
<b>ANEXO J: Ranking Merco Talento .....</b>	<b>152</b>
<b>ANEXO K: Breve reseña sobre los rankings seleccionados .....</b>	<b>158</b>
<b>ANEXO L: Relación de empresas de estudio .....</b>	<b>160</b>
<b>ANEXO M: Guía de entrevista a expertos sobre la gestión de la diversidad LGBT .....</b>	<b>161</b>
<b>ANEXO N: Respuestas de los expertos .....</b>	<b>162</b>
<b>ANEXO Ñ: Ficha de revisión documentaria para documentos internos y externos.....</b>	<b>163</b>
<b>ANEXO O: Guía de entrevista a encargados de la gestión de la diversidad LGBT .....</b>	<b>164</b>
<b>ANEXO P: Guía de entrevista a colaboradores .....</b>	<b>165</b>
<b>ANEXO Q: Transcripciones de entrevistas .....</b>	<b>166</b>
<b>ANEXO R: Matriz de codificación.....</b>	<b>167</b>
<b>ANEXO S: Consentimientos informados firmados.....</b>	<b>168</b>
<b>ANEXO T: Indicadores de diversidad de Scotiabank Perú .....</b>	<b>169</b>
<b>ANEXO U: Lanzamiento interno del programa de inclusión LGBT en Scotiabank Perú.....</b>	<b>170</b>
<b>ANEXO V: Conversatorio en IBM Perú.....</b>	<b>171</b>
<b>ANEXO W: Lanzamiento de Pride Connection Perú.....</b>	<b>174</b>
<b>ANEXO X: Convocatoria laboral de IBM.....</b>	<b>175</b>
<b>ANEXO Y: Convocatoria laboral de Atento Perú .....</b>	<b>176</b>
<b>ANEXO Z: Convocatoria laboral de Scotiabank .....</b>	<b>177</b>
<b>ANEXO AA: Lista de entrevistados LGBT en las empresas de estudio .....</b>	<b>178</b>
<b>ANEXO AB: Panel de Atento .....</b>	<b>179</b>
<b>ANEXO AC: Código de Conducta de Scotiabank Perú .....</b>	<b>180</b>
<b>ANEXO AD: Logos por el Día del Orgullo.....</b>	<b>181</b>
<b>ANEXO AE: Publicación de Atento por el Día del Orgullo en Facebook .....</b>	<b>183</b>
<b>ANEXO AF: Fotocheck de IBM .....</b>	<b>184</b>
<b>ANEXO AG: Matriz de consistencia.....</b>	<b>185</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Principales funciones del Instituto Ethos .....	15
Tabla 2: Perfiles de empresas de estudio .....	39
Tabla 3: Relación de expertos en el tema LGBT en el ámbito empresarial entrevistados .....	43
Tabla 4: Relación de las empresas de estudio .....	45
Tabla 5: Relación de documentos empresariales revisados .....	46
Tabla 6: Relación de encargados de la gestión de la diversidad LGBT en los casos de estudio.	47
Tabla 7: Relación de colaboradores entrevistados .....	48
Tabla 8: Variables de análisis resultantes.....	53
Tabla 9: Matriz de análisis del compromiso de la presidencia y ejecutivos .....	67
Tabla 10: Indicadores de acción identificados del compromiso de la presidencia y ejecutivos .	68
Tabla 11: Matriz de análisis de la promoción de igualdad de oportunidades y el trato justo hacia las personas LGBT .....	74
Tabla 12: Indicadores de acción de la promoción de la igualdad de oportunidades y el trato justo para las personas LGBT identificados en los casos de estudios.....	74
Tabla 13: Matriz de análisis de la promoción de un ambiente respetuoso, seguro y saludable para las personas LGBT .....	82
Tabla 14: Indicadores de acción de la promoción de un ambiente respetuoso, seguro y saludable para las personas LGBT identificados en los casos de estudios.....	82
Tabla 15: Matriz de análisis de sensibilización y educación sobre los derechos LGBT .....	90
Tabla 16: Indicadores de acción de sensibilización y educación sobre los derechos LGBT identificados en los casos de estudios .....	91
Tabla 17: Matriz de análisis de Promover el respeto de los derechos LGBT en comunicación y marketing.....	93
Tabla 18: Indicadores de acción de la promoción del respeto de los derechos LGBT en comunicación y marketing identificados en los casos de estudios.....	94
Tabla 19: Matriz de análisis de la cultura organizacional que apoya la diversidad LGBT .....	97
Tabla 20: Matriz de análisis del responsable de la gestión de la diversidad LGBT.....	102



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dimensiones de la diversidad de recursos humanos.....	12
Figura 2: Puntaje de las dimensiones culturales de Perú.....	31
Figura 3: Proceso de Investigación .....	50



## GLOSARIO

### **Bisexuales**

Hace referencia a la capacidad de una persona de sentir una profunda atracción emocional, afectiva y sexual por personas de un género diferente al suyo, y de su mismo género, así como a la capacidad mantener relaciones íntimas y sexuales con estas personas (CIDH, s.f, p. 4)

### **Cisgéneros**

“La identidad de género de la persona corresponde con su sexo biológico; es decir, una mujer que se identifica con el género femenino o un varón con el género masculino” (Ministerio de Salud, 2016, p. 14).

### **Expresión de género**

Modo en que una persona comunica su identidad de género a otras a través de conductas, su manera de vestir, peinados, voz o características corporales (APA<sup>1</sup>, 2002), la cual puede ser considerada como femenina, masculina o andrógina.

### **Gays**

Deseo sexual, erótico, emocional y afectivo de un hombre hacia otro hombre (OIT, 2016).

### **Heterosexuales**

Hace referencia a la capacidad de una persona de sentir una profunda atracción emocional, afectiva y sexual por personas de un género diferente al suyo y a la capacidad de mantener relaciones íntimas y sexuales con estas personas. (CIDH, s.f, p. 4)

### **Homosexuales**

Personas con la capacidad de sentir una profunda atracción emocional, afectiva y sexual por personas de un mismo género y a la capacidad mantener relaciones íntimas y sexuales con estas personas (ACNUDH, 2013).

---

<sup>1</sup> American Psychological Association.

## **Identidad de Género**

Vivencia interna e individual del género, la cual podría corresponder o no con el sexo asignado al momento del nacimiento, incluyendo la vivencia personal del cuerpo<sup>2</sup> y otras expresiones de género, incluyendo la vestimenta, el modo de hablar y los modales (Principios de Yogyakarta citado en CIDH, s.f, p.4).

Existen variantes de la identidad de género como el transgenerismo, intersexualidad, personas cisgéneros, entre otras.

## **Intersexual**

"Persona que nace con una anatomía sexual, órganos reproductivos o patrones cromosómicos que no se ajustan a la definición típica del hombre o de la mujer. Esto puede ser aparente al nacer o llegar a serlo con los años" (OIT, 2016, p.82). Esta persona puede definirse como hombre o como mujer o como ninguna de las dos cosas. Esta condición no está relacionada con la orientación sexual o la identidad de género (OIT, 2016).

## **Lesbianas**

“Se entiende por orientación sexual lesbiana al deseo sexual, erótico, emocional y afectivo de una mujer hacia otra mujer” (OIT, 2016, p.6).

## **Marca empleadora**

Tiene como objetivo, hacer que la empresa sea más atractiva con el objetivo de poder atraer nuevos colaboradores que sean talentosos, además, busca fidelizar a los actuales colaboradores. También es considerado como una fuerte herramienta que busca usar el marketing masivo a fin de poder posicionar la marca de la organización dentro del mercado (Great Place to work [GPTW], 2016).

## **Orientación sexual**

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 a la capacidad de mantener relaciones íntimas y sexuales con estas personas (Yogyakarta citado en CIDH, s.f, p.3).

---

<sup>2</sup> Las personas podrían llegar a modificar su apariencia o sus funciones corporales a través de medios médicos, quirúrgicos o de otra índole, siempre que la misma sea libremente escogida (Yogyakarta, 2016).

Según los Principios de Yogyakarta<sup>3</sup> (2007), se pueden identificar tres grandes tipologías de orientación sexual: heterosexualidad, homosexualidad y bisexualidad.

#### **Transgéneros<sup>4</sup>**

“Personas no conformes entre su sexo biológico e identidad de género que ha sido tradicionalmente asignada a este” (CIDH, s.f), lo cual no tiene relación con su orientación sexual, la cual puede ser heterosexual, homosexual o bisexual.

#### ***Gay Friendly***

Se refiere a los lugares, políticas, personas o instituciones que mantienen un ambiente de respeto hacia las personas LGBT (Congreso Empresas Gay Friendly, 2016).



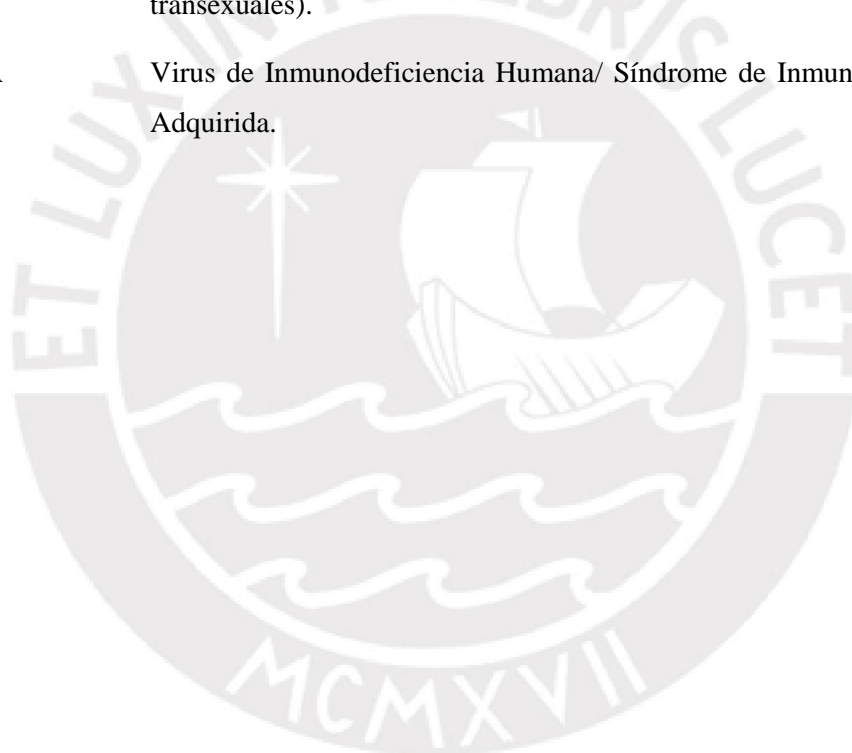
---

<sup>3</sup> Referente indispensable en el reconocimiento y promoción de los derechos de la población LGBTI.

<sup>4</sup> Conocidos como “personas trans”.

## ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

<b>ACNUDH</b>	Alto Comisionado para los Derechos Humanos
<b>CIDH</b>	Comisión Interamericana de Derechos Humanos
<b>Corte IDH</b>	Corte Interamericana de Derechos Humanos
<b>DNEF</b>	Dirección Nacional de Educación y Formación Cívica Ciudadana
<b>GPTW</b>	Great Place to Work
<b>JNE</b>	Jurado Nacional de Elecciones
<b>LGBT<sup>5</sup></b>	Lesbianas, gays, bisexuales, trans (travestis, transgéneros, transexuales).
<b>VIH/ SIDA</b>	Virus de Inmunodeficiencia Humana/ Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida.



---

<sup>5</sup> La presente investigación usará, en su mayoría, la sigla LGBT. En otras ocasiones, se utilizará la sigla LGBTI (que incluye a las personas intersexo) o LGBTIQ (que incluye a las personas queer que no respaldan las categorías lesbianas, trans, gays, bisexuales o intersexo por razones políticas e ideológicas, legítimas) si así lo hace la fuente de información citada (JNE, 2016). Las siglas TLGB, LGBT, LTGB o cualquiera que resulte de la combinación de estas letras se conservarán en los nombres propios, como en el caso de Red Peruana TLGB.

## RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, la fuerza laboral se caracteriza por ser cada vez más diversa. Siendo la diversidad sexual uno de sus ámbitos, esta se compone por la diversidad de orientación sexual e identidad de género, también conocida como diversidad LGBT. La presente investigación nace del interés de estudiar los avances sobre la gestión de la diversidad LGBT en el Perú, debido a que se desconoce la forma en que se gestiona. De esta forma, el objetivo de esta investigación es explorar y describir la situación actual de la gestión de la diversidad LGBT con foco en 3 aspectos: antecedentes; políticas y prácticas implementadas; y beneficios de la gestión de la diversidad LGBT.

Se aplica una metodología con enfoque cualitativo, basada en un estudio de caso múltiple, mediante el contraste de tres empresas que gestionan la diversidad LGBT ubicadas en Lima Metropolitana. La información fue recolectada principalmente mediante entrevistas a profundidad a especialistas en el tema, responsables de la gestión de la diversidad y colaboradores de las empresas de estudio. Así mismo, se utilizó la revisión documentaria de documentos internos y externos de los casos de estudio.

Como resultado final de la investigación, se encuentra que las tres empresas de estudio gestionan la diversidad LGBT, aunque no se encuentran en el mismo nivel. Por lo que se puede concluir, de manera general, que la gestión de la diversidad LGBT en el Perú se encuentra en desarrollo. En pocos años, ha habido importantes avances respecto al tema, como la reciente conformación de Pride Connection Perú, red de empresas *gay friendly* que busca impulsar políticas y prácticas en favor de las personas LGBT. Sin embargo, no todos los aspectos evaluados se encuentran totalmente desarrollados con respecto al marco de referencia del Instituto Ethos, adaptado al contexto peruano.

**Palabras clave:** Diversidad, gestión de la diversidad, gestión de la diversidad LGBT, empresas.

## INTRODUCCIÓN

Cada año más empresas se suman a implementar la gestión de la diversidad, debido al entorno globalizado y cambiante en el que se encuentran. Las personas han adquirido mayor relevancia en las empresas, muestra de ello es que estas desarrollan y ejecutan buenas políticas y prácticas a fin de brindar mejores ambientes de trabajo para atraer y retener al talento humano.

En este contexto, las empresas al atraer recursos humanos diversos, desde la edad hasta la orientación sexual e identidad de género, acceden a un mayor espectro de talento y a una mayor escala. Sin embargo, la gestión de la diversidad LGBT, enfocada en la diversidad por orientación sexual e identidad de género, en nuestro país, no se encuentra al mismo nivel de desarrollo con respecto a otros.

Considerando las razones mencionadas, la presente investigación es valiosa, pues expone cómo las diversidades de los recursos humanos, en este caso específico, la diversidad sexual de las personas- por orientación sexual e identidad de género- al generar conciencia en las empresas permite que ellas generen beneficios; los cuales serán percibidos tanto por la empresa como por los colaboradores, mediante una apropiada gestión de sus partes interesadas.

La presente investigación tiene como finalidad describir la situación actual de la gestión de la diversidad LGBT en las empresas referentes en temas de diversidad en el Perú, mediante la identificación de los antecedentes de la implementación de la gestión de la diversidad LGBT; la descripción de las políticas y prácticas implementadas; y la identificación de los beneficios de implementarla. En ese sentido, el presente estudio analiza a tres empresas de Lima Metropolitana: IBM, Atento y Scotiabank, las cuales han participado en los rankings Aequales, Great Place to Work Institute y Merco Talento, entre el 2014 y 2016. En tal sentido, en el primer capítulo, además de plasmar los objetivos y preguntas de investigación, se identifica la importancia del talento en las organizaciones y el contexto vulnerable en el que se encuentran las personas LGBT en el Perú, para luego analizar el contexto actual de la gestión de la diversidad LGBT en las empresas y los beneficios que genera implementarla. Se finaliza el primer capítulo con el desarrollo de la justificación de la presente investigación.

En el segundo capítulo, se presenta un marco conceptual, en donde se desarrollan los conceptos necesarios que permitieron afinar el planteamiento del problema, así como el análisis y la interpretación de los resultados. Para ello, se empieza presentando conceptos claves de la gestión de la diversidad y el ámbito específico de la diversidad por orientación sexual e identidad de género. Luego, se describe el modelo de diagnóstico propuesto por el Instituto Ethos, el cual

permite dar a conocer la situación actual de la gestión de la diversidad LGBT en los casos de estudio; y, finalmente, se muestran los beneficios de esta gestión.

En el tercer capítulo, se presenta el marco contextual de la investigación, en el que se delimita el contexto de la gestión de la diversidad LGBT en Lima Metropolitana. En ese sentido, primero, se describe a la cultura nacional peruana; luego se presenta la situación de los LGBT en el Perú; y finalmente se muestra una breve reseña de los casos de estudio con el objetivo de contextualizar los resultados obtenidos en la presente investigación.

En el cuarto capítulo, se describe el diseño metodológico de la investigación considerando el alcance, el enfoque, la estrategia general y el horizonte temporal del estudio. Por otro lado, se describen las unidades de análisis y las estrategias de muestreo aplicadas. Luego, se muestra el proceso de la investigación a través de un flujograma que permite mostrar de manera clara y secuencial las etapas de la investigación. Posteriormente, se mencionan las técnicas de recolección de información; y finalmente la estrategia y proceso de análisis de información que se utilizaron para responder las preguntas de la presente investigación.

En el quinto capítulo, se muestran los resultados de la investigación, los cuales buscan conseguir los objetivos propuestos en el primer capítulo. Por ello, en primer lugar, presenta los antecedentes de la implementación de la gestión de la diversidad LGBT identificados en los casos de estudio. Luego, se describen las principales políticas y prácticas de la gestión de la diversidad LGBT que implementan las empresas de estudio. Y finaliza enunciando los beneficios percibidos por los actores organizacionales de esta implementación.

Finalmente, en el sexto capítulo, se exponen las principales conclusiones y recomendaciones. Asimismo, se mencionan las limitaciones del estudio y se sugieren nuevas líneas de investigación.



# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1. Situación problemática

A medida que pasa el tiempo, las organizaciones se encuentran en la necesidad de generar estrategias que lidien con el entorno globalizado y cambiante en el que operan. En tal sentido, las organizaciones se han visto obligadas a ser cada vez más eficientes con sus procesos por medio de la innovación, avances tecnológicos y el desarrollo de sus colaboradores. Las personas dentro de las organizaciones han ido ganando protagonismo, ya que constituyen el principal activo de estas; es así que surge la necesidad de que la organización sea más consciente y esté más atenta a los empleados (Chiavenato, 2009).

Reconociendo la importancia de estos recursos en la actualidad, diversas compañías han basado su estrategia en brindar a los colaboradores mejores ambientes de trabajo y brindarles mejores beneficios con el fin de consolidar una marca empleadora y retener a quienes consideran talento dentro de su organización (ManpowerGroup, 2017). En el Perú, las compañías han demostrado creciente interés en obtener reconocimientos que permitan validar lo antes expuesto. El ranking “Dónde quiero trabajar” elaborado por Arellano Marketing y Laborum; el del “Great Place to Work”; y el ranking Merco Talento para medir la reputación corporativa son ejemplos de ello.

Para ser más competitivas en un contexto muy cambiante y vertiginoso, las empresas deben atraer, desarrollar y retener perfiles diversos con la finalidad de que puedan agregar mayor valor a las empresas. Por ello, la gestión que se ocupa de incluir la diversidad y capitalizarla, más conocida como la gestión de la diversidad, ha venido cobrando mayor importancia en las empresas en los últimos años (Instituto Ethos, 2014).

Se podría pensar que las organizaciones se toman muchas molestias para gestionar las diversidades; sin embargo, esta gestión ha demostrado tener un gran valor para las empresas y para los colaboradores, tanto para aquellos que pertenecen a dichas minorías como para aquellos que no. Para mencionar algunos de los beneficios obtenidos de la gestión de la diversidad, podemos nombrar a las diversas fuentes de talento a las cuales ahora están expuestas las empresas provenientes de todo el mundo; y mayor libertad para comunicarse entre los miembros y expresar sus ideas, lo cual deriva en mayor motivación e innovación, entre otros (Red Acoge, 2011).

Es amplia la gama de tipos de diversidad a gestionar por las empresas, por lo que no todas son gestionadas de igual manera, siendo la diversidad por orientación sexual e identidad de género una de las que se encuentra en desarrollo (Instituto Ethos, 2014).

A nivel global, se ha encontrado que, en algunos países, las empresas gestionan varios ámbitos de la diversidad, debido a la presencia de leyes al respecto. Así como también, otras empresas, sin la necesidad de una imposición legal, han implementado esta gestión al percibir ciertos beneficios (Lee, Meulen, Nezhad & Waaldijk, 2013). Por ejemplo, el 91% de las empresas que son parte del Fortune 500 cuentan con políticas de no discriminación por orientación sexual y un 83% con políticas antidiscriminatorias por identidad de género (Human Rights Campaign [HRC], 2018a). Por su parte, las organizaciones sin fines de lucro han contribuido de manera importante realizando diversos tipos de intervenciones al respecto. Una de ellas es el Instituto Ethos<sup>6</sup> que, en diciembre del 2014, publicó “Business Commitment to LGBT Human Rights – Guidance to the Business World in Actions Aimed at Lesbian, Gay, Bisexual, Transvestite and Transgender People”, en el cual se establecen 10 compromisos para la promoción de los derechos de los LGBT en las empresas (ver Anexo B.1).

Sin embargo, en el Perú, el panorama sobre la situación de los LGBT y la gestión de este ámbito de diversidad es distinto. Según el Jurado Nacional de Elecciones (2016), los LGBT son uno de los grupos sociales que tienden a tener menores oportunidades de ser representados políticamente en el Perú. Estos grupos al ser vulnerables en la sociedad también lo son en el ámbito laboral (Defensoría del Pueblo [DP], 2016). Sin embargo, pese a la inexistencia de un marco normativo que vele por la garantía de los derechos de esta población, en el ámbito empresarial peruano, la gestión de la diversidad por orientación sexual e identidad de género está empezando a desarrollarse. Algunas empresas comienzan a implementar políticas y prácticas en contra de la discriminación hacia estos grupos, lo cual resulta un paso importante. IBM, Atento y Scotiabank son ejemplos de ello; aunque cabe mencionar que la mayoría de estas empresas gestionan este ámbito de la diversidad porque sus casas matrices, en su mayoría pertenecientes a países desarrollados, se lo demandan.

En nuestro país existe poca información oficial, específica y detallada que permita conocer la situación de la población LGBT y mucho menos en el ámbito laboral. Esto se ve reflejado en las pocas publicaciones académicas relacionadas al tema. Algunas de las investigaciones existentes son desde la perspectiva social, de salud y política; como la investigación elaborada por la Defensoría del Pueblo, en el 2016, la cual se enfoca en temas como la discriminación del colectivo LGBT y los retos aún existentes. Así mismo, la Red Peruana TLGB y Promsex presentaron el "Informe Anual sobre derechos humanos de personas trans,

---

<sup>6</sup> El Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social, de Brasil, es una organización no gubernamental creada en 1998 con la misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios en forma socialmente responsable, volviéndolas aliadas en la construcción de una sociedad sostenible y justa (Instituto Ethos, 2016).

lesbianas, gays y bisexuales en el Perú 2015-2016”, con el objetivo de visibilizar problemáticas y articular acciones conjuntas para exigir al Estado Peruano políticas públicas para las personas LGBTI. Desde el ámbito de la academia, también son pocas las investigaciones; por ejemplo, el libro de Liuba Kogan “No pero sí: discriminación en empresas de Lima Metropolitana”, el cual describe las prácticas discriminatorias que aún se viven en las empresas en nuestra capital.

Frente a la necesidad de las empresas por adaptarse al entorno cambiante para tener el mejor talento, los beneficios de una efectiva gestión de la diversidad y la situación actual en el Perú de las personas LGBT, se considera como problema la ausencia de investigación sobre la gestión de la diversidad LGBT en las empresas peruanas.

En este sentido, el objeto de estudio de la presente investigación es la gestión de la diversidad LGBT en las empresas de Lima Metropolitana, el cual se decidió abordar en tres empresas internacionales referentes en temas de diversidad en el contexto peruano, debido a que se considera pertinente que una primera aproximación al tema sea tomando a los referentes como sujetos de estudio, pues puede brindar una noción sobre el nivel de avance en el tema en las empresas de Lima.

## **2. Preguntas de investigación**

La pregunta guía de esta investigación es ¿Cuál es el estado actual<sup>7</sup> de la gestión de la diversidad LGBT en las empresas en Lima Metropolitana que participaron en los rankings Aequales, GPTW y Merco Talento entre el 2014 y el 2016?

### **2.1. Preguntas específicas**

- ¿Cuáles son los compromisos de la empresa con la promoción de los derechos LGBT más relevantes para el contexto peruano, desde la herramienta de diagnóstico propuesta por el Instituto Ethos?
- ¿Cuáles son los antecedentes de la implementación de la gestión de la diversidad LGBT en los casos de estudio?
- ¿Cuáles son las principales políticas y prácticas de la gestión de la diversidad LGBT declaradas por las empresas de estudio con respecto al marco de referencia del Instituto Ethos adaptado?

---

<sup>7</sup> Hace referencia a la presente situación de la gestión de la diversidad en las empresas de estudio respecto a los estándares establecidos por el Instituto Ethos.

- ¿Cuáles son los beneficios percibidos de la gestión de la diversidad LGBT por los distintos actores organizacionales miembros de los casos de estudio de la presente investigación?

### **3. Objetivos de investigación**

En atención a las preguntas de investigación planteadas, el objetivo general es describir el estado actual de la gestión de la diversidad LGBT en las empresas en Lima Metropolitana que participaron en los rankings Aequales, GPTW y Merco Talento entre el 2014 y el 2016.

#### **3.1. Objetivos específicos**

- Adaptar la herramienta de diagnóstico propuesta por el Instituto Ethos al contexto peruano (ver Anexo C).
- Identificar los antecedentes de la implementación de la gestión de la diversidad LGBT en los casos de estudio.
- Describir las principales políticas y prácticas de la gestión de la diversidad LGBT identificados en los casos de estudio dentro del marco de referencia del Instituto Ethos adaptado para el presente estudio.
- Identificar los beneficios percibidos de la gestión de la diversidad LGBT por los distintos actores organizacionales miembros de los casos de estudio de la presente investigación.

### **4. Justificación**

A continuación, se desarrolla la justificación de la investigación, tomando en cuenta los criterios propuestos por Hernández, Fernández y Baptista (2010):

La presente investigación da a conocer cómo las empresas referentes en la gestión de la diversidad en el Perú implementan políticas y prácticas dirigidas a los LGBT; así como, los beneficios percibidos. Se considera que es conveniente, pues las empresas con rasgos similares podrían tomar los hallazgos como referentes, para posteriormente implementar políticas y prácticas a favor de los LGBT en sus respectivas organizaciones.

En segundo lugar, la relevancia social de esta investigación radica sobre las empresas y las personas LGBT. Por un lado, se le permite a las empresas conocer la situación actual de la gestión de la diversidad LGBT en el Perú e identificar los beneficios que pueden obtener a través de su implementación, sean estos económicos o no. Por otro lado, el conocimiento generado podría aportar un mayor grado de conciencia sobre la situación, lo cual podría promover la garantía de los derechos de las personas LGBT en el ámbito laboral.

Ante la ausencia de investigación sobre las personas LGBT en el ámbito laboral peruano, el valor teórico de esta investigación radica en que constituye un precedente que abre toda una veta de posibilidades de investigación que profundice en las variables del fenómeno estudiado. La presente investigación ha estructurado la información existente sobre la gestión de la diversidad LGBT con el objetivo de presentarla de manera ordenada y adaptada al contexto peruano.

Por último, da a conocer una herramienta adaptada al contexto peruano para evaluar la gestión de la diversidad LGBT en las empresas, que permite identificar las políticas y prácticas implementadas en estas en favor de los LGBT.



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo muestra un marco conceptual, en el que se desarrollan los conceptos que sirvieron de ayuda para la identificación del problema, las preguntas de investigación y el análisis e interpretación de los resultados. Para ello, se empieza presentando conceptos claves de la gestión de la diversidad y el ámbito específico de la diversidad por orientación sexual e identidad de género. Luego, se describe el modelo de diagnóstico propuesto por el Instituto Ethos, el cual permite dar a conocer la situación actual de la gestión de la diversidad LGBT en los casos de estudio; y, finalmente, se muestran los beneficios de esta gestión.

### 1. Gestión de la diversidad

Antes de hablar sobre la gestión de la diversidad, es necesario entender qué se entiende por diversidad. De acuerdo a Kreitner y Knicki (2001), la diversidad es la colección de muchas diferencias y similitudes individuales que existen entre personas. En el ámbito empresarial, la diversidad es un componente esencial para su crecimiento, innovación y sostenibilidad, que contribuye a hacerlas más rentables (Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión LGBTI [REDI], 2016), de manera que es considerada como un activo empresarial sumamente valioso que apoya al éxito sostenido de las organizaciones. Por tanto, debería formar parte de las decisiones que, desde la estrategia, atraviesan a toda la organización (Forbes, 2016).

Dicho lo anterior, autores como Porret (2014) definen a la gestión de la diversidad como una estrategia que contribuye a la consecución de los objetivos empresariales:

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, 2014, p. 427).

Por otro lado, Cross (2010) define a la gestión de la diversidad con un enfoque de justicia al definirla como una intervención a largo plazo dirigida a reducir la injusticia sistémica y la explotación económica, con el propósito de transformar el centro laboral en un ambiente de relaciones sanas y productivas.

El Instituto Ethos (2014), por su parte, aborda el tema considerando tanto un enfoque de justicia como uno que lo aborda como fuente de valor agregado empresarial, pues indica que la gestión de la diversidad es la consideración de las singularidades y la promoción del respeto de los derechos humanos. Añade que la gestión de la diversidad significa la gestión de personas,

debido a que donde hay personas, hay diversidad; y que el objetivo de esta gestión es convertir la riqueza de la diversidad humana en un valor agregado para las personas, los negocios y la sociedad. Esta, también, promueve interacciones, reuniones, intercambio de perspectivas, expectativas y conocimientos en un entorno lleno de cooperación y buen desempeño (Instituto Ethos, 2014).

En síntesis, de todas las definiciones de gestión de las diversidades mencionadas, se puede concluir que la gestión de la diversidad articula y/o integra pensamientos, estilos, costumbres, creencias y expectativas para poner en práctica el propósito que es común para todos y las estrategias de la compañía. Es decir, hace que la pluralidad de visiones, propuestas, formas de ser y hacer cosas se conviertan en un valor agregado al promover el compromiso de todos con la empresa (Instituto Ethos, 2014).

Diversas fuentes señalan a la gestión de la diversidad como un proceso transversal a la empresa (Gilbert & Ivancevich, 2000); e indican la importancia de la cultura empresarial y la asignación de la responsabilidad de los objetivos de diversidad para una exitosa gestión de la diversidad (Marquis, Lim, Scott, Harrell & Kavanagh, 2008). Incluso, el ranking PAR de equidad de género elaborado por Aequales— que se describirá en el siguiente capítulo— evalúa estos aspectos en su proceso de evaluación para elaborar el ranking que destaca a las empresas peruanas con mejores prácticas de gestión de diversidad de género.

### **1.1. Cultura empresarial que apoya la diversidad**

Las organizaciones líderes de la diversidad consideran que valorar las diferencias es un cambio cultural total, más que un componente aislado de la política de la organización (Gilbert, Stead & Ivancevich, 1999). De este modo, muestran que la cultura empresarial es un aspecto a considerar cuando se desea abordar la gestión de la diversidad. Coleman (1994 citado en Marquis, et al., 2008), por su parte, afirma que incorporar principios de diversidad en la cultura corporativa ayudará a catalizar el cambio organizacional necesario para que un programa de diversidad sea exitoso. Se logra una mayor aceptación de la diversidad mediante el uso de múltiples esfuerzos, refuerzo constante y amplias iniciativas de cambio de escala. Para que las iniciativas de diversidad en una empresa sean respaldadas, debe existir una atmósfera de inclusión (Gilbert & Ivancevich, 2000).

Según Schein (2004), la cultura organizacional es el conjunto de elementos que construyen la identidad de una organización: hábitos, creencias, valores que están presentes en cada individuo. Por lo general, el fundador de la organización, al crearla, allí trata de insertar su propia cultura; sin embargo, cada persona que se incorpora a la empresa trae consigo una serie de

elementos que influyen en la cultura organizacional de esta. Schein (2004) propone, entonces, un modelo para analizar a la cultura organizacional en la que sugiere que la cultura está conformada por tres niveles, según niveles de profundidad y visibilidad:

- **Artefactos**

Factores visibles, un intento de representar y transmitir la cultura de la organización (por ejemplo, los códigos de vestimenta, lema, diseños, ceremonias). Son acciones o elementos visibles que tratan de pasar a los miembros los valores de la organización (Schein, 2004).

- **Normas y valores**

Normas que no están escritas, pero están claras para los miembros implícitamente. Las reglas, por el contrario, son explícitas (Schein, 2004).

- **Presupuestos**

Este es el nivel más profundo. Es el corazón de la cultura; a menudo se compone de temas que son tabú, que no se expresan verbalmente, son verdades indiscutibles e inamovibles. Los presupuestos poseen la capacidad de influenciar a los miembros a actuar de determinadas formas. Este nivel, a pesar de ser el más imperceptible, es el más fuerte (Schein, 2004).

## **1.2. Asignación de responsabilidad de la gestión de la diversidad**

Los gerentes no suelen percibir los beneficios de promover la integración de ciertas diversidades en la empresa (Jacobs 1989 citado en Kalev, Kelly & Dobbin 2006), debido a que no asignan la responsabilidad de los objetivos de diversidad a una oficina, persona o grupo específico (Edelman 1990; Meyer y Rowan 1977). Es por esto que Marquis et al. (2008) señala que para que las mejores prácticas sobre diversidad sean manejables, es necesario una estructura organizativa que tenga una oficina o departamento de diversidad con el objetivo de introducir una nueva agenda de diversidad integrada con los lineamientos de la empresa.

Por otro lado, Kalev et al. (2006), en concordancia con Marquis et al. (2008), aconseja la coordinación y el monitoreo continuo del progreso de la diversidad desde los siguientes tres enfoques para asignar a los responsables de la diversidad.

### ***1.2.1. Supervisión y Abogacía vía comité***

Según Kalev et al. (2006), los empleadores deben de nombrar comités de diversidad y grupos de trabajo compuestos por personas de diferentes departamentos, antecedentes profesionales y niveles gerenciales. Estos comités y grupos de trabajo son los encargados de



supervisar iniciativas de diversidad, realizar lluvia de ideas para identificar soluciones y monitorear el progreso de sus actividades.

### ***1.2.2. Supervisión a través de posiciones de personal y departamento***

Para Weber (1978 citado en Kalev et al. 2006), las organizaciones deben de nombrar miembros del personal a tiempo completo o crear departamentos para monitorear la diversidad en lugar de abandonar la tarea a los gerentes de línea. Edelman y Petterson (1999) exponen que los departamentos de igualdad de oportunidades no aumentan la diversidad racial y de género por sí mismos; sino que, se expanden en programas de reclutamiento de diversidad, que a su vez mejoran la diversidad en las empresas.

### ***1.2.3. Responsabilidad y planes de acción afirmativa***

Las empresas asignan la responsabilidad a un miembro del personal, quien debe tener la autoridad, los recursos, el apoyo y acceso a la alta dirección para garantizar la implementación efectiva del programa de acción afirmativa<sup>8</sup> (U.S Department of Labor 2005 citado en Kalev et al. 2006). Los pocos estudios que examinan los efectos de los planes de acción afirmativa en la gestión de la diversidad no son concluyentes, por lo que es posible que los programas de acción afirmativa preexistentes hubieran dejado poco margen de mejora (Kalev et al., 2006). Los objetivos de estos programas aparentemente no actúan como cuotas porque, en la práctica, ningún empleador logra los objetivos escritos.

## **1.3. Ámbitos de la gestión de la diversidad**

El Instituto Europeo de la Gestión de la Diversidad (IEGD, s.f) divide las diversidades en visibles e invisibles (ver Figura 1). Asimismo, considera que las diversidades no visibles son las que generan más conflictos en las organizaciones, resultan en el deterioro de la eficacia y son responsables de aumento en costes operativos y de estructura. Además, de no gestionarse de manera adecuada, reduce la innovación y creatividad, y hasta puede poner en peligro la sostenibilidad de la empresa (IEGD, s.f).

---

<sup>8</sup> La acción afirmativa (también conocida como discriminación positiva) es el término que se da a una acción que pretende establecer políticas que dan a un determinado grupo minoritario o que históricamente haya sufrido discriminación a causa de injusticias sociales, un trato preferencial (Fondo Indígena, s.f)

**Figura 1: Dimensiones de la diversidad de recursos humanos**



Adaptado de Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (s.f) y The Avarna Group (s.f).

Como se puede observar, existen diversos tipos de diversidad; sin embargo, no todos son gestionados por todas las empresas; ello depende del país y de la priorización de las empresas considerando sus recursos limitados y el contexto en el que se operan. Según Fuchs (2010), las diversidades visibles más gestionadas en las empresas en nuestro país son la diversidad de género, de edad y las personas con discapacidades; mientras que la diversidad cultural es la diversidad invisible más gestionada.

### ***1.3.1. Diversidad de género***

El género de las personas es considerado una diversidad visible. La gestión de esta diversidad se enfoca en las mujeres y hombres en las empresas, puesto que es el medio por el cual se plantea la idea de crear espacios donde las personas puedan brindar aportes en función de sus cualidades y, a la vez, aprovechar las oportunidades en equidad (Fuchs, 2010). Se gestiona esta diversidad puesto que, para Fuchs (2010), esta gestión está enfocada en fomentar la participación de mujeres en posiciones de liderazgo en las empresas en Perú.

### ***1.3.2. Diversidad de edad***

La edad de una persona también es una variable visible. Las prácticas implementadas por las empresas respecto a esta diversidad tienen como objetivo que cualquier individuo reciba el apoyo para alcanzar su potencial, dejando de lado la edad como posible desventaja (Fuchs, 2010). Esto debido a que, en el ámbito laboral, se cree que las personas mayores son menos responsables, costosas y menos flexibles a los cambios organizacionales (Rosigno et al. 2007 citado en Fuchs 2010); es decir, las empresas suelen fijar el criterio en la edad y asimilar el ser “mayor” como algo negativo (Rodríguez, 2012).

### ***1.3.3. Personas con discapacidades***

La discapacidad de un colaborador es una variable visible. La gestión de las personas con discapacidad se entiende como el proceso llevado a cabo en las organizaciones con el objetivo de permitir el empleo de las personas con discapacidades, por medio de la consideración de las necesidades individuales y de la empresa, el entorno laboral y las responsabilidades jurídicas (OIT, 2002).

Esta diversidad se gestiona en el Perú debido a que “las condiciones laborales no parecen ser las mejores, con altas tasas de personas con discapacidad que laboran con ingresos inferiores al mínimo vital y que no vieron adecuados sus puestos de trabajo frente a la discapacidad” (Quiñones & Rodríguez, 2015, p.37), lo cual evidencia un largo camino por recorrer respecto a la gestión de las personas con discapacidades (Quiñones & Rodríguez, 2015).

### ***1.3.4. Diversidad cultural***

La cultura, en cambio, es una variable invisible. Para Fuchs (2010), la diversidad cultural es la relación de diferentes culturas existentes. En Perú, a la diversidad cultural existente se ha sumado el incremento de profesionales originarios de otros países, lo cual ha generado la reconfiguración de las culturas internas de las empresas (Ameghino, 2016). De esta manera, gestionar la variedad cultural contribuye a eludir o disminuir posibles problemas (Ameghino, 2016); y tiene mayormente efectos positivos, tales como el fomento de la creatividad y el conocimiento de costumbres distintas (Fuchs, 2010).

Si bien estos ámbitos han sido objeto de atención por parte de la gestión empresarial en Perú, otros ámbitos han sido poco abordados. Encontramos, entonces, que la orientación sexual e identidad de género se están empezando a gestionar en diversas empresas en Perú, sobre todo por empresas transnacionales que ya implementan estas políticas en sus casas matrices o sedes internacionales.

## 2. Gestión de la diversidad LGBT

El término “diversidad sexual” se utiliza para referirnos a las diferentes orientaciones que cada persona puede tener con relación a su identidad sexual y afectividad (Fundación CEPAIM, 2016). Por ello, el Instituto Ethos (2014) considera que el término “diversidad sexual” es demasiado amplio ya que hace referencia a diferentes orientaciones sexuales e identidades de género. Debido a esto, se considera que el uso de “diversidad sexual” debe contextualizarse con un enfoque en el segmento LGBT, permitiendo así la delimitación y una mejor comprensión de qué temas y derechos se están abordando (Instituto Ethos, 2014).

A diferencia de las demás, esta diversidad es un estigma oculto, y los individuos a menudo deciden ocultar o no revelar su orientación o identidad (O'Mahoney, 2014). De modo que la gestión de la diversidad LGBT se entiende como un conjunto de procesos enfocados a que la empresa se comprometa con la gestión de la variable diversidad sexual, mediante la implementación y mejora de planes de acción. Esta gestión implica tener en cuenta que las personas tienen derecho a desarrollar su identidad en libertad, a construir su mundo personal de afectos y poder gozar de ello (Fundación CEPAIM, 2016).

Por medio de la inclusión de las empresas y organizaciones en el pacto mundial se busca que alinear de manera voluntaria las estrategias y operaciones a fin de que estas amparen y apoyen los diez principios básicos de responsabilidad social los cuales están basados en cuatro ejes: los derechos humanos, las condiciones laborales, la preservación del medio ambiente y la anticorrupción (United Nations Global Compact, s.f). Dichos principios, se derivan de un conjunto de acuerdos y convenios establecidos internacionalmente enfocados en áreas donde las empresas y organizaciones tienen una mayor capacidad para contribuir en su mejora

Según el Instituto Ethos (2014), cada vez hay más declaraciones de líderes empresariales sobre los derechos humanos LGBT basados en la creencia en su valor agregado potencial, es decir, la promoción de un ambiente libre de discriminación y cerca de las ideas clave para hacer negocios sostenibles en el siglo XXI. Desde la perspectiva del negocio, la competitividad y la rentabilidad, el valor agregado potencial es el resultado de la necesidad de expresar algo más que solo la preocupación con los interesados internos: gestión de la diversidad (Instituto Ethos, 2014). No es suficiente con “incluir” y “permitir” la expresión de las personas LGBT, sino que, también, es necesario promover interacciones respetuosas y potencialmente creativas e innovadoras alrededor de la esencia de la empresa, su propósito y sus estrategias (Instituto Ethos, 2014).

## **2.1. Herramienta de diagnóstico de gestión de la diversidad LGBT**

En la actualidad, existen algunas herramientas orientadas al diagnóstico de la gestión de la diversidad LGBT en las empresas. Entre ellos, cabe mencionar al Índice Corporativo de Equidad (CEI, por sus siglas en inglés) de Human Rights Campaign (HRC) y los Compromisos empresariales para la promoción de los derechos LGBT del Instituto Ethos de Brasil (ver Anexo B.1) (Forbes, 2016).

Respecto a HRC, ellos cuentan con un “Programa de Igualdad en el lugar de trabajo” para la promoción, información y orientación sobre cuestiones relacionadas con el lugar de trabajo LGBTQ (HRC, 2018b). Este programa incluye un Índice Corporativo de Equidad, lanzado en el 2002, guía y herramienta de evaluación corporativa para las empresas de los Estados Unidos respecto a las personas LGBTQ. HRC está comprometido con mantener los criterios del CEI rigurosos, justos y transparentes al identificar las mejores prácticas emergentes que mejoran las experiencias de los empleados LGBTQ de las empresas participantes. Asimismo, se compromete a proporcionar los recursos y la consulta que permitan a cada empresa alcanzar una calificación del cien por ciento (HRC, 2018c).

Si bien ambos instrumentos, en la práctica, pueden ser usados simultáneamente para evaluar la gestión de la diversidad LGBT dentro de las empresas, dado que el uso de uno u el otro no es excluyente (comunicación personal, 02 de febrero de 2018, Paola, IBM), para la presente investigación se optó por elegir, como herramienta de diagnóstico de la situación actual de la diversidad LGBT, a la propuesta por el Instituto Ethos. A diferencia del modelo de HRC, la herramienta elaborada por el Instituto Ethos se basó en el contexto del segundo país de la región sudamericana con mayor índice de desarrollo en cuanto a políticas LGBT, Brasil; el cual solo se encuentra por detrás de Uruguay (Corrales, 2016).

Teniendo este precedente y el contexto peruano, se optó por el modelo del Instituto Ethos, debido a que se encontró mayores similitudes entre Perú y el contexto brasileño, mientras que el contexto estadounidense resulta más distante.

### **2.1.1. Instituto Ethos**

El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social es una organización civil de interés público en Brasil. Fue creado en 1998 por un grupo de empresarios y ejecutivos de iniciativa privada. Tiene como misión movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable, haciéndolas asociadas en la construcción de una sociedad justa y sostenible (Instituto Ethos, 2016).

#### **Tabla 1: Principales funciones del Instituto Ethos**

Adaptado de Instituto Ethos (2016).

Principales funciones del Instituto Ethos
Indicadores del Instituto Ethos para el diagnóstico, planeamiento y gestión.
Programa Cadena de Valor para estimular la sustentabilidad y gestionar los riesgos
Oficinas, talleres, conferencias, cursos y capacitaciones
Conferencias y eventos
Consultoría (Uniethos)
Atención y relación
Publicaciones, Guías, Manuales, Estudios, Encuestas
Banco de Buenas prácticas
Defensa y acciones colectivas
Grupos de trabajo, Pactos y Compromisos

Debido a su última función, el Instituto Ethos ha elaborado los Compromisos Empresariales para la Promoción de los Derechos LGBT en el 2014.

## **2.2. Los diez compromisos empresariales para la promoción de los derechos LGBT**

Los 10 Compromisos Empresariales para la Promoción de los Derechos LGBTI (ver Anexo B.1) se establecieron por la empresa Txai<sup>9</sup> en asociación con el Instituto Ethos, publicados en el 2014. Las reuniones para llegar a identificar los 10 Compromisos se iniciaron en marzo de 2013, en las cuales participaron 36 grandes empresas<sup>10</sup> y 74 profesionales para discutir temas relacionados con la vida cotidiana de empresas en busca de una aplicación práctica de los derechos de las personas LGBT. Estos compromisos tienen como fin crear una agenda de acciones prácticas que expresen reclamos sociales legítimos, estándares internacionales de derechos humanos, expectativas del movimiento de responsabilidad social corporativa y discusiones sobre prácticas actuales en algunas compañías en Brasil. Además, ofrecen parámetros y, junto con los indicadores de acciones e indicadores de profundidad, permiten a la empresa hacer un diagnóstico de la situación y las acciones de cara a mantener, mejorar o crear sus propias prácticas de promoción de los derechos LGBT. Estos compromisos se presentan para ser aceptados por la alta gerencia de la empresa y se espera que se desglosen en acciones que valoren las prácticas comerciales,

---

<sup>9</sup> Empresa fundada el 25 de abril de 2001. Se dedica a la consultoría y educación que actúa en las áreas de sostenibilidad y responsabilidad social. Es una de las más importantes consultorías brasileñas en esos ámbitos (Txai, 2010).

<sup>10</sup> Accenture, Alcoa, Anglo American Atento, BB Mapfre, BASF, Bradesco, Bunge, Caixa, CEVA Logística, CITI, Comitê Rfo 2016, Deloitte, Dow, GE, Google, Grupo Carrefour, Grupo Fleury, HSBC, Hospital Albert Einstein, IBM, IFF, Internacional Papel, Itaú Unibanco, KPMG, Leão Alimentos e Bebidas, Masisa, Metro SP, Monsanto, Natura, Oráculo, P&G, Pernambucanas, Pfizer, Porto Seguro, PwC, Santander, SAP, Sodexo, Walmart y Whirlpool.

fomenten las posturas e intercambios de puntos de vista e impulsen una mejora permanente de los compromisos.

Como se ha dicho, estos compromisos cuentan con dos tipos de indicadores: de profundidad y de acción. Los primeros son excluyentes, es decir, no aceptan que se pueda trabajar simultáneamente dos niveles. Cuando se asume que una compañía se encuentra en un nivel avanzado respecto a uno de los compromisos, significa necesariamente que el nivel anterior ya se encuentra totalmente interiorizado por la empresa. Mientras que los indicadores de acción son representaciones más simplificadas de los indicadores de profundidad, con la diferencia de que ellos admiten que se pueda realizar varias acciones al mismo tiempo (Instituto Ethos, 2014).

Debido a que ofrecen una mayor flexibilidad para el análisis, este estudio utiliza los Indicadores de Acción para analizar la información obtenida por medio de las herramientas cualitativas (entrevistas y revisión documentaria). Según el Instituto Ethos (2014), a través de los indicadores de acción, los 10 Compromisos se detallan para agilizar su aplicación en las prácticas de gestión empresarial. Pueden convertirse en indicadores; y alternativamente, pueden establecerse objetivos y elaborarse un plan de acción general o específico.

A continuación, se presenta a los 10 Compromisos, exponiendo las políticas y prácticas que el Instituto Ethos (2014) sugiere, a través de sus indicadores de acción, para la implementación de tales compromisos; así como también se precisan ciertos conceptos mediante el uso de diversas fuentes teóricas.

### ***2.2.1. Comprometerse – presidencia y ejecutivos- a respetar y promover los derechos LGBT***

La literatura sobre gestión de la diversidad cita al elemento liderazgo, con más frecuencia que cualquier otro, como elemento de una estrategia de diversidad efectiva (Marquis et al., 2008) evidenciando que este es un elemento clave en la gestión de la diversidad LGBT. En línea con ello, el Instituto Ethos (2014) decidió establecer como primer compromiso de la empresa con los derechos LGBT al compromiso de la presidencia y ejecutivos (alta gerencia) con el respeto y la promoción de los derechos LGBT (ver Anexo B.2). Asimismo, sugiere que, para garantizar el cumplimiento de este compromiso, se debe tener en cuenta las declaraciones y comportamiento de la alta gerencia; la inclusión del tema en sus políticas y documentos empresariales; el involucramiento del liderazgo con las iniciativas pro LGBT; y su disposición por promover los derechos LGBT fuera de la empresa (Instituto Ethos, 2014).

En primer lugar, para demostrar el compromiso de la alta gerencia, el Instituto Ethos (2014) sugiere que se debe abordar el tema en declaraciones orales, documentos y políticas de la

compañía declarando el compromiso formal y mostrando la importancia de respetar los derechos de cada persona, mencionando específicamente al segmento LGBT. Las declaraciones que van acompañadas de la acción son más efectivas (Marquis et al., 2008). Por ello, el Instituto Ethos (2014) sugiere que el CEO y otros ejecutivos deben guiar sus decisiones basadas en los valores y principios de la compañía y actuar de acuerdo con la política declarada, fortaleciendo así la identidad organizacional (Marquis et al., 2008).

Por otra parte, Loden (1996) afirma que las declaraciones retóricas que defienden la diversidad y actuaciones consecuentes, no motivarán al cambio por sí mismas; amplía que participación de la administración en la implementación de los programas de diversidad es necesaria para ayudar a difundir los principios de diversidad en toda la organización y en las actitudes de los empleados (Loden, 1996). Por ello, el Instituto Ethos (2014) sugiere que, en tercer lugar, el CEO y ejecutivos de la compañía deben participar en diversas iniciativas y eventos internos con esta finalidad. Esta participación requiere tiempo y energía por parte de líderes superiores y es la señal más significativa de que la diversidad es una prioridad en una organización. Al dedicar su propio tiempo en iniciativas de diversidad, los líderes de la compañía demuestran cuán importante es la diversidad para la organización y alientan a que los colaboradores asuman un compromiso similar (Cox, 2001).

En cuarto lugar, el Instituto Ethos (2014) sugiere que la alta gerencia de la compañía publicite sus compromisos y sus prácticas que buscan garantizar y fomentar los derechos de personas LGBT, tomando una posición clara y contribuir a elevar el nivel de respeto al segmento en la sociedad. Y, finalmente, como quinto punto propone que, la alta dirección de la compañía debe construir alianzas con otras organizaciones (grupos de interés, otras empresas, gobiernos, organizaciones de la sociedad civil y líderes) buscando el diálogo sobre los derechos LGBT, su promoción y mejora en la sociedad a través de programas y acciones efectivas (Instituto Ethos, 2014).

Estas políticas y prácticas sugeridas por el Instituto Ethos recomiendan un camino para garantizar el cumplimiento de este primer compromiso, que vale la pena resaltar su importancia, pues como mencionan Gilbert, Stead e Ivancevich (1999), la gestión que solo ejecuta acciones afirmativas o campañas que promueven los derechos de las minorías por moda, no proveerá el liderazgo ni el soporte necesario para una gestión de la diversidad exitosa, el compromiso de los altos ejecutivos es clave.

### ***2.2.2. Promover la igualdad de oportunidades y el trato justo para las personas LGBT***



Las políticas y prácticas que sugiere el Instituto Ethos (2014) para promover la igualdad de oportunidades y el trato justo para las personas LGBT (ver Anexo B.2) se enfocan en garantizar las oportunidades de trabajo y el trato justo en los procesos de reclutamiento, selección y formación laboral de las empresas hacia sus colaboradores LGBT; y en revisar o implementar políticas de beneficios para las personas LGBT.

En primer lugar, el Instituto Ethos (2014) determina que los procedimientos y herramientas de reclutamiento y selección deben contar con políticas y prácticas que no discriminen a personas LGBT. De igual manera, las personas que reclutan y seleccionan deben de comprender el tema y actuar sin discriminación. Se usa la literatura para definir los procesos involucrados.

Por un lado, Porret (2014) considera al reclutamiento como un “conjunto de procedimientos tendentes a atraer candidatos potencialmente cualificados a quienes se les interesa para formar parte de la organización previo consentimiento a unas pruebas selectivas” (p.151).

Otro rasgo del reclutamiento es que se desarrolla mediante un sistema de información, directa o indirectamente, para dar a conocer al mercado laboral las oportunidades de ocupación; de esta manera, el número de individuos atraídos sea suficiente para abastecer el proceso de selección que en un momento determinado deberá iniciarse (Porret, 2014).

Por otro lado, así Porret (2014) define al proceso de selección de personas:

Actividad organizada que, una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales potenciales, las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir al que se aproxima más al profesionograma (Porret, 2014, pp. 161-162).

En segundo lugar, este compromiso se relaciona con el desarrollo de los trabajadores LGBT, dado que afirma que por medio de políticas de beneficios y condiciones favorables para las personas LGBT se logra promover la igualdad y desarrollo completo de estas personas (Instituto Ethos, 2014). También, este compromiso analiza que las herramientas y procedimientos de evaluación e identificación del potencial no discriminen. Así como, que este compromiso se incluya en las evaluaciones de desempeño (Instituto Ethos, 2014).

Para Chiavenato (2009), el desarrollo de las personas comprende el desarrollo de sus carreras<sup>11</sup>, el cual es un “proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos más elevados” (Chiavenato, 2009, p.338). Mientras tanto, Porret (2014) para definir el desarrollo de las carreras de las personas utiliza el término “formación profesional”, el cual define como “dotar de conocimientos técnicos y psicológicos a los empleados para que puedan desarrollar mejor su actividad y mejorar su profesionalidad haciéndose posible escalar puestos de mayor responsabilidad” (Porret, 2014, p.210). En cuanto a los intereses de la empresa, esta formación contribuye a mejorar a los empleados con el fin de obtener un valor añadido superior y mayores niveles de productividad.

Por último, el segundo compromiso propone implementar políticas de beneficios para promover la igualdad teniendo en cuenta la diversidad sexual. Así como a establecer beneficios y condiciones favorables para el desarrollo completo de las personas LGBT, lo cual aumenta el compromiso de sus colaboradores y genera impactos positivos en la reputación de la empresa (Instituto Ethos, 2014)

### ***2.2.3. Promover un ambiente respetuoso, seguro y saludable para las personas LGBT***

Para promover un ambiente respetuoso, seguro y saludable para las personas LGBT en la empresa (ver Anexo B.2), se debe tener en cuenta la necesidad de desarrollar las relaciones entre los miembros del equipo, la existencia de vías de reclamación, la planificación y difusión de políticas, además, es necesario identificar y difundir las buenas prácticas que ayudan a desarrollar dicho compromiso.

Para empezar, se debe de capacitar a los gerentes y al equipo en lo referente al tema de la diversidad sexual a fin de garantizar la calidad de las relaciones entre ellos. Según Granada (2001), el ambiente social es aquel en el cual un sujeto social interactúa con otros teniendo en cuenta sus roles y las actividades que desarrollan. Para garantizar que las interacciones dentro de la empresa se den de una manera correcta se debe implementar o mejorar los canales de quejas que usan los empleados teniendo en cuenta el tema de diversidad sexual y la vulnerabilidad del segmento LGBT a prácticas discriminatorias. Entendiéndose a las vías de reclamación como una serie de procedimientos que usan las organizaciones para resolver quejas y disputas (Lynch,

---

<sup>11</sup> La carrera es “una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional” (Chiavenato, 2009, p.338).

2004). De igual manera, se debe buscar desarrollar la capacidad de los operadores de dichos canales para hacer frente a estas situaciones.

Después, se busca definir políticas de no discriminación y medidas en contra de la discriminación. Respecto a la definición y difusión de políticas esto se conoce como “el instrumento para establecer y difundir los valores de la organización, traducidos en patrones de conducta y procesos a seguir ante ciertas circunstancias” (Casanovas, 2013, p.3). Igualmente, sirve para "establecer acciones que conlleven a disminuir la incertidumbre sobre la información que circula a nivel interno y externo; desarrollando flujos directos con cada uno de los públicos con que se relaciona" (Ñañez, 2015, p.1). En ambos casos se espera que esto permita “uniformizar los valores, criterios y cultura de la empresa” (Casanovas, 2013, p.3). Respecto a esto, el compromiso hace énfasis en la inclusión de las personas con VIH/SIDA.

Finalmente, se debe buscar identificar y fomentar las buenas prácticas de gestión y relacionamiento. Entendiéndose como buena práctica de gestión a aquella experiencia de carácter colectivo que “puede ser calificada como exitosa para garantizar el bienestar de los trabajadores y el progreso de las empresas, mejorando el nivel de relaciones interno, garantizando condiciones adecuadas de trabajo y empleo” (Rueda-Catry, M. & Vega, M., 2005, p.7).

#### ***2.2.4. Sensibilizar y educar sobre los derechos LGBT***

Para sensibilizar y educar sobre los derechos LGBT (ver Anexo B.2), se debe tener en cuenta la inclusión de las fechas relacionadas a la comunidad LGBT, abarcar el tema del segmento LGBT en la agenda educativa de la empresa y fomentar el tema en la comunicación interna de la empresa.

En primer lugar, la empresa se debe centrar en definir y posteriormente celebrar eventos que incluyan fechas relacionadas a la comunidad LGBT y la lucha por sus derechos. Según Deal y Key (1999), la celebración de fechas importantes ayuda a construir relaciones entre los individuos, fortalecer los lazos entre las diversas subculturas y entretejer a la propia comunidad. Además, sirve para homogenizar el trato entre las diversas áreas y colaboradores dado que, durante estas actividades, no existe un nivel jerárquico que determine la participación de los individuos (Fernández, 2012). Esto con el fin de que ayude a visibilizar el tema de la diversidad sexual y de los derechos humanos en el entorno de trabajo y las partes interesadas.

Posteriormente se debe abordar el tema LGBT en la agenda educativa de la empresa, la cual debe estar enfocada en instruir a los empleados y gerentes, a fin de incluir el tema de la orientación sexual y la identidad de género (Instituto Ethos, 2014). Si bien, los motivos que llevan a las empresas a generar programas de capacitaciones son diversos, para Chiavenato (2009) "la

capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos" (p. 322). De manera similar para Claver, Glascó y Llopis, "es el resultado de un proceso de adquisición de conocimiento de múltiples, de capacitación para gestionar la vida en común, de dominio de las técnicas instrumentales básicas, de soltura para interpretar el entorno con realismo" (citado en Porret 2014, p. 209).

Por otro lado, dentro de los beneficios de las capacitaciones descritos por Chiavenato (2009) se identifica el de "cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración" (p, 324). De igual manera, para Cecilia Maldonado Sebastiani, Gerente de Recursos Humanos de Nextel del Perú, las capacitaciones no son solamente un mecanismo de recompensa, sino también se pueden usar como un catalizador de cambio constante que fomente tanto el desarrollo individual y como el de la organizacional (Aptitus, 2012).

Por último, se debe incluir el tema de manera positiva en las comunicaciones internas mediante el uso de mensajes que fomenten el respeto hacia las personas LGBT, además de imágenes y hechos que favorezcan la comprensión de su realidad y la promoción de sus derechos. Para Bescos (citado en Lizarazo, 2010) la eficiencia de este tipo de práctica radica en la búsqueda de historias simples y fáciles de contar que buscan conectar con los trabajadores a fin de lograr promover actitudes tales como el aprendizaje, el compañerismo y el crecimiento personal. Esto permite la comunicación de ideas que por sí solas podrían sonar complicadas por medio de historias, las cuales ayudan a ejemplificar las relaciones y actividades de manera formal e informal dentro del lugar de trabajo.

#### ***2.2.5. Fomentar y apoyar la creación de los grupos de afinidad***

El quinto compromiso de la empresa corresponde al fomento y apoyo en la creación de grupos de afinidad (ver Anexo B.2). El Instituto Ethos (2014) considera que un grupo de afinidad de diversidad sexual podría contribuir en mejorar el diagnóstico, conocimiento del tema y sugerir soluciones; por ello se debería fomentar su creación. Luego, agrega que se debería formalizar la existencia de este grupo en el sistema de gobernanza de las acciones pro diversidad u otros sistemas de gestión empresarial para asegurarse de que el diagnóstico, las propuestas y los planes de acción de los grupos de afinidad sean considerados institucionalmente. Por último, plantea que se debe, a través del grupo, establecer un mecanismo de comunicación para que los empleados que no están trabajando en la oficina central puedan informar sobre reclamos, quejas y propuestas para, de este modo, prevenir, resolver o reenviar problemas potenciales relacionados con el tema LGBT en la empresa y en la relación con las partes interesadas (Instituto Ethos, 2014).

### ***2.2.6. Promover el respeto de los derechos LGBT en comunicación y marketing***

El objetivo de las acciones que el Instituto Ethos (2014) sugiere para implementar este compromiso (ver Anexo B.2), es evitar el contenido discriminatorio y la inclusión de mensajes positivos de respeto y valoración a la comunidad LGBT a través de sus diversas comunicaciones y marketing.

El Instituto Ethos (2014) afirma que existen empresas con buenas prácticas dirigidas a las partes interesadas internas, pero temen tener la misma actitud en el marketing de la empresa. Algunas llevan a cabo campañas de marketing de alta calidad y aportan una contribución sustancial a una cultura de respeto a los derechos LGBT humanos expresando explícitamente su respeto o mostrando diversidad por orientación sexual en sus materiales publicitarios, pero ello no es lo habitual (Instituto Ethos, 2014). Respecto a esta iniciativa, el Instituto Ethos (2014) afirma que estas iniciativas se vuelven más consistentes cuando los interesados internos experimentan la diversidad y existe una estrategia que traduce la identidad o los valores de la organización.

### ***2.2.7. Promover el respeto por los derechos LGBT en la planificación de productos, servicios y servicio al cliente***

Para implementar el séptimo compromiso del Instituto Ethos (ver Anexo B.2) se debe tomar en consideración las perspectivas del segmento LGBT al momento de crear productos y servicios, además de garantizar el acceso, monitorear el servicio de atención al cliente y contar con políticas corporativas que garanticen lo anterior.

En un inicio, durante la planeación de productos y servicios se debe considerar las perspectivas, expectativas y demandas específicas del segmento LGBT siempre que sea posible, así como guardar el respeto hacia dicho segmento. De igual manera, la empresa se debe asegurar que el acceso de la población LGBT a dichos productos y servicios se dé a través de un trato justo, planificación y lenguaje respetuoso, teniendo en consideración su realidad, y el uso de normas y reglas iguales que faciliten su tratamiento. Después, se debe monitorear la calidad del servicio de atención al cliente que se le brinda al segmento LGBT fomentando las relaciones respetuosas e inclusivas que tomen en cuenta sus características específicas en las herramientas, protocolos, procesos y procedimientos. Todo esto, haciendo énfasis en la inclusión de las parejas del mismo sexo (Instituto Ethos, 2014).

Por último, se debe buscar desarrollar una política o norma interna referente al compromiso con los derechos LGBT al momento de planificar productos, servicios y de brindar atención al cliente para que se garantice las prácticas inclusivas y se rechace las prácticas

discriminatorias u oportunistas que puedan poner en riesgo a la organización (Instituto Ethos, 2014).

#### ***2.2.8. Promover acciones de desarrollo profesional para personas del segmento LGBT***

Para cumplir este compromiso (ver Anexo B.2), el Instituto Ethos (2014) propone, por un lado, desarrollar las capacidades de colaboradores LGBT; así como contar con mecanismos internos (como el coaching o la tutoría) que permitan derribar barreras que impiden u obstaculizan el desarrollo de los colaboradores LGBT en su carrera dentro de la empresa. Por otro lado, indica que las empresas deben apoyar o asociarse con instituciones educativas (escuelas regulares, escuelas vocacionales y técnicas, institutos y universidades, entre otras) buscando promover los derechos LGBT, valorar la diversidad sexual, favoreciendo la inclusión y también la erradicación de prácticas discriminatorias (Instituto Ethos, 2014).

#### ***2.2.9. Promover el desarrollo económico y social de las personas LGBT en la cadena de valor***

El noveno compromiso (ver Anexo B.2) tiene como objetivo que se integre a las personas LGBT a la cadena de valor de las empresas. Para esto se debe generar acciones de apoyo a las empresas vinculadas a empresarios y emprendedores que sean LGBT, la creación y/o fortalecimiento de cámaras de comercio y el desarrollo de políticas empresariales hacia el segmento LGBT.

Para comenzar, se debe brindar actos de apoyo que favorezcan a empresarios que sean LGBT. Esto se debe fomentar por medio de acciones que se encuentren dirigidas al desarrollo de empresas que se encuentren dirigidas por personas del colectivo LGBT. Además, se debe apoyar y financiar a los emprendedores del segmento LGBT mediante asociaciones, patrocinios, incentivos y/o eventos con organizaciones que apoyen y financien a los empresarios para que tomen en cuenta el segmento LGBT en sus planes y actividades.

Lo anteriormente nombrado se da con el objetivo de que en conjunto a la organización ayude a fomentar la creación y/o el fortalecimiento de las cámaras de comercio LGBT para fomentar el negocio con o dirigido a la comunidad LGBT. Además de que permita desarrollar a la empresa políticas de compras que incluyan al segmento LGBT.

### ***2.2.10. Promover y apoyar acciones dirigidas a los derechos LGBT en la comunidad***

El último compromiso (ver Anexo B.2) consiste en promover y apoyar acciones dirigidas a los derechos LGBT en la comunidad; por lo cual, se enfoca en que la empresa se relacione con la comunidad y organismos externos a ella. El Informe del Instituto Ethos (2014) indica que las empresas que buscan cumplir este compromiso pueden empezar por incluir el tema de los derechos LGBT en sus acciones sociales y comunitarias. Esta inclusión fomentaría la participación de las personas LGBT en estas actividades. Asimismo, este compromiso tiene en cuenta fomentar y apoyar el voluntariado corporativo dirigido a las personas LGBT, con miras de que sea mayor la cantidad de voluntarios para abordar este tema (Instituto Ethos, 2014). Por otra parte, en su lucha contra los prejuicios de índole sexual, el Instituto Ethos (2014) considera necesario que las empresas presten atención a los derechos, de las personas que tienen VIH/SIDA, así como cuenten con prácticas de prevención dirigidas a los trabajadores de la empresa y personas de la sociedad.

A su vez, este compromiso dispone que las empresas deben asociarse con organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y de la sociedad civil, con el fin de promover, garantizar, crear conciencia y mejorar los derechos LGBT en la población (Instituto Ethos, 2014). Por último, las empresas se pueden considerar comprometidas con los derechos LGBT en la comunidad al fomentar, apoyar o patrocinar eventos que promuevan los derechos LGBT en la sociedad (Instituto Ethos, 2014).

## **2.3. Beneficios de la gestión de la diversidad LGBT**

Diversos autores han investigado y escrito sobre los beneficios de gestionar la diversidad LGBT (Forbes, 2016; Krejcova, 2015; O'Mahoney, 2014) encontrando, en su mayoría, los mismos beneficios. Sin embargo, la diferencia entre estos radica en la manera de clasificar estos beneficios. La presente investigación usará la clasificación propuesta por Lee et al. (2013) quienes clasifican a los beneficios generados luego de gestionar a la diversidad LGBT como beneficios organizacionales e individuales.

### ***2.3.1. Beneficios de la gestión de la diversidad LGBT para las empresas***

Lee et al. (2013) encuentran que entre los principales beneficios para las organizaciones luego de gestionar esta diversidad se encuentran:

- Atracción de talento LGBT y no LGBT para garantizar la subsistencia de la organización, es importante atraer el talento; para esto, la organización tiene que ilusionar a los empleados

con el proyecto de la empresa y el equipo humano de la misma (Alcalá, 2009). Convirtiéndose en un lugar donde encuentran reflejado sus intereses y valores.

- Menores costos en los seguros: el beneficio de permitir a las parejas del mismo sexo acceder a seguros de salud dentro de la misma empresa será superior a los costos incurridos en contratar dicho seguro por separado o de tenerlos sin seguro (Lee et al., 2013).
- Menores costos de demandas legales debido a la discriminación: la implementación de políticas LGBT, ayudan a poner en línea a la compañía con políticas existentes en el país. Permite a la compañía protegerse del costo de demandas por discriminación (Lee et al., 2013).
- Acceso a nuevos clientes, donde se requiere que los contratistas tengan políticas de no discriminación: adoptando políticas de no discriminación permite que las empresas puedan acceder a contratos con otras empresas públicas o privadas que cuenten con políticas de no discriminación (Lee et al., 2013). Además, permite mejorar la promoción, relaciones comerciales y permanencia en mercados (Forbes, 2016).
- Más comercio con individuos que aprecian hacer negocios con compañías socialmente responsables: al adoptar políticas en favor de los derechos LGBT cambia la manera en que la empresa es visto por sus clientes y por los posibles trabajadores (Lee et al., 2013).
- Incremento de la creatividad entre los empleados que pueden llegar a dar ideas más innovadoras: la aceptación de la orientación sexual aumenta los niveles de seguridad al momento de compartir ideas (Lee et al., 2013). Por medio de equipos diversos se “contribuye a la creatividad, pues se nutre de información novedosa y diferentes perspectivas, lo que lleva a tomar mejores decisiones, más asertivas y representativas” (Carriedo, 2016, p.1).

### ***2.3.2. Beneficios de la gestión de la diversidad LGBT para los colaboradores (Individuales)***

De igual manera Lee et al. (2013) identifican como principales beneficios para los colaboradores:

- Menor discriminación por orientación sexual e identidad de género: se sabe que un ambiente no discriminatorio e inclusivo logra fomentar una mayor motivación, comunicación, e identificación con los colaboradores. Aumentando así la capacidad para aprovechar las competencias de los colaboradores, quienes pueden ser ellos mismos en todo momento (Forbes, 2016).
- Mayor probabilidad de que los empleados de LGBT se sientan cómodos a revelar su orientación sexual en el trabajo y el aumento de divulgación sobre la orientación sexual: se



debe crear un ambiente donde el clima laboral permita a los empleados sentirse lo suficientemente cómodos como para divulgar su orientación sexual e identidad sexual (Lee et al., 2013).

Los beneficios principales, a su vez, podrían llegar a generar beneficios secundarios dentro de las relaciones laborales en el lugar de trabajo (Lee et al., 2013), tales como:

- Mejora en la salud de los trabajadores: el apoyo mediante las políticas pro-LGBT permite que los trabajadores de dicha comunidad se encuentren psicológicamente más saludables que aquellos trabajadores que no cuentan con dichas políticas (Lee et al., 2013) haciéndolos menos propensos a sufrir depresión, distracción y cansancio (Human Rights Campaign, 2009).
- Mayor satisfacción laboral: se da a través de políticas que promuevan la no discriminación y que les permita sentirse seguros como parte del colectivo LGBT (Lee et al., 2013). Lo anterior, genera una mayor sensación de agrado sobre lo que experimenta un sujeto al efectuar un trabajo que le interesa en un ambiente que le brinda la posibilidad de estar a gusto, dentro de una organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones las cuales pueden psicológicas, sociales o económicas, y acorde a lo que el sujeto considera justo (Muñoz, 1990).
- Mejora la relación entre trabajadores: se busca aumentar la voluntad de querer colaborar fuera de las funciones originales del trabajador, aumentando el altruismo y las relaciones sociales entre trabajadores (Lee et al., 2013).
- Mayor compromiso: El tipo de relación que se da entre una persona y su organización influye en su decisión de continuar o no dentro de esta (Meyer & Allen, 1991). Los colaboradores LGBT que dentro de sus organizaciones cuenten con políticas pro LGBT estarán más comprometidos con ellas y menos propensos a retirarse o en buscar un nuevo trabajo en paralelo (Lee et al., 2013).
- Libertad de expresión: contribuye a reducir los niveles de estrés que experimentan las personas que no pueden integrar su vida personal y la laboral debido a que el contexto de la organización no se lo permite. Entonces la libertad de expresión busca “la posibilidad, lo más ilimitada posible, de expresar frente a toda otra persona todo sentimiento, pensamiento, idea o propuesta, sin importar su contenido ni su forma” (Kaufman, 2015, p.52).

Los anteriormente mencionados, beneficios secundarios, están más estrechamente relacionados con las posibles reducciones en los costos del empleador. Por lo cual, podrían llevar

a otros beneficios indirectos, como aumentar la productividad de los trabajadores (Lee et al., 2013).

- Productividad: las personas que se sientan más cómodas desenvolviéndose dentro de su lugar de trabajo y con sus compañeros, debido al reconocimiento de sus derechos dentro de la empresa, tendrán una mayor satisfacción al momento de trabajar y esto podría derivar en una mayor productividad para el colaborador (Lee et al., 2013).



## CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se presenta el marco contextual de la investigación, en el que se delimita el contexto de la gestión de la diversidad LGBT en Lima Metropolitana. En ese sentido, primero, se describe a la cultura nacional peruana; luego se presenta la situación de los LGBT en el Perú; y finalmente se muestra una breve reseña de los casos de estudio con el objetivo de contextualizar los resultados obtenidos en la presente investigación.

### 1. Análisis de la cultura nacional según el Modelo de Hofstede

Hofstede, Hofstede & Minkov (2010) definen la cultura nacional como "la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los demás" (p.1). Hofstede et al. (2010) establece seis dimensiones de la cultura nacional, las cuales se utiliza en todo el mundo en entornos de gestión académica y profesional. Estas dimensiones son un marco de trabajo cuyo objetivo es ayudar a evaluar la cultura y orientar las decisiones. Las puntuaciones, del 1 a 120 puntos, de los países en las dimensiones son relativas, en el sentido de que todos somos humanos y, a la vez, todos somos únicos (Hofstede, 2018a). El modelo consta de las siguientes dimensiones:

- Individualismo versus Colectivismo

La dimensión "Individualismo" puede definir como una preferencia por un marco social poco estructurado en el que se espera que los individuos se cuiden solo a sí mismos y a sus familias más cercanas (Hofstede, 2018b). Por otro lado, el colectivismo representa una preferencia por un marco muy unido en la sociedad en el cual los individuos pueden esperar que sus parientes o miembros de un grupo en particular los cuiden a cambio de una lealtad incuestionable. La posición de una sociedad en esta dimensión se refleja en si las personas se definen en términos de "yo" o "nosotros" (Hofstede, 2018b).

- Orientación a largo plazo versus Orientación normativa a corto plazo

Toda sociedad tiene que mantener algunos vínculos con su propio pasado mientras lidia con los desafíos del presente y del futuro. Las sociedades priorizan estos dos objetivos existenciales de forma diferente. Las sociedades que tienen bajo puntaje prefieren mantener las tradiciones y normas tradicionales mientras ven el cambio social con suspicacia (Hofstede, 2018b). Por el contrario, los que tienen una cultura que puntúa alto, por otro lado, adoptan un enfoque más pragmático: fomentan el ahorro y los esfuerzos en la educación moderna como una forma de prepararse para el futuro (Hofstede, 2018b). En el contexto empresarial, esta dimensión se conoce como "normativo (a corto plazo) frente a (a largo plazo) pragmático" (Hofstede, 2018b).

- Masculinidad versus Femenidad

Lo que Hofstede denomina femenino y masculino en términos tradicionales es, en realidad, tendencias relacionadas tradicionalmente, más no una realidad identificable en los individuos. El lado Masculino de esta dimensión representa una preferencia en la sociedad por los logros, el heroísmo, la asertividad y las recompensas materiales por el éxito. La sociedad en general es más competitiva (Hofstede, 2018b). Su opuesto, Femenidad, significa preferencia por la cooperación, la modestia, el cuidado de los débiles y la calidad de vida (Hofstede, 2018b). La sociedad en general está más orientada al consenso. En el contexto empresarial, la masculinidad frente a la feminidad a veces también se relaciona con culturas "duras versus tiernas" (Hofstede, 2018b).

- Indulgencia versus Restricción

Una cultura es considerada indulgente cuando permite la gratificación relativamente libre de los impulsos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar de la vida y divertirse (Hofstede, 2018b). En cambio, la restricción representa una sociedad que suprime la gratificación de las necesidades y la regula mediante estrictas normas sociales (Hofstede, 2018b).

- Distancia de poder

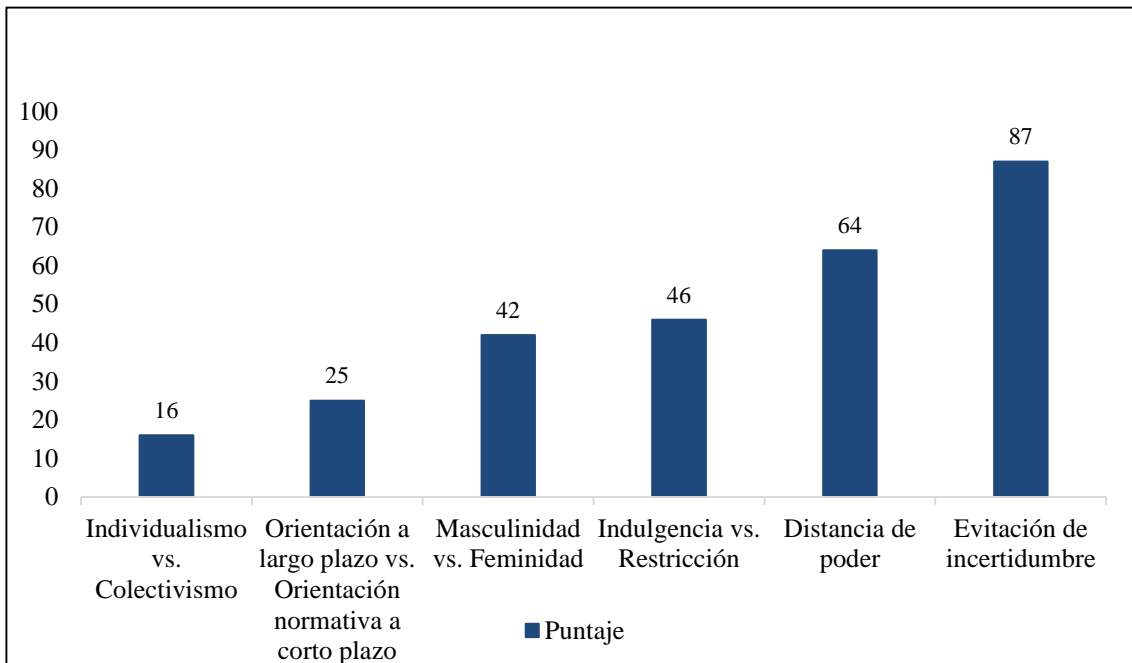
Esta dimensión expresa el grado en que los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan que el poder se distribuya de manera desigual (Hofstede, 2018b). El problema fundamental aquí es cómo una sociedad maneja las desigualdades entre las personas. Las personas en sociedades que exhiben un alto grado de distancia de poder aceptan un orden jerárquico en el que todos tienen un lugar y que no necesita más justificación; sin embargo, en las sociedades con baja distancia de poder, las personas se esfuerzan por igualar la distribución del poder y exigir la justificación de las desigualdades de poder (Hofstede, 2018b).

- Evitación de incertidumbre

La dimensión de Evitación de Incertidumbre expresa el grado en que los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad (Hofstede, 2018b). Los países que exhiben una evitación de incertidumbre fuerte mantienen códigos rígidos de creencia y comportamiento, y son intolerantes con el comportamiento y las ideas heterodoxas (Hofstede, 2018). Las sociedades de evitación débil mantienen una actitud más relajada en la que la práctica cuenta más que los principios (Hofstede, 2018b).

A continuación, se analiza la cultura peruana a través del modelo de las seis dimensiones, con el fin de obtener una visión general de la situación del país, y en especial de la dimensión Evitación de la Incertidumbre, debido a que es la más relacionada con el objeto de estudio.

**Figura 2: Puntaje de las dimensiones culturales de Perú**



Adaptado de Hofstede (2018).

El gráfico contiene información sobre las puntuaciones del Perú en las seis dimensiones culturales antes descritas. El gráfico inicia con la dimensión "Individualismo", la cual tiene 16 puntos, es decir, se puede considerar a la cultura peruana como colectivista, en línea con la mayoría de los demás países de América Latina. De allí pues, que, los gerentes respaldan los puntos de vista más tradicionales y les toma tiempo apoyar la iniciativa de sus empleados (Hofstede, 2018). Mientras que la segunda dimensión tiene un puntaje bajo (25), lo cual indica que la cultura peruana tiene orientación normativa a corto plazo. En otras palabras, se puede considerar que los peruanos prefieren mantener las tradiciones y se preocupan por establecer la "verdad" absoluta (Hofstede, 2018). Ahora bien, la tercera dimensión, Masculinidad, tiene 42 puntos. Al tener un puntaje bajo, la sociedad peruana se considera Femenina debido a su preferencia por el contacto humano y la familia por encima del reconocimiento o la riqueza (Hofstede, 2018).

Respecto a la cuarta dimensión, Perú tiene un puntaje intermedio de 46 puntos. Debido a ello, se le considera como una sociedad con control parcial de sus deseos e impulsos, según la forma en que fueron criadas las personas (Hofstede, 2018). Por último, dado el gráfico, se identifica que la dimensión con mayor puntaje es la de Evitación de incertidumbre, con 87 puntos.

Dicho en otras palabras, el Perú tiene una fuerte evitación a la incertidumbre. Para fines de la presente investigación es necesario resaltar esta dimensión, debido a que uno de los factores que eleva su puntaje es la represión de minorías (ver Anexo D), como lo son las personas LGBT en el Perú (DP, 2016).

### **1.1. Contexto de las personas LGBT en el Perú**

Respecto a la garantía de los derechos de personas LGBT, Norteamérica es el gran referente en el mundo, pues cuenta con un nivel de desarrollo superior en este aspecto, seguido de Latinoamérica donde las personas LGBT se encuentran cada vez más protegidas mediante derechos legales LGBT instituidos. El país pionero en el tema de la región es Argentina, ya que legalizó el matrimonio entre personas del mismo sexo y otorgó el derecho de adopción a personas LGBT en el 2010 (Corrales, 2016). Años después, en el 2015, Uruguay aprobó la legislación sobre los crímenes de odio, por lo que, al menos en términos legales, se le puede considerar el país más amigable hacia las personas LGBT en Latinoamérica (Corrales, 2016) (ver Anexo E). Sin embargo, el contexto para las personas LGBT no es el mismo en el resto de países de la región, debido a diversos factores como la religión, grupos políticos, movimientos sociales, entre otros (Corrales, 2016).

Teniendo en cuenta la dimensión de Evitación de incertidumbre, se explicará la situación actual de las personas LGBT, minoría reprimida en el Perú (DP, 2016; Red Peruana TLGB & PROMSEX, 2016), con el objetivo de conocer el contexto en el que se encuentran y el marco normativo relacionado a ellas.

Las personas LGBT se encuentran en situación de vulnerabilidad a causa de ser víctimas de violencia y discriminación por la sociedad por su orientación sexual e identidad de género en diversos aspectos de su vida cotidiana (DP, 2016). Según el Informe TLGB 2015-2016 (Red Peruana TLGB & PROMSEX, 2016), las personas LGBT son víctimas de discriminación por agentes privados y públicos (Estado peruano). Las agresiones del agente privado se han reportado en espacios de entretenimiento, como bares, discotecas y centros comerciales; ámbito educativo, de consumo y laboral. En el ámbito laboral, entre el 2015 y 2016, se reportaron solo cinco denuncias sobre discriminación en sus centros laborales (ver Anexo F), respecto al acceso al trabajo, desarrollo profesional y relaciones laborales (Red Peruana TLGB & PROMSEX, 2016). Este número de denuncias "no necesariamente supone la inexistencia de casos de este tipo sino la falta de uso de los mecanismos de denuncia por las personas afectadas" (DP, 2016, p.90).

Siendo un grupo de especial protección, a la fecha, no existen investigaciones oficiales sobre actos de violencia en su contra y hacen falta propuestas efectivas del sector educación, salud y justicia para eliminar patrones culturales de discriminación por orientación sexual e identidad

de género (Red Peruana TLGB & PROMSEX, 2016). Dentro de las limitadas fuentes asequibles se encuentran las organizaciones civiles<sup>12</sup> que promueven la defensa de los derechos de estas personas en el Perú (DP, 2016).

Así mismo, algo semejante sucede respecto a los datos demográficos de las personas LGBT. Los sistemas estadísticos peruanos no cuentan con datos oficiales ni actualizadas sobre la población LGBT a la fecha. Evidencia de esto es que en los censos nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas no se preguntó sobre la orientación sexual ni identidad de género de la población. Ahora bien, se desarrolló una encuesta virtual sobre la población LGBT a nivel nacional del 17 de mayo al 17 de agosto de 2017; no obstante, aún no se informan los resultados (Redacción Gestión, 2017).

### ***1.1.1. Marco normativo nacional en relación con las personas LGBT***

Como se ha dicho, las personas LGBT son una población de especial protección en nuestro país; sin embargo, no se cuenta con un marco normativo concreto a favor de la población LGBT (DP, 2016) (ver Anexo A).

La Constitución Política del Perú (CPP), vigente desde 1993, defiende la dignidad humana, y establece los derechos a la igualdad y no discriminación en sus artículos N°1 y N°2, respectivamente. Esto quiere decir que la prohibición de la discriminación por orientación sexual e identidad de género tiene respaldo jurídico, no solo en la CPP, sino también en los "tratados internacionales de derechos humanos ratificados por el Perú, así como en los pronunciamientos de los órganos de los tratados y tribunales internacionales" (DP, 2016, p.38). Es por esto que, "ninguna norma emanada por el legislador puede desconocer su contenido o pretender modificarlo bajo forma alguna" (DP, 2016, p.38).

En particular, en el ámbito administrativo (consumo, laboral y educación), el Perú cuenta con un marco vigente que garantiza el disfrute de los derechos humanos en varios ámbitos de la vida (ver Anexo A.1).

Estas normas sancionan los actos discriminatorios en el acceso a centros de formación educativa, en las ofertas de empleo, en las relaciones laborales, y de consumo, entre otros, las cuales, si bien no mencionan expresamente la orientación sexual e identidad de género

---

<sup>12</sup> Movimiento Homosexual de Lima (MHOL), el Estudio para la Defensa de los Derechos de la Mujer (DEMUS), el Centro de Promoción y Defensa de los Derechos de la Mujer y Reproductivos (PROMSEX), Lesbianas Independientes, Feministas, Socialistas (LIFS), el Observatorio de Derechos Humanos LGBT y VIH/Sida, la Red Peruana de Trans, Lesbianas, Gays y Bisexuales (Red Peruana TLGB), el colectivo No Tengo Miedo, la Red Trans, el Instituto Runa de Desarrollo y Estudios sobre Género (RUNA), entre otros (DP, 2016).

como motivos proscritos de discriminación, sí contemplan la cláusula abierta 'cualquier otra índole', que las incluye (DP, 2016, p.57).

En lo referente al ámbito laboral, se cuenta con normas que precisan que todas las personas tienen las mismas oportunidades laborales sin discriminación y que se debe respetar la dignidad de los trabajadores. Entre estas normas se encuentran la Constitución Política del Perú (Artículo N°23 y N°25); la ley N°26772, modificada por la ley N°27270; el Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo, y la Ley de Formación y Promoción Laboral, aprobada por Decreto Supremo N°003-97-TR el 27 de marzo de 1997.

Por otro lado, el Plan Nacional de Derechos Humanos 2018-2021, aprobado mediante Decreto Supremo N° 002-2018-JUS publicado el 01 de febrero de 2018 en el diario oficial *El Peruano*, identifica a la población LGBTI como un grupo de especial protección que necesita la adopción de políticas públicas específicas para mejorar la situación de sus derechos humanos. Una de sus acciones estratégicas que se enfoca en las personas LGBTI consiste en "Promover el cambio de actitudes en las (los) servidoras (es) públicos, Policía Nacional y operadores/as del sistema de justicia, para garantizar el respeto de los derechos de las personas LGBTI" (2017, p. 36), con el objetivo de "reducir estereotipos, prejuicios y la eliminación de los actos que generan la discriminación estructural y sistémica a la que se enfrentan las personas LGBTI" (2017, p. 36). Otra acción estratégica es "Empoderar a las personas LGBTI en la defensa de sus derechos" (2017, p. 38), la consiste en que las personas LGBTI conozcan plenamente sus derechos, "de manera que puedan exigir el respeto de los mismos para poder acceder a los medios de denuncia" (2017, pp. 38-39).

Así mismo, de las aproximadamente 100 ordenanzas a nivel regional y local (ver Anexo A.2) que previenen, sensibilizan y sancionan prácticas discriminatorias, "13 hacen referencia a la orientación sexual e identidad de género como motivos de discriminación y 56 solo mencionan la orientación sexual. El resto de ordenanzas (29) no hacen mención expresa a dichos motivos" (DP, 2016, p.62). Estas ordenanzas se suman a los avances desde el Ejecutivo para lograr que todas las personas gocen de sus derechos por igual.

Por último, el más reciente avance ocurrió el 06 de enero de 2017, cuando se aprobó el Decreto Legislativo N°1323 que fortalece la lucha contra el feminicidio, la violencia familiar y la violencia de género. Por primera vez se prohibió explícitamente la discriminación por orientación sexual e identidad de género en el país en el artículo 46.2.d del Código Penal (ver Anexo A.1). Asimismo, se modificó el artículo 323 (ver Anexo A.1), el cual incluye a la orientación sexual y a la identidad de género como motivos para sancionar actos que perjudican disfrute de derechos de las personas.



## 2. Perfiles de las empresas de estudio

Las empresas con presencia en Lima, al 2016, “ascendieron a 993 mil 719, de las cuales el 93,2% fueron microempresa; el 5,7%, pequeñas empresas; y el 1,0% correspondía a la mediana y gran empresa” (INEI, 2016, p.11). Dentro de las grandes empresas, los sujetos de esta investigación son tres grandes empresas de capital extranjero, del sector servicios<sup>13</sup>.

A continuación, se presenta un breve perfil de los casos de estudio —características revelantes, avances respecto a la diversidad, valores y premios—, con el objetivo de contextualizar los resultados obtenidos en la presente investigación.

### 2.1. IBM

*International Business Machines Corporation* (IBM) es una compañía de tecnología, fundada en el 1914 en Estados Unidos y posteriormente situada en México en el 1927, actualmente opera en 170 países y cuenta con más de 386,000 empleados en todo el globo. Con ventas de más de \$13,590 mil millones (IBM, 2017).

IBM tiene presencia ininterrumpida en el Perú desde 1932, actualmente registran ventas por más de s/. 857,291 millones (Memoria anual. IBM, 2014) emplea a aproximadamente 1,836 trabajadores de los cuales solo el 29% son mujeres (GPTW, 2017)

La Compañía opera a través de cinco segmentos: Soluciones Cognitivas, Servicios Comerciales Globales (GBS), Servicios Tecnológicos y Plataformas en la Nube, Sistemas y Financiamiento Global (Google Finance, 2017):

- El segmento de Soluciones Cognitivas ofrece un espectro de capacidades, desde analíticas descriptivas, predictivas y prescriptivas hasta sistemas cognitivos. Las soluciones cognitivas incluyen Watson, una plataforma de computación cognitiva que tiene la capacidad de interactuar en lenguaje natural, procesar grandes datos y aprender de las interacciones con personas y computadoras.
- El segmento GBS proporciona a los clientes consultoría, servicios de administración de aplicaciones y servicios de procesos globales.
- El segmento de servicios tecnológicos y plataformas en la nube brinda servicios de infraestructura de tecnología de la información.
- El segmento de Sistemas proporciona a los clientes tecnologías de infraestructura.

---

<sup>13</sup> Servicios agrupa a los sectores de restaurantes, telecomunicaciones, transporte, alojamiento, servicios financieros y otros servicios.

- El segmento de Financiamiento Global incluye financiamiento de clientes, financiamiento comercial y refabricación y remarketing.

### **Referente al tema de Diversidad en IBM**

IBM tiene centralizado el tema de diversidad por medio de un encargo ubicado en la sede de Costa Rica, donde un encargado de diversidad el cual ve todos los temas de diversidad en la región Latinoamericana. Desde Costa Rica se busca aterrizar y alinear actividades claves, además de asesorar culturalmente a las sucursales (Rodrigo, comunicación personal 02 de noviembre del 2017).

Hay una persona en Costa Rica que ve todos los temas de diversidad para la región. Ella lo único que hace es velar por el tema de diversidad *cross* para toda la región. Y hay una persona en Latinoamérica, y global también, que solo ve diversidad. Ósea su único rol es diversidad no hace más nada (Anabella, comunicación personal 08 de noviembre del 2017).

En el caso específico de cada país los temas de diversidad son visto por los BRG, los cuales se crean para responder a las necesidades específicas de cada país, por lo que su número y su función varía según el país en el cual se ubican, tienen como finalidad ayudar a gestionar el tema de las minorías de manera interna agrupando los malestares que puedan tener sus miembros dentro de las organizaciones y proponiendo soluciones para mejorar su experiencia. El organigrama de IBM se encuentra en el Anexo G.1.

### **2.2. Atento**

Atento es la compañía líder en BPO (Business Process Outsourcing) y CEM (Customer Experience Management) en América Latina y España. Está presente en 13 países alrededor del mundo, siendo su sede principal la de Madrid, España. Cuenta con un total de 95 centros de servicios, 90 mil posiciones y más de 150,000 empleados (Atento, s.f). Con más de 400 clientes alrededor de los 3 continentes es líder indiscutible en América Latina con el 18,3% participación de mercado en la región para el año 2015 (Frost & Sullivan, 2015).

En Perú comenzó sus operaciones en 1999, hoy en día son la empresa más reconocida del sector *Call-Center* en el país, con 3 centrales de contacto distribuidas en sus campus de la Molina, Callao y Centro Trujillo (Atento, 2017). Empleando a 9,200 posiciones de atención de acuerdo al Reporte Anual de Atento del 2016 y 14,961 empleados a fines del 2017 (GPTW, 2017). Con ingresos al cierre del 2014 que ascienden a \$ 151.8 MM de acuerdo al reporte Anual de Atento del 2016.

Entre sus clientes más importantes destacan las empresas de áreas de telecomunicaciones, banca, y servicios financieros, aseguradoras, salud, retail y administración pública (Atento, 2017).

### **Referente al tema de Diversidad en Atento**

Atento cuenta con una política corporativa referente al tema de Diversidad e Inclusión que aplica de manera transversal a todos los Atentos del mundo, incluido al de Perú. Esta política se apoya en los principios generales de la empresa (María Alejandra, comunicación personal, 4 de octubre del 2017).

"O sea las políticas nos las dan, y ya cada país ve cómo las alinea, cómo las trabaja, qué acciones realiza, ya depende de cada uno" (María Chirinos, comunicación personal, 04 de octubre, 2017).

Es decir, la casa matriz les da los lineamientos por los cuales se deben regir, las nociones mínimas que deben brindar a todos sus clientes (externos e internos) y las adaptan, según el contexto del país, además, pueden aportar ideas que les permitan mejorar dichas políticas en beneficio de Atento como conjunto.

La ruta que se sigue para el tema de diversidad e inclusión empieza en el área de Responsabilidad Social la cual está dentro de la Jefatura de Comunicación e Imagen, cuyo jefe es Renzo Ibañez Hermoza; y junto con María Alejandra Chirinos, analista de Responsabilidad Social y Comunicación de Atento y Luis Miguel que se encarga de ver el tema de comunicación externa, son los encargados de ver todo lo referente de Responsabilidad Social (María Alejandra, comunicación personal, 4 de octubre del 2017).

"Responsabilidad social ha tomado un papel de rector digamos, pero, por ejemplo, si es un tema de violencia lo trabajamos directamente con Bienestar. Digamos que es un trabajo en conjunto entre todas las áreas. Es un eje transversal" (María Chirinos, comunicación personal, 04 de octubre, 2017).

Si bien el área de Responsabilidad Social, es la que tiene que velar por el cumplimiento de esta política, también se trabaja conjuntamente otras áreas como, por ejemplo, el departamento de Calidad. Aunque, como ya se mencionó antes, es una política que rige transversalmente a toda la empresa no es que solo se gestione en responsabilidad Social (María Alejandra, comunicación personal, 4 de octubre del 2017). El organigrama del área de Organigrama del Área de Comunicación e Imagen en Atento Perú (ver Anexo G.2).

### **2.3. Scotiabank**

Scotiabank Perú es una empresa de capitales canadienses que actúa como subsidiaria de Bank of Nova Scotia (BNS). Tiene presencia en más de 15 países alrededor del mundo, con su sede principal en Canadá.

Es el tercer banco del sector crediticio peruano con un 15% del mercado, tanto en créditos directos como en depósitos (Apoyo & Asociados, 2017). Scotiabank Perú inicio sus operaciones en Perú en el 2006, ofreciendo créditos al mercado de banca y comercio, a la banca minorista, créditos hipotecarios, tarjetas de créditos, entre otros. Esto representa para Scotiabank un ingreso de s/. 4,739 millones (SMV, 2017) y un aproximado de 671 mil clientes (BVL, 2017).

En el Perú cuenta con 5,772 trabajadores distribuidos en un 5% en Gerencia, un 32% que se encuentran ubicados como funcionarios y finalmente el 63% que son empleados de plana, en alrededor de sus 213 sucursales en el Perú (BVL, 2017). De los 5,772 trabajadores previamente mencionados especifican que el 54% son mujeres y solo el 37% de los cargos directivos son ocupados por ellas.

### **Referente al tema de Diversidad en Scotiabank Perú**

A nivel macro el tema es visto por el comité de diversidad, encargado de gestionar todos los tipos de diversidad presente en dichas organizaciones, además brinda lineamientos para todo el Holding empresarial (AFP Profuturo, Financiera CrediScotia, Scotia Bolsa, Scotia Fondos, Scotia Sociedad Titulizadora, Servicios, Cobranzas e inversiones) sobre cómo tratar el tema dentro de sus organizaciones y se asegura de visibilizar sobre el tema. Los que se encargan de velar por el día al día del tema LGBT en Scotiabank es el área de liderazgo el cual con apoyo del área de recursos humanos de responder ante las posibles necesidades de dicha área. El organigrama de Scotiabank Perú se encuentra en el Anexo G.3.

Nosotros venimos con el comité de diversidad desde el año 2007. Mira, las cosas van variando. Inicialmente lo primero que vimos es Equidad y Diversidad, así se llamaba el comité. Luego hemos pasado a Equidad y Diversidad e Inclusión, y ahora se ha visto que inclusión es lo que está quedando, porque comprende las otras las dos (Equidad y Diversidad). Entonces ahorita tienes el inicio con equidad y diversidad; el paso equidad diversidad e inclusión y ahora, actualmente, el Comité de Inclusión conformado por hombres y mujeres por las diferentes empresas (Rosa María, comunicación personal, 16 de octubre, 2017).

La siguiente tabla presenta la comparación entre los perfiles de las empresas estudiadas con la finalidad de identificar semejanzas y diferencias entre estas, así como contextualizar y comprender los hallazgos obtenidos. Las semejanzas entre nuestros sujetos de estudio son que se encuentran dentro del sector servicios, son grandes empresas y son de procedencia extranjera. Además, son referentes de la gestión de la diversidad y ha participado en el ranking Aequales, entre el 2014 y el 2016, así como en los rankings GPTW y Merco Talento. Respecto a las diferencias entre nuestros sujetos, si bien brindan servicios, cada uno se encuentre en un sector

distinto; consecuencia de ello, el perfil de sus empleados no es similar. Ejemplo de ello es Atento, la cual cuenta con mayor porcentaje de empleados en su plana operativa, a diferencia de IBM y Scotiabank, quienes tienen mayor cantidad de trabajadores profesionales.

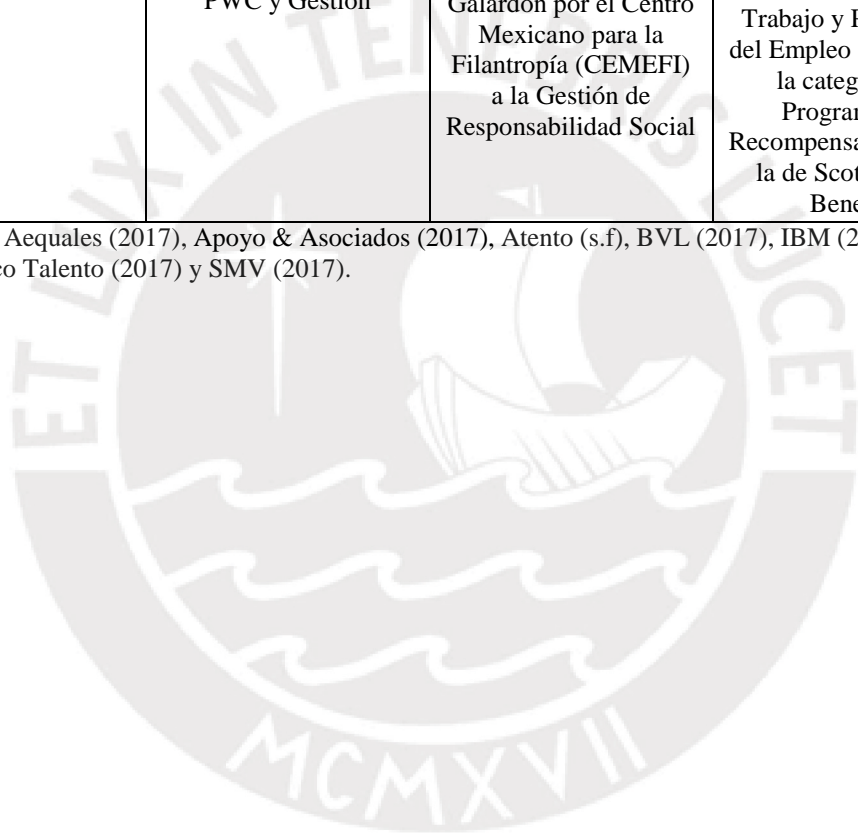
**Tabla 2: Perfiles de empresas de estudio**

<b>Perfiles de empresas de estudio</b>			
<b>Características</b>	<b>IBM</b>	<b>Atento</b>	<b>Scotiabank</b>
Razón Social	IBM DEL PERU S.A.C.	TELEATENTO DEL PERU S.A.C.	SCOTIABANK PERU S.A.A.
Año de fundación	1914	1999	1832
Sector	Informática	Telecomunicaciones	Intermediación Financiera
Productos/ Servicios	Tecnologías de la Información	Servicios profesionales	Servicios Financieros y seguros
Grupo	-	Telefónica	Scotiabank
Tamaño de Empresa	Gran Empresa	Gran Empresa	Gran Empresa
Procedencia	Estados Unidos	España	Canadá
Presencia en el Perú	1932	1999	2006
Departamento/ Provincia/ Distrito	Lima/Lima/La Molina	Lima/Lima/Ate	Lima/Lima/San Isidro
Ventas registradas	S/ 857,291 millones	\$ 151.8 millones	S/ 4,739 millones
Números de empleados	1,836	14,961	5,772
Participación de mujeres	29%	42%	37%
<b>Rasgos constitutivos</b>			
Misión	“Ser la compañía elegida por nuestra innovación, soluciones, productos y servicios. Ser reconocida por la calidad humana y profesional de nuestra gente y por nuestra contribución a la comunidad” (IBM, s.f).	Contribuir en el éxito de las empresas a las cuales les brinda servicio, garantizando a sus clientes la mejor experiencia posible (Atento, s.f)	Ser reconocidos como la administradora de Fondos Mutuos que provee a sus clientes asesoría y soluciones innovadoras de inversión, de acuerdo a sus diferentes perfiles de riesgo y necesidades financieras.
Valores	Trabajo en Equipo. Espíritu Emprendedor. Eficiencia. Pasión. Disciplina. Pertenenencia	Compromiso Pasión Integridad Confianza	Respeto Integridad Pasión Responsabilidad

**Tabla 2: Perfiles de empresas de estudio (continuación)**

Premios y distinciones			
Ranking Aequales 2017	09	06	08
Ranking GPTW 2016	13	03	05
Ranking Merco Talento 2017	26	89	08
Otros premios	Las Empresas más Admiradas del Perú por PWC y Gestión	Distinción Plata en el Premio Iberoamericano de la Calidad	Premio ABE a la Responsabilidad Social Laboral como Mejor Programa de Reconocimiento a sus Trabajadores 2016
		Galardón por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) a la Gestión de Responsabilidad Social	Premio Buenas Prácticas Laborales 2016 del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) en la categoría de Programas de Recompensa Total y en la de Scotiabanker Benefits

Adaptado de Aequales (2017), Apoyo & Asociados (2017), Atento (s.f), BVL (2017), IBM (2017), GPTW (2017), Merco Talento (2017) y SMV (2017).



## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo, primero, se describe el diseño metodológico de la investigación considerando el alcance, el enfoque, la estrategia general y el horizonte temporal del estudio. Segundo, se describen las unidades de análisis y las estrategias de muestreo aplicadas. Tercero, se muestra el proceso de la investigación a través de un flujograma que permite mostrar de manera clara y secuencial las etapas de la investigación. Cuarto, se menciona las técnicas de recolección de información; y, finalmente, se aborda la estrategia y proceso de análisis de información que se utiliza para responder las preguntas de la presente investigación.

### **1. Alcance**

Una revisión de estudios previos acerca de la gestión de la diversidad LGBT en empresas de Lima y la literatura consultada demuestran que el tema ha sido poco investigado en el país y que existe poca información actualizada y/o estructurada al respecto. Si bien se han realizado diversas investigaciones sobre la gestión de la diversidad LGBT en empresas en diversas partes del mundo (España y EEUU), este tema aún no se ha abordado en el contexto peruano. En este contexto, sí existen algunas investigaciones de la comunidad LGBT, pero muchas de ellas han sido abordadas desde una perspectiva sociológica y de salud; sin embargo, ninguna de estas se enfoca en el ámbito laboral.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que cuando el objetivo de una investigación es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado y/o cuando la literatura revela antecedentes sobre un tema que no son aplicables al contexto en el cual habrá de desarrollarse el estudio, se habla de una investigación con un alcance exploratorio, como la actual. Sin embargo, debido a que la investigación busca describir las políticas y prácticas de gestión de la diversidad LGBT aplicadas por empresas de Lima, este enfoque exploratorio será principalmente descriptivo.

De este modo, se busca recoger información sobre cómo las empresas de Lima gestionan la diversidad LGBT con el fin de conocer y describir el estado actual de cada caso analizado con el apoyo de una herramienta de diagnóstico elaborada por el Instituto Ethos y adaptada con el apoyo de expertos al contexto peruano.

### **2. Tipo de diseño metodológico**

Respecto al tipo de diseño metodológico, Ponce y Pasco (2015) sostienen que “existen diferentes formas de clasificar los diseños de investigación. Las más comunes basan sus distinciones en el enfoque, la estrategia general y el horizonte temporal de la investigación” (p. 45).

Se eligió llevar a cabo la investigación bajo un enfoque cualitativo en vez de uno cuantitativo debido a que no existen estudios previos sobre cómo las empresas gestionan la diversidad en el Perú para profundizar (Hernández et al., 2010); y debido a que es de interés expandir la poca información que existe en el medio. El enfoque cualitativo "proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista fresco, natural y completo de los fenómenos, así como flexibilidad" (Hernández et al., 2010, p. 20). Este enfoque es el más adecuado para este estudio, pues no se pretende generalizar de manera probabilística los hallazgos; mas lo que sí se pretende es comprender, en profundidad, el compromiso y las acciones de las empresas de Lima con características y circunstancias similares con el fin de encontrar tendencias en el comportamiento de las empresas en relación a la gestión de la diversidad LGBT. Para poder conocer las similitudes y diferencias en las políticas y prácticas que estas aplican se recurre al estudio de casos múltiple, como estrategia general de la investigación.

El estudio de caso múltiple consiste en "identificar fenómenos recurrentes mediante un determinado número de situaciones; tras haber observado y analizado cada situación por sí misma, se comparan los resultados obtenidos para destacar los procesos recurrentes" (Mucchielli, 2001, p. 104). Es decir, a diferencia del estudio de un solo caso, este método en lugar de profundizar en la experiencia de un único caso, compara y contrasta la experiencia de los distintos casos estudiados con el fin de encontrar patrones, similitudes y diferencias. Este método permite contar con una diversidad de experiencias. Es así que el presente estudio busca conocer el estado actual de la gestión de la diversidad LGBT en empresas de Lima a través del recojo y comparación de las experiencias de tres casos de estudio, referentes en temas de diversidad en el contexto peruano.

La investigación se lleva a cabo tomando en cuenta la gestión de la diversidad LGBT de los casos de estudio en un momento determinado: el año 2017; por lo que se está hablando de una investigación de tipo transversal (Hernández et al., 2010).

### **3. Tipo de muestra**

El siguiente paso fue determinar la muestra de aquellos actores, documentos u organizaciones que proporcionarán la información necesaria para lograr los objetivos de la investigación (Pasco & Ponce, 2015). De esta forma, esta tesis está constituida por dos unidades de análisis: los expertos y las empresas de estudio. Dentro de las empresas, las unidades de observación necesarias fueron: encargados de la gestión de la diversidad LGBT, colaboradores y documentos. En cada caso, se ha elegido una muestra bajo criterios establecidos por el equipo de investigación que atienden a los objetivos y características del estudio, los cuales se detallan a continuación.



### 3.1. Expertos

Debido a que se está abordando un tema relativamente nuevo, es necesario recoger las perspectivas de expertos en el tema. El objetivo de esta unidad de análisis fue obtener una mayor aproximación al tema en el contexto peruano que permitió mejorar el planteamiento del problema y validar las herramientas metodológicas definidas; así como seleccionar las variables de la investigación. Para el muestreo de esta unidad de análisis, se aplicó una estrategia mixta: muestreo por conveniencia y muestreo en cadena, siendo que se elaboró una relación de personas con mucha experiencia y/o reconocida en temas relacionados a los derechos LGBT en el ámbito laboral y se les invitó a una entrevista a profundidad a aquellas a quienes teníamos acceso. Luego de efectuada la entrevista, los expertos sugirieron a otros expertos en el tema, a quienes finalmente también se les entrevistó. La relación de expertos sobre diversidad, LGBT y gestión de la diversidad en Perú que hemos entrevistado se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 3: Relación de expertos en el tema LGBT en el ámbito empresarial entrevistados**

Nombre	Cargo	Fecha
Cristina Valega	Coordinadora del ranking Aequales	09/10/2017
Gabriel de la Cruz Soler	Director General de la ONG “Presente”	06/10/2017
Manuel Forno	Ex presidente del MHOL. Miembro del centro de investigación interdisciplinaria en sexualidad, sida y sociedad de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.	14/08/2017
Dante Ponce de León	Comisionado de la Adjuntía para los derechos humanos y las personas con discapacidad de la Defensoría del Pueblo	08/02/2017

Previamente a la selección de los expertos entrevistados, se elaboró un mapeo para identificar a aquellas personas que investiguen o trabajen actual o anteriormente en temas relacionados a los derechos LGBT en el ámbito laboral. Para la definición de las variables de la investigación, que se explicará líneas adelante, se ha considerado la opinión de los tres primeros expertos de la tabla mostrada, debido a que conocen más sobre el nivel de desarrollo del tema estudiado en el ámbito laboral, lo cual ha permitido que podamos priorizar las variables aplicables al contexto peruano.

### 3.2. Empresas

Para la selección de las empresas a estudiar, se optó por una muestra de caso múltiple diversa, siendo que los casos seleccionados corresponden a diferentes sectores económicos. De esta manera, se busca describir las diferentes prácticas que surgen en cada empresa e identificar las semejanzas y particularidades de cada proceso de gestión de la diversidad LGBT. Asimismo, se procura que los casos sean referentes con características y bajo condiciones semejantes. De acuerdo con esto, las empresas estudiadas cuentan con un perfil basado en los criterios presentados a continuación.

- Empresas con operaciones en Lima Metropolitana.
- Empresas con presencia en el ranking PAR de equidad de género en las organizaciones, promovido por Aequales y la Organización Internacional de Mujeres en Negocios (OWIT) en el periodo 2014 – 2016 (ver Anexo H).
- Empresas con presencia en por lo menos uno de los siguientes rankings: Ranking Great Place to Work (GPTW) (ver Anexo I) o ranking Merco Talento en el periodo 2014 – 2016 (ver Anexo J).

En el Anexo K, se presenta una breve reseña sobre las instituciones que desarrollan estos rankings y la metodología que aplicaron para la elaboración de estos. A continuación, se explicará las razones de su elección.

- Ranking de Equidad de Género en las Organizaciones: se priorizó a este ranking debido a que lista a las empresas en función al nivel de desarrollo de su gestión de la diversidad en el ámbito de la diversidad de género; y esto da un indicio de que la empresa es consciente y podría aplicar ciertas prácticas de gestión de la diversidad LGBT.
- Ranking Great Place to Work: se eligió a este ranking por su reputación y porque la presencia de una empresa en este ranking muestra que se trata de una empresa que emplea prácticas modernas de Recursos Humanos.
- Ranking Merco Talento: se seleccionó este ranking, debido a que la presencia de una empresa en este ranking muestra que son empresas reconocidas y valoradas por los talentos del mercado laboral; y que probablemente cuenten con mejores prácticas de atracción y retención del talento.

Luego de identificar y elaborar una relación de las empresas que cumplían con este perfil (ver Anexo L), se aplicó el muestreo por conveniencia para a través de contactos acceder a personas clave dentro de estas organizaciones, siendo elegidas aquellas empresas con las cuales se tuvo mayor accesibilidad. En cuanto al número de casos, se ha definido estudiar 3 empresas ya que, en línea con el objetivo de la investigación, se busca profundizar en cada caso. En la siguiente tabla se pueden apreciar la relación de empresas con las cuales se ha trabajado en la investigación.

**Tabla 4: Relación de las empresas de estudio**

Empresa	Sector	Ranking 2016		
		Aequales	GPTW	Merco Talento
IBM	Tecnología	09*	13	26
Atento	Call center	06	03	89
Scotiabank	Banca	08	05	08

Adaptado de ranking Aequales (2016), ranking Great Place to work (2016) y ranking Merco Talento (2016).

Nota: (\*) Ranking Aequales del 2015.

Para conocer las políticas y prácticas de gestión de la diversidad LGBT que aplican los casos de estudio, se consideró conveniente recoger información de tres fuentes de información: los documentos empresariales, encargados de gestionar la diversidad LGBT en las empresas y los colaboradores.

### **3.2.1. Documentos de las empresas seleccionadas**

La revisión de documentos permite conocer cuáles son las políticas y prácticas que la empresa comunica interna y externamente a través de sus documentos y páginas web oficiales. De esta población, siguiendo la estrategia muestral de segmentación, se han clasificado estos documentos en grupos de acuerdo a su naturaleza; y, finalmente, de cada grupo se eligió una muestra (Pasco & Ponce, 2015). En la tabla 5, se muestra la relación de los documentos revisados.

Hernández et al. (2010) sugiere que los documentos, de los cuales se puede obtener información, se pueden agrupar en 2 tipos: individuales y grupales. Dentro de los grupales encontramos a los materiales audiovisuales grupales como páginas web y rankings. Asimismo, dentro de los documentos organizacionales encontramos a los siguientes:

Memorandos, reportes, planes, evaluaciones, cartas, mensajes en los medios de comunicación colectiva (comunicados de prensa, anuncios, y otros), fotografías, publicaciones internas (boletines, revistas, etc.), avisos y otros. Aunque algunos son

producidos por una persona, incumben o afectan a toda la institución (Hernández et al., 2010, p. 434).

**Tabla 5: Relación de documentos empresariales revisados**

Documentos	IBM	Atento	Scotiabank
Memoria anual	-	✓	✓
Informe de sostenibilidad	✓	✓	✓
Código de ética / conducta	✓	✓	✓
Reglamento de trabajo interno	✓	-	-
Políticas de diversidad	✓	-	-
Página web, redes sociales	✓	✓	✓
Noticias relacionadas	✓	✓	✓

✓: documento revisado

Nota: (\*) Para los casos de la Memoria Anual, Informe de sostenibilidad, Código de ética/conducta, reglamento de trabajo interno y política de diversidad; cada empresa la denomina de manera diferente.

### **3.2.2. Encargados de la gestión de la diversidad en las empresas seleccionadas**

Gabriel de la Cruz Soler, Director General de la ONG “Presente”, mencionó que el área encargada en una empresa de gestionar la diversidad, en caso haya una, depende de cada empresa. "En algunas empresas, las iniciativas pueden ser lideradas por el área de Responsabilidad Social; y, en otras, puede ser el área de Recursos Humanos, quien se encargue de liderar las iniciativas o velar su cumplimiento; tendrían que preguntar cómo es en cada caso en particular" (comunicación personal, 28 de setiembre, 2017). Por este motivo, se decidió entrevistar a líderes y gerentes que se encarguen de la planificación, ejecución y/o control del cumplimiento de las políticas y prácticas de gestión de la diversidad LGBT en sus respectivas empresas. Aplicando, de esa forma, la estrategia de “muestra de casos sumamente importantes” para el problema analizado, es decir, casos "que no podemos dejar fuera" (Hernández et al., 2010, p. 400).

En esta investigación no es posible prescindir de la perspectiva de los encargados del tema en la empresa, ya que por medio de ellos podemos conocer de primera mano cuál es el compromiso de la empresa con los derechos de las personas LGBT; y cuáles son las políticas y prácticas que vienen aplicando en la actualidad. En cuanto al tamaño de la muestra, es de por lo menos dos encargados por empresa. La relación de los encargados del tema en cada empresa se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla 6: Relación de encargados de la gestión de la diversidad LGBT en los casos de estudio**

Entrevistado	Cargo / Empresa
Paola Bulgarelli	SSA & Costa Rica Diversity Engagement Partner de IBM
Rodrigo Espinoza	Profesional de Recursos Humanos de IBM
Anabella Cordero	Gerente de Recursos Humanos de IBM Perú, Ecuador y Bolivia
Renzo Ibañez	Jefe de Comunicaciones e Imagen de Atento
María Alejandra Chirinos	Analista de Responsabilidad Social y Comunicación de Atento
Rosa María Chira	Subgerente de Liderazgo y Desempeño de Scotiabank
Rafael Delgado	Director de Marketing integrado y Responsabilidad Social Corporativa en Scotiabank

### **3.2.3. Colaboradores de las empresas seleccionadas**

El objetivo de entrevistar a colaboradores es conocer la gestión de la diversidad LGBT en las empresas desde la perspectiva de los sujetos; es decir, aquellos a quienes se dirigen estas políticas y prácticas. Con esto no solo se hace referencia a los colaboradores LGBT, sino también a los heterosexuales, ya que muchas de las políticas y prácticas se dirigen a los que no son LGBT con el objetivo de sensibilizar e informar, por ejemplo. El punto de vista de los colaboradores en general permite aproximarse a cómo son recibidas las políticas y prácticas de la empresa respecto a este tema. Para definir los elementos de la muestra, se seleccionó una muestra diversa, debido a que los colaboradores entrevistados cuentan con diferentes características según las siguientes dimensiones:

- Orientación sexual: Por lo menos un colaborador LGBT por empresa<sup>14</sup>.
- Tiempo en la empresa: Colaboradores que laboren en la empresa más de un año.

---

<sup>14</sup> Cabe resaltar que si bien es cierto el enfoque de la investigación está en el grupo LGBT, debido a una cultura aún conservadora en el país (Manuel Forno, comunicación personal, 18 de octubre, 2017) se encontró que las empresas no tenían conocimiento de la orientación sexual de sus empleados.

- Cargo: gerentes y/o jefes, analistas, operarios y practicantes

El tamaño de la muestra de esta unidad de observación no se definió a priori, sino que este se definió en el transcurso de la investigación cuando se produjo la denominada “saturación de categorías” (Neuman 2009 citado en Hernandez et al. 2010).

Elegir una muestra variada en este sentido, permite recoger diversas perspectivas, desde la mirada de cada tipo que compone este colectivo, del mismo fenómeno. En la siguiente tabla se puede observar la relación de los colaboradores entrevistados:

**Tabla 7: Relación de colaboradores entrevistados**

Entrevistado	Cargo
Pablo Manriquez	Practicante en IBM
Hugo Deudor	Analista de integración en IBM
Tiffany Martinez	Analista de servicios globales de tecnología en IBM
Juan Carlos García	Practicante de Finanzas en IBM
Evelyn Carbonera	Supervisora de televentas en Atento
Inés Narvasta	Formadora en Atento
Alberto Guerrero	Formador en Atento
Alicia Crisostomo	Asesora televentas en Atento
Grecia Pereyra	Asesora cobranzas en Atento - Segmento empresas
Erick Torres	Asesor televentas de Movistar en Atento
Gian Franco Condori	Asesor área técnica de Movistar en Atento
Luis Trujillo	Sub Gerente de negocios - Área Centro de Seguros en Scotiabank
Marilyn Lopez	Practicante de Banca Mayorista en Scotiabank - Área de soluciones de créditos
Kenny Dávila	Practicante de Servicios Fiduciarios en Scotiabank
Jhoselyn Ormeño	Practicante de Seguros en Scotiabank

#### **4. Proceso de Investigación**

Para la organización del estudio, se optó por elaborar un flujograma que permita mostrar de manera clara y estructurada las diversas etapas del proceso de investigación. Se comenzó con la inmersión inicial en el campo de estudio. Luego, se revisó literatura y se efectuaron entrevistas a varios expertos (ver Anexo M) con el objetivo de introducirse más en el tema; y así desarrollar un mejor planteamiento del problema y tema propuesto; así como, para ampliar los conceptos relacionados a la comunidad LGBT en el contexto limeño, la gestión de la diversidad y el contexto. En base a ello se determinó la metodología de investigación expuesta anteriormente.

Luego, para la definición de las variables de la investigación, se tomó la herramienta de diagnóstico del compromiso de las empresas con la promoción de los derechos LGBT elaborado por el Instituto Ethos (ver Anexo B.2) y adaptó al contexto peruano en base al criterio de tres expertos. A través de una escala de medición, se pidió a los expertos asignar un grado de importancia del 1 (poco importante) al 3 (muy importante) a cada uno de los 10 compromisos considerando su aplicabilidad en el contexto peruano (ver Anexo N), dando como resultado una herramienta de diagnóstico que incluye a las cinco variables más relevantes para el contexto peruano (ver Anexo C).

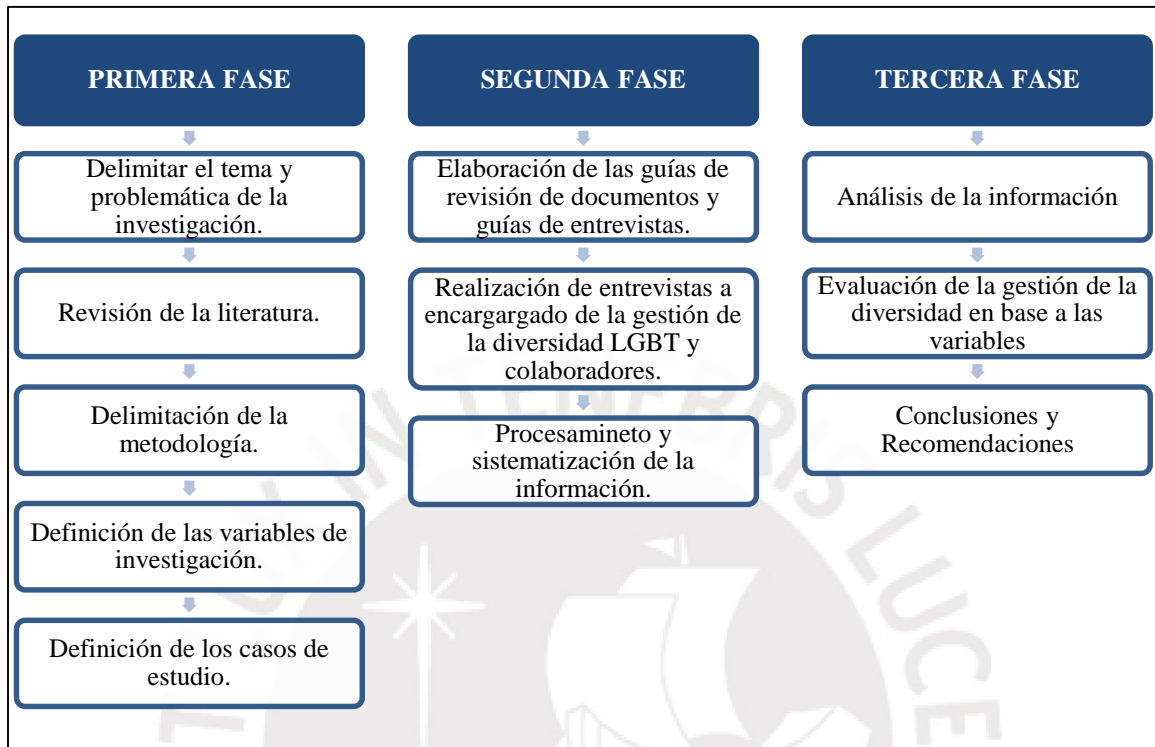
Posteriormente, aplicando los criterios de selección definidos, se revisaron los tres rankings mencionados anteriormente para armar una matriz de las organizaciones que cumplieran con el perfil definido; se elaboró una lista de potenciales “guardianes”, luego se prosiguió con el contacto y finalmente se seleccionaron los casos de estudio.

En una segunda fase, el objetivo fue conocer la gestión de la diversidad LGBT de los casos de estudio en base a las 5 variables de la herramienta de diagnóstico adaptada en la fase 1. Por ello, en base a estas variables, se diseñaron las guías de revisión documentaria (ver Anexo Ñ) y las guías de entrevistas para los dos actores involucrados en los casos de estudio: encargados de la gestión de la diversidad LGBT (ver Anexo O) y colaboradores (ver Anexo P). Primero, se inició el contacto y luego se efectuaron las entrevistas. Por último, se guardó y organizó la información recolectada.

En la tercera fase de investigación, primero, se transcribieron las entrevistas efectuadas (ver Anexo Q). Luego se procedió con la codificación manual de primer y segundo nivel (ver Anexo R), con lo cual se sistematizó la información recopilada en base a las variables preestablecidas por la herramienta de diagnóstico del Instituto Ethos, explicado en el capítulo anterior; y las que emergieron en el proceso de análisis. Después, se identificó similitudes y diferencias en cada una de las variables definidas, permitiendo así analizar en detalle cada uno de

los hallazgos. Por último, se extrajeron conclusiones sobre el tema estudiado. En la siguiente tabla, de forma clara y ordenada, se resume el proceso de investigación explicado.

**Figura 3: Proceso de Investigación**



## 5. Técnicas de recolección de información

Las técnicas utilizadas para la recolección de información en las dos unidades de análisis son las siguientes: revisión de documentos y entrevistas a profundidad.

### 5.1. Revisión de documentos

Se utilizó la técnica de revisión de documentos para abordar los documentos empresariales internos (reglamento interno, código de ética); y externos (memoria anual, Informe de Sostenibilidad o Responsabilidad Social); así como las páginas web y redes sociales oficiales; y noticias relacionadas a la gestión de la diversidad LGBT de nuestros casos de estudio. En base a esta información, se pudo tener una base de conocimiento sobre las políticas y prácticas que aplicaba la empresa y acudir a las entrevistas con los encargados con cierta información del tema. Como herramienta de registro de la información, utilizamos una guía de revisión documental (ver Anexo Ñ).

### 5.2. Entrevistas a profundidad

Se efectuaron entrevistas a profundidad a los dos grupos muestrales con la finalidad de recabar información de acuerdo a los objetivos de la investigación. Con ello, se pretende dar a



conocer las políticas y prácticas que aplican las empresas en el contexto limeño desde las perspectivas de los encargados de la gestión de la diversidad LGBT en las empresas, y colaboradores. Todas las entrevistas fueron semiestructuradas, debido a que por medio de este tipo de entrevista, se puede conocer de qué manera las empresas estudiadas cumplían con cada uno de los compromisos de la herramienta adaptada del Instituto Ethos; sin eliminar la flexibilidad necesaria que requieren las investigaciones de enfoque cualitativo (Grinnell & Unrau 2007 citado en Hernández et al. 2010).

Como herramienta de recolección de datos, se usó la guía de entrevista. Hernández et al. (2010), la cual sugiere que “para diseñar la guía de tópicos de una entrevista cualitativa semiestructurada es necesario tomar en cuenta aspectos prácticos, éticos y teóricos” (p. 424); cuya finalidad es obtener la información necesaria para comprender de manera completa y profunda el fenómeno del estudio; a la vez que debe captar y mantener la atención y motivación del participante; y, finalmente, siendo consciente de las implicancias que tendría que el participante hable sobre ciertos temas. No existe una única forma de diseñar la guía, siempre y cuando se tengan en mente dichos aspectos; y la cantidad de preguntas está relacionada con la extensión que se busca en las respuestas (Hernández et al., 2010).

Para el registro de la información, se utilizó una grabadora de audio; y para garantizar la transparencia de la investigación, se hizo firmar a los participantes un consentimiento informado (ver Anexo S) para el uso y publicación de lo obtenido de estas entrevistas.

### ***5.2.1. Entrevista a expertos***

En la primera etapa de la investigación, se efectuaron entrevistas semiestructuradas a expertos en el tema. La estructura de la entrevista para expertos, se puede observar en el Anexo M.

### ***5.2.2. Entrevista a encargados de la gestión de la diversidad LGBT***

En la segunda etapa, se entrevistó a los encargados de la gestión de la diversidad LGBT por los motivos que se explicó anteriormente. Respecto a la estructura de la guía de entrevista aplicada a los encargados y colaboradores, se pretende conocer las políticas y prácticas relacionadas a gestión de la diversidad LGBT que perciben en la empresa, para posteriormente evaluar el estado actual de la gestión de la diversidad de cada una de las empresas estudiadas en base a la herramienta de diagnóstico mencionada líneas arriba.

Asimismo, al ser una de las partes clave de la investigación, para garantizar que la guía de entrevista tiene un adecuado diseño se realizó una prueba piloto antes de comenzar con las entrevistas oficiales.

### **5.2.3. Entrevista a colaboradores**

Posteriormente, se entrevistó a los colaboradores heterosexuales y de la comunidad LGBT de los casos de estudio. Esto permitió la triangulación de la información, esto es, el uso de diferentes técnicas de recolección de datos o fuentes de información dentro de un estudio con el fin de asegurar que los datos revelen lo que uno piensa que está revelando (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Asimismo, al ser otra de las partes clave de la investigación, para garantizar que la guía de entrevista tenga un adecuado diseño se realizó una prueba piloto antes de iniciar con las entrevistas oficiales.

## **6. Estrategia de análisis**

En las investigaciones cualitativas, la recolección y análisis de información se desarrollan prácticamente en paralelo; sin embargo, se debe tener presente el problema de la investigación y los objetivos que se buscan cumplir (Hernández et al., 2010).

A continuación, se presenta el proceso de análisis que pasaron los datos cualitativos que se obtuvieron en las etapas previas. Se entiende al análisis de datos como el proceso en el que se reciben datos no estructurados, se estructuran e interpretan para obtener resultados sobre la investigación (Hernández et al., 2010).

Por ello, después de obtener la información cualitativa se procedió a organizarla según el tipo de herramienta de recolección utilizada y el tipo de fuente de información. Por su parte, las grabaciones de las entrevistas fueron transcritas (ver Anexo Q) para una mejor manipulación de los datos (Hernández et al., 2010).

Posteriormente, se procedió con el proceso de codificación manual de la información recopilada de las entrevistas y de la revisión documental mediante un proceso de codificación de dos niveles (ver Anexo R), en el que se establecieron a priori las variables a analizar en base a los objetivos de la investigación; estas variables se tomaron en cuenta para la elaboración de las guías de entrevista y son producto de la adaptación de la herramienta del Instituto Ethos en base al criterio de los expertos. Sin embargo, en el proceso de codificación de primer nivel surgieron algunas variables que no habíamos contemplado en las guías de entrevista. En este proceso, el encargado de la codificación fue diferente al que efectuó la entrevista para elevar la objetividad del análisis. Las variables específicas de análisis resultantes de la codificación de primer nivel se presentan en la siguiente tabla, cuyas definiciones han sido expuestas en el marco teórico.

**Tabla 8: Variables de análisis resultantes**

Variable general	Definición	Variable específica	Definición
<b>Antecedentes de la gestión de la diversidad LGBT</b>	Antecedentes de la implementación de iniciativas pro LGBT en el Perú	Contexto peruano	Relación de la cultura nacional y los ámbitos de la gestión de la diversidad
		Ámbitos de la gestión de la diversidad implementados	Tipos de diversidad que aborda la empresa
<b>Políticas y Prácticas de gestión de la diversidad LGBT</b>	Políticas e iniciativas que la empresa implementa con el objetivo de promover los derechos de las personas LGBT	Compromiso de la Presidencia y ejecutivos	Prácticas que muestren que la presidencia y ejecutivos respetan y promueven los derechos LGBT
		Igualdad de oportunidades y trato justo para las personas LGBT	Prácticas para la promoción de igualdad de oportunidades y el trato justo hacia las personas LGBT en los
		Ambiente de trabajo respetuoso y seguro	Prácticas que promueven un ambiente respetuoso, seguro y sensible para las personas LGBT.
		Sensibilización y educación para respetar los derechos LGBT	Prácticas de sensibilización y educación de los colaboradores para respetar los derechos de las personas LGBT
		Respeto de los derechos LGBT en comunicación y marketing	Prácticas que evitan la discriminación e incluyen mensajes positivos en la comunicación y marketing de la empresa
		Cultura organizacional	Aspectos de la cultura empresarial que apoyan a la diversidad
		Asignación de la responsabilidad de la gestión de la diversidad LGBT	La estrategia que utiliza la empresa para asignar la responsabilidad
		<b>Beneficios de gestionar la diversidad LGBT</b>	Beneficios percibidos de implementar la gestión de la diversidad LGBT
Beneficios individuales	Beneficios percibidos para los colaboradores LGBT de implementar la gestión de la diversidad LGBT		

Posteriormente, se procedió con la codificación de segundo nivel (ver Anexo R), a través de la cual, dentro de cada variable específica, se identificó temas o patrones mediante la agrupación de información de diversos tipos de fuentes y la identificación de relaciones entre

estas. (Hernández et al., 2010). Seguidamente, se realizó el proceso de sistematización y agrupamiento de la información en matrices de forma manual. Finalmente, con los datos organizados de tal manera que permitiese la comparación de los casos de estudio respecto a cada variable específica, se procedió con la interpretación y presentación de los resultados, culminando esta etapa con una reflexión final de los hallazgos encontrados (Hernández et al., 2010).



## CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los resultados de la investigación, los cuales buscan alcanzar los objetivos propuestos en el primer capítulo. En primer lugar, se busca identificar los antecedentes de la implementación de la gestión de la diversidad LGBT en IBM, Atento y Scotiabank, nuestros casos de estudio. En segundo lugar, describir las principales políticas y prácticas de la gestión de la diversidad LGBT en estas empresas. Por último, identificar los beneficios percibidos de la gestión de la diversidad LGBT para los casos de estudio. Asimismo, se recuerda que los resultados presentados parten de una codificación manual de la información en base a las variables de análisis previamente identificadas (ver Tabla 8).

### 1. Antecedentes de la gestión de la diversidad LGBT

Este punto trata de exponer cómo las empresas han llegado a implementar la gestión de la diversidad LGBT. Algunos factores que influyen al iniciar la gestión de la diversidad LGBT son la cultura del país —contexto— en la que opera la empresa y el grado de desarrollo de las políticas de diversidad (Hidalgo & Campos, 2017).

#### 1.1. Contexto

Según Hofstede (2018), el Perú, país donde se sitúan los casos de estudio, ha obtenido estos puntajes en las siguientes dimensiones culturales:

- Evitación de incertidumbre: puntaje de 87.
- Distancia de poder: puntaje de 64.
- Individualismo: puntaje de 16.
- Orientación de largo plazo: puntaje de 25.
- Masculinidad: puntaje de 42.

Tenemos el más alto puntaje en la dimensión: Evitación de incertidumbre, ya que uno de los factores que explica tal puntuación es la represión de minorías (ver Anexo D), como lo son las personas LGBT. Como se mencionó en el marco contextual, estas personas viven en un contexto de exclusión y discriminación, siendo víctimas de agresiones físicas, verbales, asesinatos, entre otros y no cuentan con un marco normativo nacional desarrollado que vele por su protección (ver Anexo A) (DP, 2016). Por ello, al ser personas en estado de vulnerabilidad, reciben ayuda de algunas organizaciones gubernamentales, sin fines de lucro y de organizaciones privadas en nuestro país.

Parte de estas organizaciones que apoyan a los LGBT son las empresas de estudio: IBM, Atento y Scotiabank, debido a que gestionan la diversidad LGBT internamente. Cabe resaltar que estas empresas gestionan, incluso, más diversidades en otros países, aún no atendidas en nuestro país. Así, por ejemplo, según su Informe de Responsabilidad Corporativa de 2015, IBM gestiona en total trece tipos de diversidades en 45 países (IBM, 2015):

- Asiáticos.
- Negros.
- Transcultural.
- Transgeneracional.
- Hispanos.
- LGBT.
- Hombres.
- Americanos Nativos.
- Nuevas contrataciones.
- Personas con discapacidad.
- Veteranos.
- Mujeres.
- Integración trabajo-vida.

"En Perú específicamente tenemos personas con discapacidad, LGBT y tenemos 'mujeres'. De los otros dos focos restantes [Cultura y Equilibrio Trabajo - Vida], no tenemos en Perú, pero sí tenemos en la región" (Anabella Cordero, comunicación personal, 8 de noviembre, 2017).

Por otro lado, Scotiabank tiene once diversidades gestionadas en sus sedes alrededor del mundo (Scotiabank, s.f):

- Red Aborigen de Scotiabank.
- Red del Caribe Scotiabank.
- Foro bancario de China.
- Alianza Diversa Scotiabank.
- Alianza Intercultural Scotiabank.

- HOLA Scotiabank.
- Alianza Scotiabank para la Salud Mental.
- Orgullo de Scotiabank.
- Alianza del sur de Asia de Scotiabank.
- Mujeres de Scotiabank.
- Profesional joven de Scotiabank.

En síntesis, el nivel del desarrollo de la gestión de la diversidad de las empresas estudiadas en el Perú no se encuentre tan avanzado como en otros países de la región y del mundo, debido posiblemente al contexto cultural del Perú, en el cual se evidencian diversos actos discriminatorios hacia las personas LGBT y no cuenta con un adecuado marco normativo que garantice la protección estas personas.

## **1.2. Ámbitos de la gestión de la diversidad implementados**

Como se mencionó en el marco teórico, existe una amplia variedad de diversidad –visible e invisible- que se puede gestionar en las empresas (IEGD, sf). Para gestionar la variable de diversidad sexual, previamente las empresas deberían desarrollar políticas de diversidad y similares de forma madura, extendida y reconocida, interna y externamente (Hidalgo & Campos, 2017).

Con la presente investigación, se ha identificado que los tres casos de estudio han desarrollado diversos ámbitos de la gestión de la diversidad antes de implementar la gestión de la diversidad LGBT en su sede de Perú. Al compararlas, se encontró una fuerte relación entre los ámbitos de la gestión implementados previamente y el contexto en el que se encuentran, ya que cuentan con políticas y prácticas más desarrolladas hacia las personas con discapacidad y mujeres, quienes son reconocidas como grupos vulnerables en nuestra sociedad y cuentan con un marco normativo de protección más desarrollado que el de los LGBT. En consecuencia, por estas diversidades gestionadas, estas empresas han recibido premios y reconocimientos.

En el caso de IBM Perú, se gestionan gran variedad de diversidades. A continuación, estos son sus cinco pilares de diversidad:

- Personas con discapacidad
- Mujer

- Equilibrio Trabajo - Vida<sup>15</sup>
- Cultura
- LGBT

Dentro de sus mejores prácticas, se encuentran los “Talleres de Liderazgo Femenino”, en los que se identifican las barreras existentes para mujeres profesionales- estereotipos y prejuicios- y se analizan maneras de enfrentarlos; y el Programa “WellnessAdvisor”, por medio del cual se brinda asistencia y asesoría en temas como psicología, finanzas y derecho laboral a colaboradores y familiares directos (Great Place To Work [GPTW], 2017). En consecuencia, IBM ha llegado a ocupar el noveno puesto en el ranking PAR<sup>16</sup> 2016, organizado por la empresa social Aequales, el cual evalúa la equidad de género en las empresas. También, ocupa el puesto 16 en el ranking Great Place to Work (GPTW) 2017, dentro de las mejores empresas para trabajar con más de mil colaboradores. Asimismo, fue finalista en las categorías de “Capacitación y desarrollo” y “Responsabilidad Social Participativa” de los Premios Especiales 2017 de GPTW.

En cuanto a la empresa Atento, se encuentran prácticas y políticas dirigidas a las mujeres, personas con discapacidad, diversidad de edades y culturales. En el caso de las mujeres, celebran el “Día de la mujer” y “Día de la No Violencia a la Mujer”, por medio de ello demuestran su compromiso con visibilizar la imagen de la mujer en la empresa. Una de sus buenas prácticas es el “Transporte Especial”, el cual consiste en brindar transporte a madres gestantes y personas con alguna discapacidad (GPTW, 2017). Como resultado, esta empresa ocupa el sexto puesto en el ranking PAR 2017. Por otro parte, ocupa el cuarto lugar en el ranking GPTW 2017, en empresas para trabajar con más de 1000 colaboradores. Además, recibió el Premio Especial 2017 “Excelencia en Trato Justo y Equitativo”, ya que en Atento destaca su trato equitativo al brindar a todos las mismas oportunidades y beneficios (GPTW, 2017).

Por último, la empresa Scotiabank tiene políticas dirigidas a las personas con discapacidad y mujeres. Ambas gestiones han permitido que esta empresa se encuentre iniciando la implementación de sus políticas y prácticas para los LGBT.

---

<sup>15</sup> Este pilar tiene como objetivo generar una cultura de flexibilidad y al cuidado de los dependientes en IBM (IBM, 2017).

<sup>16</sup> Este ranking es sobre la equidad de género en las empresas privadas y públicas. Fue realizado por la empresa social Aequales, en conjunto con la Cámara Oficial de Comercio Española, OWIT Perú y Perú 2021 (Villar, 19 de julio de 2017).



“Las empresas que comienzan a gestionar la diversidad de género y que ya tienen, está trabajado o mejor implementado ya entran con lo que es LGBT. Es como el camino para” (Rosa María, comunicación personal, 16 de octubre, 2017).

Además, en su Informe de Responsabilidad Social Corporativa (2014), muestran sus "indicadores de diversidad", respecto al género y edad de los empleados (ver Anexo T). Estos son considerados para enfocar sus programas, proyectos y acciones. Podemos destacar las “Jornadas Globales de Inclusión”, práctica cuyo objetivo es motivar la reflexión entre colaboradores sobre la importancia de vivir en una cultura de equidad y aceptación de la diversidad en las personas (GPTW, 2017). Por todo esto, esta empresa ha llegado a ocupar el octavo puesto en el ranking PAR 2017. Así mismo, ocupa el séptimo puesto en el GPTW 2017, dentro de las empresas con más de mil colaboradores.

Como se puede ver, los tres casos de estudio cuentan con un alto grado de desarrollo de su gestión de la diversidad enfocada en los grupos de mujeres y personas con discapacidad, reconocido por diversos rankings; lo cual, ellos afirman que, es la base que da pie a abordar la gestión de la diversidad LGBT en las empresas.

## **2. Gestión de la diversidad LGBT**

Se pudo identificar que la herramienta de diagnóstico de la gestión de la diversidad LGBT propuesta por el Instituto Ethos es muy útil para el diagnóstico del nivel de desarrollo de esta gestión en las empresas. Se afirma esto pues, la gran mayoría de las políticas y prácticas propuestas por el Instituto Ethos a través de sus indicadores de acción fueron de mucha utilidad para clasificar y organizar las encontradas en las empresas estudiadas; sin embargo, se encontró que esta herramienta no contemplaba dos aspectos que la literatura y los casos de estudio sí consideran importante a la hora de abordar la gestión de la diversidad sexual en las empresas: el rol de la cultura organizacional y la asignación de la responsabilidad de la gestión de la diversidad.

### **2.1. Políticas y prácticas de la gestión de la diversidad LGBT**

El Instituto Ethos, como ya se explicó, sugiere una herramienta de diagnóstico que está conformada por 10 compromisos y sus indicadores de acción; estos indicadores constituyen una serie de políticas y prácticas que las empresas podrían implementar para cumplir cada compromiso. Asimismo, cada compromiso pretende abordar un aspecto clave de la gestión de la diversidad LGBT; buscando específicamente la garantía y promoción de los derechos de las personas LGBT en las empresas, tales como el acceso al trabajo digno, desarrollo profesional, respeto y libertad de expresión de identidad u orientación sexual.

A continuación, se describirán las políticas y prácticas que se han encontrado en las empresas estudiadas en base al marco de referencia propuesto por el Instituto Ethos (ver Anexo B.2) y adaptado al contexto peruano (ver Anexo C). Es decir, las políticas y prácticas encontradas han sido clasificadas y ordenadas tomando como guía a los compromisos, y sus respectivos indicadores de acción, propuestos por el Instituto Ethos (2014). Con la finalidad de resumir los argumentos expresados, se presentan dos cuadros resumen al final de cada subcapítulo. En el primero, se muestra una matriz de análisis que vincula data, teoría e interpretación, la cual favorece la comprensión del proceso interpretativo ejecutado. En el segundo cuadro, en base a la herramienta propuesta por el Instituto Ethos, se muestra una tabla sobre los indicadores de acción identificados en los casos de estudio.

### ***2.1.1. Compromiso de la Presidencia y ejecutivos***

Gilbert, Stead e Ivancevich (1999) mencionan que la gestión que solo ejecuta acciones afirmativas o campañas que promueven los derechos de las minorías por moda, no proveerá el liderazgo ni el soporte necesario para una gestión de la diversidad exitosa. Es así que, en los tres casos analizados, se ha observado que las iniciativas en favor de gestionar la diversidad por orientación sexual de sus empresas no constituyen casos aislados, sino más bien tienen soporte en el compromiso de la alta gerencia. Este compromiso se ha podido evidenciar en los casos de estudio a través de prácticas como abordar el tema en las declaraciones orales y documentos empresariales; la inclusión del tema en políticas de la compañía; la participación de líderes de la empresa en iniciativas internas y corporativas pro LGBT; y la construcción de alianzas con otras organizaciones que promueven los derechos de las personas LGBT en el ámbito laboral. En los tres casos estudiados, existen similitudes y diferencias respecto a cómo expresan su compromiso.

#### *a. Abordar el tema en declaraciones orales y documentos empresariales*

Un indicador del compromiso de la alta gerencia con el respeto y promoción de los derechos LGBT es abordar el tema a través de declaraciones orales y documentos empresariales, según el Instituto Ethos (2014). Se ha encontrado que la alta gerencia de los casos de estudio, efectivamente, ha abordado el tema<sup>17</sup> utilizando diversos mecanismos para dirigirse a sus *stakeholders*, con especial énfasis en sus colaboradores. Las tres empresas han incluido el tema en documentos empresariales como el Informe de Responsabilidad Social y el código de conducta, pero solo la alta gerencia de IBM y Scotiabank ha abordado el tema a través de declaraciones orales.

---

<sup>17</sup> Su valoración y compromiso con los derechos LGBT; y las acciones que puede llevar a cabo, desde de la empresa, para garantizar y promover tales derechos.

Respecto al trato del tema en declaraciones orales y escritas, la empresa cuyos líderes se pronuncian más al respecto es IBM. La CEO de IBM global hace unos meses se pronunció a través de una carta a los colaboradores de IBM de todo el mundo sobre por qué en IBM la diversidad era importante, dentro de ella específicamente tocaban el tema de diversidad por orientación sexual. En IBM Perú, los líderes de la empresa no son la excepción.

“Hace unos meses, nuestro gerente general [de IBM Perú] salió [en un programa de noticias] hablando sobre una política y ambiente diverso en IBM; también, nuestra gerente de Recursos Humanos, Anabella, salió hablando de la diversidad LGBT en la empresa en Panorama. En todos los medios que podamos siempre tratamos de resaltar esa característica de IBM, creo que es parte de nuestro sello, es parte de lo que nos sentimos orgullosos, es parte de lo que nos diferencia de muchas empresas” (Rodrigo Espinoza, comunicación personal, 02 de noviembre, 2017).

Por otro lado, los miembros de la alta gerencia de Atento Perú no se han pronunciado de manera oral o escrita ante sus *stakeholders* sobre la gestión de la diversidad LGBT específicamente en su compañía, según las fuentes de información consultadas. En el caso de Scotiabank, uno de primeros pronunciamientos oficiales respecto al tema se dio recientemente, el 04 de diciembre del 2017, en el lanzamiento oficial de la promoción de la diversidad LGBT en Scotiabank (ver Anexo U), en el que estuvieron presentes el CEO de Scotiabank Perú, líderes de la gestión de la diversidad LGBT del banco y otros altos ejecutivos respaldando el evento.

Vamos hacer una campaña con lanzamiento interno con todos los líderes del banco el 4 de diciembre. Va haber un panel liderado por el gerente general que va hacer moderador, de hecho yo voy hacer parte y también Elvia Castilla, quien es la cabeza del comité de inclusión e incluso estamos invitando a un personal desde México para que venga a dar su testimonio y su experiencia; así como incluso estamos llamando gente de afuera como Anabella Cordero de IBM para que pueda contar su testimonio (Rafael Delgado, comunicación personal, 28 de noviembre, 2017).

Por otro lado, se ha encontrado que las empresas estudiadas han incluido el tema en sus documentos empresariales como el Informe de Responsabilidad Social Corporativa<sup>18</sup> y en el código de conducta. En líneas generales, se ha encontrado que, en el primero, las empresas suelen comunicar, por un lado, sus valores y principios empresariales, su valoración de la diversidad, sus compromisos con la no discriminación y la inclusión de grupos vulnerables, las acciones que realiza la empresa y sus avances como sus alianzas y/o adherencia al Pacto Mundial. Si bien, en

---

<sup>18</sup> Scotiabank denomina a su informe como Informe de Responsabilidad Social Corporativa; mientras que IBM como Reporte de Responsabilidad Corporativa; y Atento como Memoria de Sostenibilidad.

estos informes se aborda el tema de la diversidad en general, se hace la aclaración que se está considerando a la variable sexual. En sus códigos de conducta, las empresas estudiadas han declarado que la discriminación por motivos de identidad de género y orientación sexual está prohibida.

*b. Políticas corporativas de diversidad*

Según Marchant y Del Río (2008), para una efectiva gestión de la diversidad es fundamental tener en consideración el alineamiento estratégico, liderado por la alta dirección, que se debe traducir en valores y políticas que fortalezcan la diversidad. Las tres empresas estudiadas cuentan con una política corporativa de diversidad e/o inclusión. Esto evidencia que la gestión de la diversidad en los casos estudiados es un compromiso corporativo. Estas políticas se apoyan en los valores y principios de las empresas que ya se mencionaron.

En los casos estudiados, las políticas provienen de la matriz y estas al ser corporativas se aplican a todas las empresas del mundo. En IBM y Scotiabank, las políticas se adaptan al Perú; mientras que Atento, se rige bajo la política corporativa; y más bien considerando el contexto peruano, los líderes deciden qué acciones e iniciativas ejecutar. De las entrevistas realizadas pudimos identificar que en Perú, IBM y Atento vienen implementando estas políticas desde hace años; mientras que en Scotiabank, la política de inclusión adaptada recién se terminó de elaborar y presentar en diciembre del 2017.

IBM cuenta con una política corporativa de diversidad e inclusión con “el fin de derribar barreras, sensibilizar y comprender las diferencias en el ambiente de trabajo” (informe diversidad. IBM, 2015). Las políticas diseñadas en IBM Perú específicamente se han enfocado en cuatro pilares: iniciativas de género, LGBT, personas con discapacidades y *work and life balance*. LGBT busca crear un ambiente de trabajo que permita a los empleados ser ellos mismos y ser abiertos acerca de su identidad, garantizando que cada uno de ellos desarrollará su potencial. Según el informe de diversidad, cada uno de estos programas busca celebrar la diversidad de los empleados, buscando apoyar a cada uno para lograr ser exitoso, captando al mejor talento y proporcionando un ambiente de trabajo que le permita a cada IBMer ser él o ella misma (IBM, 2015).

Por otro lado, Atento cuenta con una política corporativa de diversidad e inclusión que la comparten todos los Atentos del mundo — presentes en 12 países —. En Atento Perú, no se adaptan las políticas de diversidad e inclusión al país; sino más bien consideran a la política mencionada como un marco de actuación, sobre el cual, los líderes de cada país deciden las iniciativas que se implementarán considerando el entorno y contexto en el que se desenvuelven, tal como explica María Alejandra (comunicación personal, 04 de octubre, 2017). En esta política, la empresa plasma su compromiso con un ambiente diverso a través de promover su bienestar,

pues considera a la diversidad como componente fundamental de su estrategia de negocio (Atento, 2016).

Si bien Scotiabank Canadá vienen aplicando su política de inclusión desde hace varios años; Scotiabank Perú, por su parte, recién presentó oficialmente su política de inclusión en el mes de diciembre del 2017. Scotiabank resalta su valoración y compromiso con la diversidad sexual en su Informe de Responsabilidad Social Corporativa (2016a): “un entorno diverso e inclusivo permite que los colaboradores alcancen su pleno potencial. Nos esforzamos por respetar y estimar a todas las personas y aceptamos las similitudes y diferencias, independientemente de la etnicidad, género u orientación sexual”.

Es interesante encontrar que las tres empresas de estudio son transnacionales, ya que esto es una evidencia de lo que mencionan las estadísticas presentadas por Aequales, sobre que las políticas de diversidad existían más en empresas transnacionales que nacionales (María Chirinos, comunicación personal, 04 de octubre, 2017).

Las políticas mencionadas, al ser corporativas no solo se aplican a todas las empresas-corporativas o adaptadas-, sino que también se aplican de modo transversal. Es decir, no se trata de una política de recursos humanos o de responsabilidad social aislada, sino más bien se aplica a todas las áreas de la empresa que pudieran estar involucradas. Esto, según Marquis (2008), es lo adecuado, ya que la investigación sugiere que para ser eficaz, las prácticas de diversidad deben implementarse en todos los niveles y en todos los aspectos de la organización.

*c. Participación de líderes de la empresa en iniciativas internas y corporativas pro LGBT*

Loden (1996) dice que las declaraciones retóricas que defienden la diversidad no lo harán por sí mismas motivar el cambio; amplía que la participación de los ejecutivos en la implementación de los programas de diversidad es necesaria para ayudar a difundir los principios de diversidad en toda la organización y en las actitudes de los empleados. Definitivamente, esta participación requiere tiempo y energía por parte de líderes superiores; sin embargo, señala, que es la señal más significativa de que la diversidad es una prioridad en una organización. Es así que, el Instituto Ethos (2014) sugiere la participación de los líderes en iniciativas internas pro LGBT a modo de mostrar su compromiso con los derechos de este segmento.

En IBM y Scotiabank, se ha podido evidenciar la participación de sus líderes en iniciativas pro LGBT promovidas por diversas áreas de la empresa, mientras en Atento Perú, no se encontró evidencia alguna. Según Anabella Cordero, gerente de Recursos Humanos de IBM Perú, Ecuador

y Bolivia (comunicación personal, 08 de noviembre de 2017), el objetivo de la participación de los líderes es sensibilizar, informar a los empleados y sumar aliados:

Siempre se busca la participación de distintos líderes de todos los niveles dentro de IBM para inspirar más que todo y dar información a los empleados sobre el tema; y también sumar a más personas a que se alíen con nosotros para generar acciones hacia el futuro y para ser un mejor IBM (Anabella Cordero, comunicación personal, 8 de noviembre, 2017).

En IBM, la alta gerencia ha participado en las siguientes iniciativas:

- Siendo sponsor de la BRG de diversidad por orientación sexual: el gerente de finanzas de IBM Perú- sin ser de la comunidad LGBT- es el sponsor de esta BRG.
- Siendo parte del panel de los conversatorios (ver Anexo V): en cada panel que IBM despliega en cada *site* con la finalidad de informar y sensibilizar a los colaboradores, siempre se encuentra algún miembro de la alta gerencia para inspirar y demostrar el respaldo del tema.
- Promoviendo la apertura con el ejemplo: hay una web interna dentro de IBM en donde se comparte quiénes son los ejecutivos que son gays abiertamente y quiénes son los que promueven el tema, ósea quiénes son los sponsors del tema. Ejecutivos de muy alto nivel, como un vicepresidente de IBM global, se ha declarado abiertamente gay, a propósito, por ejemplo.

En Scotiabank, como ya se comentó, la gestión de la diversidad LGBT es una iniciativa reciente en la empresa; sin embargo, los líderes ya han tenido la oportunidad de participar en algunos eventos como:

- El lanzamiento oficial de la gestión de la diversidad LGBT en el banco a fines del 2017, en la cual participaron el gerente general y otros gerentes del banco.
- La comunicación en cascada, la cual consiste en que los líderes del banco han sido los responsables de que, a través de la técnica de comunicación en cascada, el mensaje llegue a sus subalternos y así sucesivamente.

*d. Alianzas con organizaciones que promueven los derechos de las personas LGBT en el ámbito laboral*

Otro indicador del compromiso de la alta gerencia, según el informe del Instituto Ethos (2014), es la construcción de alianzas con otras organizaciones que promueven los derechos de personas LGBT en el ámbito laboral (otras empresas, gobiernos, organizaciones de la sociedad

civil y líderes) buscando el diálogo y la promoción de derechos de este segmento. En este aspecto, las tres empresas sí han demostrado su disposición en la construcción de este tipo de alianzas, aunque desde un enfoque diferente. IBM y Scotiabank han sido promotoras de la recientemente conformada Red Pride Connection.

Pride Connection es una iniciativa que nace en México y se está replicando en el Perú. Esta iniciativa busca asociar una red de empresas con el objetivo de promover políticas de específicamente LGBT dentro de las empresas. Esta red, en este país, está integrado por 31 empresas, entre las que destacan Unilever, IBM, AT&T, Ford, Black Rock, Microsoft, Pemex, entre otras, que promueven una cultura organizacional gay *friendly* (zona ejecutiva de El Comercio, 13 de junio del 2017).

[En Perú] estamos replicando iniciativas que vinieron de afuera. Esta red ya se creó afuera en México, Chile y Colombia. Las empresas nos contactaron de afuera y nos dijeron “mira, hagan esto en Perú, únense y vayan moviendo el tema”. Ya hemos tenido unas 4 reuniones en donde estamos poniendo las bases, elaborando una web, y para el 06 de diciembre, que es el lanzamiento, estamos haciendo las coordinaciones para mandar invitaciones dirigidas a gerentes de RRHH (y/o) de gestión de la diversidad, para lo cual estamos escogiendo empresas que puedan tener interés y sumarlas (Anabella Cordero, comunicación personal, 8 de noviembre, 2017).

En el Perú, esta red la componen 6 empresas fundadoras- dentro de las cuales, se encuentran IBM y Scotiabank- y empresas invitadas. Hay dos tipos de participación: como miembro y como observador; y existen requisitos para cada caso.

Para participar como miembro, debes tener algún tipo de política de diversidad, así sea global, no tiene por qué ser local, porque sabemos que muchas empresas no tienen nada local. Tienes que de alguna forma sustentar. Por ejemplo, Scotiabank, no tiene políticas necesariamente acá, pero sabemos que es una empresa que desde su matriz tiene muy arraigada la gestión de la diversidad. A las empresas que participan como observador se le dará la oportunidad de que vean las prácticas de las que conforman la red; y, después de varias sesiones, esta empresa debe demostrar que está haciendo algo, sino ya no va a poder seguir como observador, pues de nada sirve. Si participas en la red es para hacer algo (Anabella Cordero, comunicación personal, 8 de noviembre, 2017).

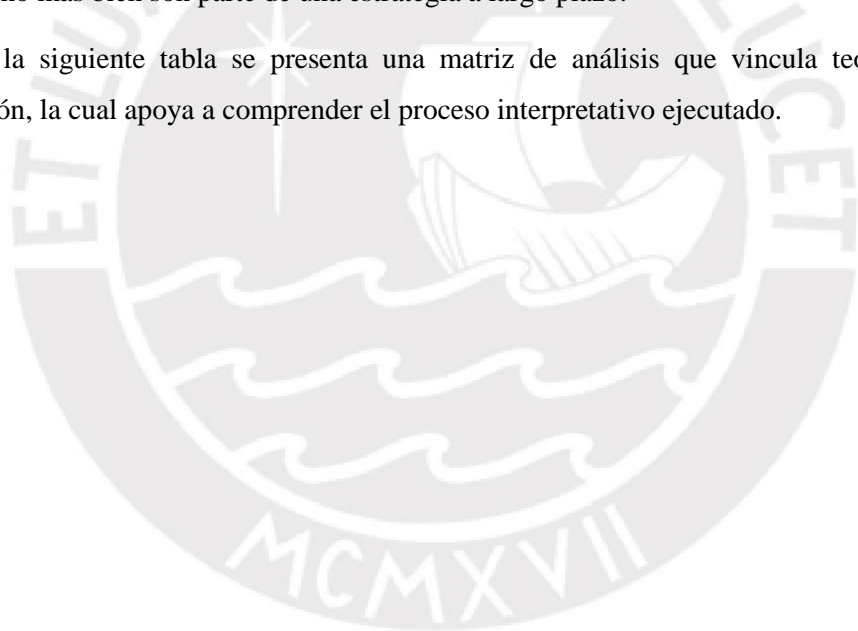
El 06 de diciembre del 2017 fue el lanzamiento de esta red (ver Anexo W). Las organizadoras fueron las 6 empresas fundadoras, entre ellas, IBM y Scotiabank; y se invitó a otras empresas para que se unan. Este tema lo han estado trabajando los líderes de las empresas

fundadoras, entre ellas, Anabella, gerente de Recursos Humanos de IBM; y Rina, quien es la vicepresidenta de Scotiabank.

Atento no participó en esta red a la fecha, pero Anabella comentó que estaban en proceso de contactarse con ellos. Sin embargo, desde hace más de 6 años, Atento tiene un convenio con el MHOL<sup>19</sup> (Movimiento Homosexual de Lima), una ONG peruana que promueve los derechos de personas LGBT de manera integral. Atento utiliza esta red para ejecutar campañas de reclutamiento a través de ella (Renzo, comunicación personal, 04 de octubre del 2017).

En resumen, hemos encontrado evidencias de que en IBM, Atento y Scotiabank, los líderes están involucrados y lo demuestran de diversas maneras. Como se mencionó líneas arriba, los expertos recomiendan involucrar el liderazgo ejecutivo para que ayuden a que las políticas sean promovidas, difundidas y cumplidas por la organización. Es entonces debido a que las iniciativas de gestión de la diversidad LGBT en las empresas estudiadas cuentan con el respaldo de su alta gerencia, que podemos concluir que sus actividades pro LGBT no han sido parte de una campaña, sino más bien son parte de una estrategia a largo plazo.

En la siguiente tabla se presenta una matriz de análisis que vincula teoría, data e interpretación, la cual apoya a comprender el proceso interpretativo ejecutado.



---

<sup>19</sup> El Movimiento Homosexual de Lima (MHOL) es una ONG peruana que se fundó el 17 de octubre de 1982. Su misión es contribuir al desarrollo de una sociedad que garantice los derechos humanos de todos y todas las personas LGBT (lesbianas, gays, bisexuales y travestis) en condiciones de equidad y sin discriminación por ninguna causa, en especial aquellas basadas en la orientación sexual o identidad de género. Actualmente, organiza reuniones de información, socialización y empoderamiento una vez por semana (GLOOBAL, s.f).



**Tabla 9: Matriz de análisis del compromiso de la presidencia y ejecutivos**

Data	Teoría	Interpretación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las tres empresas cuentan con una política corporativa de diversidad que incluye a la diversidad LGBT dentro de su alcance; han abordado el tema específico de la diversidad sexual en sus documentos empresariales (Informe de Responsabilidad Social y código de ética); y han generado alianzas con otras organizaciones que promueven los derechos LGBT en el ámbito laboral: IBM y Scotiabank, con empresas pro LGBT y Atento con una ONG.</li> <li>• Los líderes de IBM y Scotiabank se involucran más en la difusión e implementación al abordar el tema en declaraciones orales y escritas y participar en la implementación de iniciativas internas pro LGBT; mientras que en Atento no se ha encontrado evidencia alguna de ello.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gilbert, Stead e Ivancevich (1999) mencionan que la gestión que solo ejecuta campañas que promueven los derechos de las minorías por moda, no proveerá el liderazgo ni el soporte necesario para una gestión de la diversidad exitosa, el compromiso de los altos ejecutivos es clave.</li> <li>• Para garantizar el cumplimiento de este compromiso, el Instituto Ethos (2014) sugiere que se debe tener en cuenta las declaraciones y comportamiento de la alta gerencia; la inclusión del tema en sus políticas y documentos empresariales; el involucramiento del liderazgo con las iniciativas pro LGBT; y su disposición por promover los derechos LGBT fuera de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La alta gerencia de las tres empresas estudiadas está comprometida con el respeto y la promoción de los derechos LGBT y tal compromiso se ha podido evidenciar en los casos de estudio a través de prácticas como:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordar el tema en declaraciones orales y documentos empresariales.</li> <li>• Contar con políticas corporativas de diversidad.</li> <li>• Participación de líderes de la empresa en iniciativas internas y corporativas pro LGBT.</li> <li>• Alianzas con organizaciones que promueven los derechos de las personas LGBT en el ámbito.</li> </ul> </li> <li>• Por tanto, se puede afirmar que en los casos de estudio, las iniciativas en favor de gestionar la diversidad por orientación sexual e identidad de género de sus empresas no constituyen casos aislados, sino más bien tienen soporte en el compromiso de la alta gerencia.</li> </ul>

En base a la herramienta propuesta por el Instituto Ethos, a continuación, se muestra una tabla sobre los indicadores de acción identificados en los casos de estudio. Como se menciona en las limitaciones de la investigación, se realizaron preguntas abiertas sobre cada compromiso, no por los indicadores de acción que componen a cada uno. Por ello, aquellos indicadores que no han sido identificados, no se tiene certeza de que sean implementados por las empresas de estudio.

**Tabla 10: Indicadores de acción identificados del compromiso de la presidencia y ejecutivos**

Indicadores de acción	IBM	Atento	Scotiabank
Abordar el tema en las declaraciones orales, documentos y políticas de la compañía.	✓	✓	✓
Publicitar sus compromisos y prácticas	✓	✓	✓
Construyendo alianza con otras organizaciones	✓	✓	✓

Nota: ✓ Cumple con el indicador de acción, x: No cumple con el indicador de acción.

### ***2.1.2. Promoción de la igualdad de oportunidades y el trato justo para las personas LGBT.***

Según el Informe del Instituto Ethos (2014), las empresas deberían de implementar políticas y prácticas para promover la igualdad y trato justo, tanto en sus procesos de ingreso como en su desarrollo con el fin de evitar la discriminación de personas LGBT. Por medio de las entrevistas, la revisión de portales de empleo y documentos empresariales de los casos de estudio, se profundizó en los procesos de ingreso, de desarrollo y políticas de beneficio para los LGBT. Todo ello con el propósito de identificar las políticas y prácticas que promueven o garantizan la igualdad de oportunidades y trato justo para personas LGBT en los casos de estudio.

#### *a. Proceso de Ingreso*

Para fines de la presente investigación, el proceso de ingreso considera rasgos generales de los procesos de reclutamiento y selección que realizan las empresas de estudio.

En primera instancia, el proceso de reclutamiento se entiende como un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente cualificados para la organización a través de convocatorias en bolsas de trabajo (Porret, 2014). Cabe señalar que el Instituto Ethos (2014), considera a los reclutadores como pieza clave dentro de este procedimiento, ya que ellos deben comprender mejor el tema y actuar sobre la aplicación del compromiso de la compañía con la no discriminación. A continuación, expondremos, de manera general, las características del proceso de reclutamiento que promueven o garantizan la igualdad de oportunidades en cada caso de estudio. Al respecto, IBM y Atento tienen programas de reclutamiento enfocados en reunir a los mejores candidatos para el puesto, dejando de lado su orientación sexual e identidad de género.

IBM Perú cuenta con Global Opportunity Marketplace<sup>20</sup>- programa de reclutamiento interno- por medio del cual los empleados pueden postular a posiciones vacantes. Este programa se enfoca en apalancar los talentos de la empresa en los lugares donde se los necesita, a través de

---

<sup>20</sup> Esta herramienta llegó a Latinoamérica en el segundo trimestre del 2008 (IBM, 2017).

una evaluación de competencias, identificando las habilidades adecuadas (IBM, s.f). Asimismo, la política de Recursos Humanos de IBM expone el compromiso de la empresa por una fuerza de trabajo diversificada compuesta por candidatos calificados que reflejen los mercados que sirven, incluidas mujeres, minorías, personas con discapacidades y lesbianas y gays. Para lo cual, cada año, los reclutadores de IBM asisten a más de 40 conferencias centradas en la diversidad y ferias de carreras para reclutar. Además, esta empresa al no tener un porcentaje o cantidad exacta de personas LGBT que deban ser reclutadas, solo se rige en escoger a las más adecuadas sin considerar la orientación sexual e identidad de género.

En el caso de Atento, el Programa Responsable de Reclutamiento fomenta la diversidad debido al apoyo que brindan a grupos vulnerables o minoritarios a conseguir empleo formal. Por otro lado, Renzo, jefe de Responsabilidad Social de Atento, comenta que la empresa, desde hace 6 años, tiene un convenio con el Movimiento Homosexual de Lima (MHOL). Este movimiento permite realizar convocatorias en conjunto, ya que ellos tienen una red muy bien organizada fomentando así el incremento de la diversidad en la empresa (comunicación personal, 4 de octubre de 2017). Es importante mencionar que tal como menciona Renzo, en Atento se considera que la gestión de la diversidad debe ser transversal para que en los procesos como el de reclutamiento no existan problemas, los cuales se podrían considerar actos discriminatorios (comunicación personal, 04 de octubre del 2017). En definitiva, esta empresa dentro del proceso de reclutamiento fomenta la igualdad y trato justo hacia personas LGBT.

Sin embargo, Scotiabank no detalla, en sus documentos internos y externos, algún proceso de reclutamiento similar a los descritos en los otros dos casos de estudio.

En relación con las convocatorias, las tres empresas de estudio realizan convocatorias que exponen rasgos del ambiente igualitario y diverso de sus empresas, buscando atraer personal que se interese por esa cultura. En IBM, los responsables del reclutamiento en conjunto con el equipo de *Branding* de IBM comparten en su portal IBM Global Careers (IBM, 2017a) dentro de la convocatoria (ver Anexo X), que 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, discapacidad, edad o estado de veterano. De modo que las personas que postulan a algún puesto tengan conocimiento y postulen tal y como son. Atento (ver Anexo Y) en sus convocatorias no presenta el ambiente diverso, respecto a los LGBT. Sin embargo, indica que es "Apto para personas con discapacidad", dando a entender que tienen un ambiente laboral inclusivo con las personas con discapacidades. Por otro lado, Scotiabank indica que es una empresa incluyente, respeta la diversidad y no hace ningún tipo de discriminación al final de su convocatoria laboral (ver Anexo Z).

En segunda instancia, según Porret (2014), el proceso de selección del personal se define como una actividad organizada, la cual identifica las cualidades y capacidades de los candidatos para elegir al que se aproxima más a la descripción y perfil de puesto. Al analizar las entrevistas, se ha podido encontrar que las tres empresas de estudio seleccionan al personal según su talento, lo cual contribuye a contar con los beneficios de diversidad LGBT.

Evidencia de ello es que IBM se enfoca en el talento, las capacidades, aptitudes para el puesto; por lo que, deja de lado género u orientación sexual al momento de seleccionar las personas. No tienen un porcentaje establecido de personal LGBT que deba estar en la empresa, a diferencia del porcentaje anual establecido de mujeres que deben de trabajar en IBM.

Al mismo tiempo, las empresas IBM y Scotiabank ofrecen cursos para los responsables de la gestión de recursos humanos, como el *Unconscious Bias*<sup>21</sup> con el fin de que los reclutadores eviten los sesgos al momento de evaluar a los candidatos.

En IBM todos los gerentes de Recursos Humanos y su equipo participan del curso *Unconscious Bias* (comunicación personal, 02 de noviembre del 2017). Dado que la empresa considera importante el tema en el mundo laboral, debido a que se desea atraer y contratar talentos diversos, y desarrollar y promover ese talento una vez que se haya unido a la fuerza de trabajo. Esta empresa considera que no tiene sentido comercial solo contratar o promocionar a su propia imagen, ya que esto lleva a equipos que carecen de creatividad y comprensión de las necesidades de diversos clientes (IBMBLOGJOB, 2017). Este tipo de iniciativas le han permitido a IBM recibir una gran cantidad de premios por diversidad e inclusión.

Igualmente, Rafael menciona que Scotiabank ofrece talleres sobre *Unconscious Bias*, de manera que se ayuda a los líderes conocer los sesgos que tienen sobre género, sexualidad, religión y sexualidad (comunicación personal, 28 de noviembre de 2017). Estos talleres ayudan a que en el proceso de reclutamiento y selección, no influyan los sesgos de las personas que intervengan en ambos procesos.

"De repente quieres contratar a los hombres y no las mujeres con las mismas condiciones a pesar de que tenga las mismas características. [Por ejemplo] inconscientemente prefieres a un varón por cualquier motivo" (Rosa María, comunicación personal, 16 de octubre, 2017)

---

<sup>21</sup> El "sesgo inconsciente" es un tema muy importante ya que afecta nuestra toma de decisiones en todos los aspectos de nuestras vidas, y aunque no podemos cambiar fundamentalmente nuestros prejuicios, al desarrollar conciencia sobre ellos, nos ayuda a tomar decisiones mejor informadas y más equilibradas (IBMJOBSBLOG, s.f).

Para contrastar lo dicho por los encargados de la diversidad LGBT y documentos empresariales se consultó con los colaboradores, LGBT o no, si identificaban alguna discriminación en el proceso de selección. Es así que los entrevistados mencionaron que no perciben discriminación, en este proceso, por orientación sexual o identidad de género.

Esta persona es la mejor del planeta, siendo LGBT, en finanzas, pero si tú la contratas en tu organización te va a generar mejores resultados. Entonces realmente el talento no discrimina, si es mujer, si es gay, entonces por ese lado es importante [...] para que no haya ninguna diferenciación [...] a la hora de tomar una decisión (Rodrigo Espinoza, comunicación personal, 02 de noviembre, 2017).

“No hacen excepción por el género o por la opción sexual que tu tengas, todos tienen el derecho de poder trabajar en Atento” (Evelyn Carbonera, comunicación personal, 15 de octubre, 2017).

“En los filtros para entrar no hay ningún tipo de discriminación, sea la condición que hayas asumido” (Kenny Dávila, comunicación personal, 05 de noviembre, 2017).

Para terminar, las casas matrices de nuestras empresas de estudio pertenecen al Pacto Mundial de Naciones Unidas por lo que nuestras empresas de estudio- IBM Perú, Atento Perú y Scotiabank Perú- implementan políticas y prácticas relacionadas al Principio 6, el cual dice que "las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación" (Red Española del Pacto Mundial, 2016). Es por ello que nuestros casos de estudio se encuentran comprometidos en enfocarse en la capacidad de la persona que será seleccionada, mas no en otras características, lo cual favorece a la inclusión de grupos vulnerables.

#### *b. Proceso de Desarrollo*

La formación profesional, como se mencionó en el capítulo II, se define como el proceso por medio del cual se dota de conocimientos técnicos y psicológicos a los empleados para que desarrollen mejor su actividad y mejoren su profesionalidad (Porret, 2014).

Las tres empresas de estudio se preocupan por la formación de su personal, por medio de capacitaciones directas a los empleados, con el objetivo de que crezcan profesionalmente. Evidencia de esto es que parte de las personas entrevistadas, de los tres casos de estudio, auto-identificados como LGBT, ocupan puestos en jefaturas y gerencias en sus centros laborales (ver Anexo AA).

En la empresa IBM se busca empoderar a los gerentes ya que ellos son los responsables y facilitadores del crecimiento profesional de su equipo. Además, los colaboradores perciben que la empresa permite que los empleados LGBT tengan una formación laboral sin distinción, gracias

a lo cual han llegado a cargos altos. Lo cual se evidencia al contar con dos personas LGBT open, una Gerente de Recursos Humanos lesbiana, Anabella Cordero, y un *Human Resources Professional*, Rodrigo Espinoza, homosexual.

“Les cuento un poco personalmente, yo soy gay también y de hecho yo me abrí” (Rodrigo Espinoza, comunicación personal, 02 de noviembre, 2017).

En cuanto a la empresa Atento, en su Informe de Responsabilidad Social (2014) comenta sobre su programa “Desarrollo y Gestión del talento”, el cual requiere del compromiso de acompañar y desarrollar a los colaboradores, dentro de un clima laboral basado en el respeto y reconocimiento, con el objetivo de conseguir más altos índices de productividad (Atento, s.f). Además, esta empresa promueve una línea de carrera donde un asesor telefónico puede llegar a ser jefe y luego gerente de unidad, lo cual demuestra el reconocimiento y promoción del talento como una práctica frecuente (GPTW, 2017). Evidencia de esto es que los colaboradores de Atento han identificado gerentes LGBT, evidenciando el desarrollo profesional que permite la empresa. Al igual que las personas de su mismo nivel jerárquico, quienes tienen las mismas oportunidades de ascender a puestos superiores.

“Mi jefe, el jefe de la cuenta de Argentina, es abiertamente gay” (Evelyn Carbonera, comunicación personal, 15 de octubre, 2017).

Acá me siento bien. No hay discriminación. Puedes crecer, pues como te decía yo empecé vendiendo, luego fui back office y me dieron la oportunidad también de hacer apoyo en supervisión. Depende como tú te lo ganes, tu actitud, todo. Acá los jefes no te ven por la cara bonita o no, te ven porque tú sabes más porque tú sabes menos, acá todos luchan por lo que quieren (Inés Narvasta, comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).

En cuanto a Scotiabank, sus colaboradores entrevistados comentan que no han identificado a personal LGBT en la plana ejecutiva, no por falta de promoción, sino que consideran que no se ha dado. Sin embargo, un entrevistado de esta empresa es Rafael Delgado, Director de Marketing Integrado y Responsabilidad Social Corporativa, quien se identificó como homosexual durante la entrevista. De donde se infiere que esta empresa permite que sus colaboradores, sin importar su orientación sexual e identidad de género, lleguen a crecer tanto como sea posible.

La verdad para mí las oportunidades siempre han sido ilimitadas, yo entre a un puesto puntual en enero. Se abrió una nueva oportunidad en junio o Julio y me llamaron directamente y me dijeron que yo lo tomara. Ahora estoy a cargo de toda la dirección de marketing de todo el grupo [...] el tema [ser homosexual] ni ayuda ni limita, es un tema

extra. Hoy por hoy capaz me puede ayudar a tener un poquito más de visibilidad dentro del banco, dentro de una forma u otra, pero a la larga no es. Las personas entran por su rendimiento y su entrega personal no necesariamente por sus características personales (Rafael Delgado, comunicación personal, 28 de noviembre, 2017).

*c. Políticas para promover la igualdad*

El Instituto Ethos (2014) considera necesario que las empresas implementen políticas de beneficios para promover la igualdad, teniendo en cuenta la diversidad sexual. A continuación, detallaremos políticas de beneficio que incluyen a los LGBT desarrolladas por IBM Perú, la única empresa de las tres que cuenta con estas políticas. Por otro lado, Atento y Scotiabank cuentan con políticas y prácticas inclusivas, mas no brindan algún beneficio a sus empleados LGBT.

En el caso de IBM, esta empresa cuenta con estas políticas dirigidas al colectivo LGBT:

- Seguro para parejas del mismo sexo.
- Seguro de vida de IBM.
- Licencia de maternidad.

El seguro de vida de IBM, permite que las personas LGBT dejen sus bienes, dinero, entre otros, a las personas que deseen, dentro de las cuales se puede encontrar su pareja del mismo sexo. Así mismo, la gerente de Recursos Humanos de IBM comenta que es viable brindar licencia por maternidad a parejas del mismo sexo que tengan hijos, ya que no puede haber diferencias frente a las parejas que la ley apoya. Aunque legalmente no aplica, consideran realizar las consideraciones necesarias para incluirlo. A pesar de contar con políticas beneficiosas dirigidas a los LGBT, estas no han sido ejecutadas.

“No tenemos todavía aquí en Perú el caso de que parejas del mismo sexo tengan hijos, pero cuando lo tengamos seguro que se los van a dar porque de eso se trata” (Anabella Cordero, comunicación personal, 8 de noviembre, 2017).

“Aquí no tenemos los casos, pero en otros países se maneja igualito, les dan licencias, les dan todo, los mismos beneficios que tiene una pareja heterosexual” (Anabella Cordero, comunicación personal, 8 de noviembre, 2017).

En la siguiente tabla se presenta una matriz de análisis que vincula teoría, data e interpretación, la cual apoya a comprender el proceso interpretativo ejecutado.

**Tabla 11: Matriz de análisis de la promoción de igualdad de oportunidades y el trato justo hacia las personas LGBT**

Data	Teoría	Interpretación
<ul style="list-style-type: none"> <li>IBM y Atento tienen programas de reclutamiento enfocados en reunir a los mejores candidatos para el puesto, dejando de lado su orientación sexual e identidad de género.</li> <li>Las tres empresas de estudio realizan convocatorias que exponen rasgos del ambiente igualitario y diverso; seleccionan al personal según su talento, lo cual contribuye a contar con los beneficios de diversidad LGBT, y tienen altos puestos ocupados por personas LGBT.</li> <li>En cuanto a las políticas para promover la igualdad, IBM es la única empresa que las implementa con el fin de promover la igualdad entre sus colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Según el Instituto Ethos (2014) los procesos de ingreso y salida en las empresas deben contar con políticas y prácticas que no discriminen a personas LGBT. Además, a través de políticas de beneficios y condiciones favorables para las personas LGBT se logra promover la igualdad, compromiso con la empresa y desarrollo completo de estas personas (Instituto Ethos, 2014). Por último, este compromiso analiza que las herramientas y procedimientos de evaluación e identificación del potencial no discriminen.</li> <li>Para Porret (2009), apoyar el desarrollo de sus empleados beneficia a las empresas al elevar sus niveles de productividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las tres empresas estudiadas están comprometidas con promover la igualdad de oportunidades y el trato justo para las personas LGBT, lo cual se evidencia por medio de las políticas y prácticas en sus procesos de ingreso, desarrollo y políticas de beneficios, en el caso de IBM.</li> </ul>

Asimismo, en base a la herramienta propuesta por el Instituto Ethos, a continuación, se muestra una tabla sobre los indicadores de acción identificados en los casos de estudio.

**Tabla 12: Indicadores de acción de la promoción de la igualdad de oportunidades y el trato justo para las personas LGBT identificados en los casos de estudios**

Indicadores de acción	IBM	Atento	Scotiabank
Política y práctica de no discriminación de personas LGBT en reclutamiento y selección	✓	✓	✓
Revisar las herramientas y procedimientos de reclutamiento y selección	✓	✓	✓
Desarrollar la capacidad de reclutamiento y selección de profesionales	✓	✓	✓
Incluir el tema de la orientación sexual y la identidad de género en los censos y encuestas	x	x	✓
Revisar o implementar políticas de beneficios para promover la igualdad	✓	x	x

Nota: ✓ Cumple con el indicador de acción, x: No cumple con el indicador de acción.



### 2.1.3. Ambiente de trabajo saludable

Para garantizar que los colaboradores estén expuestos a un bienestar físico, mental y social adecuado dentro de las empresas (WHO, 2010) se encontraron tres factores que permiten asegurar un adecuado ambiente de trabajo saludable los cuales son el ambiente social, las vías de reclamación y la difusión de las políticas LGBT.

#### a. Ambiente Social

Como se mencionó en el marco teórico, la empresa se debe asegurar de que las relaciones entre los gerentes y el equipo sean las adecuadas (Granada, 2001) por medio de un saludable ambiente social. Respecto a esto se pudo encontrar que IBM Perú cuenta con políticas que enfrentan la fobia y fomentan el respeto hacia personas LGBT. Esto se puede evidenciar tanto en su código de conducta como en el reglamento interno a través de sus artículos<sup>22</sup> 27°, 28°, entre otros. Sin embargo, pese a estas políticas y las diversas prácticas mencionadas a lo largo de este capítulo, solo existen dos personas que son abiertamente LGBT, Rodrigo Espinoza y Anabella Cordero.

Cuando se preguntó a los entrevistados el motivo por el cual una empresa que es reconocida mundialmente por sus políticas de diversidad no existía una mayor presencia de LGBT declarados abiertamente, ellos respondieron:

A veces hay más hombres, al menos en mi área, al menos en un ambiente entre hombres es un poco más complicado digamos ser de la comunidad porque hay burlas, *bullying*, que en el caso sea así puede ir por ese camino (Pablo Manriquez, comunicación personal, 22 de noviembre, 2017).

---

<sup>22</sup> En el reglamento de trabajo de IBM (2017) se incluye los siguientes artículos:

ARTICULO 27°. - Los trabajadores de la Empresa deben orientar su conducta, conocimiento, capacidad y experiencia a optimizar la eficiencia de sus servicios en el ámbito de sus funciones. En tal virtud, son derechos de todo trabajador de la Empresa los siguientes: f) No sean afectados en su dignidad con actos contrarios a la moral y el respeto por el carácter reservado de la información personal que presente, de acuerdo a las políticas y lineamientos establecidos en el presente Reglamento, la normatividad legal vigente y la cultura de trabajo que propaga la Empresa. (IBM, 2013, pp. 10-11)

ARTICULO 28°. - Son obligaciones de todo trabajador de la Empresa:

b) Guardar respeto a sus gerentes, compañeros de trabajo y terceros durante y después de terminada la jornada de trabajo.

e) Conocer, cumplir las normas y procedimientos tanto operativos, como administrativos de la Empresa y realizar las certificaciones anuales que establezca la empresa, incluyendo pero sin limitarse a Business Conduct Guidelines (IBM, 2013, pp. 11-12).

"No es que lo justifique, pero o sea aún somos bastantes cerrados todavía" (Pablo Manriquez, comunicación personal, 22 de noviembre, 2017).

Si bien es una percepción de un porcentaje de los entrevistados, dentro de IBM no existen denuncias sobre discriminación por orientación sexual. Pese a esto se podría inferir que gran parte del problema en IBM es todavía se usa el término "gay" como un peyorativo para burlarse de aquellas personas que tengan gestos femeninos. Según los colaboradores esto se da en gran parte debido a que el 71% de los colaboradores son hombres (GPTW, 2016), quienes siguen usando el término "gay" en tono de burla. Ante esto en IBM se busca que para el 2018 con apoyo de los aliados se empiece a tratar el tema LGBT de manera correcta, así se pueda prevenir este tipo de usos del término.

En Atento se ha logrado mayor avance en este aspecto, tanto en lo visto en el informe de responsabilidad (Atento, 2015b) como por medio de las entrevistas se pudo conocer que brinda una inclusión en el sentido más amplio de la palabra para sus trabajadores. Esto se debe a que promueve un ambiente sano, cómodo, diverso, equitativo y de compromiso que promueve el bienestar y la eficiencia de sus empleados en alrededor de los 14 países en los que tienen presencia (Atento, 2015b ). No obstante, la libertad de poder expresar su orientación sexual de la manera en que uno desee (vestimenta, gestos, entre otros) al momento de ir a trabajar, hace que al igual que en el caso de IBM, llegue a toparse con lo establecido por la forma de pensar de algunos colaboradores. Inclusive, si bien son muy raros los casos, se tuvo conocimiento de que algunos colaboradores habían llegado a irse de las manos.

El chico heterosexual llegó y el chico homosexual ya se encontraba sentado, parece que esto no le gusto y le termino tirando un puñete. A ninguno de los dos se les despidió, pero sí al otro chico se le dio una suspensión. El acuerdo en el quedamos todos fue que ellos desde ese día tenían que sentarse juntos; y el chico [hetero] pasó a mi grupo. No te voy a decir que se convirtieron en los mejores amigos, pero el otro chico empezó a respetar su manera de pensar y nunca más hubo un problema (Evelyn Carbonera, comunicación personal, 15 de octubre, 2017).

En lugar de simplemente despedir al agresor, en Atento se le brindo la opción de quedarse a cambio de trabajar en su carácter y en la forma en que reacciona ante este tipo de escenarios.

Como parte de la cultura de Atento está la de generar incidencia en la vida de sus colaboradores trasladando la experiencia de su campus hacia afuera, la cual incluye el respeto y la diversidad. Situaciones como esta hacen que los trabajadores de Atento se sientan más a gusto de trabajar para ellos dado que se fomenta el respeto e inclusive con aquellos trabajadores menos informados.

"Fomentamos la diversidad dentro de la compañía a través de lo más importante: el trato igualitario, me atrevería a decir" (Renzo Ibañez, comunicación personal, 04 de octubre, 2017).

"Atento es un buen lugar para trabajar, porque los ambientes son amplios es un buen clima para laborar no hay una opresión por parte de los supervisores uno puede ser quien quiera ser acá" (Erick Torres, comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).

"Acá no hay ningún problema, no hay necesidad de ocultarse nadie los mira mal" (Inés Narvasta, comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).

Para el caso de Scotiabank, se pudo observar que hace referencia en su código de conducta (2016b) al hecho de que está en contra de cualquier acto de discriminación en lo relacionado con los derechos humanos. Además de mantienen un clima laboral intermedio en comparación a las dos empresas previamente mencionadas. Por un lado, tienen muy implementada la política de equidad de género, por lo que la proporción de trabajadores hombres/mujeres suele estar distribuido en partes iguales, esto les permite tener un ambiente laboral más diverso y generar mayor empatía entre los colaboradores, incluido aquellos que sean de la comunidad LGBT. Sin embargo, aun establecen modelos formales para actuar y vestirse dentro de la empresa.

#### *b. Vías de reclamación*

Según estudios de la Defensoría del Pueblo (2016), los compañeros de trabajo son la tercera causa de violencia en contra de la comunidad LGBT con un 18.8 % (2016), solo por detrás de las familias y los extraños. Ante dicha problemática las empresas de estudio buscan facilitar diversas vías de reclamación que permitan a la víctima solucionar este tipo de problemas de la manera más rápida y sencilla posible.

A través de las entrevistas, se evidenció que las tres empresas de estudio cuentan con hasta tres medios para presentar denuncias ante actos de discriminación, ya sea para aquellas personas que sufrieron de algún tipo de discriminación o para quienes lo detectaron. Estas son las siguientes, según su orden de importancia y difusión:

- Comunicación con el gerente de área
- Línea directa
- Comunicación anónima mediante el uso de correo electrónico.

En primer lugar, se busca que la primera persona que se entere de los problemas dentro del área sea el gerente o encargado de dicha área, debido a que es aquella persona con autoridad más cerca al problema, la cual puede solucionar aquellos problemas, que puedan ocurrir, de una

manera más rápida y directa. Previamente estos han sido capacitados sobre este tipo de situaciones para poder responder ante dichos problemas de la forma más adecuada posible.

En el caso específico de IBM la “política de puertas abiertas” fomenta la comunicación de los colaboradores con los gerentes, ya que esta política consiste en que las puertas de los gerentes estarán en todo momento abiertas incentivando el dialogo con los colaboradores, de su área y otras, con el fin de eliminar posibles intermediarios. De igual manera se hace alusión a esto dentro del reglamento interno de trabajo de IBM (2017), el cual señala que, ante la evidencia de algún tipo de reclamo el trabajador que considere que existen razones justificadas para formular un dicho reclamo, podrá ajustarse al proceso de Puertas Abiertas y Canal Confidencial. En general, se espera que los empleados logren resolver sus diferencias recurriendo directamente a supervisores, gerentes y personal de recursos humanos.

“En IBM la gran mayoría de las puertas de los gerentes están abiertas, inclusive el gerente general. Cualquier persona que necesita contactarse con algún gerente no necesita hablarlo con las secretarias sino directamente” (Rodrigo Espinoza, comunicación personal, 02 de noviembre, 2017).

"Ahora si tu deseas una solución más rápida debes avisar directamente a tu supervisor" (Evelyn Carbonera, comunicación personal, 15 de octubre, 2017).

En Atento y Scotiabank solo se encontraron indicios de la política de puertas abiertas. Si bien tenían conocimiento de que la manera más rápida de hacer llegar su denuncia era a través de los encargados del área, no se encontró la misma predisposición en comparación a los trabajadores de IBM para hacer llegar sus quejas ante ellos y muy por el contrario se hizo más énfasis en los otros métodos de reclamos previamente mencionados.

El segundo medio que más se busca difundir es la Línea directa, la cual es un número telefónico para reportar actos de discriminación. Este medio brinda la facilidad de estar siempre disponible en todo momento y contactarte con el encargado de bienestar o RR. HH de cada empresa.

Dentro de IBM, existe un área separada que se encarga de ver de manera independiente este tipo de casos y brindar asesoramiento psicológico con especialistas a los afectados, además, sigue el caso mediante una investigación para evitar que este tipo de actos vuelvan a suceder.

Es como si tuvieras una unidad que se encarga totalmente del tema, que no es RRHH, porque vamos a suponer que tú quieras manejarlo de manera totalmente confidencial porque tienes miedo o temor a las represalias, existen los mecanismos para hacerlo (Anabella Cordero, comunicación personal, 8 de noviembre, 2017).

En Atento, esta línea directa se conoce como "Atento a ti" o "Atento escucha", los entrevistados comentaron que es un número al cual todos los colaboradores tienen acceso y en caso ellos no cuenten con línea propia, Atento les facilita el uso de cabinas telefónicas, las cuales tienen línea directa con "Atento a ti". Estas están ubicadas por todo el campus de Atento y sirven para contactar directamente con el área de RR.HH.

Mientras que en Scotiabank este proceso es visto por el OMBUDS, la cual es un área que se encarga de recibir todo tipo de quejas para posteriormente conversar con ellos a fin de llegar a consenso entre las partes implicadas, en caso se trate de un suceso grave o recurrente se pasa a aplicar algún tipo de sanción para el o los implicado (Informe de Responsabilidad Social, 2014).

Finalmente, las tres empresas ofrecen la posibilidad de enviar un correo electrónico totalmente anónimo como medio de reclamo. Este mecanismo apoya a quienes deseen mayor confidencialidad o consideren que su denuncia, por ejemplo, a un superior, podría poner en riesgo su trabajo. Además, para brindar mayor imparcialidad, este tipo de denuncias se trasladan a la casa matriz donde se evalúa el tema sin cargos de por medio.

Tú puedes denunciar ahí que te trataron mal, no necesariamente por el tema de LGBT, cualquier tema que consideres que no está bien manejado... un tema netamente confidencial, para lo cual existe una herramienta que dice *confidencial speaking* y alguien te va a contactar. Es una unidad especial de IBM encargada de ese tipo de casos (Anabella Cordero, comunicación personal, 8 de noviembre, 2017).

Si bien en todos los casos tienen las mismas características, Atento es el único que le coloca un nombre específico a la herramienta, la llama "Atento Box". Según el Informe de Responsabilidad Social de Atento (2015), se tuvo registro de 44 denuncias, de las cuales se atendieron un total de 42 de ellas en Brasil y solamente 2 en Argentina. Tanto la gerencia como los colaboradores reconocen que esta es una de las maneras más eficientes de denunciar cuando se tiene algún inconveniente con un colaborador de mayor rango.

Pero si no te sientes cómodo o si tu jefe puede ser el que te ha hecho algo, ¿cómo lo escalas? [...] es un canal anónimo porque los casos ni siquiera se revisan en Perú. O sea, esos casos llegan directamente a Brasil, se investigan ahí y luego se dicta el veredicto de qué es lo que pasó (Renzo Ibañez, comunicación personal, 04 de octubre, 2017).

"Sí, en la intranet he visto eso, que cualquier tipo de queja ante tu supervisor o si sientes cualquier tipo de trato le escribas ahí y se envía un correo" (Alicia Crisostomo, comunicación personal, 02 de noviembre, 2017).

### c. *Difusión de los derechos LGBT*

Se espera que la mejor manera de garantizar la sensibilización y educación de los colaboradores se logre mediante la difusión del código de conducta dentro de las empresas. Esto sirve como línea de base en caso los trabajadores no sepan cómo actuar ante cierto tipo de acciones. Además, de uniformizar su respuesta ante estos tipos de accidentes (Casanovas, 2013). Se busca que todos los trabajadores tengan libre acceso al código de ética y el reglamento interno de la organización, donde se habla de la política en contra de la discriminación y aquellos que fomentan el respeto entre los trabajadores, donde se especifican los derechos y obligaciones de todos los miembros. Los medios más utilizados para difundir su código de conducta o código ético son, según su nivel de uso y de impacto para la empresa: intranet de la empresa, correo electrónico, paneles y los folletos informativos. Esto con el objetivo de que los trabajadores y aquellos que se encuentren postulando a la organización tengan claro las normas desde un inicio. Renzo de Atento señala que con esto se busca que ellos entiendan "que tu compañía es una empresa que no discrimina, por ninguna razón, color de piel, orientación sexual, creencia religiosa, entre otros" (comunicación personal, 4 de octubre de 2017).

El respeto por los derechos LGBT se evidencia dentro de los documentos de las empresas estudiadas, en primer lugar, figura de manera explícita en el artículo 910 del reglamento interno de IBM que no se discriminará por motivos de orientación sexual (2017). De igual manera dentro del informe de responsabilidad social de Atento (2015) se escribe que no se discriminara en caso de sexo, pertenencia a minorías u otro indicador de diversidad, con el objetivo de incluir dichos grupos vulnerables. Finalmente, en el código de conducta de Scotiabank (2016b) deja en claro que se prohíbe la discriminación por orientación sexual.

En el caso del nuevo personal, una vez que son contratados y pasan a ser trabajadores de la organización, se les entrega un código de conducta ya sea de manera física o virtual o ambas, a fin de que puedan consultarlo en todo momento y conozcan sus derechos y obligaciones.

En IBM se centran más en facilitar de manera digital ambos documentos. Según lo recogido en su reglamento interno de la empresa (2017): Todo trabajador recibirá un ejemplar del Reglamento Interno, debiendo firmar el cargo en señal de recepción. El acto del ingreso a la empresa obliga al nuevo trabajador a conocer y cumplir todas las estipulaciones contenidas en dicho reglamento; así como, a sujetarse a todas las normas legales y convencionales sobre el trabajo y, en particular, a las regulaciones y directivas que emita la empresa. Lo establecido por el *conduct guideline* es aplicable a todos los IBMers del mundo sin importar el rango dentro de la empresa, por lo que deben asegurarse de que todos hayan comprendido lo que se incluye dentro de dicho documento. Para esto, se realizan diversos exámenes donde los reprobados son invitados

a re-leer el código de conducta para que interioricen sus derechos y obligaciones como colaboradores de la empresa.

Nos mandaron una serie de documentos al correo que teníamos que leer por haber ingresado. En teoría sí te obligan a leerlo, porque luego viene una evaluación en línea para marcar. Aparte tienen un marcador; y tu jefe te hace recordar (Tiffany Martinez, comunicación personal, 31 de octubre, 2017).

“Tenemos abierto la plataforma donde tú puedes consultar tus derechos de los trabajadores sobre discriminación” (Hugo Deudor, comunicación personal, 19 de noviembre, 2017).

De igual manera, durante el 2015 en Atento se lanzó una iniciativa global en todas sus sedes con el objetivo de dar a conocer su Código Ético a los colaboradores, por medio de una campaña que distribuía el documento completo y un resumen del mismo en portugués, inglés y español (Informe de responsabilidad social, 2016). Esta campaña requería que se hiciera constancia de haber recibido el código ético mediante el uso de su firma electrónica con el objetivo de conocer y aceptar dicho contenido. "De este modo se aseguraba la difusión de un contenido crucial para la empresa, respaldado por el esfuerzo de remitir el documento y recoger su conformidad individual, llegando a un colectivo de 160,000 destinatarios a nivel global" (Informe de responsabilidad social, 2016, p. 16). Además de valerse de folletos y paneles<sup>23</sup> (ver Anexo AB), los cuales son resúmenes donde se mencionan los aspectos más resaltantes y son ejemplos más visuales que buscan atraer la vista del colaborador.

Finalmente, Scotiabank, además de digitalizar su código de conducta, busca establecer responsabilidades por cada uno de los colaboradores de la empresa según su rango dentro de la organización, el cual debe de cumplir como parte de su código de conducta (ver Anexo AC). Sin embargo, el tema orientación sexual se vio incluido dentro del valor de respeto hacia los colaboradores en general y no se hizo un tópico específico para este caso.

Por ahí [correo electrónico] me llegó información sobre qué tipo de personas son y que tienen la misma igualdad en este caso; y que no tenían derecho a ser discriminados [...] En las comunicaciones no se usó específicamente la palabra LGBT, sino fue más general (Kenny Dávila, comunicación personal, 05 de noviembre, 2017).

---

<sup>23</sup> Como parte de la entrevista con los encargados de responsabilidad social, Renzo Ibañez y María Alejandra Chirinos, fue posible participar de un pequeño recorrido por las instalaciones de Atento propuesto por ellos.

En la siguiente tabla se presenta una matriz de análisis que vincula teoría, data e interpretación, la cual apoya a comprender el proceso interpretativo ejecutado.

**Tabla 13: Matriz de análisis de la promoción de un ambiente respetuoso, seguro y saludable para las personas LGBT**

Data	Teoría	Interpretación
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los tres casos de estudio cuentan con un código de conducta, el cual garantiza un ambiente social de respeto donde se rechazan la discriminación por cualquier tipo. En segundo lugar, cuentan con tres tipos de vías de reclamación, las cuales se diferencian por el nivel de confianza o confidencialidad que el trabajador considera para el tema a tratar. En tercer lugar, en los documentos de las empresas de estudio se ha incorporado el respeto por los derechos. Es así que se encuentra que dentro del reglamento interno de IBM (2017), el informe de responsabilidad de Atento (2015) y finalmente, en el código de conducta de Scotiabank (2016b) el rechazo hacia la discriminación por orientación de sexo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe procurar que los colaboradores estén expuestos a ambientes que sean adecuados a nivel físicos, mental y social dentro de las empresas (WHO, 2010)</li> <li>Según el instituto Ethos (2014), para promover un ambiente respetuoso, seguro y saludable para las personas LGBT en la empresa (ver Anexo B.2) las empresas buscan desarrollar las relaciones entre los miembros del equipo, la existencia de vías de reclamación, la planificación y difusión de políticas, además, es necesario identificar y difundir las buenas prácticas que ayudan a desarrollar dicho compromiso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas estudiadas aseguran un ambiente respetuoso, seguro y saludable mediante las siguientes prácticas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones entre los miembros del equipo.</li> <li>Existencia de vías de reclamación.</li> <li>Planificación y difusión de políticas.</li> <li>Identificar y difundir las buenas prácticas que ayudan a desarrollar dicho compromiso.</li> </ul> </li> <li>En resumidas cuentas, las tres empresas de estudio cumplen, según sus necesidades, con promover un ambiente respetuoso, seguro y saludable para sus trabajadores.</li> </ul>

Asimismo, en base a la herramienta propuesta por el Instituto Ethos, a continuación, se muestra una tabla sobre los indicadores de acción identificados en los casos de estudio.

**Tabla 14: Indicadores de acción de la promoción de un ambiente respetuoso, seguro y saludable para las personas LGBT identificados en los casos de estudios**

Indicadores de acción	IBM	Atento	Scotiabank
Desarrollar la capacidad de los gerentes y del equipo	✓	✓	✓
Implementar o mejorar los canales de quejas	✓	✓	✓
Definir políticas de no discriminación y medidas contra la discriminación	✓	✓	✓
Definir políticas de no discriminación para personas que viven con VIH / SIDA	x	✓	x

Nota: ✓ Cumple con el indicador de acción, x: No cumple con el indicador de acción.



#### ***2.1.4. Sensibilización y educación de los colaboradores para respetar los derechos de las personas LGBT***

La educación y sensibilización dentro de las empresas sirve para generar el cambio de las personas, respecto a su comportamiento y sentimientos con el objetivo de responder al entorno cambiante que experimentan las organizaciones (González & Tarragó, 2008). Las empresas objeto realizan hasta tres actividades para reforzar la educación y la sensibilización sobre temas LGBT. Para esto, realizan (a) las capacitaciones sobre el tema LGBT; (b) los conversatorios para visibilizar el tema dentro de sus organizaciones; y finalmente (c) el reconocimiento sobre fechas importantes como el mes del orgullo LGBT.

##### *a. Capacitaciones*

Teniendo en cuenta las definiciones mencionadas sobre capacitaciones, se tomará de base los beneficios observado por Chiavenato (2009) la cual se entiende como un proceso continuo, el cual busca sensibilizar a los trabajadores y educar al colaborador sobre la realidad de la empresa y la manera más adecuada de tratar temas sensibles. Además, se puede encontrar hasta cuatro tipos de beneficios que brindan las capacitaciones entre los cuales tenemos el de mejorar las aptitudes académicas, facilitar oportunidades, cambiar actitudes e incremental la polivalencia (Porret, 2014).

Para la investigación, se buscó identificar prácticas que apliquen las empresas con la finalidad de sensibilizar y educar a los colaboradores sobre el tema LGBT. En este caso, le daremos mayor importancia al beneficio de cambiar las actitudes de los empleados mediante las capacitaciones.

En las empresas de estudio, las capacitaciones brindadas y la forma de abordar el tema de diversidad y LGBT son diversas y únicas en cada lugar. En los tres casos, los esfuerzos están enfocados en contar con plataformas virtuales. Además, estas capacitaciones son obligatorias para los gerentes del área, mientras que para los demás miembros se habla de algo opcional o que no ha sido mapeado aún. Sin embargo, cada empresa tiene unos modelos distintos; de igual manera, se pudo observar que existen cursos orientados a las familias de los trabajadores con el objetivo de sensibilizar y poder tratar el tema.

Por ejemplo, en IBM cuentan con una plataforma virtual con diversos cursos para capacitar a sus colaboradores, se busca que sumen 40 horas de aprendizaje, entre los distintos cursos, de los cuales se incluyen temas sobre la diversidad, orientación sexual y respeto. Si bien no es obligatorio llevar los cursos enfocados en la diversidad, algunos colaboradores como Tiffany, comenta que IBM incentiva a que lleven dichos talleres por encima del resto de talleres,

por medio de reconocimientos visibles- como los fotochecks- con colores de la bandera LGBT y de aceptarlo dándoles el cargo honorífico de aliados.

Se busca evitar la obsolescencia de conocimientos sobre cómo tratar el tema de la realidad y necesidades de IBM, actualizando constantemente los cursos. Finalmente, culminado las 40 horas existe un sistema de evaluación por el cual miden la comprensión de los temas tratados y se ofrecen certificados una vez culminados el curso correctamente.

"Siempre al final de cada curso hay una evaluación, donde te preguntan sobre todo lo que han explicado" (Tiffany Martinez, comunicación personal, 31 de octubre, 2017)

Ellos [los gerentes] reciben capacitaciones desde el momento uno, para que trabajen también con las personas para se sientan incluidos, reciben capacitaciones de liderazgo y coaching, para que sean buenos gestores de personas, de tal forma que, si estos detectan de que existe esto, lo pueden hacer (Rodrigo, comunicación personal 02 de noviembre del 2017).

En IBM se hizo evidencia que, si bien para la plana gerencial y aquellos miembros que sean parte del área RR. HH se da de manera obligatoria, las capacitaciones para los trabajadores de menor rango, son voluntarias. Esto es debido a que los primeros tienen una mayor posibilidad de toparse con estas minorías, ya sea como parte de su área, en el caso de los gerentes o en alguno de los procesos de RR. HH; por ello, deben estar más preparados para poder integrarlos dentro de IBM y hacerlos sentir más cómodos en su estadía como colaboradores de la empresa.

En Atento, no se mencionó capacitaciones enfocadas exclusivamente en gestionar la diversidad LGBT, muy por el contrario, se resaltó el hecho de que sus capacitaciones estaban enfocadas en sensibilizar y educar sobre el tema del respeto, debido a que para ellos esto es un tema que se debe tratar con total normalidad dentro de la organización y que crear capacitaciones específicas sobre un colectivo tendría un efecto negativo al estigmatizar algo que dentro de la organización se toma de manera natural. De igual manera, según los colaboradores, estas capacitaciones buscan apoyarse en el uso de videos donde se resalta la diversidad de la "familia Atento" y donde se destacan los valores corporativos de Atento los cuales son el respeto y compañerismo. Esto se puede evidenciar en el informe de responsabilidad social de Atento (2016), el cual dice que el objetivo de las capacitaciones son el de promover la diversidad e inclusión, más allá que educar sobre el tema.

"Dentro de la compañía, este tema [los LGBT] es algo más natural, no es un tema tabú al hablar de eso; o el tener un colaborador en gerencia o en alguna jefatura que sea transexual, lesbiana" (Maria Chirinos, comunicación personal, 04 de octubre, 2017).

Finalmente, en Scotiabank han empezado con su campaña pro LGBT a inicios de diciembre del 2017; por lo que, al momento en que se realizó la investigación, no se puede medir el impacto de su implementación. Sin embargo, pudimos conocer el plan de acción de Scotiabank por medio de Rafael, director de marketing y responsabilidad social. Como ya se mencionó en el mes junio del 2017 la empresa realizó encuestas sobre el tema LGBT, con el objetivo de que se puedan realizar bajadas en todas las sucursales de Scotiabank para inicios de diciembre.

Para que el 5 y el 6 [de diciembre] no debería haber ningún Scotiabankers que no sepa al respecto. Debería estar constantemente informado entonces esto es lo que están hablando sobre estas fechas y entiendo que esto es importante para el banco y los pueda apoyar (Rafael Delgado, comunicación personal, 28 de noviembre, 2017).

En Scotiabank también se están desarrollando talleres *unconscious bias*; además, se hace incapié en el tema de liderazgo para abarcar no solamente desde el proceso de selección, sino temas de trabajo para el día a día con el fin de que los líderes puedan reconocer los sesgos que tienen tanto ellos como dentro de su equipo y estos puedan desarrollar un clima más empático con los temas de género, sexualidad, a nivel de religión y discapacidad y permitirles tener una mayor conciencia. Si bien el tema en la sede de Perú es relativamente nuevo este se ha venido trabajando en otras sedes de Scotiabank. Por ejemplo, se tiene planeado trabajar junto con su casa matriz en Canadá la realización de libros de guía, manuales e infografías, con el objetivo de ayudar a los líderes a trabajar el ambiente de trabajo.

"Este es un tema bastante nuevo [el tema LGBT] tampoco hay mucho experto local y vamos a trabajarlo mucho con los demás países" (Rafael Delgado, comunicación personal, 28 de noviembre, 2017).

Además, se espera poder realizar capacitaciones que permitan integrar a la empresa con las familias de los trabajadores, mediante capacitaciones conjuntas para que ellos sepan cómo abordar el tema con sus hijos. En palabras del subgerente de Liderazgo y Desempeño, Rosa María:

"Una vez que tu desarrollas internamente, estás desarrollando la familia, estás abarcando un mundo mayor que no sólo se limita a los empleados" (comunicación personal, 16 de octubre, 2017). Generando incidencia no solo con los trabajadores de Scotiabank sino busca poder sumar valor a la sociedad.

#### *b. Conversatorios*

Por medio de metodologías participativas que buscan generar un ambiente de confianza, los conversatorios ayudan a transmitir ideas y educar (Gongora et al., 2007), por ejemplo, dentro del interior de las empresas. Se dan con el objetivo de familiarizar a los trabajadores con el tema

y lo consideren cada vez más común dentro de la rutina de las empresas y de la misma sociedad peruana.

Dentro de los casos de estudio solo IBM tiene conversatorios (ver Anexo V) sobre el tema LGBT, siendo que además donde invierten la mayor parte de sus recursos, los cuales van dirigidos tanto para aquellos colaboradores que son parte de la comunidad LGBT como para aquellos que no.

Para ello se realizan los conversatorios por medio de la BRG de diversidad<sup>24</sup>, los cuales realizan charlas para sensibilizar a los trabajadores de IBM. Tanto para aquellos que pertenecen a las dos sedes principales como a las oficinas de Interbank y del BCP<sup>3</sup>, los conversatorios cuentan con la participación tanto de Rodrigo como Anabella, ambos del área de RR. HH y parte de la comunidad LGBT.

“Desde junio de este año hemos empezado a nivel local hacer conversatorios sobre el tema LGBT como un panel en las distintas sedes que tienen IBM.” (Rodrigo, comunicación personal 02 de noviembre del 2017).

“Los conversatorios son solo con la gente de IBM, no es con la gente de los clientes, sea BCP, Interbank.” (Anabella Cordero, comunicación personal, 8 de noviembre, 2017).

De acuerdo con Rodrigo, los conversatorios en IBM tienen dos objetivos sensibilizar e informar (comunicación personal, 02 de noviembre). Esto se logra por medio de los testimonios de ellos dos, donde se busca resaltar el hecho de que ser abiertamente LGBT no ha influido de manera negativa en sus carreras y muy por el contrario han recibido el apoyo tanto de IBM como el de sus familias. Con esto dio a entender a las personas que IBM es un ambiente diverso donde el género y la orientación sexual no son factores influyentes cuando se busca acceder a una promoción de cargo. Con esto se espera que más personas se sientan libres de admitir abiertamente su condición de ser LGBT y que las personas que no son LGBT se puedan sumar como aliados.

Se pudo participar de uno de los conversatorios (ver Anexo V) por invitación de Rodrigo Espinoza, encargado de su realización, pese a que no es parte de la metodología de la investigación<sup>25</sup>. Sirvió para contrastar lo dicho por ellos con la realización de la práctica en sí (ver Anexo V). Se pudo observar que la dinámica es muy parecida a lo que dijeron los entrevistados y que no solamente funciona para sensibilizar sobre el tema sino para responder dudas sobre cómo

---

<sup>24</sup> Con representación de Rodrigo Espinoza y Anabella Cordero, dos de los principales miembros y líderes de la BRG de diversidad en IBM Perú.

<sup>25</sup> Por ello no se cuenta con una guía de observación.

se debe tratar el tema LGBT y canales de reclamos en caso alguien se haya sentido vulnerado de alguna manera.

En el caso de Atento, se realizan charlas sobre el respeto en general, una vez más lo que ellos no buscan es que el tema de LGBT pierda la naturalidad con la que es tratada en su campus.

*c. Actividades por el mes LGBT*

El reconocimiento de fechas importantes, según Deal y Key (1999) ayuda a construir relaciones entre los individuos, fortalecer los lazos entre las diversas subculturas y entretener a la propia comunidad. A su vez, estudios indican que es una costumbre bastante valorada por los colaboradores. Por ejemplo, la consultora Adecco ha realizado diversos estudios que revelan que al menos el 72% de los colaboradores considera que las celebraciones ayudan a mejorar las relaciones dentro de la empresa (Fernández, 2012). Además, las empresas aprovechan estas fechas para demostrar sus principios organizacionales y el respeto a la preferencia de sus trabajadores.

Los tres casos de estudio, como parte del compromiso de las empresas para tratar el tema de la diversidad LGBT, se realizan actividades el 28 de junio, día mundial del orgullo LGBT; y, en algunos, casos durante todo el mes de junio bajo el nombre de mes de la diversidad. Esta celebración se da con el objetivo de integrar a aquellas personas que son LGBT, a los aliados e incentivar a unirse a aquellos que todavía desconocen sobre el tema. Buscan de esta manera reconocer el aporte que brindan estas minorías a la organización y concientizar sobre la importancia educarse como parte de la rutina diaria de la empresa.

En primer lugar, respecto a las actividades en concreto que se realizaron durante el mes de junio, se observó que, en el caso específico de IBM, se dio mayor importancia a la manera en la que los trabajadores piensan sobre las personas LGBT, trabajándolo con una comunicación interna. Por ejemplo, ellos denominan al mes de junio como el mes de la diversidad, en el cual se busca que el tema tome mayor importancia dentro de IBM, por lo que se incentivó la visibilidad mediante el uso de *merchandising* con el logo de IBM pintado de los colores de la bandera LGBT.

IBM la Molina:

"Este año IBM sacó un logo que es de colores. Entonces este logo de colores ahora nosotros lo hemos colocado en todo lo que hemos podido" (Rodrigo, comunicación personal 02 de noviembre del 2017).

"En junio se lanzó el logo tipo el de IN PRIDE que es logo IBM con los colores de la banda del LGTB" (Hugo Deudor, comunicación personal, 19 de noviembre, 2017).

IBM San Isidro:

No sé si habrán hecho [por el mes del orgullo], pero me imagino que sí... He visto que hay folders, así cositas que tienen los 7 colores [...] Por ejemplo, el convenio de prácticas a nosotros nos llega en un folder; y el logo de IBM está de colores, mi convenio me lo dieron en Setiembre (Tiffany Martinez, comunicación personal, 31 de octubre, 2017).

Pese a que el objetivo es hacer que todo IBM Perú tome conciencia sobre el tema LGBT, según lo que se pudo recoger de las entrevistas, el tema solamente se llega a tratar con total libertad en su sede principal de la Molina, mientras que todavía existe una falta de alcance para tratar el tema LGBT en su totalidad en las demás sedes<sup>26</sup>.

Uno de los principales motivos se debe a que el tema de diversidad LGBT mediante los conversatorios ya se ha venido desarrollando desde el año pasado en IBM la Molina, siendo este el lugar en el que se originó dichas iniciativas y sirvió de difusión sobre el tema LGBT, mientras que recién se está trasladando este formato a las demás sedes. Es decir, se busca que los conversatorios sean un paso previo para concientizar a los trabajadores antes de llevar *merchandising* con el tema LGBT.

Finalmente, en el 28 de junio, día central del orgullo LGBT, Anabella comenta:

“Este año lanzamos el conversatorio. Entonces lo que hicimos fue hablamos con el proveedor de comida que tenemos acá y les pedimos que hagan una torta con la bandera. Y nosotros fuimos al comedor a la hora del almuerzo y el conversatorio LGBT lo hicimos ahí; y después repartimos la torta. Lo que hicimos fue una comunicación con el tema de diversidad por el mes del orgullo gay.” (Comunicación Interna, 08 de noviembre).

El caso de Atento fue muy particular durante el día del orgullo LGBT, si bien tanto en sus dos sedes, Ate y Callao, se realizaron actividades por el orgullo LGBT, se pudo observar que la difusión en sí de las actividades no fue bien informada. Cuando se le pregunto a los colaboradores de Atento sobre las actividades que se realizaron durante el mes de junio, se recogió lo siguiente:

En Ate:

Pusieron un muro en blanco y tú llegabas y pintabas; y te regalaban un polo de Atento con la bandera del orgullo gay, pero todos tenían que pintar. Ahí quedó la pared está muy

---

<sup>26</sup> En sus demás oficinas, dentro del BCP e Interbank, por el momento solo se están replicando los conversatorios y no se ha considerado la idea de brindar *merchandising*. Esto es debido a que ellos solo se encuentran de visita dentro de dichas organizaciones y no buscan intervenir en su proceso para tratar el tema LGBT.

bonita la verdad; y fue como un mini pasacalle. Todos participaron (Evelyn Carbonera, comunicación personal, 15 de octubre, 2017).

En el Callao:

No sé si será sobre eso, pero un día al inicio de mi jornada pintaron un mural de colores llamativos los mismos colaboradores en general mujeres, varones [...] los mensajes que ponían eran alusivos a la felicidad, palabras en inglés e imágenes (Alicia Crisostomo, comunicación personal, 02 de noviembre, 2017).

“Aquí en Callao recuerdo que un día nos invitaron para pintar las paredes, pero no recuerdo si el motivo fue ese, pero sí se hizo eso. Creo que aún está la pared pintada” (Gian Franco Condori, comunicación personal 02 de noviembre, 2017).

Como se puede observar la actividad si se realizó en ambas sedes de Atento. Fue llamativa debido al uso de colores y frases; sin embargo, no se llegó a informar correctamente el porqué de dichas actividades a las personas que no participaron. Por ello, el principal propósito del mural no cumplió su objetivo, haciendo que su efecto e iniciativa perdieran gran parte de su valor.

Por otro lado, Scotiabank Perú optó por darle prioridad a la encuesta sobre diversidad en el mes de junio. Esto se dio con el objetivo de mapear la realidad de la organización, identificar la posición de representantes de minorías, posibles aliados y el conocimiento que tuviesen los empleados sobre el tema. Finalmente, se pudo conocer que un 20% de los colaboradores de Scotiabank Perú respondió a las encuestas (Rafael Delgado, comunicación personal, 28 de noviembre, 2017): un importante primer acercamiento sobre el tema.

Respecto esfuerzos por difundir el tema LGBT tales como charlas, ferias, entre otras, estas todavía se siguen centralizando en su casa matriz Canadá. Recientemente se invitó a Rafael, gerente de marketing y responsabilidad social de Scotiabank Perú, a una serie de actividades en favor de la diversidad en Canadá para contribuir en la futura implementación del tema en Perú.

En segundo lugar, durante el día central del orgullo LGBT, el 28 de junio, las tres empresas desde su casa matriz mostraron su apoyo a la comunidad LGBT cambiando el logo de su empresa en su Facebook principal por uno que incluyese los colores de la bandera LGBT (ver Anexo AD). Esto se dio con el objetivo de poder mostrar su respaldo hacia la comunidad LGBT.

En el caso peruano, Atento fue el único de las tres empresas de la investigación que cambio el logo de su página web oficial, vale la pena aclarar que IBM Perú no cuenta con una página de Facebook exclusiva para su sede de Perú.

Después de lanzar la publicación (ver Anexo AE) se hizo un balance de los comentarios y de las 'reacciones' obtenidas por las fotos:

Hicimos cambio del logo; y también hicimos un post en Facebook. Esto se lanzó en Perú, pero también salió en Chile, Argentina y en otros países. Y de hecho tuvo un rebote súper bueno, salimos en Utero [...] Inclusive, sin nosotros tener ningún vínculo, Carlos Bruce le dio share a nuestro post (Renzo Ibañez, comunicación personal, 04 de octubre, 2017).

“Resaltó más los *likes* y los me encanta que los me enoja. Y esa es la expresión de la gente” (Maria Chirinos, comunicación personal, 04 de octubre, 2017).

El objetivo principal de las empresas dentro del caso de estudio era dar a conocer su opinión sobre el tema y respaldar a sus colaboradores LGBT resaltando el hecho de que son un lugar donde se respeta y se promueve la diversidad.

En la siguiente tabla se presenta una matriz de análisis que vincula teoría, data e interpretación, la cual apoya a comprender el proceso interpretativo ejecutado.

**Tabla 15: Matriz de análisis de sensibilización y educación sobre los derechos LGBT**

Data	Teoría	Interpretación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las tres empresas de estudio brindan capacitaciones de manera virtual sobre liderazgo y coaching; sin embargo, solo IBM promueve el acceso a los colaboradores de menor jerarquía dentro de la organización.</li> <li>• Por otro lado, Atento e IBM realizaron actividades por el mes del orgullo LGBT. Finalmente, se encontró que solo IBM ejecutó conversatorios, los cuales aún se encuentran en proceso de implementación en el resto de sedes de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para González y Tarragó (2008) la sensibilización y educación hacia los colaboradores sirve para generar un cambio en ellos, respecto a su comportamiento y sentimientos, esto con el objetivo de responder al entorno cambiante que experimentan las organizaciones (González &amp; Tarragó, 2008).</li> <li>• De acuerdo al Instituto Ethos (2014), para sensibilizar y educar sobre los derechos LGBT (ver Anexo B.2), se debe tener en cuenta la inclusión de las fechas relacionadas a la comunidad LGBT, abarcar el tema del segmento LGBT en la agenda educativa de la empresa y fomentar el tema en la comunicación interna de la empresa (Ethos, 2014).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los casos de estudio realizan hasta tres actividades para reforzar la educación y la sensibilización sobre temas LGBT entre los trabajadores. Para esto realizan:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones sobre el tema LGBT</li> <li>• Conversatorios para visibilizar el tema dentro de sus organizaciones</li> <li>• Reconocen fechas importantes, como el mes del orgullo LGBT.</li> </ul> </li> <li>• En resumen, las tres empresas de estudio cumplen, según sus necesidades, con promover un ambiente respetuoso, seguro y saludable para sus trabajadores, siendo que IBM tiene mayores avances que Atento y Scotiabank en este aspecto.</li> </ul>

Asimismo, en base a la herramienta propuesta por el Instituto Ethos, a continuación, se muestra una tabla sobre los indicadores de acción identificados en los casos de estudio.



**Tabla 16: Indicadores de acción de sensibilización y educación sobre los derechos LGBT identificados en los casos de estudios**

Indicadores de acción	IBM	Atento	Scotiabank
Definir un calendario para la comunicación interna	✓	x	x
Celebrar eventos	✓	✓	x
Abordar el tema en la agenda educativa de la empresa	✓	✓	✓
Incluir el tema de manera positiva en las comunicaciones internas	✓	✓	✓

Nota: ✓ Cumple con el indicador de acción, x: No cumple con el indicador de acción.

### ***2.1.5. Promover el respeto de los derechos LGBT en comunicación y marketing***

El Instituto Ethos (2014) afirma que existen empresas con buenas prácticas dirigidas a las partes interesadas internas, pero temen tener la misma actitud en el marketing de la empresa. Al analizar la comunicación y marketing de la empresa, se identificó que los casos de estudio, al menos por ahora, no tienen el objetivo de promover en sus clientes el respeto por los derechos LGBT, su foco está en lograr ello en la empresa primero; aunque sí se identificaron ciertas iniciativas en la comunicación externa por parte de IBM y Atento, que contribuyen a elevar el nivel de respeto hacia esta comunidad.

#### *a. Promoción del respeto de los derechos LGTB en la comunicación de la empresa*

Respecto a la promoción del respeto de los derechos LGBT en la comunicación de la empresa, se encontró que las tres empresas lo abordan principalmente en las comunicaciones internas a través de diversos canales de comunicación como el correo corporativo, redes sociales internas, el intranet, carteleras distribuidas por el campus y a través de la estrategia de comunicación en cascada<sup>27</sup>.

Sin embargo, respecto a la promoción del respeto de los derechos LGBT en comunicación externa, se encontró que solo IBM y Atento incluyeron mensajes positivos que promueven el respeto y valoración de los LGBT el 28 de junio del 2017 aprovechando el contexto del día internacional del orgullo LGBT y contribuyendo, así a incrementar la visibilidad del tema en el Perú. IBM, por su parte, cambió su logotipo en diversos canales de comunicación a un logotipo de IBM con los colores que representan a la comunidad LGBT (Rodrigo, comunicación personal

---

<sup>27</sup> La comunicación en cascada es una estrategia que consiste en que la Alta Dirección informa a los Mandos Medios sobre un determinado asunto y estos, a su vez, hacen lo mismo hacia sus equipos; de manera que en poco tiempo todas las personas conocen el contenido del comunicado.

02 de noviembre del 2017). Mientras que Atento hizo lo mismo al cambiar su logo con los colores mencionados; y además compartió en su facebook corporativo una publicación con el mensaje “En Atento, nuestro mayor orgullo eres tú” acompañando el mensaje con una imagen con los colores que representan a esta comunidad (ver Anexo AE). Luego de tal iniciativa, elaboraron un informe para evaluar el impacto de aquella publicación, reconocieron un balance positivo y afirmaron que lo volverían a ejecutar el 2018:

Y pese a eso, habían comentarios positivos y negativos; y había igual gente que sobre eso, defendía la postura de la compañía, que es muy importante. De hecho, tuvo un rebote súper bueno, salimos en Utero, por ejemplo, como una de las empresas que rompieron el miedo y mandaron un mensaje, eso fue algo súper bueno. Inclusive, sin nosotros tener ningún vínculo, Carlos Bruce le dio share a nuestro post, ósea funcionó muy bien (Renzo Ibañez, comunicación personal, 04 de octubre, 2017).

María Alejandra indica que la idea del post era expresar la opinión de Atento sobre la igualdad hacia todos los colaboradores y buscar ser coherentes entre nuestros lineamientos y acciones; asimismo pretendía visibilizar el tema para generar el diálogo alrededor de ello (comunicación personal, 04 de octubre del 2017).

Lo que pasa es que en este tipo de cosas, se tiene que hablar. Tiene que generar polémica igual, porque mientras más natural se te haga, al menos discutirlo, aunque no estés de acuerdo, más te vas a acostumbrar, no te va a ser lejano (Maria Chirinos, comunicación personal, 04 de octubre, 2017).

*b. Promoción del respeto de los derechos LGTB en el marketing de la empresa*

El Instituto Ethos (2014) afirma que, por otro lado, algunas están llevando a cabo campañas de marketing de alta calidad y aportando una contribución sustancial a una cultura de respeto a los derechos LGBT humanos expresando explícitamente su respeto o mostrando diversidad por orientación sexual en sus materiales publicitarios, pero reconoce que ello no es lo habitual. Respecto a este aspecto, se identificó que ninguno de los casos de estudio incluyó mensajes positivos de respeto y valoración hacia este segmento en sus campañas de marketing. IBM y Scotiabank mencionaron que están enfocados en promover los derechos de personas LGBT internamente; y no buscan involucrar a sus clientes, por ahora.

Por ahora estamos concentrados internamente con visión en lo externo. Primero buscamos respetar y garantizar los derechos de nuestros colaboradores; luego hacia afuera con nuestros clientes. Porque la idea es empezar con los colaboradores; o sea, pensar en

el ambiente de trabajo y luego de que funcione podemos pensar en los clientes (Rosa María, comunicación personal, 16 de octubre, 2017)

El Instituto Ethos (2014) reconoce que esta postura es válida pues afirma que estas iniciativas se vuelven más consistentes cuando los interesados internos experimentan la diversidad. Atento, por su parte, hizo referencia a su modelo de negocio B2B al justificar por qué no se incluyen tales mensajes positivos en sus materiales publicitarios.

En la siguiente tabla se presenta una matriz de análisis que vincula teoría, data e interpretación, la cual apoya a comprender el proceso interpretativo ejecutado.

**Tabla 17: Matriz de análisis de Promover el respeto de los derechos LGBT en comunicación y marketing**

Data	Teoría	Interpretación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto a la promoción del respeto de los derechos LGBT en la comunicación de la empresa, se encontró que las tres empresas lo abordan principalmente en las comunicaciones internas; sin embargo, se encontró que solo IBM y Atento incluyeron mensajes positivos que promueven el respeto y valoración de los LGBT en su comunicación externa.</li> <li>• Ninguno de los casos de estudio incluyó mensajes positivos de respeto y valoración hacia este segmento en sus campañas de marketing. IBM y Scotiabank mencionaron que están enfocados en promover los derechos de personas LGBT internamente; y no buscan involucrar a sus clientes, por ahora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Instituto Ethos (2014) afirma que existen empresas con buenas prácticas dirigidas a las partes interesadas internas, pero temen tener la misma actitud en el marketing de la empresa.</li> <li>• Algunas están llevando a cabo campañas de marketing de alta calidad y aportando una contribución sustancial a una cultura de respeto a los derechos LGBT humanos, pero reconoce que ello no es lo habitual (Instituto Ethos, 2014).</li> <li>• Estas iniciativas se vuelven más consistentes cuando los interesados internos experimentan la diversidad y existe una estrategia que traduce la identidad o los valores de la organización (Instituto Ethos, 2014).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los casos de estudio, al menos por ahora, no tienen el objetivo de promover en sus clientes el respeto por los derechos LGBT, su foco está en lograr ello dentro de la empresa primero; aunque sí se identificaron ciertas iniciativas en la comunicación externa por parte de IBM y Atento, que contribuyen a elevar el nivel de respeto hacia esta comunidad.</li> </ul>

Asimismo, en base a la herramienta propuesta por el Instituto Ethos, a continuación, se muestra una tabla sobre los indicadores de acción identificados en los casos de estudio.

**Tabla 18: Indicadores de acción de la promoción del respeto de los derechos LGBT en comunicación y marketing identificados en los casos de estudios**

Indicadores de acción	IBM	Atento	Scotiabank
Inserte mensajes positivos en la comunicación y comercialización de la compañía	✓	✓	x

Nota: ✓ Cumple con el indicador de acción, x: No cumple con el indicador de acción.

### ***2.1.6. Cultura organizacional que apoya la diversidad LGBT***

Diversas fuentes señalan a la gestión de la diversidad como un proceso transversal y resaltan la importancia de la cultura empresarial para una exitosa gestión de la diversidad (Gilbert et al., 2000). A continuación, se presenta una aproximación de la cultura empresarial de cada caso de estudio, según las afirmaciones de sus líderes, lo cual permite identificar indicios sobre cómo esta apoya o no a la gestión de la diversidad LGBT en la empresa. De manera general, se puede afirmar que las culturas de los casos de estudio sí apoyan la diversidad LGBT dentro de la empresa, aunque por razones diversas.

Los gerentes de IBM afirman que viven una cultura fuerte de innovación, en la cual, la diversidad es considerada como un elemento clave para lograr esa capacidad de innovación. Desde el fundador de IBM, Thomas Watson, hasta la actual CEO de IBM global, Ginni M. Rometty, siempre han mencionado a la diversidad en sus discursos.

Desde su fundación en 1911, uno de los pilares básicos de la cultura corporativa de IBM ha sido el respeto por el individuo y la promoción del talento, más allá del género, la raza, la religión, la orientación sexual u otros condicionantes individuales (IBM, s.f).

En el caso de Atento, Renzo, jefe de comunicaciones e imagen, afirman que promueven una cultura en donde se fomenta a los colaboradores, en general, a presentarse tal cual son (comunicación personal, 04 de octubre del 2017). En este sentido, sea cual fuere la identidad de género u orientación sexual del colaborador, en Atento pueden mostrarse tal cual son, favoreciendo que se logre la apertura de estos; y los beneficios para la empresa y para el colaborador que esto conlleva. La orientación de Atento por la diversidad se dio desde que se fundó la empresa.

Esas políticas y los planes que te digo, lo que yo le llamo la constitución con la cual se rige Atento, que son los principios de actuación desde que se fundó la compañía, siempre ha tenido esa orientación hacia la diversidad en general (Renzo Ibañez, comunicación personal, 04 de octubre, 2017).

En Atento se transmiten estos valores a través de aspectos visibles como la comunicación interna inclusiva (modelos LGBT en afiches repartidos por el campus); el campus laboral grande, juvenil, inclusivo; y actividades recreativas como campeonatos y concursos de talento en donde los mismos colaboradores, incluso, eligen personas transexuales como padrinos de algunos equipos. En el día a día se puede observar todo tipo de personas vistiendo como quieran y viviendo la diversidad.

La cultura de Scotiabank, por su parte, está basada en el respeto y la meritocracia. Todos los colaboradores perciben que para ingresar o ascender en la empresa, la orientación sexual no es ningún impedimento, ni argumento en contra; sino más bien depende de la capacidad de la persona para desempeñarse bien.

*a. El respeto, un valor compartido por los casos de estudio*

La cultura empresarial, según Edgar Schein (2004), son los elementos que construyen la identidad de una organización: hábitos, creencias y valores que están presentes en cada individuo. La cultura organizacional se inicia con el fundador y será difundida y también influenciada por los otros sujetos. Para definir la cultura de una empresa, Schein (2004) divide la cultura en tres niveles, según niveles de profundidad y visibilidad: artefactos, normas y valores, y presupuestos.

Al comparar los valores organizacionales de las 3 empresas, se puede notar que ellas comparten el valor del respeto a las relaciones con los colaboradores. Se busca que estos valores, junto con los principios, sirvan de guía para el comportamiento de sus trabajadores, con el objetivo de que se garantice que todos los niveles de sus organizaciones compartan la misma forma de pensar y de responder ante este tema.

Actualmente, los valores de IBM son tres: dedicación al éxito de cada cliente; innovación que importa para nuestra empresa y para el mundo; y confianza y responsabilidad personal en todas las relaciones. Estos valores se pueden evidenciar a través de aspectos visibles como una comunicación interna inclusiva; fotochecks (ver Anexo AF) y *merchandising* (mochila, cartuchera) con colores haciendo alusión al orgullo LGBT; y observando que sus principales ejecutivos tocan el tema en la comunicación interna y externa de la empresa, en noticias y en sus documentos internos y externos.

Los valores de Atento son compromiso, pasión, integridad y confianza. Esta última, se refiere según Memoria de Sostenibilidad<sup>28</sup> (2015) a garantizar confianza, transparencia y respeto

---

<sup>28</sup> Hace referencia al Informe de Responsabilidad Sostenibilidad citado en la tabla 5.

en las relaciones con todos sus grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, sociedad y accionistas). Por último, los valores de Scotiabank son cuatro: respeto, integridad, pasión y responsabilidad.

De las entrevistas con los colaboradores se puede deducir que estos han interiorizado este valor organizacional como lo manifiestan los siguientes colaboradores:

El respeto a las personas LGBT aquí es un tema de cultura; así como ustedes han entrado y han dicho que bonito el campus, ya empiezas a darte cuenta que cuando tú entras, te vas formando en una cultura. Si ustedes se ponen a pasear un poco por el campus, de hecho justo ahorita acabo de ver una persona pasar en silla de ruedas, es que es natural y verás también que las personas lo ayudan si es que lo necesitan, pero también lo tratan como un uno más. Es como ellos realmente se quieren ver acá [aquí los tratan como uno más], como una persona igual a nosotros qué tiene una diferencia, pero es totalmente capaz de tener un trabajo formal y vivir tranquilo (Maria Chirinos, comunicación personal, 04 de octubre, 2017).

“Fomentar la diversidad es parte de la cultura de la empresa” (Renzo Ibañez, comunicación personal, 04 de octubre, 2017).

“Dentro de la cultura IBM está muy fuerte el tema de la diversidad”(Pablo Manriquez, comunicación personal, 22 de noviembre, 2017).

En realidad yo vengo desde el banco de Lima, en donde esta política (LGBT) era prácticamente nula; de ahí hubo una fusión con el banco Wiese y se convirtió en Banco Wiese Sudameriss, en donde había una política muy abierta para este tema, era la fusión de un banco italiano con uno peruano, y lo que marca la pauta viene de la política canadiense en donde el Banco Wiese se fusiona con el banco sudamericano y se convierte en banco Scotiabank y ahí empieza a bajar la cultura, si quieres llamar canadiense, a través de todo un proceso, en donde no solo abarcan el tema, crediticios; sino también la parte cultural y social (Luis Trujillo, comunicación personal, 26 de octubre, 2017).

En la última cita, Luis Trujillo, un colaborador de Scotiabank desde hace 22 años, comenta cómo ha evolucionado la cultura del banco, desde que era el Banco de Lima hasta Scotiabank, quién de manera descendente desplegó la cultura del banco canadiense en la sucursal de Lima.

En la siguiente tabla se presenta una matriz de análisis que vincula teoría, data e interpretación, la cual apoya a comprender el proceso interpretativo ejecutado.

**Tabla 19: Matriz de análisis de la cultura organizacional que apoya la diversidad LGBT**

Data	Teoría	Interpretación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En IBM afirman que viven una cultura fuerte de innovación, siendo la diversidad un elemento clave para lograr esa capacidad de innovación.</li> <li>• La orientación de Atento por la diversidad se dio desde que se fundó la empresa. En Atento promueven una cultura en donde se fomenta a los colaboradores a ser ellos mismos.</li> <li>• La cultura de Scotiabank, por su parte, está basada en el respeto y la meritocracia: el acceso al empleo y crecimiento en la empresa depende del desempeño de la persona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversas fuentes señalan a la gestión de la diversidad como un proceso transversal (Gilbert et al., 2000) e indican la importancia de la cultura para una exitosa gestión de la diversidad.</li> <li>• La herramienta propuesta por el Instituto Ethos no contempla a la cultura organizacional como un indicador para la gestión de la diversidad e inclusión del colectivo LGBT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pese a que la herramienta propuesta por el Instituto Ethos no contempla a la cultura organizacional como un aspecto clave para la gestión de la diversidad LGBT, es muy interesante encontrar que encargados y colaboradores de las tres empresas estudiadas sí hacen referencia a ella para explicar cómo se gestiona la diversidad en sus respectivas empresas.</li> <li>• Se puede afirmar que las culturas empresariales de los casos de estudio sí apoyan la gestión de la diversidad LGBT dentro de la empresa, aunque por razones diversas.</li> </ul>

### ***2.1.7. Responsable de la gestión de la diversidad***

Como menciona Kalev et al. (2006), las organizaciones que no asignen la responsabilidad de los objetivos de diversidad a una oficina, persona o grupo específico pueden tener estos objetivos inconclusos. Por ello, se aconseja la coordinación y el monitoreo continuo del progreso de la diversidad por parte de miembros del personal o grupos de trabajo especializados. Según Kalev et al. (2006), la asignación de la responsabilidad se puede realizar bajo tres enfoques:

- Supervisión a través de posiciones de personal y departamento.
- Supervisión y abogacía vía comité.
- Responsabilidad y planes de acción afirmativa.

En las tres empresas la asignación de responsabilidad se realiza bajo el enfoque de supervisión a través de posiciones de personal y departamento. Sin embargo, IBM y Scotiabank también designan esta responsabilidad a comités. Por último, ningún caso de estudio designa la responsabilidad bajo el enfoque de responsabilidad y planes de acción afirmativa.

#### *a. Supervisión a través de posiciones de personal y departamento*

Las tres empresas de estudio designan la supervisión de la gestión de la diversidad a través de personal y departamento. Por un lado, IBM tiene un responsable a nivel mundial y otro a nivel

regional. Por otro lado, Scotiabank y Atento sí tiene un departamento en Perú que vela por las políticas y prácticas de diversidad.

Sobre IBM, Anabella Cordero, Gerente de Recursos Humanos, comenta que a nivel mundial la empresa tiene un Consejo Global LGBT, el cual se centra en hacer de IBM un lugar de trabajo seguro y deseable para todas las personas. Además, la región Latinoamérica<sup>29</sup>, también tiene un responsable de la gestión de la diversidad que se encuentra en Costa Rica. Este responsable tiene como objetivo velar para que el tema de la diversidad sea transversal para toda la región. Así mismo, este responsable asesora el trabajo que se realiza en las sedes de IBM respecto al tema (Anabella, comunicación personal, 02 de noviembre de 2017). Es así como IBM Perú cuenta con un comité a nivel nacional que vela por la gestión de la diversidad en esta empresa, el cual corresponde al segundo tipo de asignación de responsabilidad.

Respecto a Scotiabank Perú, Rosa María— Subgerente de Liderazgo— indica que el área de Liderazgo, el cual se encuentra dentro de Recursos Humanos, brinda apoyo al Comité responsable de esta gestión a nivel corporativo. En base a ello, identificamos que la responsabilidad de la gestión de la diversidad es compartida entre un área y un comité.

En cuanto a Atento, ellos gestionan la diversidad bajo el enfoque de Supervisión a través de personal y departamento, es decir, a través de un departamento o personal contratado monitorean la diversidad en lugar de dejar la tarea a los gerentes de línea o asignándola a miembros del personal con otras responsabilidades (Kalev et al., 2006). Ahora bien, la gerencia de Responsabilidad Social ve por el cumplimiento de las políticas. Sin embargo, los colaboradores entrevistados, quienes no son parte del área responsable, no creen que haya un área que ve por estas políticas. También, hay otros quienes confunden Responsabilidad Social como los responsables de la gestión de la diversidad LGBT.

“No hay un área específica [que gestione la diversidad]” (Evelyn Carbonera, comunicación personal, 15 de octubre, 2017).

Otro aspecto importante a destacar en la empresa sobre gestión de la diversidad, es que no considera adecuado fomentar la creación de grupos conformados por empleados, ya sea para abarcar temas sobre los LGBT u otros, debido a que juntarse o compartir su orientación sexual e identidad de género es considerado una opción personal (comunicación personal, 04 de octubre del 2017).

---

<sup>29</sup> IBM Latinoamérica está conformada por los siguientes países: Colombia, Venezuela, Ecuador, Chile, Paraguay, Uruguay, Argentina, Costa Rica, Perú, Brasil y México.



“Así como no hacemos algo para que se junten las mujeres violentadas, o tampoco hacemos grupo para los hombres que les gusta las mujeres para que se junten. Es un tema de igualdad” (Renzo Ibañez, comunicación personal, 04 de octubre, 2017).

*b. Supervisión y abogacía vía comités*

IBM Perú y Scotiabank Perú desarrollan su gestión de la diversidad LGBT bajo el primer enfoque— Supervisión a través de posiciones de personal y departamento—. Así mismo, ambas empresas cuentan con personas quienes, además de realizar sus funciones para las que fueron contratadas, ayudan a la implementación de políticas y prácticas a favor de la diversidad.

En IBM Perú, a fin de cumplir con los objetivos comerciales y los requisitos de talento de la empresa, existen los Business Resource Groups<sup>30</sup> (BRG). Los miembros de este grupo no solo buscan el bienestar de los LGBT en su empresa, sino también en otras empresas. IBM Perú se ha reunido con otras empresas —P&G y Banco del Crédito del Perú— para comparar y compartir sus políticas y prácticas dirigidas a los LGBT (Anabella, comunicación personal, 08 de noviembre del 2017).

Anabella Cordero, gerente de Recursos Humanos, añade que IBM cuenta con una BRG que se enfoca en todos los temas relacionados a los LGBT, la cual está conformada por un ejecutivo— no LGBT— el gerente de Finanzas en Perú; y un líder, quien se busca que sea LGBT, Rodrigo Espinoza. Ambas personas no tienen como función principal la organización de la BRG. Ellos realizan sus funciones en sus áreas respectivas, al mismo tiempo que las actividades relacionadas a la BRG LGBT (comunicación personal, 08 de noviembre del 2017).

A pesar de que IBM Perú se encuentra organizado de esta manera para gestionar la diversidad LGBT, los colaboradores entrevistados no identifican quiénes son los responsables— de esta gestión— dentro de la organización. Algunos asumieron que el área responsable de esta gestión es Recursos Humanos.

“En cuanto al área que gestiona la diversidad, la señorita de RRHH fue quien me pasó el dato; así que me supongo que es el área de Recursos Humanos” (Tiffany Martinez, comunicación personal, 31 de octubre, 2017).

---

<sup>30</sup> Estos grupos están conformados por diversos profesionales de IBM con el objetivo de mejorar el éxito de los objetivos comerciales ayudando a los miembros a tener éxito en el lugar de trabajo (IBM, 2016). Los BRG alinean sus programas e iniciativas con al menos uno de los cuatro flujos de trabajo de negocios y talentos de IBM: contratación, desarrollo de talento, retención de empleados y desarrollo del mercado (IBM, 2016).

Algo semejante sucede con Scotiabank Perú. Como menciona Rosa María, gerente de Liderazgo de Scotiabank, esta empresa cuenta con un Comité de Inclusión, desde el 2007, conformado por empleados— mujeres y hombres— de las empresas del Grupo Scotiabank<sup>31</sup> de diversas áreas.

“Equidad y Diversidad, así se llamaba el comité. Luego hemos pasado a Equidad, Diversidad e Inclusión. Ahora se ha visto que Inclusión es lo que está quedando, porque comprende las otras dos [Equidad y Diversidad]” (Rosa María, comunicación personal, 16 de octubre, 2017).

Como se ha dicho, este Comité no es el único responsable de la gestión de la diversidad. Rafael, Director de Marketing Integrado y Responsabilidad Social Corporativa, menciona que el Comité es independiente frente al área de Liderazgo u otras áreas, y la toma de decisiones importantes las toman en conjunto el Comité (comunicación personal, 28 de noviembre del 2017).

Entonces tenemos una mezcla de diferentes profesionales dentro del banco que conforman esto, lo importante de esto es que no solamente trae diferentes perspectivas y diferentes miradas sino que nos permite regresar a nuestras propias áreas para compartir y socializar lo que estamos haciendo para que no quede solamente en papel o en un grupo de personas sino para ver el tema, hemos desarrollado una política de inclusión bastante comprensiva que abarca todos los temas de género, sexualidad, capacidad, entre otros (Rafael Delgado, comunicación personal, 28 de noviembre, 2017).

Adicionalmente, este Comité está conformado por Employers Resources Group<sup>15</sup> (ERG), quienes se encargan de llevar a cabo diferentes iniciativas y proyectos de inclusión. Rafael, miembro del Comité comenta que los miembros pueden cambiar. Sin embargo, el Comité continúa con las mismas personas que lo formaron. Además, expresa su interés e iniciativa para colaborar en estos temas dentro de su centro laboral (comunicación personal, 28 de noviembre del 2017).

### *c. Aliados*

Como antes hemos indicado, la asignación de la responsabilidad de la gestión de la diversidad, puede darse desde tres enfoques en las empresas. No obstante, la efectividad de esta gestión no solo depende de asignar la responsabilidad.

---

<sup>31</sup> El Grupo Scotiabank está conformado por AFP Profuturo, Financiera CrediScotia, Scotia Bolsa, Scotia Fondos, Scotia Sociedad Titulizadora y Servicios, Cobranzas e Inversiones.

Según el Informe del Instituto Ethos (2014), las organizaciones que gestionan la diversidad LGBT tienen aliados, personas generalmente heterosexuales, que apoyan y defienden los derechos de personas LGBT, defendiendo la dignidad y el respeto de todas las personas, y están dispuestos a tomar una posición y adoptar una actitud hacia estos principios.

En los casos de estudio: IBM Perú y Scotiabank Perú, se ha identificado que tienen “aliados” para el desarrollo de sus políticas y prácticas de diversidad. A diferencia de Atento, empresa que no considera necesario identificar personas que apoyen a esta comunidad dentro de los centros laborales debido a que sienten que es una opción personal juntarse para hablar sobre la orientación sexual e identidad de género (comunicación personal, 04 de octubre de 2017).

En el caso de IBM, ellos consideran a los aliados muy similar a lo que establece la teoría revisada. De la misma manera, esta empresa está enfocada en sumar aliados y realizar eventos junto a ellos.

¿Qué es un Aliado? Es una persona que no es necesariamente gay, que es *straight*<sup>32</sup>, que busca de alguna forma ayudar a las minorías, como LGBT, a que se sientan cómodas en el trabajo. ¿Y en qué ayuda? Si tú escuchas a alguien que está diciendo algo discriminatorio o que no necesariamente es correcto, esta persona que es aliado tiene la sensibilidad y se puede voltear y decir sabes qué, tú no sabes quién puede ser gay acá, no digas eso, es un tema de mal gusto, no lo deberías decir, ya que alguien que es gay se puede sentir mal. Entonces puede ser como un coaching y de ayudar a la persona a decir, oye, no trates este tema así (Anabella Cordero, comunicación personal, 8 de noviembre, 2017).

Por lo que se refiere a Scotiabank Perú, ellos definen a un aliado LGBT como alguien que ayuda a esta comunidad- sin ser parte de ella- porque tienen familiares o amigos que sí lo son. Por lo que, los aliados buscan ayudar a las personas con traer su mejor potencial y su auténtico “yo” a sus centros laborales. El Comité de Inclusión está pensando en realizar un reconocimiento y distintivo a los aliados LGBT, para que dentro del centro de trabajo los LGBT no sientan miedo. Scotiabank considera importante identificar a los aliados y exponer su apoyo hacia la comunidad, para que puedan sentir confianza de expresar realmente cómo son. Cabe indicar, que esta empresa aún no ha iniciado ninguna de estas acciones. Por último, como menciona Rafael Delgado, miembro del Comité de Inclusión, están analizando tener actividades con los aliados, posiblemente cada trimestre, para que puedan conocer y entender la importancia del reglamento.

---

<sup>32</sup> Persona que no es LGBT.

Por medio de ello, podrán ser voceros, compartiendo la “actitud inclusiva” en el centro de trabajo (comunicación personal, 28 de noviembre del 2017).

Asimismo, en la siguiente tabla se presenta una matriz de análisis que vincula teoría, data e interpretación, la cual apoya a comprender el proceso interpretativo ejecutado.

**Tabla 20: Matriz de análisis del responsable de la gestión de la diversidad LGBT**

Data	Teoría	Interpretación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• IBM tiene un responsable a nivel mundial y otro a nivel regional. Por otro lado, Scotiabank y Atento sí tiene un departamento en Perú que vela por las políticas y prácticas de diversidad.</li> <li>• IBM Perú y Scotiabank Perú desarrollan su gestión de la diversidad LGBT. Así mismo, ambas empresas cuentan con personas quienes, además de realizar sus funciones para las que fueron contratadas, ayudan a la implementación de políticas y prácticas a favor de la diversidad.</li> <li>• IBM y Scotiabank tienen “aliados” para el desarrollo de sus políticas y prácticas de diversidad. A diferencia de Atento, empresa que no considera necesario identificar personas que apoyen a esta comunidad dentro de los centros laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marquis et al. (2008) considera necesario una estructura organizativa que tenga una oficina o departamento de diversidad para introducir una nueva agenda de diversidad integrada con los lineamientos de la empresa, con el objetivo de que las mejores prácticas sobre diversidad sean manejables.</li> <li>• Para Kalev et al. (2006) y Marquis et al. (2008), es recomendable la coordinación y el monitoreo continuo del progreso de la diversidad desde los siguientes tres enfoques para asignar a los responsables de la diversidad:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión y Abogacía vía comité</li> <li>• Supervisión a través de posiciones de personal y departamento</li> <li>• Responsabilidad y planes de acción afirmativa.</li> </ul> </li> <li>• Según el Instituto Ethos (2014), las organizaciones que gestionan la diversidad LGBT tienen aliados, personas generalmente heterosexuales, que apoyan y defienden los derechos de personas LGBT, defendiendo la dignidad y el respeto de todas las personas, y están dispuestos a tomar una posición y adoptar una actitud hacia estos principios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las tres empresas asignan la responsabilidad de la gestión de la diversidad LGBT bajo el enfoque de supervisión a través de personal y departamento. Además, IBM y Scotiabank asignan esta responsabilidad por medio de la supervisión y abogacía vía comités.</li> <li>• Por otro lado, IBM y Scotiabank tienen aliados, personas no LGBT, que apoyan en la inclusión y respeto de este grupo en la empresa.</li> </ul>

### 3. Beneficios de gestionar la diversidad LGBT

Como se ha dicho, gestionar la diversidad conlleva distintos beneficios (Lee et al. 2013) esto fue contrastado con las entrevistas a los colaboradores y gerentes, de lo cual se pudo concluir que los principales beneficios para las organizaciones son la atracción de colaboradores, la

disminución de la rotación y la innovación; mientras que el beneficio más apreciado por los colaboradores LGBT es poder expresarse libremente en el centro de trabajo.

### **3.1. Beneficios percibidos por las empresas de estudio**

Acorde con el marco teórico se concluyó que los aspectos más resaltantes en las organizaciones fueron la mayor atracción de colaboradores, la menor rotación y la innovación.

#### **3.1.1. Atracción de colaboradores**

En primer lugar, el aumento en la capacidad de la empresa para atraer talento fue uno de los principales beneficios que conlleva gestionar la diversidad según los resultados obtenidos de las entrevistas a los gerentes de RR. HH de las tres empresas estudiadas. Dado que las empresas apuntan a realizar una permanente renovación de su talento que les asegure subsistir a través del tiempo, deberán apuntar a captar la atención del talento joven, los cuales, según estimaciones de DELOITTE "para el 2020 representará el 75% de la población laboral a nivel mundial" (Citando en GPTW, 05 de julio 2017). Por lo que las preocupaciones de las empresas deberían empezar a estar alineados a las preocupaciones de los jóvenes.

Si bien, al momento de buscar un trabajo, sus preocupaciones y necesidades son variados; es necesario resaltar que, de acuerdo la investigación realizada por el CADE Universitario (Sanchez, 2014), 4 de cada 5 jóvenes peruanos buscan brindar soluciones a los problemas sociales del país, donde el 34% de ellos creen que la empresa privada es la manera adecuada para realizarlo. Además, en palabras de Soledad Ruilopez, gerente senior de Capital Humano de Deloitte:

Lo más significativo es la conciencia social que están teniendo los más jóvenes. Exigen a las empresas un cuidado y una responsabilidad que antes no tenían. Y siguen apareciendo temas sociales como que las empresas se fijen más en el desarrollo de las personas o que los jefes sean más cercanos (citado en Pizzorno, 2015).

Es esta conciencia social la que les hace sentir una mayor empatía al momento de formar parte de organizaciones que aprecien la diversidad de sus trabajadores y que busquen reconocer a los denominados grupos vulnerables.

Los millennials, hoy en día, tienen todo un chip con el tema de inclusión; ellos son los que tienen el sentido de justicia metido y el 75% de la población en el 2025 van a ser millennials. Ósea si tú no tienes una empresa que te respeta eso y que te valora eso; los millennials no van a sentirse cómodos trabajando en una empresa que es así; va en contra de sus creencias y principios (Anabella Cordero, comunicación personal, 8 de noviembre, 2017).

Algo que hace que la gente se quede en el trabajo en el que está es que ese trabajo le da sentido a su vida. Entonces es un trabajo que yo siento que estoy colaborando un poco también con la sociedad o estoy en una empresa que colabora con la sociedad. Al ser una empresa que se preocupa por las poblaciones vulnerables, uno como joven se siente más cerca a esa empresa, porque es la tendencia hacia donde los jóvenes están empujando, es el perfil (Renzo Ibañez, comunicación personal, 04 de octubre, 2017).

Si bien en las tres organizaciones estudiadas se reconoce la importancia de los jóvenes, este hecho resalta sobre todo en IBM y en Atento. En el caso de IBM, al estar enfocado en un sector tecnológico, es vital para mantenerse a la vanguardia de su sector. Debido a esto, deben buscar constantemente nuevas perspectivas y soluciones. Por ello, buscan la inclusión de sus trabajadores para que estos aporten un amplio espectro de perspectivas y posibilidades.

Mientras que, para Atento posicionarse como la primera experiencia laboral de los jóvenes es una de sus metas. Ellos asumen la tarea de contratar a personal sin experiencia, pero con las capacidades que necesita la organización con el fin de poder desarrollar su potencial (Atento, 2014). Su infraestructura busca reflejar la libertad de un campus universitario y de igual manera se busca que los valores de la empresa y de los trabajadores estén alineados en una total inclusión. Esto les permite lograr su objetivo y ser altamente atractivos al captar el talento joven, atraído por la diversidad de sus trabajadores que expresan libremente variedad de opciones, nacionalidades y creencias.

"Sí [considero que es el mejor *call center* para trabajar] por eso yo vine primerito acá e ingresé [...] Es mi primera empresa y me siento feliz" (Erick Torres, comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).

### **3.1.2. Mayor compromiso**

El mayor compromiso de sus colaboradores permite generar una menor rotación de los colaboradores. Si bien es un aspecto importante para todas las organizaciones, se pudo observar que Atento se ve más impactada por este fenómeno. Dentro de los tres tipos de industrias en los que se ubican las empresas de los casos de estudios, el negocio de los *Call Centers* es aquel con el mayor nivel de rotación de sus empleados. Generan una tasa de rotación de alrededor de un 10% mensualmente a nivel nacional (Paan, 2016). De acuerdo José Antonio Iyo, country manager de Atento Perú, dentro del sector de los *Call Centers* Atento es la empresa que tiene la menor tasa de rotación con un promedio de entre 7% al 7.5% mensual (Villahermosa, 2016). Esto representa, para una empresa de más de 15, 500 colaboradores, un promedio de 1000 puestos que debe reponer mensualmente. Por esto, tratar de reducir esta tasa al mínimo o aumentar el atractivo de la marca resulta esencial para retener al personal y minimizar costes.

El sector *call center* tiene una rotación muy alta; de hecho, en el sector, nosotros somos los que tenemos la rotación más baja, pero igual casi al mes salen 800 personas. Entonces hay que reclutar 800 nuevas; y más si es que hay crecimiento (Renzo Ibañez, comunicación personal, 04 de octubre, 2017).

Yo soy lesbiana y acá nunca he tenido inconvenientes he podido crecer también, ósea, no me he quedado simplemente como operadora [...] fue mi primer trabajo a los 21 años en el 2007 [...] Mira si yo no hubiera renunciado el año pasado, en Julio de este año cumplía 10 años, pero si 9 años corrido (Inés Narvasta, comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).

Entonces en relación con el primer beneficio, la mejor manera de atraer y retener a la creciente población de jóvenes es compartiendo sus preocupaciones sociales e integrándolas a las bases de la organización. Lo cual ayuda a que los colaboradores busquen quedarse en la empresa el mayor tiempo posible, dado de que sienten que pertenecer a estas organizaciones es más que un empleo dado que le permite contribuir con sus preocupaciones buscando oportunidades de crecer dentro de las organizaciones.

### **3.1.3. Innovación**

Como se mencionó previamente en DiStefano y Maznevski (2012) y también en Carriedo (2016), la innovación es uno de los grandes potenciales por descubrir cuando se generan diferentes perspectivas. Además, los casos de estudio al ser parte de grupos económicos transnacionales y operar en mercados altamente competitivos, la única forma de mantener su posición e incluso intentar mejorarla es mediante la innovación de sus procesos y/o productos.

Por ejemplo, en el caso de IBM, una transnacional que cuenta con más de 100 años en el mercado, para Rodrigo parte de lo que ha permitido que la empresa sobreviva y siga creciendo en estos 105 años es innovar (comunicación personal, 02 de noviembre). Mientras que para Scotiabank el tener múltiples perspectivas dentro de su organización le ha permitido desarrollar distintos tipos de productos pensados especialmente para satisfacer las necesidades específicas de cada segmento de la población. En el caso de Atento su servicio se mantiene estandarizado y las múltiples perspectivas ayudan a comprender mejor al mercado en el que se enfocan.

“Está demostrado que contar con poblaciones diversas, diversas de todo tipo, genera mucha más innovación. Y al tú ser más innovador, eso se representa en resultados de la compañía. Entonces por todas partes ganas” (Anabella Cordero, comunicación personal, 8 de noviembre, 2017).

"La inclusión te permite como beneficio tener cosas innovadoras y diferentes puntos de vista para llegar a los segmentos de clientes específicos" (Rosa María, comunicación personal, 16 de octubre, 2017).

Es decir, el tener personal de diversos orígenes, creencias y preferencias no solamente contribuye con diferentes perspectivas, sino que también sirve para refrescar las ideas de los actuales colaboradores de la empresa, permitiendo formar una imagen global de las necesidades del público que las empresas planean atender.

### **3.2. Beneficios individuales**

Respecto a los beneficios individuales dentro de las organizaciones, se destaca la libertad de expresión y el aumento de productividad.

#### **3.2.1. La libertad de expresión**

La libertad de expresión dentro de las organizaciones permite reducir los niveles de estrés en el ambiente laboral, lo cual genera una mayor productividad en sus colaboradores, en especial los LGBT. Pero, ¿qué tanto afecta el estrés en las organizaciones? Se estima que solo en Estados Unidos se generan pérdidas por más de 200 millones de dólares al año, lo cual, es el equivalente a un 3,5% del PBI anual del Reino Unido (Del Hoyo, 2001).

De las entrevistas se pudo recoger que la importancia de poder expresar tu verdadera manera de comportarte, resulta vital para las tres organizaciones estudiadas. Se busca que trabajar no sea un limitante para integrar la vida cotidiana a la vida laboral y que de esta manera sea más llevadera la transición entre una y otra.

Por ejemplo, en IBM como parte de tu perfil dentro de la organización te preguntan tu orientación sexual (Femenino/Masculino/LGBT) esto si bien es para llevar un registro de cuantos colaboradores LGBT se tienen en la empresa, también incentiva a especificar si se es abierto o cerrado. Esto es para que en todo momento tengas presente que no estás solo y que existe una comunidad dentro de la empresa que te respalda y te sientes más abierto a poder hablar del tema. Lo que se busca con esto es que no tengan la necesidad de estar creando una vida totalmente paralela a la personal, evitando el estrés innecesario y que, por el contrario, los trabajadores se sientan incluidos por la empresa.

"Parte de mi decisión de hacerlo público y de no tener ningún problema en comentarlo a mi familia, de contarle a las personas que más quiero, fue en parte porque yo sentí su soporte en la parte profesional" (Rodrigo, comunicación personal 02 de noviembre del 2017).



En este aspecto es donde Atento le lleva una mayor ventaja respecto al resto de las empresas estudiadas. En sus dos campus (Ate y Callao) sus colaboradores logran expresarse de una manera única, al punto que podemos afirmar que esto no sería posible de ver fuera de los muros de la organización, debido a, como ya se mencionó antes, el contexto de la sociedad peruana que reprime muestras de afecto entre dos personas del mismo género. En cambio, en Atento, sienten tal respaldo por parte de la empresa que en algunos casos fue posible presenciar que algunos colaboradores hombres asistían a trabajar en vestido y con maquillaje, mientras que en otros casos los colaboradores del mismo sexo que llegaban a trabajar juntos recién optaban por caminar de la mano cuando se encontraban dentro del campus de trabajo, resultando en que se sienten más seguros dentro del campus de Atento que fuera de él.

Más gente de la comunidad vienen porque no se sienten discriminados acá, lo recomiendan, se consiguen amigos, se consiguen sus parejas, amistades, así debería ser todo el Perú [...] Incluso aquí he conseguido pareja; y con el puedo andar de la mano dentro de Atento. Cuando salimos ya no, porque a veces la gente te mira (Erick Torres, comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).

De igual manera, para Rafael Delgado, director de marketing integrado y de responsabilidad social corporativa de Scotiabank Perú, el hacer sentir cómodo al trabajador es la única manera de tener un staff de colaboradores comprometidos, contentos, respetados y que se sientan bien unidos al ambiente de trabajo. Reconoce que estas características ayudan a la empresa a largo plazo y representan una ventaja competitiva con respecto a los bancos que poseen los mismos productos (Comunicación personal, 28 de noviembre del 2017).

Sabemos la diversidad de la inclusión ayuda porque le habla todos es muy importante entonces para nosotros que el colaborador pueda hacer su yo autentico en el trabajo obviamente podrá dar su máximo potencial, rendir mejor, ser más creativo, ser más abierto y no estar preocupado por estar escondiendo cosas (Rafael Delgado, comunicación personal, 28 de noviembre, 2017).

En otras palabras, aquellas personas que no se ven en la necesidad de llevar una vida paralela dentro de su centro laboral y, por el contrario, puedan expresarse libremente, integrando su vida personal a la del trabajo, serán menos propensos a sufrir estrés laboral y por lo tanto serían más proactivos al momento de trabajar dentro de sus organizaciones.

### *a. Productividad*

Lee et al. (2013) mencionan a la productividad como uno de los principales sub productos que se pueden generar debido a los beneficios individuales. Por otro lado, durante la investigación la productividad fue vista como una consecuencia directa de la libertad de expresión por las empresas de estudio.

En el caso de IBM se menciona que la única manera de asegurarse que un colaborador pueda dar el 100% de su rendimiento y ser más productivos es brindándoles un ambiente laboral en el cual tengan la seguridad de poder desenvolverse y que serán aceptados por la organización, debido a que esta ha sido preparada a cómo reaccionar respecto al tema LGBT.

Muchísima gente que no es abierta en el trabajo en el tema de lgbt, vive una vida paralela, eso es un desgaste; y está demostrado que la gente cuando es abierta es productiva en un 20% más. Entonces, primer beneficio, productividad (Anabella Cordero, comunicación personal, 8 de noviembre, 2017).

“Hay muchos defectos de información y de desconocimiento por parte de las personas [...] esto impacta en la productividad de una persona, que impacta en la forma de pensar, en la forma de sentirse de la persona” (Rodrigo, comunicación personal 02 de noviembre del 2017).

De igual manera, en Scotiabank se habla que la mejor manera de que una persona pueda alcanzar su máximo potencial como miembro de la organización y por ende poder brindar una mayor productividad dentro de la organización es por medio de la aceptación de su sexual.

La persona que se acepta tal como es y que su movimiento de trabajo es aceptado no tiene que gastar esfuerzo ni tiempo en ocultar cosas, puede dedicarse tranquilamente al trabajo y a traer el mayor y maximizar su potencial [...] se sabe y se entiende la idea principal de que una persona que se acepta tal y como se puede dar mucho más de sí mismo al ambiente de trabajo y entregarse mejor (Rafael Delgado, comunicación personal, 28 de noviembre, 2017).

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo, se exponen datos confirmatorios y limitaciones finales de la investigación. Asimismo, se indican recomendaciones dirigidas a las empresas de estudio, al sector privado, público y a las organizaciones no gubernamentales, y a la sociedad. La matriz de consistencia en la cual se relacionan preguntas, objetivos y variables con las conclusiones puede ser vista en el Anexo AG.

- Las tres empresas de estudio han gestionado otros ámbitos de la gestión de la diversidad antes de implementar la gestión de la diversidad LGBT: personas con discapacidad y género.
- El Instituto Ethos propone una herramienta de diagnóstico del compromiso de la empresa con los derechos LGBT. Esta herramienta está conformada por diez compromisos e indicadores de acción para cada uno de ellos. De los diez compromisos, los más aplicables al contexto peruano, según el criterio de expertos consultados, son los siguientes:
  - Compromiso- CEO y ejecutivos - a respetar y promover los derechos LGBT.
  - Promover la igualdad de oportunidades y el trato justo para las personas LGBT.
  - Promover un ambiente respetuoso, seguro y saludable para las personas LGBT.
  - Sensibilizar y educar sobre los derechos LGBT.
  - Promover el respeto por los derechos LGBT en comunicación y mercadeo.
- Si bien es cierto, los compromisos del Instituto Ethos no mencionan a la cultura organizacional como un elemento importante para la gestión de la diversidad e inclusión del colectivo LGBT, es muy interesante encontrar que encargados y colaboradores de las tres empresas estudiadas sí hacen referencia a ella para explicar cómo gestionan la diversidad en sus respectivas empresas.
- La alta gerencia de las tres empresas estudiadas está comprometida con el respeto y la promoción de los derechos LGBT y tal compromiso se puede evidenciar a través de diversas prácticas en los casos de estudio. Las tres cuentan con una política corporativa de diversidad que incluye a la diversidad LGBT dentro de su alcance; han abordado el tema específico de la diversidad sexual en sus documentos empresariales (Informe de Responsabilidad Social y código de ética); y han generado alianzas con otras organizaciones que promueven los derechos LGBT en el ámbito laboral: IBM y Scotiabank, con empresas pro LGBT y Atento con una ONG. Los líderes de IBM y Scotiabank se involucran más en la difusión e implementación al abordar el tema en

declaraciones orales y escritas y participar en la implementación de iniciativas internas pro LGBT; mientras que en Atento no se ha encontrado evidencia alguna de ello. En conclusión, se puede afirmar que la alta gerencia de las tres empresas estudiadas está comprometida con el respeto y la promoción de los derechos LGBT. Por tanto, se puede afirmar que en los casos de estudio, las iniciativas en favor de gestionar la diversidad por orientación sexual e identidad de género de sus empresas no constituyen casos aislados, sino más bien tienen soporte en el compromiso de la alta gerencia.

- En los casos estudiados, las políticas de diversidad provienen de la matriz y estas al ser corporativas se aplican a todas las empresas del mundo. En IBM y Scotiabank, las políticas se adaptan al Perú; mientras en Atento, se rige bajo la política corporativa; y más bien considerando el contexto peruano, los líderes deciden qué acciones e iniciativas ejecutar. En Perú, IBM y Atento vienen implementando estas políticas desde hace años; mientras en Scotiabank, la política de inclusión adaptada recién se terminó de elaborar y presentar en diciembre del 2017.
- Las tres empresas de estudio se encuentran comprometidas con promover la igualdad de oportunidades y el trato justo para las personas LGBT, por medio de políticas y prácticas en los procesos de ingreso y desarrollo profesional, y políticas de beneficio para promover la igualdad. Sobre el proceso de ingreso, IBM y Atento tienen programas de reclutamiento enfocados en reclutar a los mejores sin importar su orientación sexual e identidad de género. Así mismo, las tres empresas en sus convocatorias laborales indican su ambiente diverso. Por otro lado, respecto al proceso de selección, IBM y Scotiabank ofrecen el curso *Unconscious Bias* a todo el personal responsable de recursos humanos para evitar sesgos durante el proceso de selección. Más aún, los colaboradores entrevistados han verificado esta información, al afirmar que no han percibido alguna discriminación en el proceso de ingreso a estas empresas. En cuanto al proceso de desarrollo, las tres empresas de estudio tienen altos puestos ocupados por personas LGBT, quienes han podido crecer profesionalmente dentro de la misma empresa. Por último, solo IBM implementa políticas de beneficios, en las que se incluyen a las personas LGBT, para promover la igualdad entre sus empleados, como el seguro para parejas del mismo sexo, seguro de vida de IBM y licencia de maternidad. En este sentido, se concluye que las tres empresas garantizan y promueven la igualdad de oportunidades y trato justo a todos sus trabajadores.
- Las empresas estudiadas aseguran un ambiente respetuoso, seguro y saludable por medio de un adecuado ambiente social entre colaboradores, vías de reclamación para responder a las necesidades del trabajador, y la definición y difusión de las políticas de la empresa.

En primer lugar, en cuanto al ambiente social, los tres casos de estudio tienen un código de conducta, respectivamente, en el cual rechazan la discriminación por cualquier tipo lo que permite tener buenas relaciones entre trabajadores. En segundo lugar, las tres empresas cuentan, hasta, con tres tipos de vías de reclamación, las cuales se diferencian por el nivel de confianza o confidencialidad que el trabajador considera para el tema a tratar. Estas vías son: comunicación con el gerente de área, línea directa y comunicación anónima mediante el uso de correo electrónico. En tercer lugar, en los documentos de las empresas de estudio se ha incorporado el respeto por los derechos. Es así que IBM (2017) indica, de manera explícita, en el artículo 910 de su reglamento interno que no se discriminará por motivos de orientación sexual. Atento (2015) dentro de su informe de responsabilidad social indica que no se discrimina por sexo o si se es parte de una minoría u otro indicador de diversidad. Asimismo, en el código de conducta de Scotiabank (2016b) se prohíbe la discriminación por orientación sexual. En resumidas cuentas, las tres empresas de estudio cumplen, según sus necesidades, con promover un ambiente respetuoso, seguro y saludable para sus trabajadores.

- Los casos de estudio realizan hasta tres actividades para reforzar la educación y la sensibilización sobre temas LGBT entre los trabajadores. Para esto, realizan capacitaciones sobre el tema LGBT, conversatorios para visibilizar el tema dentro de sus organizaciones, y reconocen fechas importantes, como el mes del orgullo LGBT. Referente a las capacitaciones, las tres empresas brindan capacitaciones de manera virtual, sin embargo, en los tres casos se dio que estas son obligatorias para los jefes de departamento. Solo IBM promueve el acceso a los colaboradores de menor jerarquía dentro de la organización. Por otro lado, los conversatorios solo los realiza IBM, aunque todavía se encuentra en proceso de difusión más allá de su sede principal. Finalmente, Atento e IBM realizaron actividades por el mes del orgullo LGBT, debido a que Scotiabank se concentró en recopilar información sobre el tema para poder empezar a planificar mejor el uso de políticas referente al tema. En este sentido, IBM tiene mayores avances que Atento y Scotiabank en lo referente a la educación y sensibilización sobre los derechos LGBT.
- Al analizar la comunicación y marketing de la empresa, se identificó que los casos de estudio, al menos por ahora, no tienen el objetivo de promover en sus clientes el respeto por los derechos LGBT, su foco está en lograr ello en la empresa primero; aunque sí se identificaron ciertas iniciativas en la comunicación externa por parte de IBM y Atento, que contribuyen a elevar el nivel de respeto hacia esta comunidad.

- En la literatura se identifica tres enfoques para asignar la responsabilidad de la gestión de la diversidad. Con respecto a la presente investigación, se identifica que las tres empresas asignan la responsabilidad bajo el enfoque de supervisión a través de posiciones de personal y departamento. Al mismo tiempo, IBM y Scotiabank también designan esta responsabilidad a comités. Sin embargo, ningún caso de estudio designa la responsabilidad bajo el enfoque de responsabilidad y planes de acción afirmativa. Por último, esta asignación de responsabilidad no es suficiente para cumplir con sus objetivos, por este motivo, IBM se ayuda por medio de los aliados los cuales contribuyen a que esta gestión sea efectiva.
- Por tanto, se puede concluir que, en primer lugar, las prácticas implementadas por los casos de estudio están respaldadas por una estrategia sostenible pues cuentan con el compromiso de la alta gerencia. En segundo lugar, los casos de estudio garantizan la igualdad de oportunidades y el trato justo en sus procesos de reclutamiento, selección y desarrollo profesional. En tercer lugar, los casos de estudio dirigen varias iniciativas para garantizar un ambiente seguro en donde los LGBT sientan que pueden expresar su orientación o identidad; sin embargo, al implicar un cambio cultural, Atento es quien ha tenido más éxito al lograr que las personas expresen su orientación o identidad, aunque puede, también a deberse a factores como el sector empresarial al que pertenece cada empresa, por ejemplo. Y, en cuarto lugar, todas las empresas estudiadas han implementado diversas iniciativas de sensibilización.
- La cultura nacional ha sido considerada por los encargados de la gestión de la diversidad LGBT de los casos de estudio como un factor limitante que influye en el nivel de avance sobre el tema en las empresas, pues al ser la cultura peruana, adversa a lo desconocido, limita el desarrollo e implementación de estas políticas en los casos de estudio. Considerando este contexto, IBM y Scotiabank se han planteado como objetivos de corto plazo sensibilizar a los colaboradores y sumar aliados que simpatizan con este tipo de diversidad; mientras que Atento, por su parte, se ha planteado como meta, mantener y continuar promoviendo la diversidad en la empresa
- Los beneficios de la gestión de la diversidad LGBT percibidos por las empresas estudiadas se identifican a nivel organizacional e individual. Por un lado, las empresas perciben los siguientes beneficios organizacionales: generan una mayor atracción de talento, una menor rotación laboral y el incremento de la capacidad de innovación empresarial. Por otro lado, la libertad de expresión es el beneficio percibido para los colaboradores LGBT al gestionar este ámbito de la diversidad.

- El uso de las variables de la herramienta propuesta por el Instituto Ethos adaptada, como herramienta de diagnóstico, ayuda a que las empresas puedan gestionar de una manera adecuada la diversidad LGBT dentro de sus organizaciones. Por lo que se recomienda que aquellas empresas que deseen gestionar la diversidad LGBT utilicen la herramienta del Instituto Ethos adaptada para identificar los aspectos claves que deben considerar y tomen como referencia la lista de buenas prácticas que aplican las líderes en el tema en el Perú para abordar cada variable.
- Este estudio es el pionero sobre la gestión de la diversidad LGBT en el Perú y permite dar conocer cómo las empresas líderes en diversidad vienen gestionando el tema; identificando unos estándares aplicables al contexto peruano. Lo cual podría ser útil para la elaboración de una herramienta de diagnóstico de gestión de la diversidad LGBT aplicable a empresas con operaciones en Perú, que podría desarrollarse por iniciativa de Pride Connection u otra organización sin fines de lucro.
- Se reconoce que el presente estudio ha tenido limitaciones en el acceso y nivel de detalle de la información. En primer lugar, se tuvo un limitado acceso a documentos empresariales, específicamente a las políticas de áreas funcionales que estén involucradas en la gestión de la diversidad, debido a que no se obtuvo el acceso a ellas; por lo que no se saben todos los detalles de sus políticas y procedimientos de reclutamiento, selección, desarrollo ni los de comunicación y marketing. En segundo lugar, no se ha podido acceder a un mayor número de colaboradores LGBT pues los casos de estudio no monitorean ni tienen identificado el número oficial de colaboradores LGBT, entre *open* y *close*; por lo cual, para acceder a ellos hemos recurrido a referencias de conocidos. Por último, debido a que se trata de un estudio con enfoque exploratorio, se elaboraron fichas de entrevistas con preguntas abiertas para identificar las políticas y prácticas que implementan los casos de estudio; sin haberse consultado de manera específica sobre cada política o práctica que compone cada compromiso. Por lo que aquellas que no han sido identificadas en el trabajo de campo, no han sido desarrollados en hallazgos; sin embargo, eso no significa que las empresas no lo implementen.
- Por otro lado, el presente estudio también da luces sobre la efectividad de las políticas y prácticas implementadas; sin embargo, no se ha profundizado en analizar sobre los factores que podrían influenciar, en el contexto peruano, el logro de los objetivos de diversidad LGBT planteados. Por ello, considerando una de las mayores dificultades percibidas por los que gestionan el tema en los casos de estudio, se sugiere llevar a cabo una investigación sobre los factores que dificultan la expresión de la verdadera identidad

de género y orientación sexual de personas LGBT, pese a los múltiples esfuerzos que hacen las empresas con tal objetivo.

- Finalmente, se da luces sobre el rol y el alcance de las empresas en la lucha por la garantía de los derechos de personas LGBT en el Perú. Considerando que la garantía de los derechos personas LGBT en todos los ámbitos requiere de un enfoque más integral, se sugiere explorar la posibilidad de que Estado, empresas, organizaciones de la sociedad y activistas trabajen en conjunto para mover el tema en la sociedad peruana y lograr avances en cuanto a la garantía de los derechos de las personas LGBT.





## REFERENCIAS

- Aequales. (s.f). *Aequales*. Recuperado de <http://www.aequales.com/>
- Alcalá, A. (2009). *Las diez erres en la dirección de personas*. Recuperado de <http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479788957.pdf>
- Ameghino, G. (27 de junio de 2016). La diversidad cultural: Factor de oportunidad en las empresas. *El Portal del Capital Humano*. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/la-diversidad-cultural-factor-de-oportunidad-en-las-empresas/>
- APA. (2011). *Respuestas a sus preguntas: Sobre las personas trans, la identidad de género y la expresión de género*. Washington, Estados Unidos: APA. Recuperado de <https://www.apa.org/topics/lgbt/brochure-personas-trans.pdf>
- Aptitus. (2018). *Gestor Senior de Cobranzas –BCP*. Recuperado de: <https://aptitus.com/ofertas-de-trabajo/gestor-senior-de-cobranzas-bcp--atento--ate-u6g8d>
- Apoyo & Asociados. (2017). *Scotiabank Perú*. Recuperado de <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2017/09/Scotiabank-Jun-17-SMV-P%C3%BAblico.pdf>
- Atento. (s.f). Atento. Recuperado de <http://atento.com/es/>
- Atento. (2015b). Informe de responsabilidad 2015. Recuperado de [http://atento.com/downloads/csr\\_sustainability/Atento\\_Memoria\\_de\\_Sostenibilidad\\_2015.pdf](http://atento.com/downloads/csr_sustainability/Atento_Memoria_de_Sostenibilidad_2015.pdf)
- Atento. (2016). *Memoria de Sostenibilidad 2015*. Recuperado de [http://atento.com/downloads/csr\\_sustainability/Atento\\_Memoria\\_de\\_Sostenibilidad\\_2015.pdf](http://atento.com/downloads/csr_sustainability/Atento_Memoria_de_Sostenibilidad_2015.pdf)
- Atento Perú. (28 de junio de 2017). #Orgullo #Atento #MismosDerechos. [Actualización de Estado de Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/atentoperu/photos/a.112963132086090.5844.111344492247954/1372620849453639/?type=3&theater>
- Atento Perú. (28 de junio de 2017). Foto de Perfil [Actualización de Estado de Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/atentoperu/photos/a.132804040101999.19978.111344492247954/1372489839466740/?type=1&theater>
- Bárcenas, K. (2014). Iglesias y grupos espirituales para la diversidad sexual y de género en México: intersecciones sobre religión y género. *Revista De Estudios Sociales*, (49), 33-46. Recuperado de <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.7440/res49.2014.03>
- Beto de, J., Douek, B., & Bulgarelli, R. (2015). *Promoción de los derechos humanos de personas lgbt en el mundo del trabajo*. Recuperado de [https://unaids.org.br/wp-content/uploads/2016/02/2015\\_09\\_01\\_Promocion\\_Derechos\\_Humanos\\_LGBT\\_Trabajo.pdf](https://unaids.org.br/wp-content/uploads/2016/02/2015_09_01_Promocion_Derechos_Humanos_LGBT_Trabajo.pdf)

- Carriedo, C. (2016). *Diversidad: un detonante de innovación en tu negocio*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/diversidad-detonante-innovacion-negocio/>
- Casanovas, A. (2013). *Gestión de políticas de empresa*. Recuperado de [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos\\_Legales\\_N5.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos_Legales_N5.pdf)
- Centro de promoción y defensa de los derechos sexuales y reproductivos [PROMSEX]. (s.f). *Promsex*. Recuperado de <http://promsex.org/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F., México :McGraw Hill.
- Chiavenato, I., & Villamizar, G. A. (2011). *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- CIDH. (s.f). *Estudio sobre OS, IG y EG. Términos y estándares*. Recuperado de <https://www.oas.org/es/cidh/lgtbi/docs/CIDH.%20Estudio%20sobre%20OS,%20IG%20y%20EG.%20T%C3%A9rminos%20y%20est%C3%A1ndares.doc>
- CNUDH. (2013). *Orientación sexual e identidad de género en el derecho internacional de los derechos humanos*. Recuperado de <http://acnudh.org/wp-content/uploads/2013/11/orientaci%C3%B3n-sexual-e-identidad-de-g%C3%A9nero2.pdf>
- Congreso Empresas Gay Friendly. (2016). *¿Qué significa Gay Friendly? Empresas Gay Friendly y las lógicas susceptibilidades*. Recuperado de <https://www.congresoegf.com/que-significa-gay-friendly-empresas-gay-friendly-y-las-logicas-susceptibilidades/>
- Comisión Europea. (2007). *Manual de Formación en Gestión de la Diversidad*. Recuperado de <http://www.empleo.gob.es/oberaxe/ficheros/documentos/ManualFormacionGestionDiversidad.pdf>
- Corrales, J. (2016). *La representación y los derechos LGBT en Latinoamérica y el Caribe: La influencia de las estructuras, los movimientos sociales, las instituciones públicas, y la cultura*. Recuperado de [https://lgbtqrightsrep.files.wordpress.com/2016/05/lgbt\\_report\\_latam\\_spanish\\_v4.pdf](https://lgbtqrightsrep.files.wordpress.com/2016/05/lgbt_report_latam_spanish_v4.pdf)
- Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization*. San Francisco, United States: Jossey-Criteria.
- Criteria. (2013). *Criteria Consultoría de Recursos Humanos*. Recuperado de <http://www.criteria.es/diversidad/>
- Cross, E. Y. (2010). Managing diversity: a continuous process of change. *The diversity factor*, 18 (2). Recuperado de <http://connection.ebscohost.com/c/articles/52979641/managing-diversity-continuous-process-change>
- Deal, E. & Key, M. (1999). *Celebraciones en la empresa: juego, propósito y beneficio en el trabajo*. México, D.F, México: Ediciones Granica S.A.
- Defensoría del Pueblo. (2016). *Derechos humanos de las personas LGBTI: Necesidad de una política pública para la igualdad en el Perú* (Informe N° 175). Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/3821.pdf>

- Defensoría del Pueblo. (2017). *Defensoría del Pueblo Organismos constitucionalmente autónomo del Estado Peruano*. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/>
- Del Hoyo, M. (2001). *Estrés laboral. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*. Recuperado de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS DE PUBLICACIONES/FONDO HISTORICO/DOCUMENTOS DIVULGATIVOS/DocDivulgativos/Fichero pdf/Estres laboral.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS_DE_PUBLICACIONES/FONDO_HISTORICO/DOCUMENTOS_DIVULGATIVOS/DocDivulgativos/Fichero pdf/Estres laboral.pdf)
- Distefano, J. & Maznevski, M. (2012). Creating Value with Diverse Teams in Global Management. *Organizational Dynamics*, 29, 45-63. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/record/2000-02735-004>.
- Edelman, Lauren B. (1990). Legal Environments and Organizational Governance: The Expansion of Due Process in the American Workplace. *American Journal of Sociology*, 95 (6), 1401-1440.
- Edelman, Lauren B. y Petterson, Stephen M. (1999). Symbols and Substance in Organizational Response to Civil Rights Law. *Research in Social Stratification and Mobility*, 17, 107:135.
- Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú [FGAD PUCP] (2011). *Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección*. Recuperado de [http://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/wp-content/uploads/2014/05/REG\\_Grados\\_y\\_Titulos1.pdf](http://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/wp-content/uploads/2014/05/REG_Grados_y_Titulos1.pdf)
- Fernandez, D. (2012). *Festividades corporativas: La mejor inversión*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/festividades-corporativas-la-mejor-inversion>.
- Ferris, G., Hochwarter, W., Buckley, M., Harrell-Cook, G. & Frink, D. (1999). Human resources management: some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385-415. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639902500306>
- Fondo Indígena (s.f). *Sistema de Monitoreo de la Protección de los Derechos y la Promoción del Buen Vivir de los Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe*. Recuperado de [http://www.fondoindigena.org/apc-aa-files/documentos/monitoreo/Definiciones/Definicion%20Dominios/5\\_2\\_Accion%20afirmativa\\_def.pdf](http://www.fondoindigena.org/apc-aa-files/documentos/monitoreo/Definiciones/Definicion%20Dominios/5_2_Accion%20afirmativa_def.pdf)
- Forbes, R. (2016). Personas LGBTI, inclusión y competitividad empresarial. *Éxito Empresarial*, (306), pp. 1-5. Recuperado de [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_306\\_280616\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_306_280616_es.pdf)
- Frost & Sullivan. (2015). *Frost & Sullivan Recognizes Atento for its Customisable Suite of CRM BPO Solutions across Multiple Channels*. Recuperado de <https://ww2.frost.com/news/press-releases/frost-sullivanrecognizes-atento-its-customisable-suite-crm-bpo-solutions-across-multiplechannels/>.
- Fuchs, R. (2010). Una aproximación a la gestión de la diversidad en el Perú. *Journal of Business*, 2 (1), 1-13. Recuperado de <http://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/32/33>

- Fundación CEPAIM. (2016). *Módulo1: Introducción a la gestión de la diversidad*. Recuperado de: <http://cepaim.org/wp-content/uploads/2017/10/Modulo-01-CEPAIM-3%C2%AAedici%C3%B3n.pdf>
- Gilbert, J., & Ivancevich, J. (2000). Valuing diversity: A tale of two organizations. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 93–105. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/AME.2000.2909842>
- Gilbert, J., Stead, B., Ivancevich, J., Gilbert, J., & John, M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61–76. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1005907602028>
- GLOOBAL. (s.f). Movimiento Homosexual de Lima (MHOL). Recuperado de <http://www.gloobal.net/iepala/gloobal/fichas/ficha.php?entidad=Agentes&id=9637&opcion=descripcion>
- Góngora, A., Martínez, M, Suárez, C., Rodríguez, M., Rodríguez, C., Castro, L., Caviedes, M., Rincón, F., Rivera, C. (2007) *Manes, Mansitos y Manazos: Una Metodología de Trabajo sobre Violencia Intrafamiliar y Sexual*. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/1467/>.
- González, M & Tarragó M. (2008). Capacitación para el cambio. *ACIMED*, 17(4), 1-10. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352008000400002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000400002&lng=es&tlng=es).
- Gonzalez, M., & Tarango, C. (2008). Capacitación para el cambio. *ACIMED*, 17(4). Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352008000400002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000400002)
- Gordon, A. (1995). The Work of Corporate Culture: Diversity Management. *Social Text*, (44), 3-30. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1369183X.2015.1074857?src=recsys&journalCode=cjms20>
- Granada, H. (2001). El Ambiente Social. *Proyectos de Desarrollo Social. Investigaciones & Desarrollo*, 9(1), 388–407. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/268/26890102.pdf>
- Great Place To Work (2016) *Marca empleadora: no es solo una cuestión de imagen*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1209-marca-empleadora-no-es-solo-una-cuestion-de-imagen>
- Great Place To Work (2017). *50 Mejores lugares para trabajar Perú 2017*. Recuperado de [http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/Suplemento\\_en\\_baja.pdf](http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/Suplemento_en_baja.pdf)
- Great Place to work. (2013). *Acerca de nosotros*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/>
- Gruber, C. (2015). *La ONU detalla medidas para combatir la discriminación contra personas LGBT*. Recuperado de <https://www.hrw.org/es/news/2015/06/03/la-onu-detalla-medidas-para-combatir-la-discriminacion-contra-personas-lgbt>
- Hernández S., Fernández C., & Baptista L., (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F., Mexico: McGraw-Hill.

- Hernández, G., Valencia, J., & Semillero de Investigación en Gestión Humana. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar: Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, (23), 79-97. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/23741138>
- Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México. D.F., Mexico: McGraw – Hill Interamericana.
- Hidalgo, P y Campos, E. (23 de junio de 2017). *La empresa frente a la gestión de la orientación sexual: tendencias, ventajas y recomendaciones*. [Blog]. Cultura personas. Recuperado de <http://www.villafane.com/gestion-orientacion-sexual/>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Recuperado de <http://testrain.info/download/Software%20of%20mind.pdf>
- Hofstede, G. (2018). *Hofstede Insights*. Recuperado de: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/peru/>
- Hofstede, G. (2018b). *The 6 dimensions of national culture*. Recuperado de <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
- Hofstede, G. (s.f). *Geert Hofstede*. Recuperado de: <http://geerthofstede.com/>
- Human Rights Campaign (2009). *Degrees of equality: A national study examining workplace climate for LGBT employees*. Recuperado de [http://www.hrc.org/files/assets/resources/DegreesOfEquality\\_2009.pdf](http://www.hrc.org/files/assets/resources/DegreesOfEquality_2009.pdf)
- Human Rights Campaign. (2018a). *CORPORATE EQUALITY INDEX 2018 Rating Workplaces on Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, and Queer Equality*. Recuperado de [https://assets2.hrc.org/files/assets/resources/CEI-2018-FullReport.pdf?\\_ga=2.222778139.169645544.1516827194-1205782939.1516827194](https://assets2.hrc.org/files/assets/resources/CEI-2018-FullReport.pdf?_ga=2.222778139.169645544.1516827194-1205782939.1516827194)
- Human Rights Campaign. (2018b). *HRC Story*. Recuperado de <http://www.hrc.org/hrc-story/hrc-foundation>
- Human Rights Campaign. (2018c). *Corporate Equality Index Criteria 2018*. Recuperado de <http://www.hrc.org/resources/2016-Corporate-Equality-Index-Criteria>
- IBM. (2013). *Reglamento Interno de Trabajo*. Perú
- IBM. (2016). *Corporate Responsibility Report 2015*. Recuperado de [https://www.ibm.com/ibm/responsibility/2015/assets/downloads/IBM\\_2015\\_CR\\_report.pdf](https://www.ibm.com/ibm/responsibility/2015/assets/downloads/IBM_2015_CR_report.pdf)
- IBM. (s.f). *IBM Perú Nuestra Propuesta de Valor*. Recuperado de <https://www.ibm.com/pe/values/index.phtml>
- IBM. (s.f). *¿Qué puedes hacer con el poder de IBM?* Recuperado de <https://www-05.ibm.com/employment/pe-es/>
- IBM. (2018). *Programa de Estudiantes IBM Perú 2018*. Recuperado de [https://krb-sjobs.brassring.com/TGnewUI/Search/home/HomeWithPreLoad?partnerid=26059&siteid=5016&PageType=JobDetails&jobid=129853#jobDetails=129853\\_5016](https://krb-sjobs.brassring.com/TGnewUI/Search/home/HomeWithPreLoad?partnerid=26059&siteid=5016&PageType=JobDetails&jobid=129853#jobDetails=129853_5016)

- IBMJOBLOG. (2016). *IBM Scores the Highest on the Workplace Pride Global Benchmark*. Recuperado de <https://blog.ibm.jobs/2016/11/10/ibm-scores-the-highest-on-the-workplace-pride-global-benchmark/>
- Informe de Responsabilidad Scotiabank (2014). Responsabilidad Social Corporativa de Scotiabank Perú 2014. Recuperado de [https://www.scotiabank.com.pe/RSS-SBP/descarga/informe\\_rs\\_2014.pdf](https://www.scotiabank.com.pe/RSS-SBP/descarga/informe_rs_2014.pdf)
- Informe de Responsabilidad Atento. (2015). Memoria de Sostenibilidad 2015. Recuperado de [http://atento.com/downloads/csr\\_sustainability/Atento\\_Memoria\\_de\\_Sostenibilidad\\_2015.pdf](http://atento.com/downloads/csr_sustainability/Atento_Memoria_de_Sostenibilidad_2015.pdf)
- Instituto Ethos. (2014). *Business Commitment to LGBT human rights*. Recuperado de [https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2014/12/Manual-LGBT\\_em-Ing%CC%83%AA\\_s\\_Vers%CC%83%A3o-Final.pdf](https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2014/12/Manual-LGBT_em-Ing%CC%83%AA_s_Vers%CC%83%A3o-Final.pdf)
- Instituto Ethos. (2016). *Instituto Ethos*. Recuperado de <https://www3.ethos.org.br/>
- Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad. (s.f). *Gestión de la diversidad en empresas e instituciones*. Recuperado de <http://www.iegd.org/spanish800/gestion.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Perú: Características de la población con discapacidad*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1209/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1209/Libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Perú: Brechas de género 2016. Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1388/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1388/Libro.pdf)
- Jurado Nacional de Elecciones. (2016). *Democracia, ciudadanía y población LGBTI: La perspectiva LGTBI en las Elecciones Generales 2016*. Recuperado de [https://issuu.com/publicacionesjne/docs/cartilla\\_lgtbi](https://issuu.com/publicacionesjne/docs/cartilla_lgtbi)
- Kalev, A., Kelly, E., & Dobbin, F. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617. Recuperado de: <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/30039011>
- Kaufman, G. (2015). *Odiom dicta. Libertad de expresión y protección de grupos discriminados en internet*. Mexico, D. F, Mexico: Conapred.
- Kotter, J. (2012). *Leading change with a new Preface by the Author*. Boston, United States: Harvard Business Review Press.
- Kreitner, R y Knicki, A. (2001). *Organisational Behaviour*. Nueva York, U.S.A: McGraw-Hill.
- Krejcová, M. (2015). *The value of LGBT equality in the workplace*. Recuperado de <https://www.glaad.org/blog/value-lgbt-equality-workplace>

- Lee, M., Meulen, Y., Nezhad, S. & Waaldijk, K (2014). *The relationship between LGTB Inclusion and Economic Development: An Analysis of Emerging Economies*. Recuperado de <https://williamsinstitute.law.ucla.edu/wp-content/uploads/lgbt-inclusion-and-development-november-2014.pdf>
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. & Drake, B. (2009). Strategie human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-68. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482209000035>
- Lizarazo, Y (2010). *Gestión del conocimiento del supervisor en el desempeño de los gerentes de educación básica primaria*. Recuperado de <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9217-10-06587.pdf>
- Loden, M. (1996). *Implementing diversity*. Illinois, U.S.A: Irwin Professional Publishing.
- Luna, R. & Camps, J, (2008). Prácticas de alto rendimiento: un enfoque configuracional aplicado al caso español. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 18, 243-257. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE0808110243A/9373>
- Lynch, J. (2004) *Beyond ADR: A Systems Approach to Conflict Management*. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1571-9979.2001.tb00237.x/full#references>
- ManpowerGroup. (2017). *Encuesta de Escasez de Talento, Resultados Perú 2016/2017* [diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/4466-9358284738328.pdf>
- Marchant L., Del Río A. (2008). *Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones*. Recuperado de [https://www.academia.edu/3281098/Gesti%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica\\_de\\_la\\_diversidad\\_cultural\\_en\\_las\\_organizaciones](https://www.academia.edu/3281098/Gesti%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_de_la_diversidad_cultural_en_las_organizaciones)
- Marquis, J., Lim, N., Scott, L., Harrell, M., & Kavanagh, J. (2008). *The Diversity Management Literature*. Recuperado de [https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/occasional\\_papers/2007/RAND\\_OP206.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/occasional_papers/2007/RAND_OP206.pdf)
- Merco. (2018). *Que es Merco*. Recuperado de <http://www.merco.info/pe/que-es-merco>
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2778293>
- Meyer, P. & Allen, J. (1991). A tree component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z>
- Ministerio de la Salud (2016). *Guía básica sobre diversidad sexual*. Recuperado de [http://www.msal.gob.ar/images/stories/bes/graficos/0000000322cnt-2016-07\\_guia-diversidad-sexual-2016.pdf](http://www.msal.gob.ar/images/stories/bes/graficos/0000000322cnt-2016-07_guia-diversidad-sexual-2016.pdf)
- Morales-Fernández, E. J., Ariza-Montes, J. A., & Morales-Gutiérrez, A. C. (2013). La evolución de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica. *Revista De Fomento*

- Social*, 68(271), 309-329. Recuperado de <http://www.revistadefomentosocial.es/index.php/numeros-publicados/227-no-271-julio-septiembre-2013/12273-la-evolucion-de-la-gestion-de-recursos-humanos-desde-una-perspectiva-estrategica>
- Mucchielli, A. (2001). *Diccionario de Métodos Cualitativos en Ciencias Humanas y Sociales*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Municipalidad de Santiago de Surco. (2015). *Ripley contratará a adultos mayores de Surco*. Recuperado de: [http://www.munisurco.gob.pe/surco\\_portal/municipio/app/2015\\_agosto/40\\_27\\_ago\\_ripley\\_contratará\\_adultos.html](http://www.munisurco.gob.pe/surco_portal/municipio/app/2015_agosto/40_27_ago_ripley_contratará_adultos.html)
- Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo* (Tesis de Doctoral inédita), Universidad de Complutense, Madrid, España.
- Ñañez, J. (2015). *Plan de Comunicación Empresarial*. Recuperado de <https://www.ibm.com/developerworks/ssa/library/govSOA/plandecom/index.html>
- Oficina Internacional de Trabajo. (2002). *Gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo*. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_112521.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_112521.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Promoción de los derechos humanos de personas LGBT en el mundo del trabajo: Proyecto "Construyendo la igualdad de oportunidades en el mundo del trabajo: combatiendo la homo-lesbo-transfobia"*. Recuperado de [https://unaids.org.br/wp-content/uploads/2016/02/2015\\_09\\_01\\_Promocion\\_Derechos\\_Humanos\\_LGBT\\_Trabajo.pdf](https://unaids.org.br/wp-content/uploads/2016/02/2015_09_01_Promocion_Derechos_Humanos_LGBT_Trabajo.pdf)
- Oficina Internacional de Trabajo. (2016). *ORGULLO (PRIDE) en el trabajo: Un estudio sobre la discriminación en el trabajo por motivos de orientación sexual e identidad de género en Costa Rica*. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms\\_481592.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_481592.pdf)
- O'Mahoney, M. (2014). *The key to making LGBT diversity work for your company. An Elsevier employee reveals what he learned in his master's thesis on workplace diversity in Ireland*. Recuperado de <https://www.elsevier.com/connect/the-key-to-making-lgb-diversity-work-for-your-company>
- Out Now. (2015). *LGBT Diversity: Show Me The Business Case*. Recuperado de <http://www.outnowconsulting.com/media/13505/Report-SMTBC-Feb15-V17sm.pdf>
- Paan, C. (2016). Atento quiere consolidarse como un 'Hub' en la región. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/atento-quiere-consolidar-peru-hub-region-154374>
- PeruInforma. (2017). *Empresas se unen para fundar Pride Connection Perú*. Recuperado de <http://www.peruinforma.com/empresas-se-unen-fundar-pride-connection-peru/>



- Pizzorno, M. (2015). *Los millennials demandan más conciencia social y no sólo ganancias*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/newsroom/article/los-millennials-demandan-mas-conciencia-social-y-no-solo-gananci.html>
- Ponce, M & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en gestión*. Perú, Lima.
- Poriet, Y., Martínez, O., & Sosa, A. (2015). HACIA UNA GESTIÓN INNOVADORA DEL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS. *Revista Negotium*, 11(31), 74-90. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78241171005.pdf>
- Porret, G. M. (2014). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Pricewaterhouse Cooper (2015) *Gestión de la diversidad*. Recuperado de: <http://www.pwc.com/mx/es/business-consulting/archivo/2015-04-gestion-diversidad.pdf>
- Principios de Yogyakarta. (2007). *Principios sobre la aplicación de la legislación internacional de derechos humanos en relación con la orientación sexual e identidad de género*. Recuperado de <http://www.refworld.org/cgi-bin/texis/vtx/rwmain/opendocpdf.pdf?reldoc=y&docid=48244e9f2>
- Quiñones Infante, S. y Rodríguez Guillén, C. (2015). La inclusión laboral de las personas con discapacidad. *Foro Jurídico*. (14), 32-41. Recuperado de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/forojuridico/article/viewFile/13747/14371>
- Red Acoge (2011). *El Plan de Gestión de la Diversidad en la Empresa*. Recuperado de: [http://redacoge.org/mm/file/GESTI%C3%93N%20DE%20LA%20DIVERSIDAD\\_MEN%C3%9AS/EI%20Plan%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Diversidad\\_en%20baja.pdf](http://redacoge.org/mm/file/GESTI%C3%93N%20DE%20LA%20DIVERSIDAD_MEN%C3%9AS/EI%20Plan%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Diversidad_en%20baja.pdf)
- Red Española del Pacto Mundial. (2016). *Principio 6*. Recuperado de <http://www.pactomundial.org/2015/04/principio-6/>
- Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión LGBTI [REDI] (2016). *REDI Diversidad LGBTI*. Recuperado de <http://www.redi-lgbti.org/diversidad-lgbti>
- Red Peruana de Trans, Lesbianas, Gays y Bisexuales [Red Peruana TLGB] y Centro de Promoción y Defensa de los Derechos Sexuales y Reproductivos [Promsex]. (2016). Informe Anual sobre derechos humanos de personas trans, lesbianas, gays y bisexuales en el Perú 2015-2016. Recuperado de <https://issuu.com/promsex/docs/informetlgb2015al2016>
- Red Peruana TLGB. (s.f). [Información] [Publicación en Facebook]. Recuperado 27 enero 2018, de [https://www.facebook.com/pg/redperuanatlgbi/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/redperuanatlgbi/about/?ref=page_internal)
- Redacción Gestión. (20 octubre de 2017). Censo 2017: ¿Qué dijo el jefe del INEI sobre comunidad LGTBI? *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/censo-2017-dijo-jefe-inei-comunidad-lgtbi-221067>
- RedacciónEc (28 de junio de 2017). Día del Orgullo Gay: Las empresas que se han sumado a la celebración de esta fecha. *El Comercio*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/economia/negocios/dia-orgullo-lgbt-inca-kola-bcp-e-interbank-suman-celebracion-438235>

Rodríguez, S. (2012). *Gestionar la diversidad corporativa: El reto de RRHH*. Recuperado de: <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=1063>

Rueda-Catry, M. & Vega, M. (2005). *BUENAS PRÁCTICAS DE RELACIONES LABORALES EN LAS AMÉRICAS*. Recuperado de [http://white.lim.ilo.org/cimt/nn/documentos/oit\\_mlv\\_buenas\\_practicas\\_relab\\_2005\\_esp.pdf](http://white.lim.ilo.org/cimt/nn/documentos/oit_mlv_buenas_practicas_relab_2005_esp.pdf)

Sánchez, M. (02 de septiembre de 2014). CADE Universitario 2014: “La juventud se involucra cada vez más en los intereses del Perú”. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cade-universitario-2014-juventud-involucra-vez-intereses-peru-69969>

Saunders, M.; Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. (5a ed.). London, Inglaterra: Prentice Hall

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. Recuperado de [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONALCULTUREOrganizationalCultureandLeadership,3rdEdition.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONALCULTUREOrganizationalCultureandLeadership,3rdEdition.pdf)

Scotiabank. (2014). *Responsabilidad Social Corporativa de Scotiabank Perú 2014*. Recuperado de [https://www.scotiabank.com.pe/RSS-SBP/descarga/informe\\_rs\\_2014.pdf](https://www.scotiabank.com.pe/RSS-SBP/descarga/informe_rs_2014.pdf)

Scotiabank. (2016a). *Responsabilidad Social Corporativa de Scotiabank Perú 2016*. Recuperado de [http://www.scotiabank.com/corp/downloads/ES\\_2016\\_CSR\\_Report.pdf](http://www.scotiabank.com/corp/downloads/ES_2016_CSR_Report.pdf)

Scotiabank. (2016b). *Código de Conducta Scotiabank*. Recuperado de [https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotia-bank-mexico/spanish/pdf/acerca-de/quienes-somos/guidelinesbizconduct\\_mex-240708.pdf](https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotia-bank-mexico/spanish/pdf/acerca-de/quienes-somos/guidelinesbizconduct_mex-240708.pdf)

Scotiabank. (2018a). *Otras Empresas del Grupo*. Recuperado de <https://www.scotiabank.com.pe/Acerca-de/Scotiabank-Peru/Scotiabank-en-Peru/otras-empresas-del-grupo>

Scotiabank. (2018b). *Visión y Misión*. Recuperado de: <https://www.scotiabank.com.pe/inversiones/fondos/vision>

Scotiabank. (2018c). *Scotiabank. Resultados de la búsqueda Fábrica digital Empleos*. Recuperado de <https://empleos.scotiabank.com/trabajo/lima/sem-seo-analyst/12568/6526675>

Scotiabank. (2018d). *Panel Diversidad de Talento*.

Scotiabank. (s.f). *Our culture at Scotiabank*. Recuperado de <http://www.scotiabank.com/ca/en/0,,10112,00.html>

- Shropshire, J., & Kadlec, C. (2012). Where are you going? A comparative analysis of job and career change intentions among USA it workers. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 17(2), 1–20. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/5a54/51c87052ad43141d41bfad2b2cbcf3aeaf05.pdf>
- SMV. (2017). *Scotiabank Perú S.A.A. y Subsidiarias Estados Financieros Consolidados*. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/EEFFConsolidadoScotiabankPeruS.A.A.2017.pdf>
- Suárez, B. Posmodernidad: Dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4 (7), 91-102. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022147006>
- The Avarna Goup. (s.f). *Iceberg of Diversity Activity*. Recuperado de <https://theavarnagroup.com/wp-content/uploads/2015/11/Iceberg-of-Diversity-Activity.pdf>
- Txia. (s.f). *Sobre a Txia*. Recuperado de <http://txaconsultoriaeeducacao.blogspot.pe/p/sobre-txai-sustentabilidade-mora-na.html>
- U.S. Department of Labor. (2005). *Placement Goals. Code of Federal Regulations Pertaining to Employment Standards Administration*. Washington, DC: United States.
- Universidad del Pacífico (2012). Detectando discriminación sexual y racial en el mercado laboral de Lima. En Galarza, F., Kogan, L. & Yamada, G. (Eds.), *Discriminación en el Perú: exploraciones en el Estado, la empresa y el mercado laboral*. (pp. 103-136). Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Villahermosa, L. (2016) *Las nuevas llamadas de Atento: Conozca cómo reforzará su crecimiento en Perú*. Recuperado de <https://tecno.americaeconomia.com/articulos/las-nuevas-llamadas-de-atento-conozca-como-reforzara-su-crecimiento-en-peru>
- Villar, P. (19 de julio de 2017). Las 10 empresas en el Perú que apuestan por la equidad de género. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/10-empresas-peru-apuestan-equidad-genero-443445>
- Weber, M. (1978). Sociological Categories of Economic Action. *Economy and Society*, 1, 63:211.
- WHO. (2010). Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelos de la OMS Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo. Recuperado de [http://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf)
- Yazdani, N. (2008). *Assessing the Link between Intellectual Capital formation and Performance of a University*. Recuperado de <https://scholar.google.com/citations?user=In3LeaMAAAAJ&hl=zh-CN>
- Zacarias, C (2011). Desarrollo de mensajes y el tono de voz en la implementación de campañas de comunicación interna de Atento en Perú (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú) Recuperado de [http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/bitstream/123456789/4041/1/Zacarias\\_Casique\\_Carlos\\_Fernando\\_2011.pdf](http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/bitstream/123456789/4041/1/Zacarias_Casique_Carlos_Fernando_2011.pdf)

## ANEXO A: Marco Normativo Nacional

**Tabla A1: Prohibición de la discriminación en diversos ámbitos**

La dignidad humana y los derechos a la igualdad y no discriminación	
Norma	Artículo
Constitución Política del Perú	“La defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad son el fin supremo de la sociedad y del Estado” (CPP, Artículo N° 1).
Constitución Política del Perú	“A la igualdad ante la ley. Nadie debe ser discriminado por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquiera otra índole” (CPP, Artículo N°2).
Código Procesal Constitucional	El artículo 37° reconoce expresamente la orientación sexual como motivo de discriminación que tiene protección mediante el proceso de amparo.
Cuarta Disposición Final y Transitoria de la Constitución	Las normas relativas a los derechos y a las libertades que la Constitución reconoce se interpretan de conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos y con los tratados y acuerdos internacionales de los que el Perú es parte.
Código Procesal Constitucional	El contenido y alcances de los derechos constitucionales protegidos por los procesos regulados en el presente Código deben interpretarse de conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos, los tratados sobre derechos humanos, así como de las decisiones adoptadas por los tribunales internacionales sobre derechos humanos constituidos según tratados de los que el Perú es parte.
Ámbito del Consumo	
Norma	Artículo
Código de Protección y Defensa del Consumidor – Ley N° 29571	El artículo N°1.1. d) menciona el derecho de todo consumidor a recibir un “trato justo y equitativo en toda transacción comercial y a no ser discriminados por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquier otra índole”
Código de Protección y Defensa del Consumidor – Ley N° 29571	El artículo 38° de la citada norma prohíbe los actos de discriminación contra los consumidores sea que estos se encuentren dentro o expuestos a una relación de consumo.
Ámbito Educativo	
Ley General de Educación – Ley N°28044	Incorpora al sistema educativo a “las personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados y vulnerables, especialmente en el ámbito rural, sin distinción de etnia, religión, sexo u otra causa de discriminación”
Código de los Niños y Adolescentes, Ley N° 27337	En su artículo N° 3, afirma el derecho a no ser discriminado como parte del principio de igualdad de oportunidades a que tiene derecho todo niño y adolescente sin distinción de sexo.
Ley contra actos discriminatorios - Ley N° 26772, modificada por Ley N° 27270	Prohíbe la incorporación de requisitos que supongan la anulación o alteración de la igualdad de oportunidades o de trato, en los requisitos para acceder a centros de educación, formación técnica y profesional, que impliquen un trato diferenciado basado en motivos de raza, sexo, religión, opinión, origen social, condición económica, estado civil, edad o de cualquier índole.

**Tabla A1: Prohibición de la discriminación en diversos ámbitos (continuación)**

<b>Ámbito Laboral</b>	
<b>Norma</b>	<b>Artículo</b>
Constitución Política del Perú	Según su Artículo N° 23, precisa que ninguna relación puede limitar el ejercicio de los derechos constitucionales, ni desconocer o rebajar la dignidad del trabajador
Constitución Política del Perú	Mediante su Artículo N° 25, destaca la necesidad de respetar la igualdad de oportunidades sin discriminación.
Ley N° 26772, modificada por Ley N° 27270	Menciona que las ofertas de empleo o requerimientos de personal no podrán contener requisitos que constituyan discriminación, anulación o alteración de la igualdad de oportunidades o de trato diferenciado de las personas, basado en motivos de raza, sexo, religión, opinión, origen social, condición económica, estado civil, edad o de cualquier índole.
Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo (Decreto Supremo N° 019-2006- TR)	Su artículo N° 31, prohíbe la publicidad y realización de ofertas de empleo discriminatorias, por motivo de origen, raza, color, sexo, edad, idioma, religión, opinión, ascendencia nacional, origen social, condición económica, ejercicio de la libertad sindical, discapacidad, portar el virus VIH o de cualquiera otra índole, estableciendo sanciones para dichos actos.
Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Formación y Promoción Laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR del 27 de marzo de 1997.	El artículo N° 29, señala que es nulo el despido del trabajador basado en “discriminación por razón de sexo, raza, religión, opinión, idioma, discapacidad o de cualquier otra índole”.
<b>Código Penal</b>	
<p>En su artículo N° 323, señala que:</p> <p style="padding-left: 40px;">El que, por sí o mediante terceros, realiza actos de distinción, exclusión, restricción o preferencia que anulan o menoscaban el reconocimiento, goce o ejercicio de cualquier derecho de una persona o grupo de personas reconocido en la ley, la Constitución o en los tratados de derechos humanos de los cuales el Perú es parte, basados en motivos raciales, religiosos, nacionalidad, edad, sexo, orientación sexual, identidad de género, idioma, identidad étnica o cultural, opinión, nivel socio económico, condición migratoria, discapacidad, condición de salud, factor genético, filiación, o cualquier otro motivo, será reprimido con pena privativa de libertad no menor de dos ni mayor de tres años, o con prestación de servicios a la comunidad de sesenta a ciento veinte jornadas (Código Penal, artículo 323).</p>	
<p>Contempla una agravante de la pena para los casos en que el delito se haya realizado “bajo móviles de intolerancia o discriminación, tales como el origen, raza, religión sexo orientación sexual, identidad de género (...), o de cualquier índole” (Código Penal, artículo 46.2.d).</p>	

**Tabla A1: Prohibición de la discriminación en diversos ámbitos (continuación)**

Plan Nacional de Igualdad de Género 2012 -2017		
Objetivo Estratégico	Resultado	Responsable
N° 2: Fortalecer una cultura de respeto y valoración de las diferencias de género.	2.1 Erradicación de estereotipos y prácticas discriminatorias basadas en las diferencias de género.	Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Organismos constitucionales autónomos, gobiernos regionales y locales.
	2.3. Emisión de mensajes no sexistas mejoran el tratamiento informativo y la imagen de la diversidad de las mujeres en los medios de comunicación.	Ministerio de Transporte y Comunicaciones.
N° 4: Mejorar la salud de las mujeres y garantizar los derechos sexuales y reproductivos de mujeres y hombres.	4.4. Establecimientos de salud implementan protocolos de atención con enfoque de género e interculturalidad y respeto a la orientación sexual.	Ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Seguro Social de Salud del Perú (EsSalud), Sanidad de las Fuerzas Armadas y Policiales.
N° 6: Reducir la violencia de género en sus diferentes expresiones	6.4. Disminuir los crímenes en razón de la orientación sexual de la víctima.	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Ministerio del Interior, Gobiernos Regionales, Ministerio de Educación, Ministerio Público.

Adaptado de Defensoría del Pueblo (2016).

**Tabla A2: Ordenanzas Regionales y Locales relacionadas al colectivo LGBT**

Ordenanzas Regionales y Locales		
Ordenanzas que hacen mención expresa a la orientación sexual e identidad de género como motivos de discriminación	Ordenanzas que hacen referencia expresa solo a la orientación sexual como motivo de discriminación	Ordenanzas que abordan en forma exclusiva la temática LGBTI
1. GR de Ucayali 2. GR de Ayacucho 3. GR de La Libertad 4. GR de Loreto 5. GR de Moquegua 6. GR de San Martín (cuenta con dos ordenanzas) 7. GR de Tacna 8. MP de San Martín 9. MD de Alto Selva Alegre 10. MD de Miraflores (Lima) 11. MD de Pueblo Libre 12. MD de Castilla 13. MD de Palca	1. GR de Amazonas 2. GR de Apurímac 3. GR de Junín 4. GR de Huánuco 5. GR de Huancavelica 6. GR de Ica 7. GR de Madre de Dios 8. MP de Abancay 9. MP del Santa 10. MP de Huamanga 11. MP de Cajamarca 12. MP de Cutervo 13. MP de Chanchamayo 14. MP de Concepción 15. MP de Huancayo 16. MP de Tarma 17. MP de Lambayeque 18. MP de Cañete 19. MP del Callao 20. MP de Sullana 21. MP de Piura 22. MP de Picota 23. MP de Lamas 24. MP de Jorge Basadre 25. MD de Jacobo Hunter 26. MD de Majes 27. MD de Miraflores 28. MD de Characato 29. MD de Jesús Nazareno 30. MD de San Juan Bautista 31. MD de Matahuasi 32. MD de Pícsi 33. MD de Zaña 34. MD de Illimo 35. MD de Jayanca 36. MD de Jesús María 37. MD de Lince 38. MD de Villa el Salvador	Gobierno Regional de la Libertad (Ordenanza N° 006-2014-GR-LL/ CR)  Gobierno Regional de Ucayali (Ordenanza N° 016-2010-GRU-CR)  Gobierno Regional de Loreto (Ordenanza N° 004-2010-GRL-CR)  Gobierno Regional de Ucayali (Ordenanza N° 016-2010-GRU-CR)

Adaptado de DP (2016).

Nota: GR: Gobierno Regional, MP: Municipalidad Provincial y MD: Municipalidad Distrital.

## ANEXO B: 10 Compromisos Empresariales para la Promoción de los derechos LGBT

**Tabla B1: 10 Compromisos Empresariales para la Promoción de los derechos LGBT**

10 Compromisos Empresariales para la Promoción de los Derechos LGBT	
1	Compromiso del CEO y ejecutivos para respetar y promover los derechos LGBT
2	Promover la igualdad de oportunidades y el trato justo para las personas LGBT
3	Promover un ambiente respetuoso, seguro y saludable para las personas LGBT
4	Sensibilizar y educar sobre los derechos LGBT
5	Fomentar y apoyar la creación de grupos de afinidad LGBT
6	Promover el respeto por los derechos LGBT en comunicación y mercadeo
7	Promover el respeto por los derechos LGBT en la planificación de productos, servicios y servicio al cliente
8	Promover acciones de desarrollo profesional para personas del segmento LGBT
9	Promover el desarrollo económico y social de las personas LGBT en la cadena de valor
10	Promover y apoyar acciones dirigidas a los derechos LGBT en la comunidad

Adaptado: Instituto Ethos (2014).



**Tabla B2: Herramienta de diagnóstico de la gestión de la diversidad LGBT**

Herramienta de Diagnóstico de la Gestión de la Diversidad LGBT	
Compromisos	Indicadores de acción
1 Compromiso del CEO y ejecutivos para respetar y promover los derechos LGBT.	<b>1.1. Abordar el tema en las declaraciones orales, documentos y políticas de la compañía:</b> El CEO y otros ejecutivos deben comprometerse a promover los derechos LGBT, abordando el tema en las declaraciones orales, documentos y políticas que muestran la importancia de respetar a cada persona.
	<b>1.2. No debe dejar pasar actos de discriminación:</b> La alta gerencia de la compañía no debe dejar pasar prácticas y actitudes discriminatorias hacia las personas LGBT y, siempre que sea posible, deben rechazar abiertamente la discriminación y reafirmar su compromiso con los derechos humanos.
	<b>1.3. Guiar las decisiones en base a la identidad de la organizacional:</b> El CEO y otros ejecutivos deben guiar sus decisiones y prácticas basadas en los valores y principios de la compañía, fortaleciendo la identidad organizacional en visión de conflictos potenciales que involucran la violación de los derechos humanos LGBT.
	<b>1.4. Rechazar la homotransfobia en los negocios y las actividades con los grupos de interés:</b> Como empleador y en su relación con todas las partes interesadas, el CEO y los ejecutivos deberían de promover los derechos LGBT, rechazando la homotransfobia en los negocios y otras actividades de la compañía.
	<b>1.5. Publicitar sus compromisos y prácticas:</b> La alta gerencia de la compañía debe publicitar sus compromisos y sus prácticas de respeto a los derechos LGBT, tomando una posición clara y: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir a elevar el nivel de respeto al segmento en la sociedad.</li> <li>- Reducir los riesgos de discriminación sobre la base de la orientación sexual y la identidad de género.</li> <li>- Contribuir a enfrentar la violencia y el alto nivel de asesinatos de personas LGBT.</li> <li>- Contribuir a reducir la vulnerabilidad y los obstáculos a la prevención del VIH / SIDA y servicios de tratamiento.</li> </ul>
	<b>1.6. Construyendo alianza con otras organizaciones:</b> La alta dirección de la compañía debe construir una alianza con los grupos de interés, otras empresas, gobiernos, organizaciones de la sociedad civil y líderes en el diálogo sobre los derechos LGBT, su promoción, promoción y mejora en la sociedad a través de programas y acciones efectivos.

**Tabla B2: Herramienta de diagnóstico de la gestión de la diversidad LGBT (continuación)**

2	Promover la igualdad de oportunidades y el trato justo para las personas LGBT.	<p><b>2.1. Política y práctica de no discriminación de personas LGBT en reclutamiento y selección:</b> Establecer políticas y prácticas de no discriminación de personas LGBT en la contratación y procesos de selección, especialmente con respecto a travestis y personas transgénero.</p>
		<p><b>2.2. Objetivos para la inclusión de travestis y personas transgénero:</b> Establecer objetivos específicos para la inclusión de travestis y personas transgénero en procesos de reclutamiento y selección, llevando a cabo acciones afirmativas para aumentar la porción de dicho segmento en el mercado.</p>
		<p><b>2.3. Revisar las herramientas y procedimientos de reclutamiento y selección:</b> Revisar las herramientas y procedimientos de reclutamiento y selección que podrían crear barreras y discriminar a las personas LGBT.</p>
		<p><b>2.4. Desarrollar la capacidad de reclutamiento y selección de profesionales:</b> Desarrollar la capacidad de las personas que reclutan y seleccionan para que logren mejores resultados respecto a la comprensión del tema y puedan actuar sobre la aplicación del compromiso con la no discriminación.</p>
		<p><b>2.5. Revisar las herramientas y procedimientos utilizados en la evaluación e identificación de potenciales:</b> Revisar las herramientas y procedimientos utilizados para la evaluación e identificación de personas con potencial orientado al desarrollo profesional, alineándolos con la actitud de la no discriminación de la empresa y la identificación de posibles actitudes discriminatorias.</p>
		<p><b>2.6. Incluir el tema de la orientación sexual y la identidad de género en los censos y encuestas:</b> Incluir el tema de la orientación sexual y la identidad de género en los censos internos y encuestas (clima, compromiso, salud, bienestar, etc.), teniendo cuidado de no aumentar la discriminación, asegurándose de que se considere el segmento LGBT y los datos pueden inspirar el desarrollo de políticas y prácticas, ya sea o no específico.</p>
		<p><b>2.7. Llevar a cabo acciones afirmativas para el desarrollo de la carrera de travestis y profesionales transgenero:</b> Llevar a cabo acciones afirmativas que favorezcan el crecimiento en la carrera, particularmente a travestis y personas transgénero.</p>
		<p><b>2.8. Incluir el compromiso en la evaluación del desempeño de los gerentes:</b> Incluir el compromiso con la igualdad de oportunidades y el trato justo para las personas LGBT en el diálogo, el desarrollo de capacidades, el seguimiento y la evaluación del desempeño de los gerentes.</p>
		<p><b>2.9. Revisar o implementar políticas de beneficios para promover la igualdad:</b> Revisar o implementar políticas, normas y procedimientos, teniendo en cuenta la diversidad sexual: promover la igualdad y el trato justo en términos de beneficios y otras prácticas de desarrollo de carrera para empleados.</p>

**Tabla B2: Herramienta de diagnóstico de la gestión de la diversidad LGBT (continuación)**

		<p><b>2.10. Establecer beneficios y condiciones favorables para el segmento LGBT:</b> Establecer voluntariamente beneficios y condiciones favorables para un desarrollo completo de Personas LGBT, especialmente travestis y personas transgénero, aumentando el atracción y compromiso de la compañía, creando bordes competitivos e impactos positivos en la reputación.</p>
3	Promover un ambiente respetuoso, seguro y saludable para las personas LGBT.	<p><b>3.1. Desarrollar la capacidad de los gerentes y del equipo:</b> Desarrollar la capacidad de los gerentes y del equipo en lo referente al tema de la diversidad sexual y sus implicaciones en la gestión cuidadosa de la calidad de las relaciones en el entorno interno de la empresa.</p>
		<p><b>3.2. Implementar o mejorar los canales de quejas:</b> Implementar o mejorar los canales de quejas de los empleados teniendo en cuenta la diversidad sexual, la vulnerabilidad del segmento LGBT a prácticas discriminatorias, y sus necesidades con el objetivo de desarrollar la capacidad de los operadores de canal para enfrentar las situaciones.</p>
		<p><b>3.3. Definir políticas de no discriminación y medidas contra la discriminación:</b> Definir una política que muestre compromiso con la erradicación de prácticas discriminatorias contra las personas LGBT y las medidas que debe tomar la empresa con respecto a los gerentes, compañeros de trabajo y otras partes interesadas.</p>
		<p><b>3.4. Definir políticas de no discriminación para personas que viven con VIH / SIDA:</b> Establecer una política para tratar el tema de las personas que viven con VIH / SIDA, independientemente de su orientación sexual e identidad de género, ya sea específica o no, que muestra el compromiso con la no discriminación.</p>
		<p><b>3.5. Identificar y fomentar buenas prácticas de gestión y relación:</b> Identificar y fomentar las buenas prácticas de gestión y relación que promuevan derechos humanos y el respeto a las personas del segmento LGBT, dando visibilidad al tema y el compromiso de la empresa, los gerentes y empleados en general que practican la inclusión y el respeto.</p>
4	Sensibilizar y educar sobre los derechos LGBT.	<p><b>4.1. Definir un calendario para la comunicación interna:</b> Definir o incluir en las fechas del calendario de la compañía aquellas relacionadas con la comunidad LGBT y su lucha por los derechos, trabajando en el tema de la comunicación interna.</p>
		<p><b>4.2. Celebrar eventos:</b> Realice eventos internos o apoye eventos comunitarios con la participación del segmento LGBT que da visibilidad al tema de la diversidad sexual, a la compromiso de la empresa con los derechos humanos y su importancia para el entorno de trabajo y para relación con las partes interesadas.</p>
		<p><b>4.3. Abordar el tema en la agenda educativa de la empresa:</b> Incluir el tema de la orientación sexual y la identidad de género en la agenda educativa de la empresa destinada a instruir a los empleados y gerentes para que manejen mejor con ello. Además, conocer el compromiso de la empresa y promover una política inclusiva, respetuosa y ambientes libres de discriminación.</p>
		<p><b>4.4. Incluir el tema de manera positiva en las comunicaciones internas:</b> Usar en comunicación interna mensajes de respeto hacia las personas LGBT, además de imágenes y hechos que favorezcan la comprensión de su realidad y la promoción de sus derechos.</p>

**Tabla B2: Herramienta de diagnóstico de la gestión de la diversidad LGBT (continuación)**

5	Fomentar y apoyar la creación de grupos de afinidad LGBT	<p><b>5.1. Mejorar el diagnóstico, los conocimientos y las soluciones a través de grupos de afinidad:</b> Mejorar el diagnóstico de la situación, las ideas sobre el tema y la sugerencia de soluciones de interés común en la relación de la empresa con sus diversos grupos de interés a través de grupos de afinidad sobre diversidad sexual.</p> <p><b>5.2. Formalizar la participación de grupos en el sistema de gestión:</b> Formalizar la creación o existencia de grupos en el sistema de gobierno pro-diversidad u otros sistemas de gestión empresarial, asegurándose que los diagnósticos, las proposiciones y los planes de acción se consideran a nivel de la institución.</p> <p><b>5.3. Crear medios de comunicación con los empleados que no están en la oficina central:</b> A través del grupo, establecer un mecanismo de diálogo e informe de reclamos, quejas y propuestas de empleados que no están trabajando al mando de la oficina, además de prevenir, resolver o reenviar problemas potenciales relacionados con LGBT tema en la empresa y en la relación con las diferentes partes interesadas.</p>
6	Promover el respeto por los derechos LGBT en comunicación y mercadeo.	<p><b>6.1. Monitorear formalmente las campañas para evitar riesgo de discriminación:</b> Verifique la comunicación y el mercadeo de la compañía a través de un monitoreo formal a los departamentos internos y las agencias de publicidad para que las campañas con políticas discriminatorias con contenido contra las personas LGBT no se produzca ni se lance.</p> <p><b>6.2. Inserte mensajes positivos en la comunicación y comercialización de la compañía:</b> Inserte mensajes positivos sobre el respeto a la comunidad LGBT y sus derechos, en los canales de comunicación y mercadeo de la compañía, usando imágenes, declaraciones orales y situaciones que valoran a las personas LGBT.</p> <p><b>6.3. Diseñar y / o apoyar campañas que promuevan los derechos de las personas LGBT y de personas que viven con VIH / sida:</b> Diseñe, anime y / o apoye campañas de comunicación y mercadeo que valora la diversidad sexual, promueva los derechos LGBT, aborda la erradicación de la violencia contra las personas LGBT. Además de instruir en la prevención de la contaminación del VIH y promover los derechos de las personas que viven con VIH / SIDA.</p>
7	Promover el respeto por los derechos LGBT en la planificación de productos, servicios y servicio al cliente	<p><b>7.1. Planea productos y servicios considerando el segmento LGBT:</b> Considere las perspectivas, expectativas y demandas específicas del LGBT al planificar productos y servicios cuando sea aplicable y manteniendo el respeto a sus derechos.</p> <p><b>7.2. Asegurar el acceso a productos y servicios, con reglas, normas y tratamientos iguales:</b> Asegurar el acceso del segmento LGBT a productos y servicios a través de la planificación y el lenguaje respetuoso, considerando sus realidades con reglas iguales, normas y tratamiento.</p> <p><b>7.3. Monitoree la calidad del servicio al cliente:</b> Monitorear la calidad del servicio de atención al cliente referente a personas del segmento LGBT, fomentando las relaciones respetuosas e inclusivas que consideran sus características específicas en las herramientas, protocolos, procesos y procedimientos. Se debe prestar especial atención a parejas del mismo sexo, travestis y personas transgénero.</p>

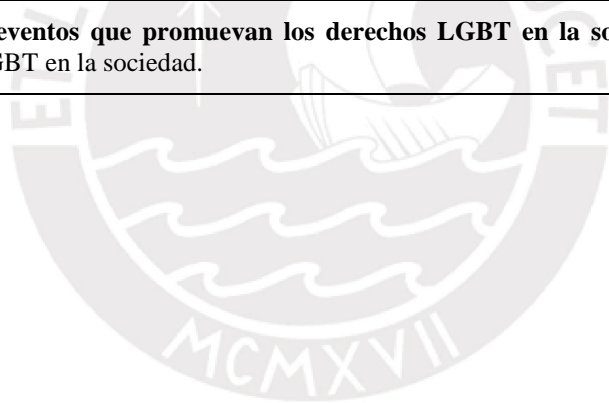
**Tabla B2: Herramienta de diagnóstico de la gestión de la diversidad LGBT (continuación)**

		<b>7.4. Desarrollar políticas o procedimientos contra las prácticas oportunistas:</b> Desarrollar una política o norma interna sobre el compromiso con los derechos LGBT al planificar productos, servicios y servicio al cliente para garantizar prácticas inclusivas y rechazar prácticas discriminatorias u oportunistas que puedan poner en riesgo a la empresa.
8	Promover acciones de desarrollo profesional para personas del segmento LGBT	<p><b>8.1. Desarrollar y / o apoyar el desarrollo de capacidades para los miembros del segmento LGBT:</b> Desarrollar y / o apoyar el desarrollo de capacidades de los miembros del segmento LGBT en la compañía o con socios en desarrollo profesional y desarrollo de capacidades. Se debe prestar especial atención a travestis y personas transgénero.</p> <p><b>8.2. Invertir en diálogo y apoyo a institutos educativos:</b> Invertir en el diálogo y el apoyo a las instituciones educativas (escuelas regulares, escuelas vocacionales y técnicas, colegios y universidades, entre otros) a asociarse con ellos para promover los derechos LGBT y valorar la diversidad sexual, favoreciendo inclusión y también la erradicación de las prácticas discriminatorias.</p> <p><b>8.3. Crear mecanismos internos para el desarrollo profesional de los empleados LGBT:</b> Crear mecanismos internos, como entrenamiento o tutoría, entre otros, para derribar las barreras que impiden u obstaculizan el desarrollo de los empleados LGBT en su carrera.</p>
9	Promover el desarrollo económico y social de las personas LGBT en la cadena de valor	<p><b>9.1. Acciones de apoyo que favorecen el emprendimiento en el segmento LGBT:</b> Fomentar y apoyar programas que favorezcan a los empresarios LGBT, con énfasis en apoyo a travestis y personas transgénero.</p> <p><b>9.2. Desarrollar empresas dirigidas por personas LGBT:</b> Fomentar y apoyar programas y acciones dirigidas al desarrollo de empresas dirigido por personas LGBT, especialmente travestis y personas transgénero.</p> <p><b>9.3. Fomentar la creación y / o el fortalecimiento de las Cámaras de Comercio LGBT:</b> Fomentar la creación y / o el fortalecimiento de las Cámaras de Comercio LGBT para fomentar el negocio en, con o dirigido a la comunidad LGBT.</p> <p><b>9.4. Llevar a cabo acciones afirmativas para el segmento LGBT en el área de compras:</b> Fomentar y apoyar políticas y programas en el área de compras de la compañía que llevan a cabo acciones afirmativas para las personas LGBT, especialmente travestis y personas transgénero</p> <p><b>9.5. Apoyar y financiar a los emprendedores del segmento LGBT:</b> Establecer asociaciones, patrocinios, incentivos y / o eventos con organizaciones que apoyan y financian a los empresarios para que consideren el segmento LGBT en sus planes y actividades.</p>
10	Promover y apoyar acciones dirigidas a los derechos LGBT en la comunidad	<p><b>10.1. Incluir el tema de los derechos LGBT en los contenidos de la acción social de la empresa:</b> Considere el tema de los derechos LGBT en los contenidos trabajados en redes de inversión privada social o acciones sociales y comunitarias llevadas a cabo o respaldadas por la empresa.</p> <p><b>10.2. Favorecer la participación de las personas LGBT en la acción social y comunitaria de la empresa:</b> Considere el segmento LGBT, priorizando travestis y personas transgénero, como objetivo de inversión social privada o acciones sociales y comunitarias llevadas a cabo o apoyado por la compañía.</p>

**Tabla B2: Herramienta de diagnóstico de la gestión de la diversidad LGBT (continuación)**

		<p><b>10.3. Esté atento a los derechos de las personas que viven con VIH / SIDA y las prácticas de prevención:</b> El tema de estar atento a los derechos de las personas que viven con VIH / SIDA y prácticas de prevención deben estar presentes en la inversión social privada o social y acciones comunitarias llevadas a cabo por la empresa</p>
		<p><b>10.4. Fomentar y apoyar el voluntariado corporativo dirigido a la causa LGBT:</b> Fomentar y apoyar el voluntariado corporativo dirigido a la causa LGBT, organizaciones que luchan por sus derechos y / o cuidan directamente a las personas LGBT.</p>
		<p><b>10.5. Desarrollar la capacidad del voluntariado corporativo para tratar el tema LGBT:</b> Desarrollar la capacidad del voluntariado corporativo para tratar el tema LGBT en su trabajo voluntario o como creador de opinión y partidario de las organizaciones para que tener en cuenta los derechos LGBT en sus prácticas.</p>
		<p><b>10.6. Asociarse con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales:</b> Establecer alianzas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para la promoción de los derechos LGBT en la sociedad.</p>
		<p><b>10.7. Apoyar a las organizaciones de la sociedad civil (ONG):</b> Alentar, apoyar o patrocinar a las organizaciones de la sociedad civil que actúen para promover, garantizar, crear conciencia y mejorar los derechos LGBT.</p>
		<p><b>10.8. Celebrar o apoyar eventos que promuevan los derechos LGBT en la sociedad:</b> Fomentar, apoyar o patrocinar eventos que promuevan los derechos LGBT en la sociedad.</p>

Adaptado de Instituto Ethos (2014).



## ANEXO C: Herramienta de diagnóstico de la gestión de la diversidad LGBT adaptada

Tabla C1: Herramienta de diagnóstico de la gestión de la diversidad LGBT adaptada

Herramienta de Diagnóstico de la Gestión de la Diversidad LGBT	
Compromisos	Indicadores
1 Compromiso del CEO y ejecutivos para respetar y promover los derechos LGBT.	<b>1.1. Abordar el tema en las declaraciones orales, documentos y políticas de la compañía:</b> El CEO y otros ejecutivos deben comprometerse a promover los derechos LGBT, abordando el tema en las declaraciones orales, documentos y políticas que muestran la importancia de respetar a cada persona.
	<b>1.2. No debe dejar pasar actos de discriminación:</b> La alta gerencia de la compañía no debe dejar pasar prácticas y actitudes discriminatorias hacia las personas LGBT y, siempre que sea posible, deben rechazar abiertamente la discriminación y reafirmar su compromiso con los derechos humanos.
	<b>1.3. Guiar las decisiones en base a la identidad de la organizacional:</b> El CEO y otros ejecutivos deben guiar sus decisiones y prácticas basadas en los valores y principios de la compañía, fortaleciendo la identidad organizacional en visión de conflictos potenciales que involucran la violación de los derechos humanos LGBT.
	<b>1.4. Rechazar la homotransfobia en los negocios y las actividades con los grupos de interés:</b> Como empleador y en su relación con todas las partes interesadas, el CEO y los ejecutivos deberían de promover los derechos LGBT, rechazando la homotransfobia en los negocios y otras actividades de la compañía.
	<b>1.5. Publicitar sus compromisos y prácticas:</b> La alta gerencia de la compañía debe publicitar sus compromisos y sus prácticas de respeto a los derechos LGBT, tomando una posición clara y: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir a elevar el nivel de respeto al segmento en la sociedad.</li> <li>- Reducir los riesgos de discriminación sobre la base de la orientación sexual y la identidad de género.</li> <li>- Contribuir a enfrentar la violencia y el alto nivel de asesinatos de personas LGBT.</li> <li>- Contribuir a reducir la vulnerabilidad y los obstáculos a la prevención del VIH / SIDA y servicios de tratamiento.</li> </ul>
	<b>1.6. Construyendo alianza con otras organizaciones:</b> La alta dirección de la compañía debe construir una alianza con los grupos de interés, otras empresas, gobiernos, organizaciones de la sociedad civil y líderes en el diálogo sobre los derechos LGBT, su promoción, promoción y mejora en la sociedad a través de programas y acciones efectivos.

**Tabla C1: Herramienta de diagnóstico de la gestión de la diversidad lgbt adaptada (continuación)**

2	Promover la igualdad de oportunidades y el trato justo para las personas LGBT.	<p><b>2.1. Política y práctica de no discriminación de personas LGBT en reclutamiento y selección:</b> Establecer políticas y prácticas de no discriminación de personas LGBT en la contratación y procesos de selección, especialmente con respecto a travestis y personas transgénero.</p>
		<p><b>2.2. Objetivos para la inclusión de travestis y personas transgénero:</b> Establecer objetivos específicos para la inclusión de travestis y personas transgénero en procesos de reclutamiento y selección, llevando a cabo acciones afirmativas para aumentar la porción de dicho segmento en el mercado.</p>
		<p><b>2.3. Revisar las herramientas y procedimientos de reclutamiento y selección:</b> Revisar las herramientas y procedimientos de reclutamiento y selección que podrían crear barreras y discriminar a las personas LGBT.</p>
		<p><b>2.4. Desarrollar la capacidad de reclutamiento y selección de profesionales:</b> Desarrollar la capacidad de las personas que reclutan y seleccionan para que logren mejores resultados respecto a la comprensión del tema y puedan actuar sobre la aplicación del compromiso con la no discriminación.</p>
		<p><b>2.5. Revisar las herramientas y procedimientos utilizados en la evaluación e identificación de potenciales:</b> Revisar las herramientas y procedimientos utilizados para la evaluación e identificación de personas con potencial orientado al desarrollo profesional, alineándolos con la actitud de la no discriminación de la empresa y la identificación de posibles actitudes discriminatorias.</p>
		<p><b>2.6. Incluir el tema de la orientación sexual y la identidad de género en los censos y encuestas:</b> Incluir el tema de la orientación sexual y la identidad de género en los censos internos y encuestas (clima, compromiso, salud, bienestar, etc.), teniendo cuidado de no aumentar la discriminación, asegurándose de que se considere el segmento LGBT y los datos pueden inspirar el desarrollo de políticas y prácticas, ya sea o no específico.</p>
		<p><b>2.7. Llevar a cabo acciones afirmativas para el desarrollo de la carrera de travestis y profesionales transgenero:</b> Llevar a cabo acciones afirmativas que favorezcan el crecimiento en la carrera, particularmente a travestis y personas transgénero.</p>
		<p><b>2.8. Incluir el compromiso en la evaluación del desempeño de los gerentes:</b> Incluir el compromiso con la igualdad de oportunidades y el trato justo para las personas LGBT en el diálogo, el desarrollo de capacidades, el seguimiento y la evaluación del desempeño de los gerentes.</p>
		<p><b>2.9. Revisar o implementar políticas de beneficios para promover la igualdad:</b> Revisar o implementar políticas, normas y procedimientos, teniendo en cuenta la diversidad sexual: promover la igualdad y el trato justo en términos de beneficios y otras prácticas de desarrollo de carrera para empleados.</p>



**Tabla C1: Herramienta de diagnóstico de la gestión de la diversidad lgbt adaptada (continuación)**

		<b>2.10. Establecer beneficios y condiciones favorables para el segmento LGBT:</b> Establecer voluntariamente beneficios y condiciones favorables para un desarrollo completo de Personas LGBT, especialmente travestis y personas transgénero, aumentando el atracción y compromiso de la compañía, creando bordes competitivos e impactos positivos en la reputación.
3	Promover un ambiente respetuoso, seguro y saludable para las personas LGBT.	<b>3.1. Desarrollar la capacidad de los gerentes y del equipo:</b> Desarrollar la capacidad de los gerentes y del equipo en lo referente al tema de la diversidad sexual y sus implicaciones en la gestión cuidadosa de la calidad de las relaciones en el entorno interno de la empresa.
		<b>3.2. Implementar o mejorar los canales de quejas:</b> Implementar o mejorar los canales de quejas de los empleados teniendo en cuenta la diversidad sexual, la vulnerabilidad del segmento LGBT a prácticas discriminatorias, y sus necesidades con el objetivo de desarrollar la capacidad de los operadores de canal para enfrentar las situaciones.
		<b>3.3. Definir políticas de no discriminación y medidas contra la discriminación:</b> Definir una política que muestre compromiso con la erradicación de prácticas discriminatorias contra las personas LGBT y las medidas que debe tomar la empresa con respecto a los gerentes, compañeros de trabajo y otras partes interesadas.
		<b>3.4. Definir políticas de no discriminación para personas que viven con VIH / SIDA:</b> Establecer una política para tratar el tema de las personas que viven con VIH / SIDA, independientemente de su orientación sexual e identidad de género, ya sea específica o no, que muestra el compromiso con la no discriminación.
		<b>3.5. Identificar y fomentar buenas prácticas de gestión y relación:</b> Identificar y fomentar las buenas prácticas de gestión y relación que promuevan derechos humanos y el respeto a las personas del segmento LGBT, dando visibilidad al tema y el compromiso de la empresa, los gerentes y empleados en general que practican la inclusión y el respeto.
4	Sensibilizar y educar sobre los derechos LGBT.	<b>4.1. Definir un calendario para la comunicación interna:</b> Definir o incluir en las fechas del calendario de la compañía aquellas relacionadas con la comunidad LGBT y su lucha por los derechos, trabajando en el tema de la comunicación interna.
		<b>4.2. Celebrar eventos:</b> Realice eventos internos o apoye eventos comunitarios con la participación del segmento LGBT que da visibilidad al tema de la diversidad sexual, a la compromiso de la empresa con los derechos humanos y su importancia para el entorno de trabajo y para relación con las partes interesadas.
		<b>4.3. Abordar el tema en la agenda educativa de la empresa:</b> Incluir el tema de la orientación sexual y la identidad de género en la agenda educativa de la empresa destinada a instruir a los empleados y gerentes para que manejen mejor con ello. Además, conocer el compromiso de la empresa y promover una política inclusiva, respetuosa y ambientes libres de discriminación.
		<b>4.4. Incluir el tema de manera positiva en las comunicaciones internas:</b> Usar en comunicación interna mensajes de respeto hacia las personas LGBT, además de imágenes y hechos que favorezcan la comprensión de su realidad y la promoción de sus derechos.

**Tabla C1: Herramienta de diagnóstico de la gestión de la diversidad lgbt adaptada (continuación)**

5	Promover el respeto por los derechos LGBT en comunicación y mercadeo.	<p><b>5.1. Monitorear formalmente las campañas para evitar riesgo de discriminación:</b> Verifique la comunicación y el mercadeo de la compañía a través de un monitoreo formal a los departamentos internos y las agencias de publicidad para que las campañas con políticas discriminatorias con contenido contra las personas LGBT no se produzca ni se lance.</p>
		<p><b>5.2. Inserte mensajes positivos en la comunicación y comercialización de la compañía:</b> Inserte mensajes positivos sobre el respeto a la comunidad LGBT y sus derechos, en los canales de comunicación y mercadeo de la compañía, usando imágenes, declaraciones orales y situaciones que valoran a las personas LGBT.</p>
		<p><b>5.3. Diseñar y / o apoyar campañas que promuevan los derechos de las personas LGBT y de personas que viven con VIH / sida:</b> Diseñe, anime y / o apoye campañas de comunicación y mercadeo que valora la diversidad sexual, promueva los derechos LGBT, aborda la erradicación de la violencia contra las personas LGBT. Además de instruir en la prevención de la contaminación del VIH y promover los derechos de las personas que viven con VIH / SIDA.</p>

Adaptado de Instituto Ethos (2014).



## **ANEXO D: Características de la dimensión cultural evitación de incertidumbre fuerte**

**Tabla D1: Características de la dimensión cultural evitación de incertidumbre fuerte**

<b>Evitación de Incertidumbre Fuerte</b>
<b>Características</b>
Leyes y normas abundantes y meticulosas.
Si las normas no pueden ser respetadas somos pecadores y deberíamos arrepentirnos.
Incompetencia ciudadana frente a las autoridades.
La protesta ciudadana debería ser reprimida.
Los ciudadanos se muestran negativos ante las instituciones.
Los empleados públicos se muestran negativos ante el proceso político.
Conservadurismo, extremismo, ley y orden.
Actitudes negativas hacia los jóvenes.
Nacionalismo, xenofobia, represión de las minorías.
Creencia en los expertos y en la especialización.

Adaptado de Hofstede, Hofstede y Minkov (2010).

## ANEXO E: Contexto de los derechos LGBT en Latinoamérica y el Caribe al 2013

Tabla E1: Contexto de los derechos LGBT en Latinoamérica y el Caribe al 2013

País	Actividad Sexual	Relaciones	Matrimonios	Adopciones	Servicio Militar	Anti-discriminación	Identidad de Género	Crímenes de odio	Total
Anguilla	1	0	0	0	1	0	0	0	2
Antigua y Barbuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Argentina	1	1	1	1	1	1	1	0	7
Aruba	1	0	0	0	1	0	0	0	2
Bahamas	1	0	0	0	1	0	0	0	2
Barbados	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Belice	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bermuda	1	0	0	0	1	0	0	0	2
Bolivia	1	0	0	0	0	1	1	1	4
Brasil	1	1	1	1	1	1	1	0	7
Islas Vírgenes Británicas	1	0	0	0	1	1	0	0	3
Islas Caimán	1	0	0	0	1	0	0	0	2
Chile	1	0	0	0	1	1	1	1	5
Colombia	1	1	0	0	1	1	1	1	6
Costa Rica	1	0	0	0	0	1	0	0	2
Cuba	1	0	0	0	1	0	1	0	3
Dominica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
República Dominicana	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Ecuador	1	1	0	0	1	1	1	1	6
El Salvador	1	0	0	0	1	1	0	0	3
Granada	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Guatemala	1	0	0	0	0	1	0	0	2

**Tabla E1: Contexto de los derechos LGBT en Latinoamérica y el Caribe al 2013 (continuación)**

<b>Guayana</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Haití</b>	1	0	0	0	0	0	0	0	<b>1</b>
<b>Honduras</b>	1	0	0	0	0	0	0	1	<b>2</b>
<b>Jamaica</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>México</b>	1	1	0	0	1	1	1	0.5	<b>5.5</b>
<b>Montserrat</b>	1	0	0	0	1	0	0	0	<b>2</b>
<b>Nicaragua</b>	1	0	0	0	0	0	0	1	<b>2</b>
<b>Panamá</b>	1	0	0	0	0	0	0	0	<b>1</b>
<b>Paraguay</b>	1	0	0	0	1	0	0	0	<b>2</b>
<b>Perú</b>	1	0	0	0	1	1	1	0	<b>4</b>
<b>Puerto Rico</b>	1	0	0	0	1	1	1	0	<b>4</b>
<b>Saint Lucia</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>San Vicente y las Granadinas</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Sint Maarten</b>	1	0	0	0	1	0	0	0	<b>2</b>
<b>Surinam</b>	1	0	0	0	0	0	0	0	<b>1</b>
<b>Trinidad y Tobago</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Islas Turcas y Caicos</b>	1	0	0	0	1	0	0	0	<b>2</b>
<b>Islas Vírgenes EE.UU.</b>	1	0	0	0	1	1	1	0	<b>4</b>
<b>Uruguay</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>8</b>
<b>Venezuela</b>	1	0	0	0	1	1	0	0	<b>3</b>

Adaptado de Corrales (2016).

## ANEXO F: Denuncias por discriminación por orientación sexual e identidad género en el ámbito laboral de abril de 2015 a marzo de 2016

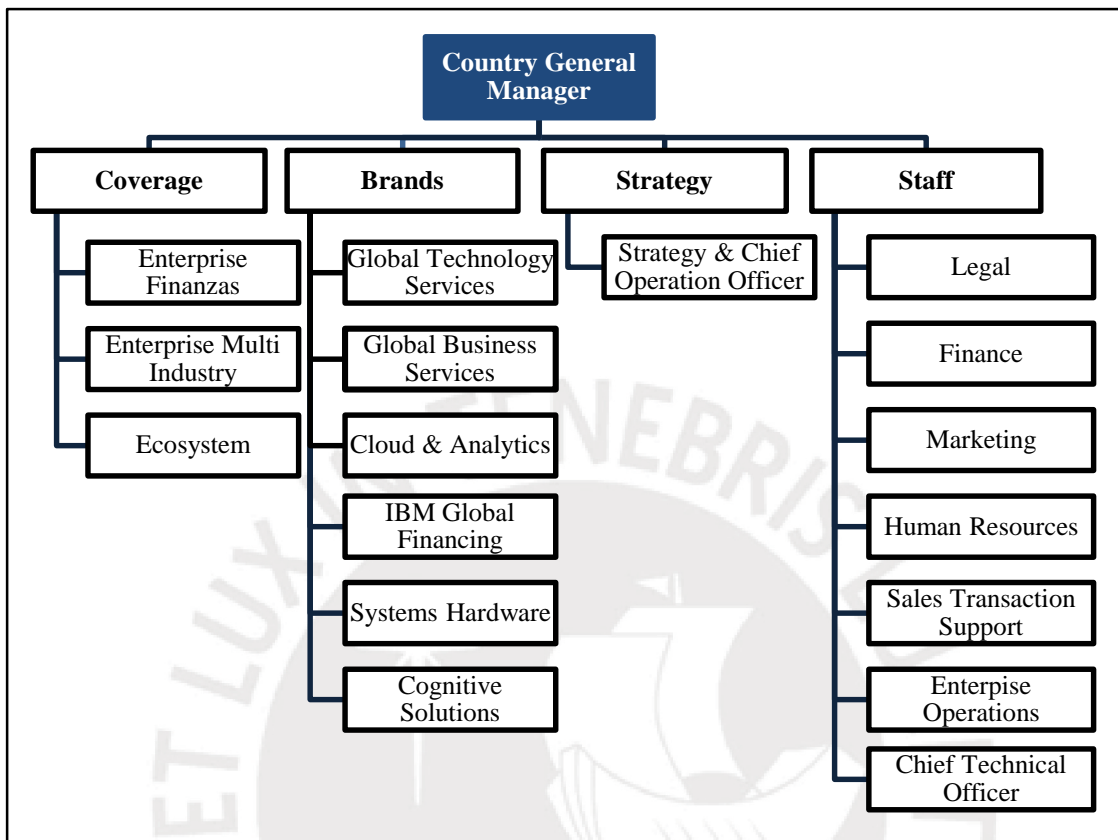
Tabla F1: Denuncias por discriminación por orientación sexual e identidad género en el ámbito laboral de abril de 2015 a marzo de 2016

Nombre/ Iniciales	Lugar/ Fecha	Grupo identitario	Detalles	Agente	Forma	Denuncia	Fuente
G.A	Lima 02/06/2015	Gay	Señala que centro de trabajo lo obliga a realizarse exámenes médicos	Empresa privada	Discriminación en el acceso al trabajo.	Se desconoce.	Consultorio Legal de Prosa - Observatorio de DD.HH.LGBT y VIH/Sida
Anónimo	Callao 10/07/2015	Gay	Señala que su supervisor lo insulta constantemente por su orientación sexual.	Fábrica.	Discriminación en el centro de trabajo	Se desconoce.	Consultorio Legal de Prosa – Observatorio de DD.HH.LGBT y VIH/Sida
Andrea Chocano	Cercado de Lima 17/07/2015	Trans femenina	Señala que recibió trato discriminatorio por parte del vigilante de la empresa, quien no fue reprendido por el supervisor de dicho establecimiento.	Empresa Claro.	Discriminación en atención en establecimiento público.	Se desconoce.	NoTengoMiedo.pe
Karlos (33)	Iquitos, Maynas 19/08/2015	Gay	Postuló a un trabajo en una aerolínea y señala que, pese a que su currículo cubría el perfil, la empresa lo llamó para decirle que sabían que era activista LGBTI y que por ello no lo contratarían (cuestiones de ‘imagen’).	No se menciona	Discriminación en el acceso al trabajo.	Se desconoce.	NoTengoMiedo.pe
C.C.Ñ	Lince, Lima	Gay	Señala que empresa exige prueba de VIH o exhibición del resultado al momento de contratar trabajadores.	Domiruth Travel Service	Discriminación en el acceso al trabajo.	Se interpuso queja ante Defensoría del Pueblo.	Consultorio legal de Prosa- Observatorio de DD.HH.LGBT y VIH/Sida.

Adaptado de Red Peruana TLGB y PROMSEX (2016).

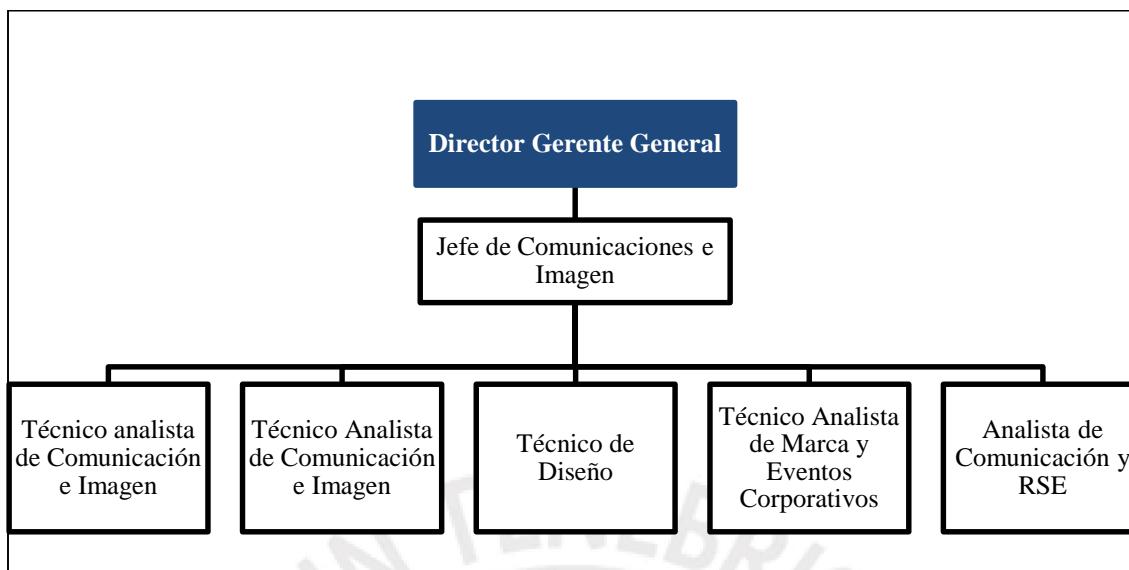
## ANEXO G: Organigramas de las empresas estudiadas

Figura G1: Organigrama de IBM Perú



Adaptado de Rodrigo Espinoza (comunicación personal, 02 de noviembre de 2017).

**Figura G2: Organigrama del Área de Comunicación e Imagen en Atento Perú**

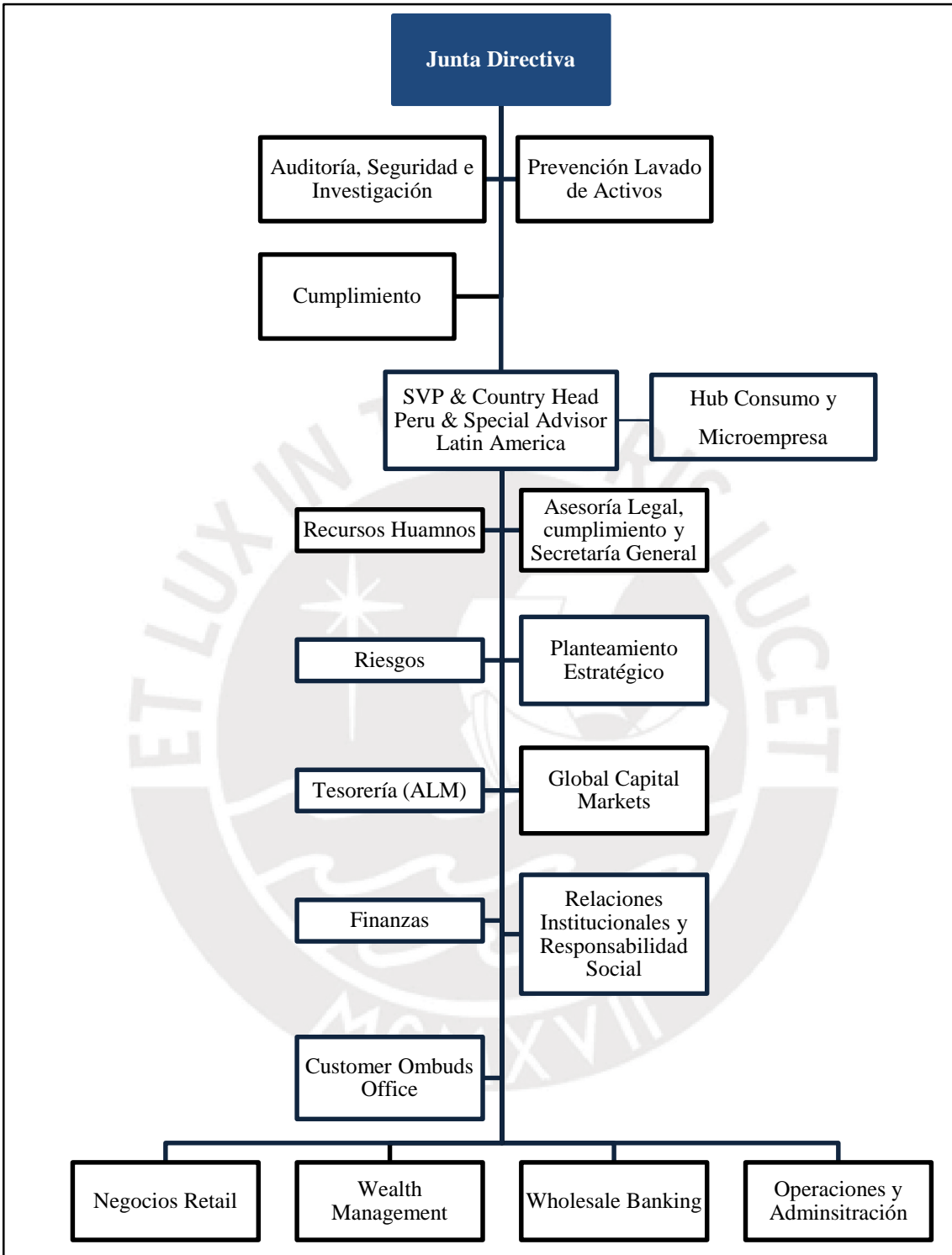


Adaptado de Zacarías (2011).





**Figura G3: Organigrama de Scotiabank Perú**



Adaptado de Informe de Responsabilidad Social de Scotiabank (2014).

## ANEXO H: Ranking Aequales

Tabla H1: Ranking Aequales

Ranking Aequales			
Posición	2017	2016	2015
1	Bagó	Marriott Hotels Perú	Saga Falabella
2	Marriott Hotels Perú	Banco Fallabella Perú	Sodimac Perú
3	Saga Falabella	PwC	Pricewaterhouse Coo
4	Seguros Falabella	Cisco Systems	Jw Marriot Lima
5	Konecta	Saga Falabella	IBM del Perú
6	Atento	KPMG	Cisco Systems
7	Lazo, De Romaña & C	Danper Trujillo	Hawlet Packard Perú
8	Scotiabank	Sodimac Perú	3M Perú
9	Accor Hotels	IBM del Perú	Banco Fallabella Perú
10	Nestlé	3M Perú	AFP Integra

Adaptado de Aequales (2017), Aequales (2016), Aequales (2015).

## ANEXO I: Ranking Great Place to Work

**Tabla I1: Ranking GPTW de empresas con más de 1000 colaboradores**

Ranking GPTW			
Posición	2016	2015	2014
1	Interbank	Liderman	Atento
2	Cineplanet	Atento	Tgestiona
3	Atento	Interbank	IBM
4	Inkafarma	IBM	Interbank
5	Scotiabank	Supermercados Peruanos	Scotiabank
6	Supermercados Peruanos	Scotiabank	Sodimac
7	Belcorp	Cineplanet	Belcorp
8	Saga Falabella	Saga Falabella	Supermercados Peruanos
9	Promart	Belcorp	McDonald's
10	Maestro	Sodimac	CinePlanet
11	Sodimac	Inkafarma	Saga Falabella
12	Hipermercados Tottus	Casa Andina	GMD
13	IBM	Hipermercados Tottus	Telefónica
14	GMD	Promart	BBVA Continental
15	Entel	La Positiva	Hipermercados Tottus
16	Grupo Tecsup - UTEC	GMD	Indecopi
17	Stracon GyM	STRACON GyM	Oechsle
18	Grupo Ripley	Mapfre	
19	Mapfre		
20	Wong		
21	Universidad Privada del Norte		

Adaptado de GPTW (2017), GPTW (2016) y GPTW (2015).

**Tabla I2: Ranking GPTW de empresas de 251 a 1000 colaboradores**

Ranking GPTW			
Posición	2016	2015	2014
1	Marriott Perú	VisaNet	JW Marriott
2	DHL Express	JW Marriott	Interseguro
3	Interseguro	Interseguro	British American Tobacco
4	British American Tobacco	DHL Express	Duke Energy
5	Real Plaza	Real Plaza	DHL Express
6	Inversiones Centenario	British American Tobacco	Real Plaza
7	GMP	Duke Energy	Accor
8	AccorHotels	AccorHotels	Pamolsa
9	Teva	Inversiones Centenario	La Positiva Vida
10	Banco Cencosud	Citibank	Inversiones Centenario
11	Lima Airport Partners	Directv	GMP
12		Grupo Tecsup-Utec	
13		Osiptel	

Adaptado de GPTW (2017), GPTW (2016) y GPTW (2015).

**Tabla I3: Ranking GPTW de empresas con menos de 250 colaboradores**

Ranking GPTW			
Posición	2016	2015	2014
1	Hilton	Cofide	VisaNet
2	VisaNet	Natura	Atton
3	Natura	Hilton	Apoyo Consultoría
4	Atton	Viva GyM	Cisco
5	Cofide	Molpack	Microsoft
6	Viva GyM	Cisco	Viva GyM
7	Molpack	Intéligo SAB	Pfizer
8	Western Union	Atton	Cofide
9	SAP	Diageo	Intéligo SAB
10	Oracle	Oracle	SAP
11	Intéligo SAB	Parque Arauco	Molpack
12	Belatrix	Western Union	Philips
13	Cencosud Shopping Centers	SE Semana Económica	Oracle
14	Cisco	Belatrix	Parque Arauco
15	Apoyo Consultoría		Gilat
16	Parque Arauco		Telefónica Global Solutions
17	Martin Engineering		Arellano Marketing
18	3M		

Adaptado de GPTW (2017), GPTW (2016) y GPTW (2015).

## ANEXO J: Ranking Merco Talento

Tabla J1: Ranking Merco Talento 2017

Ranking Merco Talento 2017							
N°	Empresas	N°	Empresas	N°	Empresas	N°	Empresas
1	Backus AB Inbev	26	IBM	51	PFIZER	76	MINSUR
2	Banco De Crédito Del Perú	27	CENCOSUD	52	Telefónica-Movistar	77	Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas - UPC
3	Interbank	28	Supermercados Peruanos	53	Southern Peru Copper Corporation	78	Pwc-Price Water House Coopers
4	Alicorp	29	Ripley	54	Jw Marriott Hotel Lima	79	Unilever
5	Kimberly-Clark	30	Tasa	55	Grupo Romero	80	Casa Andina
6	Minera Antamina	31	Prima Afp Del Grupo Crédito	56	Unique- Yanbal	81	Importaciones Hiraoka
7	Ferreyros	32	Profuturo Afp Del Grupo Scotiabank	57	Química Suiza	82	Siderperú-Gerdau
8	Scotiabank	33	Tottus	58	Afp Integra Del Grupo Sura	83	Rpp (Radio Programas Del Perú)
9	LATAM	34	JJC	59	Enel Generación	84	Luz Del Sur
10	Arca Continental-Lindley	35	Divemotor	60	Liderman	85	Azucarera Cartavio
11	Procter & Gamble	36	COCA-COLA	61	Universidad Del Pacífico	86	ORAZUL ENERGY (EX DUKE ENERGY)
12	Belcorp	37	SODIMAC	62	Cementos Pacasmayo	87	CENTRUM CATÓLICA
13	NESTLÉ	38	Compañía Minera Milpo	63	CORPORACIÓN ACEROS AREQUIPA	88	ICCGSA
14	Graña y Montero	39	Minera Yanacocha	64	Grupo Breca	89	Atento
15	Gloria	40	DANPER	65	RANSA	90	Universidad De Piura
16	Pacífico Seguros	41	Petroperú	66	El Comercio	91	Caja Huancayo
17	ENTEL	42	MINERA CERRO VERDE	67	ENEL Distribución	92	ERNST & YOUNG

**Tabla J1: Ranking Merco Talento 2017 (continuación)**

18	Rimac Seguros	43	Camposol	68	Microsoft	93	Corporación Ew
19	América Móvil-Claro	44	Primax	69	Unacem	94	Gold Fields
20	Saga Falabella	45	Compañía De Minas Buenaventura	70	Volvo	95	Hp Inc
21	Repsol	46	Google	71	Toyota	96	Ism-Industrias San Miguel
22	Universidad Esan	47	Cosapi	72	AJE	97	Exsa
23	BBVA Continental	48	Banbif	73	Hochschild Mining	98	Acurio Restaurantes
24	San Fernando	49	Minera Barrick Misquichilca	74	Mapfre	99	Engie
25	Natura Cosméticos	50	PUCP - Pontificia Universidad Católica Del Perú	75	3M	100	Glencore

Adaptado de Merco Talento (2017).

**Tabla J2: Ranking Merco Talento 2016**

Ranking Merco Talento 2016							
N°	Empresas	N°	Empresas	N°	Empresas	N°	Empresas
1	BACKUS AB INBEV	26	San Fernando	51	AFP Integra Del Grupo Sura	76	Hochschild Mining
2	Banco De Crédito Del Perú	27	Prima AFPM del Grupo Crédito	52	Liderman	77	Komatsu-Mitsui Maquinarias
3	Alicorp	28	PETROPERÚ	53	Química Suiza	78	Mapfre
4	Interbank	29	Ishop	54	Universidad Esan	79	Enel Distribución
5	Graña Y Montero	30	Tasa	55	Repsol	80	Luz Del Sur
6	Ferreyros	31	Cencosud	56	Corporación Aceros Arequipa	81	3M
7	KIMBERLY-CLARK	32	JJC	57	Unique- Yanbal	82	Primax
8	MINERA ANTAMINA	33	Ripley	58	Minsur	83	Samsung Electronics
9	LATAM	34	Danper	59	Pwc-Price Water House Coopers	84	Camposol
10	Arca Continental-Lindley	35	Telefónica-Movistar	60	Microsoft	85	Unacem
11	Scotiabank	36	Divemotor	61	Backus Ab Inbev	86	Ism-Industrias San Miguel
12	América Móvil- Claro	37	Compañía Minera Milpo	62	Molitalia	87	Clorox
13	Procter & Gamble	38	Coca-Cola	63	El Comercio	88	Centrum Católica
14	IBM	39	Compañía De Minas Buenaventura	64	Aje	89	Adecco
15	Bbva Continental	40	Entel	65	Pucp Pontificia Universidad Católica Del Perú	90	Cementos Yura
16	Pacífico Seguros	41	Cosapi	66	Jw Marriott Hotel Lima	91	Hp Inc
17	Gloria	42	Ransa	67	Cementos Pacasmayo	92	Austral Group
18	Belcorp	43	Southern Peru Copper Corporation	68	Siderperú-Gerdau	93	Abb
19	Nestlé	44	Minera Cerro Verde	69	Engie	94	Deloitte
20	Saga Falabella	45	Minera Barrick Misquichilca	70	Toyota	95	Scania



**Tabla J2: Ranking Merco Talento 2016 (continuación)**

21	Rimac Seguros	46	Neptunia	71	BanBif	96	Atlas Copco
22	Minera Yanacocha	47	Odebrecht	72	Exsa	97	Merck
23	Sodimac	48	Pfizer	73	Glencore	98	Enel Generación
24	Grupo Romero	49	Supermercados Peruanos	74	Rpp (Radio Programas del Perú)	99	Precor
25	Tottus	50	Grupo Breca	75	Acurio Restaurantes	100	Corporación Ew

Adaptado de Merco Talento (2016).



**Tabla J3: Ranking Merco Talento 2015**

Ranking Merco Talento 2015							
N°	Empresas	N°	Empresas	N°	Empresas	N°	Empresas
1	Backus Y Johnston	26	América Móvil-Claro	51	Danper	76	Cencosud
2	Banco De Crédito Del Perú	27	Divemotor	52	Citibank	77	Edelnor
3	Interbank	28	Corporación Aceros Arequipa	53	Química Suiza	78	Hermes
4	Kimberly-Clark	29	Coca-Cola	54	Movistar-Telefónica	79	Hewlett Packard
5	Alicorp	30	Compañía De Minas Buenaventura	55	Natura Cosméticos	80	Supermercados Peruanos
6	Minera Antamina	31	Procter & Gamble	56	Microsoft	81	Luz Del Sur
7	Scotiabank	32	Odebrecht	57	Compañía Minera Milpo	82	Importaciones Hiraoka
8	Ferreyros	33	Komatsu-Mitsui Maquinarias	58	Unique- Yanbal	83	ElectroPerú
9	Graña y Montero	34	Cosapi	59	Unacem	84	Merck
10	Belcorp	35	Rimac Seguros	60	Grupo Breca	85	Mondeléz Internacional
11	Bbva Continental	36	Grupo Romero	61	El Comercio	86	Ernst & Young
12	Afp Integra Del Grupo Sura	37	Minera Yanacocha	62	Ism-Industrias San Miguel	87	Acurio Restaurantes
13	Pacífico Seguros	38	Repsol	63	Toyota	88	Teva
14	Gloria	39	San Fernando	64	Caja Arequipa	89	Deloitte
15	Latam	40	BanBif	65	Pwc-PRICE WATER HOUSE COOPERS	90	Exsa
16	Lindley-Arca Continental	41	Rpp (Radio Programas Del Perú)	66	Cmh-Consorcio Minero Horizonte	91	Enersur
17	Profuturo AFP del Grupo Scotiabank	42	Sodimac	67	Cementos Pacasmayo	92	Prodac-Productos De Acero Cassado
18	Prima AFP Del Grupo Crédito	43	SODEXO	68	Volcan Compañía Minera	93	Copeinca
19	Saga Falabella	44	Tottus	69	Comasa	94	Liderman
20	IBM	45	Minera Cerro Verde	70	Universidad De Piura	95	Atlas COPCO

**Tabla J3: Ranking Merco Talento 2015 (continuación)**

21	Tasa	46	Southern Perú Copper Corporation	71	Minera Chinalco	96	Austral Group
22	Petroperú	47	Glencore	72	Siderperú-Gerdau	97	Nexans - Indeco
23	Nestlé	48	3M	73	Hochschild Mining	98	LDC
24	Jw Marriott Hotel Lima	49	AJE	74	Primax	99	Sn Power
25	Minera Barrick Misquichilca	50	Ransa	75	Mapfre	100	Ciamsa

Adaptado de Merco Talento (2015).



## ANEXO K: Breve reseña sobre los rankings seleccionados

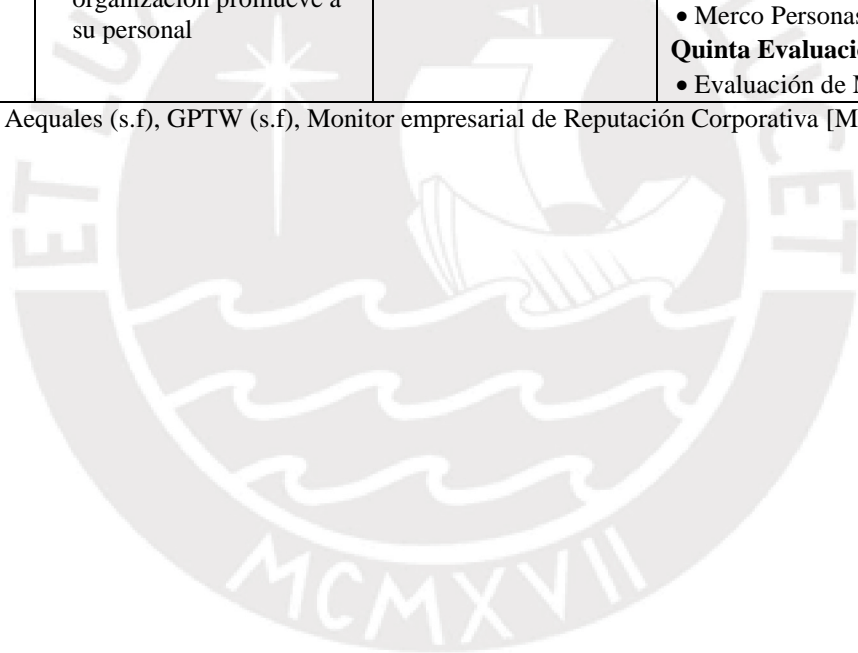
Tabla K1: Breve reseña sobre los rankings seleccionados

Rankings seleccionados			
Organización Responsable	Aequales	Great Place to Work	MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa)
Descripción breve de la organización responsable	Promueve el empoderamiento laboral de las mujeres a través de consultoría especializada en procesos, cultura y políticas organizacionales con un enfoque de género. Trabajan para reducir las brechas de género y así generar beneficios para las empresas.	Empresa global de investigación, asesoría y capacitación a las empresas con el objetivo de identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de lugares de trabajo confiables. Cada año reconoce a los mejores lugares de trabajo en más de 45 países alrededor del mundo.	Único monitor auditado del mundo con cinco evaluaciones y doce fuentes de información, avalado por el instituto Análisis e Investigación. Elabora seis rankings en once países.
Nombre del ranking	PAR: Ranking de Equidad de Género en las Organizaciones	Great Place to Work	Merco Talento
Metodología	Por medio de tres cuestionarios virtuales (cada uno dirigido para sectores específicos: empresas privadas, entidades públicas y Pymes).	Aplicación de dos tipos de encuestas: el <i>Trust Index</i> y el <i>Culture Audit</i> .	Implementa la metodología <i>multistakeholder</i> para recoger, así las valoraciones de diferentes agentes (Monitor empresarial de Reputación Corporativa [Merco], s).
Periodo	Anual	Anual	Anual

**Tabla K1: Breve reseña sobre los rankings seleccionados (continuación)**

<p>Aspectos a evaluar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de objetivos donde se verifica que las organizaciones planteen objetivos y políticas referentes diversidad o equidad.</li> <li>• Cultura organizacional donde se evalúa el balance entre el trabajo y vida de los colaboradores.</li> <li>• Estructura de la organización de acuerdo a los niveles jerárquicos de cada empresa.</li> <li>• Gestión de talento donde se evalúa la cantidad de capacitaciones, ascensos y salarios con los que la organización promueve a su personal</li> </ul>	<p>El primero busca medir el nivel de confianza de los empleados hacia la organización y permite relacionar las metas de la organización con las metas de los colaboradores, mientras que el segundo ofrece información sobre los sistemas de valoración, los programas que ofrece la empresa y las prácticas.</p>	<p>Realiza las siguientes evaluaciones:</p> <p><b>Primera Evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comités de Dirección.</li> </ul> <p><b>Segunda Evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis financieros</li> <li>• ONG</li> <li>• Sindicatos</li> <li>• Asociaciones de consumidores</li> <li>• Periodistas de información económica.</li> <li>• Catedráticos del área de empresa.</li> <li>• <i>Influentials</i> y <i>Social Media Managers</i>.</li> </ul> <p><b>Tercera Evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Merco Consumo.</li> </ul> <p><b>Cuarta Evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Merco Personas</li> </ul> <p><b>Quinta Evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de Méritos</li> </ul>
---------------------------	---	--	---

Adaptado de Aequales (s.f), GPTW (s.f), Monitor empresarial de Reputación Corporativa [Merco] (s.f).



## ANEXO L: Relación de empresas de estudio

	Saga Falabella	Marriott	Atento	Scotiabank	Nestlé	PwC	IBM	Sodimac	3M
<b>Ranking Aequales</b>									
2017	03	02	06	08	10			08	
2016	02	01				03	09	08	10
2015	09	04					05	02	08
<b>Ranking Merco Talento</b>									
2017	20	54	89	08	13		26	37	75
2016	20	66		11	19		14	23	81
2015	19	24		07	23		20	42	48
<b>Ranking GPTW</b>									
2017	08		03	05		78	13	11	
2016	08		02	06		59	04	06	
2015	11		01	05		65	03	06	

Adaptado de Aequales (2017; 2016; 2015), GPTW (2017; 2016; 2015) y Merco Talento (2017; 2016; 2015).

## **ANEXO M: Guía de entrevista a expertos sobre la gestión de la diversidad LGBT**

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Entrevistador(a):

Entrevistado(a):

### *Introducción*

Nos encontramos desarrollando una investigación sobre el estado actual de la gestión de la diversidad LGBT en empresas que emplean una gestión moderna de RRHH en Lima Metropolitana. Elegimos a la empresa como uno de nuestros casos de estudio porque tiene presencia en el Ranking Aequales; y, nos gustaría conocer cómo gestionan este tipo de diversidad. Los datos que recopilemos con esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos.

Preguntar si puede permitir grabarla, ya que esto nos ayudaría muchísimo al analizar los datos.

### *Preguntas*

- Preguntas generales

1. ¿Qué entiende por gestión de la diversidad?
2. ¿Conoce la situación de la gestión de la diversidad a nivel mundial?
3. ¿Conoce la situación de la gestión de la diversidad en el Perú?

- Preguntas relacionadas a la gestión de la diversidad LGBT en la empresa

1. ¿Usted conoce sobre las personas LGBT?
2. ¿En qué contexto se encuentran las personas LGBT en el Perú?
3. ¿Sabe si hay empresas en Perú que gestionan esta diversidad (LGBT)?
4. ¿Considera importante que las empresas gestionen a esta diversidad por medio de políticas y prácticas?
5. ¿Quién considera que es el responsable de esta gestión en las empresas?
6. ¿Conoce organizaciones que promuevan la gestión de la diversidad en las empresas?
7. ¿Considera que la gestión de la diversidad LGBT beneficia a la empresa?
8. ¿Cómo cuáles?
9. ¿Considera que la gestión de la diversidad LGBT beneficia a la empresa?
10. ¿Cómo cuáles?

### *Cierre*

Le entregamos esta carta de confidencialidad.

## ANEXO N: Respuestas de los expertos

	Nombre Completo del Experto	Cristina Valega	Manuel Forno	Gabriel de la Cruz
	Fecha de la entrevista	30/09/2017	3/10/2017	6/10/2017
Compromisos propuestos por el Instituto Ethos	Compromiso de alta gerencia (presidencia y ejecutivos) con el respeto y la promoción de los derechos LGBT.	Muy importante	Muy importante	Muy importante
	Promoción de igualdad de oportunidades y el trato justo hacia personas LGBT (en reclutamiento y selección)	Muy importante	Muy importante	Muy importante
	Promoción de un ambiente respetuoso, seguro y saludable para las personas LGBT.	Muy importante	Importante	Muy importante
	Promoción de acciones para el desarrollo profesional de las personas de la comunidad LGBT.	Muy importante	Importante	Importante
	Sensibilización y educación de colaboradores para respetar los derechos de personas LGBT.	Muy importante	Muy importante	Muy importante
	Estimulación y apoyo a la creación de grupos de afinidad LGBT.	Poco importante	Importante	Importante
	Promoción del respeto a los derechos LGBT en la comunicación y marketing.	Importante	Muy importante	Muy importante
	Promoción del respeto a los derechos LGBT en la planificación de productos, servicios y atención al cliente.	Importante	Importante	Importante
	No discriminación y apoyo a las personas LGBT en la cadena de valor de la empresa (proveedores y clientes).	Importante	Muy importante	Importante
	Apoyo a acciones en pro de los derechos LGBT en la comunidad (como apoyo a organizaciones sociales con esta causa, ONG, eventos).	Importante	Importante	Importante



## ANEXO Ñ: Ficha de revisión documentaria para documentos internos y externos

Tabla Ñ1: Ficha de revisión documentaria para documentos internos y externos

Formato De Revisión Documental					
Nº De Guía		Fecha de Revisión			
Empresa					
Documento Interno		Documento Externo			
Tipo De Documento					
Datos de Descripción de la Publicación					Páginas
Título Del Documento					
Fecha de elaboración					
Menciona el término "diversidad"	Si		No		
Integra diversidad a sus lineamientos estratégicos	Si		No		
Participación de hombres (%)					
Participación de mujeres (%)					
Cantidad de mujeres en Directorio					
Número total de integrantes del Directorio					
Tipos De Diversidades Gestionadas					
Consideran la diversidad como ventaja competitiva	Si		No		
Tienen un área de gestión de la diversidad	Si		No		
Políticas y prácticas concretas de gestión de la diversidad LGBT					

## ANEXO O: Guía de entrevista a encargados de la gestión de la diversidad LGBT

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Entrevistador(a):

Entrevistado(a) (nombre, género, puesto):

### Introducción

Nos encontramos desarrollando una investigación sobre el estado actual de la gestión de la diversidad LGBT en empresas que emplean una gestión moderna de RRHH en Lima Metropolitana. Elegimos a la empresa como uno de nuestros casos de estudio porque tiene presencia en el Ranking Aequales; y, nos gustaría conocer cómo gestionan este tipo de diversidad. Los datos que recopilemos con esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos y si existe algún inconveniente podemos ocultar el nombre de la empresa. Preguntar si puede permitir grabarla, ya que esto nos ayudaría muchísimo al analizar los datos.

### Preguntas

- Preguntas generales
  1. ¿Siente que la empresa gestiona la diversidad?
  2. ¿Qué tipos de diversidades son gestionadas en la empresa en la que labora?
  3. ¿Qué área de la empresa se encarga de gestionar la diversidad?
  4. ¿La empresa cuenta con políticas dirigidas al colectivo LGBT?
  5. ¿Han incluido el tema dentro de su código de conducta o reglamento interno?
  6. ¿Cuáles son los beneficios que percibe la empresa por gestionar la diversidad?
- Preguntas relacionadas a la gestión de la diversidad LGBT en la empresa
  1. ¿Consideras que la presidencia y los ejecutivos están comprometidos con la promoción y respeto de los derechos LGBT?
  2. ¿Podría ejemplificar esto a través de políticas y/o prácticas?
  3. Consideras que la empresa ¿promueve la igualdad de oportunidades y el trato *justo* hacia las personas LGBT?
  4. ¿En qué políticas y/o prácticas podríamos ver esto? (ejemplos)
  5. ¿Consideras que la empresa promueve un ambiente seguro y saludable para las personas LGBT?
  6. ¿A través de qué políticas y/o prácticas lo hace?
  7. ¿Consideras que la empresa sensibiliza y educa respecto al tema de derechos de personas LGBT?
  8. ¿En qué políticas y/o prácticas podríamos ver esto?
  9. ¿Ustedes tienen respetan los derechos LGBT en la comunicación y marketing?
  10. ¿Podría ejemplificar esto a través políticas/prácticas?

### Cierre

Le entregamos esta carta de confidencialidad. Asimismo, queremos saber si usted nos podría facilitar algunos contactos de personal LGBT para poder entrevistarlos.

## ANEXO P: Guía de entrevista a colaboradores

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Entrevistador(a):

Entrevistado(a) (nombre, género, puesto):

### Introducción

Nos encontramos desarrollando una investigación sobre el estado actual de la gestión de la diversidad LGBT en empresas que emplean una gestión moderna de RRHH en Lima Metropolitana. Elegimos a la empresa como uno de nuestros casos de estudio porque tiene presencia en el Ranking Aequales; y, nos gustaría conocer cómo gestionan este tipo de diversidad. Los datos que recopilemos con esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos y si existe algún inconveniente podemos ocultar el nombre de la empresa. Preguntar si puede permitir grabarla, ya que esto nos ayudaría muchísimo al analizar los datos.

### Preguntas

- Preguntas generales

1. ¿Siente que la empresa gestiona la diversidad?
2. ¿Qué tipos de diversidades son gestionadas en la empresa en la que labora?
3. ¿Qué área de la empresa se encarga de gestionar la diversidad?
4. ¿La empresa cuenta con políticas dirigidas al colectivo LGBT?
5. ¿Han incluido el tema dentro de su código de conducta o reglamento interno?
6. ¿Cuáles son los beneficios que percibe la empresa por gestionar la diversidad?

- Preguntas relacionadas a la gestión de la diversidad LGBT en la empresa

1. ¿Consideras que la presidencia y los ejecutivos están comprometidos con la promoción y respeto de los derechos LGBT?
2. ¿Podría ejemplificar esto a través de políticas y/o prácticas?
3. Consideras que la empresa ¿promueve la igualdad de oportunidades y el trato *justo* hacia las personas LGBT?
4. ¿En qué políticas y/o prácticas podríamos ver esto? (ejemplos)
5. ¿Consideras que la empresa promueve un ambiente seguro y saludable para las personas LGBT?
6. ¿A través de qué políticas y/o prácticas lo hace?
7. ¿Consideras que la empresa sensibiliza y educa respecto al tema de derechos de personas LGBT?
8. ¿En qué políticas y/o prácticas podríamos ver esto?
9. ¿Ustedes tienen respetan los derechos LGBT en la comunicación y marketing?
10. ¿Podría ejemplificar esto a través políticas/prácticas?

### Cierre

Le entregamos esta carta de confidencialidad. Asimismo, queremos saber si usted nos podría facilitar algunos contactos de personal LGBT para poder entrevistarlos.

**ANEXO Q: Transcripciones de entrevistas**

**Se encuentran en la siguiente dirección: <https://goo.gl/EJLsiU>**



**ANEXO R: Matriz de codificación**

**Se encuentra en la siguiente dirección: <https://goo.gl/EJLsiU>**



**ANEXO S: Consentimientos informados firmados**

Se encuentran en la siguiente dirección: <https://goo.gl/EJLsiU>



## ANEXO T: Indicadores de diversidad de Scotiabank Perú

**Tabla T1: Scotiabankers por edad (generación) y tipo de cargo**

Categoría	Año	Baby boomers (70-50 años)%	Generación X (49-37 años)%	Generación Y (Millenials) (36-19 años)%
Colaboradores	2013	3	32	65
	2014	5	16	78
Funcionarios	2013	8	70	22
	2014	15	43	422
Gerentes	2013	14	83	3
	2014	25	63	12
Total general	2013	5	45	50
	2014	9	26	65
Directorio	2013	6	1	0
	2014	6	1	0

Adaptado de Scotiabank (2014).

**Tabla T2: Scotiabankers por sexo y tipo de cargo**

Categoría	Año	Mujer (%)	Hombre (%)
Colaboradores	2013	58	42
	2014	59	41
Funcionarios	2013	42	58
	2014	43	57
Gerentes	2013	30	70
	2014	30	70
Total general	2013	0	100
	2014	0	100
Directorio	2013	52	52
	2014	53	47

Adaptado de Scotiabank (2014).

## ANEXO U: Lanzamiento interno del programa de inclusión LGBT en Scotiabank Perú

Figura U1: Lanzamiento interno del programa de inclusión LGBT en Scotiabank Perú

### PANEL

# Diversidad de Talento



**Equipo!**

En Scotiabank creemos en la importancia de fomentar un entorno positivo, inclusivo y retador, donde todos podamos desarrollarnos integralmente, más allá de cualquier diferencia.

Por ello, el día de ayer, 4 de diciembre, llevamos a cabo un panel sobre **Diversidad de Talento**, en el cual 4 referentes del tema junto a Miguel compartieron sus opiniones y experiencias sobre la importancia de **la inclusión y diversidad en nuestros equipos** y la responsabilidad que todos tenemos en promoverla.



De izquierda a derecha:

- **Anabella Cordero**, Gerente de Recursos Humanos de IBM Perú
- **Lincoln Carrillo**, Director Ejecutivo GTB – Scotiabank México
- **Miguel Uccelli**, EVP & Country Head Scotiabank Perú (Moderador)
- **Elbia Castillo**, Presidenta del Comité Corporativo de Inclusión
- **Rafael Delgado-Aparicio**, Gerente Principal de Marketing & CSR
- **Rina Alarcón**, Vicepresidenta de Recursos Humanos


Este panel nos permitió acercarnos a la realidad, retos y oportunidades de la comunidad LGBT+ en el mundo y en nuestro banco, y conocer de primera mano algunas historias que grafican el impacto de una cultura de inclusión y diversidad en la vida y carrera profesional de una persona.

Además, compartimos excelentes noticias sobre algunos avances a este respecto: El día de mañana anunciaremos el lanzamiento oficial de **Pride Connection Perú**, una iniciativa conjunta de *Scotiabank, IBM, Sodexo, Mead&Johnson* y *Accenture* para promover ambientes laborales inclusivos para la comunidad LGBT+ en el Perú.

[Disfruta de las fotos del evento AQUÍ](#)

La inclusión nos hace más fuertes

COMITÉ CORPORATIVO DE INCLUSIÓN RECURSOS HUMANOS



Fuente: Scotiabank (2018d).



## ANEXO V: Conversatorio en IBM Perú

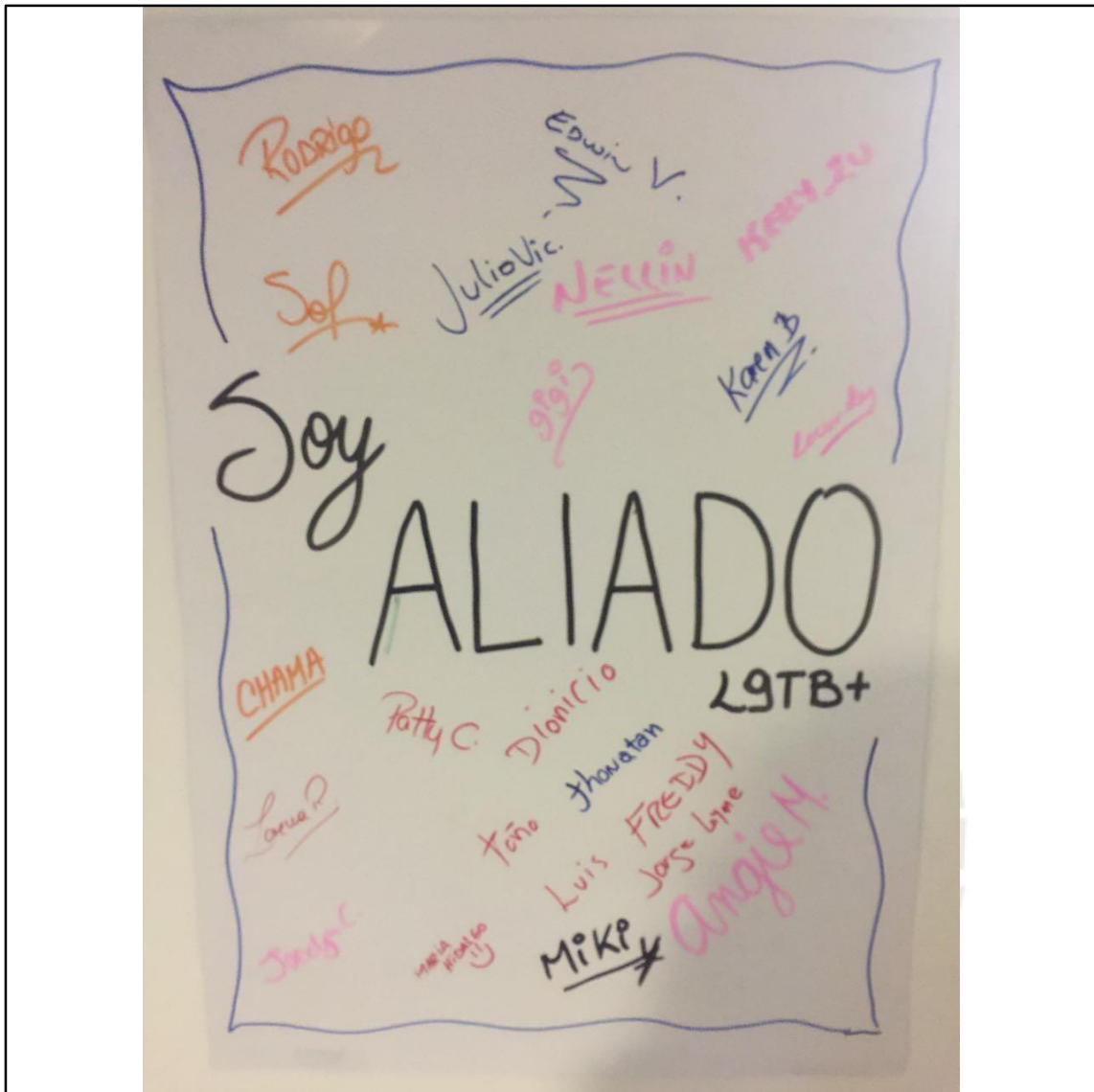
Figura V1: Conversatorio en IBM Perú



**Figura V2: Conversatorio en IBM Perú**



Figura V3: Conversatorio en IBM Perú



MCMXVII

## ANEXO W: Lanzamiento de Pride Connection Perú


Figura W1: Lanzamiento de Pride Connection Perú



Fuente: PeruInforma (10 de diciembre de 2017).

Nota: De izquierda a derecha: Rafael Delgado Aparicio, Director de Marketing, RSC de Scotiabank Perú ; Guadalupe Bolibar, HR Country Lead de Accenture; Anabella Cordero, Gerente de Recursos Humanos de IBM Perú, Ecuador y Bolivia; Milagros Aguilar, Directora de Recursos Humanos de Perú, Ecuador y Venezuela de Mead Johnson Nutrition, y Carolina Rouillón, Directora de Responsabilidad Corporativa y Comunicaciones de Sodexo.

# ANEXO X: Convocatoria laboral de IBM



Job search
Sign in

in Share
Like 0
Tweet

## Programa de Estudiantes IBM Peru 2018

118430BR

**Job Description**

Sabemos que en este momento de tu vida la prioridad es elegir un lugar que te permita introducirte en el ámbito laboral, sin descuidar tu camino hacia la meta final de graduarte. En el camino, quieres llevarte buenas experiencias, conocer profesionales con sólida experiencia, tener la posibilidad de participar en algún proyecto, iniciativa y/o tareas que te representen nuevos desafíos, seguir capacitandote en temáticas distintas, conocer de nuevas metodologías de trabajo, aprender de tecnologías de vanguardia, todo esto en un ambiente de trabajo colaborativo, que promueva la innovación constante.

Porque conocemos qué te interesa, es que te invitamos a sumarte a nuestro programa. Acepta el reto y ven a formar parte de nuestro equipo.

IBM del Perú

<b>Country</b>	<b>State / Province</b>
Peru	LIMA
<b>City / Township / Village</b>	<b>IBM Business Group</b>
LIMA	GLMKT
<b>Primary job category</b>	<b>Role ( Job Role )</b>
Other	Student/Intern
<b>Employment Type</b>	<b>Contract type</b>
Part-Time	Internship
<b>New Collar Role</b>	
No	

**Required Technical and Professional Expertise**

Estudiantes universitarios entre 8to y 9no ciclo  
 Estudiantes de institutos entre el 3er y 5to ciclo  
 Tercio superior como mínimo  
 Inglés nivel intermedio

**Preferred Technical and Professional Experience**

NA

**Eligibility Requirements**

NA

<b>Required Education</b>	<b>Preferred Education</b>
High School Diploma/GED	High School Diploma/GED
<b>Position Type</b>	<b>Travel Required</b>
Intern	No Travel

**Is this role a commissionable/sales incentive based position?**

No

**EO Statement**

IBM is committed to creating a diverse environment and is proud to be an equal opportunity employer. All qualified applicants will receive consideration for employment without regard to race, color, religion, gender, gender identity or expression, sexual orientation, national origin, genetics, disability, age, or veteran status. IBM is also committed to compliance with all fair employment practices regarding citizenship and immigration status.

Apply to job(s)

Save

Send to friend

Share

Fuente: IBM (2018).




## ANEXO Y: Convocatoria laboral de Atento Perú



Figura Y1: Convocatoria laboral de Atento Perú

### GESTOR SENIOR DE COBRANZAS - BCP

ATENTO

Ubicación	Ate, Lima	Modalidad	Full-time
Publicado	13/01/2018	Área	Call center / Telemarketing
			Apto para personas con discapacidad

Compartir     

  [Postular](#)

▲ Descripción

¡Únete a una de las mejores empresas para trabajar en el Perú!

Esta es tu oportunidad para formar parte de una gran empresa. Contamos con diversos beneficios pensados para ti y una línea de carrera para que puedas crecer con nosotros. ¿Qué esperas? ¡Postula!

**Función principal:** Realizar llamadas de salida para lograr un acuerdo de pago por parte de los clientes que mantienen una deuda con el banco BCP.

Fuente: Aptitus (2018).



## ANEXO Z: Convocatoria laboral de Scotiabank

### SEM / SEO Analyst

ID de la oferta: 85802  
Fecha de publicación: 12/18/2017  
Lima, Perú

Gracias por tu interés en ser parte de Scotiabank Perú y apreciamos tu postulación. Estamos en la búsqueda de personas con talento que quieran crecer y lograr los objetivos de nuestra organización. ¡Te deseamos mucho éxito dentro de este proceso!

**MISIÓN DEL PUESTO:**

El digital manager SEO/SEM debe tener una fuerte orientación al cliente, al trabajo en equipo y a los resultados. Debe tener interés de aprender, alto nivel de proactividad, capacidad de trabajo bajo presión y capacidad de cuidar los detalles.

**PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:**

- Apoyo para el desarrollo y ejecución de estrategia SEO/SEM. Revisar las propuestas de medios digitales, los resultados parciales, visitas y conversiones en nuestros sitios webs.
- Investigar y encontrar las keywords correctas relacionadas con el sitio web. Lograr el mejor posicionamiento (SEO / SEM). Creación de criterios para la generación de contenidos en base a keywords y Meta Information.
- Monitorear los resultados parciales y finales. Elaboración de reportes detallados de las estrategias digitales implementadas.
- Observación de la evolución del posicionamiento orgánico con herramientas como Analytics, Webmaster Tools o similares.

**REQUISITOS:**

- El puesto requiere de estudios universitarios completos en las especialidades de Administración, Marketing o Ciencias de la Comunicación, o ingeniería industrial.
- Conocimiento de Google Search Console. Certificación Adwords y analytics indispensable.
- 2 años como Analista de Medios digitales o planner de medios.
- Deseable (no indispensable) experiencia mixta entre centrales medios digitales, áreas digitales de empresas y áreas de analítica.
- Deseable (no indispensable) experiencia en servicios financieros (banca, seguros, pensiones...)
- Conocimiento de compra de medios digitales (plataformas AdWords, Facebook, etc.) a nivel intermedio.
- Google Analytics, Facebook insights / Business Manager a nivel intermedio.
- Inglés Intermedio - Avanzado

Ofrecemos un buen ambiente laboral, prestaciones superiores a las de ley, la oportunidad para realizar voluntariado y/o actividades de Responsabilidad Social. Scotiabank esta considerado como el mejor grupo financiero para trabajar en Perú y con presencia internacional.

Agradecemos tu interés, sin embargo, únicamente los candidatos/as seleccionados para entrevista serán contactados.

\*\*Scotiabank es una empresa incluyente, que respeta la diversidad y no hace ningún tipo de discriminación\*\*

Aplicar

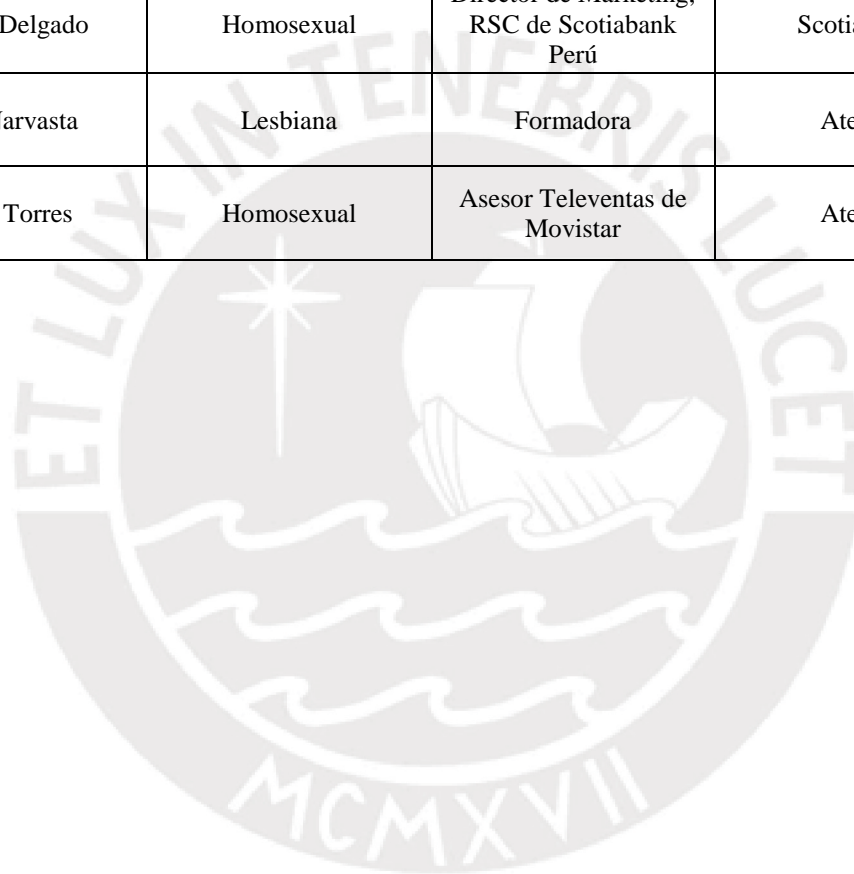
Aplicar

Fuente: Scotiabank (2018c).

## ANEXO AA: Lista de entrevistados LGBT en las empresas de estudio

Tabla AA1: Lista entrevistados LGBT en las empresas de estudio

Responsables de Recursos Humanos y colaboradores LGBT entrevistados de las empresas de estudio			
Nombre y Apellido	Orientación Sexual	Cargo	Empresa
Anabella Cordero	Lesbiana	Gerente de Recursos Humanos de IBM Perú, Ecuador y Bolivia	IBM
Rodrigo Espinoza	Homosexual	Profesional de Recursos Humanos	IBM
Rafael Delgado	Homosexual	Director de Marketing, RSC de Scotiabank Perú	Scotiabank
Inés Narvasta	Lesbiana	Formadora	Atento
Erick Torres	Homosexual	Asesor Televentas de Movistar	Atento





## ANEXO AB: Panel de Atento

Figura AB1: Panel de Atento ubicado en la sede de Ate



## ANEXO AC: Código de Conducta de Scotiabank Perú

Tabla AC1: Código de Conducta de Scotiabank Perú

Responsabilidad	Empleado	Director	Oficial	Gerente	Gerencia Ejecutiva	Junta
Leer, Comprender y cumplir con el código y políticas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Confirmar cumplimiento	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Preguntar	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Reportar violaciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Comunicar requisitos				✓	✓	
Supervisar cumplimiento				✓	✓	
Contestar preguntas				✓	✓	
Atender violaciones				✓	✓	
Reportar sobre cumplimiento					✓	
Aprobar cambios al código					✓	✓
Aprobar exenciones					✓	✓

Adaptado de Código de Conducta Scotiabank (2017).

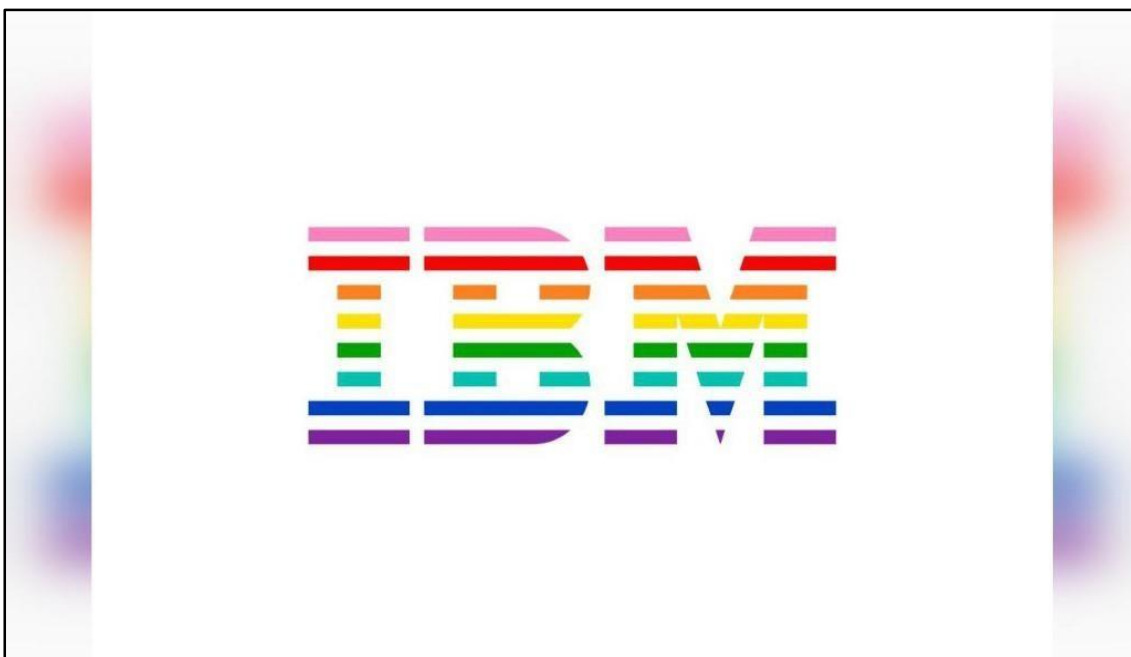
## ANEXO AD: Logos por el Día del Orgullo

Figura AD1: Logo de Atento Perú



Fuente: Página de Facebook de Atento Perú (2017).

**Figura AD2: Logo de IBM**



Fuente: Diario El Comercio (28 de junio del 2017).

**Figura AD3: Logo de Scotiabank Perú**



Fuente: Diario El Comercio (28 de junio del 2017).

## ANEXO AE: Publicación de Atento por el Día del Orgullo en Facebook

Figura AE1: Publicación de Atento por el Día del Orgullo en Facebook



Fuente: Atento Perú (28 de junio de 2017).

## ANEXO AF: Fotocheck de IBM

Figura AF1: Fotocheck de IBM



## ANEXO AG: Matriz de consistencia

Tabla AG1: Matriz de consistencia

Objetivo General	Pregunta General	Metodología	Variables	Conclusiones
<p><b>Describir el estado actual de la gestión de la diversidad LGBT en las empresas en Lima Metropolitana que participaron en los rankings Aequales, GPTW y Merco Talento entre el 2014 al 2016.</b></p>	<p>¿Cuál es el estado actual de la gestión de la diversidad LGBT en las empresas en Lima Metropolitana que participaron en los rankings Aequales, GPTW y Merco Talento entre el 2014 y el 2016?</p>	<p>Alcance exploratorio, principalmente descriptivo. Enfoque cualitativo. Estudio de caso múltiple. Investigación transversal: año 2017. Triangulación de fuentes de información: encargados de la diversidad LGBT; colaboradores LGBT y no LGBT de las empresas de estudio.</p>	<p>Antecedentes de la gestión de la diversidad LGBT. Políticas y prácticas de la gestión de la diversidad LGBT. Beneficios de gestionar la diversidad LGBT.</p>	<p>Por tanto, se puede concluir que, en primer lugar, las prácticas implementadas por los casos de estudio están respaldadas por una estrategia sostenible pues cuentan con el compromiso de la alta gerencia. En segundo lugar, los casos de estudio garantizan la igualdad de oportunidades y el trato justo en sus procesos de reclutamiento, selección y desarrollo profesional. En tercer lugar, los casos de estudio dirigen varias iniciativas para garantizar un ambiente seguro en donde los LGBT sientan que pueden expresar su orientación o identidad; sin embargo, al implicar un cambio cultural, Atento es quien ha tenido más éxito al lograr que las personas expresen su orientación o identidad, aunque puede, también a deberse a factores como el sector empresarial al que pertenece cada empresa, por ejemplo. Y, en cuarto lugar, todas las empresas estudiadas han implementado diversas iniciativas de sensibilización.</p>

**Tabla AH1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos Específicos	Preguntas Específicas	Herramientas de recolección de datos	Variables Específicas	Conclusiones
<p><b>1. Adaptar la herramienta de diagnóstico propuesta por el Instituto Ethos al contexto peruano (ver Anexo C).</b></p>	<p>¿Cuáles son los compromisos de la empresa con la promoción de los derechos LGBT más relevantes para el contexto peruano, desde la herramienta de diagnóstico propuesta por el Instituto Ethos?</p>	<p>Entrevistas a profundidad semiestructurada a expertos en el tema. Escala de medición.</p>		<p>El Instituto Ethos propone una herramienta de diagnóstico del compromiso de la empresa con los derechos LGBT. Esta herramienta está conformada por diez compromisos e indicadores de acción para cada uno de ellos. De los diez compromisos, los más aplicables al contexto peruano, según el criterio de expertos consultados, son los siguientes:</p> <p><b>Compromiso- CEO y ejecutivos - a respetar y promover los derechos LGBT.</b></p> <p><b>Promover la igualdad de oportunidades y el trato justo para las personas LGBT.</b></p> <p><b>Promover un ambiente respetuoso, seguro y saludable para las personas LGBT.</b></p> <p><b>Sensibilizar y educar sobre los derechos LGBT.</b></p> <p><b>Promover el respeto por los derechos LGBT en comunicación y marketing.</b></p>



**Tabla AH1: Matriz de consistencia (continuación)**

<p><b>2. Identificar los antecedentes de la implementación de la gestión de la diversidad LGBT en los casos de estudio.</b></p>	<p>¿Cuáles son los antecedentes de la implementación de la gestión de la diversidad LGBT en los casos de estudio?</p>	<p>Entrevistas a profundidad semiestructurada a colaboradores y encargados de la diversidad en las empresas de estudio. Revisión documentaria de documentos internos y externos de las empresas de estudio.</p>	<p>Contexto nacional</p>	<p>La cultura nacional ha sido considerada por los encargados de la gestión de la diversidad LGBT de los casos de estudio como un factor limitante que influye en el nivel de avance sobre el tema en las empresas, pues al ser la cultura peruana, adversa a lo desconocido, limita el desarrollo e implementación de estas políticas en los casos de estudio. Considerando este contexto, IBM y Scotiabank se han planteado como objetivos de corto plazo sensibilizar a los colaboradores y sumar aliados que simpaticen con este tipo de diversidad; mientras que Atento, por su parte, se ha planteado como meta, mantener y continuar promoviendo la diversidad en la empresa.</p>
			<p>Ámbitos de la gestión de la diversidad implementados.</p>	<p>Las tres empresas de estudio han gestionado otros ámbitos de la gestión de la diversidad antes de implementar la gestión de la diversidad LGBT: personas con discapacidad y género.</p>

**Tabla AH1: Matriz de consistencia (continuación)**

<p><b>3. Describir las principales políticas y prácticas de la gestión de la diversidad LGBT en los casos de estudio dentro del marco de referencia del Instituto Ethos adaptado para el presente estudio.</b></p>	<p>¿Cuáles son las principales políticas y prácticas de la gestión de la diversidad LGBT declaradas por las empresas de estudio con respecto al marco de referencia del Instituto Ethos adaptado?</p>	<p>Entrevistas a profundidad semiestructurada a colaboradores y encargados de la diversidad en las empresas de estudio. Revisión documental de documentos internos y externos de las empresas de estudio.</p>	<p>Compromiso de la presidencia y ejecutivos</p>	<p>La alta gerencia de las tres empresas estudiadas está comprometida con el respeto y la promoción de los derechos LGBT y tal compromiso se puede evidenciar a través de diversas prácticas en los casos de estudio. Las tres cuentan con una política corporativa de diversidad que incluye a la diversidad LGBT dentro de su alcance; han abordado el tema específico de la diversidad sexual en sus documentos empresariales (Informe de Responsabilidad Social y código de ética); y han generado alianzas con otras organizaciones que promueven los derechos LGBT en el ámbito laboral: IBM y Scotiabank, con empresas pro LGBT y Atento con una ONG. Los líderes de IBM y Scotiabank se involucran más en la difusión e implementación al abordar el tema en declaraciones orales y escritas y participar en la implementación de iniciativas internas pro LGBT; mientras que en Atento no se ha encontrado evidencia alguna de ello.</p> <p>En conclusión, se puede afirmar que la alta gerencia de las tres empresas estudiadas está comprometida con el respeto y la promoción de los derechos LGBT. Por tanto, se puede afirmar que en los casos de estudio, las iniciativas en favor de gestionar la diversidad por orientación sexual e identidad de género de sus empresas no constituyen casos aislados, sino más bien tienen soporte en el compromiso de la alta gerencia.</p>
--	---	---	--	---

**Tabla AH1: Matriz de consistencia (continuación)**

			<p>Igualdad de oportunidades y trato justo para las personas LGBT.</p>	<p>Las tres empresas de estudio se encuentran comprometidas con promover la igualdad de oportunidades y el trato justo para las personas LGBT, por medio de políticas y prácticas en los procesos de ingreso y desarrollo profesional, y políticas de beneficio para promover la igualdad. Sobre el proceso de ingreso, IBM y Atento tienen programas de reclutamiento enfocados en reclutar a los mejores sin importar su orientación sexual e identidad de género. Así mismo, las tres empresas en sus convocatorias laborales indican su ambiente diverso. Por otro lado, respecto al proceso de selección, IBM y Scotiabank ofrecen el curso <i>Unconscious Bias</i> a todo el personal responsable de recursos humanos para evitar sesgos durante el proceso de selección. Más aún, los colaboradores entrevistados han verificado esta información, al afirmar que no han percibido alguna discriminación en el proceso de ingreso a estas empresas. En cuanto al proceso de desarrollo, las tres empresas de estudio tienen altos puestos ocupados por personas LGBT, quienes han podido crecer profesionalmente dentro de la misma empresa. Por último, solo IBM implementa políticas de beneficios, en las que se incluyen a las personas LGBT, para promover la igualdad entre sus empleados, como el seguro para parejas del mismo sexo, seguro de vida de IBM y licencia de maternidad. En este sentido, se concluye que las tres empresas garantizan y promueven la igualdad de oportunidades y trato justo a todos sus trabajadores.</p>
--	--	--	--	--

**Tabla AH1: Matriz de consistencia (continuación)**

			<p>Ambiente de trabajo respetuoso y seguro.</p>	<p>Las empresas estudiadas aseguran un ambiente respetuoso, seguro y saludable por medio de un adecuado ambiente social entre colaboradores, vías de reclamación para responder a las necesidades del trabajador, y la definición y difusión de las políticas de la empresa. En primer lugar, en cuanto al ambiente social, los tres casos de estudio tienen un código de conducta, respectivamente, en el cual rechazan la discriminación por cualquier tipo lo que permite tener buenas relaciones entre trabajadores. En segundo lugar, las tres empresas cuentan, hasta, con tres tipos de vías de reclamación, las cuales se diferencian por el nivel de confianza o confidencialidad que el trabajador considera para el tema a tratar. Estas vías son: comunicación con el gerente de área, línea directa y comunicación anónima mediante el uso de correo electrónico. En tercer lugar, en los documentos de las empresas de estudio se ha incorporado el respeto por los derechos. Es así que IBM (2017) indica, de manera explícita, en el artículo 910 de su reglamento interno que no se discriminará por motivos de orientación sexual. Atento (2015) dentro de su informe de responsabilidad social indica que no se discrimina por sexo o si se es parte de una minoría u otro indicador de diversidad. Asimismo, en el código de conducta de Scotiabank (2016) se prohíbe la discriminación por orientación sexual. En resumidas cuentas, las tres empresas de estudio cumplen, según sus necesidades, con promover un ambiente respetuoso, seguro y saludable para sus trabajadores.</p>
--	--	--	---	---

**Tabla AH1: Matriz de consistencia (continuación)**

			<p>Sensibilización y educación para respetar los derechos LGBT.</p>	<p>Los casos de estudio realizan hasta tres actividades para reforzar la educación y la sensibilización sobre temas LGBT entre los trabajadores. Para esto, realizan capacitaciones sobre el tema LGBT, conversatorios para visibilizar el tema dentro de sus organizaciones, y reconocen fechas importantes, como el mes del orgullo LGBT. Referente a las capacitaciones, las tres empresas brindan capacitaciones de manera virtual, sin embargo, en los tres casos se dio que estas son obligatorias para los jefes de departamento. Solo IBM promueve el acceso a los colaboradores de menor jerarquía dentro de la organización. Por otro lado, los conversatorios solo los realiza IBM, aunque todavía se encuentra en proceso de difusión más allá de su sede principal. Finalmente, Atento e IBM realizaron actividades por el mes del orgullo LGBT, debido a que Scotiabank se concentró en recopilar información sobre el tema para poder empezar a planificar mejor el uso de políticas referente al tema. En este sentido, IBM tiene mayores avances que Atento y Scotiabank en lo referente a la educación y sensibilización sobre los derechos LGBT.</p>
			<p>Respeto de los derechos LGBT en comunicación y marketing.</p>	<p>Al analizar la comunicación y marketing de la empresa, se identificó que los casos de estudio, al menos por ahora, no tienen el objetivo de promover en sus clientes el respeto por los derechos LGBT, su foco está en lograr ello en la empresa primero; aunque sí se identificaron ciertas iniciativas en la comunicación externa por parte de IBM y Atento, que contribuyen a elevar el nivel de respeto hacia esta comunidad.</p>

**Tabla AH1: Matriz de consistencia (continuación)**

			Cultura organizacional.	Si bien es cierto, los compromisos del Instituto Ethos no mencionan a la cultura organizacional como un elemento importante para la gestión de la diversidad e inclusión del colectivo LGBT, es muy interesante encontrar que encargados y colaboradores de las tres empresas estudiadas sí hacen referencia a ella para explicar cómo gestionan la diversidad en sus respectivas empresas.
			Asignación de la responsabilidad de la gestión de la diversidad LGBT	En la literatura se identifica tres enfoques para asignar la responsabilidad de la gestión de la diversidad. Con respecto a la presente investigación, se identifica que las tres empresas asignan la responsabilidad bajo el enfoque de supervisión a través de posiciones de personal y departamento. Al mismo tiempo, IBM y Scotiabank también designan esta responsabilidad a comités. Sin embargo, ningún caso de estudio designa la responsabilidad bajo el enfoque de responsabilidad y planes de acción afirmativa. Por último, esta asignación de responsabilidad no es suficiente para cumplir con sus objetivos. Los aliados de la empresa son los que contribuyen a que esta gestión sea efectiva.

**Tabla AH1: Matriz de consistencia (continuación)**

<p><b>4. Identificar los beneficios percibidos de la gestión de la diversidad LGBT por los distintos actores organizacionales miembros de los casos de estudio de la presente investigación.</b></p>	<p>¿Cuáles son los beneficios percibidos de la gestión de la diversidad LGBT por los distintos actores organizacionales miembros de los casos de estudio de la presente investigación?</p>	<p>Entrevistas a profundidad semiestructurada a colaboradores y encargados de la diversidad en las empresas de estudio.</p>	Beneficios para las organizaciones	Las empresas perciben los siguientes beneficios organizacionales: generan una mayor atracción de talento, una menor rotación laboral y el incremento de la capacidad de innovación empresarial.
			Beneficios individuales	La libertad de expresión es el beneficio percibido para los colaboradores LGBT al gestionar este ámbito de la diversidad.

