

ESTRATEGIA



ÍNDICE

1. Introducción y Antecedentes

- 1.1. ¿Cómo se llegó hasta este punto? Línea de tiempo
- 1.2. ¿Por qué se reformuló?
- 1.3. ¿Qué es un Ambiente Laboral Inclusivo?
- 1.4. La estrategia ALI desde la Dirección

2. Marco normativo

3. Marco conceptual

- 3.1. Ventajas de un ALI
- 3.2. Dimensión del problema (Por qué es urgente solucionarlo)
- 3.3. Políticas ejemplares

4. Diseño de la estrategia ALI

- 4.1. ¿Cómo se genera un Ambiente Laboral Inclusivo?
- 4.2. Formulación
- 4.3. Abecé de la implementación
 - 4.3.1. ALI Público
 - 4.3.1.1. Implementación
 - 4.3.1.2. Mensajes claves
 - 4.3.1.3. Requisitos de replicabilidad
 - 4.3.2. ALI Privado
 - 4.3.2.1. Implementación
 - 4.3.2.2. Mensajes claves
 - 4.3.2.3. Requisitos de replicabilidad
 - 4.3.3. ALI Mujer LBT
 - 4.3.3.1. Implementación
 - 4.3.3.2. Mensajes claves
 - 4.3.3.3. Requisitos de replicabilidad
- 4.4. ¿Cómo evaluar los resultados?

5. Bibliografía

1. Introducción y Antecedentes

El Acuerdo 371 de 2009 por medio del cual se establecen los lineamientos de política pública para la garantía plena de los derechos de las personas lesbianas, gays, bisexuales y trans-LGBT- y sobre identidades de género y orientaciones sexuales en el Distrito Capital y se dictan otras disposiciones menciona que el objetivo general de esta política es garantizar el ejercicio pleno de derechos a las personas de los sectores LGBTI, como parte de la producción, gestión social y bienestar colectivo de la ciudad, se estructura en cuatro procesos estratégicos, el primero: Fortalecimiento institucional en los niveles distritales y locales, define como objetivo mejorar la capacidad de acción y de respuesta de las instituciones del Distrito ante la vulneración de derechos a las personas de los sectores LGBTI y como una de sus líneas de acción establece que la administración distrital debe garantizar el ejercicio del derecho al trabajo para las personas de los sectores LGBTI y la no discriminación por orientación sexual e identidad de género en los espacios laborales públicos y privados del Distrito Capital.

En el contexto de esta política Pública se desarrolla la estrategia de ambientes laborales inclusivos que tiene como objetivo la inclusión de las personas de los sectores LGBTI en los espacios laborales, garantizando que en este ámbito no sean discriminadas en razón a su orientación sexual o su identidad de género y les sea garantizado el derecho al trabajo en condiciones de igualdad y equidad.

Es así como la Dirección de Diversidad Sexual de la Secretaría Distrital de Planeación, responsable de coordinar la política pública brinda asistencia técnica a las diferentes entidades para la implementación de la estrategia. El presente documento tiene como objetivo presentar la estrategia de Ambientes Laborales Inclusivos desde su formulación hasta su implementación de manera que sea una guía de replicabilidad tanto en el sector público como en el privado.

Para ello, este documento recoge información de investigaciones y datos de encuestas oficiales, a su vez que, presenta literatura nacional e internacional que busca evidenciar estrategias de fomento a la inclusión laboral y exponer la propuesta con la que operaba hasta el momento la estrategia desde la Dirección con el fin de presentar la reformulación de la misma.

Esta propuesta parte de la necesidad de reconocer los obstáculos actuales y superarlos para así encaminarse hacia la búsqueda de mejores resultados de implementación de manera que en el tiempo se ejecute una herramienta que permita trazar los logros y dificultades en la consecución de los objetivos claves.

El presente documento de lineamientos se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, se realiza un recorrido en el tiempo que recoge los puntos claves por los que ha pasado la estrategia hasta llegar a la evaluación institucional de la política pública, realizada por la Veeduría Distrital 2019, la evaluación de resultados que se llevó a cabo por la Universidad

Nacional en el año 2020¹, así como los resultados de las Encuestas de Ambientes Laborales Inclusivos 2017. Continúa, con la presentación del marco normativo de la estrategia. En el tercer capítulo del documento se encuentra la literatura en la que se fundamenta la estrategia: las ventajas de implementar ambientes laborales inclusivos, la necesidad de llevarla a cabo y las experiencias de políticas similares en otros contextos de manera que se puedan tomar lecciones aprendidas para orientar la reformulación. Finalmente, se presenta una nueva versión de los lineamientos para la Estrategia de Ambientes Laborales Inclusivos. El documento concluye con un paso a paso para la implementación de estos lineamientos en el distrito, lo privado y el sector de mujeres LBT.

1.1. ¿Cómo se llegó hasta este punto? Línea de tiempo

En el año 2008 surge la Estrategia de Ambientes Laborales Inclusivos como una propuesta para la generación de bienestar laboral para servidores y servidoras de los sectores sociales LGBTI. Se basó, en esta primera versión, en una campaña que promovía una serie de acciones lúdicas y pedagógicas. Dos años después, en el año 2010, se aplicó la primera encuesta de clima y de cultura organizacional que incorporó preguntas sobre inclusión de personas de los sectores sociales LGBTI en el ambiente laboral de las entidades públicas. A partir de los resultados obtenidos se presentaron los lineamientos para el seguimiento y evaluación de la Estrategia. Entre el año 2010 y el 2014 se implementaron acciones enmarcadas en la estrategia como parte de los planes de actividades sectoriales a nivel distrital. Esta estrategia se institucionalizó mediante el Decreto 062 de 2014 “Por el cual se adopta la Política Pública para la garantía plena de los derechos de las personas lesbianas, gay, bisexuales, trans e intersexuales- LGBTI - y sobre identidades de género y orientaciones sexuales en el Distrito Capital, y se dictan otras disposiciones”.

En el año 2015 se expidió la Directiva 012, la cual establece los lineamientos para la implementación de la Estrategia. Esta fortaleció la implementación de las líneas de trabajo de y fomentó que desde diferentes entidades se realizaran acciones encaminadas a disminuir la discriminación de personas de los sectores LGBTI que trabajan en la Administración Distrital. En paralelo, a nivel distrital se definieron planes de acción de la Política Pública LGBTI: el primero de 2013-2016 y el segundo de 2017-2020. Durante este periodo se logró la inclusión de la meta “Realizar el 100% de un plan de trabajo para la implementación de la estrategia distrital de Ambientes Laborales Inclusivos en los sectores de la administración distrital” en los planes sectoriales.

En el 2019 la Dirección de Diversidad Sexual expidió un documento que tuvo como propósito establecer líneas de trabajo a través de las cuales se lograra el cumplimiento de la meta de diseñar y coordinar la implementación de una estrategia distrital de Ambientes Laborales Inclusivos en el Distrito y en el sector privado. Este documento proporcionó los lineamientos base para la transformación de imaginarios y representaciones sociales negativas que afectan el ejercicio de los derechos de las personas LGBTI y la activación de la economía en sectores LGBTI, especialmente en los más vulnerables.

En el año 2020, al finalizar el Plan de Acción 2017-2020, se evaluó la Política Pública y esto llevó a evidenciar la necesidad de realizar una reformulación de la estrategia de Ambientes

¹ Documento evaluación PPLGBTI <https://www.sdp.gov.co/gestion-socioeconomica/diversidad-sexual/generalidades> Informe Final "Evaluación de Resultados de la Política Pública LGBTI"

Laborales Inclusivos durante el 2021 de cara a su implementación en el plan de acción de la PPLGBTI 2021-2032. A partir de ese año se inicia la etapa de implementación de la reformulación de ALI, la cual concluirá en 2025 con la primera evaluación de resultados de ALI. Desde ese punto, se evaluará si es necesario una reformulación nueva para cumplir con los objetivos propuestos.

1.2. ¿Por qué se reformuló?

La Estrategia de Ambientes Laborales Inclusivos inició con el primer Plan de Acción de la PPLGBTI en el 2008 mediante la ejecución de acciones a cargo de algunos sectores de la administración distrital. Tras doce años de implementación de la política y conforme a lo establecido en el Decreto 062 de 2014 artículo 13 se debía realizar un proceso de evaluación de la misma, con el fin de generar una retroalimentación y elaborar los ajustes necesarios para su continuidad, esta evaluación se realiza en el año 2019 incluyendo la evaluación de las estrategias de Cambio Cultural y la estrategia de Ambientes Laborales Inclusivos.

Adicionalmente, la Veeduría Distrital en el mismo año publica el documento “Análisis y recomendaciones de la evaluación institucional de la Política Pública Distrital LGBTI”, el cual también incluyó recomendaciones para las estrategias. A partir de estas evaluaciones y recomendaciones surge la necesidad de reformular la estrategia y plantear nuevos retos para la misma.

1.3. ¿Qué es un Ambiente Laboral Inclusivo?

La noción de un ambiente laboral inclusivo parte principalmente del adjetivo de inclusión. La literatura en diversidad es extensiva, pero el interés en la inclusión laboral es reciente tan solo desde la década pasada ha habido un interés académico extensivo en entender y fomentar la inclusión laboral (Jansen y colaboradores, 2014; Shore y colaboradores, 2011; Nair & Vohra, 2015). Es poco debatible que la inclusión es más fácilmente percibida en grupos homogéneos y donde solo son salientes un número pequeño de variables. Sin embargo, la lucha por el reconocimiento de los derechos de las minorías y la apreciación de la diversidad han estimulado el debate respecto de las características de la inclusión.

Shore et al. 2011 define la inclusión como: “el grado en que los individuos experimentan un trato del grupo que satisface su necesidad de pertenencia y singularidad” (Jansen, y colaboradores, 2014). De acuerdo con ellos, la percepción de inclusión se da desde el individuo y no desde el grupo, y posee dos aristas de análisis: pertenencia y singularidad. Una percepción positiva de inclusión se define por un sentido de pertenencia al grupo y al mismo tiempo una percepción y conciencia de singularidad de la persona.

El grado de inclusión de un ambiente laboral inclusivo puede definirse como: “El grado de percepción individual del lugar de trabajo como un lugar que facilita el sentido de pertenencia y permite la autonomía”. Esta referencia de la percepción del individuo hacia el grupo es importante de diferenciar puesto que es el grupo el que incluye al individuo y no viceversa, la inclusión por tanto es una función de la voluntad del grupo de incluir al individuo² (Ellemers &

² Esto es relevante también al momento de medir la percepción de inclusión. Por ejemplo, las respuestas de la encuesta deben estar fraseadas como ‘El grupo me permite mi máxima expresión’

Jetten, 2013). La percepción de inclusión del individuo frente al grupo se facilita o hace posible desde los comportamientos del grupo y sus actitudes, los comportamientos y actitudes del individuo y a su vez, por los valores, normas, prácticas y procesos que operan en la organización (Ferdman & Deane, 2014).

A pesar de que la inclusión se da desde la percepción del individuo, es importante también mencionar que el proceso de inclusión es dinámico y por tanto va cambiando con el tiempo. El grupo puede por tanto influenciar en el corto plazo las percepciones de inclusión mediante el estímulo de los valores inclusivos, las políticas inclusivas y el fomento de las prácticas y comportamientos incluyentes (Ferdman & Deane, 2014). Esta definición además de ser ejecutable y centrarse en la percepción del individuo hacia el grupo, permite también medir la trazabilidad del impacto de la adopción de medidas de política encaminadas a reducir la discriminación.

La inclusión es el canal por medio del cual se ejerce y fomenta la diversidad (Brown, 2016; Ferdman & Deane, 2014). Esta forma diferente de entender la inclusión laboral advierte esta relación intrínseca entre inclusión y diversidad estableciendo que la inclusión es en sí la forma en que se incorpora la diversidad, el proceso mediante el cual los grupos pueden explotar los beneficios de la diversidad (Ferdman & Deane, 2014).

1.4. ¿Qué es la estrategia de Ambientes Laborales Inclusivos?

Son acciones y/o actividades formuladas desde la Dirección de Diversidad Sexual - DDS mediante la asistencia técnica a los sectores de la administración responsables del cumplimiento del plan de acción con el liderazgo de las oficinas de talento humano o de quien haga sus veces.

Es decir, la DDS, en el ejercicio de su función de coordinador de la estrategia ALI, genera anualmente los lineamientos a todos los sectores en donde se referencian las actividades a realizar durante el año lectivo. Estas acciones luego son realizadas por las entidades, de acuerdo con los lineamientos. No todas las acciones se aplican para todos los años y en general se realizan de 2 a 4 acciones anuales.³ Las entidades cuentan con la asistencia técnica de la DDS quien les provee los materiales o piezas necesarias para cumplir con la realización de las acciones y está presente en las mismas si así se requiere. Esta estrategia establece tres líneas de trabajo:

Línea 1 de trabajo: Diseño y aplicación de instrumentos que permitan identificar formas de discriminación por orientación sexual y/o identidad de género en el ámbito laboral desde y hacia servidores y servidoras públicas.

Línea 2 de trabajo: Desarrollo de estrategias encaminadas a reducir la discriminación hacia las y los servidores públicos de los sectores LGBTI.

Integran la realización de conversatorios, la presentación y firma de un acta de compromiso, la difusión de boletines informativos, la realización de campañas de comunicación con mensajes por el respeto a la diversidad, el desarrollo de talleres y

³ Informes de seguimiento, disponible en: <http://www.sdp.gov.co/gestion-socioeconomica/diversidad-sexual/seguimiento>

cine foros que tienen como objetivo la apropiación por parte de las y los servidores públicos de los conceptos sexo, orientación sexual e identidad de género y la promoción de actitudes positivas en la inclusión de personas de los sectores LGBTI en su entorno de trabajo.

Línea 3 de trabajo: Revisión y ajuste de los procesos, procedimientos y manuales de las Direcciones de Talento Humano de las entidades para incluir los lineamientos y la normatividad respectiva que haga posible que a las personas de los sectores LGBTI les sean garantizados sus derechos en el ámbito laboral.

Se busca que las entidades distritales reconozcan las distintas formas políticas y emocionales de la sexualidad, acaten y den a conocer las disposiciones de la corte constitucional en lo relacionado con los derechos de las parejas del mismo sexo a: pensión (sentencia C-336/2008), ingreso al régimen contributivo en salud en calidad de beneficiarias de su pareja (sentencia C-811/2007); prestación del subsidio familiar en servicios, subsidio familiar de vivienda (sentencia C029/2009) y en general la aplicación a parejas del mismo sexo del régimen legal de protección a parejas heterosexuales.

2. Marco normativo

Documento	Descripción
Decreto 062 2014 Adopta la Política Pública para la garantía plena de los derechos de las personas lesbianas, gay, bisexuales, trans e intersexuales- LGBTI y sobre identidades de género y orientaciones sexuales en el Distrito Capital.	Artículo 7° proceso estratégico “Fortalecimiento institucional en los niveles distritales y locales”, está orientado a mejorar la capacidad de acción y de respuesta de las instituciones del Distrito ante la vulneración de derechos a las personas de los sectores LGBTI, en el componente “Desarrollo de capacidades y competencias institucionales” y en el parágrafo 1° define, con el objetivo de eliminar la discriminación y segregación por orientación sexual e identidad de género en el ámbito laboral y que a todas las personas les sea garantizado el derecho al trabajo en condiciones de igualdad y equidad, adoptar la estrategia de Ambientes Laborales Inclusivos. En este mismo artículo en el parágrafo 2, decreta que la Secretaría Distrital de Planeación, a través de la Dirección de Diversidad Sexual, coordinará con los Sectores del nivel Central, Descentralizado y de las Localidades en conjunto con las Oficinas de Talento Humano, el desarrollo de las líneas de trabajo de esta estrategia distrital.
Directiva 004 de 2015	Corresponde al Distrito ejecutar acciones afirmativas para transformar prácticas institucionales que generan tratos discriminatorios y barreras de acceso a las personas de los sectores sociales LGBTI, y a través de dichas acciones, propender por el respeto de su autodeterminación y autorreconocimiento, su derecho a forjar su identidad conforme a sus convicciones íntimas y a exteriorizarlo hacia los demás.

Directiva 012 de 2015	Lineamientos para la implementación de la estrategia ambientes laborales inclusivos recordando los derechos a la igualdad y al trabajo reconocidos constitucionalmente; el Acuerdo 489 de 2012 que contempla como uno de sus proyectos prioritarios el ejercicio pleno de derechos de las personas LGBTI y que la correspondiente política pública tiene como estrategia de ambientes laborales inclusivos con el objetivo de eliminar la discriminación y segregación por orientación sexual e identidad de género en el ámbito laboral y que a todas las personas les sea garantizado el derecho al trabajo en condiciones de igualdad y equidad. Se disponen las siguientes pautas de implementación: incorporación de información, encuestas virtuales, actividades de capacitación y sensibilización, campañas de comunicación interna, revisión y actualización de manuales inducción y reinducción. La Dirección de Diversidad Sexual de la Secretaría Distrital de Planeación, como instancia responsable de la formulación, seguimiento y evaluación de la Política Pública de las personas de los sectores sociales LGBTI coordinadora con los distintos sectores de la administración distrital del desarrollo de estas pautas.
Directiva 005 de 2021	Adopta lineamientos para la protección de las personas trans, mediante la implementación de acciones encaminadas a promover y mejorar su ambiente de trabajo y la ejecución de actividades contractuales en las entidades de la administración distrital.

3. Marco conceptual

Este capítulo presenta a la luz de la literatura académica, la base teórica sobre la cual se fundamenta la Estrategia de Ambientes Laborales Inclusivos. En primer lugar, se presentará la evidencia que existe en torno a las ventajas que trae la creación de un ambiente laboral inclusivo, luego se dimensionará el problema y, finalmente, se presentarán políticas similares que se han llevado a cabo en otros contextos.

3.1. Ventajas de un ALI

La mayoría de las investigaciones y resultados en materia de beneficios de inclusión laboral se concentran en los estudios de género. Los estudios puntuales para población LGBT, por su parte, son más escasos y la razón fundamental es la escasez de datos sobre esta población objeto que se presenta, además, con mayor predominancia, para la población transgénero. La literatura en cuanto a ventajas de un espacio laboral inclusivo se divide en dos secciones: aquella que muestra los beneficios para el sector público y aquella que los ilustra para el privado.

Para el caso del sector público, la evidencia de los países participantes de la Organización para la Cooperación y Desarrollo económico - OCDE se centra en explicar que la diversidad e inclusión contribuyen a mejorar los resultados organizacionales de la administración pública. Asimismo, resalta que los Ambientes Laborales Inclusivos (ALI) mejoran la calidad de la provisión de los servicios estatales puesto que los funcionarios/as públicos/as que se encuentran en sintonía con las necesidades diferenciales de la población están en mejor capacidad de diseñar y reformular estrategias de atención. Adicionalmente, el informe también resalta la capacidad de innovación cuando se tienen en cuenta perspectivas diferentes y los funcionarios/as están en la capacidad de aportar ideas diferentes, finalmente, se resaltan los efectos sobre productividad y eficiencia (OCDE, 2011; OCDE, 2018).

Sabharwal y colaboradores (2019) estudian la inclusión LGBTI en la administración pública a nivel federal y argumentan que la exclusión laboral es ineficiente puesto que la corta duración en empleo de empleados públicos de los sectores LGBTI resulta en costos económicos para la entidad, a su vez que tiempo invertido en reemplazos que también termina siendo ineficiente. La literatura demuestra las ventajas de la inclusión en varios aspectos a resaltar: productividad, innovación, eficiencia, mejores respuestas en consonancia con las necesidades diferenciales de la población.

Para el caso del sector privado, la literatura resalta las ventajas de la diversidad y la inclusión sobre la productividad y el desarrollo económico. Badgett y colaboradores (2019) han demostrado que la mejor explotación de los recursos humanos de las personas LGBT impacta positivamente en los indicadores de productividad. Cuando existe discriminación, la explotación del recurso humano no es óptima y no se genera movilidad, la poca movilidad restringe los ingresos y por tanto el gasto. En escenarios discriminatorios, las personas LGBTI terminan haciendo trabajos que no explotan su potencial intelectual y físico o simplemente entran en desempleo de larga duración. Los resultados de Badgett y colaboradores (2019), adicionalmente, muestran que los ambientes laborales inclusivos a personas de los sectores LGBTI tienen efectos positivos en: i). Incrementar el compromiso con el trabajo, ii). Mejorar

condiciones de salud, iii). Incrementar la satisfacción laboral, iv). Tener más posibilidad de ser abiertamente LGBTI, v). tener mejores relaciones interpersonales con los demás funcionarios, vi). Menores índices de discriminación y vii). mejor productividad, ordenados estos de mayor a menor impacto.

3.2. Dimensión del problema

A pesar de que la lucha por la igualdad de derechos para los sectores LGBTI a nivel global ha alcanzado importantes logros en algunos países existen todavía áreas significativas en donde la igualdad es aún precaria. La OCDE en su reporte “Over the Rainbow? The road to LGBTI inclusion”, que busca documentar el estado de los países miembros en su camino hacia la garantía de derechos LGBT, muestra que las provisiones legales en lo que concierne a la protección de la población LGBT con respecto a la discriminación laboral es una de las áreas en las que menos se ha avanzado (OCDE, 2020).

La academia también ha tenido un papel clave en sustentar la discriminación con base en investigación de caso: según Bucik (2016), en Canadá el 90% de las mujeres trans que han trabajado afirman haber pasado por situaciones de maltrato y/o violencia en el ambiente laboral en el que se desempeñaron. La cifra de este mismo estudio para las mujeres LB es del 47% de las mujeres. Este dato cubre de manera general las experiencias de las mujeres que lograron entrar al espacio de trabajo, pero deja por fuera a quienes fueron víctimas de las barreras de discriminación para el acceso a las oportunidades laborales. Bucik (2016) argumenta que la discriminación se da en los procesos de contratación y continúa para aquellas personas que logran vencer la barrera de la inserción laboral por medio de trato diferenciado discriminatorio en el ambiente laboral: las personas de los sectores sociales LGBTI son menos propensas a reportar una situación de violencia física o verbal en el trabajo dadas las pocas garantías que existen para su protección a nivel institucional.

La literatura muestra afectaciones importantes sobre las mujeres LBT producto de las históricas discriminaciones por género. Sobre esto, Ozeren (2014) encontró que el trato discriminatorio no es homogéneo en sus formas y dinámicas. El autor introduce el concepto de ventaja salarial para mujeres lesbianas (lesbian income advantage), a través del cual se expone que los salarios promedio de las mujeres lesbianas suelen ser más altos que los de las mujeres heterosexuales (esto no sucede para los hombres gays en comparación a los hombres heterosexuales). Resulta confuso ver dónde está la discriminación laboral en este escenario. Lo que Ozeren (2014) descubrió es que las parejas de mujeres lesbianas son más propensas a tener una distribución equitativa de las cargas del hogar (tanto en los casos en los que hay hijos como en los que no) que las parejas de un hombre y una mujer. A pesar de esto, Ozeren (2014) invita a mirar con detenimiento el contexto y a no generalizar. No es cierto que las mujeres lesbianas tengan ventaja en el mundo laboral en comparación a las mujeres heterosexuales. Las segundas presentan menos barreras a la hora de ser contratadas, mejor trato en el ambiente laboral y mayor permanencia en los cargos (Ozeren, 2014). Incluso, se dice que una de las razones por las que el salario ha mostrado ser más alto para las mujeres lesbianas es por la percepción heteronormativa y el imaginario colectivo que sugiere que las mujeres lesbianas tienen ‘carácter masculino’ y que, por ende, son más aptas que las mujeres heterosexuales para asumir grandes responsabilidades en su puesto de trabajo.

En miras al futuro para el caso colombiano, Avendaño y colaboradores (2019) recomiendan que las empresas con dicho enfoque deben beneficiar a las personas de los sectores LGBTI mediante inclusión y promoción de empleos formales, los autores recomiendan además una alianza con centros educativos con el objeto de fortalecer el nivel educativo de las personas de los sectores LGBTI y fomentar las oportunidades, atacando una de las semillas de la desigualdad laboral.

Las categorías en las que se discrimina a este sector social, identificadas por Galvis y colaboradores (2019), son: la normatividad legal, las características del empleo y la calidad del mismo. Se plantea como sugerencia para disminuir las barreras de acceso a la empleabilidad tener como horizonte un nuevo marco legal que proteja de forma diferencial los derechos de las minorías y que pase de la igualdad formal a igualdad material y tener en cuenta para el sector social trans las dificultades que hay no sólo en el acceso sino también, en la permanencia en el trabajo y la baja satisfacción que existe ante el trato de las personas que comparten el ambiente laboral.

3.3. Políticas ejemplares

La OCDE desde 2009 viene fomentando la discusión sobre las políticas de inclusión y diversidad. En el 31% de los países miembros de la organización se ha asumido la estrategia más allá de la promulgación de las leyes, expandiéndose a la conformación de una estrategia que trasciende lo público y que asume el objetivo de inclusión laboral de manera holística, es decir, incluyendo otras estrategias complementarias. No obstante, la tendencia general al cumplimiento cabal de las políticas de inclusión se ha visto truncada por diferentes factores asociados aún a criterios heteronormativos y culturales.

Existen países en los cuales la empresa privada se adhiere a la ‘Ley Mansfield’ en donde se fomenta que el 30% directivo de la organización sea representante de minorías. La estrategia busca fomentar las habilidades inclusivas de los líderes de la organización mediante el estímulo al compromiso con la equidad y la igualdad de oportunidades, al reconocimiento de sesgos, al coraje, como habilidad para enfrentar situaciones de discriminación, a la curiosidad e innovación para la solución de problemas, a la inteligencia cultural asociada a la capacidad de poder manejar ambientes altamente diversos, y a la colaboración en donde, el líder deja de ser el único proponente y canalizador de ideas (Deloitte insights, 2016).

En algunos países como en el Reino Unido, Australia, Estados Unidos y Alemania se implementan además estrategias de monitoreo y evaluación que buscan evitar que las estrategias sean simples vitrinas visuales de inclusión (OCDE, 2018). En el Reino Unido la ONG Stonewall creó el índice “UK Workplace Equality Index”, Índice de igualdad en el trabajo que se emplea para medir exclusivamente el progreso de los empleadores en la inclusión de personas de los sectores LGBTI (Stonewall, 2021). Este índice a su vez fue replicado y ajustado al caso de Australia, allí se diseñó el “Australian Workplace Equality Index” el cual también busca medir exclusivamente los niveles de inclusión LGBTI en el país (Australian Workplace Equality Index, 2019). Estados Unidos por su parte, emplea el “New Inclusion Quotient Index” que se aplica a nivel federal y mide los ambientes laborales inclusivos en

cinco hábitos de inclusión: justos, abiertos, cooperativos, que provean apoyo y fomenten el empoderamiento.

En Francia se ha estimulado la adopción de una etiqueta de diversidad (Djabi, 2011). Lanzada en 2008, la etiqueta de diversidad e inclusión aplica para el sector público y el sector privado, a 2011 se habían certificado 250 organizaciones a nivel nacional. A nivel supranacional también ha habido esfuerzos importantes por diseñar y generar una campaña de aplicación alrededor de índices de inclusión LGBT, el Banco Mundial y PNUD en su trabajo conjunto es un ejemplo de estos esfuerzos (Banco Mundial & PNUD, 2018). Este índice propone cinco dimensiones de medición: Bienestar económico, participación política y cívica, educación, salud y seguridad personal y violencia.

4. Diseño de la estrategia ALI

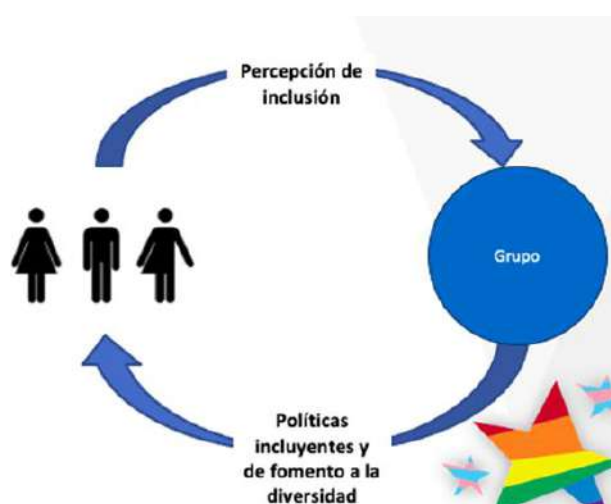
4.1. ¿Cómo se genera un Ambiente Laboral Inclusivo?

Como se mencionó en el apartado anterior, para que el ambiente laboral sea inclusivo, la percepción del individuo debe ser positiva para ambas aristas de análisis concebidas en la definición de ALI: pertenencia y autonomía. Chung y colaboradores (2020) generan una herramienta para medir empíricamente la definición de Shore (2011) de inclusión acá adoptada. Para cumplir con el primer punto, el individuo debe tener sentido de pertenencia a la entidad y para sentir pertenencia el empleado debe sentir que las relaciones que ha formado con lo/as compañero/as de trabajo sean duraderas y de apoyo y afecto. Para cumplir el segundo punto, la autenticidad, las personas deben poder sentir que pueden ser diferentes a los demás, tener opiniones diferentes y aun así ser valorados y respetados por el equipo (Chung y colaboradores, 2020).

Un punto clave encontrado en la literatura con respecto a la percepción de inclusión para la población LGBTI es la posibilidad de comunicar la orientación sexual y la identidad de género sin miedo al rechazo o a la discriminación (Ragins y colaboradores, 2007; Brenner y colaboradores, 2010; Badgett y colaboradores, 2019). El mentir acerca de la identidad de género u orientación sexual implica afectaciones a la motivación personal y por ende a la productividad (OCDE, 2018). Para la población de los sectores LGBT, esta acción de libertad de ser tiene connotaciones altísimas con la percepción de inclusión.

Este punto y la literatura presentada en el subtítulo 3.3 de este documento demuestran la importancia de concebir la inclusión como un proceso dinámico (ver figura 1) y, por tanto, la estrategia debe ir acompañada de procesos que mejoren la percepción del individuo, pero también desde la gestión de cambios institucionales.

Figura 1. Relación de inclusión entre el individuo y el grupo



Fuente: Adaptado de Ferdman & Deane, 2014

4.2. Mensajes clave de la Estrategia

La Estrategia ALI tiene como objetivo la inclusión de las personas de los sectores LGBTI en los espacios laborales, garantizando que en este ámbito no sean discriminadas en razón a su orientación sexual o su identidad de género y les sea garantizado el derecho al trabajo en condiciones de igualdad y equidad. Para lograr efectivamente este cometido se plantean mensajes que deben quedar instaurados socialmente y a nivel institucional en los ambientes laborales. Estos mensajes, expuestos a continuación en la columna resaltada, pretenden transformar imaginarios y constructos sociales que discriminan a las personas de los sectores sociales LGBTI.

Imaginario	Transformación	Justificación
Las personas LGBTI tienen que aguantarse las burlas. ¿Quién los manda? Si no les gusta que les digan apodos pues que se vayan, son solo chistes.	Toda persona de los sectores sociales LGBTI tiene derecho a un espacio laboral libre de discriminación	A nivel regional, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), en su informe Violencia contra personas LGBTI (2015), señala que existe un alto porcentaje de deserción escolar por causa de la discriminación y exclusión que deben enfrentar los niños, niñas y adolescentes por la forma de vivir su identidad de género, su orientación sexual y su expresión de género en las escuelas y colegios. Las manifestaciones de abuso inician con burlas, bromas, sobrenombres y van escalando, en algunos casos, hasta distintas formas de violencia física, psicológica y sexual. Estos actos están acompañados de ciberacoso, lo que en muchos casos, lleva a intentos de suicidio.
	Las burlas, chistes y apodos contra personas de los sectores LGBTI son discriminación y una forma de violencia, por lo tanto, son un delito.	

		Fuente: CIDH. Informe Violencia contra Personas Lesbianas, Gay, Bisexuales, Trans e Intersex en América. Noviembre 12, 2015.
Todas las personas trans ejercen actividades sexuales pagadas.	Las personas trans son capaces de ejercer cualquier profesión u oficio	Las personas trans son uno de los sectores poblacionales más excluidos de los sistemas educativos y del mercado laboral a causa de la discriminación por identidad de género. Esto las lleva a limitarse a ciertos oficios y postergar sus proyectos de vida. Sin embargo, países como Argentina han avanzado en leyes que garantizan cupos laborales y reconocimiento de la identidad de manera jurídica. En Bogotá, a través de la directiva 005 estamos avanzando en ese mismo camino.
Las personas trans no consiguen trabajo porque no quieren, se ponen las barreras ellas mismas.	Todas las entidades deben contribuir a eliminar las barreras que impiden que las personas trans accedan al trabajo formal	Las barreras que se han identificado en el proceso de contratación y permanencia en un empleo para una persona trans son causadas por una gran variedad de dinámicas a las que está expuesto este sector social que vienen de su entorno familiar, escolar y laboral. Dinámicas como las interacciones basadas en prejuicios con personas que están en una posición de poder en el momento de contratarles generan dificultades para mantener y comenzar procesos laborales.
Conseguir trabajo para las personas trans es su responsabilidad	La vinculación laboral de las personas trans es responsabilidad de todos los actores	

A partir de lo expuesto en la tabla anterior, se plantea el siguiente esquema de pasos de acción para la implementar los mensajes claves como parte de la Estrategia ALI:

1. Generación de empatía: comprensión de la realidad del otro y reconocimiento de la diversidad humana.
2. Transformación de imaginarios negativos: aceptación y defensa de los derechos de las personas de los sectores LGBTI. Se requiere una actitud constante de defensa pública de los Derechos Humanos.
3. Generación de cambios de comportamientos: cero tolerancia con la discriminación y rechazo a cualquier forma de violencia física o simbólica asociada con conductas discriminatorias.
4. Fomento de la defensa de los Derechos Humanos: concepción del otro como un sujeto de iguales derechos a los míos, sin distinción.

Estos mensajes claves son herramientas transversales a la estrategia, permiten accionar en el cambio de imaginarios hacia las personas de los sectores sociales LGBTI y generar reflexiones sobre la necesidad de realizar acciones diferenciales en el ambiente laboral.

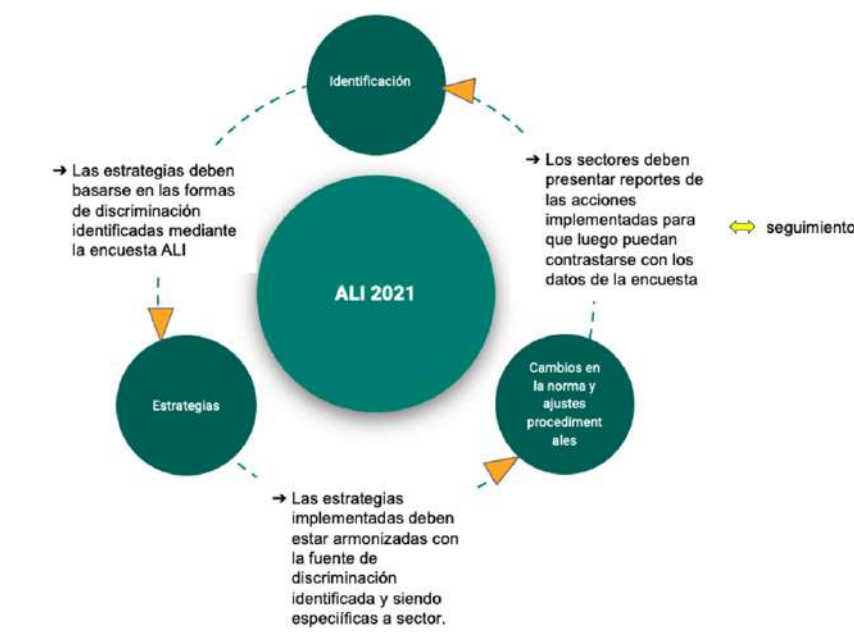
4.3. Formulación

4.3.1. Operatividad de la estrategia

La estrategia como ciclo

Es necesario mantener una articulación entre las líneas de trabajo (mencionadas en el subtítulo 1.4 de este documento) y sus objetivos. Estas deben operar coordinadamente y deben entenderse como un ciclo de manera que se retroalimentan conjuntamente con el objetivo de robustecer la estrategia y presentar coherencia entre las acciones y su implementación.

Figura 2. Ciclo de la estrategia de ALI



Seguimiento y evaluación

Se debe hacer seguimiento de las actividades planteadas para el cumplimiento de la estrategia y de los objetivos de cada línea de trabajo. Este seguimiento se debe realizar con las herramientas, matrices, de seguimiento establecidas en el Documento CONPES plan de acción de la PPLGBTI 2021-2032.

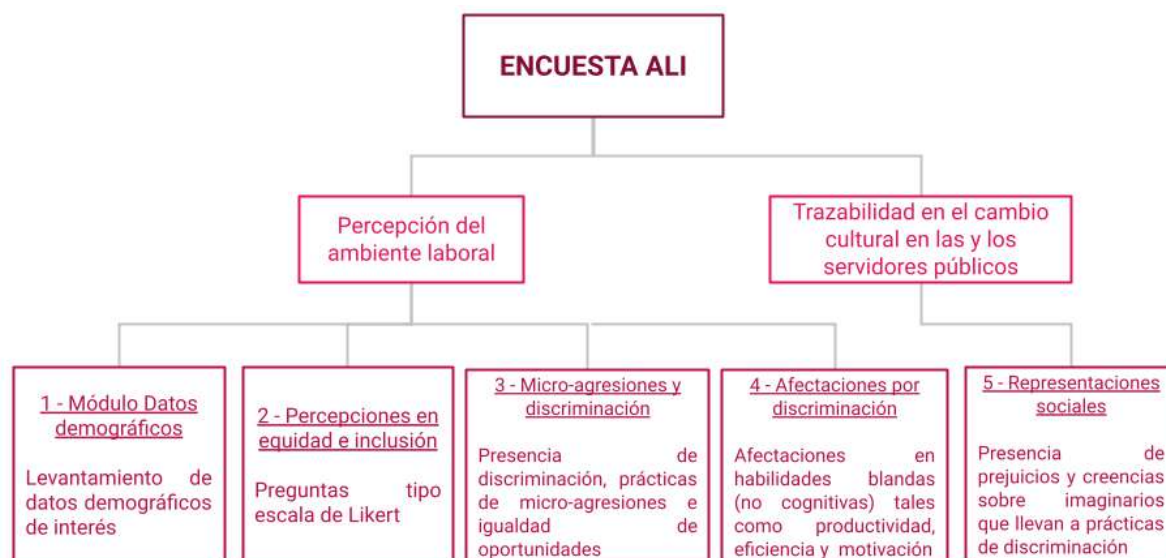
Difusión

De acuerdo con los objetivos y metas planteadas, se debe abordar la difusión de la estrategia desde la formulación, ejecución y evaluación. Es decir, las personas deben estar enteradas de las actividades que se realizan.

ABC de la Estrategia.

1. Identifique las formas de discriminación en el ambiente laboral.

Realice un análisis cualitativo de las conductas y tratos en las relaciones laborales entre compañeros(as) así como entre jefe y subordinado(a). Para esto se propone la aplicación de la encuesta ALI, la cual consiste en una serie de preguntas que permiten medir la percepción que tienen los empleados hacia los sectores sociales LGBTI, e identificar cómo se sienten las personas que se reconocen de los sectores LGBTI en el trabajo.



Indagar sobre la percepción del ambiente laboral consiste en comparar la percepción de la mayoría con la población objeto. Es útil para tener trazabilidad de las percepciones de satisfacción y seguridad y orientar la estrategia hacia los objetivos y por cada sector. Adicionalmente, es un insumo para “corregir” las microviolencias mediante estrategias ALI (segunda línea de trabajo). Los resultados de esta encuesta serán el punto de partida para la planeación de la línea # 2 de trabajo.

2. Realice un plan de trabajo que incluya un cronograma con actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos de la estrategia a partir de las formas de discriminación identificadas previamente. Puede incluir la conmemoración de fechas emblemáticas LGBTI.

La fuente de información primaria para seleccionar las actividades a realizar durante el año lectivo son los datos de la encuesta ALI que permiten evidenciar las fuentes de discriminación para seleccionar las actividades a desarrollar. Los planes de trabajo y la selección de las acciones a desarrollar cuentan con unos objetivos anuales establecidos, una población objeto y unas temáticas específicas a tratar como lo muestra el siguiente diagrama.

Las actividades propuestas desde la DDS se clasifican en dos grupos. El primer grupo son acciones informativas y formativas, estas buscan generar cambios en la población mediante procesos de instrucción, como lo son estrategias pedagógicas formales que estimulan el

conocimiento. El segundo grupo, acciones que generen consciencia, buscan, por su parte, promover el pensamiento crítico personal por medio de acciones culturales que incentiven los principios de la diversidad y la inclusión, y a su vez, permitan poner en tela de juicio acciones o actitudes discriminatorias.



*Logística: Toda acción requiere de una logística especial. La DDS provee asistencia técnica al respecto.

Acciones formativas e informativas:

- **Conversatorios:** con el objetivo de compartir experiencias y saberes desde la institucionalidad y la academia en torno a la discriminación por orientación sexual e identidad de género en el ámbito laboral en el contexto de la Política Pública LGBTI, incluyendo temas sobre normatividad, causas y efectos de la discriminación, expresiones y actitudes que constituyen discriminación y recomendaciones y tips para actuar y relacionarse con las personas de los sectores LGBTI desde el reconocimiento y respeto por su identidad sexual.
- **Talleres:** encaminados a la apropiación por parte de los y las asistentes de los conceptos sexo, orientación sexual e identidad de género y la promoción de actitudes positivas en la inclusión de personas de los sectores LGBTI en su entorno de trabajo.
- **Sensibilizaciones:** a través de la generación de escenarios para el desarrollo de charlas que confronten a los/las asistentes sobre sus imaginarios y creencias acerca de las personas de los sectores LGBTI, los lleven a reflexionar y reconocer las diversas posibilidades de expresión de la sexualidad y construcción de la identidad cuya existencia es tan válida y respetable como la heterosexualidad impuesta por la cultura.
- **Boletines informativos:** Diseño y difusión en los medios de comunicación de las entidades de comunicados, boletines y artículos en los que se informe sobre la estrategia de Ambientes Laborales Inclusivos y se divulguen y promuevan las diferentes actividades que se realizan en este contexto.
- **Procesos de formación:** formulación y desarrollo de módulos presenciales o virtuales de formación en temas de diversidad sexual y Política Pública LGBTI.
- **Jornadas de inducción y reinducción:** acompañamiento en el proceso de inicio del servidor (a) público (a)/ trabajador (a) en su vinculación a la entidad, se brinda acompañamiento desde la DDS para presentar la política pública LGBTI, capacitación en temas de atención e importancia de la inclusión del enfoque diferencial en las acciones cotidianas,

- **Campañas informativas:** elaboración de piezas comunicativas que incluyan la oferta de servicios de la entidad acompañadas de mensajes claves en el reconocimiento de derechos.

Acciones que generen consciencia:

- **Murales:** actividad formulada con el fin de propiciar la expresión de las percepciones sobre la diversidad sexual y orientar a partir de los resultados acciones posteriores en el marco de la estrategia.
- **Cine-Foros:** con el propósito de generar a través de un video, documental, síntesis de una película u otras herramientas audiovisuales, un diálogo o conversación en relación con la discriminación por orientaciones sexuales e identidades de género no normativas.
- **Actos simbólicos:** rituales o actos a través de los cuales se asume un compromiso con la no discriminación. Son ejemplos de estos: jornadas de vacunación contra la homolebitransfobia, firma de actas de compromiso con el decálogo de inclusión y no discriminación, adopción e institucionalización de una política de no discriminación en la entidad.
- **Activaciones:** acciones de comunicación (puestas en escena) que recrean situaciones de discriminación en razón a la orientación sexual o identidad de género de las personas de los sectores LGBTI en el ambiente laboral e instalan mensajes orientados a modificar imaginarios, representaciones sociales, actitudes y comportamientos discriminatorios hacia las personas de los sectores LGBTI.
- **Difusión de videos:** como parte de las herramientas pedagógicas para apoyar la realización de procesos de sensibilización y formación en política pública LGBTI, la Dirección de Diversidad Sexual produjo material audiovisual a través del cual se explican las categorías de orientación sexual e identidad de género y se comparten testimonios de experiencias exitosas de vinculación laboral de personas de los sectores LGBTI en entidades de la Administración, estos han sido entregados a todas las entidades con responsabilidad en el plan de acción de la política pública.

3. Implemente el plan de trabajo

Desarrolle las actividades planteadas en la vigencia, con el acompañamiento de la Dirección de Diversidad Sexual. Planee la logística necesaria y los insumos que cada actividad requiere.

4. Evalúe las actividades

Sistema de seguimiento, este tiene como finalidad comprobar que se está dando cumplimiento a los objetivos planteados y corroborar adicionalmente que se están respondiendo a las necesidades de los usuarios. Se debe colocar en funcionamiento desde el inicio de la ejecución de las acciones y finaliza con las mismas.

Por su parte, la evaluación supone un proceso mediante el cual se determina, i). Si se están alcanzando los objetivos de las acciones, por qué sí o por qué no, ii). si el objetivo o la meta a cumplir es realista y se puede alcanzar en los plazos establecidos, iii). cómo se podrían mejorar las acciones de la estrategia para alcanzar los objetivos planteados. La evaluación

debe realizarse en plazos regulares y establecidos de acuerdo con las necesidades y el diseño de la estrategia.

El sistema de evaluación y seguimiento necesita de un sistema de información. Para esto contamos con los datos anuales de la encuesta ALI. En primer lugar, es indispensable identificar la batería de metas e indicadores a seguir y evaluar con el objeto de establecer las herramientas para establecer el seguimiento, este procedimiento está atado al plan de acción 2022-2032. El seguimiento se llevará a cabo mediante la matriz diseñada para tal efecto y según los lineamientos establecidos por el Departamento Nacional de Planeación en el documento Kit de seguimiento (DNP, 2021).

Para el correcto funcionamiento del plan de seguimiento a la estrategia ALI es indispensable realizar un mapeo del capital humano dedicado o encargado de cumplir con las metas por cada entidad y una ruta del funcionamiento de los procesos asociados a la estrategia. A su vez, se deben establecer las rutinas de seguimiento. Estas suponen definir actividades frecuentes como la captura de información de las actividades y generar los reportes correspondientes acerca de cómo va la ejecución de la estrategia, de acuerdo con el seguimiento del plan de acción las acciones de ALI deben reportarse trimestralmente. Para este efecto se sugiere el uso del tablero de control de seguimiento al plan de acción y los informes ALI.

La DDS como coordinadora de la estrategia debe generar reportes transversales a todos los sectores anualmente para difusión. Esta actividad contribuye a la visibilizar de la estrategia ALI que ha sido uno de los retos identificados en el diagnóstico. Se recomienda que la estrategia ALI sea objeto de evaluación trianual con la meta de evidenciar operativamente si la estrategia puede mejorarse.

5. Realice el ajuste de procesos, procedimientos y manuales a cargo de las Direcciones de Talento Humano

Cumplimiento de la normatividad exigida por la Corte Constitucional en la Línea 3 de trabajo, en el subtítulo 1.4 de este documento. Procedimentalmente, estos cambios incluyen: Incorporar en los formatos y sistemas de información de las entidades las variables, sexo, identidad de género y orientación sexual; realizar comunicados en los que se informe sobre el procedimiento para vincular al compañero o compañera en el caso de parejas del mismo sexo a la afiliación a salud, pensión, caja de compensación familiar e incorporar en los manuales de inducción de la entidad la política de inclusión y no discriminación por orientación sexual e identidad de género; transversalizar el enfoque de orientaciones sexuales e identidades de género en los planes de capacitación de las entidades, incluyendo temáticas de formación en PPLGBTI, derechos de las personas de los sectores LGBTI, herramientas conceptuales y metodológicas para la apropiación del tema con la suficiente amplitud y profundidad para facilitar su aplicación en el quehacer cotidiano; incluir a las personas de los sectores LGBTI y sus familias en los planes de bienestar; y finalmente, crear un mecanismo confiable para denunciar e investigar los casos de discriminación en la Entidad (línea telefónica, correo electrónico, comité)

Directiva 005 de 2021

La Directiva 005 de 2021 “Lineamientos para la protección de los derechos de las personas transgénero en el ámbito de la gestión del talento humano y la vinculación en el Distrito Capital”, constituye para el Distrito Capital un esfuerzo por garantizar los derechos de las personas trans en ámbito del mundo del trabajo, ya que invita a las entidades distritales a vincular a personas trans a las dependencias con condiciones dignas, ya sea laboralmente o por contratos de prestación de servicios.

Dado que es un acto administrativo con un limitado poder vinculante, la DDS hace una serie de recomendaciones e invitaciones que en su mayoría son adecuaciones administrativas para permitir que cada vez haya mejores condiciones para la vinculación de personas trans, así como condiciones para garantizar la permanencia de aquellas que ya se encuentran vinculadas. Entre estas recomendaciones se encuentra el respeto pleno y uso del nombre identitario en la totalidad del proceso contractual o de nombramiento, la no exigencia de la libreta militar como requisito indispensable de contratación, la formulación e implementación de protocolos de seguridad de la información de las personas trans cuando sea necesario, la vinculación de personas trans como contratistas o por nombramientos en provisionalidad cuando sea posible, entre otras.

Las entidades deberán organizar planes de actividades anuales para poder lograr la implementación de la Directiva e informar al final de cada vigencia cuáles de esas actividades fueron efectivas y cuáles no para poder realizar ajustes y mejoras a las estrategias escogidas.

4.4. Implementación por sector

4.4.1. ABC de la Estrategia ALL en el sector público

El plan de acción de la PPLGBTI, en el objetivo específico #1 *Consolidar desarrollos institucionales para el reconocimiento, garantía y restitución de los derechos de las personas de los sectores LGBTI* incluye los productos de la Estrategia de Ambientes Laborales Inclusivos para todas las entidades de la administración con corresponsabilidad entre la Dirección de Diversidad Sexual y cada sector.

1. Aplicación de la encuesta de Ambientes Laborales Inclusivos en todas las entidades del distrito que hacen parte del plan de acción de la PPLGBTI 2021-2032

El plan de acción de la Política Pública producto 1.4.2 establece la aplicación de esta encuesta en el año 2022 la cual debe ser diligenciada mínimo por el 20% de los servidores vinculados a la entidad. En el 2025 se debe volver a aplicar después de ser evaluada internamente y nuevamente se aplicará en los años 2028 y 2031.

2. Elaboración plan de trabajo

Con el acompañamiento de la Dirección de Diversidad Sexual y los lineamientos establecidos en este documento se debe dar cumplimiento al producto 1.4.1 *Actualización e implementación de la estrategia ambientes laborales inclusivos en los quince sectores de la administración distrital*, así como al producto 1.4.4 *Actividades implementadas en el marco de la Estrategia de Ambientes Laborales Inclusivos*.

Como se mencionó anteriormente, se cuenta con un portafolio de actividades a desarrollar:

- A. Presentación de la Política Pública, el plan de acción y las estrategias de la misma en las jornadas de inducción y reinducción realizadas anualmente en las entidades distritales. (producto 1.4.3)
- B. Elaboración y difusión de piezas gráficas en fechas conmemorativas para los sectores LGBTI.
Elaboración de una pieza comunicativa para el día del trabajo (01 de mayo) dando cumplimiento al manual de imagen de la política pública.
- C. Realizar una actividad interna en el marco del Festival por la Igualdad, la cual debe ser una de las actividades propuestas en la línea 2 de la estrategia.
- D. Generar un mapeo por cada entidad sobre los cambios a la norma y los ajustes procedimentales y operativos de la entidad en lo concerniente a:
 - a. Los cambios en los formatos y sistemas de información para incluir las categorías de sexo, género y orientación sexual.
 - b. Comunicados o boletines de información para afiliación de pareja del mismo sexo a salud, pensión y/o caja de compensación.
 - c. Edición de los manuales de convivencia para incluir las políticas de diversidad e inclusión.
 - d. Incorporación en los manuales de inducción de la entidad la política de inclusión y no discriminación por orientación sexual e identidad de género.
- E. Directiva 005 de 2021 (producto 1.4.6 Plan de trabajo para fortalecer la capacitación y promover la vinculación laboral de mujeres y hombres trans en los quince sectores de la administración distrital.

3. Implementación del plan de trabajo

Ejecute las actividades programadas y realice el reporte de estas con evidencias en el reporte solicitado trimestralmente por la DDS. Solicite el acompañamiento de la DDS las veces que considere necesario.

4.4.2. El ABC de la estrategia ALI en lo privado

1. Identifique las formas de discriminación en el ambiente laboral.

Cada empresa, organización y agencia proveedora de empleo cuenta con la libre elección para iniciar la aplicación de la estrategia de Ambientes Laborales. Desde la DDS se propone el acompañamiento técnico que sea necesario. Inicialmente, se plantea realizar una encuesta similar a la aplicada en el sector público, la cual permita conocer el ambiente laboral. Revisar si se han realizado acciones relacionadas con políticas públicas diferenciales poblacionales y un contexto de los objetivos que se quieren lograr internamente.

Actividades de visibilización de las políticas incluyentes en la empresa

Realice actividades propuestas en la Línea 2 de la Estrategia. Dé a conocer a las personas que laboran en la empresa el interés por ser espacios libres de discriminación y lugares enmarcados en el respeto a la diferencia. Haga énfasis en las ventajas que trae los Ambientes

Laborales Inclusivos (sección 3). Articule la misión de la empresa con temas poblacionales para fomentar la participación.

2. Realice ajustes a procedimientos y documentos institucionales

Parte fundamental de la intención de vincular la política pública LGBTI a la Empresa privada es el poder contar con datos y caracterización de los/as empleados/as. Posibilite que las personas en los formatos y actas puedan reconocerse como sector social LGBTI u otras políticas. Para esto, incluya en los formatos las variables de orientación sexual e identidad de género mencionando la confidencialidad de los mismos. Finalmente, realice capacitaciones a las personas encargadas del reclutamiento y vinculación laboral en temas de lenguaje incluyente, normatividad y atención al usuario.

3. Evalúe las actividades.

Previo a cada actividad realice un acercamiento a las y los empleados y permita que estos manifiesten sus sentires al tener este tipo de actividades. Al finalizar realice retroalimentación de la misma para verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Temas adicionales:

- Si es de interés de la empresa realizar acciones afirmativas para personas trans (contratación) la DDS cuenta con información de personas en búsqueda de empleo
- Vincule a la DDS en la difusión de vacantes y ofertas laborales.
- Generar espacios de capacitación y actualización de información de interés junto con la DDS.
- Dar a conocer las acciones que realiza la empresa en articulación con la Alcaldía.

4.4.3. ALI Mujer LBT

Al ser la Estrategia de Ambientes Laborales Inclusivos parte del Plan de Acción de la Política Pública LGBTI, su implementación debe regirse por los enfoques y principios que se dictan en el documento del Plan. Los enfoques deben ser aplicados a todas las estrategias del Plan para, de esta forma, garantizar la coherencia entre las acciones implementadas y los objetivos planteados por el Plan de Acción. Los enfoques de la PPGLBTI son: el de Derechos Humanos, el cual busca conseguir igualdad material en vez de igualdad formal para potenciar la capacidad de acción efectiva de la población más marginada; el diferencial, cuya presencia tiene como objetivo que el Estado reconozca las necesidades específicas de los grupos vulnerables de la sociedad gestionando la desigualdad; el interseccional que entiende cómo operan simultáneamente distintos sistemas de opresión y los efectos que estos tienen en la población; el de género, que visibiliza las desigualdades entre hombres y mujeres y entre feminidades y masculinidades (incluyendo a las personas que se excluyen en el sistema binario) y, por último, el enfoque territorial y ambiental que se rige por la mentalidad de que las personas y sus prácticas construyen los territorios y, de este forma, es un enfoque que comprende el impacto de las políticas públicas al relacionas a los sujetos que están en su implementación con el lugar que estos habitan.

La exigencia de implementar y formular la política bajo estos enfoques crea la necesidad de que la Estrategia ALI incorpore, dentro de su implementación, una línea diferenciada con los enfoques propuestos que apliquen (de derechos humanos, de género, interseccional y

diferencial) para las mujeres LBT. Se debe hacer esta diferenciación porque las mujeres LBT se ven beneficiadas para el cumplimiento efectivo de sus derechos humanos por una transición de igualdad formal a material, porque tienen necesidades específicas que requieren de políticas diferenciales, porque hacen parte de varios sistemas de opresión de manera simultánea como el machismo y la homofobia y porque son víctimas de un trato desigual a causa de su género.

Plantear de manera diferenciada la Estrategia ALI para las mujeres LBT no implica una separación de este grupo a los otros sectores sociales para la implementación de ALI Público o ALI Privado, ya que se busca que ambas líneas incluyan los enfoques diferenciales, interseccionales, de género y derechos humanos en su puesta en práctica.

Históricamente a las mujeres se les han asignado estereotipos de género con respecto a las formas de relacionarse con la sociedad, la familia, el trabajo y con sus parejas, pero también se les han impuesto formas estéticas determinadas y un prototipo corporal que homogeniza las diversas formas de ser mujer. El color rosado, el pelo largo, el uso de la falda o tacones, la manera de sentarse, hablar o expresarse, son claros ejemplos de esos estereotipos de género que no las representa.

Lo anterior, no sólo se relaciona con los estereotipos de género, sino también con la manera como la heteronormatividad ha atravesado al sexo-género femenino y ha configurado modelos poco diversos que dejan de lado las subjetividades, el contexto, la orientación sexual, los proyectos de vida etc.

Es importante resaltar que en ocasiones cuando las mujeres no responden a estas exigencias sociales, son discriminadas en diferentes áreas de su vida pues incomodan a una sociedad que se encuentra históricamente acostumbrada a esperar el prototipo de la mujer que la heteronormatividad y el patriarcado han construido. Como producto de estas dinámicas, muchas mujeres sufren diferentes tipos de violencias, tanto en espacios privados como la familia, o en espacios públicos como en el trabajo.

En el entorno laboral todas aquellas mujeres que rompen los prototipos de “feminidad” pasan por situaciones que ponen en riesgo su derecho al trabajo digno y en muchas ocasiones son socialmente presionadas para adoptar una estética que también atenta contra su derecho al libre desarrollo de la personalidad.

En términos de roles, a las mujeres se les han asignado prácticas de cuidado en la sociedad, normalizando oficios del hogar como el cuidado de los hijos, de los padres o de los adultos mayores como empleos ideales para las mujeres. En consecuencia, con lo anterior, la asignación laboral se encuentra directamente ligada a estas prácticas de cuidado, y el mundo profesional se restringe en muchas ocasiones a trabajos en el campo de la enfermería, la pedagogía infantil y el trabajo socio-comunitario, arrebatando la posibilidad para muchas de acceder amplio campo profesional y laboral que brindan las ciencias exactas y los cargos de poder como resultado del derecho y la política. (Luz Sanfeliu,2008)

Sin embargo, en las últimas décadas, y debido a el movimiento feminista de mujeres trabajadoras, se han desmontado estas construcciones sociales y se ha logrado posicionar a las mujeres por sus capacidades y competencias y no por su género.

La inclusión diferencial de las mujeres LBT en la Estrategia ALI es fundamental para que se garantice una verdadera inclusión tanto en el sector público como en el privado.

Imaginario	Transformación
Las mujeres lesbianas son más fuertes que las heterosexuales y por eso deben desempeñarse en temas operativos.	Todas las mujeres sin importar su orientación sexual cuentan con igualdad de capacidades para desempeñarse en diferentes tareas. Los límites de cargas (peso) se definen a partir de lo reglamentado por seguridad y salud en el trabajo
Para las parejas de lesbianas es sencillo, las tareas del hogar son dos mujeres a cargo.	La estrategia Distrital de Cuidado tiene como objetivo generar conciencia a la ciudadanía sobre la corresponsabilidad en la realización del trabajo en los hogares a fin de redistribuir este trabajo entre hombres y mujeres, propendiendo por el desarrollo de nuevas masculinidades.
Las mujeres deben desempeñar las labores del hogar y el cuidado de sus padres	
Las mujeres deben asistir a sus empleos en falda y tacones siendo femeninas.	Cada persona en el desarrollo de la libre personalidad y de su proyecto de vida podrá elegir la vestimenta a usar teniendo en cuenta los códigos de vestuario que exija la empresa.

Bibliografía

- Australian Workplace Equality Index, 2019. THE DEFINITIVE NATIONAL BENCHMARK ON AUSTRALIAN LGBTIQ WORKPLACE INCLUSION, s.l.: SML Employers, Pride in Diversity.
- Avendaño, M. A., Alvarez, M. F. & Luna, E., 2019. Inclusión laboral en población LGBTI desde el marco de la Responsabilidad Social Empresarial. s.l.:Especialización en gerencia social , Uniminuto.
- Badgett, M., Waaldijk, K. & Rodgers, Y., 2019. The relationship between LGBT inclusion and economic development: Macro-level evidence. World Development, Volumen 120, pp. 1-14.
- Banco Mundial & PNUD, 2018. CONJUNTO DE INDICADORES PROPUESTOS PARA EL ÍNDICE DE INCLUSIÓN LGBTI, s.l.: s.n.
- Brenner, B., Lyons, H. & Fassinger, R., 2010. Can Heterosexism Harm Organizations? Predicting the Perceived Organizational Citizenship Behaviors of Gay and Lesbian Employees. The career development quarterly, Volumen 58.
- Brown, J., 2016. Inclusion: Diversity, The New Workplace & The Will To Change. 1 ed. s.l.:Publish your purpose Press.
- Bucik, A. (2016). Canada: Discrimination and violence against lesbian, bisexual, and transgender women and gender diverse and Two Spirit people on the basis of sexual orientation, gender identity and gender expression. Egale Canada Human Rights Trust.
- Chung, B. y otros, 2020. Work Group Inclusion: Test of a Scale and Model. Group & Organization Management, 45(1), pp. 75-102.
- Deloitte insights, 2016. The six signature traits of inclusive leadership Thriving in a diverse new world. [En línea] Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html> [Último acceso: 13 Mayo 2021].
- Djabi, A., 2011. THE FRENCH DIVERSITY LABEL A LEVER TO PREVENT AND COMBAT DISCRIMINATION, s.l.: AFMD, FACE.
- Ellemers, N. & Jetten, J., 2013. Ellemers, Naomi, and Jolanda Jetten. "The many ways to be marginal in a group. Personality and Social Psychology Review,, 17(1), pp. 3-21.
- Ferdman, B. M. & Deane, B., 2014. Diversity at Work: The Practice of Inclusion. s.l.:s.n.
- Galvis Ramos, J. F., Parra Agudelo, P. A., & Rocha Español, A. (2019). Empleabilidad e inclusión laboral de personas transgénero en la ciudad de Bogotá. Especialización en el gestión humana, tesis de grado, Universidad Piloto de Colombia.
- Jansen, W., Otten, S., Van Der Zee, K. & Jans, L., 2014. Inclusion: Conceptualization and measurement. European Journal of Social Psychology.
- Nair, N. & Vohra, N., 2015. Diversity and Inclusion at the Workplace: A Review of Research and Perspectives. Research and Publications, Marzo.
- OCDE, 2018. Next generation diversity and inclusion policies in the public service: Ensuring public services reflect the societies they serve. OECD Working Papers on Public Governance No. 34, 21 December.
- OCDE, 2020. Over the Rainbow? The Road to LGBTI Inclusion , s.l.: OCDE.

- Ozeren, E. (2014). Sexual orientation discrimination in the workplace: A systematic review of literature. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1203-1215.
- Ragins, B. R., & Cornwell, J. M. (2001). Pink triangles: Antecedents and consequences of perceived workplace discrimination against gay and lesbian employees. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1244–1261.
- Ragins, B., Singh, R. & Cornwell, J., 2007. Making the Invisible Visible: Fear and Disclosure of Sexual Orientation at Work. *Journal of applied psychology*, 92(4), pp. 1103-1118.
- Sabharwal, M., Sabharwal, M. L. H., D'Agostino, M. & Nguyen, T., 2019. Inclusive work practices: Turnover intentions among LGBT employees of the US federal government. *The American Review of Public Administration*, 49(4), pp. 482-94.
- SDP, 2018. Informe consolidado de los resultados de la aplicación de la encuesta ALI en las Secretarías del Distrito 2017, Bogotá: SDP.
- SDP, 2019. Reformulación lineamientos ALI. Bogotá: SDP.
- Shore, L. y otros, 2011. Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), pp. 1262-1289.
- Stonewall, 2021. UK Workplace Equality Index. [En línea] Available at: <https://www.stonewall.org.uk/creating-inclusive-workplaces/workplace-equality-indices/uk-workplace-equality-index> [Último acceso: 13 Mayo 2021].
- Veeduría Distrital , 2018. ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA DISTRITAL LGBTI, Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.



La **BOGOTÁ** que estamos construyendo



**EN BOGOTÁ
SE PUEDE SER**



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

