

TREBALL DE FINAL DE GRAU
GRAU EN PSICOLOGIA

Disseny d'una eina d'anàlisi i intervenció prosocial per la inclusió laboral del col·lectiu trans* per a empreses

AUTORA: ANA SANTAMARIA HERNANDEZ (1565118)
TUTORA: PILAR ESCOTORIN SOZA

DATA DE LLIURAMENT: 16/05/2024

Resum

Desenvolupat dins del marc del projecte europeu TRAIT (*Training to Raise Awareness and Inclusion of Transgender people*), número de projecte: 2023-1-CZ01-KA220-VET- 000160060; aquest estudi es centra en la necessitat de fomentar la inclusió laboral de les persones trans*. Malgrat els avanços legals, persisteixen les desigualtats i la discriminació en l'àmbit laboral. L'objectiu principal d'aquest estudi consisteix a elaborar una eina d'anàlisi d'autoaplicació per diagnosticar la qualitat prosocial de la inclusió laboral de les persones trans* en empreses de Catalunya, la qual s'anomena TRAIL (Trans* Inclusió Laboral).

Amb la pràctica del model de la Prosocialitat aplicada en el marc del projecte europeu TRAIT, es va dur a terme una revisió bibliogràfica per entendre el context social i normatiu de les persones trans* en l'àmbit laboral.

A més, s'ha fet servir IKEA com a cas d'estudi, mitjançant el qual s'han identificat pràctiques empresarials exitoses i deficiències en la inclusió laboral d'aquest col·lectiu, per tal d'enriquir els indicadors d'inclusió laboral basats en la recerca bibliogràfica. Això ha permès establir una primera llista d'indicadors d'inclusió laboral i obtenir una primera versió de l'eina TRAIL.

A través d'una metodologia qualitativa, s'han realitzat entrevistes amb persones expertes en identitat i perspectiva de gènere, i personal de recursos humans d'IKEA, per obtenir un enfocament complementari sobre les necessitats i dificultats del col·lectiu, i així millorar l'eina d'anàlisi, la qual ha estat revisada posteriorment per persones expertes en el camp.

Aquest estudi destaca la importància de promoure un entorn laboral més inclusiu i equitatiu per a les persones trans*, i la creació de l'eina TRAIL ofereix una guia pràctica per a les empreses, amb implicacions per al benestar social i laboral del col·lectiu trans*.

Paraules clau: inclusió laboral, Prosocialitat aplicada, col·lectiu trans*, eina d'anàlisi, metodologia qualitativa.

Abstract

Developed within the framework of the European TRAIT project (Training to Raise Awareness and Inclusion of Transgender people), project number: 2023-1-CZ01-KA220-VET-000160060; this study focuses on the need to promote the inclusion of trans* people in the labour market. Despite legal advances, inequalities and discrimination in the field of employment persist. The main objective of this study is to develop a self-application analysis tool to diagnose the pro-social quality of the labour inclusion of trans* people in companies in Catalonia, called TRAIL (Trans* Labour Inclusion).

With the practice of the applied Prosociality model in the framework of the European TRAIT project, a literature review was carried out to understand the social and normative context of trans* people in the workplace.

In addition, IKEA was used as a case study, through which successful business practices and shortcomings in the inclusion of trans* people in the workplace were identified in order to enrich the indicators of inclusion in the workplace based on the literature research. This has made it possible to establish a first list of indicators of labour inclusion and obtain a first version of the TRAIL tool.

Using a qualitative methodology, interviews were conducted with gender identity and gender perspective experts and a human resources employee at IKEA to gain a complementary insight into the needs and difficulties of transgender people and to improve the analysis tool, which was then reviewed by experts in the field.

This study highlights the importance of promoting a more inclusive and equitable work environment for trans* people, and the creation of the TRAIL tool provides a practical guide for companies, with implications for trans* social and occupational well-being.

Keywords: labour inclusion, applied prosociality, trans* community, analysis tool, qualitative methodology.

Agraïments

Vull donar les gràcies,

A la Pilar, amb la seva gran dedicació i paciència, la guia indiscutible d'aquest viatge.

Al Bernat, per l'acompanyament incondicional, la contenció i la inspiració.

A les meves estimades amistats, els agraeixo de tot cor el seu suport i la presència.

Índex

1. Introducció	7
1.1. Justificació	9
1.2. Objectius	11
2. Marc teòric	12
2.1. Diagnòstic del context social	12
2.2. Polítiques i pràctiques arreu d'Espanya	17
2.2.1. El cas IKEA	21
2.3. Marc normatiu	31
2.3.1. Internacional	31
2.3.2. Europeu	31
2.3.3. Espanyol i català	32
2.4. Perspectiva prosocial	33
2.4.1. Definició	33
2.4.2. Fonaments de Prosocialitat	35
2.4.3. Beneficis	38
3. Marc experimental	40
3.1. Proposta metodològica	40
3.1.1. Definició criteris d'inclusió basats en la revisió bibliogràfica	41
3.1.2. Entrevistes i contrast	42
3.1.3. Anàlisi de resultats	45
3.1.4. Elaboració de TRAIL	60
3.1.5. Revisió d'expertes	61
3.2. Cronograma	63

3.3.	Presentació de resultats	64
3.3.1.	Necessitats i dificultats	64
3.3.2.	Estratègies favorables en la literatura científica i en la pràctica social a través de l'anàlisi d'un cas de bones pràctiques	71
3.3.3.	Mapa de criteris (TRAIL)	83
4.	Limitacions	96
5.	Conclusions	98
6.	Consideracions ètiques	101
7.	Referències bibliogràfiques	103
Annex. TRAIL (Trans* Inclusió Laboral): eina d'anàlisi i intervenció prosocial per la inclusió laboral del col·lectiu trans* per a empreses		

1. Introducció

Aquest treball de final de grau està emmarcat al projecte europeu TRAIT (*Training to Raise Awareness and Inclusion of Transgender identities*), número de projecte: 2023-1-CZ01-KA220-VET- 000160060.

L'anàlisi dels informes recents sobre els drets de les persones LGBTIQ+ destaquen la persistència de discriminació, homofòbia i transfòbia a l'entorn laboral. Així mateix, malgrat l'existència d'un marc normatiu avançat a Espanya, hi ha una discrepància entre el suport legal i la percepció de situacions discriminatòries. Aquesta discrepància indica la necessitat d'accions més enllà del marc legal per generar un canvi cultural i abordar eficaçment les desigualtats en l'àmbit laboral. És per això que la pregunta d'investigació plantejada se centra en trobar els criteris prosocials d'inclusió laboral de les persones trans*.

Seguint la demanda anterior, s'ha desenvolupat una eina d'anàlisi d'autoaplicació per diagnosticar la qualitat prosocial de la inclusió laboral de les persones trans* en empreses de Catalunya, la qual consisteix en un mapa de criteris d'inclusió laboral del col·lectiu trans*, a partir d'ara i per a simplificar el desenvolupament d'aquest treball, s'anomenarà amb l'acrònim TRAIL (Trans* Inclusió Laboral). La paraula “*trail*” en anglès significa “sender”, una paraula que es pot vincular amb el camí que han de seguir les empreses i el personal de recursos humans per tal de millorar la inclusió laboral del col·lectiu trans*. En el cas que ens ocupa, el títol del producte d'aquest projecte —el mapa de criteris esmentat prèviament— és TRAIL, un acrònim que refereix la transinclusió laboral.

Aquest mapa de criteris s'ha vist necessari perquè s'ha trobat que les empreses que pretenen aplicar mesures d'inclusió laboral del col·lectiu trans* de forma efectiva i sense exercir discriminació positiva cap al col·lectiu, sovint no disposen de pautes esclaridores de com dur-ho a terme (Parra, 2021). És per això que aquest treball de final de grau pot suposar una aportació. En tant que no existeix una eina divulgativa que apropi les empreses a aquest coneixement de manera senzilla, ràpida i aplicable, la construcció de pautes que concentrin les evidències científiques i la pràctica social suposarà una contribució substancial en si mateix. Existeixen eines com per exemple la Guia de bones pràctiques de Barcelona Activa (Fernandez, 2019), de la qual se'n poden extreure multitud de punts interessants. Tanmateix, aquestes eines estan enfocades al col·lectiu LGBTIQ+,

no són eines específiques del col·lectiu trans*, el qual té necessitats concretes, algunes de les quals no s'aborden.

Per abordar aquesta qüestió, s'ofereix una aportació en diferents àmbits. Primerament, per tal d'identificar les necessitats i dificultats que experimenta el col·lectiu trans* a l'hora de buscar feina i treballar a Catalunya, s'ha dut a terme una anàlisi del context social en relació amb la inclusió laboral del col·lectiu trans*, el qual s'estudia a partir d'una revisió bibliogràfica de les estratègies favorables d'inclusió laboral del col·lectiu trans*, en la recerca d'altres estudis sobre polítiques i pràctiques arreu d'Espanya, i de la documentació existent per a comprendre el context social i normatiu arreu d'Europa, i com aplicar una perspectiva prosocial a tot el projecte. Un enfocament prosocial és una perspectiva que impulsa comportaments, accions o polítiques destinades a promoure el benestar i el benefici de la societat en general. Les persones o les organitzacions amb aquest enfocament tenen la voluntat de contribuir de manera positiva al bé comú, considerant els aspectes socials i ètics en les seves decisions i accions (Roche, 1995). El projecte es durà a terme des d'un enfocament prosocial per garantir que el disseny fomenti la creativitat, la identitat i l'autoestima del col·lectiu trans* (Escotorin, 2013), en tant que s'ha fet servir exitosament en altres projectes europeus com ara els projectes SWITCH i TRAIT, sent el darrer el projecte del qual està emmarcat aquest treball de final de grau.

En segon lloc, per tal d'identificar estratègies favorables d'inclusió laboral del col·lectiu trans* en la pràctica social a través de l'anàlisi d'un cas de bones pràctiques, es porta a terme una anàlisi de l'empresa multinacional de venda de mobles IKEA respecte al compromís amb la qüestió d'estudi i l'impacte positiu en la diversitat, la gestió intercultural i la cultura organitzativa, en tant que està reconeguda com a cas de bones pràctiques empresarials per Larsson (2016). D'aquesta manera s'identifiquen estratègies favorables i deficiències aplicatives de la inclusió laboral del col·lectiu trans*, i es pren IKEA com a un dels models clau dels quals serviran de referència per a la realització del producte final.

El fonament experimental d'aquest projecte adoptarà una metodologia de naturalesa qualitativa, que proveeix eines per investigar fenòmens complexos en el seu context (Baxter, 2008). En aquesta instància, la metodologia emprada en aquest projecte es fonamenta en un enfocament participatiu, el qual atorga una gran importància a la comprensió i exploració en profunditat de les experiències

i perspectives del col·lectiu trans*. Mitjançant l'ús d'entrevistes semiestructurades i revisió amb persones expertes en identitat i perspectiva de gènere, s'ha buscat una comprensió holística dels desafiaments i les necessitats específiques d'aquest col·lectiu en l'àmbit laboral. Així mateix, per enriquir l'eina i agregar un element comparatiu amb el context català, es va decidir incloure l'entrevista d'una persona de nacionalitat txeca altament preparada en qüestions de gènere i amb un ampli accés a casos i dificultats de la comunitat trans* del seu país.

En resum, amb l'elaboració un mapa de criteris per a millorar la inclusió laboral de les persones trans* en empreses d'arreu de Catalunya, s'aspira a ser una aportació per a la millora de la inclusió laboral de les persones trans* en el context empresarial específic de Catalunya, amb TRAIL com a instrument pràctic i efectiu per a aquest propòsit. El primer pas d'aquest afer ha estat en la participació en el projecte europeu TRAIT, on s'ha pogut oferir una part d'aquesta contribució per a començar a obrir a la comprensió de la inclusió de persones trans* en l'àmbit laboral des d'una nova percepció als socis d'Itàlia, Txèquia i Eslovàquia.

1.1. Justificació

L'anàlisi dels informes recents sobre els drets de les persones lesbianes, gais, bisexuals i trans* destaca els avenços aconseguits en la normalització social d'aquells amb orientacions sexuals i identitats de gènere no conformes amb la norma majoritària, motivats per una major consciència social de part dels joves LGBTIQ+ (Insights, 2017). Tot i un marc normatiu ampli i el suport generalitzat cap a una societat oberta i tolerant a Espanya (Constitución Española, 1978; Real decreto 901/2020, Ley 4/2023), persisteixen nivells de discriminació, homofòbia i transfòbia a l'entorn laboral, rarament denunciats (FELGTB, 2014). Queda en evidència, per tant, la necessitat d'aprofundir en la comprensió de la situació laboral de les persones LGBTIQ+, abordant-ne la percepció de la discriminació (CIS, 2016), la incidència de problemes associats a l'homofòbia i transfòbia (Comissió Europea, 2019), així com les estratègies empresarials davant de situacions de conflicte laboral (Merello, 2017).

La perspectiva prosocial és fonamental en aquest projecte per diverses raons. En primer lloc, la consideració de les circumstàncies personals dels treballadors pot millorar l'eficiència de l'empresa, establint xarxes de confiança interpersonal i gestionant els errors com a oportunitats d'aprenentatge (Kumar i Vaidya, 2007). En segon lloc, un estil comunicatiu prosocial en el

lideratge incentiva i desperta l'interès dels interlocutors, generant impacte positiu i motivació transformacional en els col·laboradors (Bedoya, 2015; Cirera, 2010). En tercer lloc, els beneficis de la conducta prosocial s'observen en diversos nivells, des de la millora de la salut mental i gestió emocional a escala individual fins a la prevenció de la violència i les injustícies socials en l'àmbit col·lectiu (Penner et al., 2005; Lorenzi, 2005 com se cita a Cirera, 2015). Així, fomentar la Prosocialitat en aquest projecte millorarà la qualitat de vida i promourà un canvi positiu en les relacions laborals i personals.

Tot i que Espanya compta amb un marc normatiu avançat i protector dels drets de les persones LGBTIQ+, existeix una discrepància entre el suport legal i la percepció de possibles situacions discriminatòries (FELGTB i COGAM, 2013). Mentre que comparacions estadístiques internacionals suggereixen una menor discriminació relativa a Espanya (Comissió Europea, 2015), persisteixen certes deficiències en la implementació efectiva dels marcs legals i els esforços administratius per fomentar una cultura de respecte i convivència. L'adopció de polítiques d'inclusió trans* està en consonància amb normatives internacionals com els Principis de Yogyakarta i les directrius de l'ONU, així com amb les lleis nacionals que promouen la igualtat i la no discriminació. Ajustar-se a aquestes normatives no només és un deure legal, sinó també una expressió de compromís amb els drets fonamentals (Arbour, 2006).

La percepció de la persistència de la discriminació envers les persones LGBTIQ+ indica la necessitat d'accions més enllà del marc legal per generar un canvi cultural i abordar eficaçment les desigualtats en l'àmbit laboral (CIS, 2016). És així com s'introdueix la rellevància dels propòsits d'aquest projecte, i hi ha diverses raons per les quals se'n pot beneficiar tant el col·lectiu trans* com les empreses.

En primer lloc, la promoció de la inclusió laboral del col·lectiu trans* manifesta un compromís amb els principis fonamentals de justícia i igualtat, tal com estan consagrats a la Constitució espanyola (1978). Aquesta iniciativa garanteix oportunitats d'ocupació equitatives i protegeix contra qualsevol forma de discriminació, assegurant que totes les persones, independentment de la seva identitat de gènere, siguin tractades amb justícia.

En segon lloc, aporta perspectives i experiències úniques al lloc de treball, enriquint els entorns laborals. Empreses que promouen la diversitat de gènere i identitats de gènere creen entorns més creatius, innovadors i capaços de resoldre problemes des de diverses perspectives (Insights, 2017).

En tercer lloc, envia un missatge positiu als clients, socis i altres interessats, consolidant la imatge de l'empresa com a defensora dels drets humans i la diversitat. Aquesta responsabilitat social corporativa millora la reputació de l'empresa i fomenta la fidelització dels clients que valoren els principis inclusius (Larsson, 2016). A més, la creació d'un entorn laboral inclusiu per al col·lectiu trans* millora la salut mental de les persones empleades, reduint l'estrès i l'ansietat associats a la discriminació i al mancat reconeixement. Aquests empleats, amb una millor salut mental, solen ser més productius i compromesos amb les seves tasques (Muñoz, 2020).

Les empreses que destaquen en la inclusió trans* poden ser més atractives per als professionals talentosos. En un mercat laboral competitiu, aquesta imatge positiva pot ser determinant per atraure i retenir el millor talent (Lindgren, 2018). La promoció d'un entorn laboral inclusiu per al col·lectiu trans* no només està alineada amb principis ètics i legals, sinó que també aporta beneficis tangibles a les empreses, contribuint a la construcció d'organitzacions més equitatives, dinàmiques i sostenibles. La implementació d'aquestes polítiques amb una perspectiva prosocial reforça aquest compromís, contribuint al benestar col·lectiu i a la construcció d'una societat més justa i inclusiva (Baez, 2014).

1.2. Objectius

Objectiu general: Elaborar una eina d'anàlisi d'autoaplicació per diagnosticar la qualitat prosocial de la inclusió laboral de les persones trans* en empreses de Catalunya.

Objectius específics:

1. Identificar les necessitats i dificultats que experimenta el col·lectiu trans* a l'hora de buscar feina i treballar a Catalunya.
2. Identificar estratègies favorables d'inclusió laboral del col·lectiu trans* en la literatura científica i en la pràctica social a través de l'anàlisi d'un cas de bones pràctiques.
3. Elaborar un mapa de criteris per a millorar la inclusió laboral de les persones trans* en empreses d'arreu de Catalunya.

2. Marc teòric

2.1. Diagnòstic del context social

Si bé és cert que en les darreres dècades la sensibilització i l'evolució sociocultural en temes de diversitat sexual i de gènere és notòria, el col·lectiu LGBTIQ+ roman subjecte a diverses situacions de discriminació laboral. És summament important treballar en l'àrea de recursos humans per tal d'intervenir en aquest àmbit.

Segons un estudi realitzat per Imop Insights (2017), la inserció laboral de les persones trans*, i en particular de les dones trans*, es revela com un procés complex i marcat per obstacles. L'esfera laboral sorgeix com un àmbit on aquestes dificultats adquireixen una visibilitat notable. Es percep una problemàtica comuna en la superació d'obstacles i prejudicis que persisteixen a la cerca de feina. Per a les dones trans*, l'opció laboral a locals nocturns o el treball sexual sovint es presenten com les escasses alternatives disponibles, en oposició als homes trans*, que tendeixen a tenir una millor socialització en passar més fàcilment desapercebuts. Aquest factor és agreujat per la interrupció primerenca de la formació acadèmica a causa dels nombrosos casos d'assetjament escolar durant l'adolescència. Aquesta menor preparació acadèmica es converteix en una càrrega addicional, predisposant les persones trans* a llocs de treball precaris i no qualificats.

Encara que segons l'article 1.2. de l'Estatut dels Treballadors (1980) les empreses de més de cinquanta persones estan obligades a tenir plans d'igualtat, l'atenció a la identitat de gènere i l'orientació sexual no està tan generalitzada com la igualtat de gènere. La integració i la conscienciació sobre qualsevol aspecte discriminatori en una organització són crucials per garantir un ambient de treball respectuós que permeti a totes les persones expressar el seu màxim potencial.

Per a poder garantir un espai de treball respectuós que permeti a tothom expressar el seu màxim potencial, cal conscienciar a les organitzacions sobre la seva responsabilitat en relació amb els aspectes que puguin resultar discriminatoris. Per això són necessàries tant la diversitat sexual i de gènere —entesa com l'abundància de varietat afectiva, sexual i de gènere convivint en un context comú—, com la inclusió —fent referència a la capacitat d'integrar les diferències individuals que puguin existir dins d'una organització— (Solà García, 2020).

Un estudi que analitza les situacions que poden ser discriminatòries per qüestions de gènere, entre d'altres, i en quina mesura són percebudes com a tal pels treballadors i treballadores, mostra que un 78,4% considera que no totes les persones es troben en igualtat d'oportunitats, opinant que un 27,1% d'elles que una persona pot veure's perjudicada per ser trans* (CIS, 2016).

L'anàlisi qualitativa de Gabriel (2017) destaca, mitjançant entrevistes i grups de discussió, la discriminació percebuda per persones LGTBIQ+ al mercat laboral espanyol, amb especial atenció a les persones trans* i les seves experiències educatives i laborals envers la discriminació.

Pel que fa a l'Europa, una enquesta realitzada a 28.000 persones indica que un 14% i un 15% se sentirien incòmodes si algú amb qui treballi és intersexual o trans*, i un 24% de les persones consideren la identitat de gènere com una barrera de cara a ser seleccionat per a un lloc de treball. A Espanya, en canvi, només un 3% afirma que se sentirien incòmodes si algú amb qui treballi és trans* (Comissió Europea, 2019).

Segons Imop Insights (2017), la frontera entre allò que constitueix una "broma" i l'inici del rebuig és difusa, i la intenció percebuda de l'emissor del comentari és el llindar de tolerància. La reiteració de comentaris incòmodes on la intenció provocadora és clara marca un canvi qualitatiu en l'experiència de l'entorn laboral. Aquest passa a ser percebut com a hostil per a les persones LGTBIQ+, generant un distanciament amb companys de feina i superiors. Aquest allunyament obstaculitza el desenvolupament personal complet i satisfactori en l'àmbit laboral, contribuint a la creació d'un ambient laboral pernicios i de risc.

La Guia ADIM (Muñoz, 2019) recolzada per una enquesta extensa destaca que les persones obertament LGTBIQ+ presencien un 21% més de discriminació indirecta (per exemple, acudits o comentaris negatius sobre el col·lectiu) que les persones no considerades obertament LGTBIQ+ a l'entorn laboral.

El fenomen de l'ocultament preventiu a causa del temor a enfrontar situacions discriminatòries continua sent la manifestació principal de la manca de normalització de la diversitat sexual en l'àmbit laboral, constituint la base de la discriminació estructural que encara enfronten moltes persones LGTBIQ+, encara que paradoxalment, aquest amagament no sempre s'experimenta com a discriminació (Insights, 2017). Un altre estudi en relació amb compartir visiblement l'orientació

sexual i l'expressió de gènere, només un 38% es mostra visible a la feina, en contraposició a un 56% que ho fa a la seva vida privada. Un desglossament d'aquestes dades indica que un 58% consideren l'orientació sexual i la identitat de gènere com a quelcom privat sense rellevància a la feina, donat que un 34% pateix que visibilitzar-se canviï la seva valoració professional (Muñoz, 2020). Amagar la identitat pròpia suposa una necessitat constant de controlar tota la informació personal que es comparteix amb els altres treballadors i treballadores, i això genera alts nivells d'estrès i ansietat.

El valor compartit (Porter i Kramer, 2011) és el conjunt de polítiques i pràctiques que milloren les condicions econòmiques i socials de les comunitats en les quals opera, mentre fomenten la competitivitat d'una empresa. Aquesta definició emfatitza la importància d'enfortir les connexions entre el progrés social i l'econòmic. Segons aquesta teoria, les empreses han de treballar la inclusió laboral, definint una planificació que afavoreixi la sensibilització en temes de gènere i orientació sexual, per tal que millori l'ambient laboral i, conseqüentment, el rendiment de l'empresa.

El 90% de les persones, tant les considerades LGBTIQ+ com no, sospesen que el col·lectiu trans* és el més vulnerable tant laboralment, com al seu context social, en contraposició al 10% que opina que les persones trans* tenen les mateixes oportunitats d'ocupació i creixement professional (Muñoz, 2019). En contraposició, trobem que pel que fa als incidents de delictes d'odi de 2015, aquells relacionats amb l'orientació sexual o identitat de gènere van representar el 12,7% del total (169 casos de 1328) (Comissió Europea, 2015).

Pel que fa a l'àmbit laboral, l'enquesta del FRA (2012) indica que el nivell de percepció de discriminació envers les persones LGBTIQ+ a Espanya se situa lleugerament per sota de la mitjana europea, amb un 16% de la població LGBTIQ+ declarant que s'ha sentit discriminada. Espanya es troba com el setè país amb menys incidència de discriminació dels 28 avaluats.

Les barreres per a les persones trans* laboralment són múltiples. Tant en la presentació d'una expressió de gènere dissident, com estar en tràmits burocràtics de canvi de documentació legal per tal que concordi amb la seva identitat, entre d'altres. La dificultat per denunciar aquesta discriminació és alta, donat que les evidències per justificar-ho són escasses, si no inexistents (Comissió Europea, 2019).

En l'àmbit laboral de les persones LGBTIQ+, l'orientació sexual i identitat de gènere s'entrellacen amb diverses variables que exerceixen rols fonamentals en la manifestació i la vivència de situacions discriminatòries.

Segons Imop Insights (2017), les variables que exerceixen rols fonamentals en les situacions discriminatòries són les següents. En primer lloc, la cultura empresarial, que inclou valors, relacions entre col·legues, models de lideratge i gestió d'equips, emergeix com un factor determinant. Aquesta cultura és essencial perquè les persones LGBTIQ+ confiïn prou per expressar plenament la seva diversitat sexual. La construcció d'aquesta confiança es basa en la conducta tant de l'organització com dels col·legues, no només pel que fa a la diversitat sexual, sinó també a una comprensió més àmplia i respectuosa de la diferència. En segon lloc, la percepció de diferències en la situació de la comunitat LGBTIQ+ segons el sector productiu, destaca l'associació entre cultures empresarials respectuoses i sectors més moderns. Els sectors industrials es perceben com a menys favorables a la diversitat sexual, mentre que el sector de serveis, especialment en àrees innovadores, es considera més inclusiu. Les condicions de treball, inclosa la temporalitat i l'estabilitat, presenten matisos complexos pel que fa al seu impacte en l'estratègia de “sortida de l'armari”. També, l'edat i l'empoderament col·lectiu també en participen. Els joves LGBTIQ+ mostren una consciència més gran d'un entorn social menys hostil, recolzada per un reconeixement i normalització que atorguen més seguretat i audàcia en l'expressió pública d'afectes. La qualificació professional sembla influir en la tolerància cap a situacions homofòbiques, reflectint la seguretat en la capacitat de trobar una altra feina. Finalment, les experiències prèvies de discriminació tenen un paper central en l'estratègia adoptada. Després d'enfrontar-se a la discriminació, es desenvolupa una actitud defensiva que es tradueix en cautela per evitar exposar-se novament. Això pot portar a mantenir oculta l'orientació sexual de manera conscient o a buscar sortides laborals que minimitzin la dimensió social de la feina, com ara l'autoocupació o el teletreball.

A continuació es presenta una infografia de creació pròpia basat en les idees presentades fins ara, per tal d'esquematitzar les idees rellevants sobre el context social en la inclusió laboral del col·lectiu trans*, incloses les principals dificultats i algunes recomanacions per a la inclusió laboral del col·lectiu trans* en el context espanyol i europeu.

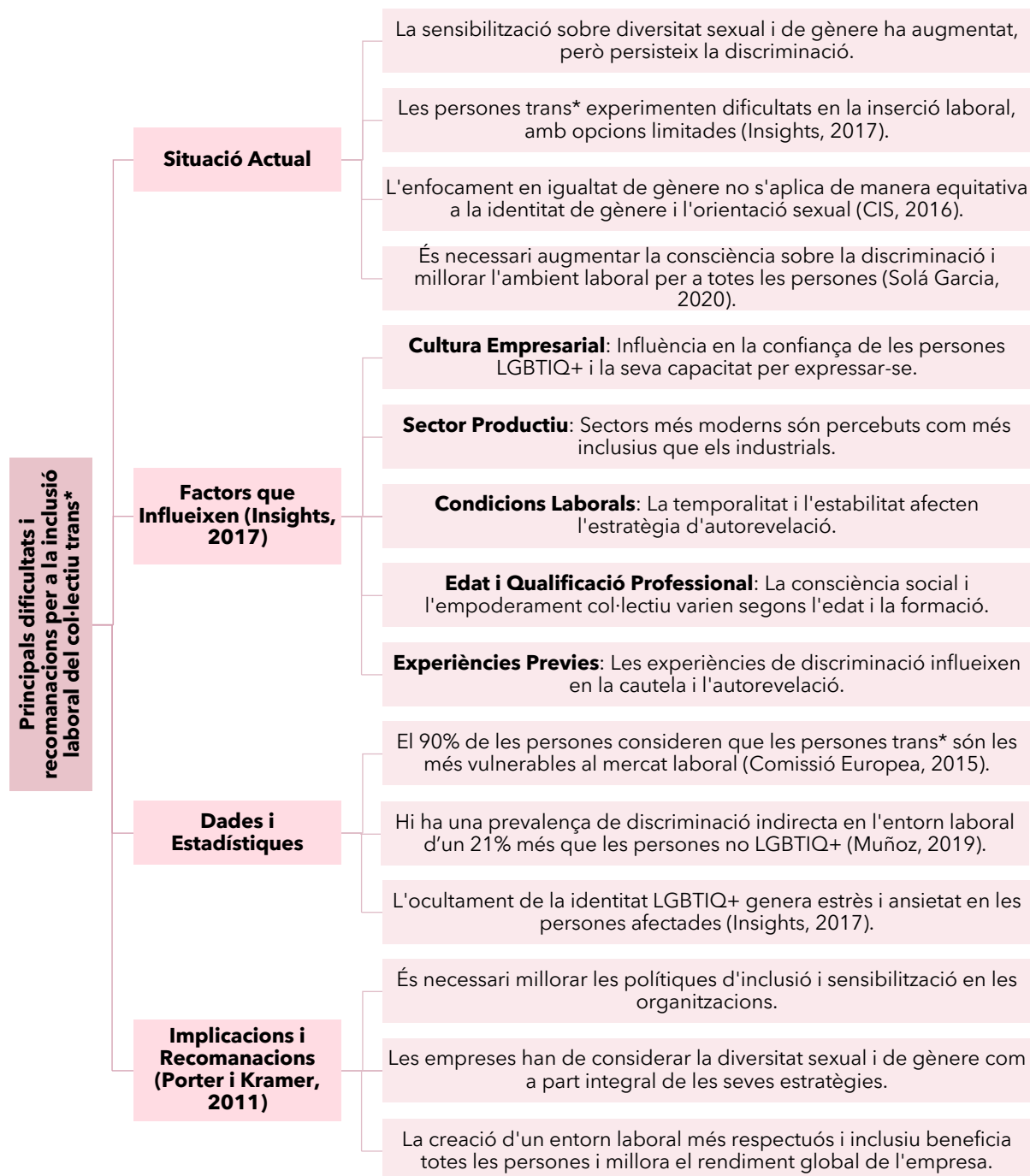


Fig. 1. Infografia: Principals dificultats i recomanacions per a la inclusió laboral del col·lectiu trans* en el context espanyol i europeu basat en la revisió bibliogràfica d'elaboració pròpia.

L'etapa de transició és un punt crític en la participació laboral de les persones trans*. L'experiència varia segons si la transició ja ha tingut lloc o està en procés. Durant la fase prèvia al trànsit, la invisibilitat en l'àmbit laboral és comú, ja que les persones trans* trien no revelar la seva identitat

de gènere. Les persones trans* sovint interrompen les seves carreres professionals per sotmetre's a processos mèdics i, en alguns casos, operacions. Aquest procés, que requereix explicacions detallades, pot obstaculitzar la cerca de feina. Estratègies com iniciar el trànsit durant períodes de desocupació són comuns, i només aquells que són autònoms o empresaris semblen tenir la llibertat de dur a terme el procés mentre continuen treballant sense haver d'explicar-se. Tot i ser un període d'especial vulnerabilitat, la legislació estatal no ofereix protecció específica a les persones trans* durant la seva transició a l'entorn laboral, només en l'àmbit sanitari. L'obtenció del DNI d'acord amb la identitat de gènere facilita l'accés al mercat laboral i es percep com a primer pas cap a la normalització. Davant aquest escenari, alguns participants i experts ressalten la necessitat de desenvolupar programes d'inserció laboral específics per al col·lectiu de persones trans*, establint mesures d'acció per combatre la desinformació i els estereotips existents entorn el col·lectiu LGBTIQ+ (Insights, 2017).

2.2. Polítiques i pràctiques arreu d'Espanya

Les bones pràctiques en la inserció laboral de col·lectius vulnerables, més enllà de simplement facilitar l'accés al mercat laboral, han de ser efectives en garantir una inserció sostenible, proporcionar eines per a l'autonomia i adaptació, i ser reproduïbles i adaptables com a models. És essencial que siguin sensibles a la igualtat de gènere i a la no-discriminació, així com fruit de la cooperació entre diversos sectors i agents. A més, s'identifiquen tres categories d'agents d'inserció laboral: proveïdors de treballadors, contractants i facilitadors, cada un amb un paper crucial en el procés (Martínez, 2020).

D'altra banda, cal destacar la importància de les polítiques organitzacionals inclusives i els drets laborals de les persones LGBTIQ+. Són de caràcter imperatiu les polítiques que promoguin la diversitat i evitin la discriminació, amb un enfocament particular en els reptes que enfronten les persones trans*. És necessària la demanda d'una cultura organitzacional que promogui el respecte i la tolerància, amb la formació adequada del personal i la garantia de condicions laborals equitatives (Galvis Ramos, 2019). També es destaca la importància de promulgar normatives antidiscriminatòries, implementar polítiques públiques específiques i establir col·laboracions amb empreses i sindicats per garantir la inclusió laboral de les persones trans* (Comisión Interamericana de Derechos Humanos, 2020).

Per a poder iniciar el desenvolupament d'un producte que potencialment signifiqui una millora per al col·lectiu trans* a Catalunya, és necessari contextualitzar sobre quines són les diverses entitats que advoquen per la diversitat i inclusió del col·lectiu LGBTIQ+ a Espanya, i quines són les pràctiques i polítiques que tenen algunes de les empreses al territori.

En una primera instància, FELGTBI+ disposa de formacions i recursos, tant audiovisuals, com documents que tracten de guiar a les empreses a millorar la diversitat i la inclusió laboral de la comunitat (Merello, 2017).

També trobem REDI, una xarxa empresarial espanyola que disposa d'un fòrum de consulta, formacions sobre necessitats i millors pràctiques. Pretén garantir el clima d'integració per a totes les persones treballadores, eliminant prejudicis socioculturals que dificulten el desenvolupament professional dels treballadors pertanyents al col·lectiu LGBTIQ+. Les pràctiques que es qualifiquen de positives per a millorar la inclusió i diversitat del col·lectiu LGBTIQ+ són la revisió de polítiques i beneficis interns, la creació del Comitè de diversitat, visibilitzar a referents interns, promoure el grup de treballadors i treballadores LGBTIQ+, formar i sensibilitzar en biaixos i llenguatge inclusiu, mesurar l'impacte al clima laboral, inclusió de la diversitat en els mateixos productes de l'empresa i crear una clàusula per a la contractació de proveïdors (Merello, 2017).

Per continuar, la Fundació SERES (Societat i Empresa Responsable), formada per 134 empreses, defensa el valor compartit com a element estratègic per tal d'assolir una realitat empresarial més inclusiva, a més de la innovació social. A través dels Premis SERES a la innovació i el Compromís Social de l'Empresa, es poden reconèixer iniciatives socials innovadores. Algunes de les qüestions que s'esmenten com a bones pràctiques per tal de millorar la inclusió i la diversitat LGBTIQ+ són definir la postura interna de l'empresa, comunicar exteriorment la postura envers la diversitat LGBTIQ+, crear processos transversals i polítiques que garanteixin i generin diversitat, formar en diversitat, tenir directius obertament LGBTIQ+ i suport de la xarxa de treballadors (Merello, 2017).

Per últim, segons la Guia de bones pràctiques publicada a Barcelona activa (Fernandez, 2019), es poden distingir tres àmbits dins l'empresa per tal de promoure un entorn inclusiu i divers pel col·lectiu trans*.

En l'àmbit de l'alta direcció:

- Aconseguir el compromís amb la inclusió i la diversitat sexual i de gènere de l'alta direcció.
- Estudiar la percepció interna actual: cal avaluar si l'empresa és percebuda com a diversa i inclusiva en termes de sexualitat i gènere.
- Revisar i adaptar les polítiques internes per incloure explícitament la diversitat sexual i de gènere.
- Elaborar el *business case*: argumentar i justificar la importància i els beneficis de la diversitat sexual i de gènere en termes empresarials.
- Definir un pla detallat de projecte i els indicadors que permetran fer seguiment al progrés en matèria de diversitat sexual i de gènere.

En l'àmbit de gestió del talent:

- Avaluar l'impacte de la inclusió de la diversitat sexual i de gènere a la cultura organitzacional i gestionar el canvi de manera adequada.
- És necessari proporcionar formació i sensibilització sobre diversitat sexual i de gènere a tots els treballadors.
- Fomentar la creació d'un grup de persones treballadores LGTBI+ i aliades per promoure la inclusió i el suport mutu.
- Evitar qualsevol mena de prejudici o discriminació en els processos de selecció i gestió del talent.
- Oferir suport i acompanyament a les persones trans* que estiguin en procés de transició de gènere.
- Cal mesurar l'impacte que tenen les mesures d'inclusió en el clima laboral i el benestar dels empleats.

En l'àmbit de comunicació i Responsabilitat Social Corporativa (RSC):

- Cal prioritzar la comunicació interna per assegurar que tots els treballadors estiguin informats i alineats amb els objectius d'inclusió.
- Celebrar la diversitat de manera inclusiva, reconeixent i valorant les diferents identitats sexuals i de gènere.
- Participar en fòrums, esdeveniments i estudis relacionats amb la diversitat sexual i de gènere per aprendre i compartir bones pràctiques.

- Exigir als proveïdors que també promoguin la diversitat sexual i de gènere a les seves pràctiques empresarials.
- Establir un pla de comunicació externa inclusiu i respectuós amb la diversitat sexual i de gènere de l'empresa cap al públic extern.
- Revisar i adaptar els canals de distribució per assegurar que la comunicació sobre diversitat sexual i de gènere arribi de manera efectiva a tots els públics.
- Avaluar la satisfacció dels clients respecte de les polítiques de diversitat sexual i de gènere de l'empresa per millorar contínuament.

A més, el programa EMIDIS és una eina desenvolupada per la Federació Estatal LGTBI+ amb l'objectiu d'assistir les empreses en la gestió de la diversitat afectivo-sexual, familiar i de gènere en els seus espais laborals. Aquest programa ofereix un diagnòstic de l'estat actual de les polítiques d'igualtat per a les persones LGTBI+ a les empreses i proporciona assessorament especialitzat per implementar i reforçar plans d'igualtat i diversitat. La seva creació respon a la necessitat que les empreses no s'enfrontin soles al repte de combatre la LGTBIfòbia en els seus llocs de treball. Per tant, a més de contribuir a la prevenció de l'assetjament laboral, el programa EMIDIS ha de formar part integral de les polítiques de prevenció de riscos laborals de cada organització (Federació Estatal LGTBI+, 2020).

La següent infografia d'elaboració pròpia basada en les idees presentades anteriorment resumeix els punts rellevants per a la inclusió del col·lectiu trans* en l'entorn laboral, destacant les polítiques, pràctiques i col·laboracions que les empreses poden adoptar per crear un ambient de treball més equitatiu i respectuós.

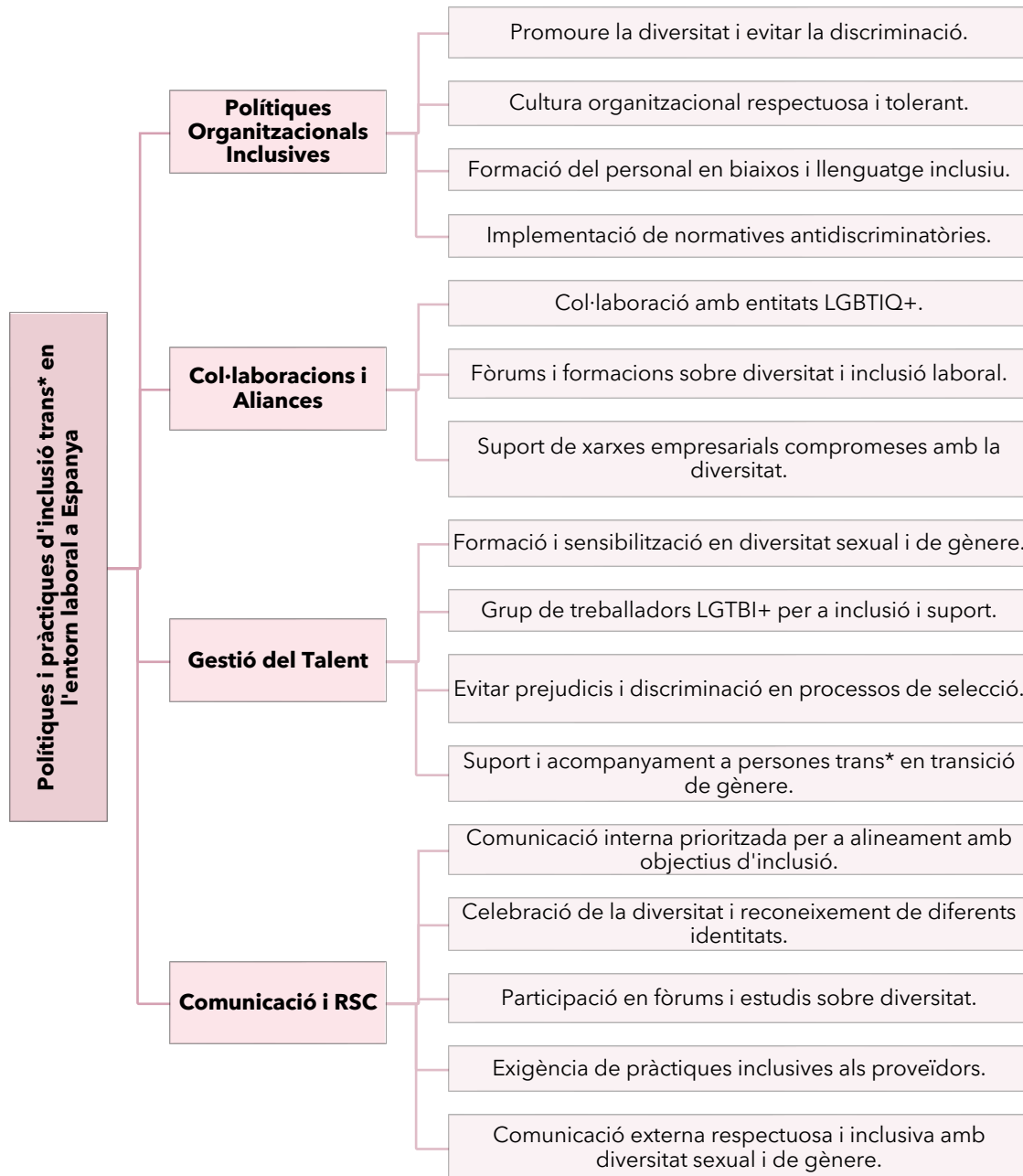


Fig. 2. Infografia: Polítiques i pràctiques d'inclusió laboral en l'entorn laboral a Espanya basat en la revisió bibliogràfica d'elaboració pròpia.

2.2.1. El cas IKEA

Amb l'objectiu d'identificar estratègies favorables i deficiències aplicatives de la inclusió laboral del col·lectiu trans*, s'ha fet una anàlisi de l'empresa multinacional de venda de mobles IKEA, reconeguda com a cas de bones pràctiques empresarials per Larsson (2016), respecte del seu

compromís amb la qüestió i l'impacte positiu en la diversitat, la gestió intercultural i la cultura organitzativa.

S'ha utilitzat aquest model d'empresa donat que compleix amb diverses característiques d'interès per a l'elaboració d'un prototip d'inclusió de les persones trans* en entorns empresarials. En primer lloc, IKEA és una empresa multinacional que s'apropa a una adaptació a contextos culturals diversos, fonamentalment europeus. En segon lloc, és una empresa destacada pels seus indicadors d'inclusió i bones pràctiques (Larsson, 2016). Per acabar, és una empresa líder en el mercat amb un model de negoci exitós basat en la inclusió de la diversitat (IKEA, ca. 2023-a).

IKEA, com a actor social i econòmic de rellevància, es compromet a promoure una societat més justa i igualitària, situant les persones al centre de la seva missió empresarial i abraçant la diversitat com a pilar fonamental del seu creixement inclusiu. A través del seu compromís amb emprenedors socials i proveïdors, IKEA busca generar un impacte positiu i durador per aquells que més ho necessiten, liderant empreses de manera responsable social i mediambientalment (IKEA, ca. 2023-a). D'altra banda, IKEA també es relaciona amb una forta cultura i valors corporatius. Per tal que aquests dos enfocaments no entrin en conflicte entre ells és necessari un procés de selecció de personal acurat, així com una comunicació i un lideratge clars (Larsson, 2016).

En el nucli de l'ideari d'IKEA resideixen conceptes clau com la diversitat, la inclusivitat, l'associacionisme i la igualtat de gènere. La diversitat no només és considerada positiva pel creixement individual, sinó també com una font d'idees i perspectives enriquidores per a l'organització. Així mateix, la inclusivitat és percebuda com un element imprescindible per a la permanència i la prosperitat dels treballadors, basant-se en la idea que la sensació de seguretat en la lliure expressió és essencial per a un benestar laboral òptim (IKEA, ca. 2023-b).

L'empresa assegura la igualtat de condicions i oportunitats, independentment de factors com el gènere, la raça, la classe socioeconòmica, l'edat, la religió o l'orientació sexual. La defensa dels valors de la diversitat i la inclusió constitueixen pilars essencials en la cultura d'IKEA, que es tradueixen en la creació d'un entorn laboral on les persones poden ser autèntiques i sentir-se "lliures, autèntiques i segures" (IKEA, ca. 2023-b). Aquest és un dels objectius de l'enfocament de diversitat i inclusió d'IKEA que es va introduir el 2013 (Larsson, 2016). El conjunt de valors d'IKEA es va desenvolupar per primera vegada l'any 1976 al seu "*Testament of a Furniture*

Dealer” (Kamprad, 1976), el qual serveix com a base de la seva estratègia empresarial i els valors que coneixem actualment. La cultura d’IKEA està relacionada amb la cultura organitzativa sueca, caracteritzada per una jerarquia relativament plana. Així mateix, renuncia a utilitzar els llocs de treball com a símbols d’estatus, conduint a un comportament més informal, solidari i igualitari entre treballadors (Larsson, 2016).

Segons l’enquesta *iShare*, obtinguda a través de dades internes i mitjançant la qual s’avalua la satisfacció i insatisfacció de les persones treballadores a IKEA Sabadell, un alt percentatge del personal d’IKEA perceben que l’empresa promou activament la diversitat i la inclusió, amb un 95% que creu en la promoció d’aquests valors. Així mateix, IKEA destaca per la seva adhesió als principis d’igualtat i justícia social, amb un 92,2% de l’equip considerant que totes les persones són tractades justament, independentment de les seves diferències individuals (IKEA, ca. 2023-b). La inclusió a IKEA consisteix a crear un entorn de treball on els col·laboradors siguin exitosos perquè se sentin valorats, respectats, sostinguts i apreciats. La inclusió implica, per una banda, coneixements, motivació i habilitats per treballar amb persones diferents i, per l’altra, vulnerabilitat i honestat sobre els individus. Una infraestructura inclusiva la formen pràctiques i polítiques de recursos humans que atrauen i retenen el talent (Lindgren, 2018).

Amb l’objectiu de fomentar la inclusió laboral del col·lectiu trans*, IKEA ha implementat diverses mesures, incloent-hi la creació d’un pla global d’inclusió LGTBIQ+ i l’oferta d’un kit d’eines d’inclusió de les persones trans* per als responsables per crear llocs de treball i equips transinclusius, i formacions als col·laboradors i col·laboradores sobre la inclusió, prejudicis inconscients i problemes de la comunitat LGTBIQ+ (IKEA, ca. 2023-c). A més, IKEA participa activament en iniciatives externes, com el programa Yes We Trans de la FELGTLBIQ+, i col·labora amb organitzacions com la Workplace Pride Foundation i Stonewall que promouen la inclusió laboral LGTBIQ+. IKEA ha subscrit els Principis de conducta de l’ONU per a les empreses, reforçant el seu compromís en la lluita contra la discriminació de les persones LGTBIQ+ (IKEA, ca. 2023-b).

Pel que fa a la formació sobre prejudicis inconscients, la següent infografia d’elaboració pròpia basada en informació interna de l’empresa IKEA il·lustra un esquema del contingut de la formació en biaixos inconscients que es dona des de l’empresa:

Idees principals de la formació de biaixos inconscients que es dona a IKEA		
Quan es donen	Quins són	Com gestionar-los
Prenent decisions sobre les candidatures finalistes Realitzant entrevistes Filtrant candidatures a través de CV Triant fonts de reclutament Redactant vacants o noms de llocs de treball	Biaix de primera impressió: Tendència a basar l'avaluació i les decisions en la interacció inicial y la primera impressió Biaix de confirmació: Tendència a centrar-nos en informació que confirmi les nostres expectatives basades en experiències prèvies Biaix d'estereotip de grup: Tendència a atribuir a una persona estereotips o característiques d'un grup Biaix de semblança: Tendència a afavorir altres persones que són similars a nosaltres	Reconèixer: Buscar una perspectiva objectiva, valorant les evidències des de diferents punts de vista Explorar: Ser conscient i entendre l'impacte que les nostres accions, paraules i actituds poden tenir en altres persones Actuar: Ser capaços de canviar la nostra resposta inicial quan siguem conscients dels nostres prejudicis Aprendre: Crear un ambient de confiança que permeti una conversa respectuosa

Fig. 3. Taula: Idees principals de la formació de biaixos inconscients que es dona a IKEA basada en informació interna de l'empresa IKEA d'elaboració pròpia.

Dins la seva estratègia de responsabilitat social corporativa, IKEA ha destinat fons a iniciatives com el projecte Línia Arcoiris de la FELGTBI+ amb la venda de la bossa STORSTOMMA (IKEA, ca. 2023-d), demostrant el seu suport actiu fora del seu àmbit comercial. Juntament amb altres empreses, la societat civil i col·laboradors, IKEA advoca pel canvi positiu, impulsant legislació i inversions en educació i conscienciació per desmantellar els estereotips LGBTIQ+ (IKEA, ca. 2023-c).

Per afavorir la igualtat de gènere, IKEA ha establert objectius específics per assegurar la participació equitativa de dones en tots els nivells i àmbits, incloent-hi comitès i juntes. Les xifres internes mostren un compromís real, amb un percentatge considerable de dones en posicions de responsabilitat i una bretxa salarial negativa del -0,8% a favor de les dones (IKEA, ca. 2023-b).

Els valors fonamentals d'IKEA serveixen com a pilar fonamental en la conformació de la seva cultura organitzativa i en la definició del seu enfocament cap a la diversitat i la inclusió. IKEA es distingeix per promoure una perspectiva única i diversa en el seu enfocament cap al món i els seus col·laboradors. Reconeix el valor inherent a cada individu i abraça la diversitat com un actiu enriquidor. Aquesta perspectiva es reflecteix al seu equip, el qual està conformat per persones de diferents procedències i perspectives, totes unides per la passió pels productes de decoració de la llar i per la visió compartida d'inspirar i ajudar les persones a viure de manera més sostenible i saludable (IKEA, ca. 2023-e).

Els valors que guien la cultura d'IKEA són pilars fonamentals que defineixen la seva identitat corporativa i orienten les seves accions i decisions. Aquests valors reflecteixen un compromís profund amb els principis de companyonia, sostenibilitat, eficiència, autenticitat, innovació, diversitat, responsabilitat i lideratge. Els valors fonamentals d'IKEA són els següents (IKEA, ca. 2023-e):

- “**Units**” subratlla la importància de la col·laboració i la cohesió dins de l'organització, promovent un entorn de treball on la confiança, la cohesió i la diversió són elements clau.
- El compromís amb el benestar de les persones i del planeta, expressat a través del valor "**Tenir cura de les persones i del planeta**", evidencia la preocupació d'IKEA per aconseguir un impacte positiu i durador tant a nivell social com ambiental, en línia amb els principis de la responsabilitat social corporativa.
- El valor de "**Consciència de costos**" destaca l'èmfasi posat per la multinacional en l'accessibilitat dels seus productes, amb una clara intenció d'oferir solucions de decoració de la llar de qualitat a preus assequibles, tot mantenint l'excel·lència en el disseny i la funcionalitat.

- La "**Senzillesa**" és un altre valor clau que ressalta la importància de mantenir una actitud pràctica i honesta, lligada a la simplicitat i a la transparència, i que s'origina en la història i la filosofia de l'empresa.
- El valor de "**Renovació i millora**" reflecteix la voluntat d'IKEA de buscar de manera constant noves oportunitats de creixement i millora, fomentant la innovació i l'aprenentatge continu.
- "**Diferents amb un sentit**" subratlla la naturalesa innovadora i disruptiva d'IKEA, que es distingeix per qüestionar les normes establertes, experimentar i buscar noves solucions creatives.
- El compromís amb l'apoderament personal i la delegació de responsabilitats, expressat a través del valor "**Assumir i delegar responsabilitats**", posa de manifest la importància que IKEA atorga al desenvolupament personal i al creixement professional dels seus empleats.
- Finalment, el valor de "**Liderar amb l'exemple**" destaca la importància del lideratge com a acció, no només com a posició, posant l'èmfasi en la importància de ser autèntic, inspirador i capacitat de motivar als altres.

En conjunt, aquests valors constitueixen una base sòlida per a la cultura corporativa d'IKEA, fomentant un entorn de treball inclusiu, inspirador i enfocat en la innovació i el creixement sostenible (IKEA, ca. 2023-e).

Un estudi qualitatiu sobre els efectes de la diversitat en organitzacions multinacionals (Larsson, 2016), ha dut a terme diverses entrevistes per avaluar la diversitat, la gestió intercultural, i la cultura organitzativa d'IKEA.

Un primer participant, directiu d'una oficina de Suècia, ha corroborat que IKEA promou activament equips internacionals. Pel que fa a la gestió intercultural, afirma que hi ha reptes i complicacions, però el més important és no jutjar, ser comprensiu i humil. Explica el cas d'un poble de Rússia on es va trobar que els homes no donaven la mà a les dones, i això dificultava molt la implementació d'una política d'igualtat de gènere. Suggerix que el canvi no es pot forçar, sinó que ve d'accions com per exemple portar-hi dones cada cop que es visita el poble, i explicar que la igualtat de gènere és una prioritat per l'empresa.

Un altre participant parla de la convivència, la humilitat, l'honestedat i la transparència a l'hora de desenvolupar persones en relació amb els negocis. També diu que molts companys de feina

segueixen els valors i la cultura d'IKEA, que en són una part natural de les seves personalitats, i els serveixen de motivació, encara que alguns només trobin en la feina una oportunitat laboral. Afirmar que tot i l'existència d'alguns problemes en alguns països, IKEA no permet que aquestes controvèrsies impedeixin una adequada política d'igualtat de gènere.

L'estudi de Larsson (2016) destaca la diversitat com una peça clau per a l'èxit comercial d'IKEA, alhora que constitueix un impuls per a la motivació i el desenvolupament dels seus empleats. La diversitat és considerada una eina essencial per a la creativitat i la innovació, factors crucials per aconseguir un avantatge competitiu en la indústria del moble. El procés de selecció juga un paper vital en la creació de la força de treball diversificada d'IKEA, prioritzant valors compartits i una determinada mentalitat, sense buscar homogeneïtat en altres característiques. Tot i les barreres lingüístiques associades a un personal de diversos països, es constata que els avantatges de la diversitat superen els inconvenients per a IKEA. La gestió eficaç de la diversitat impulsa la creativitat, la innovació i l'eficiència, essent percebuda com un aspecte positiu per als directius i contribuint al lideratge de l'empresa en el sector.

Les respostes reflecteixen un gran reconeixement cap a la cultura organitzativa que sustenta el seu model de negoci, que es revela com a clau per a l'èxit global d'IKEA. L'empresa busca que les persones treballadores es desenvolupin lliurement, amb la convicció que l'èxit empresarial seguirà. Efectivament, es poden observar característiques de la cultura organitzativa sueca, que reflecteix el patrimoni cultural d'IKEA, sostingut per una estructura jeràrquica plana. Malgrat ser una eina d'identificació forta, els resultats de l'estudi suggereixen que aquesta cultura és dinàmica, evolucionant al compàs del desenvolupament de l'empresa. Aquesta estratègia es basa en la construcció d'un model de negoci que té com a pilars els valors, el comportament ètic i la diversitat. La selecció d'una força de treball diversa i la gestió eficaç de les diferències interculturals reforcen aquesta cultura, proporcionant a IKEA una força laboral unida que confereix un avantatge competitiu. Aquesta estratègia demostra la seva eficàcia gràcies a la inversió en la gestió de la diversitat i la superació dels obstacles interculturals.

El procés de selecció és un mirall d'aquesta cultura, cercant persones treballadores que coincideixin amb els valors de l'empresa.

A causa de la rotació del personal i els canvis generacionals, la plantilla se substitueix constantment de manera natural. La socialització organitzativa de les noves persones seleccionades permet la preservació a llarg termini de la memòria institucional. Aquest procés d'aprendre a desenvolupar-se dins l'empresa opera a múltiples nivells socials. La literatura indica que el suport dels companys i supervisors és més efectiu que el material escrit que proporciona l'organització (Cooper-Thomas i Anderson, 2006).

Algunes dades i coneixements es transfereixen, com ara les polítiques. No obstant això, gran part del coneixement que resideix a les persones que hi treballen, es perd en els canvis de personal. IKEA està abordant aquesta pèrdua de coneixement institucional mitjançant un procés que conserva la memòria institucional. Mitjançant una selecció atenta i la transmissió de valors a través de la socialització organitzativa, aconsegueixen institucionalitzar els seus valors. D'aquesta manera, es construeix una cultura organitzativa que actua com una força cohesionadora que manté l'empresa unida en moments de creixement i canvis de personal.

Aquesta investigació apunta a la utilitat de posar en pràctica estratègies de diversitat al principi del procés de recursos humans, com IKEA en la gestió de la diversitat durant la selecció de personal. A més, la diversitat millora la cohesió i la consciència dels empleats, fomentant una col·laboració efectiva. Els resultats indiquen que l'estratègia de diversitat d'IKEA encara requereix millores per abordar qüestions com les barreres lingüístiques o els malentesos culturals.

El desafiament que es proposa en aquest estudi pels directius consisteix a generar un major sentiment de convivència, mitjançant la repetició constant i diverses formes de comunicació per transmetre el missatge que reforçarà la cultura organitzativa.

En un altre estudi, també qualitatiu, que ha estudiat la inclusió al procés de selecció d'IKEA (Lindgren, 2018), s'analitzen els resultats de les entrevistes a personal de diferents llocs de direcció de recursos i humans d'IKEA a diversos països.

Pel que fa a la cultura de l'empresa i el procés de selecció, les persones entrevistades coincideixen en el fet que els processos de selecció necessiten actualitzar-se i ser més inclusius, tot i que moltes persones perceben IKEA com a una empresa per a tothom. També s'assenyala que la selecció se centra en la personalitat de les persones candidates, i no en el currículum, si la persona candidata

no comparteix els valors de l'empresa, no importa l'experiència prèvia que tingui. Segons la majoria de les persones enquestades, IKEA porta a terme de forma estandarditzada a tots els països on existeix l'empresa un procés d'onze passos en la seva selecció de personal. Del qual se n'extreu que molts dels enquestats troben que és una mica inflexible, tot i que trobaven l'espai per provar nous enfocaments. S'ha vist que la gran majoria de persones enquestades sostenen la ideologia de l'empresa, i que això els influencia a l'hora de dur a terme un procés de selecció. Aquestes dades ens permeten inferir que la selecció de personal és coherent amb la política de l'empresa.

En relació amb la inclusió, excepte dos dels entrevistats, tothom remarca la importància de la inclusió i que hi hagi un pla d'inclusió i diversitat a IKEA. Valoren positivament que una persona del departament de recursos humans sigui l'encarregada de fer formacions sobre com portar a terme un procés de selecció inclusiu. D'algunes de les intervencions dels entrevistats que demostrin la rellevància d'aquesta qüestió, podem extreure que l'especialista en diversitat i inclusió de l'empresa realitza tallers aproximadament cada tres mesos, de manera que el procés és continu.

Els principals desafiaments que experimenten en la selecció de personal, és la manca de temps i la barrera idiomàtica. S'exigeix que actuïn ràpidament a les sol·licituds, i que el procés pot ser tan llarg que es perdin persones candidates. Aquest factor pot afectar a la inclusió, ja que pot excloure a persones que no tinguin situacions econòmiques com per poder esperar tota la continuïtat del procés. A més, treballar amb tants països implica que l'idioma sigui un obstacle en la comunicació durant el procés de selecció.

En definitiva, cal conscienciar al personal de recursos humans i proporcionar-los els recursos necessaris, i millorar el suport a les persones candidates durant tot el procés, per tal de garantir una bona inclusió laboral.

A continuació es mostra una infografia de creació pròpia fonamentat en les dades exposades prèviament, per tal d'il·lustrar les principals estratègies favorables per a la inclusió laboral del col·lectiu trans* portades a terme per IKEA.

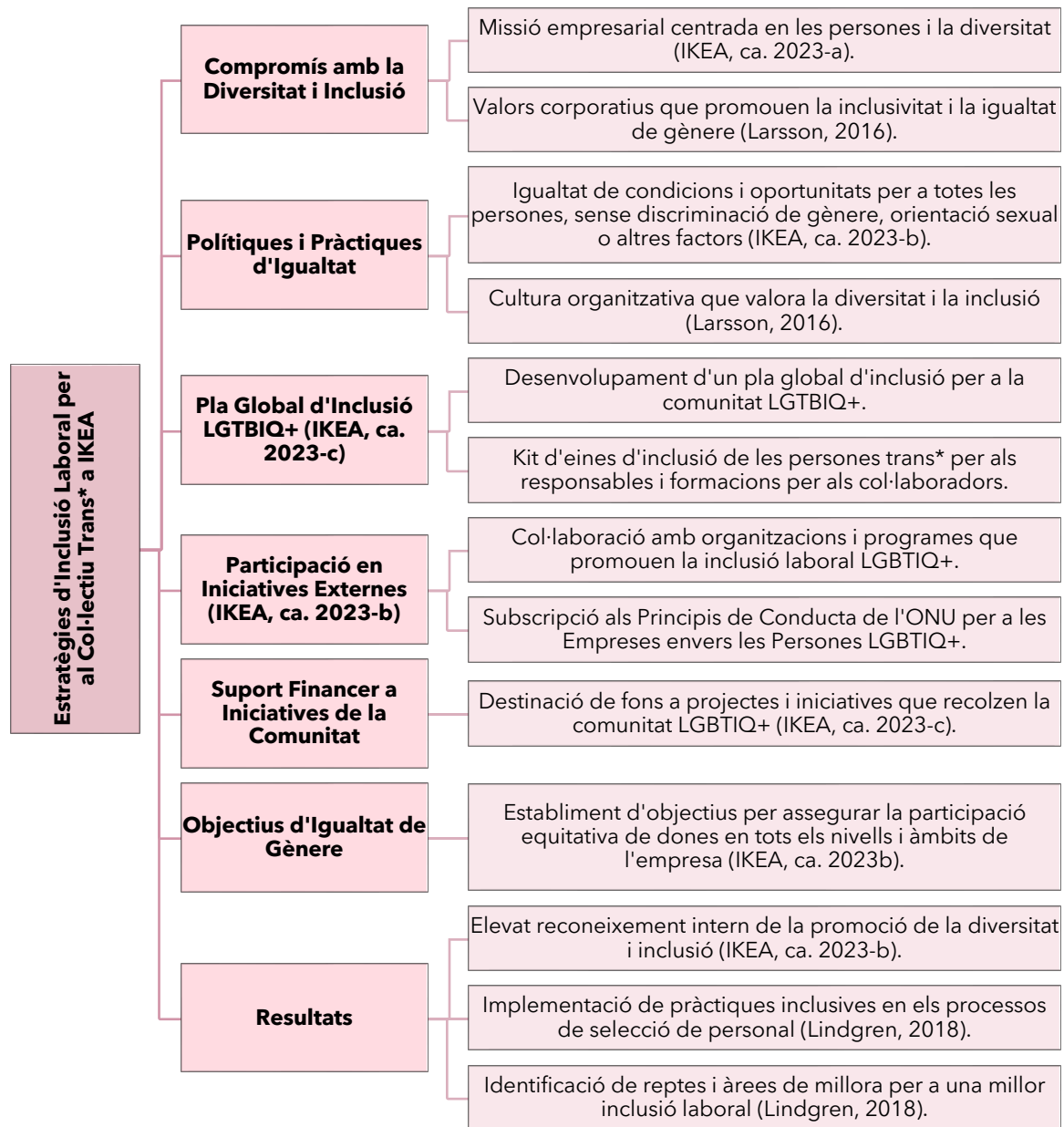


Fig. 4. Infografia: Estratègies d'inclusió laboral per al col·lectiu trans* a l'empresa IKEA d'elaboració pròpia.

2.3. Marc normatiu

És rellevant explorar el marc normatiu que regula les activitats empresarials, identificant, de forma no exhaustiva, les obligacions establertes en la legislació a escala internacional, europeu i espanyol.

2.3.1. Internacional

L'Organització de les Nacions Unides (ONU) ha formulat les "Normes de conducta per a les empreses" com a part integrant de la Declaració Universal de Drets Humans. Aquest document, redactat en col·laboració amb l'Institute for Human Rights and Business, ofereix una guia essencial per al desenvolupament de les mateixes normes empresarials, permetent al públic avaluar el compromís de les empreses en la protecció i no discriminació de les persones LGTBIQ+. Les normes aborden diversos àmbits, incloent-hi la protecció contra la discriminació, abans i després de ser contractades; l'atenció a necessitats específiques més enllà de la igualtat salarial; la garantia de no discriminació entre proveïdors, clients i persones associades; la responsabilitat en la salvaguarda dels drets de les persones empleades i la contribució a l'activisme a través de la seva visibilitat (Tripathi, 2017). Amb la variabilitat normativa entre països, les "Normes de conducta per a les empreses" de l'ONU aspiren a establir una base comuna de diversitat per a tots els seus estats membres.

Els Principis de Yogyakarta (Arbour, 2006), elaborats amb la col·laboració de 29 experts internacionals, estableixen normes per facilitar la implementació de la legislació internacional en temes d'orientació sexual i identitat de gènere. Aquests principis, amb 29 punts segons Michael O'Flaherty (2018), tenen com a objectius identificar casos de vulneració dels drets humans, facilitar la comprensió d'aquests drets i descriure com aplicar el dret internacional per garantir-los, així com suggerir vies d'actuació per protegir els drets de les persones LGTBIQ+.

2.3.2. Europeu

La "Directiva 2000/78/CE del Consejo, de 27 de noviembre de 2000, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación", té com a objectiu abordar la discriminació basada en orientació sexual, religió, edat o discapacitat en l'àmbit laboral. Exigeix als estats membres de la Unió Europea vetllar pel principi d'igualtat de tracte i declarar

nul·les les disposicions que contravinguin aquest principi, amb l'objectiu de garantir oportunitats socials i econòmiques iguals per a tothom.

2.3.3. Espanyol i català

Espanya ha establert una legislació que protegeix les persones LGBTIQ+, considerant l'actitud en contra de l'orientació sexual o identitat de gènere com a circumstància agreujant de delictes o fins i tot com a delicte d'odi. Això no obstant, és crucial reconèixer que la mera existència d'un marc regulador, per positiu i protector que sigui, no garanteix automàticament l'aplicació efectiva d'aquesta normativa. La subnotificació de delictes d'odi, indicada per l'Observatori de Xarxes contra l'Odi de FELGTB (2014), revela que només un 17% d'aquests delictes es denuncien, en part a causa del temor de "sortir de l'armari" o la percepció de falta de resultats en denunciar. A més, a Espanya, l'agreujant d'odi per motius d'orientació de gènere o identitat sexual no s'aplica de manera automàtica en casos d'agressió a persones del col·lectiu LGBTIQ+ i la decisió queda a discreció dels jutges. Aquesta falta d'aplicació uniforme podria atribuir-se a la manca d'una formació adequada al cos jurídic encarregat d'abordar aquests casos, cosa que podria resultar en mala praxi involuntària.

L'article 14 de la Constitució espanyola de 1978 estableix que "Els espanyols són iguals davant la llei, sense que pugui prevaldre cap discriminació per raó de naixement, raça, sexe, religió, opinió o qualsevol altra condició o circumstància personal o social".

L'Estatut dels Treballadors (1980), incorpora les normes fonamentals de dret laboral a Espanya. Aquest estatut destaca la protecció del col·lectiu LGTBIQ+ en diverses àrees, com ara el dret a no ser discriminat directament o indirectament, tant en les oportunitats d'accés a l'empresa com durant la jornada laboral (Art. 4.2.); la nul·litat de clàusules afectades per l'orientació o identitat de gènere, tant en termes retributius com en qualsevol altra condició de treball (Art. 17.1); i la consideració d'incompliment del contracte en cas d'assetjament (Art. 54.2.).

Quant al "Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo", amb aplicació a totes les empreses incloses en l'Estatut dels Treballadors (Art. 1.2.), imposa l'obligació de respectar la igualtat d'oportunitats i

tracte a l'àmbit laboral, així com insta les empreses amb 50 o més empleats a elaborar un pla d'igualtat.

A l'article 510.2. del Codi Penal sobre delictes d'odi (Fiscalia General de l'Estat, 2019) es castiga a qui actuï en contra de "la dignitat de les persones mitjançant accions que comportin humiliació, menyspreu o descrèdit [...] per raó de [...] el seu sexe, orientació o identitat sexual, per raons de gènere" (p. 26-27), amb penes des de sis mesos a dos anys i mig, i multa de sis a dotze mesos.

A més, cal remarcar que s'han aprovat diverses lleis autonòmiques en els últims anys. En el cas de Catalunya, trobem la "Ley 11/2014, de 10 de octubre, para garantizar los derechos de lesbianas, gays, bisexuales, transgéneros e intersexuales y para erradicar la homofobia, la bifobia y la transfobia".

En últim lloc, la "Ley 4/2023, de 28 de febrero, para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI." té com a objectiu desenvolupar les polítiques públiques necessàries per garantir els drets del col·lectiu LGTBIQ+ i eliminar els obstacles que podrien impedir l'exercici ple de la ciutadania. A la tercera secció del segon capítol, s'estableixen diverses mesures per part de les empreses: garantir la igualtat d'oportunitats i tracte, promoure accions formatives sobre diversitat, establir indicadors per mesurar el nivell de compromís, elaborar protocols i codis contra la discriminació, realitzar inspeccions per garantir el compliment de la llei i incloure clàusules específiques dedicades a la diversitat i inclusió LGTBIQ+.

2.4. Perspectiva prosocial

Atès que aquest projecte opera en qualitat prosocial, resulta imperatiu descriure el concepte, quins són els fonaments que defineixen aquesta qualitat prosocial, i quins són els beneficis de l'adopció d'aquesta perspectiva.

2.4.1. Definició

El Laboratori de Recerca Prosocial Aplicada (LIPA) ha delineat una definició precisa dels comportaments prosocials, identificant-los com aquells que beneficien altres persones o grups sense buscar recompensa material, contribuint a relacions interpersonals positives. Aquesta

perspectiva destaca la importància de preservar la identitat, autonomia, creativitat i iniciativa dels individus involucrats (Roche, 1995).

La Prosocialitat, segons aquesta definició, transcendeix les accions unidireccionals i es converteix en una acció contextualment relacional. És una pràctica que, en considerar les circumstàncies, necessitats, identitat i cultura del receptor, incorpora la realitat de l'altre en l'acció (Roche, 2010).

Des d'una perspectiva ecosistèmica del desenvolupament humà, la Prosocialitat es compren com una resposta a les oportunitats i obstacles percebuts en l'ambient. Aquesta perspectiva destaca la rellevància de les percepcions individuals en la interpretació d'accions prosocials.

Pel que fa a la inclusió laboral, la responsabilitat prosocial recau en els llocs de poder, les posicions que tenen marge de decisió i lideratge dins l'empresa. Cada individu té el potencial d'actuar com a líder prosocial. El compromís davant dels agents i problemes que oprimeixen el món es manifesta a través dels seus pensaments, actituds i accions quotidianes. L'esperança resideix en la percepció de la realitat com una oportunitat per millorar, no com una limitació insuperable (Lorenzi, 2004).

El lideratge prosocial no implica necessàriament un sacrifici personal, sinó que subordina les aspiracions personals del líder a un bé més gran (Sims, 1992). Un bon líder hauria de ser inherentment prosocial, amb objectius que serveixin a una optimització cívica basada en una estima cap a tota expressió de vida.

Identificar un líder com a prosocial implica la persecució d'objectius positius per a tot el grup, amb valors que beneficiïn una àmplia comunitat. A més, un líder prosocial és un eficient gestor que promou l'amor prosocial, la cohesió i la unitat (Lorenzi, 2004).

En un món amb necessitats tan evidents, i un creixent desnivell d'equitat estructural, cada cop es fa més imperatiu la investigació del fenomen de la Prosocialitat. Com a individus i líders, la responsabilitat recau en nosaltres per abordar els reptes globals i contribuir a la construcció d'una societat més justa i harmoniosa (Roche, 1997).

2.4.2. Fonaments de Prosocialitat

Per tal d'establir uns fonaments de Prosocialitat alta necessaris per a una bona inclusió laboral del col·lectiu trans*, descriuré els atributs que definirien un lideratge prosocial, basats en les dimensions proposades per Roche i Bedoya (2015), a més del treball de Cirera (2010).

En primer lloc, la **Responsabilitat Prosocial** respecte a les mateixes accions, és a dir, no actuar sense mesurar les conseqüències que hi tindrà a l'organització, a les persones i en el context, i compartir voluntàriament la responsabilitat de les accions dels seus col·laboradors (Cirera, 2010). La Responsabilitat Prosocial no es limita a complir amb les lleis, salaris mínims o obtenir permisos; implica millorar la qualitat de vida en tots els aspectes. És una nova forma de fer negocis, on les empreses gestionen les seves operacions de manera sostenible econòmica, social i ambientalment (Baez, 2014). En segon lloc, la **Consciència Prosocial**. Evitar el protagonisme, promoure la cohesió, el benestar i la unitat en els grups, i difondre la convicció de convertir col·laboradors en líders prosocials. En tercer lloc, la **Coherència Pensament, Paraules i Fets**. Trobar-se en sincronia entre intenció i aplicació d'horitzontalitat, circularitat, empatia i reciprocitat, i fer una anàlisi metacognitiva per assegurar la coherència i l'adequació de les accions. En quart lloc, la **Capacitat Metacognitiva**. Analitzar l'adequació del punt anterior per tal de convertir accions en actituds permanents, i reduir l'afany de poder per a l'optimització prosocial. En cinquè lloc, el **Compromís Prosocial**. Sistematitzar relacions positives amb compromís explícit, considerant les diferències individuals. En sisè lloc, la **Comunicació amb Qualitat Prosocial**: Entrenament per millorar l'estil comunicatiu amb factors com disponibilitat, escolta, empatia i control metacomunicatiu, amb una acceptació humil dels sentiments negatius per promoure una comunicació sana. En setè lloc, la **Priorització del Bé Comú**. Desenvolupar regles que concordin amb valors humanístics prosocials, promovent patrons de conducta individuals i col·lectius. Finalment, **Acceptar la Complexitat de les Relacions Humanes**. Compromís en resoldre conflictes interpersonals i col·lectius, equilibrant els interessos amb la paradoxa del "saber perdre" i l'empoderament de l'oponent.

Per tal de fer operatius, mesurables i observables aquests fonaments, es poden reformular de la següent manera. En primer lloc, assumir la responsabilitat d'avaluar les repercussions de les accions en l'organització, les persones i el context, mitjançant l'anàlisi de les conseqüències directes i indirectes i la seva documentació. Compartir voluntàriament la responsabilitat de les

accions amb els col·laboradors, mitjançant la delegació de tasques i la col·laboració activa en els projectes. En segon lloc, fomentar la cohesió, el benestar i la unitat en els grups de treball mitjançant la implementació de programes d'integració i activitats de *team-building*. En tercer lloc, assegurar la sincronia entre les intencions i les accions, mitjançant la pràctica consistent d'actituds horitzontals, circulars, empàtiques i recíproques en les relacions interpersonals. En quart lloc, dur a terme una anàlisi metacognitiva de les mateixes accions, avaluar-ne la coherència i l'efectivitat i prendre mesures correctives si escau. En cinquè lloc, sistematitzar les relacions positives amb els companys de treball, expressant un compromís explícit amb el treball en equip i adaptant-se a les diferències individuals. Promoure els avantatges de les accions prosocials per motivar i influir en els altres, utilitzant estratègies de persuasió i argumentació basades en evidències i exemples concrets. En sisè lloc, aplicar un estil comunicatiu satisfactori per a les persones trans* on experimenten disponibilitat dels seus companys. Acceptar humilment els sentiments negatius durant les interaccions comunicatives, manifestant comprensió i respecte cap als altres i fomentant un clima de comunicació saludable. En setè lloc, promoure els patrons de comportament individuals i col·lectius vinculats amb valors prosocials mitjançant la difusió i la promoció activa de regles i normes organitzatives. Per últim, resoldre els conflictes interpersonals i col·lectius amb equitat i respecte, abordant les necessitats i els interessos de totes les parts implicades i fomentant el diàleg i la resolució pacífica de conflictes.

Aquests atributs es poden manifestar en accions prosocials de tipus: ajuda o servei físic, donar o compartir, ajuda o consol verbal, reforçament positiu de l'altre, escolta activa, empatia, solidaritat, o presència positiva (Roche, 1991). D'aquesta manera es destaquen la complexitat i la riquesa del lideratge prosocial. Les diferents accions prosocials categoritzades ofereixen un marc per a la implementació pràctica d'aquestes dimensions en entorns professionals i vitals. Tots aquests fonaments actuen de manera transversal en el mapa de criteris per a una millor inclusió laboral del col·lectiu trans*, és per això que tots són importants per a TRAIL.

A continuació s'exposa una infografia d'elaboració pròpia resumint els fonaments de Prosocialitat definits anteriorment de forma visual i resumida.

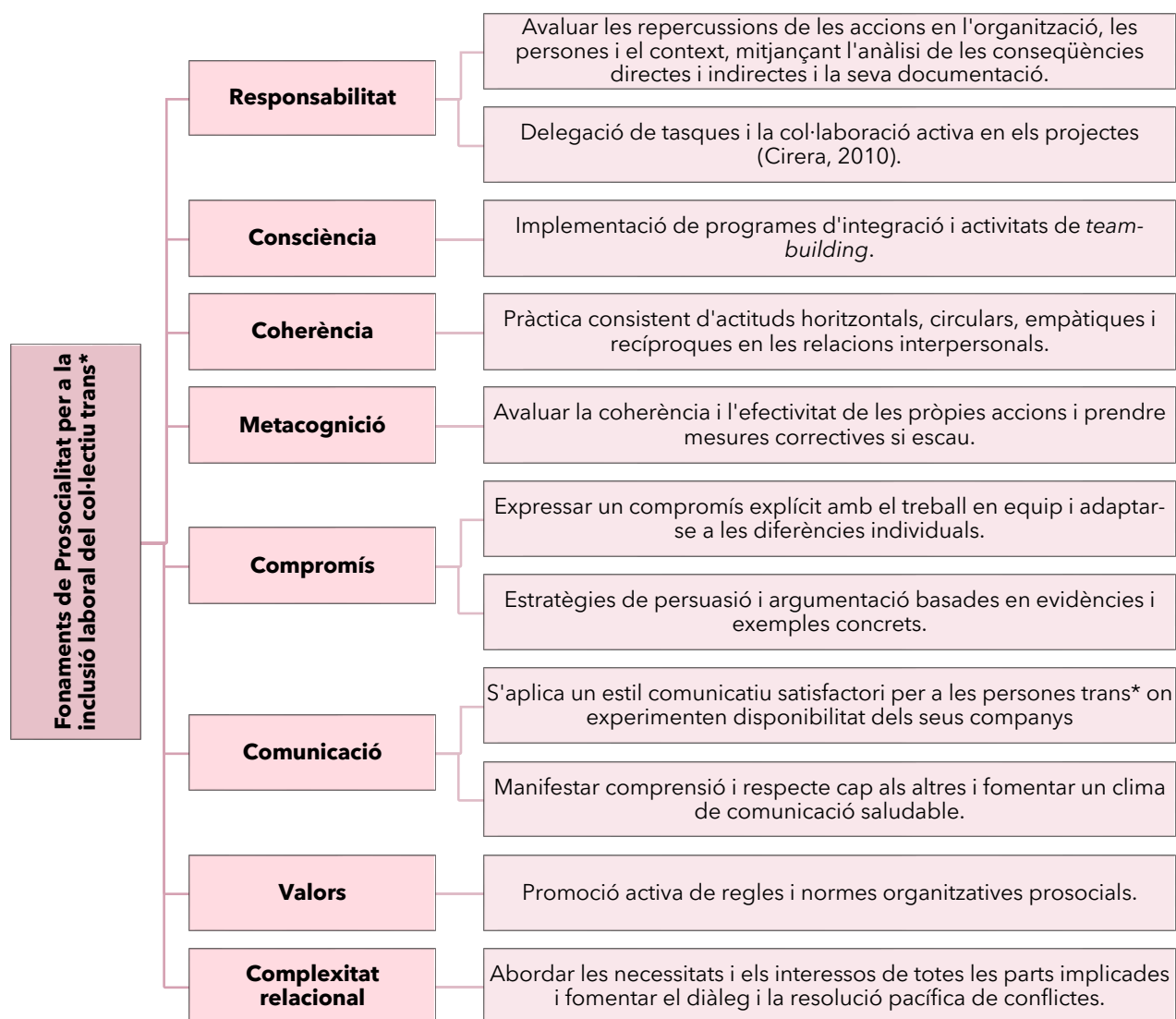


Fig. 5. Infografia: Fonaments de Prosocialitat per a la inclusió laboral del col·lectiu trans* basat en la revisió bibliogràfica d'elaboració pròpia.

En la secció d'anàlisi de dades, es reprendran quatre de les infografies prèviament identificades com a Figura 1, Figura 2, Figura 4 i Figura 5. La revisió d'aquestes infografies, generades a partir de dades qualitatives recopilades durant l'estudi bibliogràfic, té com a objectiu principal identificar patrons, tendències i temàtiques emergents relacionades amb la inclusió laboral del col·lectiu trans*. Els resultats de l'anàlisi de les infografies serviran com a base per al desenvolupament d'un mapa de criteris que serà d'utilitat en la fase pràctica del projecte.

2.4.3. Beneficis

La Prosocialitat ha estat àmpliament reconeguda pels seus efectes positius al desenvolupament personal i interpersonal (Eisenberg i Mussen, 1989).

Primerament, Kumar i Vaidya (2007) destaquen que una empresa que considera les circumstàncies personals dels seus treballadors pot millorar la seva eficiència, pel fet que minimitza els riscos d'errors mitjançant la creació de xarxes de confiança interpersonal. Això fomenta la gestió dels errors com a oportunitat d'aprenentatge, i no des del temor.

En segon lloc, un estil comunicatiu prosocial en el lideratge té un impacte positiu en els àmbits personal i professional, ja que motiva i desperta l'interès dels interlocutors a través de les habilitats socials i comunicatives. Un directiu amb aquest estil no només comunica eficaçment sinó també amb "qualitat prosocial". El reconeixement d'un líder prosocial es basa en l'impacte positiu i en la motivació transformacional que genera en els col·laboradors (Bedoya, 2015; Cirera, 2010).

En tercer lloc, des d'un enfocament multinivell, els beneficis de la conducta prosocial es poden observar en tres nivells: micro, meso i macro (Penner et al., 2005). El micronivell s'ocupa dels orígens i l'etiologia de les tendències prosocials i de les diferències individuals en aquest àmbit. Les accions prosocials es tradueixen en avantatges per la salut mental, la gestió emocional i la millora de la intel·ligència interpersonal (Eisenberg, 2000; Goleman, 1996; Martí, 2010). El mesonivell se centra en el receptor de les accions prosocials en contextos específics, la qualificació com a "prosocial" es basa en el criteri del receptor. Per tant, les accions prosocials beneficien directament els receptors. (Roche, 1997). El macronivell aborda les accions prosocials en el context de grups, organitzacions o comunitats. La Prosocialitat actua com a prevenció de la violència i les injustícies socials, contribuint al benestar col·lectiu (Lorenzi, 2005, com se cita a Cirera, 2015).

Els beneficis de la Prosocialitat es poden observar en diferents àmbits, tant en entorns laborals com personals. És important fomentar la Prosocialitat en diferents contextos per millorar la qualitat de vida i promoure un canvi positiu en les relacions humanes.

En la conferència de la Jornada d'acompanyament a persones trans* del projecte europeu SWITCH (Proyecto europeo SWITCH, 2022) s'infereixen múltiples dificultats que les persones trans* enfronten en l'àmbit laboral, tal com es va evidenciar a través d'investigacions i testimonis recollits.

Aquestes dificultats inclouen la manca d'acceptació i suport a l'entorn laboral, les quals es manifesten en discriminació directa o indirecta, manca de comprensió sobre les necessitats específiques del col·lectiu trans*, i la presència de biaixos i prejudicis que afecten els processos de selecció i promoció laboral.

Es destaca la importància de promoure comportaments prosocials, com ara la solidaritat i el suport mutu, per crear entorns laborals inclusius, i la necessitat d'establir entorns laborals inclusius que fomentin la solidaritat i la dignitat de totes les persones, independentment de la seva identitat de gènere. Se subratllen la necessitat d'establir xarxes de suport i espais de diàleg que permetin a les persones trans* compartir experiències i trobar suport entre col·legues dins del col·lectiu.

A més, es reconeix la importància de l'autocura i l'acceptació personal a l'àmbit laboral, ja que enfrontar els obstacles interns relacionats amb l'autoestima i la identitat de gènere és fonamental per al benestar emocional i la realització professional.

En conclusió, abordar aquestes dificultats requereix un enfocament integral que tingui en compte tant els factors externs com interns, i a través de polítiques i pràctiques inclusives es pot crear un entorn laboral més equitatiu i respectuós que afavoreixi el desenvolupament professional i personal de les persones trans*.

3. Marc experimental

3.1. Proposta metodològica

Identificar criteris d'inclusió laboral és una tasca complexa, ja que són moltes variables interseccionals les que poden incidir en aquesta situació, com ara la cultura, la nacionalitat, l'edat, la diversitat funcional o l'orientació sexual. La proposta és començar amb una eina que permeti a les empreses l'autodiagnòstic d'aquests criteris en el context català, ja que és un context més acotat i amb experiència de bones pràctiques aplicades.

Per poder arribar a aquest llistat de criteris, es duu a terme un model d'anàlisi de diversos nivells, del més general al més particular. En primer lloc, la definició dels criteris d'inclusió basats en la recerca bibliogràfica i l'estudi del cas IKEA, pels quals es recuperaran les infografies (Fig. 1, Fig. 2, Fig. 4, i Fig. 5). En segon lloc, es portaran a terme entrevistes semiestructurades, per recopilar les opinions, experiències i coneixements de les persones del territori. En tercer lloc, mitjançant l'anàlisi de les entrevistes i la revisió bibliogràfica s'ha pogut elaborar l'eina TRAIL. Per últim, aquesta eina serà revisada per dues expertes en perspectiva de gènere, per tal d'augmentar la credibilitat i l'aplicabilitat de l'eina.

A continuació, es mostra una infografia d'elaboració pròpia que il·lustra en format esquemàtic les fases de la proposta metodològica, les quals es descriuran en més detall seguidament.



Fig. 6. Infografia: Fases de la proposta metodològica del projecte TRAIL d'elaboració pròpia.

La metodologia d'aquest estudi és de caràcter qualitatiu, en tant que proporciona eines per tal de poder investigar fenòmens complexos en el seu context (Baxter, 2008). En aquest cas, la metodologia adoptada per a aquest projecte es basa en un enfocament participatiu que posa èmfasi en la comprensió i l'exploració en profunditat de les experiències i les perspectives del col·lectiu trans*. S'ha utilitzat una combinació d'enfocaments qualitatius, incloent-hi l'anàlisi de continguts i temàtica. Aquest procés ha estat iteratiu, permetent la revisió continuada de les categories i temes identificats a mesura que es procedia amb l'anàlisi. S'han aplicat tècniques de triangulació i comparació per garantir la rellevància i la consistència dels resultats, com ara la comparació entre els criteris teòrics i els resultats de l'anàlisi qualitativa.

Aquest procés ha implicat una revisió sistemàtica i una comparació entre els criteris teòrics i els resultats de l'estudi empíric. S'ha atès especialment a les similituds, les divergències i les noves dimensions emergents que han sorgit de les dades recollides, amb l'objectiu de discernir quins criteris són més rellevants i aplicables en el context específic de la inclusió laboral del col·lectiu trans*. Per a això s'ha adaptat la publicació de Paul C. Price, Rajiv S. Jhangiani, i I-Chant A. Chiang, *“Research Methods in Psychology”* (2015).

S'han seleccionat els criteris considerats més concordants amb les necessitats, les preferències i les expectatives dels participants, així com amb els objectius de l'estudi. Això ha implicat una valoració de la pertinència, la coherència, la sostenibilitat i la rellevància de cada criteri en relació amb els resultats de la recerca i la teoria pertinents. En aquest sentit, s'han prioritzat aquells criteris que millor reflecteixen les preocupacions i les demandes del col·lectiu trans*, garantint una aproximació informada i centrada en les seves necessitats específiques en l'àmbit laboral.

3.1.1. Definició criteris d'inclusió basats en la revisió bibliogràfica

D'ara en avant ens referirem a aquests criteris com a criteris d'inclusió teòrics. L'elaboració del marc teòric proporciona la base conceptual per a la definició de criteris d'inclusió destinats a garantir una pràctica prosocial i inclusiva de persones ocupadores de les empreses per al col·lectiu trans*, que fomentin l'acceptació, la diversitat i la igualtat al lloc de treball. A partir d'aquest marc teòric, es poden identificar i establir indicadors prosocials comuns que reflecteixin les millors pràctiques i els principis de la inclusió de les identitats trans*. Les infografies representades per les Figures 1, 2, 4 i 5 han servit com a base per a la confecció d'un mapa provisional de criteris teòrics i prosocials destinat a promoure la inclusió laboral del col·lectiu trans*. Aquesta eina

adoptarà la forma d'una guia visual en format infogràfic, la qual sintetitzarà els resultats i les conclusions obtingudes a partir de la recerca emprada. Així mateix, serveix com a punt de partida per a les següents etapes del projecte, amb la intenció de millorar l'efectivitat i la Prosocialitat, en tant que tindrà en compte la col·laboració de persones expertes en la matèria, com persones amb identitats trans*, tècniques de gènere, i personal de recursos humans d'IKEA. Paral·lelament, servirà per a confeccionar les preguntes de les entrevistes.

3.1.2. Entrevistes i contrast

Amb l'objectiu de verificar la viabilitat, la credibilitat i la transferibilitat del mapa de criteris teòric, es portaran a terme un conjunt de set entrevistes semiestructurades a cadascun dels participants.

La selecció dels participants per a les entrevistes ha estat estratègicament concebuda per garantir una perspectiva holística i inclusiva en el procés de millora del mapa de criteris d'inclusió laboral del col·lectiu trans*. En aquest sentit, s'ha optat per entrevistar una persona del departament de recursos humans de la multinacional IKEA amb l'objectiu d'incorporar una visió des de la perspectiva empresarial i obtenir *insights* sobre les pràctiques existents en una organització referent d'inclusió i diversitat. Altrament, s'ha optat per entrevistar a una persona referent internacionalment, és la professional de la salut responsable de la creació del Servei Trànsit de l'Institut Català de la Salut, una unitat dels CAP de la ciutat de Barcelona que permet l'acollida, assessorament i acompanyament a les persones trans* amb necessitats mèdiques, psicològiques o socials per completar amb garanties el seu procés de transició de gènere (Institut Català de la Salut, 2016). La inclusió de dues professionals especialitzades en qüestions de gènere, una de les quals amb formació en administració i direcció d'empreses a Catalunya enriqueix el debat amb una visió centrada en la gestió empresarial i les pràctiques organitzatives locals. Així mateix, la participació d'una tècnica de gènere la qual s'identifica com a persona trans*, aporta una valuosa comprensió interna de les dinàmiques de gènere i les necessitats específiques del col·lectiu trans* des d'una perspectiva professional i personal. A més, la incorporació de tres persones de la comunitat trans* proporciona una perspectiva directa i autèntica sobre les experiències, les expectatives i les dificultats que enfronta aquest col·lectiu en l'àmbit laboral. En concret, una de les persones entrevistades és de nacionalitat txeca. D'aquesta manera es permet contrastar les necessitats i estratègies en el context d'estudi amb un de diferent. A més, en tant que activistes, gràcies a l'accés a informació i la transversalitat dels temes tractats, fa que el projecte potencialment pugui ser

transferible a altres contextos. En conjunt, la diversitat dels participants i el caràcter de referència o expertesa en el seu àmbit, assegura una representació ampla i equilibrada de les diverses dimensions que influeixen en la inclusió laboral del col·lectiu trans*, reforçant la rellevància del procés de millora del mapa de criteris.

A continuació, es presenten les dades principals de les persones entrevistades.

Dades i rellevància de les persones entrevistades				
Codi d'entrevista	Participant	Pronoms	Provinença geogràfica	Interès
E1	N.S.	Ella	Catalana	Recursos humans d'una oficina catalana d'IKEA
E2	C.V.	Ell/elli/ella	Catalana	Tècnica de gènere.
E3	Z.R.	Ell/elli/ella	Catalana	Tècnica de gènere. Identitat no binària.
E4	A.H.	Ell/Elli	Catalana	Identitat no binària.
E5	R.A.	Ella	Catalana	Ginecòloga i obstetra, impulsora i responsable del Servei Trànsit.
E6	I.A.	Ella	Francesa	Formadora en matèries de gènere i transvisibilitat. Identitat trans*.
E7	V.H.	Ell	Txeca	Autor de <i>Fostering Transgender Talent in the Workplace</i> (Heumann, 2023). Identitat trans*.

Fig. 7. Taula: Persones entrevistades a la fase pràctica del projecte TRAIL d'elaboració pròpia.

Aquesta és una mostra d'oportunitats basada en les xarxes dels projectes europeus LIPA en aquest àmbit i en xarxes professionals validades per la pràctica professional. Té com a finalitat obtenir una perspectiva diversa i complementària sobre les necessitats i les dificultats experimentades en

l'entorn laboral, així com recopilar retroalimentació específica sobre TRAIL. S'ha considerat que el conjunt d'expertes poden aportar diferents perspectives i profunditats en diversos aspectes que envolten l'eina TRAIL. Així mateix, aquestes entrevistes es realitzaran a persones de Catalunya, França, i Txèquia.

Aquest instrument d'avaluació va consistir en dos models d'entrevista semiestructurada adaptats segons el context, un de 12 preguntes obertes en el cas d'E2-E7 i un de 14 per a E1, en tant que les persones expertes en gènere tenien un format de preguntes enfocat en les necessitats i dificultats del col·lectiu trans* a l'empresa, i el format de la persona del departament de recursos humans d'IKEA estava enfocat a les pràctiques, polítiques i barreres de la multinacional. En ambdós casos, les preguntes responen als criteris prosocials i teòrics definits en l'apartat anterior.

Les entrevistes s'han dut a terme majoritàriament de forma presencial, a excepció de dues que es van dur a terme per trucada telefònica. La durada d'aquestes va romandre entre els 30 minuts i 2 hores i mitja. En tots els casos es va enregistrar el so i es va transcriure textualment a posteriori. Per dur a terme aquest procés, s'ha requerit una gravadora de veu per enregistrar les entrevistes i preparar un guió detallat amb les preguntes pertinents.

A continuació es mostren un recull d'algunes de les preguntes dels dos models diferenciats per il·lustrar la tipologia de preguntes de l'instrument.

Exemples de preguntes de les entrevistes E2-E7	Exemples de preguntes de les entrevistes E1 (RH d'IKEA)
Quines dificultats tenen les persones trans* a l'hora de trobar feina?	Quins són els principals reptes o barreres que l'empresa ha enfrontat en la implementació de polítiques d'inclusió per al col·lectiu trans*?
Quines són les característiques que ha de tenir un lloc de treball perquè sigui segur per al col·lectiu i no hi hagi discriminació positiva ni negativa?	Quin suport s'ofereix des del departament de recursos humans per a les persones trans* durant el procés de reclutament, selecció i integració laboral?
Quins principis consideres que ha de tenir una empresa?	

Quin tipus de compromís fa falta per part de l'empresa perquè sigui inclusiva?	Com es mesura l'eficàcia de les polítiques d'inclusió laboral per al col·lectiu trans*? Quins indicadors o mètriques s'utilitzen per avaluar-ne l'impacte?
--	---

Fig. 8. Taula: Exemples de preguntes de les entrevistes d'elaboració pròpia.

Amb aquest instrument es pretén garantir una anàlisi profunda i una major efectivitat i aplicabilitat dels criteris establerts en el marc del projecte TRAIL, en tant que permeten una co-construcció entre el fonament desenvolupat al marc teòric, i la base pràctica sustentada per les experiències, les preocupacions i les perspectives del col·lectiu entrevistat respecte a la inclusió laboral. Això ha permès una comprensió més profunda dels reptes i les oportunitats per a la integració efectiva del col·lectiu trans* en l'àmbit laboral.

3.1.3. Anàlisi de resultats

En el marc d'aquest estudi, s'han emprat l'Anàlisi de Contingut Qualitatiu segons Mayring (2000) i l'Anàlisi Qualitativa de Contingut de Cáceres (2003) per investigar a fons les entrevistes realitzades amb diversos participants clau. Aquest mètode analític ofereix una estructura sistemàtica i rigorosa per explorar i interpretar les respostes de les persones entrevistades des d'una perspectiva qualitativa (Mayring, 2000). Les fases de l'anàlisi qualitativa han estat concebudes prenent com a referència l'estudi de Cáceres (2003) com a punt de partida, tot i que s'han adaptat i personalitzat per ajustar-se específicament als objectius i al context de la present investigació. Aquesta adaptació s'ha realitzat amb una atenció als detalls metodològics i conceptuals, amb l'objectiu de garantir la pertinència i l'adequació de les fases de l'anàlisi al marc teòric i empíric específic de la investigació en qüestió. Així, encara que les fases poden compartir semblances amb l'estudi de referència, s'ha procurat un disseny personalitzat i ajustat a les necessitats i característiques particulars del present treball d'investigació. Mitjançant aquestes fases, incloses la preparació del material, la formulació de categories, el desenvolupament d'un sistema de codificació, l'aplicació d'aquest sistema a les dades i la posterior interpretació dels resultats, s'ha pogut analitzar de manera detallada i profunda les diverses perspectives i experiències compartides pels participants. Aquest enfocament ha permès explorar les complexitats dels temes abordats, des de les polítiques de diversitat i inclusió fins a les experiències personals dels individus i les recomanacions per millorar els processos i pràctiques existents (Cáceres, 2003).

L'anàlisi de resultats obtinguts de les entrevistes semiestructurades s'ha dividit en les següents fases.

Preparació del material

En tant que l'objectiu d'aquesta anàlisi qualitativa és supervisar i contrastar l'eina TRAIL per tal de poder modificar-la, durant la fase de preparació del material, s'han recopilat les transcripcions completes de les entrevistes realitzades amb els participants. Aquestes transcripcions van ser sotmeses a una revisió minuciosa per assegurar-ne la integritat i la precisió. Seguidament, es va dur a terme una etapa de familiarització amb el contingut de les entrevistes mitjançant una lectura exhaustiva i repetida dels materials. Així mateix, aquest primer pas de l'anàlisi qualitativa implica la selecció dels fragments pertinents derivats de les entrevistes. A partir d'aquesta revisió, s'han identificat i seleccionat les intervencions considerades més rellevants en relació amb l'objectiu de la recerca. Aquest procés de selecció ha estat mesurat per la recurrència de temes i la seva importància en relació amb els objectius de l'estudi.

Categories i codificació

A l'etapa de formulació de categories, es va procedir a identificar i definir les categories temàtiques que van sorgir a partir del material recopilat de les entrevistes. Aquest procés va implicar una revisió exhaustiva de les transcripcions, on es va buscar identificar patrons, temes recurrents i àrees d'interès en les respostes dels participants. Les categories es van desenvolupar de manera inductiva, permetent que les mateixes dades dictessin l'estructura conceptual de l'anàlisi. Es va fer servir un enfocament obert i flexible per capturar la diversitat de perspectives i experiències expressades pels entrevistats, i així permetre una millor evolució del mapa de criteris TRAIL. Les categories van ser refinades iterativament a mesura que s'analitzava el material, assegurant-ne la coherència interna i la rellevància per als objectius de la investigació. Es van parlar especial atenció a les discrepàncies i similituds entre les respostes dels participants, fet que va facilitar la identificació de dimensions clau dins del fenomen estudiat (Mayring, 2000).

Paral·lelament a la formulació de categories, en el procés de desenvolupament del sistema de codificació, es va establir un marc metodològic que permetés organitzar i analitzar de manera sistemàtica les dades recopilades de les entrevistes. Es van utilitzar tècniques de codificació (oberta, axial i selectiva) per organitzar i agrupar les dades en categories temàtiques, cosa que va

permetre una comprensió més profunda dels temes emergents (Bonilla i López, 2016). Aquest sistema de codificació es va dissenyar amb l'objectiu de categoritzar i classificar els diferents fragments d'informació d'acord amb els temes i els conceptes identificats en la formulació de categories. Per desenvolupar el sistema de codificació, es va començar per definir un conjunt inicial de precategories temàtiques basades en els objectius de la investigació i en els temes emergents del material recopilat. Aquestes categories es van refinar al llarg del procés, adaptant-les a mesura que sorgien nous patrons i dimensions a les dades. Es van establir criteris clars per a la inclusió i exclusió de fragments de text en cada categoria, cosa que va garantir la coherència i consistència en el procés de codificació. A més, es van elaborar definicions operatives per a cada categoria, descrivint els tipus de contingut que havien de ser assignats a cadascuna.

En la fase inicial de l'anàlisi qualitativa, es dona prioritat a la codificació oberta, un procés que implica la generació de codis a partir de dues fonts principals: la precodificació i els codis in vivo. La precodificació representa els codis o subcategories que sorgeixen de la subjectivitat inductiva de la persona investigadora, basats en les seves observacions i interpretacions dels continguts de les dades. D'altra banda, els codis in vivo emergeixen de les mateixes expressions i terminologia utilitzades pels participants en les seves respostes. Aquestes expressions, trobades en les frases literals utilitzades pels participants, contenen una riquesa i profunditat de significat que podria perdre's si s'intentessin ajustar dins d'un codi o categoria prèviament establerts. Els codis in vivo capturen la naturalesa autèntica i genuïna del llenguatge dels participants, reflectint les seves percepcions, emocions i experiències de manera directa i sense intermediaris. Així, la combinació de la precodificació i els codis in vivo permet una aproximació sensible a l'anàlisi dels continguts de les dades, abordant tant les interpretacions de l'investigador com les perspectives i vivències dels participants (Bonilla i López, 2016).

Entrevista E4	
Precodificació	Codis in vivo
Documentació	Jo ara estic donant classes particulars, com a mode principal de subsistència, i moltes vegades el que em passa és que, com a l'app del banc sí que tinc jo canviat el nom, però no el puc canviar directament, sinó que tinc una mica de traves per canviar-ho respecte a la informació general del banc en si, per

	exemple, moltes vegades quan em fan bizums em surt el <i>deadname</i> encara que jo ho hagi canviat des de l'aplicació.
Uniformes a la feina	M'he trobat també amb temes d'uniforme, en plan, he tingut problemes amb talles, perquè no hi havia talles suficientment petites, o en plan, que no estaven pensades les talles per a persones trans*.
Misgendering a la feina	M'ha passat també a moltes feines com entrar i a la que s'enteren que sóc trans*, perquè dono els papers, em comencen a fer misgendering quan abans no m'estaven fent.
Reclutament	Jo crec que jo no he patit de precarització, o sigui, bueno, com a persona, anem a suposar jove de classe obrera, també es pot aplicar a altres persones trans* que no formin part d'aquests col·lectius. Crec que el fet d'accedir a una feina és més complicat, simplement perquè per la teva aparença física és com que moltes vegades, el primer que veu la gent, a no ser que tinguis un <i>passing</i> de la hòstia, és que ets trans*, saps?, o que no encaixes dins del que ells entenen com a persona <i>cishetero</i>.
Repercussió agressions	Tenint en compte que hi ha molta discriminació a nivell social en molts sectors per part de diversos grups de població, és molt probable que certes persones que s'encarreguen de fer les entrevistes o de contractar persones, apliquin als seus biaixos personals tenint aquesta informació.
Formacions	Crec que el primer pas és que s'hagi fet una formació prèvia a les persones que treballen per aquesta empresa, o sigui, com als treballadors en si, per tenir com a mínim una certa informació sobre el col·lectiu i que la primera informació que tinguin no sigui a través de la persona que treballa allà.
Principis	A veure, la igualtat és com el més lògic i el primer que se m'acut, però crec que també com la part de voler incloure a totes les persones que formen part de diferents col·lectius que no accedeixen fàcilment al mercat laboral, saps? O sigui, com poden ser persones <i>discas</i> també, saps? O persones migrades. És que potser també hauria d'haver-hi més col·lectius que es

	dediquessin a això. Crec que d'aquesta manera seria més fàcil per a les empreses.
--	---

Fig. 9: Taula: Precodificació i codis in vivo de l'entrevista a E4 d'elaboració pròpia.

Aquesta graella d'elaboració pròpia exemplifica el procés de precodificació i codis in vivo. Un cop s'hagi finalitzat aquest procés amb totes les entrevistes, es procedirà a la codificació axial.

A continuació, es procedeix a la codificació axial. En aquesta, es realitza una exploració activa i sistemàtica de les relacions entre els codis i les famílies (o subcategories i categories, respectivament). Aquest procés implica identificar i analitzar les diverses connexions i interaccions que existeixen entre els diferents elements de les dades. Les relacions potencials s'articulen segons la nomenclatura presentada la figura 10, on cada tipus de relació té una funció específica. La naturalesa d'aquestes relacions es determina mitjançant una comparació exhaustiva entre els codis i les famílies, destacant les similituds i diferències entre ells. La categoria que mostra una major quantitat de relacions amb altres elements es designa com a categoria central, ja que ocupa una posició central en la comprensió i interpretació del conjunt de dades. A través d'aquest procés de codificació axial, s'aconsegueix una comprensió més profunda i estructurada de les interconnexions i dinàmiques que subsumeixen els continguts de les dades, facilitant la identificació de patrons i temàtiques rellevants en l'estudi (Bonilla i López, 2016).

Nomenclatura	Funció de la relació
S'associa amb	= =
És part de	[]
És causa de	= >
Contradiu a	< >
És una	isa
Sense nom	:
És propietat de	*}

Fig. 10: Taula: Codificació axial segons Bonilla i López (2016).

Durant la codificació axial, s'han establert les interconnexions entre les categories emergents mitjançant l'anàlisi de les relacions entre elles. Aquesta metodologia ha permès una comprensió més profunda dels patrons i temes recurrents en les entrevistes, facilitant la identificació de les dinàmiques subjacents relacionades amb la inclusió laboral del col·lectiu trans*. Posteriorment, es mostra una taula d'exemple d'elaboració pròpia (Fig. 11) basada en la codificació axial portada a terme, que il·lustra les subcategories dins la categoria de “Formació” i les relacions entre els codis in vivo seleccionats a la fase de precodificació, proporcionant una representació visual de les connexions identificades durant el procés d'anàlisi. Aquest enfocament metodològic ha estat instrumental per a aprofundir en la comprensió dels factors que influeixen en la inclusió laboral del col·lectiu trans* des d'una perspectiva psicosocial.

Categoria	Nomenclatura	Fragments
Necessitat	= =	Jo crec que hauríem de partir de la base que hi hagin formacions de gènere i a partir d'allà veure com estan aquestes persones i fer un anàlisi de com estan les treballadores de les empreses (E2).
		Fer formacions per mostrar que som capacitats com les altres persones i que som gent normal, això hi ha el protocol, però també formació de no discriminació, però no discriminació va més enllà que és prohibit insultar, perquè amb les mirades jo et puc dir, totes les persones trans* som víctimes 24 hores sobre 24 hores, de transfòbia i no són insults, però les mirades, “no te considero com una dona de veritat” (E6).
		Mentre no tinguem l'eina de la revolució mundial en molts aspectes, el que ens queda és anar formant a gent, anar obrint mirades de mica en mica i també posar unes normatives a l'empresa d'acord amb aquesta creença (E5).
		Crec que el primer pas és que s'hagi fet una formació prèvia a les persones que treballen per aquesta empresa, o sigui, com

		als treballadors en si, per tenir com a mínim una certa informació sobre el col·lectiu i que la primera informació que tinguin no sigui a través de la persona que treballa allà (E4).
Assistència	= =	Que no crec que la plantilla tingui tanta culpa, que igualment sí, perquè hi ha internet i et pots documentar, sinó les persones directives i que estan a càrrecs més alts i que realment els importi la vida de les seves treballadores (E2)
		Però que siguin obligatoris i que comptin com hores de treball (E2).
		Per exemple, en el meu curs hi ha una cosa que es diu contingències perquè si estropea l'ordinador, si estropea el telèfon, per saber com has d'executar una trucada sense l'ordinador. I això es fa una vegada al mes i és obligatori per a tothom, perquè és necessari. I no tothom les fa alhora, perquè a el sistema ha d'estar cobert. Potser es podia fer el mateix perquè un cop al mes d'això es fan grups reduïts i que tothom ho hagi de fer. I que sigui obligatori (E3).
Contingut	[]	Jo potser començaria a fer la formació entenent que són les disidències de gènere, la no binarietat, el sistema sexe/gènere... Primer començaria a fer una formació d'això i després abordar que les persones amb disidències són persones normals, també, però que ens tenen les marges (E2).
		Una transició, que és, com funciona. Ja, però si aquesta persona no s'ha operat pot ser una persona trans* (E6).
		Jo penso que molts relats, evidentment, sí que s'ha de parlar, d'identitat i conceptualitzar una miqueta tot el tema més teòric. També, des de posar exemples de com la societat en les diferents etapes culturals en els diferents espais del món

		ha tractat tots aquests temes, podria ser una segona part, per veure que és algo que no és que sigui una moda ara, és que ha existit tota la vida aquestes històries (E5).
		Després tot el vocabulari. Hi ha gent que confon homosexualitat amb transidentitat. Molta gent no saben la diferència entre un travesti i una persona trans* (E6).
	:	Després, sabent això, com he d'actuar. Com jo, que desconec totalment aquest col·lectiu, puc abraçar aquest col·lectiu (E6).
	:	Les dificultats que tenen quan volen visibilitzar-se en el seu entorn i tot el que poden perdre, poden perdre el país, poden perdre la família, poden perdre les afectivitats, poden perdre fills, etc. I com s'ho fan per sobreviure (E5).
	:	On és la gent amb l'autopercepció del seus prejudicis. Perquè tothom tenim prejudicis. No és dolent tenir-ne, és dolent no adonar-se'n i no gestionar-los (E6).
Qui la fa	= =	Perquè ja podem anar explicant que tot l'esquema, sistema sexe/gènere binari, no binari, aquesta línia que estem tots en algun punt, etcètera. El que més capta el cor de les persones o les emocions o pot canviar actituds, són les històries (E5).
		Per l'avaluació que m'han fet, el que ha sortit en totes les avaluacions, que han sigut supercontents que sigui una persona trans* que ha fet la formació i que pugui parlar del col·lectiu, de la meva experiència personal. Això me l'han valorat moltíssim. Doncs diria que és necessari que hi hagi una persona trans* en la formació (E6).
	< >	I que sempre tenen que ser els queers els que saben i els que expliquen, igual que los gordos, igual que los negros... No vull

		que vingui una cis a explicar-me això, però que totes les persones trans* s'hagin de polititzar en això constantment, és superagotador també (E3).
	= =	Si les de recursos humans estan formades, doncs poden fer-ho. A veure, també s'ha de ser una miqueta autocrítics i si tu no tens formació de gènere, no fas la formació de gènere, contracta algú (E2).

Fig. 11: Taula: Exemple de codificació axial basat en la precodificació anterior d'elaboració pròpia (Bonilla i López, 2016).

Finalment, la codificació selectiva es refereix a la relació conceptual i teòrica que existeix entre els codis o les famílies de codis, la qual es materialitza a través de la teorització. Aquesta última etapa es produeix quan s'integren aquestes relacions en un relat que conté un conjunt de proposicions. Una proposició consisteix en una afirmació que expressa la relació entre dues o més categories juntament amb les seves propietats associades. En aquest punt, es discerneix, es comprèn i es dona sentit a les dades (Bonilla i López, 2016). En aquest punt, també es van identificar tendències i relacions entre les categories emergents, així com aprofundir en la comprensió dels temes clau abordats a les entrevistes.

A continuació, es presenta una taula d'exemple que il·lustra el procés de codificació selectiva en relació amb la categoria "Formacions". La taula mostra les subcategories pertinents a la categoria "Formacions" i les proposicions inferides a través de la prèvia codificació axial. A més, els resultats de l'entrevista amb la persona de recursos humans d'IKEA es mostraran separatament en cursiva, per tal de permetre posteriorment una millor comparació entre els resultats i la sostenibilitat del mapa de criteris TRAIL.

FORMACIONS	
Necessitat	Durant les discussions sobre formacions en l'àmbit laboral, es posa de manifest la manca de sensibilització i l'absència de programes educatius sobre qüestions de gènere en moltes empreses (E2, E4, E5, E6, E7). Les persones entrevistades expressen la seva frustració pel desinterès de les empreses en aquesta àrea i la seva percepció que, en molts casos, les pràctiques laborals es prioritzen per sobre del benestar dels treballadors (E2, E3). S'apunta a la necessitat d'incorporar formacions sobre diversitat de gènere a tots els nivells de les organitzacions, especialment per a les persones directives i els càrrecs més alts, que tenen la responsabilitat de crear un entorn laboral inclusiu i respectuós (E2, E4, E5, E6, E7).
	IKEA: Les formacions a IKEA constitueixen una part integral de la seva cultura organitzacional, amb un enfocament clar en la promoció de la diversitat, la inclusió i la consciència social entre el personal. A través d'una sèrie de sessions formatives, l'empresa busca proporcionar als seus líders les eines i els coneixements necessaris per gestionar amb eficàcia la diversitat i assegurar que tots els membres de l'organització se sentin respectats i inclosos (E1).
Format	Es destaca la importància d'oferir formacions continuadaes i periòdiques (E2, E3, E4, E6), amb continguts adaptats a cada grup demogràfic dins de l'empresa, tenint en compte factors com l'edat i la posició en l'organigrama, i enfocats en l'aprenentatge experiencial i la sensibilització emocional (E5, E6). S'insisteix en la seva periodicitat i obligatorietat, similar a altres tipus de formacions corporatives (E2, E3, E4, E6). Això assegura una continuïtat en el procés d'aprenentatge i una integració efectiva dels continguts. A més, és crucial que la formació sigui lúdica i participativa per tal d'encoratjar la implicació dels participants (E5, E6).

	IKEA: La participació en aquestes formacions és obligatòria per a tots els empleats, incloent-hi els directius, i es realitza durant l'horari laboral per garantir una assistència completa i efectiva. Així mateix, es promou la retroalimentació i l'avaluació a través d'enquestes de satisfacció, com el sistema iShare, per aconseguir una comprensió ampla de les percepcions dels treballadors i identificar àrees d'èxit i àrees de millora en les iniciatives de diversitat i inclusió (E1).
Qui la imparteix	És vital que hi hagi una representació diversa, incloent persones trans* i/o especialistes en gènere o psicòlogues. Professionals amb perspectiva de gènere, un enfocament respectuós i inclusiu que prioritzi les experiències personals i les narratives individuals (E2, E3, E4, E5, E6). Cal assegurar que les persones trans* no siguin sempre les úniques responsables de proporcionar aquesta formació i que no se'ls sobreexposi constantment a situacions d'ensenyament sobre les seves pròpies experiències i identitats. Això podria conduir a una càrrega emocional i laboral excessiva per a aquestes persones (E2, E3). Així mateix, s'insta a les empreses a donar suport i recursos als seus treballadors perquè puguin accedir a aquestes formacions i participar-hi activament (E2, E3, E5, E6).
	IKEA: Les formacions les fan tant persones trans* que venen a explicar les seves vivències, com les persones de recursos humans després d'haver rebut formacions prèvies al respecte (E1).
Contingut	Un punt clau d'aquesta formació és la responsabilització sobre com s'exerceix la violència i com s'incideix en les dinàmiques que perpetuen els estigmes i la discriminació envers les persones amb dissidències de gènere (E2, E3, E6). A més, es posa èmfasi en la responsabilitat del sistema en la marginalització d'aquestes persones, destacant la necessitat d'abordar les estructures sistèmiques que perpetuen les desigualtats (E2, E3).

	És essencial abordar el vocabulari i els conceptes de manera adequada, ja que hi ha confusions freqüents sobre termes com transidentitat i homosexualitat (E2, E3, E6). A més de la formació teòrica, cal destacar la importància de la comprensió pràctica i l'adaptació del comportament personal. Això implica una reflexió interna sobre els prejudicis i la necessitat de canviar les actituds en tots els àmbits de la vida, tant personal com professional (E5, E6). IKEA: <i>Els continguts de les formacions aborden temes rellevants com els prejudicis inconscients, la comunicació inclusiva i la sensibilització sobre qüestions de gènere, identitat i cultura. Aquestes sessions ofereixen un espai per a la reflexió i el diàleg constructiu sobre assumptes crítics relacionats amb la convivència i la col·laboració en un entorn de treball divers</i> (E1).
--	---

Fig. 12. Taula: Exemple de codificació selectiva, apartat “Formacions” d’elaboració pròpia.

Interpretació dels resultats

Finalment, els resultats de l'anàlisi del contingut codificat es van utilitzar a l'etapa d'interpretació dels resultats, a la qual es va dur a terme una anàlisi profunda i reflexiva de les troballes obtingudes a partir de l'anàlisi del contingut codificat. Aquest procés implica la contextualització dels resultats dins del marc teòric de la investigació, així com la consideració de les implicacions pràctiques i teòriques d'aquests. Es presta especial atenció a la congruència dels resultats amb la literatura existent i amb les teories prèviament establertes al camp d'estudi, amb la qual es va desenvolupar el mapa de criteris teòric. Es van analitzar les similituds i diferències entre les troballes de les entrevistes i els estudis anteriors, fet que va permetre identificar possibles àrees de convergència o divergència.

Per tal de fer-ho, es va elaborar una taula comparativa entre els punts principals del mapa de criteris teòrics i prosocials d'inclusió laboral del col·lectiu trans* que emergeix de la revisió bibliogràfica i els resultats de l'anàlisi selectiva. D'aquesta manera es troben les àrees de convergència i divergència, i s'estudia la congruència entre ambdós. A més, es compara amb les inferències de l'entrevista amb la persona de recursos humans d'IKEA per estudiar la viabilitat i sostenibilitat d'aquests criteris.

A continuació, es proporciona un exemple concret d'un fragment de la taula comparativa centrada en la categoria "Formacions". Aquesta taula exposa les subcategories rellevants associades a les formacions i les proposicions inferides a través d'un procés de codificació selectiva prèvia. La sostenibilitat s'avalua a través de l'estudi amb IKEA, i es representa mitjançant una marca de verificació (✓) quan a IKEA es porta a terme i és efectiu.

Mapa de criteris teòrics i prosocials	Resultats de l'anàlisi selectiva	Sostenibilitat (indicador IKEA)	
Com a part de l'estratègia organitzativa.	Com a part de l'estratègia organitzativa.	Com a part integral de la seva cultura organitzacional	✓
	Formacions continuades i periòdiques.	Formacions continuades i periòdiques	✓
	Formació lúdica i participativa. Cerca de comprensió pràctica i l'adaptació del comportament personal. Aprenentatge experiencial i sensibilització emocional.	Formació lúdica i participativa. Cerca de comprensió pràctica i l'adaptació del comportament personal. Aprenentatge experiencial i l sensibilització emocional.	✓
Assistència obligatòria per a tot el personal (inclosa l'alta direcció)	Assistència obligatòria per a tot el personal (inclosa l'alta direcció)	Assistència obligatòria per a tot el personal (inclosa l'alta direcció)	✓
Formadors qualificats	Formadors qualificats Representació diversa, incloent persones trans* i/o especialistes en gènere o psicòlogues. Professionals amb perspectiva de gènere, un enfocament respectuós i inclusiu que prioritzi les experiències personals. Evitar sobreexposició constant i càrrega emocional i laboral excessiva de persones trans* a situacions d'ensenyament sobre	Formadors qualificats Representació diversa, incloent persones trans* i persones de recursos humans després d'haver rebut formacions prèvies al respecte.	✓

	les seves pròpies experiències i identitats.		
Sensibilització en diversitat sexual i identitat de gènere, i per què és important	Sensibilització i programes educatius sobre qüestions de gènere. Continguts adaptats a cada grup demogràfic dins de l'empresa, tenint en compte factors com l'edat i la posició en l'organigrama.	Sensibilització sobre qüestions de gènere, identitat i cultura. Comunicació inclusiva.	✓
Diversitat de la diversitat LGBTQ+	Vocabulari i conceptes de manera adequada.		✓
Biaixos inconscients	Biaixos inconscients	Prejudicis inconscients	✓
Diversitat crítica		Reflexió i el diàleg constructiu sobre assumptes crítics relacionats amb la	✓
Condescendència de la tolerància			
	Responsabilització sobre com s'exerceix la violència i com s'incideix en les dinàmiques que perpetuen els estigmes i la discriminació envers les persones amb dissidències de gènere. Responsabilitat del sistema en la marginalització d'aquestes persones.	Convivència i la col·laboració en un entorn de treball divers	✓

Fig. 13. Taula: Exemple d'interpretació de resultats, apartat "Formacions" d'elaboració pròpia.

Per tal d'analitzar els resultats gràfics il·lustrats a la taula anterior, i extreure conclusions sobre quins criteris haurien de romandre o ser eliminats, podem considerar els següents punts (Price, 2015).

En primer lloc, cal comparar els criteris teòrics amb els resultats de l'anàlisi qualitativa per identificar consistències i diferències. Els criteris que es repeteixen en ambdues columnes són els que semblen ser més rellevants i importants per a la inclusió laboral del col·lectiu trans*, ja que han estat reconeguts tant en la literatura teòrica com en l'anàlisi qualitativa de dades reals.

Després d'aquesta comparació, podem arribar a les següents conclusions:

- **Criteris amb coincidència:** Aquells criteris que es repeteixen en les dues columnes són fonamentals i haurien de romandre en consideració. Aquesta coincidència indica que hi ha una concordança entre el marc teòric i la realitat empírica, reforçant la seva importància per a la inclusió laboral del col·lectiu trans*.
- **Criteris teòrics sense coincidència:** Si hi ha criteris teòrics que no apareixen en l'anàlisi qualitativa de les entrevistes, s'ha de revisar la seva aplicabilitat o rellevància en el context pràctic. Podria ser que aquests criteris no s'adeqüin a les necessitats reals del col·lectiu trans* o que hagin estat considerats menys rellevants pels participants de l'estudi.
- **Criteris emergents de l'anàlisi qualitativa de les entrevistes:** Si hi ha criteris que sorgeixen només de l'anàlisi qualitativa de les entrevistes, aquests també haurien de ser tinguts en compte, ja que reflecteixen aspectes específics o particulars de la inclusió laboral del col·lectiu trans* que poden no haver estat previstos en la literatura teòrica.

També s'ha de tenir en compte la relació dels criteris amb les estratègies actuals d'IKEA. Aquells criteris que s'ajustin millor als de la companyia podrien ser prioritzats. Per tal de fer això, cal considerar com cada criteri s'ajusta a les estratègies expressades per la companyia. Aquells criteris que coincideixin o estiguin alineats amb els d'IKEA podrien ser considerats prioritaris, ja que aquest alineament implica que són sostenibles i pot facilitar la implementació efectiva de les iniciatives d'inclusió laboral del col·lectiu trans* dins de la cultura i pràctiques de la companyia.

A continuació, es pot arribar a les següents conclusions:

- **Coincidència amb IKEA:** Si un criteri es correlaciona amb els valors fonamentals d'IKEA, això suggereix que la implementació d'aquest criteri podria ser més coherent i consistent amb la cultura organitzativa de la companyia. Aquests criteris podrien ser considerats prioritaris perquè hi ha una major probabilitat que siguin acceptats i integrats per la empresa i els seus membres.
- **Desajust amb IKEA:** Si hi ha criteris que no coincideixen amb els valors expressats per IKEA, s'ha de considerar si aquests criteris encara són pertinents per a la inclusió laboral del col·lectiu trans*. En alguns casos, podria ser necessari adaptar o reinterpretar aquests criteris perquè s'ajustin millor a la cultura organitzacional de la companyia.

És important tenir en compte aquesta relació per garantir la coherència i la eficàcia de les pràctiques d'inclusió dins de la cultura organitzativa de la companyia.

Presentació dels resultats

A continuació, s'exposen de manera detallada i sistemàtica els resultats obtinguts a partir de l'anàlisi de les dades recopilades. Aquesta etapa implica l'organització i la presentació de la informació rellevant, per tal de comunicar els resultats de la investigació.

S'utilitzen diversos mitjans per presentar els resultats segons sigui pertinent per representar la informació de manera comprensible (text descriptiu, taules, gràfics i infografies, etc.). Els resultats s'estructuren segons els objectius de la recerca i els temes emergents durant l'anàlisi. Es descriuen les principals categories i subcategories identificades, juntament amb exemples il·lustratius extrets de les dades qualitatives. S'atenen la riquesa i la complexitat de les dades, evitant simplificacions excessives que puguin perdre matisos importants. Es proporciona un context adequat per als resultats, incloent-hi referències a la literatura existent i a les teories rellevants al camp d'estudi. La presentació dels resultats té la intencionalitat de dur-se a terme de manera imparcial i objectiva, evitant la interpretació o l'extrapolació excessiva de les dades. Es prioritza la transparència i l'honestat en la comunicació dels resultats, destacant tant les convergències com les divergències trobades a l'anàlisi (Mayring, 2000). Si més no, s'han tingut en compte les possibles limitacions de l'estudi, com a biaixos potencials en la recopilació i l'anàlisi de dades, així com possibles àrees d'incertesa o ambigüitat en els resultats.

3.1.4. Elaboració de TRAIL

Mitjançant una anàlisi de les dades recollides durant les entrevistes, es realitza una revisió del mapa de criteris d'inclusió laboral destinat al col·lectiu trans* TRAIL. Aquesta revisió contempla la identificació de possibles àrees d'ajustament i millora del producte, amb l'objectiu de millorar-ne l'eficàcia i la consideració cap al col·lectiu trans*. Per a aquest propòsit, s'utilitzen tècniques d'anàlisi qualitativa, les quals permeten explorar detalladament les respostes obtingudes durant les entrevistes, identificant patrons, temes recurrents i discrepàncies. Aquest enfocament analític proporciona una comprensió en profunditat de les percepcions, les experiències i les necessitats dels participants, facilitant la identificació de punts forts i àrees d'interès per millorar TRAIL. A més, es plasma una comparació de les dades abans i després de les entrevistes per tal de determinar

l'impacte dels ajustos proposats en el producte final. Aquesta metodologia qualitativa pretén garantir una presa de decisions informada i basada en evidències, amb l'objectiu de desenvolupar un mapa de criteris que sigui sensible i respectuós amb les necessitats del col·lectiu trans* (DiCicco-Bloom, 2006; Peters, 2015).

3.1.5. Revisió d'expertes

El mapa de criteris d'inclusió laboral del col·lectiu trans* (TRAIL) s'ha sotmès a una revisió per part de dues persones expertes en la matèria de perspectiva i identitat de gènere per garantir la seva credibilitat i aplicabilitat. Malgrat la terminologia adequada en metodologia científica seria “validació per judici d'experts”, es reformularà a “revisió d'expertes”, en tant que no s'han fet servir paràmetres estadístics com és la validesa.

Es va fer una adaptació del mètode Delphi (Boulkedid, 2011) en tant que és un procés de consulta a experts, on es distribueixen qüestionaris —en aquest cas un instrument d'avaluació— a un grup d'experts per obtenir opinions i valoracions sobre un tema específic. En aquesta adaptació es va distribuir l'eina en una única ronda de consulta on s'ha seleccionat acuradament les participants, que han estat reclutades com a expertes en el camp laboral del col·lectiu trans*. Es va desenvolupar un instrument mitjançant el qual s'avaluava cadascun dels indicadors de forma quantitativa de l'1 al 4, essent 4 la puntuació més alta en tres criteris: claredat, pertinença i operativitat. També s'avaluava qualitativament mitjançant l'apartat de suggeriments de cada indicador. Mitjançant una anàlisi de les respostes, s'han identificat convergències i divergències entre les persones expertes. El procediment es divideix en tres fases.

Primera fase: Selecció de participants

Les persones expertes que han revisat l'eina han estat seleccionades mitjançant les xarxes dels projectes europeus LIPA en aquest àmbit i en xarxes professionals validades per la pràctica professional. La primera consulta és una docent catedràtica experta en perspectiva de gènere i d'identitat trans*, i té una àmplia experiència com a formadora en qüestions de gènere i transvisibilitat. La segona és doctora en psicologia, professora i investigadora en un grup de salut i qualitat de vida, centrada en gènere, sexualitat, salut sexual i reproductiva, diversitats sexuals i de gèneres, estudis i epistemologies trans, etc. D'aquesta manera, s'assegura el grau d'expertesa per la revisió de l'eina.

Segona fase: Desenvolupament i distribució de l'instrument d'avaluació

En aquesta secció, es desenvolupa la guia de revisió per a l'eina d'anàlisi destinada a avaluar la inclusió laboral de persones trans* en empreses de Catalunya. La guia s'inicia amb una explicació del projecte, destacant la seva importància en la promoció de la inclusió laboral de persones trans* en el context empresarial de Catalunya. Seguidament, es presenta l'eina TRAIL, descrivint els seus objectius, la seva estructura i els criteris que inclou per avaluar la inclusió laboral de persones trans* en empreses.

A continuació, es proporcionen instruccions específiques per a les experts sobre com dur a terme la revisió de TRAIL, incloent indicacions detallades sobre els criteris a avaluar, els paràmetres per a la valoració i els passos a seguir per aportar retroalimentació constructiva.

Les instruccions que han de seguir són les següents:

A les pàgines següents trobareu una llista de criteris prosocials d'inclusió laboral que componen l'eina TRAIL. Us demanem que valoreu cada criteri de l'1 al 4 segons els paràmetres següents:

- a) **Claredat:** El criteri proporciona una guia clara i comprensible per avaluar la inclusió laboral de persones trans* a empreses de Catalunya?
- b) **Pertinència:** El criteri és rellevant i s'alinea amb els objectius i les necessitats de l'estudi sobre inclusió laboral de persones trans*?
- c) **Operativitat:** El criteri es pot aplicar de manera pràctica i eficient per avaluar la inclusió laboral de persones trans* a empreses de Catalunya?
- d) **Suggeriments:** Hi ha possibles suggeriments o recomanacions per millorar la redacció o formulació dels criteris?

Després, s'ofereix l'espai per afegir altres qüestions o comentaris, i si tenen cap més suggeriment. Per últim, es proporciona un document per acreditar la valoració d'aquestes expertes, en el qual han de completar les seves dades i signar.

Tercera fase: Anàlisi de les respostes

Per últim, s'analitzen les respostes de cada experta per identificar convergències i divergències i poder dur a terme els canvis addients a l'eina. La seva contribució a la revisió de TRAIL és fonamental per garantir la qualitat i la utilitat d'aquesta eina en la promoció de la inclusió laboral de persones trans* en l'àmbit empresarial de Catalunya.

3.2. Cronograma

El procediment total s'ha dut a terme entre l'octubre de 2023 i el juny de 2024. El cronograma per al projecte va seguir una estructura temporal clara. Durant octubre de 2023, es van establir els objectius i la pregunta d'investigació. D'octubre a novembre, es va analitzar el context social i legal de la inclusió laboral del col·lectiu trans*. De novembre a gener, es van definir els criteris d'inclusió. A febrer de 2024, es van realitzar entrevistes. Al març, es va millorar l'eina TRAIL segons els resultats. Entre març i maig, es va redactar l'informe final. A maig, es va preparar un resum executiu i una nota de premsa per a la difusió. Finalment, entre maig i juny, es va preparar la presentació oral del projecte, abordant resultats i recomanacions. Aquesta planificació temporal va permetre una gestió eficient del temps i dels recursos, garantint la qualitat de la investigació.

A continuació, s'il·lustra la temporalitat de cada part del procés.

Tasques	Octubre	Novembre	Desembre	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny
Establiment d'objectius									
Anàlisi del context									
Definició criteris teòrics									
Entrevistes									
Anàlisi qualitativa									
Elaboració TRAIL									
Informe final									
Resum executiu i nota de premsa									
Presentació oral									

Fig. 14: Infografia: Cronograma del projecte TRAIL d'elaboració pròpia.

3.3. Presentació de resultats

3.3.1. Necessitats i dificultats

El primer dels objectius específics de la present investigació és identificar les necessitats i les dificultats que sorgeixen en el procés d'inserció laboral i l'experiència professional del col·lectiu trans*. A través d'una combinació d'exploració bibliogràfica i entrevistes en profunditat, s'ha dut a terme una investigació que aprofundeix en aquesta qüestió particular.

La revisió bibliogràfica s'ha centrat en l'exploració d'estudis previs, teories i documents rellevants que aborden les dinàmiques laborals i les experiències del col·lectiu trans*. Aquesta revisió ha proporcionat una base conceptual sòlida i ha permès contextualitzar les troballes de la investigació en el marc teòric existent. A través d'aquesta revisió, s'han identificat tendències i factors crítics en la literatura existent.

Les entrevistes, d'altra banda, han servit com a vehicle per a una exploració en profunditat de les experiències personals i les perspectives del col·lectiu trans* i altres persones expertes en diferents àmbits com la salut o el gènere, en relació amb el món laboral.

A través d'aquest enfocament mixt, s'han identificat diverses necessitats i dificultats que el col·lectiu trans* enfronta durant el procés de buscar feina i establir-se en l'àmbit laboral. Aquestes troballes es presentaran i analitzaran de manera detallada a continuació, proporcionant una visió comprensiva de la complexitat d'aquesta qüestió.

Segons el marc teòric delineat, i tal i com s'il·lustra a la Figura 1, les principals dificultats i recomanacions per a la inclusió laboral del col·lectiu trans* es poden entendre en diversos fronts. En la situació actual, tot i l'increment de la sensibilització sobre diversitat sexual i de gènere, la discriminació continua sent persistent en l'entorn laboral. Així mateix, les persones trans* experimenten desafiaments en la seva inserció laboral, trobant-se sovint amb opcions limitades i desigualtats enfront de l'enfocament en igualtat de gènere (Insights, 2017; CIS, 2016). És crucial augmentar la consciència sobre la discriminació i millorar l'ambient laboral per a totes les persones, tal com es suggereix en la literatura especialitzada (Solà Garcia, 2020).

Això coincideix amb els resultats de les entrevistes, els quals es classificaran en quatre categories principals: formacions, organització, principis i sostenibilitat. Aquests formen part de totes les

entrevistes a excepció de l'entrevista a la persona del departament de recursos humans de la multinacional IKEA, en tant que els resultats d'aquesta es tractaran en el següent apartat.

Durant les discussions sobre **formacions** en l'àmbit laboral, es posa de manifest la manca de sensibilització i l'absència de programes educatius sobre qüestions de gènere en moltes empreses (E2, E4, E5, E6, E7). Les persones entrevistades expressen la seva frustració pel desinterès de les empreses en aquesta àrea i la seva percepció que, en molts casos, les pràctiques laborals es prioritzen per sobre del benestar dels treballadors (E2, E3).

S'apunta a la necessitat d'incorporar formacions sobre diversitat de gènere a tots els nivells de les organitzacions, especialment per a les persones directives i els càrrecs més alts, que tenen la responsabilitat de crear un entorn laboral inclusiu i respectuós (E2, E3, E4, E6).

Es destaca la importància d'oferir formacions continuades i periòdiques (E2, E3, E4, E6), amb continguts adaptats a cada grup demogràfic dins de l'empresa, tenint en compte factors com l'edat i la posició en l'organigrama, i enfocats en l'aprenentatge experiencial i la sensibilització emocional (E5, E6). S'insisteix en la seva periodicitat i obligatorietat, similar a altres tipus de formacions corporatives. Això assegura una continuïtat en el procés d'aprenentatge i una integració efectiva dels continguts. A més, és crucial que la formació sigui lúdica i participativa per tal d'encoratjar la implicació dels participants (E5, E6).

És vital que hi hagi una representació diversa, incloent persones trans* i/o especialistes en gènere o psicòlogues. Professionals amb perspectiva de gènere, un enfocament respectuós i inclusiu que prioritzi les experiències personals i les narratives individuals (E2, E3, E4, E5, E6).

Cal assegurar que les persones trans* no siguin sempre les úniques responsables de proporcionar aquesta formació i que no se'ls sobreexposi constantment a situacions d'ensenyament sobre les seves pròpies experiències i identitats. Això podria conduir a una càrrega emocional i laboral excessiva per a aquestes persones (E2, E3)..

Així mateix, s'insta a les empreses a donar suport i recursos als seus treballadors perquè puguin accedir a aquestes formacions i participar-hi activament (E2, E3, E5, E6).

Un punt clau d'aquesta formació és la responsabilització sobre com s'exerceix la violència i com s'incideix en les dinàmiques que perpetuen els estigmes i la discriminació envers les persones amb dissidències de gènere (E2, E3, E6). A més, es posa èmfasi en la responsabilitat del sistema en la

marginalització d'aquestes persones, destacant la necessitat d'abordar les estructures sistèmiques que perpetuen les desigualtats (E2, E3).

És essencial abordar el vocabulari i els conceptes de manera adequada, ja que hi ha confusions freqüents sobre termes com transidentitat i homosexualitat (E2, E3, E6).

A més de la formació teòrica, cal destacar la importància de la comprensió pràctica i l'adaptació del comportament personal. Això implica una reflexió interna sobre els prejudicis i la necessitat de canviar les actituds en tots els àmbits de la vida, tant personal com professional (E5, E6).

Pel que fa a l'organització, segons Insights (2017), diversos factors exerceixen una influència marcada en aquest context. La cultura empresarial, per exemple, té un impacte directe en la confiança i la capacitat d'autorevelació de les persones LGBTIQ+. Així mateix, el sector productiu i les condicions laborals, com la temporalitat i l'estabilitat del treball, tenen un paper rellevant en les estratègies d'autorevelació i el benestar laboral. La influència de l'edat i la qualificació professional també es fa palesa, amb variacions en la consciència social i l'empoderament col·lectiu segons aquests factors.

També a les entrevistes s'afirma que mostrar-se LGBTIQ-friendly pot ser una estratègia efectiva per a les empreses interessades en promoure la diversitat i la inclusió. Aquesta iniciativa no només reflecteix els valors de responsabilitat social corporativa, sinó que també pot millorar la imatge de marca i la reputació de l'empresa. Adoptar una postura proactiva en la defensa dels drets de les persones trans* i altres col·lectius marginats pot contribuir a la creació d'un entorn laboral més acollidor i respectuós (E7).

Quant a les dades i estadístiques disponibles, destaca una percepció generalitzada sobre la vulnerabilitat del col·lectiu trans* al mercat laboral (Comissió Europea, 2015), amb un alt percentatge de discriminació indirecta experimentada en l'entorn laboral (Muñoz, 2019). A més, l'ocultament de la identitat LGBTIQ+ resulta en nivells elevats d'estrès i ansietat entre les persones afectades, segons indicacions recollides en la recerca (Insights, 2017).

A les entrevistes s'ha vist que les dificultats relacionades amb la transvisibilitat en l'àmbit laboral revelen l'impacte negatiu de la percepció externa en les oportunitats professionals de les persones trans*. La transvisibilitat pot conduir a situacions de discriminació durant els processos de selecció, especialment en entorns empresarials on la inclusió encara és una lluita pendent. Aquesta

realitat evidencia la necessitat d'implementar polítiques de recursos humans més inclusives i sensibles a la diversitat de gènere (E2, E3, E6).

A més, el reclutament i la trobada de feina per a les persones trans* es veuen afectats per múltiples factors, incloent-hi el procés personal de transició, el moment en què es busca feina i la percepció externa de la identitat de gènere. La pressió per aconseguir un cispasing perfecte, que pot afavorir la invisibilitat com a persona trans*, il·lustra les tensions i les expectatives que envolten la identitat de gènere en l'àmbit laboral. Així mateix, la discriminació experimentada per les dones trans* ressalta la necessitat d'abordar les disparitats de gènere dins del col·lectiu trans* i d'implementar polítiques laborals més inclusives i equitatives (E6).

A partir de la revisió bibliogràfica, sorgeixen diverses implicacions i recomanacions per millorar la situació. Entre aquestes es destaca la necessitat d'enfortir les polítiques d'inclusió i sensibilització en les organitzacions, considerant la diversitat sexual i de gènere com a part integral de les seves estratègies.

A les entrevistes s'esmenta que l'**organització** d'un pla d'igualtat i inclusió que abordi les qüestions relatives a les persones trans* i de gènere divers és crucial realitzar una diagnosi exhaustiva de la situació actual en l'empresa. Aquesta diagnosi ha de considerar la diversitat de gèneres existent, incloent aspectes com la transbinaritat i la transnobinarietat, així com la manera en què les persones trans* són percebudes i tractades dins l'entorn laboral. La implementació d'un pla d'igualtat ha de ser flexible i adaptat a les necessitats específiques de l'empresa i del seu personal (E2, E3, E7).

La discriminació positiva pot ser una eina efectiva per a garantir la representació i la igualtat d'oportunitats per a les persones trans* en l'àmbit laboral. Això pot incloure la fixació de quotes i la implementació de mesures específiques per a la contractació i promoció de les persones trans* (E6).

Això contrasta amb la proposició de que la discriminació positiva, en el marc dels plans d'igualtat i diversitat, s'aborda amb una perspectiva crítica envers les quotes i la seva implementació. Tot i que es reconeix la seva utilitat com a mesura provisional per fomentar la inclusió, es posa de manifest la necessitat d'un enfocament més ampli i inclusiu (E2, E3). Els plans d'igualtat actuals tendeixen a adoptar una visió binària del gènere, exclouent les persones trans* no binàries i passant per alt la diversitat racial. Aquesta limitació reflecteix la necessitat d'una revisió a fons dels marcs conceptuals i pràctiques implementades en els plans d'igualtat (E2, E3, E4).

Un aspecte clau és la creació d'un protocol de no discriminació i un sistema de seguiment per a detectar senyals febles de discriminació en l'entorn laboral. Aquest protocol ha de ser implementat i promogut pel departament de recursos humans, que hauria de rebre una formació adequada sobre les qüestions de gènere i trans* (E6).

La implementació de protocols i pràctiques respectuoses en l'àmbit personal és fonamental per a la creació d'un entorn inclusiu i segur per a les persones amb dissidències de gènere (E2, E3, E4, E6).

Els grups de suport, com els grups de recursos dels empleats, poden ser una eina efectiva per a crear un entorn de treball més inclusiu i donar suport a les persones trans* i de gènere divers. Aquests grups poden advocar per millores en l'entorn laboral i facilitar la comunicació amb la direcció de l'empresa per a implementar canvis positius (E7).

Les barreres burocràtiques s'accentuen amb els requisits legals per al canvi de documentació, que sovint són complicats i inconsistents entre institucions i empreses. Aquestes traves poden derivar en situacions en què el *deadname*, el nom legal anterior, continua apareixent en registres oficials, sistemes informàtics i comunicacions internes, malgrat els canvis realitzats per les persones trans* (E2, E3, E4). Aquesta incongruència entre la identitat de gènere autopercebuda i la documentació legal pot conduir a experiències de discriminació i exclusió en l'entorn laboral.

Això evidencia la necessitat de polítiques de reclutament més inclusives i sensibles a la diversitat de gènere, així com de capacitació per a professionals de recursos humans sobre la diversitat de gènere i les seves implicacions en l'entorn laboral (E2, E3).

Altres barreres, com les relacionades amb els uniformes de treball i les instal·lacions, també contribueixen a la discriminació de les persones trans*. La manca d'opcions de talles i uniformes adaptats a les diverses identitats de gènere pot limitar la comoditat i la inclusió de les persones trans* en l'entorn laboral. Així mateix, les dificultats per aconseguir espais de canvi de roba inclusivament reflecteixen la necessitat d'implementar polítiques i pràctiques que reconeguin i responguin a les necessitats específiques de les persones trans* en el lloc de treball (E3, E7).

Els **principis** de no discriminació (E2, E3, E6), inclusió (E7) i interseccionalitat (E3, E4) són fonamentals per a la promoció de la diversitat i la igualtat en l'entorn laboral. Això requereix un compromís sincer i una acció coordinada per part de la direcció i els alts directius de les empreses.

L'establiment de protocols clars i eficaços, així com la implementació de programes de formació i sensibilització per als empleats, pot contribuir a la prevenció de la discriminació i les agressions, alhora que fomenta una cultura organitzativa més inclusiva i respectuosa (E2, E3, E4, E5, E6).

Segons Porter i Kramer (2011), la creació d'un entorn laboral més respectuós i inclusiu no només beneficia el benestar individual de les persones trans*, sinó que també millora el rendiment global de l'empresa, com s'ha suggerit en treballs anteriors sobre responsabilitat social corporativa.

Quant a **sostenibilitat**, els relats també subratllen la diferència entre les empreses multinacionals i les petites empreses queer en la seva capacitat per implementar programes de formació efectius. Mentre que les empreses més petites poden ser més flexibles i receptives a les iniciatives de sensibilització, les multinacionals sovint es veuen limitades per polítiques corporatives i una cultura organitzativa més rígida (E2, E3, E7).

Les empreses que prioritzen el benestar i la inclusió dels seus empleats, incloent-hi les persones trans* i altres col·lectius marginats, poden beneficiar-se en diverses formes. A part de millorar la satisfacció laboral i la productivitat dels treballadors, aquest enfocament pot afavorir la diversitat de perspectives i experiències, impulsant la innovació i el rendiment empresarial. A més, una cultura organitzativa inclusiva pot contribuir a millorar la imatge de marca i la reputació de l'empresa, així com atraure i retenir talent diversificat (E2, E4).

Necessitats i dificultats que experimenta el col·lectiu trans* a l'hora de buscar feina i treballar	
Revisió bibliogràfica	Anàlisi qualitativa de les entrevistes
Situació Actual Augment de sensibilització, però persistència de discriminació. Dificultats d'inserció laboral per a persones trans* (Insights, 2017). Desigualtat en l'enfocament sobre identitat de gènere i orientació sexual (CIS, 2016). Necessitat d'augmentar consciència i millorar l'ambient laboral (Solà Garcia, 2020). Factors que Influeixen (Insights, 2017) Cultura empresarial i confiança de persones LGBTIQ+.	Formacions Sensibilització i programes educatius. Adaptació a diversitat de gènere. Participació activa i suport. Clarificació de termes i conceptes. Organització Diagnosi i revisió de plans. Protocol de no discriminació. Creació de protocols respectuosos. Grups de Suport

Sectors més moderns percebuts com més inclusius. Condicions laborals i estratègia d'autorevelació. Variació segons edat, formació i experiències prèvies. Dades i Estadístiques Persones trans* percebudes com més vulnerables al mercat laboral (Comissió Europea, 2015). Prevalença de discriminació indirecta en entorns laborals LGBTQ+ (Muñoz, 2019). Ocultament de la identitat LGBTQ+ genera estrès i ansietat (Insights, 2017). Implicacions i Recomanacions (Porter i Kramer, 2011) Millora de polítiques d'inclusió i sensibilització. Considerar diversitat sexual i de gènere com a part integral de l'estratègia empresarial. Creació d'un entorn laboral respectuós i inclusiu millora el rendiment global.	Impacte negatiu de la transvisibilitat. Polítiques de reclutament inclusives. Promoció de diversitat i inclusió. Principis No discriminació i interseccionalitat. Compromís de la direcció. Sostenibilitat Millora de la satisfacció i rendiment. Atracció i retenció de talent divers.
--	--

Fig. 15. Taula: Necessitats i dificultats que experimenta el col·lectiu trans* a l'hora de buscar feina i treballar d'elaboració pròpia.

3.3.2. Estratègies favorables en la literatura científica i en la pràctica social a través de l'anàlisi d'un cas de bones pràctiques

A través de la revisió bibliogràfica i les entrevistes dutes a terme, s'ha fet una anàlisi per identificar les estratègies favorables d'inclusió laboral del col·lectiu trans*, tant en la literatura científica com en la pràctica social. En aquest context, s'ha destacat el cas exemplar de la multinacional IKEA, considerada com un referent en matèria d'inclusió i diversitat laboral.

La presentació dels resultats es durà a terme mitjançant una estructuració en dos punts fonamentals. En primer lloc, s'exposaran els criteris teòrics i prosocials d'inclusió laboral del col·lectiu trans*, dels quals deriva del fonament bibliogràfic del projecte. Aquesta secció proporcionarà una visió detallada dels criteris d'inclusió laboral proposats. En segon lloc, es presentaran els resultats obtinguts a partir de les entrevistes i l'anàlisi qualitativa d'aquestes. Finalment, s'ofereix una visió integral sobre les estratègies adoptades per IKEA i les necessitats identificades en la literatura científica i en la resta d'entrevistes. S'examina de manera crítica el cas de l'empresa amb l'objectiu d'extraure conclusions rellevants per a la millora de les pràctiques d'inclusió laboral del col·lectiu trans*, i sotmetre a avaluació la sostenibilitat i viabilitat de la proposta dels criteris definitius que defineixen les estratègies favorables d'inclusió laboral del col·lectiu trans* al context català.

Resultats de la revisió bibliogràfica

Els criteris teòrics i prosocials d'inclusió laboral del col·lectiu trans* emergeixen com a resultat d'un procés de recerca bibliogràfica en el camp de la inclusió laboral del col·lectiu trans*. S'ha desenvolupat una anàlisi de diverses fonts bibliogràfiques i documentals per obtenir una perspectiva completa i actualitzada sobre les pràctiques de diversitat i inclusió laboral, especialment dirigides al col·lectiu LGTBIQ+. D'aquesta revisió, s'han extret els punts rellevants de cada font, que han estat integrats de manera sistemàtica en el desenvolupament dels criteris teòrics i prosocials d'inclusió laboral del col·lectiu trans*.

Dels treballs acadèmics, com el de Bedoya (2015), s'han identificat principis fonamentals sobre lideratge prosocial que s'han incorporat a l'eina com a fonament teòric. Les dades internes proporcionades per IKEA han subratllat la importància de la formació en biaixos inconscients per evitar la discriminació durant els processos de selecció de personal. La investigació de Morales

Ortega (2022) ha posat de manifest la necessitat de prendre mesures empresarials per garantir la diversitat sense recórrer a la discriminació positiva.

La Guia ADIM (Muñoz et al., 2019) ha estat particularment útil en la definició d'estratègies organitzatives i de formació, destacant la importància del diagnòstic, polítiques específiques de diversitat, xarxes LGBTIQ+ i formació en diversitat. A més, els materials proporcionats per la Secretaria de Polítiques Socials i Igualtat de la Federació de Serveis a la Ciutadania de CCOO (2017) han posat èmfasi en l'eliminació de barreres legals per a la inclusió laboral.

Finalment, el treball de Wentling i Palma-Rivas (1999) ha subministrat un marc valuós per al desenvolupament de valors, pràctiques organitzatives i programes de formació, especialment en el context de la diversitat i inclusió. La integració d'aquests resultats ha estat essencial per a la construcció d'una eina TRAIL robusta i basada en l'evidència, destinat a promoure l'equitat i la inclusió en l'entorn laboral per al col·lectiu trans*.

A través d'aquesta revisió, s'ha examinat la literatura existent per identificar les pràctiques, polítiques i estratègies més rellevants i eficaces en la promoció de la inclusió laboral de les persones trans*. Basant-se en aquesta revisió, s'han delimitat i elaborat els criteris principals que han donat forma als criteris teòrics i prosocials d'inclusió laboral del col·lectiu trans*. Aquest procés ha implicat una anàlisi crítica i reflexiva dels continguts trobats, prioritzant aquells elements que han demostrat ser més pertinents i efectius en la millora de les oportunitats laborals per al col·lectiu trans*. Així doncs, els criteris teòrics i prosocials d'inclusió laboral del col·lectiu trans* emergeixen com una síntesi sistematitzada dels coneixements i les pràctiques més actualitzades en matèria d'inclusió laboral, proporcionant una base teòrica i pràctica per a la seva implementació en l'entorn empresarial. Aquests s'han agrupat en tres categories: Principis, Organització i Formació per repetició de temes.

A continuació, es presenten els criteris teòrics i prosocials d'inclusió laboral del col·lectiu trans* basats en les infografies Fig. 1, 2, 4 i 5, que es fonamenten en la recerca bibliogràfica.

Criteris teòrics i prosocials d'inclusió laboral del col·lectiu trans*	
Principis	• Comunicació prosocial: Millorar l'estil comunicatiu amb factors com disponibilitat, escolta, empatia i control metacognitiu. Acceptació humil dels sentiments negatius per promoure una comunicació sana (Bedoya i Roche, 2015). • Compromís: Sistematitzar relacions positives amb compromís explícit, considerant les diferències individuals. Promoure avantatges de les accions prosocials per proposar-les als altres (Bedoya i Roche, 2015). • Coherència: Sincronia entre intenció i aplicació d'horitzontalitat, circularitat, empatia i reciprocitat (Bedoya i Roche, 2015). • Consciència: Evitar el protagonisme i promoure la cohesió, benestar i la unitat en els grups. Que els programes satisfacin les necessitats específiques de l'organització (Wentling). • Responsabilitat: No actuar sense mesurar les conseqüències que hi tindrà a l'organització, a les persones i en el context. Compartir voluntàriament la responsabilitat de les accions dels seus col·laboradors (Cirera, 2010, Wentling i Palma-Rivas, 1999) • Confiança (Wentling i Palma-Rivas, 1999). • Confidencialitat per minimitzar els riscos per a l'organització i els seus participants, i crear un entorn d'aprenentatge eficaç (Wentling i Palma-Rivas, 1999).
Organització	• Diagnòstic de la situació amb la diversitat sexual i d'identitat de gènere a l'empresa, per tal de poder establir objectius, detectar oportunitats de millora, conèixer bones pràctiques d'altres organitzacions que es puguin implementar o adaptar a la cultura pròpia de l'empresa. Revisió interna de les polítiques, accions i recursos que es dediquen al col·lectiu trans*, respectant la intimitat i confidencialitat (Muñoz, 2019). • Revisió i avaluació: Les polítiques de diversitat i inclusió requereixen la fixació d'un objectiu consensuat, una planificació exhaustiva i un control constant de l'exercici. Les decisions s'han de prendre fonamentadament, i comunicar-les i acompanyar-les bé (Muñoz, 2019, Wentling i Palma-Rivas, 1999). • Polítiques específiques de diversitat i inclusió trans* que parteixin d'estratègies àmplies i no limitades a accions tàctiques i puntuals. Ser coherent amb les polítiques establertes al llarg de tota la cadena de valor: des de la gestió de proveïdors i de talent, fins a dirigir-nos als nostres clients, consumidors i usuaris (Muñoz, 2019). I estratègies d'aplicació i suport per millorar el rendiment laboral, les relacions amb els clients, la productivitat, la comunicació interpersonal, etc. (Wentling i Palma-Rivas, 1999). • En el procés de selecció es poden donar biaixos inconscients triant fonts de reclutament, redactant vacants o noms de llocs, filtrant candidatures a través de CV, realitzant entrevistes, prenent decisions sobre les candidatures finalistes en una vacant (IKEA, 2022). És necessari que hi hagi diversitat en els equips, que les

	entrevistes siguin estructurades, prendre mesures discriminació positiva (Ortega, 2022) i garantir que presentar-se amb un nom i/o expressió de gènere que difereixi del que reflecteix la documentació legal no suposi una barrera (CCOO, 2017). • Xarxes LGBTQ+ i persones aliades: grups on participin no només el mateix col·lectiu sinó qualsevol treballador/a implicada en el principi d'igualtat i no discriminació (Muñoz, 2019). • Referents trans*: facilitar i visibilitzar persones trans* en diferents nivells de responsabilitat de l'empresa, per tal d'enviar el missatge que no hi ha llocs de treball vetats (Muñoz, 2019). • Comunicació organitzativa: col·locar i visibilitzar símbols com la bandera de l'orgull a les instal·lacions, celebrar dies significatius pel col·lectiu LGBTQ+, participar en esdeveniments culturals, socials i del moviment LGBTQ+. Els missatges han de ser coherents amb les polítiques de diversitat i adequar-se als canals interns i externs, i convé revisar i utilitzar llenguatge inclusiu. Aquestes eines mai poden ser el suport exclusiu sobre la qual es basin les polítiques d'inclusió de l'empresa (Muñoz, 2019). • Compromís i suport de l'alta direcció: Establir vincles entre objectius de diversitat i avaluacions de rendiment. Inclusió en les decisions de promoció, la remuneració directius i la declaració missió organitzativa. Premiar comportament empleats com a reforçament de la diversitat i la inclusió (Wentling i Palma-Rivas, 1999). • Crear programes inclusius i combinar amb altres iniciatives diversitat (Wentling i Palma-Rivas, 1999). • Col·laboració amb entitats LGBTQ+ (Federació Estatal LGTBI+, 2020). • Estratègies formatives (Wentling i Palma-Rivas, 1999).
Formació	Com a part de l'estratègia organitzativa. Amb assistència obligatòria i formadors qualificats per a tot el personal (especialment l'alta direcció donat que tenen més capacitats d'estimular les bones pràctiques) (Wentling i Palma-Rivas, 1999). • Sensibilització en diversitat sexual i identitat de gènere, i per què és important (Wentling i Palma-Rivas, 1999). • Diversitat de la diversitat LGBTQ+: comprendre que cada persona té múltiples característiques individuals que interseccionen conjuntament en ella. Les persones trans* tenen moltes formes de ser, viure, sentir i treballar (Muñoz, 2019). • Biaixos inconscients: poden impactar en les nostres decisions, i cal aprendre a identificar-los per tal de poder gestionar-los (IKEA, 2022). • Condescendència de la tolerància: tot i que la tolerància és un apropament més positiu que els estadis anteriors, en els quals les identitats trans* es col·locaven en un àmbit de delinqüència o malaltia, porta implícita certs matisos de

	condescendència, com si la identitat cis suposés una circumstància que gaudís d'una major legitimitat. No es busca que els models de vida trans* s'ajustin als que predominen en el col·lectiu cis, sinó l'acceptació de la diferència com a quotidianitat i habitual (Muñoz, 2019). • Diversitat crítica: la diversitat s'ha d'implementar de forma conscient amb els biaixos inconscients i altres barreres, tenint en compte que no totes les minories tenen les mateixes dificultats, evitant tractar totes les minories per igual (diversitat cega) o donar la diversitat per implementada quan hi ha una persona trans* a un càrrec directiu (diversitat floc de neu) (Muñoz, 2019).
--	--

Fig. 16. Taula: Criteris teòrics i prosocials d'inclusió laboral del col·lectiu trans* d'elaboració pròpia.

Resultats de l'anàlisi qualitativa

A continuació, es presenta una taula que recull les categories i subcategories emergides de l'anàlisi qualitativa sobre els criteris d'inclusió laboral del col·lectiu trans*. Aquesta anàlisi s'ha basat tant en la revisió bibliogràfica com en les entrevistes realitzades, incloent-hi una aportació específica de l'anàlisi d'IKEA. Els criteris que provenen de la revisió bibliogràfica o de les entrevistes estan indicats amb una marca de verificació (✓), mentre que aquells que també s'han revisat a través de l'anàlisi d'IKEA s'indiquen amb una marca addicional. L'ús de l'anàlisi d'IKEA com a indicador de sostenibilitat ofereix una perspectiva pràctica sobre la viabilitat i la funcionalitat dels criteris d'inclusió laboral proposats. Això permet avaluar la seva aplicabilitat i eficàcia en un context real, contribuint a garantir la seva idoneïtat per a la promoció de la inclusió laboral del col·lectiu trans*.

En l'estudi d'IKEA, s'ha optat per no incloure els valors fonamentals de la multinacional en l'avaluació de la inclusió laboral del col·lectiu trans*, ja que aquests valors no estaven directament relacionats amb les mesures específiques d'inclusió laboral per a aquest col·lectiu. Tot i que els valors fonamentals d'IKEA poden ser rellevants per a la seva cultura corporativa i les seves pràctiques de gestió de personal en general, no proporcionen una orientació específica sobre com abordar les necessitats i els desafiaments específics del col·lectiu trans* en l'àmbit laboral. Això permetia una anàlisi més precisa i detallada de les estratègies i polítiques específiques necessàries per millorar la inclusió laboral del col·lectiu trans*.

Categoria		Criteri	Criteris teòrics	Anàlisi qualitativa de les entrevistes	IKEA
PRINCIPIS		Comunicació prosocial	✓		
		Compromís	✓		
		Coherència	✓		
		Consciència	✓		
		Responsabilitat	✓		
		Prosocialitat		✓	
		Confiança	✓		
		Confidencialitat	✓		
		No discriminació		✓	
		Interseccionalitat		✓	
ORGANITZACIÓ		Diagnòstic	✓	✓	✓
		Revisió i avaluació	✓	✓	✓
		Polítiques específiques de diversitat i inclusió trans* i estratègies d'aplicació i suport	✓	✓	✓
		Biaixos inconscients al procés de selecció	✓	✓	✓
		Barreres burocràtiques	✓	✓	✓
		Discriminació positiva	✓	✓	✓
		Xarxes LGBTQ+ i persones aliades	✓	✓	
		Referents trans*	✓		✓
		Comunicació organitzativa	✓	✓	✓
		Compromís i suport de l'alta direcció	✓	✓	✓
		Crear programes inclusius i combinar amb altres iniciatives diversitat	✓	✓	✓
		Estratègies formatives	✓	✓	✓
		Adaptar uniformes de treball i les instal·lacions		✓	✓
		Col·laboració amb entitats LGBTQ+	✓		✓
FORMACIÓ	Format	Com a part de l'estratègia organitzativa	✓	✓	✓
		Continuades i periòdiques		✓	✓
		Lúdica i participativa		✓	✓
		Comprensió pràctica i l'adaptació del comportament personal		✓	✓
		Aprenentatge experiencial i sensibilització emocional		✓	✓
		Assistència obligatòria	✓	✓	✓
		Formadors qualificats	✓	✓	✓
	Contingut	Sensibilització en diversitat sexual i identitat de gènere, i per què és important	✓	✓	✓

	Continguts adaptats a cada grup demogràfic		✓	
	Diversitat de la diversitat LGBTIQ+	✓		
	Vocabulari i conceptes de manera adequada		✓	✓
	Biaixos inconscients	✓	✓	✓
	Diversitat crítica	✓		✓
	Condescendència de la tolerància	✓		
	Responsabilització sobre com s'exerceix la violència		✓	✓
	Responsabilitat del sistema en la marginalització		✓	

Fig. 17. Taula: Comparació de les estratègies favorables d'inclusió laboral del col·lectiu trans* en la literatura científica i en la pràctica social a través de l'anàlisi d'un cas de bones pràctiques d'elaboració pròpia.

Per a examinar els resultats representats gràficament en la taula prèvia i arribar a conclusions sobre quins criteris han de ser mantinguts o eliminats, podem tenir en compte els punts següents.

Els criteris amb coincidència entre els criteris teòrics i els resultats de l'anàlisi qualitativa de les entrevistes són fonamentals per a la inclusió laboral del col·lectiu trans*. Aquesta coincidència reflecteix una concordança entre el marc teòric i la realitat empírica, reforçant la seva importància en la pràctica. Aquests criteris són:

- Diagnòstic
- Revisió i avaluació
- Polítiques específiques de diversitat i inclusió trans* i estratègies d'aplicació i suport
- Biaixos inconscients al procés de selecció
- Barreres burocràtiques
- Discriminació positiva
- Xarxes LGBTIQ+ i persones aliades
- Comunicació organitzativa
- Compromís i suport de l'alta direcció
- Crear programes inclusius i combinar amb altres iniciatives diversitat
- Estratègies formatives
- Formació com a part de l'estratègia organitzativa
- Assistència obligatòria
- Formadors qualificats
- Sensibilització en diversitat sexual i identitat de gènere, i per què és important

Aquesta congruència suggereix que aquests criteris són essencials per abordar les necessitats i dificultats que experimenta el col·lectiu trans* en l'àmbit laboral i promoure la seva inclusió efectiva.

Els criteris teòrics sense coincidència amb els resultats de l'anàlisi qualitativa de les entrevistes suggereixen una manca d'aplicabilitat o rellevància en el context pràctic de la inclusió laboral del col·lectiu trans*. Cal tenir en compte quins d'aquests es troben entre les pràctiques d'IKEA. És important revisar aquests criteris per comprendre per què no apareixen en l'estudi empíric i si podrien ser menys rellevants o no adequats a les necessitats reals d'aquest col·lectiu. Els criteris teòrics sense coincidència són:

- Comunicació prosocial
- Compromís
- Coherència
- Consciència
- Responsabilitat
- Confiança
- Confidencialitat
- Referents trans*
- Col·laboració amb entitats LGBTIQ+
- Diversitat de la diversitat LGBTIQ+
- Diversitat crítica
- Condescendència de la tolerància

Aquesta discrepància suggereix la necessitat de reflexionar sobre la pertinència d'aquests criteris en el marc de la inclusió laboral del col·lectiu trans* i pot ser útil explorar si hi ha altres factors que podrien ser més rellevants o efectius en aquest context específic.

En el cas de comunicació prosocial, compromís, coherència, consciència i responsabilitat, són cinc principis que formen part del concepte de Prosocialitat, criteri que *sí* que s'ha inferit de les entrevistes. Per tant, aquests podrien ser rellevants malgrat no coincidir de forma concreta.

Els criteris emergents de l'anàlisi qualitativa de les entrevistes són d'importància per a la comprensió de la inclusió laboral del col·lectiu trans*. Aquests criteris, que han sorgit exclusivament de l'anàlisi qualitativa de les entrevistes, representen aspectes específics i particulars que poden no haver estat considerats prèviament en la literatura teòrica. Els criteris emergents són els següents:

- Prosocialitat
- No discriminació
- Interseccionalitat
- Adaptar uniformes de treball i les instal·lacions
- Formació continuada i periòdica
- Formació lúdica i participativa
- Comprensió pràctica i adaptació del comportament personal
- Aprenentatge experiencial i sensibilització emocional

- Continguts adaptats a cada grup demogràfic
- Ús d'un vocabulari i conceptes adequats
- Responsabilitat sobre com s'exerceix la violència
- Responsabilitat del sistema en la marginalització

Els criteris que mostren coincidència amb les estratègies actuals d'IKEA són essencials en la valoració de la seva implementació en l'àmbit laboral. Aquesta coincidència amb les estratègies de la companyia pot indicar una major coherència i consistència amb la cultura organitzativa, fet que els converteix en candidats prioritaris per a la integració efectiva en la pràctica empresarial i entre els membres de l'organització.

Els criteris que mostren aquesta coincidència amb les estratègies d'IKEA inclouen els aspectes següents:

- Diagnòstic
- Revisió i avaluació
- Polítiques específiques de diversitat i inclusió trans* i estratègies d'aplicació i suport
- Biaixos inconscients al procés de selecció
- Barreres burocràtiques
- Discriminació positiva
- Referents trans*
- Comunicació organitzativa
- Compromís i suport de l'alta direcció
- Crear programes inclusius i combinar amb altres iniciatives diversitat
- Estratègies formatives
- Adaptar uniformes de treball i les instal·lacions
- Col·laboració amb entitats LGBTIQ+
- Formació com a part de l'estratègia organitzativa
- Continuades i periòdiques
- Lúdica i participativa
- Comprensió pràctica i l'adaptació del comportament personal
- Aprenentatge experiencial i sensibilització emocional
- Assistència obligatòria
- Formadors qualificats
- Sensibilització en diversitat sexual i identitat de gènere, i per què és important
- Biaixos inconscients
- Vocabulari i conceptes de manera adequada
- Diversitat crítica
- Responsabilitat sobre com s'exerceix la violència

La consideració d'aquests criteris en el marc de la seva afinitat amb els valors d'IKEA pot facilitar la seva integració efectiva dins de la cultura i les pràctiques organitzatives de l'empresa, promovent així una major acceptació i adopció per part dels membres de la companyia.

Els criteris que presenten un desajust amb les pràctiques d'IKEA han de ser objecte d'una anàlisi crítica per determinar la seva pertinència en el context de la inclusió laboral del col·lectiu trans*. En aquests casos, és important avaluar si aquests criteris encara són rellevants i aplicables dins del marc de la cultura organitzacional de l'empresa. Pot ser necessari adaptar o reinterpretar aquests criteris per garantir que s'alineen millor amb les pràctiques de la companyia.

Alguns d'aquests criteris que mostren un desajust amb les estratègies d'IKEA

- Xarxes LGBTIQ+ i persones aliades
- Continguts adaptats a cada grup demogràfic
- Diversitat de la diversitat LGBTIQ+
- Condescendència de la tolerància
- Responsabilitat del sistema en la marginalització

En aquests casos, és essencial realitzar una revisió per determinar si aquests criteris poden ser modificats o reinterpretats de manera que s'adeqüin millor a la cultura i les pràctiques d'IKEA, assegurant al mateix temps que es mantingui la seva eficàcia en la promoció de la inclusió laboral del col·lectiu trans*.

Tenint en compte tots els aspectes abordats anteriorment, s'han realitzat les següents modificacions al mapa de criteris.

Els criteris que coincideixen tant en el marc teòric com en les entrevistes, i que també estan alineats amb les pràctiques d'IKEA, són considerats rellevants i sostenibles per a la inclusió laboral del col·lectiu trans*. Aquests criteris són: diagnòstic, revisió i avaluació, polítiques específiques de diversitat i inclusió trans*, biaixos inconscients al procés de selecció, barreres burocràtiques, discriminació positiva, comunicació organitzativa, compromís i suport de l'alta direcció, creació de programes inclusius, estratègies formatives, formació com a part de l'estratègia organitzativa, assistència obligatòria, formadors qualificats, sensibilització en diversitat sexual i identitat de gènere, formació en biaixos inconscients.

En un altre àmbit, els principis de comunicació prosocial, compromís, coherència, consciència i responsabilitat es converteixen en Prosocialitat per a garantir una millor concordança entre la literatura i l'anàlisi qualitativa de les entrevistes, així com per reforçar l'ús de l'eina TRAIL.

Els criteris que mostren un desajust amb les pràctiques d'IKEA es valoren per a la seva possible reformulació o eliminació. El criteri de xarxes LGBTIQ+ i persones aliades es manté al mapa de criteris, mentre que els criteris de continguts adaptats a cada grup demogràfic, diversitat de la diversitat LGBTIQ+, condescendència de la tolerància i responsabilitat del sistema en la marginalització són considerats menys rellevants i, per tant, s'eliminen.

Els criteris teòrics que no coincideixen amb els resultats de l'anàlisi qualitativa de les entrevistes indiquen una manca d'aplicabilitat o rellevància pràctica en la inclusió laboral del col·lectiu trans*. D'aquests, els que no s'han considerat rellevants són els que no comparteix IKEA, en són la confiança, la confidencialitat i la diversitat de la diversitat LGBTIQ+. Per tant, no es mantenen a TRAIL.

Els criteris emergents de l'anàlisi qualitativa de les entrevistes són d'importància per a la comprensió de la inclusió laboral del col·lectiu trans*. Els criteris compartits per IKEA i, per tant, assegurin la seva viabilitat són: adaptar uniformes de treball i instal·lacions, formació continuada i periòdica, formació lúdica i participativa, comprensió pràctica i adaptació del comportament personal, aprenentatge experiencial i sensibilització emocional, ús d'un vocabulari i conceptes adequats, i responsabilització sobre com s'exerceix la violència.

Finalment, els criteris teòrics que comparteix IKEA i s'han considerat rellevants en l'anàlisi qualitativa de les entrevistes, com per exemple referents trans*, col·laboració amb entitats LGBTIQ+ i formació en diversitat crítica, romanen a TRAIL.

Així, els fonaments definitius que passaran a formar part de l'eina TRAIL són els que pertanyen a la següent taula.

Categoria		Fonament
PRINCIPIIS		Prosocialitat
		No discriminació
		Interseccionalitat
ORGANITZACIÓ		Diagnòstic
		Revisió i avaluació
		Polítiques específiques de diversitat i inclusió trans* i estratègies d'aplicació i suport
		Biaixos inconscients al procés de selecció
		Barreres burocràtiques
		Discriminació positiva
		Xarxes LGBTIQ+ i persones aliades
		Referents trans*
		Comunicació organitzativa
		Compromís i suport de l'alta direcció
		Crear programes inclusius i combinar amb altres iniciatives diversitat
		Estratègies formatives
		Adaptar uniformes de treball i les instal·lacions
		Col·laboració amb entitats LGBTIQ+
FORMACIÓ	Format	Com a part de l'estratègia organitzativa
		Continuades i periòdiques
		Lúdica i participativa
		Comprensió pràctica i l'adaptació del comportament personal
		Aprenentatge experiencial i sensibilització emocional
		Assistència obligatòria
		Formadors qualificats
	Contingut	Sensibilització en diversitat sexual i identitat de gènere, i per què és important
		Vocabulari i conceptes de manera adequada
		Biaixos inconscients
		Diversitat crítica
		Responsabilització sobre com s'exerceix la violència

Fig. 18. Taula: Fonaments per a millorar la inclusió laboral de les persones trans* en empreses d'arreu de Catalunya versió esquematitzada d'elaboració pròpia.

3.3.3. Mapa de criteris (TRAIL)

Després del procés d'anàlisi qualitativa de les entrevistes, s'ha iniciat la fase d'implementació de TRAIL, el mapa de criteris destinat a millorar la inclusió laboral de les persones trans* en empreses a tot el territori català. Aquesta etapa ha implicat una síntesi que integra els criteris inicials amb les aportacions derivades de les entrevistes i l'anàlisi qualitativa.

Aquesta síntesi inclou una integració dels avenços, les crítiques i les aportacions obtingudes a través del procés de recollida de dades, prenent de base les estratègies identificades com a favorables i les necessitats d'inclusió laboral del col·lectiu trans* definides a l'apartat anterior, abastades tant per la literatura científica com per les pràctiques socials.

A continuació es mostren els fonaments per a millorar la inclusió laboral de les persones trans*, a l'Annex 1 es pot trobar l'eina on apareixen els criteris per a millorar la inclusió laboral de les persones trans* en empreses d'arreu de Catalunya.

Fonaments per a millorar la inclusió laboral de les persones trans*	
Principis	• Prosocialitat: Actuar per tal de beneficiar altres persones o grups sense buscar recompensa material, contribuint a relacions interpersonals positives. És important preservar la identitat, autonomia, creativitat i iniciativa dels individus involucrats (Roche, 1995). • No discriminació: Cal promoure la igualtat de tracte i d'oportunitats per a totes les persones, sense importar les seves característiques personals o identitats (E2, E3, E6). Aquest principi implica que cap individu o grup ha de ser objecte de tracte desfavorable, exclusió o menyspreu a causa de característiques com el seu gènere, raça sociològica, religió, orientació sexual, discapacitat, edat o altres característiques protegides per la llei (Bayefsky, 1990). • Interseccionalitat: Aquest enfocament reconeix que les persones trans* no només enfronten la discriminació de gènere associada amb la seva identitat, sinó que també poden experimentar altres formes d'opressió i discriminació basades en altres aspectes de la seva identitat, com ara la raça sociològica, la classe social o la discapacitat.

	Cal reconèixer la intersecció de diverses formes de discriminació i desigualtat per combatre la discriminació i promoure la justícia social (Crenshaw, 1989) (E3, E4). Comprendre que cada persona té múltiples característiques individuals que interseccionen conjuntament en ella (Muñoz, 2019).
Organització	• Diagnòstic de la situació amb la diversitat sexual i d'identitat de gènere a l'empresa, per tal de poder establir objectius, detectar oportunitats de millora, conèixer bones pràctiques d'altres organitzacions que es puguin implementar o adaptar a la cultura pròpia de l'empresa (E2, E3, E7). Revisió interna de les polítiques, accions i recursos que es dediquen al col·lectiu trans*, respectant la intimitat i confidencialitat (Muñoz, 2019). • Revisió i avaluació: Les polítiques de diversitat i inclusió requereixen la fixació d'un objectiu consensuat, una planificació exhaustiva i un control constant de l'exercici. Les decisions s'han de prendre fonamentadament, i comunicar-les i acompanyar-les bé (Muñoz, 2019, Wentling i Palma-Rivas, 1999). • Polítiques específiques de diversitat i inclusió trans* que parteixin d'estratègies àmplies i no limitades a accions tàctiques i puntuals. Ser coherent amb les polítiques establertes al llarg de tota la cadena de valor: des de la gestió de proveïdors i de talent, fins a dirigir-nos als nostres clients, consumidors i usuaris (Muñoz, 2019). I estratègies d'aplicació i suport per millorar el rendiment laboral, les relacions amb els clients, la productivitat, la comunicació interpersonal, etc. (Wentling i Palma-Rivas, 1999). És imprescindible un enfocament no binari. Protocol de no discriminació i un sistema de seguiment per a detectar senyals febles de discriminació en l'entorn laboral. Aquest protocol ha de ser implementat i promogut pel departament de recursos humans, que hauria de rebre una formació adequada sobre les qüestions de gènere i trans* (E2, E3, E4, E6).

- **Biaixos inconscients al procés de selecció:** En el procés de selecció es poden donar biaixos inconscients triant fonts de reclutament, redactant vacants o noms de llocs, filtrant candidatures a través de CV, realitzant entrevistes, prenent decisions sobre les candidatures finalistes en una vacant (IKEA, 2022). És important que la transvisibilitat no condueixi a situacions de discriminació (E2, E3, E6).
- **Barreres burocràtiques:** Cal garantir que presentar-se amb un nom i/o expressió de gènere que difereixi del que reflecteix la documentació legal no suposi una barrera (CCOO, 2017) (E2, E3, E4).
- **Discriminació positiva:** És necessari que hi hagi diversitat en els equips, prendre mesures discriminació positiva (Ortega, 2022). Fixació de quotes i implementació de mesures específiques per a la contractació i promoció de les persones trans* (E2, E3).
- **Xarxes LGBTQ+ i persones aliades:** grups on participin no només el mateix col·lectiu sinó qualsevol treballador/a implicada en el principi d'igualtat i no discriminació (Muñoz, 2019). Aquests grups poden advocar per millores en l'entorn laboral i facilitar la comunicació amb la direcció de l'empresa per a implementar canvis positius (E7).
- **Referents trans*:** facilitar i visibilitzar persones trans* en diferents nivells de responsabilitat de l'empresa, per tal d'enviar el missatge que no hi ha llocs de treball vetats (Muñoz, 2019).
- **Comunicació organitzativa:** col·locar i visibilitzar símbols com la bandera de l'orgull a les instal·lacions, celebrar dies significatius pel col·lectiu LGBTQ+, participar en esdeveniments culturals, socials i del moviment LGBTQ+. Els missatges han de ser coherents amb les polítiques de diversitat i adequar-se als canals interns i externs, i convé revisar i utilitzar llenguatge inclusiu. Aquestes eines mai poden ser el suport exclusiu sobre la qual es basin les polítiques d'inclusió de l'empresa (Muñoz, 2019). Adoptar una postura proactiva en la defensa dels drets de les persones trans* i altres col·lectius marginats pot contribuir a la creació d'un entorn laboral més acollidor i respectuós (E4, E7).

	• Compromís i suport de l'alta direcció: Establir vincles entre objectius de diversitat i avaluacions de rendiment. Inclusió en les decisions de promoció, la remuneració directius i la declaració missió organitzativa. Premiar comportament empleats com a reforçament de la diversitat i la inclusió (Wentling i Palma-Rivas, 1999) (E2, E3, E4, E6). • Crear programes inclusius i combinar amb altres iniciatives diversitat (Wentling i Palma-Rivas, 1999) • Adaptar uniformes de treball i les instal·lacions: Garantir diversitat d'opcions de tallatge en els uniformes de treball i espais de canvi de roba inclusius (E3, E7). • Col·laboració amb entitats LGBTIQ+: Facilita l'orientació i assessorament a l'hora de gestionar la diversitat afectiu-sexual, familiar i de gènere, a més de poder crear una aliança econòmica (Federació Estatal LGTBI+, 2020). • Estratègies formatives (Wentling i Palma-Rivas, 1999)
Formació	• Com a part de l'estratègia organitzativa: Integració de la formació com a component essencial de l'estratègia global de l'empresa per al desenvolupament del personal i la millora de la cultura organitzativa (E2, E3, E4, E5, E6). • Continuades i periòdiques: Això assegura una continuïtat en el procés d'aprenentatge i una integració efectiva dels continguts (E2, E3, E4, E6). • Lúdica i participativa: importància de la comprensió pràctica i l'adaptació del comportament personal (E5, E6). • Comprensió pràctica i l'adaptació del comportament personal (E5, E6) • Aprenentatge experiencial i sensibilització emocional: Desenvolupament de programes de formació que fomentin l'aprenentatge a través de l'experiència directa i promoguin la consciència emocional dels participants (E5, E6).

	• Assistència obligatòria per a tot el personal (especialment l'alta direcció donat que tenen més capacitats d'estimular les bones pràctiques) (Wentling i Palma-Rivas, 1999) (E2, E3, E4, E5, E6). • Formadors qualificats (Wentling i Palma-Rivas, 1999). Representació diversa, incloent-hi persones trans* i/o especialistes en gènere o psicòlogues. Professionals amb perspectiva de gènere, un enfocament respectuós i inclusiu que prioritzi les experiències personals i les narratives individuals. Evitar la sobreexposició i la sobrecàrrega emocional i laboral de les persones formadores trans* (E2, E3, E5, E6). • Sensibilització en diversitat sexual i identitat de gènere, i per què és important (Wentling i Palma-Rivas, 1999) (E2, E3, E4, E5, E6) • Vocabulari i conceptes de manera adequada (E2, E3, E5, E6) • Biaixos inconscients: poden impactar en les nostres decisions, i cal aprendre a identificar-los per tal de poder gestionar-los (IKEA, 2022) (E6). • Diversitat crítica: la diversitat s'ha d'implementar de forma conscient amb els biaixos inconscients i altres barreres, tenint en compte que no totes les minories tenen les mateixes dificultats, evitant tractar totes les minories per igual (diversitat cega) o donar la diversitat per implementada quan hi ha una persona trans* a un càrrec directiu (diversitat floc de neu) (Muñoz, 2019) • Responsabilització sobre com s'exerceix la violència i com s'incideix en les dinàmiques que perpetuen els estigmes i la discriminació envers les persones amb dissidències de gènere (E2, E3, E6).
--	---

Fig. 19. Taula: Fonaments per a millorar la inclusió laboral de les persones trans* en empreses d'arreu de Catalunya d'elaboració pròpia.

Aquest darrer pas de la recerca simbolitza la culminació del procés, on s'incorporen millores i ajustos pertinents per aconseguir un marc més inclusiu i eficaç per a les persones trans* en l'àmbit laboral, orientat a la creació d'un entorn laboral més equitatiu, respectuós i acollidor per a totes les identitats de gènere.

En tant que TRAIL és una eina d'anàlisi d'autoaplicació per diagnosticar la qualitat prosocial de la inclusió laboral de les persones trans* en empreses de Catalunya, és necessari establir els indicadors pels quals el departament de recursos humans de les empreses puguin fer un diagnòstic d'inclusió laboral del col·lectiu trans*.

Per aquesta qüestió, s'ha pres com a referència el format i l'enfocament metodològic presentat per Escotorin (2013). Aquesta publicació ha proporcionat una estructura conceptual i metodològica fonamental per a definir la forma d'autoavaluar els mateixos criteris per part de les empreses.

Els indicadors proposats per a l'avaluació de cada criteri han estat seleccionats en funció de les aportacions de Kovacs (2021), assegurant la seva coherència amb les necessitats i objectius específics de l'eina d'autoaplicació. Així doncs, aquesta combinació de fonts bibliogràfiques ofereix una base per al desenvolupament d'un marc analític efectiu.

S'ha optat per integrar els criteris “Estratègies formatives” i “Com a part de l'estratègia organitzativa” definits en l'apartat d'Organització i de Formació, respectivament, en tant que els indicadors són els mateixos.

Els indicadors pels quals les empreses poden autoavaluar la inclusió laboral del col·lectiu trans* de les mateixes són els següents:

Prosocialitat

- Participació en iniciatives de voluntariat comunitari.
- Col·laboració en projectes que beneficiïn els companys de feina o la comunitat trans* sense esperar una recompensa material directa.
- Demostració de respecte i suport a les idees i contribucions dels altres membres de l'equip.

No discriminació

- Implementació de polítiques i procediments per prevenir la discriminació i el menyspreu basat en el gènere, raça, religió, orientació sexual, discapacitat, edat i altres característiques protegides.
- Absència de denúncies de discriminació o tracte desfavorable en els processos de selecció, promoció i tractament laboral.
- Realització de sessions de formació sobre diversitat i inclusió per a tot el personal.

Interseccionalitat

- Recollida de dades demogràfiques per identificar les interseccions de diverses formes de discriminació.
- Implementació de polítiques inclusives que considerin les necessitats específiques de les persones amb diverses identitats.
- Participació en programes de sensibilització sobre la interseccionalitat i la diversitat.

Diagnòstic

- Realització de qüestionaris o enquestes anònimes per recollir dades sobre identitat de gènere i orientació sexual del personal.
- Revisió de les polítiques i pràctiques internes per garantir la inclusió i el respecte a la diversitat de gènere.
- Identificació de bones pràctiques d'altres organitzacions i adaptació a la cultura empresarial pròpia.

Revisió i avaluació

- Establiment d'objectius específics i mesurables relacionats amb la diversitat i inclusió.
- Creació d'un pla d'acció detallat per implementar canvis i millores.
- Monitoratge regular del progrés i ajustos en les polítiques segons sigui necessari.

Polítiques específiques de diversitat i inclusió trans* i estratègies d'aplicació i suport

- Implementació d'estratègies àmplies i continuades, no limitades a accions puntuals.
- Desenvolupament de recursos i suports per millorar el rendiment laboral i les relacions interpersonals amb les persones treballadores trans*.
- Establiment d'un protocol de no discriminació i seguiment per detectar possibles casos de discriminació.

Biaixos inconscients al procés de selecció

- Realització d'avaluacions periòdiques del procés de selecció per identificar patrons de biaixos.
- Implementació de formació específica per conscienciar els responsables de la selecció sobre els biaixos inconscients i com evitar-los.
- Revisió regular de les pràctiques de reclutament i selecció per garantir-ne la imparcialitat i inclusió.

Barreres burocràtiques

- Revisió de les polítiques i procediments internes per assegurar que no hi hagi requisits administratius que limitin la llibertat i expressió de gènere.
- Establiment de protocols per a la gestió de la documentació i la comunicació interna que respectin la identitat de gènere de les persones.
- Monitoratge de les queixes o incidents relacionats amb barreres burocràtiques i implementació de mesures correctives adequades.

Discriminació positiva

- Establiment de quotes o objectius de diversitat que incloguin la representació de les persones trans* en tots els nivells de l'organització.
- Desenvolupament de programes de formació i suport específics per a les persones trans* per millorar les seves oportunitats de contractació i promoció.
- Monitoratge del progrés en l'assoliment d'aquests objectius i ajustos en les polítiques segons sigui necessari.

Xarxes LGBTIQ+ i persones aliades

- Hi ha un grup de membres actius en les xarxes LGBTIQ+ i de persones aliades.
- Participació en activitats, reunions o esdeveniments organitzats per les xarxes LGBTIQ+.
- Implementació de suggeriments o millores proposades per aquestes xarxes en l'entorn laboral, com ara canvis en les polítiques o pràctiques de l'empresa.

Referents trans*

- Hi ha persones trans* ocupant rols de responsabilitat dins de l'empresa.
- Implementació de polítiques o iniciatives per facilitar la progressió professional de les persones trans* dins de l'organització.
- Participació de les persones trans* en programes de mentorat o desenvolupament professional.

Comunicació organitzativa

- Presència de símbols visuals com la bandera de l'orgull LGBTIQ+ en les instal·lacions de l'empresa.
- Organització d'esdeveniments o iniciatives culturals i socials relacionades amb la comunitat LGBTIQ+.

- Utilització de llenguatge inclusiu i no discriminatori en tots els materials de comunicació interna i externa.

Compromís i suport de l'alta direcció

- En les decisions de promoció s'ha tingut en compte la diversitat com a criteri.
- Incorporació dels principis d'inclusió en les polítiques de remuneració, com ara l'existència de salaris equitatius.
- Implementació de programes de reconeixement o recompenses per a comportaments que promouen la diversitat i la inclusió.

Crear programes inclusius i combinar amb altres iniciatives diversitat

- Hi ha programes implementats que aborden qüestions de diversitat, com ara programes de mentorat per a persones de minories ètniques o de gènere.
- Integració dels programes inclusius amb altres iniciatives de diversitat, com ara campanyes de conscienciació sobre biaixos inconscients.

Adaptar uniformes de treball i les instal·lacions

- Disponibilitat de diverses opcions de tallatge en els uniformes de treball per a diferents tipus de cossos.
- Creació d'espais de canvi de roba que siguin accessibles i inclusius per a totes les identitats de gènere.

Col·laboració amb entitats LGBTIQ+

- Hi ha col·laboracions establertes amb entitats LGBTIQ+ per a programes de formació o assessorament.
- Participació en iniciatives o esdeveniments organitzats per aquestes entitats.

Estratègies formatives com a part de l'estratègia organitzativa

- Hi ha programes de formació alineats amb els objectius estratègics de l'empresa.
- Integració de la formació amb altres iniciatives organitzatives, com ara plans de desenvolupament de talent o estratègies de retenció de personal clau.

Continuades i periòdiques

- Es realitzen amb freqüència sessions de formació al llarg de l'any.
- Hi ha un seguiment de les persones treballadores quant a la formació continuada.

Lúdica i participativa

- Utilització de tècniques d'aprenentatge participatives, com ara jocs de rol, simulacions o debats, en les sessions de formació.
- El personal està satisfet amb els mètodes d'aprenentatge utilitzats i la seva percepció de la seva efectivitat en la millora del seu comportament personal, mesurat a través de proves d'avaluació o retroalimentació dels participants.

Comprensió pràctica i l'adaptació del comportament personal

- El personal comprèn i aplica els conceptes presentats en les sessions de formació, mesurat a través de proves d'avaluació o retroalimentació dels participants.
- Observació dels canvis en el comportament del personal després de participar en les sessions de formació, com ara una millora en les relacions interpersonals o en la resolució de conflictes.

Aprenentatge experiencial i sensibilització emocional

- Les sessions de formació incorporen activitats d'aprenentatge experiencial, com ara estudis de cas, simulacions o activitats de treball en equip.
- S'avalua l'impacte emocional de les sessions de formació, mitjançant l'ús d'enquestes de retroalimentació o entrevistes estructurades amb els participants.

Assistència obligatòria

- Es porta un seguiment del percentatge d'assistència del personal a les sessions de formació, desglossat per nivell jeràrquic i departament.
- El personal participa activament durant les sessions de formació, mesurat mitjançant la interacció amb els formadors i la participació en activitats grupals.

Formadors qualificats

- S'avaluen les credencials i l'experiència de les persones formadores en temes de diversitat i inclusió, mitjançant la revisió dels seus currículums i referències.

- Percepció dels participants sobre la qualitat i l'efectivitat dels formadors, mesurada a través d'enquestes de satisfacció post-formació.

Sensibilització en diversitat sexual i identitat de gènere, i per què és important

- Es dediquen hores de formació a la sensibilització en aquests temes, comparat amb altres àrees de desenvolupament professional.
- El personal té un alt grau de coneixement i consciència del personal sobre les qüestions de diversitat sexual i identitat de gènere, mesurat a través d'enquestes pre i post-formació.

Vocabulari i conceptes de manera adequada

- Els formadors utilitzen un llenguatge inclusiu i respectuós en les sessions de formació, com ara evitant termes pejoratius o desactualitzats.
- Retroalimentació positiva dels participants sobre la claredat i adequació del vocabulari i els conceptes emprats durant les formacions, avaluada mitjançant enquestes de satisfacció.

Biaixos inconscients

- Es donen exemples pràctics durant les sessions de formació per il·lustrar com els biaixos inconscients poden afectar les decisions laborals.
- Capacitat demostrada pel personal per reconèixer i abordar els biaixos inconscients en situacions simulades o de la vida real, avaluat mitjançant estudis de cas o simulacions.

Diversitat crítica

- Participació activa del personal en debats sobre la diversitat crítica, mitjançant la presentació d'exemples i anàlisi de situacions complexes.
- Integració de la perspectiva de diversitat crítica en les polítiques i pràctiques de recursos humans, com a mostra d'una comprensió profunda i contextualitzada de la diversitat.

Responsabilització sobre com s'exerceix la violència

- Es tracten temes relacionats amb la violència i els estigmes en les sessions de formació.
- El personal participa en la identificació de pràctiques o polítiques de l'empresa que poden contribuir a la violència o discriminació, mesurat a través de processos de retroalimentació i suggeriments de millores.

Cada criteri serà avaluat en una escala de puntuació que oscil·larà entre l'1 i el 10, amb l'objectiu de proporcionar una mesura quantitativa de la seva implementació i efectivitat. Aquesta escala s'estructura en diverses categories que defineixen el grau de freqüència o consistència amb què es compleix el criteri en l'entorn empresarial. Les categories establertes són les següents:

- Sempre (puntuacions de 10 i 9): Indica una implementació consistent i sistemàtica del criteri, amb una presència marcada i efectiva en les pràctiques formatives de l'organització.
- Quasi sempre (puntuacions de 8 i 7): Suggereix una presència regular del criteri, encara que amb algunes ocasions en què potser no es compleix al seu màxim potencial.
- A vegades (puntuacions de 6, 5 i 4): Indica una presència intermitent o irregular del criteri, amb una aplicació esporàdica o limitada en les pràctiques formatives.
- Gairebé mai (puntuacions de 3 i 2): Assenyala una implementació molt limitada o ocasional del criteri, amb una presència mínima o poc notable en les pràctiques formatives.
- Mai (puntuació d'1): Reflecteix una absència completa del criteri en les pràctiques formatives de l'organització, sense cap evidència de la seva aplicació o consideració.

Aquest sistema d'avaluació permetrà una anàlisi detallada i estructurada de les estratègies formatives, facilitant la identificació d'àrees d'oportunitat i la presa de decisions informades per a la millora de la inclusió laboral de les persones trans* dins l'entorn empresarial.

TRAIL està dividit en 28 apartats, i 69 criteris. El càlcul de la puntuació es portarà a terme mitjançant la suma de les mitjanes entre els criteris de cada apartat. D'aquesta manera, la puntuació màxima serà de 280, i la mínima de 28. Com més alta és la puntuació, major és el nivell de compliment o execució dels criteris en qüestió.

A continuació, es mostra un fragment de l'apartat de Principis de l'eina TRAIL, per tal d'il·lustrar el format d'avaluació.

TRAIL			Sempre		Quasi sempre		A vegades			Gairebé mai		Mai
			10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Principis	Prosocialitat ¹	Participació en iniciatives de voluntariat comunitari.										
		Col·laboració en projectes que beneficiïn els companys de feina o la comunitat trans* sense esperar una recompensa material directa.										
		Demostració de respecte i suport a les idees i contribucions dels altres membres de l'equip mesurat a través d'una enquesta de satisfacció.										
	No discriminació	Implementació de polítiques i procediments per prevenir la discriminació i el menyspreu basat en el gènere, ètnia, religió, orientació sexual, diversitat funcional, cognitiva o física, edat i altres característiques protegides.										
		Absència de denúncies de discriminació o tracte desfavorable en els processos de selecció, promoció i tractament laboral.										

¹La Prosocialitat és una perspectiva que impulsa comportaments, accions o polítiques destinades a promoure el benestar i el benefici de la societat en general. En el context que ens ocupa, es manifesta en l'adopció de pràctiques, polítiques i estratègies empresarials que busquen millorar les oportunitats, el tracte just i respectuós, i la integració efectiva de les persones trans* dins de l'entorn laboral.

Fig. 20. Taula: Fragment de l'eina TRAIL d'elaboració pròpia.

Revisió d'expertes

Els comentaris de les revisions expertes van permetre identificar ítems no clars, ambigus, que quan es van manifestar com a tal es van seguir les recomanacions o bé d'eliminar o bé de reformular. No va ser necessari eliminar ni afegir-ne cap, de manera que el nombre d'indicadors roman intacte.

El resultat d'aquesta revisió produeix una primera llista de criteris, que s'ha d'adaptar per a futures investigacions a cada context. Aquesta primera llista ha estat pensada com a principals indicadors, que han de ser adaptats a diferents cultures i països, a més de diferents tipologies d'empreses, atès que els indicadors podrien variar en funció del sector empresarial, la mida de l'empresa, el nombre de persones treballadores, l'edat d'aquestes, i una llarga llista de variables. Així i tot, aquesta eina que pretén ser genèrica, clara i de caràcter adaptable a contextos reals, per això mateix la segona revisió no es va realitzar.

La taula en la qual es mostren els canvis dels ítems està disponible i es pot demanar a l'autora.

4. Limitacions

En el marc d'aquesta investigació centrada en la promoció de la inclusió laboral del col·lectiu trans*, és imperatiu reconèixer diverses limitacions que poden impactar en la generalització dels resultats. Primerament, cal assenyalar la possible limitació en la representativitat de la mostra, ja que les entrevistes es van realitzar amb una selecció específica de participants que, malgrat reflectir diversitat en alguns aspectes, podrien no capturar la totalitat de perspectives dins del col·lectiu trans* o de les pràctiques laborals empresarials. Això pot limitar la transferibilitat dels resultats a altres contextos laborals.

El temps disponible per a fer un treball de final de grau no permet fer adaptacions a contextos empresarials concrets, en tant que això requeriria un treball molt més llarg, però pot ser una àrea de futurs estudis.

D'altra banda, cal tenir en compte la naturalesa qualitativa d'aquest estudi, la qual, si bé proporciona una comprensió en profunditat dels fenòmens investigats, no permet la quantificació ni l'establiment de relacions causals definitives. Així doncs, els resultats són subjectes a interpretació i poden veure's influïts per factors com els prejudicis dels investigadors o les dinàmiques interactives durant les entrevistes.

A més, la dependència de les dades autoinformades podria introduir elements de biaix, ja que la percepció i la memòria dels participants podrien estar influïdes per factors com l'autocensura o la desitjabilitat social. Això podria limitar la generalització dels resultats i requerir una aproximació més rigorosa en la recopilació de dades, possiblement combinant mètodes qualitatius amb tècniques quantitatives per obtenir una visió més completa del fenomen.

S'ha observat una evolució en els termes utilitzats per descriure les pràctiques i les polítiques relacionades amb la inclusió laboral del col·lectiu trans*. Les tècniques de gènere entrevistades han subratllat un canvi en el discurs, indicant que el terme "inclusió" ha estat progressivament substituït per "no discriminació", mentre que "discriminació positiva" ha cedit pas a "accions positives". Aquesta transformació lingüística pot reflectir una evolució en la comprensió i l'abordatge de les qüestions relacionades amb la diversitat de gènere en l'àmbit laboral, tot i que requereix una atenció crítica per assegurar una aplicació adequada dels nous termes.

També s'ha constatat que l'anàlisi no ha tingut en consideració els valors específics d'IKEA en relació amb la inclusió laboral del col·lectiu trans*. Això pot representar una limitació, ja que els valors i les pràctiques de les organitzacions poden tenir un impacte en la implementació i l'eficàcia de les iniciatives d'inclusió.

En la presentació dels resultats, es va ometre l'aplicació d'un enfocament de prioritització i contextualització dels criteris identificats. Tot i que es va reconèixer la importància relativa i l'impacte potencial de cada criteri en la millora de la inclusió laboral del col·lectiu trans*, la falta d'informació i eines específiques va limitar la capacitat d'aplicar aquest enfocament de manera completa, com són identificar les necessitats crítiques, i l'impacte potencial i la viabilitat d'implementació de les estratègies i pràctiques d'inclusió. Aquesta omisió representa una àrea d'oportunitat per a futures investigacions, que podrien aprofundir en la metodologia de prioritització de criteris i la seva aplicació en el context de la inclusió laboral.

Finalment, cal reconèixer que aquest estudi se centra principalment en el context empresarial a Catalunya, el qual pot tenir especificitats culturals i legislatives que limitin la seva aplicabilitat a altres regions o països. Per tant, per a una comprensió més holística i generalitzable de les qüestions d'inclusió laboral del col·lectiu trans*, seria necessari considerar una àmplia gamma de contextos i realitats socioculturals.

5. Conclusions

Aquest projecte s'ha centrat a dissenyar una eina d'anàlisi per l'autoavaluació de la inclusió laboral de les persones trans* en empreses de Catalunya, la qual s'ha anomenat TRAIL (Trans* Inclusió Laboral). A través d'una revisió bibliogràfica i entrevistes qualitatives amb professionals de recursos humans i experts en gènere, s'han identificat les pràctiques empresarials exitoses i les deficiències en la inclusió laboral de les persones trans*.

Una de les **troballes** rellevants és la necessitat de millorar la inclusió laboral del col·lectiu trans*, ja que malgrat els avanços legals, encara persisteixen desigualtats i discriminació en l'àmbit laboral. L'eina TRAIL serveix com a guia pràctica per a les empreses interessades a millorar la seva inclusió de les persones trans*, destacant la seva importància en la identificació de pràctiques inclusives i en la millora del clima laboral.

Els resultats d'aquest estudi tenen **implicacions** tant en l'àmbit pràctic com teòric. En primer lloc, destaquen la importància crítica de promoure un entorn laboral més inclusiu i equitatiu per a les persones trans*, no només per al seu propi benestar i desenvolupament professional, sinó també per al creixement i èxit de les empreses. La millora de la inclusió laboral pot contribuir a la retenció de talent, la millora de la productivitat i la reputació empresarial.

A més, els resultats d'aquest estudi també tenen implicacions teòriques, ja que contribueixen a la comprensió dels factors que influeixen en la inclusió laboral de les persones trans* i en la seva interacció amb les pràctiques empresarials. Això pot informar futures investigacions en el camp de la diversitat i la inclusió laboral, proporcionant una base per al desenvolupament de teories i models explicatius.

Malgrat els esforços per dur a terme una recerca completa i rigorosa, cal reconèixer diverses **limitacions** que poden impactar en l'aplicabilitat i la generalització dels resultats. En primer lloc, la mostra utilitzada per a les entrevistes pot no ser totalment representativa del col·lectiu trans* o de les pràctiques empresarials a Catalunya. Malgrat la diversitat de participants seleccionats, és possible que no es capturin totes les perspectives, limitant la transferibilitat dels resultats a altres contextos laborals.

A més, la naturalesa qualitativa de l'estudi implica que els resultats estan subjectes a interpretació i poden veure's influïts per factors com els prejudicis propis o les dinàmiques interactives durant

les entrevistes. Això pot afectar la generalització dels resultats i requerir una aproximació més rigorosa en la recopilació de dades en futurs estudis.

Finalment, l'estudi s'ha centrat principalment en el context empresarial a Catalunya, el que pot limitar la seva aplicabilitat a altres regions o països. La manca de consideració dels valors específics d'IKEA en relació amb la inclusió laboral del col·lectiu trans* també representa una limitació, ja que les pràctiques i valors de les organitzacions poden tenir un impacte rellevant en l'eficàcia de les iniciatives d'inclusió.

Hi ha diverses **àrees que podrien ser explorades en futurs estudis** per ampliar o aprofundir en la recerca. Una direcció potencial podria ser la realització d'un estudi longitudinal per seguir l'evolució de les pràctiques d'inclusió laboral del col·lectiu trans* en empreses de Catalunya i altres regions amb l'aplicació de TRAIL.

A més, seria útil investigar més a fons les estratègies i pràctiques d'inclusió específiques que són més efectives per a les persones trans* en diferents sectors industrials. Això podria proporcionar insights valuosos per al desenvolupament de polítiques i programes d'inclusió més efectius.

També es podria desenvolupar una pàgina web de l'eina, per una millor difusió i una aplicació més senzilla i interactiva.

Altres àrees d'investigació podrien incloure l'exploració de com altres factors, com ara la interseccionalitat, la ubicació geogràfica, la mida de l'empresa i la cultura organitzativa, influeixen en la inclusió laboral de les persones trans*. Aplicar l'eina a altres països o diferents tipus d'empreses podria ajudar a desenvolupar estratègies més personalitzades i eficaces per a les empreses interessades a millorar la seva inclusió de les persones trans*.

En conclusió, aquest treball ha identificat la necessitat crítica d'avançar en la inclusió laboral de les persones trans*, destacant les desigualtats persistents i la discriminació en l'àmbit empresarial. Mitjançant la creació de l'eina TRAIL i l'avaluació de les pràctiques d'inclusió d'IKEA com a cas d'estudi, s'ha establert una primera versió del llistat d'indicadors prosocials i inclusius per a la millora de les polítiques laborals.

Tot i les limitacions metodològiques i contextuals, aquest estudi ofereix una potencial contribució al camp d'estudi de la inclusió laboral i la diversitat de gènere. La creació de l'eina TRAIL

proporciona una guia pràctica per a les empreses interessades a millorar la seva inclusió de les persones trans*, amb implicacions importants per al benestar social i laboral del col·lectiu trans*.

En un context més ampli, aquest treball subratlla la importància de promoure un entorn laboral més inclusiu i equitatiu per a totes les identitats de gènere. Les conclusions d'aquest estudi podrien ser aplicables a altres contextos i regions, tot posant de manifest la necessitat d'un compromís continu amb la creació d'entorns laborals més acollidors i respectuosos per a la diversitat de gènere.

Així doncs, aquest treball no només ofereix eines tangibles per a la millora de les pràctiques empresarials, sinó que també contribueix a una comprensió més profunda dels reptes i oportunitats relacionats amb la inclusió laboral del col·lectiu trans*, obrint la porta a futures investigacions i iniciatives de millora.

6. Consideracions ètiques

L'elaboració d'una eina d'anàlisi i intervenció prosocial per la inclusió laboral del col·lectiu trans* per a empreses implica una sèrie de consideracions ètiques fonamentals. Per fer-ho, m'he basat en el Codi d'integritat en la recerca de la Universitat de Barcelona (2020).

En primer lloc, en la recopilació de dades, és essencial obtenir el consentiment informat dels participants, garantint que aquests hagin estat degudament informats sobre la naturalesa, objectius i implicacions de la investigació. Aquest consentiment ha estat voluntari i pot ser retirat en qualsevol moment sense repercussions negatives. En la mateixa línia, s'ha de garantir la confidencialitat de les dades recollides, per tal que la informació personal dels participants no sigui revelada a tercers no autoritzats. Per garantir l'anonimat dels participants, s'ha optat per l'ús de les seves inicials en les transcripcions i altres formes de documentació relacionades amb la seva participació.

En segon lloc, la investigació ha de ser dissenyada amb la finalitat de proporcionar beneficis als participants i a la comunitat en general, contribuint al coneixement i millora de les pràctiques empresarials. Al mateix temps, s'ha de vetllar per minimitzar els possibles impactes negatius o malefics, garantint que la intervenció prosocial sigui respectuosa i no causi danys innecessaris.

En tercer lloc, cal mantenir un alt nivell de responsabilitat professional, assegurant-se que la metodologia i la interpretació de resultats siguin honestes, imparcials i basades en evidències. La integritat acadèmica és clau per garantir la credibilitat de la recerca. Es requereix una total transparència en totes les fases de la recerca, des de la recopilació de dades fins a l'anàlisi i la presentació de resultats. Això inclou la divulgació clara dels mètodes utilitzats i la interpretació honesta dels resultats, evitant la manipulació o distorsió de la informació.

En quart lloc, s'ha de tenir en compte les consideracions culturals i contextuais del col·lectiu trans*. Això implica respectar les diversitats i discrepàncies culturals que poden influir en la percepció de la inclusió laboral i la participació en la investigació. Un cop feta l'eina d'anàlisi, aquesta haurà de ser avaluada per persones del col·lectiu trans*. Aquesta avaluació vetllarà per assegurar-se que la investigació compleix amb tots els estàndards ètics establerts.

En cinquè lloc, la recerca ha de contribuir a la garantia d'igualtat de drets per al col·lectiu trans*, assegurant-se que les recomanacions de l'eina d'anàlisi i intervenció prosocial promoguin polítiques empresarials que respectin els drets fonamentals dels treballadors i treballadores trans*.

En resum, aquestes consideracions ètiques són essencials per garantir la integritat, la responsabilitat i el respecte en el desenvolupament de l'eina d'anàlisi i intervenció prosocial per a la inclusió laboral del col·lectiu trans* en empreses.

7. Referències bibliogràfiques

- Arbour, L. (2006). *Principios de Yogyakarta*. Disponible en: https://repositorio.consejodecomunicacion.gob.ec/bitstream/CONSEJO_REP/304/1/principios%20de%20yogyakarta.pdf
- Baez, G. (2014). Trabajando con responsabilidad prosocial. En Ulloa, L. i Hinojosa, C. (Eds.), *Relatos del Proyecto SPRING: La Equidad y la Calidad de la Educación Universitaria desde la óptica de los Estudiantes, Docentes y Empleadores*, 93. Valparaíso: Proyecto Europeo Alfa III SPRING.
- Baxter, P., i Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- Bayefsky, A. (1990). The Principle of Equality or Non-Discrimination in International Law. *Human Rights Law Journal*, 11(1-2), 1-34.
- Bedoya, A.E (2015). Cap. 3. *Prosocialidad y Liderazgo Prosocial*. En *Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Prosocial: Evidencias obtenidas en la Dirección de organizaciones sanitarias catalanes*, 73-91. Tesi Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Bonilla-García, M. Á., i López-Suárez, A. D. (2016). Ejemplificación del proceso metodológico de la teoría fundamentada. *Cinta de moebio*, (57), 305-315. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2016000300006>
- Boulkedid, R., Abdoul, H., Loustau, M., Sibony, O., i Alberti, C. (2011). Using and reporting the Delphi method for selecting healthcare quality indicators: a systematic review. *PloS one*, 6(6). Disponible a: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0020476>
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas*, ii(1), 53-81. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1710/171018074008.pdf>
- Cirera, M. (2010). Cap. 7. *Liderazgo prosocial: hacia un liderazgo participativo y eficiente*. En R. R. Olivar, *Prosocialidad: Nuevos Desafíos*, 99-110. Ciudad Nueva.

- Cirera, M. (2015). Cap. 2. *Revisión: prosocialidad y liderazgo*. En *Estudio cualitativo del liderazgo prosocial: El Proyecto SPRING*, 31-38). Tesi Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona.
- CIS (2016). *Estudio nº 3150. Percepción de la discriminación en España (II)*. Disponible en: <https://www.cis.es/documents/d/cis/es3150marpdf>
- Comissió Europea. (2015). *Eurobarómetro especial 437: Discriminación en la Unión Europea*. Disponible en: http://data.europa.eu/88u/dataset/S2077_83_4_437_ENG
- Comissió Europea. (2019). *Eurobarómetro Especial 493: Discriminación en la Unión Europea*. Disponible en: https://www.gitanos.org/upload/95/84/eb_espanol.pdf
- Constitución Española. (1978). *Article 14*
- Cooper-Thomas, H. D., i Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 492-516. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/02683940610673997>
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *Feminist legal theories*, 23-51. Disponible en: <https://philpapers.org/archive/CREDTI.pdf?ncid=txtlnkusaolp00000603>
- DiCicco-Bloom, B., i Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314-321.
- Directiva 2000/78/CE del Consejo, de 27 de noviembre de 2000, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación.
- Eisenberg, N., i Mussen, P. H. (1989). *The roots of prosocial behavior in children*. Cambridge University Press.
- Eisenberg, N., Fabes, R., Guthrie, I., i Reiser, M. (2000). Dispositional emotionality and regulation: their role in predicting quality of social functioning. *J. Personal. Soc. Psychol.* 78, 136-57

- Escotorin, G.P (2013). *Consulta sobre comunicació prosocial con profesionales socio-sanitarios del ámbito gerontológico*. Tesis Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Estatut dels Treballadors. (1980). *Articles 1.2., 4.2, 17.1. i 54.2*
- FELGTB. (2014). *Resumen Delitos de Odio por OS e IG*. Disponible en: <https://www.felgtb.com/redescontraodio/wp-content/uploads/2015/06/informe-DO14.pdf>.
- FELGTB i COGAM. (2013). *Estudio 2013 sobre la discriminación por orientación sexual y/o identidad de género en España*. Disponible en: <https://cogam.es/wp-content/uploads/2016/12/estudio-2013-sobre-discriminacion-por-orientacion-sexual-y-o-identidad-de-genero-en-espana.pdf>
- Federació Estatal LGTBI+. (2020). EMIDIS: Programa d'igualtat i diversitat. Disponible a: <https://felgtbi.org/participa/empresas/emidis/>
- Fernandez Herráiz, M. (2019). *Gestión de la diversidad LGTBI en la empresa. Guía de buenas prácticas*. Ajuntament de Barcelona.
- Fiscalia General de l'Estat. (2019). Circular 7/2019 sobre pautas para interpretar los delitos de odio tipificados en el artículo 510 del Código Penal, 26-27. Disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/2019/05/24/pdfs/BOE-A-2019-7771.pdf>
- FRA. (2012). *European Agency for Fundamental Rights. EU LGBT Survey*. Disponible en: https://fra.europa.eu/sites/default/files/eu-lgbt-survey-technical-report_en.pdf
- Gabriel, C. (2017). *Las personas LGBT en el ámbito del empleo en España: hacia espacios de trabajo inclusivos con la orientación sexual e identidad y expresión de género*. Edita: Instituto de la Mujer y para la igualdad de oportunidades.
- Galvis Ramos, JF, Parra Agudelo, PA, i Rocha Español, A. (2019). *Empleabilidad e inclusión laboral de personas transgénero en la ciudad de Bogotá*. Trabajo de Fin de Grado de la Universidad Piloto de Colombia. Disponible en: <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/6204>
- Goleman, D. (1996). *L'intelligenza emotiva* (Llibre). Milan, Rizzoli.
- Heumann, V. (2023). *Fostering Transgender Talent in the Workplace*.

- IKEA (ca. 2023-a). *IKEA. Impacto social*. Disponible en: <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/community-engagement/>
- IKEA (ca. 2023-b). *IKEA. ¿Es IKEA una empresa inclusiva?*. Disponible en: <https://www.ikea.com/es/es/customer-service/knowledge/articles/8d2fg699-34d3-4c29-90cc-98b743bcf55d.html>
- IKEA (ca. 2023-c). *IKEA. Haz que la comunidad LGBT+ se sienta en casa*. Disponible en: <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/community-engagement/haz-que-la-comunidad-lgbt-se-sienta-en-casa-pub9eaedea0>
- IKEA (ca. 2023-d). *IKEA. STORSTOMMA Bolsa grande multicolor*. Disponible en: <https://www.ikea.com/es/es/p/storstomma-bolsa-grande-multicolor-10483210/>
- IKEA (ca. 2023-e). *IKEA. Quiénes somos. Valores fundamentales de IKEA*. Disponible en: <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/work-with-us/quienes-somos-pub5dbfbe01>
- Insights, I. (2017). *Las personas LGBT en el ámbito del empleo en España: Hacia espacios de trabajo inclusivos con la orientación sexual e identidad y expresión de género*. Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades-IMIO. Disponible en: <https://www.inmujeres.gob.es/actualidad/NovedadesNuevas/docs/2017/2017LGBTAmbito delEmpleo.pdf>
- Institut Català de la Salut (2016). *La Unitat Trànsit del CAP Manso és el nou servei de referència a Catalunya per a l'atenció a la salut de les persones transsexuals*. Gencat. Disponible en: https://ics.gencat.cat/ca/detall/noticia/apbcn_transit_manso_referencia_transexualitat.html
- Kamprad, I. (1976). *The testament of a furniture dealer*. Disponible en: https://resultsbusinesscoach.com/wp-content/uploads/2013/07/a-furniture-dealer%E2%80%99s-Testament-english_testament_2007.pdf
- Kovacs, G. (2021). Diversity training in the workplace: Assessing effectiveness and outcomes. Disponible en: <https://yorkspace.library.yorku.ca/server/api/core/bitstreams/ecf9a8ed-e377-4906-957f-3fe350cd44ce/content>
- Kumar, M., Jha, V., i Vaidya, S. D. (2007). Empirical Investigation of Impact of Organizational Culture, Prosocial Behavior and Organizational Trust on Sharing Mistakes in Knowledge Management Systems. Disponible en: <https://aisel.aisnet.org/pacis2007/146/>

- Larsson, A., i Schiehle, S. (2016). *The Effects of Diversity on Multinational Organisations: An exploratory case study investigating the cross-cultural management and organisational culture of IKEA* (Dissertació). Disponible en: <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-123498>
- Ley 4/2023, de 28 de febrero, para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI.
- Ley 11/2014, de 10 de octubre, para garantizar los derechos de lesbianas, gays, bisexuales, transgéneros e intersexuales y para erradicar la homofobia, la bifobia y la transfobia.
- Lindgren, E., i Österlind, L. (2018). *Inclusion in a recruitment process*. Tesi de Màster. Disponible en: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1483816/FULLTEXT01.pdf>
- Lorenzi, P. (2004b). Managing for the common good: prosocial leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 282 – 291.
- Martí, M. (2010) *Razonamiento Moral y prosocialidad*. Fundamentos. Editorial CCS.
- Martínez Rubí, MT. (2020). *La inserción laboral de colectivos vulnerables: buenas prácticas*. Trabajo de Fin de Grado de la Universidad Pontificia de Comillas. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11531/37384>
- Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *A companion to qualitative research. FQS (Forum: Qualitative Social Research)*, 1(2). Disponible en: <https://doi.org/10.17169/fqs-1.2.1089>
- Merello, Á. (2017). *Buenas prácticas en Diversidad LGBTI*. Fundación SERES. Disponible en: https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1025/Informe-LGBT_ES_10.pdf
- Morales Ortega, J. M. (2022). “Medidas empresariales de diversidad e inclusión para el colectivo LGTBI: un análisis jurídico laboral”. Disponible en: <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-social/article/view/16819/17373>
- Muñoz, O. (coordinador), Alonso, M., Puche, L., i Pichardo, J.I. (2019). *Guía ADIM: inclusión de la diversidad sexual y de identidad de género en las empresas y organizaciones*. España.

- Muñoz, O. (2020). *La diversidad LGBT en el contexto laboral en España: estudio sobre la situación de inclusión de las personas LGBT en el ámbito de trabajo*.
- O'Flaherty, M. (2018). *The Yogyakarta principles at ten*. En *Human Rights, Sexual Orientation, and Gender Identity*, 14-32. Routledge.
- Parra, J. C. V., i Trapero, F. A. (2021). La inclusión laboral. Un compromiso pendiente hacia la comunidad LGBT. *Revista Universitaria del Caribe*, 26(01), 55-61.
- Penner, L., Dovidio, J., Piliavin, J., i Schroeder, D. (2005). Prosocial Behavior: multilevel perspectives. *Annual Review Psychology*, 56, 365-392.
- Peters, K., i Halcomb, E. (2015). Interviews in qualitative research. *Nurse Researcher (2014+)*, 22(4).
- Porter, M.E. i Kramer, M.R. (2011). *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism*. Estats Units. Edita: Harvard Busines Review.
- Price, P. C., Jhangiani, R., i Chiang, I. C. A. (2015). Research methods in psychology. *BCCampus*.
- Proyecto Europeo SWITCH. (2022). *Jornada acompañamiento personas trans Proyecto EUROPEO SWITCH* [Conferència en vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=QBBXB51qOwA>
- Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo.
- Relatoría Especial sobre los Derechos Económicos, Sociales, Culturales y Ambientales de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos. (2020). Informe sobre Personas Trans y de Género Diverso y sus derechos económicos, sociales, culturales y ambientales. Disponible en: <https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/PersonasTransDESCA-es.pdf>
- Roche, R. (1991). Violencia y Prosocialidad: un programa para el descondicionamiento frente a la violencia en la imagen y para la educación de los comportamientos prosociales. En *¿Qué Miras?*, 291-313). Publicacions de la Generalitat Valenciana.
- Roche, R. (1995). *Psicología y Educación para la Prosocialidad*. Universitat Autònoma de Barcelona.

- Roche, R. (1997). *Psicología y Educación para la Prosocialidad* (2a ed.). Buenos Aires: Ciudad Nueva.
- Roche, R. (2010). *Prosocialidad: Nuevos desafíos*. Metodologías y pautas para una optimización creativa del entorno. Buenos Aires: Ciudad Nueva.
- Roche, R., i Bedoya, A. E. (2015). *Algunas dimensiones operativas y optimizadoras para el Liderazgo Prosocial*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Secretaría de Políticas Sociales e Igualdad de la Federación de Servicios a la Ciudadanía de CCOO (2017). *Políticas Sociales e Igualdad*. Disponible en: <https://fsc.ccoo.es/8e5ef8cdbeaee084d7b11973c33c89c3000050.pdf>
- Sims, H. P., Jr., i Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm: Social learning and cognition in organizations*. Sage Publications, Inc. Disponible en: <https://psycnet.apa.org/record/1992-97067-000>
- Solá García, M. (2020). *Guía básica sobre diversidad sexual y de género*. Edita Gobierno de Navarra e Instituto Navarro para la igualdad.
- Tripathi, S., Radcliffe, C., i Houdart, F. (2017). *Hacer frente a la discriminación contra las personas lesbianas, gais, bisexuales, trans e intersexuales: normas de conducta para las empresas*. Nova York.
- Universitat de Barcelona. Vicerectorat de Recerca. (2020). *Codi d'integritat en la recerca de la Universitat de Barcelona*. Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Wentling i Palma-Rivas (1999). Components of effective diversity training programmes.

Annex 1. TRAIL (Trans* Inclusió Laboral): eina d’anàlisi i intervenció prosocial per la inclusió laboral del col·lectiu trans* per a empreses

TRAIL			Sempre		Quasi sempre		A vegades			Gairebé mai		Mai
			10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Principis	Prosocialitat ¹	Participació en iniciatives de voluntariat comunitari.										
		Col·laboració en projectes que beneficiïn els companys de feina o la comunitat trans* sense esperar una recompensa material directa.										
		Demostració de respecte i suport a les idees i contribucions dels altres membres de l'equip mesurat a través d'una enquesta de satisfacció.										
	No discriminació	Implementació de polítiques i procediments per prevenir la discriminació i el menyspreu basat en el gènere, ètnia, religió, orientació sexual, diversitat funcional, cognitiva o física, edat i altres característiques protegides.										
		Absència de denúncies de discriminació o tracte desfavorable en els processos de selecció, promoció i tractament laboral.										

¹La Prosocialitat és una perspectiva que impulsa comportaments, accions o polítiques destinades a promoure el benestar i el benefici de la societat en general. En el context que ens ocupa, es manifesta en l'adopció de pràctiques, polítiques i estratègies empresarials que busquen millorar les oportunitats, el tracte just i respectuós, i la integració efectiva de les persones trans* dins de l'entorn laboral.

[illegible]

[illegible]

[illegible]

	Diversitat crítica²	Participació activa del personal en debats sobre la diversitat crítica, mitjançant la presentació d'exemples i anàlisi de situacions complexes.											
		Integració de la perspectiva de diversitat crítica en les polítiques i pràctiques de recursos humans, com a mostra d'una comprensió profunda i contextualitzada de la diversitat.											
	Responsabilització sobre com s'exerceix la violència	Es tracten temes relacionats amb la violència i els estigmes en les sessions de formació.											
		El personal participa en la identificació de pràctiques o polítiques de l'empresa que poden contribuir a la violència o discriminació, mesurat a través de processos de retroalimentació i suggeriments de millores.											

2 La diversitat s’ha d’implementar de forma conscient amb els biaixos inconscients i altres barreres, tenint en compte que no totes les minories tenen les mateixes dificultats, evitant tractar totes les minories per igual (diversitat cega) o donar la diversitat per implementada quan hi ha una persona trans* a un càrrec directiu (diversitat floc de neu) (Muñoz, 2019).

