

CASO EMPRESARIAL

BUSINESS CASE

La consultora Kearney: referente internacional en la gestión de la diversidad LGBTIQA+

Antonia Mercedes García-Cabrera¹, María José Miranda-Martel

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

doi: <https://doi.org/10.20420/eni.2022.572>

Resumen

La consultora Kearney aporta un ejemplo paradigmático de una empresa multinacional que, guiada por los derechos fundamentales, defiende que sus empleados puedan exteriorizar *su yo auténtico* y aplicarlo a todas sus actividades en la empresa. Partiendo de ello, la empresa genera un ambiente seguro e inclusivo donde la diversidad LGBTIQA+ puede florecer y mantenerse. El caso ofrecido, además de abordar las políticas inclusivas que la empresa establece y desarrolla, muestra la forma en que, en la práctica, gestionó el proceso de transición transgénero de uno de sus socios consultores, Nerea Aragonés.

Palabras clave: Multinacionales, gestión de la diversidad, género, LGBTIQA+.

Clasificación JEL: F23, J16, O15.

Agradecimiento: Los autores agradecen el apoyo financiero proporcionado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (Proyecto: Proyecto PID2021-123274NB-I00), así como la información aportada por Nerea Aragonés y su autorización a la divulgación de este caso empresarial.

Fuente de referencia: caso documentado y redactado para los fines del presente número especial de la revista ENI, conmemorativo del aniversario del grupo de investigación Estrategia y Negocios Internacionales de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

1 Introducción

La diversidad en el ámbito de la empresa, ya sea por razón de nacionalidad, género o diversidad funcional, ha adquirido relevancia creciente en el campo de la gestión empresarial. Ello obedece a la importancia que la adecuada gestión de la diversidad tiene no solo para los propios empleados (ej. afecta a la atracción del mejor talento a la empresa), sino también para los clientes, y para la sociedad en general, la cual observa a las empresas y su comportamiento, y habla de ellas en redes sociales, contribuyendo así a la co-creación y, en su caso, a la co-destrucción de su imagen. Siendo conscientes de

ello, muchas empresas aspiran a estar en sintonía con los movimientos sociales y, a tal objeto, establecen políticas que favorezcan la inclusión y el apoyo de todos los colectivos. Si bien, el avance en esta dirección es notorio en los años recientes, en términos agregados, cabe calificarlo aún de muy limitado.

De entre estos diferentes tipos de diversidades, el presente caso se interesa y aborda el referido a la identidad de género. A este respecto, el término LGBTIQA+ nos recuerda que existen personas cuya orientación sexual o identidad de género no se corresponde con el modelo binario de género y sexo

¹Autor de correspondencia: mariajose.miranda@ulpgc.es.

(masculino-hombre, femenino-mujer). LGBTIQA+ es precisamente un acrónimo que está conformado por las iniciales de las palabras Lesbiana, Gay, Bisexual, Transgénero, Transexual, Travesti, Intersexual, Queer (equivalente a no binario), Asexual, Agénero y Arromántico. El símbolo + se añade al acrónimo, además, para dar lugar a un término realmente inclusivo y en el que estén representados todos los colectivos con diferentes orientaciones sexuales e identidades de género y no expresamente identificados en los vocablos anteriores. Dado esta variabilidad, así como que la identidad de género representa un aspecto muy relevante de la persona, de quién ella es, o de cómo se ve y define a sí misma, tal identidad de los empleados ha de ser protegida por la empresa.

En tal sentido, diversas organizaciones internacionales desarrollan iniciativas en este ámbito. Un ejemplo de ello es Open for Business, una coalición de empresas globales que defienden que las sociedades inclusivas y diversas son mejores para los negocios y para el crecimiento económico. Los socios de esta coalición empresarial comparten su compromiso con el respeto a la diversidad y el apoyo a la inclusión en sus propios lugares de trabajo y, al tiempo, están preocupados ante la difusión de políticas anti-LGBTQ+ en diversos países en los que operan. Empresas como C&A, IBM, Ikea, Inditex, Lego, L'Oréal, Mastercard o Microsoft, pertenecen a esta coalición (Open for Business, 2022).

Si atendemos a la actuación individual de empresas concretas, la multinacional Kearney, sobre la cual gira el presente caso, se encuentra entre ese grupo de empresas pioneras en el respeto y la gestión de la diversidad. Con su experiencia, Kearney aporta un modelo de actuación que merece ser conocido y estudiado en lo que a abordaje de la cuestión de identidad de género se refiere. El caso, más

particularmente, permite analizar tanto la política establecida por la empresa para ser plenamente inclusiva en el ámbito del género como, y con mayor grado de concreción, la forma en que en la práctica gestionó el proceso de transición transgénero de uno de sus socios. Los epígrafes siguientes de este caso relatan esta experiencia.

2 Kearney, su origen y negocio en el ámbito internacional

Kearney es, en la actualidad, una de las principales firmas multinacionales de consultoría estratégica. Fundada en Estados Unidos en 1926 por Mr. Andrew Thomas Kearney, el primer socio de McKinsey & Company, esta empresa casi centenaria cuenta con delegaciones en los cinco continentes y presta servicios a través de una red de más de 4.000 profesionales.

Como consultora, Kearney es experta en transformación y operaciones de las empresas-cliente. Entre su oferta de servicios se encuentran la gestión de fusiones y adquisiciones, la digitalización, el liderazgo y el cambio en la empresa o el desarrollo de estrategias.

La multinacional, está en la actualidad presente en más de 40 países, contando con sedes en lugares como Bogotá, Chicago, Nueva York, Sao Paulo, Toronto, Oslo, Estocolmo, Madrid, Abu Dhabi, Beirut, Doha o Manila, esto es, lugares con culturas muy diferentes en lo que a género se refiere (Kearney, 2022).

La multinacional Kearney, por otra parte, siempre ha sido clasificada entre las principales firmas de consultoría de gestión a nivel mundial. La empresa, además, ha sido incluida siete veces, en un periodo de ocho años, en el listado de “Mejores empresas para trabajar” de la revista Consulting (Kearney, firma consultora, 2022).

3 Kearney, favoreciendo la integración

Guiada por el “*essential rightness*”, en Kearney destacan cinco valores principales: curiosidad, generosidad, audacia, solidaridad y pasión. Avalada por estos valores, su misión se establece en los términos siguientes: servir mejor a sus clientes y fomentar una cultura de igualdad e inclusión. Estos dos atributos de su cultura empresarial, igualdad e inclusión, cobran especial relevancia cuando se aborda la diversidad. En este sentido, la empresa cuenta con una política firme de apoyo a la diversidad, favoreciendo que su capital humano desarrolle una carrera exitosa en la compañía con independencia de la raza, género u orientación sexual. En lo que concierne al género, Kearney tiene una política de no discriminación por razón de la orientación sexual y la identidad de género, la cual se aplica en toda la empresa y, en este marco, la empresa ofrece servicios de atención médica a los cónyuges, parejas de hecho y familias de los empleados LGBTQIA+.

En línea con su apoyo a la integración, Kearney ha puesto en marcha diversas redes de apoyo dirigidas a colectivos que, por su condición de minoritarios o por pesar sobre ellos estereotipos sociales adversos, requieren de mayor soporte por parte de la empresa. Entre estas redes se encuentran Women’s Network, Black@Kearney o Latino and Hispanic Network (Kearney, 2022). Proud Network, por su parte, representa la red que presta apoyo a lesbianas, gays, bisexuales, transgénero, queer, intersexuales y asexuales (LGBTQIA+).

Las actividades de Proud giran principalmente en torno a la membresía, el desarrollo de personas y, a partir de las dos anteriores, el desarrollo de la comunidad. En cuanto a la membresía, forman parte de Proud empleados LGBTQIA+, entre ellos consultores de todos los niveles y áreas, y empleados de servicios de gestión. A través de Proud, además, la empresa intenta atraer a nuevos empleados

LGBTQIA+ con talento excepcional, organizando eventos de contratación de nivel local. Además de los empleados LGBTQIA+, pertenecen también a Proud otros colegas de la empresa que prestan apoyo a la red (Kearney, 2022).

Por otra parte, Proud trabaja con el propósito de crear y sostener un entorno de trabajo más diverso e inclusivo, en el que los profesionales de la empresa puedan ser ellos mismos y celebrar quiénes son (ej. cuentan con un Mes del Orgullo, iniciativas anuales como calendarios de orgullo o reuniones de clubes de libros de orgullo). Desde Proud se intenta crear un ambiente acogedor y abierto en el que sea posible compartir experiencias personales con los equipos de trabajo y también con los clientes. De esta forma, a través de Proud se intenta empoderar a todos los empleados. Esto es relevante porque en Kearney se defiende la idea de que la única forma de que los empleados alcancen todo su potencial es pudiendo aportar su yo auténtico a todo lo que hacen.

Las actividades desarrolladas desde Proud, bajo esta perspectiva, se considera que ayudan a enriquecer a sus miembros actuales y futuros, al tiempo que aseguran que sus actividades puedan tener un impacto positivo en el mundo. Como resultado del trabajo de la red Proud, Kearney ha sido reconocida en el Índice de Igualdad Corporativa de la Campaña de Derechos Humanos como uno de los Mejores Lugares para Trabajar por la Igualdad LGBTQIA+ (Kearney, 2022).

4 Predicando con el ejemplo: la gestión de la transición transgénero de Nerea Aragonés

Nerea Aragonés nace en España, lugar en el que crece y cursa sus estudios. Ella es Licenciada en derecho y cuenta con dos posgrados universitarios, ejerciendo la abogacía en su España natal. Durante este período se casa y,

siendo su esposa mexicana, deciden trasladarse a vivir a este país centroamericano integrándose en la plantilla de Kearney en México, en calidad de consultora especializada en estrategia y operaciones para empresas. De esta forma, Nerea realiza sus dos primeras transiciones vitales: cambia de país de residencia y de profesión. Residiendo ya en México, y tras prácticamente una década de matrimonio, Nerea entiende quién en realidad es, una mujer, y que deseaba transicionar, adoptando la decisión de cambiar de género (Núñez, 2021).

Nerea plantea esta decisión en su contexto familiar primero y, posteriormente, en la empresa. Ella se considera una persona afortunada porque, al estar trabajando en Kearney, sabía que su trabajo no corría peligro por haber tomado ella esta decisión. Nerea se dirige a una de las redes de la empresa que protegen y apoyan la diversidad para plantear su situación, recibiendo como respuesta que la empresa le respaldaría y que no existía problema alguno. A partir de este momento, se activa el protocolo establecido por la empresa al efecto, resaltando Nerea que recibió de su empresa mucho apoyo y mucho cariño (González, 2021).

Una vez activado el protocolo, el cual se había depurado y mejorado a partir de las experiencias de transición de género habidas con anterioridad en la empresa, inicia la actuación de la empresa. Como primer paso se creó un equipo de apoyo, llamado equipo de transición, seleccionando la propia Nerea a seis personas de la firma para integrar tal equipo, en concreto a personas de diferentes rangos y ubicados en distintos emplazamientos de la firma que, por su experiencia con ellos, conocía que eran personas que apoyaban mucho la diversidad (Núñez, 2021). A partir de este momento, todo se planificó sobre la base de las fechas establecidas por Nerea respecto al momento en que deseaba dar a conocer su transición.

Sobre la base de esta fecha, se estableció todo

un plan de comunicación y un calendario para dar a conocer a toda la firma, a los clientes, etc. la decisión de transición adoptada por Nerea. El plan de comunicación contemplaba charlas de sensibilización, información específica dirigida a los clientes y cambios en los sistemas pertinentes de la empresa para acomodarlos al género hacia el que Nerea transitaba.

En el marco de la propia empresa, conformada por unos 3.800 profesionales en el momento en el que Nerea realizó la transición, el día que se envió la información pública, Nerea recibió más de 500 correos de compañeros de los diferentes países en los que opera la empresa, trasladándole apoyo, felicitándola, etc. Algunos de estos correos muy conmovedores, al proceder de países en los que las culturas sociales arraigadas son más adversas hacia el colectivo LGBTQIA+.

En lo que concierne a los clientes, el apoyo de la empresa se materializó en establecer la relación de aquellos a los que debía informarse, consensuar con Nerea el contenido de la información y explicaciones a aportar, y llevar a cabo la acción comunicativa, la cual fue llevada a cabo por el equipo de transición. Esto ahorró un cierto desgaste emocional en Nerea, pues siempre comporta una cierta dificultad explicar la decisión tomada y la transición a acometer. Nerea recuerda con agrado cómo los clientes reaccionaron positivamente a esta iniciativa proactiva de comunicación de la empresa, destacando que en algunos casos esto incluso generó unas relaciones más estrechas con algunos clientes (González, 2021).

Ahora bien, aunque desde la empresa le han facilitado la transición en el ámbito laboral, Nerea aprecia la dificultad que tiene cambiar de rol, de hombre a mujer, en el contexto del trabajo. En particular, resulta muy ilustrativo que cite barreras asociadas a su nuevo género, que antes no percibía. Por ejemplo, considera que para las mujeres es diferente ir a cenar con un cliente al

finalizar una reunión (González, 2021).

5 Conclusión

La consultora Kearney aporta ejemplos sobre cómo una empresa puede generar un ambiente seguro e inclusivo donde la diversidad LGBTIQA+ de sus recursos humanos pueda manifestarse y expresarse en libertad. El caso ofrecido, además de informar sobre las políticas inclusivas que la empresa establece y desarrolla, muestra la forma en que, en la práctica, gestionó y apoyó el proceso de transición transgénero de uno de sus socios consultores.

La experiencia positiva y el éxito del proceso narrado en el caso, más particularmente, evidencian cómo la adopción de un rol activo por parte de las empresas en la defensa de los derechos fundamentales de sus empleados en materia de identidad de género, es posible y viable.

6 Referencias

- González, E. (2021). Nerea Aragonés, principal at Kerney. *Revista Expansión*. Consultado en <https://cdn-3.expansion.mx/infographic/2021/06/02-21/14/57-00000179-b3ca-d7dc-a5fd-f3eb6ef90002-default/perfiles/nerea.html> [23.11.2022].
- Kearney (2022). Kearney España. Consultado en <https://www.es.kearney.com/> [22.11.2022].
- Kearney (2022). Kearney España. Consultado en https://hmong.es/wiki/AT_Kearney (page based on a Wikipedia article Text is available under the CC BY-SA 4.0 license) [22.11.2022].
- Open for Business (2022). Business action for LGBTQ+ inclusive societies. Consultado en <https://open-for-business.org/> [22.11.2022].
- Núñez, E (2021). Love 4 All. Charla de café Nerea Aragonés, 26 de junio de 2021. <https://www.youtube.com/watch?v=LjyefAUIN4I> [23.11.2022].