

Talento trans en el empleo

Guía práctica para impulsar su incorporación y desarrollo profesional.

www.felgtbi.org
FELGTBI+
Federación Estatal de Lesbianas, Gais, Trans, Bisexuales, Intersexuales y más

ManpowerGroup®

Organizado por

FELGTBI+
Federación Estatal de Lesbianas, Gais, Trans, Bisexuales, Intersexuales y más
www.felgtbi.org

ManpowerGroup

Financiado por

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE DERECHOS SOCIALES, CONSUMO Y AGENDA 2030
POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

Empresas colaboradoras

AIRBUS
Alsea
BBVA
COFIDES
Inversión y desarrollo
ESTEVE
Improving lives together
Fundación ONCE
grupo social ONCE
kao
legrand
MarSenses
HOTELS & HOMES
moeve
OXFAM Intermón
VIEWNEXT
AN IBM SUBSIDIARY

Índice

Presentación 04

1. Fundamento y marco 06

- Introducción y propósito 08
- Marco normativo: un entorno en evolución 08
- Dimensión y caracterización del colectivo trans en España 11
- Realidad sociolaboral de las personas trans 13
- Justificación del estudio: brecha de acceso y desigualdades estructurales 15
- El valor estratégico de la inclusión 17
- Posicionamiento de FELGTBI+ y ManpowerGroup 17

2. Metodología 18

3. Resumen ejecutivo 23

4. Diversidad y gestión del talento: retos operativos y valor estratégico 26

5. Glosario 30

6. La transición: una experiencia diversa con impacto en la trayectoria profesional 36

- Transición de personas no binarias y de género fluido 40
- El impacto de la transición en la trayectoria profesional 41

7. La carrera profesional de la persona trans 42

- Decisión: elegir quién quiero ser y qué quiero hacer 46
- Búsqueda: encontrar oportunidades y entornos seguros 48
- Proceso de selección: demostrar el talento más allá de los sesgos 50
- Onboarding: incorporarse a un nuevo entorno 52
- Desarrollo: construir una carrera con igualdad de oportunidades 54

8. La gobernanza de la diversidad: roles clave para la inclusión del talento trans 56

Recursos Humanos: custodio del sistema y motor de implementación 59

El área de diversidad: especialización y capacidad de impulso 60

ERG y redes internas: voz, experiencia y comunidad 61

El papel de la dirección: prioridad estratégica y coherencia 62

Un modelo coordinado: de las políticas al impacto 62

9. Otras palancas transversales para la inclusión 64

Comunicación 67

Liderazgo inclusivo y visible: cuando la diversidad se convierte en ejemplo 68

ESG y reporting: de la intención a la rendición de cuentas 69

Cultura corporativa: donde la inclusión se convierte en experiencia 71

10. Guía práctica para la incorporación y desarrollo del talento trans 74

Decisión: ampliar horizontes y generar referentes 78

Búsqueda: generar confianza antes del primer contacto 82

Proceso de selección: evaluar el talento, no la identidad 84

Onboarding: convertir la incorporación en una experiencia de inclusión 88

Desarrollo: garantizar oportunidades reales de crecimiento 92

11. Protocolos de transición: acompañar respetando la autonomía de la persona 96

12. Buenas prácticas 104

13. Conclusiones 114

Bibliografía 118

Agradecimientos 120



Presentación

La inclusión laboral de las personas trans constituye uno de los grandes desafíos pendientes en materia de diversidad e igualdad en el ámbito empresarial. A pesar de los avances normativos y sociales alcanzados en los últimos años, las personas trans continúan enfrentándose a importantes barreras en el acceso al empleo, el desarrollo profesional y la permanencia en el mercado laboral. Comprender esta realidad y dotar a las organizaciones de herramientas para abordarla resulta fundamental para construir entornos de trabajo verdaderamente inclusivos.

Para muchas organizaciones, el principal desafío ya no reside en reconocer la importancia de la diversidad, sino en saber cómo convertir ese compromiso en una realidad tangible. Comprender los obstáculos que enfrentan las personas trans en su trayectoria profesional y disponer de herramientas para abordarlos resulta fundamental para construir entornos laborales verdaderamente inclusivos. A pesar de los avances sociales y normativos alcanzados en los últimos años, persisten barreras que continúan condicionando el acceso al empleo, la estabilidad laboral y el desarrollo profesional.

Este estudio nace precisamente con la voluntad de dar respuesta a esa necesidad. Se trata de una iniciativa pionera que aborda la inclusión laboral de las personas trans desde una perspectiva poco explorada hasta el momento: la de los retos, oportunidades y capacidades que las organizaciones necesitan desarrollar para incorporar, acompañar y potenciar el talento trans en todas las etapas de la trayectoria profesional.

Para ello, la investigación combina diferentes fuentes de conocimiento y evidencia. Aporta datos cuantitativos específicos sobre la realidad sociolaboral de las personas trans, incorpora la experiencia compartida por las propias personas trans y recoge el conocimiento acumulado por empresas, profesionales de recursos humanos, especialistas en selección y responsables de diversidad e inclusión. Esta aproximación ha permitido analizar una realidad compleja desde una mirada integral, conectando la experiencia del colectivo con la práctica empresarial.

La colaboración entre FELGTBI+ y ManpowerGroup ha resultado esencial para hacer posible este trabajo. Como entidad de referencia en España en la defensa de los derechos y la



inclusión de las personas LGTBI+, FELGTBI+ aporta un conocimiento sólido y especializado sobre la realidad social y laboral del colectivo trans, así como una amplia trayectoria de investigación, incidencia y acompañamiento. Por su parte, ManpowerGroup contribuye con su profundo conocimiento del mercado laboral, la gestión del talento y la realidad cotidiana de las organizaciones, fruto de su estrecha colaboración con empresas de distintos sectores y tamaños. Esta experiencia se complementa con una apuesta sostenida por la diversidad, la equidad y la inclusión como elementos esenciales para construir mercados laborales más competitivos, sostenibles e inclusivos, capaces de ofrecer oportunidades reales para todas las personas.

Más allá del análisis, este estudio aspira a convertirse en una herramienta útil para la acción. Por ello, incorpora una guía práctica dirigida a ayudar a las empresas a identificar barreras, comprender los principales desafíos asociados a la inclusión del talento trans y avanzar en la construcción de procesos, culturas y entornos laborales más inclusivos. La guía recoge además prácticas y aprendizajes compartidos por organizaciones pioneras que ya están impulsando iniciativas de inclusión del talento trans, demostrando que existen medidas concretas, contrastadas y efectivas capaces de generar un impacto positivo tanto para las personas como para las empresas.

Porque la inclusión efectiva del talento trans no es únicamente una cuestión de cumplimiento normativo o responsabilidad social. Es también una oportunidad para ampliar el acceso al talento, fortalecer las organizaciones y construir entornos de trabajo capaces de responder a una sociedad cada vez más diversa.

Confiamos en que este estudio contribuya a impulsar la reflexión, favorecer el aprendizaje compartido y ofrecer orientaciones útiles para todas aquellas organizaciones que desean transformar su compromiso con la diversidad en una realidad tangible para las personas.





Fundamento y marco

- Introducción y propósito
- Marco normativo: un entorno en evolución
- Dimensión y caracterización del colectivo trans en España
- Realidad sociolaboral de las personas trans
- Justificación del estudio: brecha de acceso y desigualdades estructurales
- El valor estratégico de la inclusión
- Posicionamiento de FELGTBI+ y ManpowerGroup



Introducción y propósito

Hablar de empleo es abordar uno de los principales ejes de inclusión social, autonomía económica y desarrollo personal en las sociedades contemporáneas. El trabajo no solo permite cubrir necesidades económicas, sino que constituye un elemento central en la construcción de la identidad, en la generación de oportunidades y en el ejercicio pleno de la ciudadanía, tal y como recoge el artículo 35.1 de la Constitución Española.

El mercado laboral atraviesa un momento de transformación profunda. En España, el 78% de las empresas declara tener dificultades para encontrar profesionales con las competencias que necesita[1], lo que evidencia la necesidad de ampliar el acceso a perfiles y adoptar enfoques más inclusivos en la gestión de personas.

Sin embargo, las oportunidades de acceso y participación en el empleo no se distribuyen de forma homogénea entre todos los grupos sociales. Al analizar los indicadores de baja intensidad laboral, se observa que la situación del colectivo trans presenta mayores niveles de vulnerabilidad que la de la población general. En concreto, la tasa de baja intensidad laboral en el hogar alcanza el 26,3%, frente al 7,9% registrado para el conjunto de la población española. Esta diferencia, superior al triple de la media nacional, pone de manifiesto la existencia de mayores dificultades para el acceso, la estabilidad y la continuidad en el empleo, reforzando la necesidad de comprender con mayor profundidad los factores que condicionan la experiencia laboral de las personas trans.

En este contexto, el presente estudio, impulsado por la Federación Estatal LGTBI+ (FELGTBI+) y ManpowerGroup, tiene como objetivo analizar la realidad del talento trans en el ámbito laboral y ofrecer una guía práctica que facilite su incorporación y desarrollo profesional en las empresas.

A diferencia de aproximaciones exclusivamente teóricas, este estudio incorpora, como elemento diferencial, la experiencia directa de empresas a través de grupos de trabajo que han compartido su recorrido como empleadoras del colectivo LGTBI+ y, más concretamente del colectivo trans. Este enfoque permite trasladar el análisis al plano práctico, conectándolo con la realidad del tejido empresarial y orientándolo a la acción.

[1] ManpowerGroup. *Desajuste de Talento 2026.*



Marco normativo: un entorno en evolución

Este análisis se enmarca en un contexto normativo en evolución que ha reforzado de forma significativa la protección de las personas trans en el ámbito laboral.

A nivel internacional y europeo, los marcos de derechos humanos han consolidado el principio de igualdad y no discriminación, incorporando progresivamente la identidad de género como categoría protegida. En el contexto europeo, la normativa antidiscriminatoria y la jurisprudencia han ampliado la protección frente a la discriminación en el empleo en todas las fases de la relación laboral[2].

En España, este avance se materializa en un marco normativo especialmente desarrollado que va más allá de la declaración de principios y establece obligaciones claras para las organizaciones en materia de igualdad y no discriminación.

La **Ley 15/2022 de igualdad de trato y no discriminación** constituye la base general de este sistema, al prohibir expresamente la discriminación por múltiples causas -entre ellas la identidad de género, la expresión de género y la orientación sexual- en todas las fases de la relación laboral. Esto incluye no solo el acceso al empleo, sino también las condiciones de trabajo, la promoción profesional, la formación o la extinción del contrato. Además, la norma introduce un enfoque preventivo, subrayando la responsabilidad de las empresas de evitar situaciones de discriminación, ya sea directa o indirecta, así como de actuar frente a posibles conductas de acoso discriminatorio.

A esta protección se suma la **Ley 3/2023**, de Empleo, que incorpora una perspectiva específica de promoción de la empleabilidad. En particular, su artículo 50 incluye a las personas LGTBI+ y, de manera expresa, a las personas trans entre los colectivos de atención prioritaria en el diseño y aplicación de políticas y programas orientados a favorecer el acceso al empleo, el mantenimiento de la ocupación y el desarrollo profesional.
Así mismo, **la Ley 4/2023 para la igualdad real y efectiva de las personas trans y LGTBI** incorpora un nivel adicional de concreción, especialmente relevante en el ámbito laboral. Esta norma reconoce el derecho de las personas a ser tratadas conforme a su identidad de género, lo que tiene implicaciones prácticas en la gestión de recursos humanos, los sistemas internos y la cultura organizativa. Asimismo, refuerza la obligación de prevenir el acoso por motivos de identidad o expresión de género y promueve la creación de contextos laborales seguros, inclusivos y respetuosos. De forma específica, sus **artículos 54 y 55** desarrollan medidas dirigidas a garantizar la igualdad de trato y no discriminación de las personas trans en el ámbito laboral, promoviendo actuaciones orientadas tanto a la eliminación de barreras como a la mejora de la empleabilidad y la permanencia en el empleo.

La norma introduce, además, la necesidad de que las empresas, especialmente aquellas de mayor tamaño, adopten medidas planificadas

[2] Entre los principales instrumentos de referencia destacan la Declaración Universal de los Derechos Humanos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales; los Principios de Yogyakarta sobre orientación sexual e identidad de género; los Convenios 111 y 190 de la Organización Internacional del Trabajo relativos a la discriminación y al acoso en el trabajo; la Directiva 2000/78/CE sobre igualdad de trato en el empleo y la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea. Véase FELGTBI+ (2024), Guía práctica sobre políticas LGTBI+ de la Unión Europea.

y estructuradas para garantizar la igualdad efectiva del colectivo LGTBI. Esto implica avanzar en la adaptación de los procesos de gestión de personas y, particularmente, de selección, incorporación y desarrollo profesional, con el objetivo de trasladar la igualdad formal a la práctica cotidiana de las organizaciones.

En esta misma línea, desarrollos regulatorios recientes como el **Real Decreto 1026/2024** avanzan en la materialización de estas obligaciones, al exigir que las organizaciones implementen **medidas planificadas, evaluables y negociadas** en materia de diversidad e inclusión. A ello se suma la publicación, por parte del Ministerio de Trabajo y Economía Social, del **Protocolo para el acompañamiento en la transición de género en el ámbito laboral (2026)**, que proporciona orientaciones prácticas para facilitar los procesos de transición en las organizaciones y reforzar la garantía de los derechos de las personas trans en el entorno de trabajo.

Este marco sitúa la inclusión de los perfiles trans no solo como una cuestión de compromiso social, sino como una responsabilidad empresarial vinculada al cumplimiento normativo, la sostenibilidad y la buena gobernanza.

Los avances alcanzados en este ámbito no pueden entenderse únicamente desde la perspectiva legislativa. También son el resultado de años de trabajo, incidencia y diálogo entre administraciones públicas, agentes sociales y organizaciones de la sociedad civil. En este contexto, la FELGTBI+, junto con otras organizaciones del movimiento LGTBI+ y los sindicatos mayoritarios, ha desempeñado un papel relevante en el impulso de muchas de las medidas que hoy constituyen el marco de protección de los derechos de las personas LGTBI+ en el ámbito laboral.

Claves del marco normativo actual

Igualdad y no discriminación

Ley 15/2022 de igualdad de trato y no discriminación

- Prohíbe la discriminación por identidad de género, expresión de género y orientación sexual.
- Aplica a todas las fases de la relación laboral.
- Refuerza la obligación empresarial de prevenir la discriminación y el acoso.

Reconocimiento de la identidad de género

Ley 4/2023 para la igualdad real y efectiva de las personas trans y LGTBI

- Reconoce el derecho de toda persona a ser tratada conforme a la identidad de género libremente manifestada.
- Refuerza la protección frente al acoso por identidad o expresión de género.
- Impulsa la adopción de medidas específicas de igualdad para el colectivo LGTBI+

De la declaración a la acción

Real Decreto 1026/2024

- Exige medidas planificadas, negociadas y evaluables.
- Refuerza la integración de la diversidad en la gestión de personas.
- Traslada las obligaciones legales al ámbito operativo de las organizaciones.



Dimensión y caracterización del colectivo trans en España

El reconocimiento social y jurídico de las personas trans ha evolucionado de forma significativa en las últimas décadas. Sin embargo, este progreso convive con la persistencia de barreras, prejuicios y estigmas que continúan condicionando su plena inclusión en el mercado laboral.

Las personas trans han sido históricamente un colectivo en situación de vulnerabilidad en relación con el empleo, marcado por contextos de exclusión, invisibilidad y limitación de oportunidades. Aunque en los últimos años se ha producido una incipiente incorporación al mercado laboral, siguen existiendo desafíos que afectan al acceso al empleo, la estabilidad laboral y el desarrollo profesional.

La dificultad para cuantificar con precisión el volumen de población trans no afecta únicamente a este colectivo, sino también al conjunto de la población LGTBI+, debido a las limitaciones existentes en las fuentes estadísticas disponibles y a la ausencia de registros específicos que permitan dimensionar con exactitud esta realidad.

En este contexto, el estudio más reciente sobre diversidad sexual realizado por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS, 2026), desarrollado con la colaboración de FELGTBI+[3], aporta nuevos elementos para aproximarse al tamaño de la población trans residente en España. Aunque la investigación no incorpora una pregunta específica que permita identificar de forma directa cómo se distribuye la población

[3] Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). Diversidad Sexual. Estudio nº 3568, junio de 2026

según distintas identidades de género, como mujeres trans, hombres trans, personas cis o personas no binarias, si introduce un avance relevante al incluir la pregunta "*¿En la actualidad Ud. se define como hombre, mujer, persona no binaria o de otra manera?*". Gracias a esta pregunta, y al avance de datos realizados cruzando estas respuestas con la variable de "*sexo de la persona entrevistada*", que entendemos que se toma como elemento de "sexo registral" de la persona, podríamos hacer una estimación del total de las personas trans residentes en España:

Se definen como	Total	Sexo de la persona entrevistada	
		Hombre	Mujer
Hombre	**47,8**	97,9	0,5
Mujer	**50,6**	0,6	97,8
Persona No Binaria	**0,9**	0,7	1,1
Otros	**0,5**	0,7	0,3
N.S	**0,0**	-	0,0
N.C	**0,2**	0,1	0,3

Teniendo en cuenta que un 0,5% de las personas que se identifican como hombres indican tener sexo registral femenino, lo que representaría aproximadamente un 0,24% de la población, y que un 0,6% de quienes se identifican como mujeres señalan tener sexo registral masculino, equivalente a un 0,30% de la población, a estas cifras se suma un 0,9% de personas que se identifican como no binarias. A partir de estos datos, puede estimarse que alrededor del 1,44% de la población forma parte del colectivo trans, al considerar conjuntamente a las personas cuya identidad de género no coincide con su sexo registral y a las personas no binarias.

Se trata, no obstante, de una estimación conservadora que debe interpretarse con cautela. La metodología empleada probablemente refleja el sexo registral de la persona en el momento de realizar la encuesta y no necesariamente el sexo asignado al nacer, circunstancia que podría dar lugar a una infraestimación parcial del tamaño real de la población trans residente en España.

En consecuencia, y a efectos de esta investigación, se estima que la población trans en España representa, como mínimo, un **1,4% de la población residente.**

En términos cuantitativos, esta estimación pone de manifiesto que las personas trans constituyen una realidad significativa dentro de la sociedad española y, por tanto, también dentro del mercado laboral. Sin embargo, comprender la dimensión del colectivo resulta insuficiente si no se analiza también cómo se desarrolla su experiencia en el empleo y cuáles son las barreras que continúan condicionando su inclusión profesional.



Realidad sociolaboral de las personas trans

Con el objetivo de complementar la información disponible sobre la realidad laboral de las personas trans, este estudio incorpora una explotación específica de los datos de la encuesta Estado LGTBI+, a partir de la agregación de las ediciones correspondientes a los años 2024, 2025 y 2026[4]. Esta muestra, compuesta por 373 personas trans y no binarias, permite ofrecer una aproximación cuantitativa propia a diferentes dimensiones de su situación social y laboral.

Los datos muestran que se trata de una **población mayoritariamente joven**: cerca del 56% de las personas encuestadas tiene entre 25 y 44 años, es decir, se encuentra en etapas centrales de empleabilidad y desarrollo profesional.

Asimismo, un 60% se identifica como persona no binaria, un 37% como persona trans y un 3% combina ambas identidades.

Desde el **punto de vista formativo**, se observa una realidad diversa, con una presencia significativa tanto de personas con estudios universitarios como de personas con niveles educativos inferiores. En el ámbito laboral, aproximadamente un 62,5% de las personas encuestadas se encontraba trabajando en el momento de la consulta y un 7% en situación de desempleo.

Uno de los ámbitos donde la distancia entre los avances normativos y la experiencia cotidiana resulta más visible es la gestión de la identidad en el entorno laboral. En este sentido, el análisis agregado de la encuesta Estado LGTBI+ permite observar que el **mayor nivel de visibilidad** se produce en la relación con compañeros y compañeras de trabajo, donde supera ligeramente el 30%. Sin embargo, esta proporción desciende hasta el 12,5% en la relación con superiores y hasta el 11,67% en la interacción con clientela y proveedores externos.

[4] FELGTBI+ (2024, 2025 y 2026). Explotación agregada de la encuesta *Estado LGTBI+* realizada específicamente para el presente estudio.

Estos datos adquieren una relevancia especial si se tiene en cuenta que, en el caso de las personas trans, la visibilidad no siempre constituye una decisión plenamente voluntaria. En muchos casos, la identidad o la expresión de género pueden hacer que determinados aspectos de la identidad sean percibidos por el entorno, limitando la posibilidad de gestionar cuándo, cómo o en qué contextos compartir esta información. Pese a ello, los niveles de visibilidad continúan siendo reducidos, lo que sugiere la persistencia de temores, barreras o percepciones de riesgo asociadas al desarrollo de la propia identidad en el trabajo.

Los datos también evidencian desafíos relevantes en términos de **inclusión y estabilidad laboral**. La comunicación de la identidad de género continúa siendo limitada en los entornos profesionales, especialmente en la relación con superiores jerárquicos y clientela. A ello se suma una elevada incidencia de situaciones de **baja intensidad laboral**: el 64% de las personas trans encuestadas se encontraba en esta situación, una proporción muy superior a la observada en el conjunto de la población española. Asimismo, los **niveles de ingresos** reflejan una mayor exposición a situaciones de vulnerabilidad económica y precariedad laboral.

Aunque no constituye el objeto principal de esta investigación, resulta relevante señalar que la situación observada entre las personas trans guarda similitudes con la del **conjunto del colectivo LGTBI+**. Los principales estudios disponibles sitúan la visibilidad de las personas LGTBI+ en los entornos laborales entre el 23%[5] y el 43%[6], lo que pone de manifiesto que una parte significativa del colectivo continúa gestionando su visibilidad en función del contexto laboral y de la percepción de seguridad existente en su entorno de trabajo.

En conjunto, estos resultados muestran que, pese a los avances normativos y sociales de los últimos años, persisten diferencias significativas en la experiencia laboral de las personas trans. Barreras relacionadas con la visibilidad de la identidad de género, la discriminación en los procesos de acceso al empleo, el temor a consecuencias negativas derivadas de comunicar la propia identidad o la necesidad de gestionar situaciones que otras personas trabajadoras no experimentan de forma habitual continúan condicionando su acceso, permanencia y desarrollo profesional.

Comprender estas circunstancias resulta fundamental para analizar los factores que influyen en la experiencia laboral de las personas trans.

Precisamente por ello, los capítulos siguientes profundizan en las distintas etapas de su trayectoria profesional y en las medidas que pueden contribuir a construir entornos de trabajo más inclusivos y equitativos.



[5] FELGTBI+ (2026). Índice de Confianza en las Empresas 2026.
[6] ManpowerGroup/REDI (2026). Diversity at Work 2026.

Justificación del estudio: brecha de acceso y desigualdades estructurales

La evidencia disponible confirma la persistencia de desigualdades estructurales que afectan de forma directa a la empleabilidad de las personas trans y condicionan su acceso, permanencia y desarrollo profesional.

Los procesos de selección continúan siendo uno de los principales espacios de dificultad. En el conjunto del colectivo LGTBI+ el 77,8% de las personas afirma ocultar su identidad durante las entrevistas de trabajo[7], reflejando la persistencia de una percepción de riesgo asociada a la visibilidad laboral.

En el caso de las personas trans, estas barreras se intensifican de forma significativa[8].



afirma **haber experimentado discriminación** en procesos de selección.



declara **haber sufrido agresiones verbales o físicas** en el lugar de trabajo.



considera que su identidad de género ha **dificultado su desarrollo profesional.**

La investigación pone de manifiesto, además, la existencia de obstáculos adicionales relacionados con la interacción con los sistemas formales de empleo. Un 41% de las personas participantes no había realizado el cambio registral de nombre, una circunstancia que puede introducir dificultades adicionales durante la presentación de candidaturas[9]. Asimismo, más de la mitad de las personas encuestadas señaló haber percibido resistencias al uso de su nombre de uso habitual durante entrevistas de trabajo, identificando este momento como uno de los principales focos de incomodidad e incertidumbre en el acceso al empleo[10].



de las personas trans declara **haber sufrido situaciones de discriminación laboral** durante el último año, según los datos recogidos por FELGTBI+ en Estado del Odio 2026.

[7] ManpowerGroup /REDI. Diversity at Work 2026.
[8] ManpowerGroup/ REDI. Diversity at Work 2026.
[9] FELGTBI+ (2023). *Situación actual y expectativas laborales de las personas trans. Conviene señalar que la existencia de personas trans que no han realizado el cambio registral no debe interpretarse como una falta de voluntad de ejercer este derecho. Aunque la Ley 4/2023 ha simplificado significativamente el procedimiento, su acceso continúa viéndose condicionado en algunos casos por factores como la complejidad administrativa, la falta de información disponible, las diferencias en su aplicación práctica o las reticencias existentes en determinados ámbitos institucionales. Asimismo, no todas las personas trans desean realizar este trámite o consideran necesario modificar su situación registral para el reconocimiento de su identidad.*
[10] FELGTBI+ (2023). *Situación actual y expectativas laborales de las personas trans.*

A estas dificultades se suman dinámicas más amplias presentes en el ámbito laboral. El 75,2% de las personas LGTBI+ ha sido testigo de comportamientos no inclusivos y el 34,8% afirma haber experimentado conductas discriminatorias. Asimismo, un 42% declara haber abandonado o haberse planteado abandonar su empleo como consecuencia de estas situaciones[11].

La evidencia disponible apunta también a mayores niveles de **vulnerabilidad laboral**. Según datos de FELGTBI+, aproximadamente un 64% de las personas trans se encuentra en situación de **baja intensidad laboral**, una proporción muy superior a la observada en la población general española, donde este indicador se situó en torno al 9,9% en 2024 según datos de Eurostat[12]. Esta diferencia pone de manifiesto la existencia de mayores dificultades para acceder y mantenerse de forma estable en el empleo. En la misma línea, el Estado Socioeconómico LGTBI+ 2025 de FELGTBI+ revela que el 41,7% de los hombres trans y el 33,4% de las mujeres trans viven en hogares con baja intensidad laboral.

Esta realidad resulta coherente con las observaciones recogidas por el servicio **Yes, We Trans** de FELGTBI+, que identifican cómo factores como la temporalidad, el temor a consecuencias negativas derivadas de la visibilidad de la identidad de género, la necesidad de gestionar de forma recurrente la propia presentación en nuevos entornos laborales o la limitada confianza en algunos mecanismos de protección pueden influir en la estabilidad laboral y en la experiencia de empleo de las personas trans. Estas dinámicas contribuyen a explicar por qué las dificultades no se limitan al acceso al empleo, sino que también afectan a su continuidad y desarrollo profesional.

En conjunto, estos datos ponen de manifiesto la existencia de una brecha persistente en materia de acceso al empleo, estabilidad laboral y desarrollo profesional.

Esta realidad limita el aprovechamiento de los perfiles disponibles y refuerza la necesidad de comprender mejor los factores que intervienen en la experiencia laboral de las personas trans, así como de identificar medidas que permitan avanzar hacia entornos profesionales más inclusivos y equitativos.

La brecha laboral del colectivo trans

el **62%**
ha sufrido discriminación en procesos de selección.

el **67,7%**
considera que su identidad de género ha dificultado su desarrollo profesional.

el **41%**
no ha realizado el cambio registral de nombre.

el **42%**
de las personas LGTBI+ ha abandonado o se ha planteado abandonar su empleo por situaciones discriminatorias.

el **64%**
se encuentra en situación de baja intensidad laboral.

el **21%**
de las personas trans declara haber sufrido situaciones de discriminación laboral durante el último año.

[11] ManpowerGroup/REDI. *Diversity at Work 2026.*
[12] FELGTBI+, explotación específica de la encuesta *Estado LGTBI+* (agregación 2024-2026).

El valor estratégico de la inclusión

Frente a estas desigualdades, la evidencia muestra que la diversidad constituye una palanca directa de valor para las organizaciones.

Siete de cada diez profesionales consideran que los entornos diversos son más innovadores y productivos; una percepción que supera el 90% entre las personas en posiciones de liderazgo. Además, el 53% de las personas LGTBI+ afirma ser más productiva cuando puede mostrarse de forma abierta en el ámbito laboral[13]. Asimismo, los estudios desarrollados por FELGTBI+ ponen de manifiesto que la percepción de seguridad y confianza constituye un factor determinante para la atracción y permanencia del talento, especialmente en colectivos que continúan enfrentándose a barreras de acceso, visibilidad y desarrollo profesional. En la misma línea, el 57% de las personas LGTBI+ valora positivamente que las empresas promuevan el acceso al empleo de sectores del colectivo tradicionalmente menos favorecidos, lo que pone de manifiesto la importancia que adquieren las iniciativas orientadas a ampliar oportunidades y reforzar la inclusión efectiva[14].

Estos datos confirman que la inclusión no solo mejora el bienestar individual, sino que impacta directamente en el compromiso, la innovación y el compromiso de las personas trabajadoras.

En un contexto de desajuste de perfiles cualificados, aprovechar todo el talento disponible se convierte en una prioridad estratégica para las empresas.



Posicionamiento de FELGTBI+ y ManpowerGroup

FELGTBI+ y ManpowerGroup comparten el compromiso de impulsar un modelo de empleo más inclusivo, en el que la diversidad se integre como un elemento estructural y estratégico.

FELGTBI+ aporta el conocimiento experto sobre la realidad social y laboral del colectivo trans, contribuyendo a identificar barreras y a promover soluciones que favorezcan la igualdad real y efectiva. Además, acompaña a empresas y organizaciones comprometidas con el desarrollo de políticas de diversidad e inclusión orientadas a generar espacios más igualitarios, seguros y respetuosos para todas las personas LGTBI+ y, en particular, para las personas trans. Por su parte, desde la perspectiva de ManpowerGroup, construir un futuro del empleo sostenible, competitivo y humano implica integrar la diversidad y la inclusión como ejes clave en la gestión de personas.

Este estudio nace de la colaboración entre ambas entidades y se basa en la experiencia directa de empresas que han trabajado en la incorporación de los perfiles trans, aportando una visión práctica alineada con la realidad organizativa y orientada a generar impacto.

[13] ManpowerGroup/REDI. *Diversity at Work 2026.*
[14] FELGTBI+ (2026). *Índice de confianza en las empresas 2026.*





Metodología



Con el objetivo de complementar el análisis documental y cuantitativo realizado, este estudio incorporó una metodología cualitativa basada en grupos de trabajo y entrevistas en profundidad con personas trans, profesionales de recursos humanos, responsables de diversidad e inclusión y especialistas en selección de talento.

En una primera fase se desarrolló un grupo de trabajo con personas trans, orientado a comprender su experiencia en relación con el empleo e identificar los principales retos presentes a lo largo de las distintas etapas de la trayectoria profesional. La conversación abordó aspectos relacionados con la toma de decisiones formativas y profesionales, la búsqueda de empleo, los procesos de selección, la incorporación a las organizaciones, la gestión de la identidad en el ámbito laboral y las oportunidades de desarrollo profesional. Este espacio permitió recoger percepciones, necesidades, inquietudes y experiencias que han contribuido a contextualizar los resultados del estudio y a identificar cuestiones especialmente relevantes para el colectivo.

Posteriormente, se llevaron a cabo tres grupos de trabajo con profesionales del ámbito empresarial, en los que participaron representantes de las áreas de Recursos Humanos, Diversidad e Inclusión y sostenibilidad de organizaciones de referencia, junto con especialistas en selección y gestión del talento de ManpowerGroup. Estos encuentros estuvieron orientados a analizar los principales desafíos que afrontan las organizaciones en materia de inclusión del talento trans, así como a identificar experiencias, aprendizajes y buenas prácticas desarrolladas en sus respectivos entornos.

De forma complementaria, se realizaron entrevistas cualitativas en profundidad con portavoces y profesionales de distintas empresas participantes. Estas conversaciones permitieron profundizar en aspectos específicos de la gestión de la diversidad, conocer experiencias de implementación, identificar retos operativos y comprender cómo las organizaciones están abordando cuestiones relacionadas con la atracción, incorporación, desarrollo y fidelización del talento trans. Asimismo, facilitaron la identificación de iniciativas y buenas prácticas

que han servido para enriquecer los análisis y recomendaciones recogidos en el estudio. La información obtenida a través de los grupos de trabajo y las entrevistas se utilizó para complementar los resultados cuantitativos, contrastar perspectivas, identificar patrones comunes y recoger tanto los retos como las oportunidades percibidas por las personas participantes. Aunque el informe no incorpora citas textuales, las experiencias, reflexiones, aprendizajes y buenas prácticas compartidas han contribuido de manera significativa a la elaboración del análisis y de las recomendaciones incluidas en la guía práctica que acompaña este estudio.

Las aportaciones recogidas fueron analizadas de forma agregada y anónima con el objetivo de identificar tendencias, necesidades y factores clave para la inclusión laboral de las personas trans. Este enfoque ha permitido combinar la evidencia cuantitativa disponible con el conocimiento práctico de quienes viven estas realidades y de quienes impulsan políticas y procesos de inclusión desde las organizaciones. Junto a esta aproximación cualitativa, el estudio incorpora un análisis cuantitativo específico orientado a profundizar en la realidad sociolaboral de las personas trans. Para ello, se realizó una explotación agregada de los datos procedentes de las tres últimas ediciones de la encuesta Estado LGTBI+, desarrollada por FELGTBI+, con el objetivo de disponer de una base muestral suficientemente robusta que permitiera identificar tendencias y características propias de este colectivo.

A partir de las matrices de datos de las encuestas Estado LGTBI+ (periodos 2024, 2025 y 2026), se delimitó la población de estudio seleccionando los casos en los que la respuesta a la pregunta “Eres, te sientes, te identificas con…” correspondía a las opciones “trans” o “no binaria”. Una vez realizada la selección, se generó una variable “año” y se llevó a cabo un contraste estadístico que confirmó la ausencia de diferencias significativas entre los distintos periodos analizados, validando su tratamiento como una única muestra agregada compuesta por 373 casos.

Ficha técnica de la encuesta Estado LGTBI+ 2026

Ámbito:	España
Trabajo de campo:	Cohorte 2024: 23/02/2024 a 13/03/2024
	Cohorte 2025: 20 a 28 de febrero de 2025
	Cohorte 2026: 29/01/2026 a 11/02/2026
Universo:	Población de 18 años y más, residente en España, que responden a la pregunta “eres, te sientes, te identificas como…” personas trans y/o no binaria
Tamaño de la muestra:	343 entrevistas, distribuidas en:
	Cohorte 2024: 114
	Cohorte 2025: 117
	Cohorte 2026: 112
Error muestral:	±3,5% (95% de confianza)
Procedimiento de muestreo:	Entrevista online (CAWI)
Empresa que realiza el trabajo de campo:	40DB





Resumen ejecutivo



El empleo constituye uno de los principales factores de inclusión social, autonomía económica y desarrollo personal. Sin embargo, para muchas personas trans, el acceso al trabajo y el desarrollo de una carrera profesional continúan estando condicionados por barreras que poco tienen que ver con su talento, sus capacidades o su potencial, y mucho con la persistencia de obstáculos sociales, organizativos y culturales que limitan la igualdad de oportunidades.

Aunque en los últimos años se han producido importantes avances normativos en materia de igualdad y no discriminación, la evidencia disponible muestra que estos progresos no siempre se traducen en experiencias laborales plenamente inclusivas. Persisten obstáculos relacionados con la visibilidad de la identidad de género, la discriminación en procesos de selección, la baja confianza en determinados mecanismos de protección y la necesidad de gestionar situaciones que otras personas trabajadoras no experimentan de forma habitual. Con el fin de comprender mejor esta realidad, el presente estudio, impulsado por FELGTBI+ y ManpowerGroup, combina evidencia cuantitativa, análisis documental, grupos de trabajo con personas trans, entrevistas en profundidad y la experiencia compartida por empresas con trayectoria en diversidad e inclusión.

Los resultados muestran que la inclusión del talento trans debe entenderse como una cuestión que afecta a todas las etapas de la trayectoria profesional: desde la decisión vocacional y la búsqueda de empleo hasta los procesos de selección, incorporación y desarrollo de carrera. La investigación muestra con claridad que muchas de las barreras que siguen afectando a las personas trans no guardan relación con sus capacidades, cualificaciones o potencial profesional. Por el contrario, responden a factores vinculados a los entornos laborales, la gestión de la identidad de género, la falta de referentes, los sesgos sociales y culturales y la insuficiente adaptación de determinados procesos organizativos.



Al mismo tiempo, el estudio evidencia que las organizaciones disponen de un amplio margen de actuación para reducir estas barreras. La existencia de políticas inclusivas, protocolos de acompañamiento, liderazgo visible, mecanismos de escucha activa, procesos objetivos de selección y culturas organizativas comprometidas con la diversidad contribuyen a mejorar la experiencia de las personas trabajadoras y a fortalecer la capacidad de atracción y fidelización del talento.

Uno de los principales hallazgos del estudio es que la inclusión efectiva del talento trans no depende de la existencia aislada de medidas o políticas. Requiere una aproximación integral en la que gobernanza, comunicación, liderazgo, cultura corporativa y gestión del talento actúen de forma coordinada.

Por ello, además del análisis de la realidad actual, el informe incorpora una guía práctica orientada a facilitar la incorporación, integración y desarrollo profesional de las personas trans en las organizaciones, así como orientaciones para el diseño de protocolos de acompañamiento que permitan gestionar estos procesos desde el respeto, la igualdad de oportunidades y la autonomía personal.

La inclusión del talento trans no constituye únicamente una cuestión de cumplimiento normativo o responsabilidad social. En un contexto marcado por la transformación del mercado laboral y la escasez de determinados perfiles profesionales, representa también una oportunidad para ampliar el acceso al talento, fortalecer la innovación y construir entornos de trabajo más diversos, sostenibles y competitivos. En última instancia, este estudio plantea una idea sencilla pero fundamental: cuando las barreras desaparecen, el talento puede desarrollarse.

El reto para las organizaciones ya no consiste únicamente en reconocer la importancia de la inclusión, sino en transformarla en experiencias reales, oportunidades efectivas y trayectorias profesionales en igualdad de condiciones.





Diversidad y gestión del talento: retos operativos y valor estratégico

La incorporación de la diversidad, y en particular de perfiles trans, en el entorno laboral se sitúa en un espacio que combina un elevado potencial estratégico con una complejidad real de implementación. Aunque existe un consenso creciente sobre los beneficios asociados a los entornos inclusivos, la experiencia de las organizaciones muestra que transformar este compromiso en una realidad cotidiana requiere algo más que una declaración de principios.

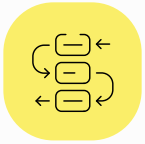
La inclusión de perfiles trans plantea retos que, con frecuencia, trascienden la propia gestión de la diversidad. Aspectos como la adaptación de procesos, la revisión de sistemas internos, la formación de equipos o la necesidad de responder a un marco normativo en evolución forman parte de una transformación más amplia que afecta al conjunto de la organización. Este proceso se desarrolla además en un contexto en el que persisten resistencias y discursos contrarios a los avances en materia de diversidad e inclusión. Precisamente por ello, las organizaciones cuentan con un papel relevante en la construcción de espacios laborales seguros e igualitarios, así como con una responsabilidad legal derivada del marco normativo actualmente vigente.

Las empresas participantes en este estudio coinciden en señalar que muchas de las dificultades iniciales no derivan de la incorporación de perfiles trans en sí misma, sino del conocimiento necesario para gestionar nuevas situaciones y garantizar que las políticas, los procedimientos y la cultura organizativa responden adecuadamente a una realidad más diversa.

Esta necesidad de adaptación resulta especialmente visible en ámbitos como la selección, la incorporación, el desarrollo profesional o la gestión de la identidad en el ámbito laboral.

En todos ellos, la inclusión exige pasar de enfoques basados en la homogeneidad a modelos capaces de reconocer trayectorias, experiencias y necesidades diferentes.
Sin embargo, estos retos conviven con una oportunidad cada vez más relevante para las organizaciones. Los estudios desarrollados por FELGTBI+[15] muestran que las personas LGTBI+ otorgan una elevada importancia al compromiso de las empresas con la diversidad y la inclusión.

Principales retos para la incorporación del talento trans



1. Adaptación de procesos

Revisar procedimientos de selección, incorporación, desarrollo y promoción para garantizar una experiencia inclusiva y coherente.



2. Adecuación de sistemas internos

Actualizar formularios, registros, bases de datos y herramientas corporativas para dar respuesta a diferentes realidades e identidades.



3. Formación y conocimiento

Dotar a equipos, managers y profesionales de Recursos Humanos de conocimientos y herramientas para gestionar nuevas situaciones con naturalidad y seguridad.



4. Gestión de la identidad en el entorno laboral

Garantizar el uso adecuado del nombre, los pronombres y los mecanismos de acompañamiento necesarios para respetar la identidad de cada persona.

[15] FELGTBI+ (2026). *Índice de Confianza en las Empresas 2026.*

En una escala de 0 a 10, este compromiso obtiene una valoración media de 7,46 cuando se refiere a las personas LGTBI+ empleadas, de 7,36 cuando se relaciona con la presencia de personas LGTBI+ en la dirección estratégica de las organizaciones y de 6,92 en relación con las personas LGTBI+ como clientes.

Estos resultados reflejan que la diversidad no se percibe únicamente como una cuestión reputacional, sino como un elemento vinculado a la credibilidad, la confianza y la coherencia de las organizaciones. Esta realidad refuerza la capacidad de las empresas para fortalecer su reputación empleadora y construir entornos donde las personas puedan desarrollar su potencial profesional en condiciones de igualdad.

En un contexto marcado por la escasez de determinados perfiles profesionales y por la transformación constante del mercado laboral, ampliar el acceso a los perfiles disponibles constituye una ventaja competitiva. La diversidad no solo permite incorporar perspectivas diferentes, sino también mejorar la capacidad de las organizaciones para comprender una sociedad cada vez más plural y responder con mayor eficacia a sus necesidades.

En este sentido, la inclusión no puede entenderse únicamente como una cuestión de cumplimiento normativo o responsabilidad social. Constituye también una cuestión de gestión del talento, competitividad y sostenibilidad organizativa.

La experiencia compartida por las empresas participantes apunta a una conclusión común: la diversidad genera valor cuando se integra de forma efectiva en los procesos, la cultura y la toma de decisiones. El reto ya no consiste únicamente en reconocer su importancia, sino en desarrollar las capacidades organizativas necesarias para convertir ese compromiso en una experiencia real para las personas y en una ventaja sostenible para las empresas.



5. Integración de la diversidad en la cultura organizativa

Trasladar el compromiso desde las políticas y la comunicación hacia la experiencia cotidiana de las personas trabajadoras.



6. Cumplimiento normativo e implementación

Adaptar la organización al nuevo marco regulatorio mediante medidas planificadas, evaluables y alineadas con la gestión de personas.



7. Bienestar y salud emocional

Garantizar entornos de trabajo respetuosos, seguros e inclusivos que favorezcan la salud emocional, la confianza, el sentido de pertenencia y la participación plena de las personas trabajadoras.





Glosario

Este glosario tiene como objetivo facilitar la comprensión de los conceptos clave relacionados con la diversidad de género, especialmente aquellos vinculados a la realidad de las personas trans. Se trata de un recurso divulgativo que recoge de forma clara y accesible la terminología utilizada a lo largo del estudio, contribuyendo a una lectura más precisa y contextualizada.

Asimismo, el uso adecuado de estos términos resulta fundamental para evitar errores e interpretaciones incorrectas, y para favorecer entornos profesionales más inclusivos, respetuosos y alineados con las buenas prácticas en diversidad e inclusión.

En el artículo 3 de la Ley 4/2023 se incluye una serie de definiciones que permiten comprender mejor, y desde una perspectiva de derechos humanos, la diversidad sexual y de género y la realidad de las personas LGTBI+, así como la naturaleza, alcance e impacto de las situaciones de acoso y discriminación que sufren, en otros, en el ámbito laboral.

A continuación, se exponen las definiciones principales, tanto aquellas contenidas en la ley como otras necesarias para orientar una correcta aplicación del presente protocolo:

Orientación sexual

Atracción física, sexual y/o afectiva hacia una persona. La orientación sexual puede ser heterosexual, cuando se siente atracción física, sexual o afectiva únicamente hacia personas de distinto género; homosexual, cuando se siente atracción física, sexual o afectiva únicamente hacia personas del mismo género; o bisexual, cuando se siente atracción física, sexual o afectiva hacia personas de diferentes géneros, no necesariamente al mismo tiempo, de la misma manera, en el mismo grado ni con la misma intensidad.

Las personas homosexuales pueden identificarse como gays/gais, si son hombres, o lesbianas, si son mujeres.

Identidad de género

Vivencia interna e individual del género tal y como cada persona la siente y autodefine, pudiendo o no corresponder con el género asignado al nacer. Como tal, la identidad de género es dinámica y no necesariamente continua e incluye la experiencia con el propio cuerpo.

Si la identidad de género corresponde con el género asignado al nacer, estamos hablando de personas cisgénero. Si no corresponde, estamos hablando de personas trans.

Persona trans

Persona cuya identidad de género no se corresponde con el género asignado al nacer.

El concepto “trans” abarca a todas aquellas personas que comparten la experiencia de vivir una identidad de género que no corresponde con el género asignado al nacer; de esta manera, podemos pensarlo como un paraguas bajo cuyo alero se encuentran las mujeres y hombres trans y, además, todas aquellas personas que identifican sus vivencias de género más allá del binario masculino-femenino. En este caso estamos hablando de las personas de género no binario.

Género no binario

Entendemos las experiencias e identidades no binarias dentro de un espectro en el cual conviven amplias maneras de relacionarse con el género: género fluido, género neutro o agénero, tercer género, genderqueer, algunas asociadas a comunidades culturales (por ejemplo, las personas Dos Espíritus y Muxe en Norteamérica o la comunidad Hijra en la India), entre muchas otras.

El campo de lo no binario en el género es amplio y, desde sus diferentes manifestaciones ancestrales y contemporáneas, cuestiona la idea socialmente arraigada que las personas podemos identificarnos solo en dos identidades asociadas a la biología.

Persona cis (o cisgénero)

Persona cuya identidad de género sí coincide con el género asignado al nacer.

Transición de género

Es un proceso por el que pasan las personas trans y se refiere a una serie de pasos que pueden tomar para vivir y ser socialmente reconocidas con el género con el que se identifican. Esto puede incluir la visibilización con familiares, amigas/os y compañeras/os de trabajo, cambio de vestimenta, modificación del nombre y el sexo/género en documentos de identidad y tratamientos médicos, entre otros.

Los procesos de transición de género son diferentes y su desarrollo depende de las necesidades de cada persona y las decisiones que, autónomamente, toma al respecto. Por lo tanto, no es necesario que todos los pasos descritos anteriormente se produzcan.

Expresión de género

Es la manifestación que cada persona hace de su identidad de género en la vestimenta, los manierismos, el comportamiento individual y el uso del lenguaje que cada

persona utiliza para interactuar con su entorno y las demás personas, entre otras.

La expresión de género está íntimamente relacionada con la autopercepción y la autoestima individual y cada persona puede tomar decisiones sobre ésta, independientemente si se acerca o no a las expectativas sociales.

Características sexuales

Es el conjunto de elementos sexuantes (cromosomas, hormonas y anatomía sexual y genital) desde los que se establecen distinciones y estándares científicos y culturales en el cuerpo humano. Existen dos sistemas normativos de combinación de estos elementos sexuantes y que conocemos como el cuerpo femenino y el cuerpo masculino; sin embargo, la ciencia ha descubierto que existe una gran variedad de sistemas diferentes y, por lo tanto, da cuenta de una amplia diversidad en los cuerpos de las personas.

Intersexualidad

La condición de aquellas personas nacidas con unas características biológicas, anatómicas o fisiológicas, una anatomía sexual, unos órganos reproductivos o un patrón cromosómico que no se corresponden con las nociones socialmente establecidas de los cuerpos masculinos o femeninos.

Las personas intersexuales se enfrentan a situaciones de discriminación y al estigma médico, porque se ha pensado que han nacido con una enfermedad. Pero, además, son objeto de discriminación a través del lenguaje; por ejemplo, con el uso incorrecto del término “hermafrodita” que ha sido acuñado por las ciencias biológicas para referirse a ciertas especies vegetales y anfibias. Se recomienda no usar este concepto para referirse a las personas intersexuales, precisamente para evitar la reproducción de visiones sesgadas y prejuicios.

Familia LGTBI+

Aquella en la que una o más de sus integrantes son personas LGTBI+, englobándose dentro de ellas las familias lesbomaternales y homoparentales, es decir, las compuestas por personas lesbianas, gais o bisexuales con descendientes menores de edad que se encuentran de forma estable bajo guardia, tutela o patria potestad, o personas con discapacidad mayores de edad sujetas a medidas de apoyo a la capacidad jurídica.
Asimismo, se refiere a la realidad de las familias transparentales, aquellas en las que, al menos una de las personas progenitoras, se identifica como trans.

Nombre sentido

Nombre elegido por una persona conforme a su identidad de género. Su uso es clave en el respeto y reconocimiento en entornos laborales.

Nombre Registral

Nombre que figura en los documentos oficiales de una persona (DNI, pasaporte, etc.). Para muchas personas trans, este nombre no se corresponde con su nombre sentido hasta que realizan los trámites legales de cambio de nombre.

Deadname o necronombre

Nombre asignado a una persona trans al nacer que ya no utiliza. Su uso, especialmente sin consentimiento, resulta inapropiado o genera malestar.

Pronombres

Forma lingüística utilizada para referirse a una persona (él, ella, elle...). Utilizar los correctos forma parte de las buenas prácticas de inclusión.

Cis passing

Situación en la que una persona trans es percibida socialmente como cisgénero.

Aunque puede reducir situaciones de discriminación, también invisibiliza la diversidad de experiencias y usualmente se manifiesta como una microagresión.

Sexilio

Hace referencia a procesos de abandono involuntario del hogar o del lugar de procedencia por parte de personas LGTBI+, motivados por la necesidad de encontrar entornos más seguros, respetuosos y favorables para el desarrollo personal y el ejercicio de sus derechos.

Interseccionalidad

Enfoque que analiza la combinación de diferentes factores de identidad y características (como el sexo, el género, la orientación sexual, la expresión de género, la edad, el origen étnico o racial, la discapacidad, la religión, clase social o situación socio económica, entre otros) pueden interactuar y generar experiencias específicas de discriminación o privilegio.

Persona aliada

Persona que, sin necesariamente formar parte del colectivo, apoya activamente la igualdad, la inclusión y los derechos de las personas LGTBI+. A través de sus actitudes, comportamientos y posicionamiento frente a situaciones de discriminación, contribuye a crear ambientes más seguros, respetuosos e inclusivos.







La transición: una experiencia diversa con impacto en la trayectoria profesional

- Transición de personas no binarias y de género fluido
- El impacto de la transición en la trayectoria profesional



La transición de género constituye una de las experiencias más significativas en la vida de muchas personas trans. Aunque suele entenderse como un único proceso, en realidad engloba distintas dimensiones que pueden desarrollarse de forma independiente, simultánea y recurrente.

Comprender esta diversidad es fundamental para evitar estereotipos y entender mejor las diferentes experiencias de las personas trans. No existe una única forma de transitar. Las personas trans no viven este proceso de la misma manera ni recorren necesariamente las mismas etapas. La transición es una experiencia profundamente individual cuya vivencia depende de factores personales, sociales, familiares, políticos, legales, económicos y culturales.

Aunque cada experiencia es única, habitualmente se distinguen tres grandes dimensiones de la transición: la social, la legal o administrativa y la médica. Estas dimensiones no constituyen un itinerario obligatorio ni una secuencia predeterminada, y pueden desarrollarse o no llegar a producirse.

Por ello, comprender la transición exige alejarse de modelos rígidos o universalistas y reconocer la diversidad de experiencias existentes.

Transición social

Hace referencia a aquellos cambios relacionados con la forma en que la persona se presenta e interactúa con su entorno, incluyendo aspectos como el nombre utilizado, los pronombres, la expresión de género o la manera en que desea ser reconocida por familiares, amistades o ámbito profesional.

En muchos casos, esta es la dimensión más visible de la transición y suele marcar la forma en que la persona comienza a expresar y afirmar públicamente su identidad.



Transición legal o administrativa
Implica la modificación de documentación, registros o sistemas para adecuarlos a la identidad de género de la persona.
Esta dimensión puede incluir procedimientos relacionados con el cambio de nombre, la rectificación registral u otras actualizaciones documentales. Sin embargo, es importante señalar que la identidad de género de una persona no depende de la realización de estos trámites. Tal y como reconoce la Ley 4/2023, las personas trans tienen derecho a ser tratadas de acuerdo con su identidad de género libremente manifestada, con independencia de su situación registral o administrativa.

Transición médica
Puede incluir tratamientos hormonales, intervenciones quirúrgicas u otros procedimientos sanitarios relacionados con la afirmación de género.

Sin embargo, es importante señalar que no todas las personas trans realizan una transición médica y que esta circunstancia no determina ni valida su identidad de género. Del mismo modo, las personas que deciden iniciar este tipo de procesos pueden hacerlo en momentos muy diferentes de su vida o recorrer etapas distintas en función de sus necesidades y decisiones personales.

Transición de personas no binarias y de género fluido

No todas las personas trans se identifican exclusivamente como hombres o mujeres. Algunas personas se reconocen dentro del espectro no binario o tienen una identidad de género fluida, lo que significa que su vivencia del género no encaja en las categorías tradicionalmente reconocidas.

Esta realidad puede hacer que la transición presente características específicas. Mientras que algunas personas desean realizar cambios sociales, administrativos o médicos, otras pueden no sentirse representadas por modelos de transición construidos en torno a una lógica binaria.

Asimismo, la falta de reconocimiento administrativo de las identidades no binarias genera dificultades adicionales relacionadas con la documentación, los registros o distintos procedimientos formales.

Por ello, resulta importante comprender que no existe una única manera de vivir la identidad de género ni una única trayectoria de transición. Cada persona define de forma individual qué cambios desea realizar, cuándo quiere hacerlo y cómo desea ser reconocida en los diferentes ámbitos de su vida.



Las tres dimensiones de la transición de género

No existe una única forma de transitar. Las tres dimensiones pueden desarrollarse de forma independiente, simultánea o no llegar a producirse.

Transición social

Cómo la persona se presenta y es reconocida por su entorno

- Nombre utilizado
- Pronombres
- Expresión de género
- Relaciones personales y profesionales

Es la dimensión más visible de la transición

Transición legal o administrativa

Actualización de documentación, registros y sistemas

- Cambio de nombre
- Rectificación registral
- Actualización de documentos
- Adecuación de registros corporativos

La identidad de género no depende de haber realizado estos trámites.

Transición médica

Posibles procesos sanitarios de afirmación de género

- Tratamientos hormonales
- Intervenciones quirúrgicas
- Atención sanitaria especializada

No todas las personas trans realizan una transición médica.



El impacto de la transición de género en la trayectoria profesional

Más allá de sus diferentes dimensiones, la transición de género constituye una experiencia profundamente personal que puede tener un impacto directo en la trayectoria educativa y profesional; la exploración y la afirmación de la identidad de género puede coincidir con el desarrollo académico y la definición de las perspectivas laborales.

De esta manera, la transición de género también puede afectar a la relación con el empleo. Aspectos aparentemente administrativos, como la actualización de documentación, el uso del nombre sentido o la adecuación de determinados registros, pueden convertirse en tareas especialmente sensibles. A ello se suma la necesidad de comunicar -o decidir no comunicar- determinados aspectos de la identidad a personas con las que trabajan, responsables, clientes o entornos profesionales, una decisión profundamente personal que puede variar en función del contexto.

Además, algunos procesos de transición pueden generar trayectorias profesionales menos lineales o retrasar la acumulación de experiencia en comparación con otros perfiles con cualificaciones similares.

Las distintas experiencias recogidas durante este estudio muestran que la transición no puede entenderse únicamente como un proceso vinculado a la identidad de género. También puede influir en la forma en que las personas se relacionan con el empleo, acceden a oportunidades profesionales, gestionan su visibilidad o perciben la seguridad de los distintos entornos laborales.





La carrera profesional de las personas trans

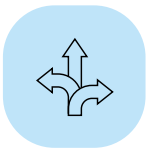
- Decisión: elegir quién quiero ser y qué quiero hacer
- Búsqueda: encontrar oportunidades y entornos seguros
- Proceso de selección: demostrar el talento más allá de los sesgos
- Onboarding: incorporarse a un nuevo entorno
- Desarrollo: construir una carrera con igualdad de oportunidades



La trayectoria profesional de una persona trans sigue la misma secuencia que la vida laboral de cualquier otra persona: la formación, la búsqueda de empleo, la incorporación a una organización y el desarrollo de una trayectoria profesional. No obstante, las oportunidades educativas y laborales no siempre se producen en igualdad de condiciones y pueden verse condicionadas por experiencias de exclusión o barreras asociadas a la identidad de género.

Estas situaciones no afectan a las capacidades, el talento o el potencial profesional, pero sí pueden generar una carga adicional asociada a la gestión de la identidad, la anticipación de posibles reacciones, la necesidad de tomar decisiones sobre la visibilidad o la adaptación a determinados contextos. Como consecuencia, determinados momentos de la trayectoria profesional pueden tener un impacto relevante sobre el bienestar, la confianza y el sentido de pertenencia.

Este capítulo analiza cómo se vive la experiencia profesional de las personas trans a lo largo de las principales etapas de su recorrido laboral, identificando los factores que pueden influir en el acceso al empleo, la incorporación a las organizaciones y el desarrollo profesional.



DECISIÓN
Elegir quién quiero ser y qué quiero hacer

1



BÚSQUEDA
Encontrar oportunidades y organizaciones donde desarrollar una carrera profesional

2



SELECCIÓN
Demostrar capacidades, experiencia y potencial

3



ONBOARDING
Incorporarse, construir relaciones y sentirse parte del equipo

4



DESARROLLO
Crecer profesionalmente y acceder a oportunidades en igualdad de condiciones

5

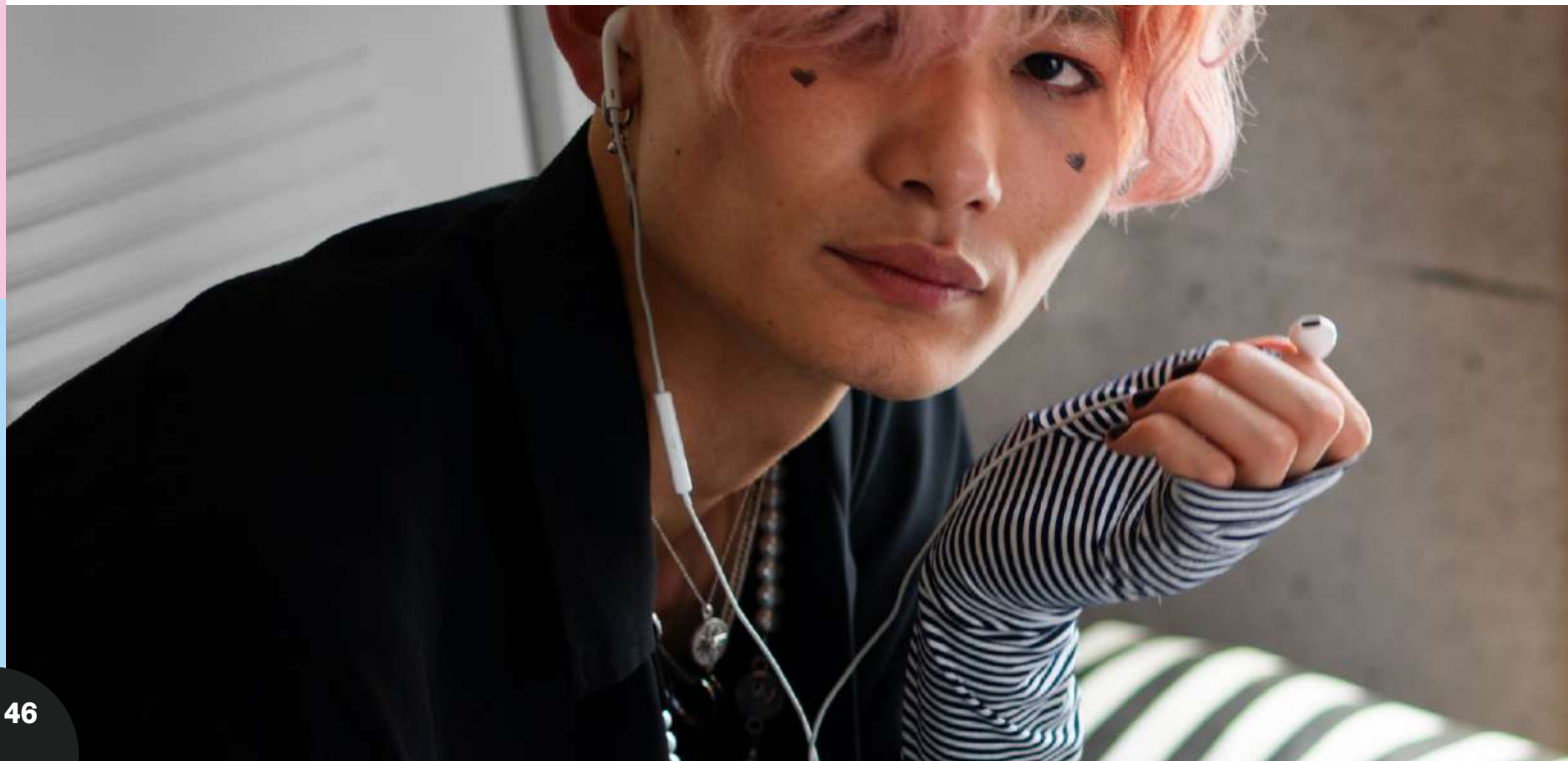
DECISIÓN

Elegir quién quiero ser y qué quiero hacer

La decisión vocacional constituye uno de los primeros momentos clave en cualquier trayectoria profesional. Suele comenzar a construirse durante la adolescencia y los primeros años de la vida adulta, una etapa en la que las personas empiezan a imaginar su futuro, explorar intereses y tomar decisiones sobre estudios, formación y/o posibles salidas laborales. Sin embargo, para muchas personas trans este proceso coincide con otro igualmente relevante: la construcción y comprensión de su propia identidad de género. Para muchas de ellas, la definición del proyecto profesional y la exploración de la identidad de género se desarrollan de forma simultánea. En este contexto, factores como el miedo al rechazo, la falta de modelos de referencia o la percepción de determinados ámbitos como poco seguros pueden influir en las decisiones educativas y laborales.

La construcción de una identidad profesional no depende únicamente de los intereses, capacidades o vocación de cada persona. La percepción de seguridad y aceptación en determinados entornos también puede condicionar las decisiones formativas y profesionales. En este contexto, algunas creencias sociales pueden llevar a percibir que determinadas industrias o sectores están más dispuestos a incorporar y acoger talento trans, mientras que otros se asocian a mayores barreras o a un mayor riesgo de discriminación.

Aunque estas percepciones sociales no siempre reflejan la realidad de los distintos entornos laborales, pueden influir en la forma en que las personas imaginan sus posibilidades de desarrollo profesional y valoran diferentes opciones de futuro. Esta percepción puede favorecer la aparición de lo que algunas personas describen como “carreras refugio”: trayectorias profesionales elegidas no únicamente por vocación o interés, sino también por la



1

expectativa de encontrar contextos más seguros y respetuosos.

Como consecuencia, la elección de estudios o trayectorias profesionales puede verse influida no solo por la vocación, sino también por la búsqueda de espacios donde desarrollar la identidad con mayor libertad y confianza.
A ello se suma la escasa representación de personas trans en prácticamente todas las profesiones, sectores o posiciones de liderazgo. Esta realidad puede dificultar la identificación con trayectorias profesionales y limitar las expectativas de desarrollo en ámbitos donde la diversidad ha tenido históricamente menor presencia. Esta realidad resulta especialmente relevante en sectores tradicionalmente masculinizados o con menor representación de perfiles diversos.

La orientación académica y profesional tampoco incorpora siempre una perspectiva inclusiva. La falta de información sobre oportunidades, modelos de referencia y entornos laborales diversos puede dificultar que las decisiones respondan plenamente a los intereses, capacidades y aspiraciones de cada persona, limitando la exploración de opciones profesionales que podrían resultar atractivas o adecuadas a su perfil.

En esta etapa, las expectativas sobre el futuro profesional suelen construirse a partir de múltiples factores: el entorno familiar, la experiencia educativa, los modelos de referencia disponibles, las condicionantes sociales y legales, y las experiencias de aceptación o rechazo vividas hasta el momento.

Cuando la construcción de la identidad y la construcción del proyecto profesional coinciden en el tiempo, la percepción de seguridad y pertenencia puede adquirir una influencia significativa sobre la manera en que una persona imagina y planifica su futuro laboral.



BÚSQUEDA

Encontrar oportunidades y entornos seguros

La búsqueda de empleo constituye una de las etapas más recurrentes de cualquier trayectoria profesional. Aunque suele asociarse al acceso inicial al mercado laboral, también acompaña los cambios de empleo, las transiciones de carrera y la búsqueda de nuevas oportunidades de desarrollo. Es una etapa en la que las personas identifican oportunidades profesionales, valoran diferentes opciones laborales y comienzan a proyectarse en posibles lugares de trabajo.

Para muchas personas trans, sin embargo, esta fase implica también evaluar hasta qué punto una organización puede ofrecer un espacio donde desarrollar su carrera en condiciones de igualdad y respeto. En algunos casos, además, la búsqueda de empleo puede estar vinculada a la necesidad de superar situaciones previas de vulnerabilidad, exclusión o precariedad laboral, lo que refuerza la importancia de identificar entornos capaces de ofrecer oportunidades reales de desarrollo profesional.

La decisión de presentar una candidatura no siempre depende exclusivamente de factores como las funciones del puesto, las condiciones laborales o las oportunidades de desarrollo profesional. La percepción de aceptación, inclusión y pertenencia desempeña un papel especialmente relevante. La búsqueda de empleo implica interpretar referencias que permitan anticipar cómo será la experiencia dentro de la organización y si será posible desarrollar la actividad profesional sin que la identidad se convierta en una preocupación adicional.

En este contexto, la información disponible adquiere una importancia especial. La comunicación pública de las organizaciones, la presencia de líderes visibles o las experiencias compartidas por otras personas pueden influir en la confianza con la que se afronta una candidatura y contribuir a reducir -o aumentar- la incertidumbre asociada al proceso.



2

A ello se suman algunas barreras prácticas que pueden aparecer incluso antes de iniciar un proceso de selección. Tal y como se ha señalado anteriormente, la posible discrepancia entre la identidad de la persona, su nombre de uso habitual y la documentación oficial puede generar incertidumbre durante la búsqueda de empleo y en la interacción con sistemas formales de candidatura.

La situación administrativa no siempre refleja la realidad de la persona. La posible discrepancia entre la documentación oficial, la identidad de género, el nombre de uso habitual o la expresión de género puede generar incertidumbre durante la búsqueda de empleo y en la interacción con sistemas formales de candidatura.

Esta circunstancia puede obligar a gestionar explicaciones o aclaraciones que no forman parte de la experiencia habitual de la mayoría de las personas candidatas y que, en ocasiones, pueden incrementar la preocupación ante posibles situaciones de incomodidad o rechazo. A ello se suman, en algunos casos, experiencias previas de discriminación que pueden afectar a la confianza con la que se afronta la búsqueda de empleo.



PROCESO DE SELECCIÓN

Demostrar el talento más allá de los sesgos

Los procesos de selección constituyen uno de los momentos más decisivos de cualquier trayectoria profesional. Son el punto de encuentro entre las expectativas de una persona y las de una organización, y la oportunidad de demostrar capacidades, experiencia y potencial. Sin embargo, para muchas personas trans, esta etapa incorpora elementos adicionales que van más allá de la evaluación estrictamente profesional.

Antes incluso de que se produzca la entrevista, muchas personas valoran hasta qué punto una organización puede ofrecer un entorno donde desarrollar su actividad profesional en condiciones de igualdad y respeto. En algunos casos, la falta de señales claras de inclusión puede llevar a descartar determinadas oportunidades profesionales antes incluso de iniciar el proceso de selección.

En este contexto, la información disponible adquiere una importancia especial. La comunicación pública de las organizaciones, la presencia de líderes visibles o las experiencias compartidas por otras personas pueden influir en la confianza con la que se afronta una candidatura y contribuir a reducir, o aumentar, la incertidumbre asociada al proceso.

Una vez iniciado el proceso de selección, la entrevista suele constituir uno de los momentos más sensibles.

Para muchas personas trans, la entrevista no supone únicamente una evaluación profesional. También puede implicar valorar cómo gestionar determinados aspectos de su identidad, cómo responder ante posibles situaciones de incomodidad o cómo interpretar las señales que recibe durante el proceso.

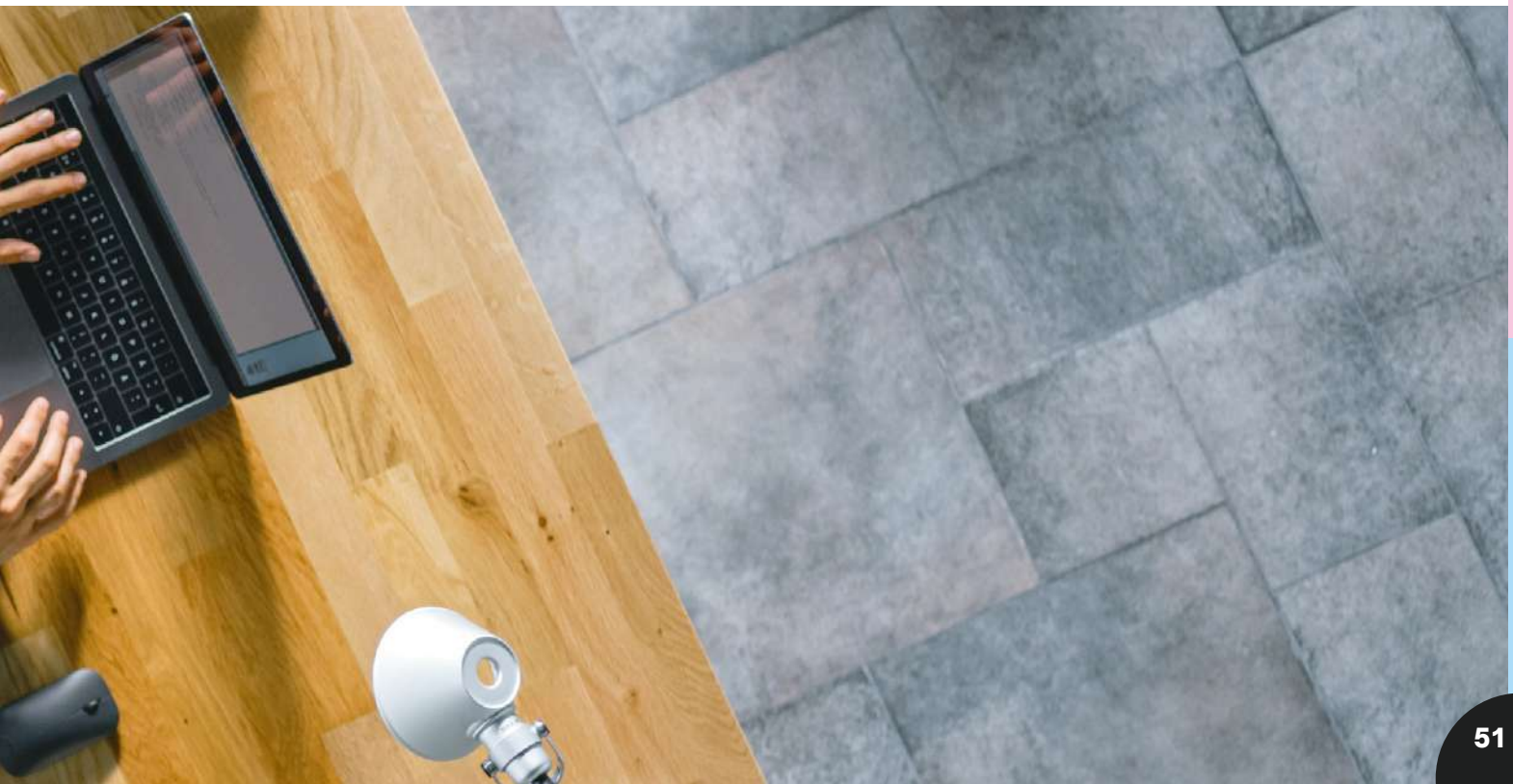


3

La posible discrepancia entre la identidad de la persona, su nombre elegido y la documentación oficial puede generar incertidumbre durante algunas fases de selección. En determinados casos, esta circunstancia obliga a abordar cuestiones que no guardan relación directa con las competencias, la experiencia o la adecuación al puesto.

Las experiencias recogidas por FELGTBI+ en el estudio Situación actual y expectativas laborales de las personas trans identifican la entrevista como uno de los espacios donde se manifiestan con mayor frecuencia situaciones de incomodidad relacionadas con la identidad de género. La utilización incorrecta del nombre o los pronombres, las reacciones de sorpresa o las preguntas ajenas al ámbito profesional aparecen de forma recurrente entre las experiencias reportadas por las personas participantes.

Más allá de episodios concretos de discriminación, esta etapa puede generar un desgaste adicional derivado de la necesidad de interpretar continuamente el contexto y anticipar posibles reacciones. Como consecuencia, el proceso de selección no solo implica valorar una oportunidad profesional, sino también evaluar si la organización ofrece condiciones de respeto, reconocimiento y desarrollo profesional.



ONBOARDING

Incorporarse a un nuevo empleo

La incorporación a una nueva organización constituye un momento especialmente relevante en cualquier trayectoria profesional. Durante las primeras semanas, las personas no solo aprenden nuevas funciones y responsabilidades, sino que comienzan a comprender la cultura, las dinámicas y las relaciones que configuran el contexto en el que desarrollarán su actividad. Para muchas personas trans, esta etapa supone además una primera validación de las expectativas generadas durante la búsqueda de empleo y el proceso de selección.

Los primeros días desempeñan un papel especialmente importante en la construcción del sentido de pertenencia. Aspectos cotidianos que para otras personas pueden pasar desapercibidos -como el uso correcto del nombre elegido, los pronombres o la forma en que se produce la presentación al equipo- pueden convertirse en señales que ayudan a confirmar si el lugar de trabajo es percibido como respetuoso e inclusivo. También pueden surgir dudas relacionadas con el uso de espacios compartidos, como vestuarios o baños. Disponer de información clara sobre las políticas y prácticas de la organización puede contribuir a reducir incertidumbres innecesarias y facilitar una incorporación más tranquila. En este sentido, las organizaciones deberían procurar acomodar estas situaciones de la forma más respetuosa posible, ya sea permitiendo el uso de las instalaciones conforme a la identidad de género de la persona o habilitando alternativas que garanticen comodidad, seguridad y respeto a sus preferencias.

La incorporación implica también el inicio de nuevas relaciones profesionales y la adaptación a un contexto social desconocido. En esta etapa pueden surgir decisiones relacionadas con la visibilidad de la identidad, una cuestión que cada persona gestiona de manera diferente en función de sus circunstancias, experiencias previas y preferencias personales.



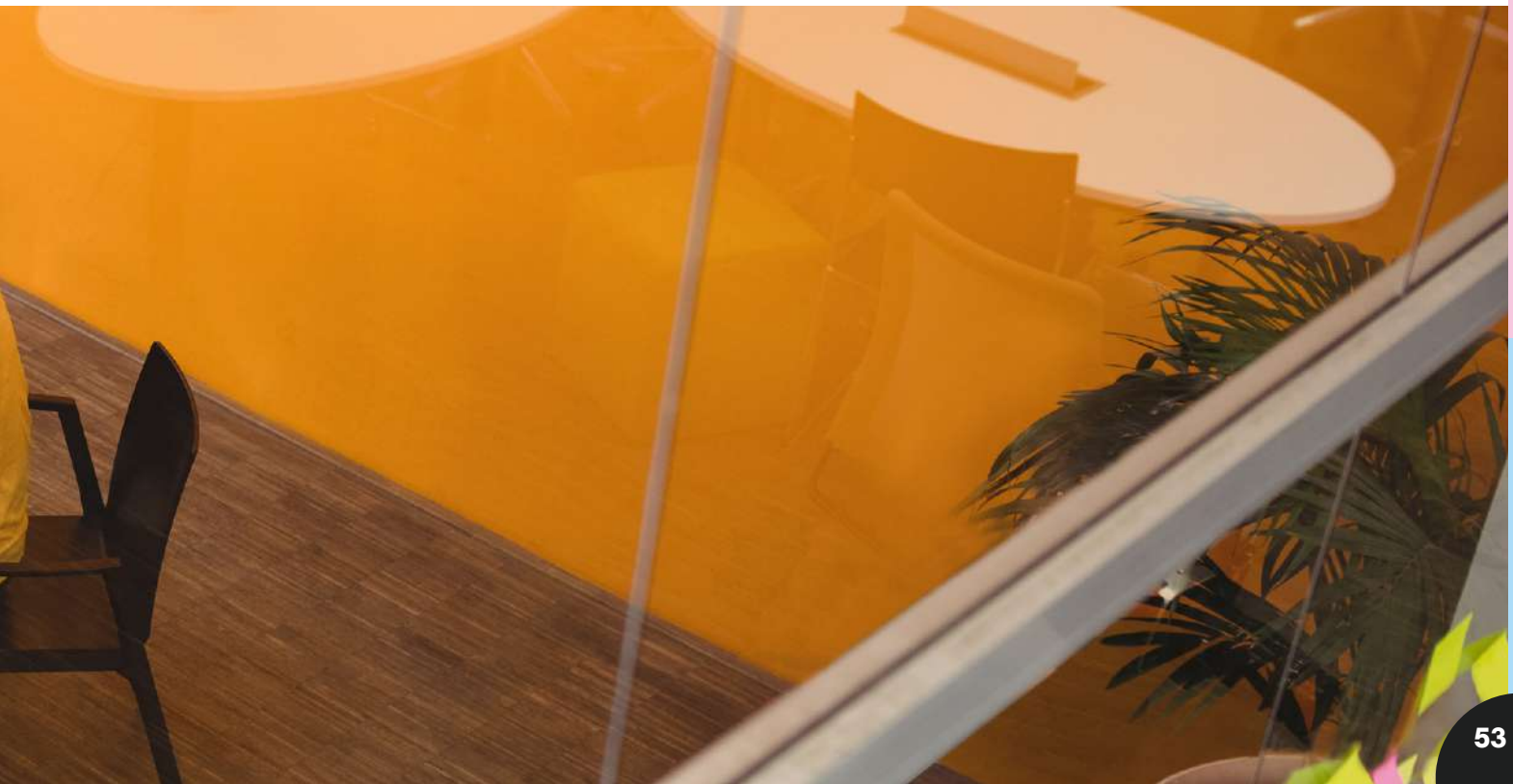
4

Para quienes se encuentran en un proceso de transición, la incorporación puede coincidir además con un momento especialmente significativo de su vida personal. La necesidad de actualizar información, comunicar determinados cambios o gestionar cuestiones relacionadas con la identidad puede añadir complejidad a una etapa que ya implica una importante adaptación profesional y social.

Durante esta etapa también pueden aparecer situaciones relacionadas con el *deadname* o necronombre. Aunque muchas organizaciones pueden adaptar elementos como el directorio interno, el correo electrónico, las tarjetas identificativas o el nombre elegido, determinados sistemas corporativos o procesos administrativos pueden requerir temporalmente la utilización de la información que figura en la documentación legal vigente. Cuando estas situaciones se explican de forma clara desde el inicio y se gestionan con sensibilidad, se reducen las dudas, se evitan malentendidos y se minimiza el impacto emocional que pueden generar.

La presencia de modelos de referencia, personas aliadas o redes informales de apoyo puede contribuir a generar confianza y acelerar la integración en la nueva organización. Del mismo modo, la percepción de acogida durante los primeros meses suele influir de forma significativa en la relación posterior con la organización y en las expectativas de desarrollo profesional.

Para muchas personas trans, por tanto, el *onboarding* no consiste únicamente en aprender un nuevo trabajo. También supone comprobar si el entorno permitirá participar plenamente en la organización, construir relaciones profesionales y desarrollar una carrera sin que la gestión de la propia identidad se convierta en una preocupación constante.



DESARROLLO

Construir una carrera con igualdad de oportunidades

La decisión vocacional constituye uno de los La incorporación a una organización no marca el final del recorrido profesional, sino el inicio de una etapa centrada en el aprendizaje, el crecimiento y la progresión de carrera. La experiencia laboral se construye a través de la formación, la participación en proyectos, el reconocimiento y el acceso a nuevas oportunidades. Sin embargo, para muchas personas trans, este proceso puede verse influido por factores que van más allá de las competencias o los resultados obtenidos.

La posibilidad de desarrollarse profesionalmente desde la autenticidad desempeña un papel especialmente relevante. Cuando las personas perciben que pueden mostrarse tal y como son, sin necesidad de ocultar aspectos relevantes de su identidad, suelen experimentar mayores niveles de bienestar, compromiso y conexión profesional. Los datos de *Diversity at Work 2026* muestran que más de la mitad de las personas LGTBI+ afirma ser más productiva cuando puede mostrarse de forma abierta en el trabajo. Sumado a esto, los datos del Indice de Confianza en las Empresas 2026, concluyen que el sufrir un trato desigual en el ámbito laboral, afecta el estado emocional de las personas y aumenta en más de un 15% sentimientos negativos relacionados con la productividad como la ansiedad, el estrés, la apatía, el hartazgo y el estado depresivo.

La existencia de referentes visibles constituye otro elemento importante durante esta etapa. Ver a otras personas trans o pertenecientes al colectivo LGTBI+ ocupando posiciones de responsabilidad ayuda a ampliar expectativas, reforzar la confianza y visualizar trayectorias profesionales que quizá no habían sido imaginadas anteriormente.

Por el contrario, la ausencia de representación puede dificultar la proyección de carrera y generar la sensación de que determinados espacios profesionales son menos accesibles.

Las relaciones profesionales, el reconocimiento recibido y la percepción de igualdad de oportunidades influyen también en la forma en que se vive el desarrollo profesional. Sentirse valoradas por las propias capacidades y poder construir una carrera sin que la identidad se convierta en un factor condicionante constituye, para muchas personas trans, uno de los principales indicadores de inclusión real.

5







La gobernanza de la diversidad: roles clave para la inclusión del talento trans

- Recursos Humanos: custodio del sistema y motor de implementación
- El área de diversidad: especialización y capacidad de impulso
- ERG y redes internas: voz, experiencia y comunidad
- El papel de la dirección: prioridad estratégica y coherencia
- Un modelo coordinado: de las políticas al impacto

La inclusión de personas trabajadoras LGTBI+ en el contexto laboral no es el resultado de iniciativas aisladas, sino de la existencia de un modelo de gobernanza claro, coordinado y sostenido en el tiempo.

Existe una brecha significativa entre la adopción formal de políticas y su aplicación efectiva. Solo el 40,1% de las organizaciones cuenta con políticas vinculadas al colectivo LGTBI+ y el 30,2% dispone de un plan estructurado, mientras que únicamente el 33,76% de las personas percibe su aplicación real en el día a día[16].

Sin embargo, resulta interesante remarcar que el 71% de las personas LGTBI+ valora positivamente las medidas legislativas que promuevan la igualdad y la no discriminación de las personas LGTBI+ en la empresa y que el 56% de las personas LGTBI+ considera positivo o muy positivo que las empresas incorporen planes de igualdad dirigidos a las personas LGTBI+ (conjunto planificado de medidas[17]).

Este desajuste pone de manifiesto que el reto ya no es únicamente normativo, sino de implementación, integración y aplicación efectiva en la organización. En este contexto, las organizaciones que logran avanzar comparten un elemento común: la existencia de un sistema de gobernanza en el que Recursos Humanos, el área de diversidad, los grupos internos y la dirección actúan de forma coordinada para trasladar la inclusión del plano declarativo al operativo.



[16] ManpowerGroup /REDI. Anexo I de *Diversity at Work 2026, Más allá de la norma: el impacto real de las políticas LGTBQI+ en las organizaciones*
[17] FELGTBI+ y 40dB (2026). *Índice de Confianza en las Empresas 2026.*

Recursos Humanos: custodio del sistema y motor de implementación

El área de Recursos Humanos ocupa una posición central en la incorporación de la diversidad a la gestión del talento. Su principal responsabilidad consiste en garantizar que los procesos de gestión de personas -desde la selección hasta el desarrollo profesional- se diseñan y aplican de forma coherente, equitativa y alineada con los compromisos de la organización.

Más allá de la gestión operativa, Recursos Humanos desempeña un papel clave como integrador de la diversidad dentro de la organización, asegurando que esta se incorpore de forma transversal a los procesos, políticas y prácticas de gestión.

En materia de diversidad LGTBI+, y particularmente de inclusión del talento trans, Recursos Humanos desempeña además un papel clave en la adaptación de los procesos y herramientas de gestión de personas a las diferentes realidades e identidades presentes en la organización. Su responsabilidad no se limita al cumplimiento normativo, sino que incluye la identificación de barreras, la prevención de situaciones de discriminación y la creación de condiciones que permitan a todas las personas acceder, desarrollarse y progresar profesionalmente en igualdad de oportunidades.

Su contribución resulta especialmente relevante cuando:

1. Integra la diversidad en los procesos críticos de gestión de personas, desde la atracción y selección del talento hasta el desarrollo profesional y la promoción interna.
2. Define criterios objetivos que contribuyen a reducir sesgos y garantizar la igualdad de oportunidades.
3. Garantiza la adecuación de políticas, procedimientos, herramientas y sistemas internos a diferentes realidades e identidades.
4. Lidera la implantación y seguimiento de las medidas previstas en la normativa vigente y en los protocolos internos relacionados con diversidad e inclusión.
5. Impulsa acciones de formación, sensibilización y desarrollo de capacidades dirigidas a managers, equipos y profesionales que participan en la gestión de personas.
6. Promueve mecanismos de prevención, detección y gestión de situaciones de violencia, acoso y discriminación, garantizando entornos de trabajo seguros e inclusivos.
7. Garantiza la existencia de canales de consulta, acompañamiento y resolución de incidencias accesibles y conocidos por la plantilla.
8. Conecta iniciativas de cultura, bienestar, formación y desarrollo.
9. Promueve políticas de diversidad e inclusión que, más allá del cumplimiento normativo, contribuyen a generar una cultura organizativa más equitativa, innovadora y adaptada a las necesidades de las personas.

Asimismo, desempeña un papel esencial en el cumplimiento normativo y en la consolidación de entornos laborales inclusivos y sostenibles.

El área de diversidad: especialización y capacidad de impulso

No todas las organizaciones cuentan con un área específica de diversidad e inclusión. En algunos casos, esta ausencia responde a limitaciones presupuestarias; en otros, al desconocimiento de su valor estratégico o a la persistencia de resistencias organizativas. Como consecuencia, sus funciones suelen recaer en Recursos Humanos o asumirse de forma complementaria por profesionales de otros departamentos, sin una estructura ni recursos específicos.

Sin embargo, la evidencia recogida en este estudio pone de manifiesto que la existencia de una función especializada, correctamente integrada en el organigrama y conectada con los procesos de toma de decisiones, favorece una gestión más estratégica, consistente y eficaz de la diversidad y la inclusión.

En aquellas organizaciones que cuentan con una función específica de diversidad e inclusión, su papel consiste en aportar conocimiento experto, orientación y capacidad de impulso. Su principal valor reside en ayudar a traducir los compromisos de inclusión en iniciativas concretas, alineadas con las necesidades de la organización y con las mejores prácticas existentes.

Entre sus principales contribuciones destacan:

1. Diseñar políticas y marcos de actuación.
2. Identificar riesgos y oportunidades en materia de inclusión.
3. Impulsar programas de sensibilización y formación.
4. Aportar conocimiento especializado.
5. Medir resultados y promover la mejora continua.

Las organizaciones más avanzadas coinciden en que el impacto de esta función aumenta cuando trabaja de forma coordinada con Recursos Humanos y con el resto de las áreas implicadas en la gestión de personas.



ERG y redes internas: voz, experiencia y comunidad

Los Employee Resource Groups (ERG) o grupos de afinidad son grupos voluntarios de personas trabajadoras que comparten una realidad, interés o experiencia común y que contribuyen a promover entornos más inclusivos dentro de la organización. En el caso del colectivo LGTBI+ estos espacios permiten generar comunidad, trasladar experiencias, compartir necesidades y acercar a la organización una visión directa de la realidad cotidiana de sus profesionales.

Su contribución resulta especialmente valiosa para identificar necesidades, comprender barreras y actuar como un canal de escucha y participación que permite incorporar la voz de las personas trabajadoras al diseño y mejora de políticas, procesos e iniciativas de inclusión.

Su valor se concreta en aspectos como:

1. Detectar necesidades y oportunidades de mejora.
2. Proponer cambios en políticas y procesos.
3. Generar espacios de apoyo y comunidad.
4. Favorecer la visibilidad y la normalización de la diversidad.

Cuando estos grupos mantienen una relación fluida con Recursos Humanos y con las funciones de diversidad, contribuyen a reforzar la eficacia y la relevancia de las iniciativas desarrolladas.



El papel de la dirección: prioridad estratégica y coherencia

El compromiso de la dirección es el elemento que permite convertir la inclusión en una prioridad estratégica de la organización. Sin este impulso, las políticas e iniciativas pueden quedar limitadas a un plano principalmente formal.

La dirección desempeña un papel fundamental para:

1. Integrar la diversidad en la estrategia corporativa.
2. Asignar recursos y prioridades.
3. Impulsar la adopción de políticas y medidas específicas.
4. Garantizar la coherencia entre posicionamiento y práctica.

Más allá de las iniciativas concretas, corresponde a la dirección establecer expectativas claras, promover la rendición de cuentas y asegurar que la inclusión forma parte de la toma de decisiones de la organización.

Cuando este compromiso es visible y sostenido en el tiempo, las iniciativas cuentan con mayor legitimidad, alcance e impacto.

Un modelo coordinado: de las políticas al impacto

El análisis conjunto de los datos y de las experiencias empresariales permite identificar una conclusión clara: la efectividad de las políticas de diversidad no depende de su existencia, sino de su articulación.

Las organizaciones que obtienen mejores resultados son aquellas que:

1. Combinan políticas, procesos y cultura
2. Integran la diversidad tanto en la gestión de personas como en la estrategia de negocio, favoreciendo una relación más inclusiva con clientes, proveedores, inversores y otros grupos de interés.
3. Alinean RR.HH., diversidad, liderazgo y profesionales
4. Actúan de forma coherente y sostenida en el tiempo

Por el contrario, cuando las iniciativas se desarrollan de forma aislada -limitadas a formación, comunicación o acciones puntuales- su impacto resulta limitado y difícilmente sostenible.

En este sentido, la inclusión del talento LGTBI+ no puede abordarse como un conjunto de medidas independientes, sino como un sistema organizativo integrado y estructurado, en el que cada actor desempeña un papel complementario orientado a un objetivo común: garantizar espacios laborales equitativos, seguros y capaces de desarrollar todo el potencial de las personas trabajadoras.

LA GOBERNANZA DE LA INCLUSIÓN: Quién hace qué

DIRECCIÓN
Define la prioridad estratégica, asigna recursos e impulsa la rendición de cuentas

RECURSOS HUMANOS
Integra la diversidad en los procesos de gestión de personas

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN
Aporta conocimiento experto, impulsa iniciativas y acompaña la implementación

PERSONAS ALIADAS
Trasladan la experiencia real de las personas trabajadoras, identifican necesidades y generan comunidad.

RESULTADO
Políticas + Procesos + Cultura + Liderazgo

Ninguna de estas funciones puede generar impacto de forma aislada. La inclusión se consolida cuando todas actúan de manera coordinada y sostenida en el tiempo.





Otras palancas transversales para la inclusión

- Comunicación
- Liderazgo inclusivo y visible: cuando la diversidad se convierte en ejemplo
- ESG y reporting: de la intención a la rendición de cuentas
- Cultura corporativa: donde la inclusión se convierte en experiencia



La inclusión de personas LGTBI+, y en concreto de las personas trans, no depende únicamente de la existencia de políticas o de la actuación de determinadas funciones, sino también de un conjunto de palancas que atraviesan toda la organización y que resultan determinantes para trasladar el compromiso al día a día.

Tal y como muestran los resultados del estudio *Diversity at Work 2026*, el impacto de las políticas no se produce de forma aislada, sino cuando se integran en la cultura, la comunicación, el liderazgo y los mecanismos de gestión del desempeño. En este contexto, elementos como la comunicación, el liderazgo visible o la incorporación de la diversidad en marcos estratégicos como ESG juegan un papel clave para consolidar entornos inclusivos y sostenibles en el tiempo.

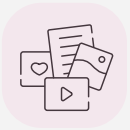
Comunicación

La comunicación constituye una de las principales palancas para trasladar el compromiso de las organizaciones con la inclusión del talento LGTBI+ más allá del plano declarativo. A través de sus distintos canales -medios de comunicación, redes sociales, páginas web, participación en eventos o generación de conocimiento a través de entidades expertas- las organizaciones proyectan una imagen que influye tanto en la percepción de su cultura como en su capacidad para atraer y fidelizar perfiles diversos.

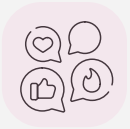
En el caso de las personas trans, esta dimensión adquiere una relevancia especial. La información disponible sobre una organización contribuye a generar expectativas sobre cómo se vive la diversidad en su interior y sobre el grado de inclusión que pueden encontrar quienes forman parte de ella.

La comunicación no debe entenderse como una acción puntual, sino como una herramienta estratégica que conecta posicionamiento, cultura y experiencia. Lo que una organización comunica -y la forma en que lo hace- contribuye a definir quién puede sentirse representado/a, qué valores transmite y cuál es su nivel de compromiso con la diversidad.

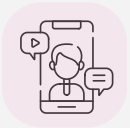
Entre los elementos que refuerzan este posicionamiento destacan:



1. La **presencia coherente en medios de comunicación y redes sociales** generalistas y plataformas profesionales y de reputación corporativa, como LinkedIn o Glassdoor.



2. Los **mensajes inclusivos** en páginas corporativas y de empleo.



3. La **participación** en eventos, foros e iniciativas sectoriales.



4. La **colaboración** con asociaciones y entidades especializadas.



5. La generación de estudios, informes y contenidos que **contribuyan al conocimiento y la sensibilización.**

La comunicación desempeña además un papel relevante en la visibilización de perfiles diversos y en la normalización de la diversidad. Cuando existe coherencia entre lo que la organización comunica y lo que las personas experimentan en su día a día, aumenta la credibilidad del compromiso y se fortalece la confianza tanto dentro como fuera de la empresa.

En este sentido, la comunicación no es un complemento de las políticas de diversidad, sino una de las herramientas que permite amplificar su impacto y acelerar su integración en la cultura corporativa.

Liderazgo inclusivo y visible: cuando la diversidad se convierte en ejemplo

Si la comunicación permite expresar el compromiso con la inclusión, el liderazgo es el factor que determina su credibilidad. Son las personas que toman decisiones, gestionan equipos y asignan oportunidades quienes convierten los principios en comportamientos observables.

Por este motivo, el liderazgo constituye una de las palancas más influyentes para trasladar la diversidad del plano estratégico a la experiencia cotidiana de las personas trabajadoras. Más allá de las políticas o los procedimientos, la forma en que *managers* y el equipo de dirección actúan frente a la diversidad condiciona la percepción de equidad, confianza y pertenencia dentro de la organización.

En este sentido, el liderazgo inclusivo no se limita a apoyar formalmente las iniciativas de diversidad. Implica incorporar la inclusión a la forma de dirigir equipos, gestionar personas y tomar decisiones.

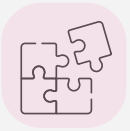
Su impacto se refleja especialmente en tres ámbitos:



1. La gestión equitativa del talento, **garantizando que el acceso a oportunidades, proyectos y promociones** se basa en criterios objetivos.



2. La creación de **espacios de trabajo respetuosos**, donde las personas puedan desarrollar su actividad profesional con autenticidad y confianza.



3. La **coherencia entre discurso y práctica**, actuando como referente y trasladando el compromiso a través del ejemplo.

La visibilidad desempeña además un papel relevante. Cuando la diversidad está presente en posiciones de liderazgo, aumenta la capacidad de las personas para identificar referentes, ampliar expectativas profesionales y percibir que el desarrollo de carrera es posible para cualquier perfil.

En el caso del colectivo trans, esta dimensión adquiere una relevancia especial. La visibilidad de líderes que impulsan activamente la inclusión -y de modelos de referencia pertenecientes al colectivo LGTBI+ contribuye a reforzar la percepción de pertenencia y a normalizar la diversidad en todos los niveles de la organización.

La experiencia de las organizaciones participantes muestra que las iniciativas de diversidad resultan más efectivas cuando cuentan con el respaldo visible de quienes ejercen liderazgo. Por el contrario, cuando el compromiso no se refleja en el comportamiento de quienes toman decisiones, las políticas pierden credibilidad y capacidad de transformación.

En última instancia, el liderazgo inclusivo no se mide por las declaraciones realizadas, sino por las decisiones que se toman, las oportunidades que se generan y los comportamientos que se promueven dentro de la organización.

ESG y *reporting*: de la intención a la rendición de cuentas

La incorporación de la diversidad LGTBI+ en los marcos ESG (*Environmental, Social & Governance*) representa un paso relevante en la transición de la inclusión desde el plano declarativo hacia su integración como un elemento estratégico de la organización. A través del *reporting*, las empresas no solo comunican su compromiso, sino que introducen mecanismos de medición, seguimiento y rendición de cuentas que permiten evaluar su impacto real.

Tal y como recoge el Anexo I de *Diversity at Work 2026, "Más allá de la norma: el impacto real de las políticas LGTBI+ en las organizaciones"*, uno de los principales retos identificados es precisamente la brecha entre la existencia de políticas y su aplicación efectiva en la experiencia diaria. En este contexto, la medición y el seguimiento se convierten en herramientas clave para reducir esta distancia y dotar de coherencia a las iniciativas.

Además, la evaluación y el seguimiento de estas medidas ya no responden únicamente a una buena práctica de gestión, sino también a un marco regulatorio que exige a las empresas avanzar en la garantía efectiva de la igualdad y la no discriminación de las personas LGTBI+. La Ley 4/2023 y el Real Decreto 1026/2024 refuerzan la necesidad de establecer medidas planificadas, mecanismos de seguimiento y procedimientos que permitan acreditar su aplicación efectiva y evaluar su impacto.

La inclusión de la diversidad en marcos ESG permite avanzar en esta dirección, integrando indicadores que hacen tangible su impacto y conectando la gestión del talento con objetivos de negocio y sostenibilidad.

Esta integración también responde a las expectativas de las propias personas LGTBI+: según datos de FELGTBI+[18], el 60% considera positiva o muy positiva la actuación de aquellas organizaciones que incorporan medidas para promover la igualdad de las personas LGTBI+ dentro de sus políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Este enfoque introduce un cambio significativo: la diversidad deja de ser una cuestión únicamente cultural o reputacional para convertirse en un elemento gestionable, evaluable y alineado con la estrategia corporativa, la sostenibilidad y el cumplimiento normativo.



[18] FELGTBI+ (2026). *Índice de Confianza en las Empresas 2026.*

Además, el *reporting* contribuye a reforzar la transparencia tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización. Permite a las personas trabajadoras conocer el nivel de compromiso real y facilita que inversores, clientes, talento y otros grupos de interés comprendan cómo se gestionan estos aspectos.

En este sentido, se convierte también en una **herramienta de credibilidad**, especialmente en un contexto en el que la coherencia entre discurso y práctica resulta determinante.

Entre los elementos que suelen integrarse dentro de este enfoque destacan:

1. La definición de **indicadores de diversidad y equidad** asociados a la gestión de personas.
2. El seguimiento de variables como la **representación, la visibilidad o la percepción de inclusión.**
3. La evaluación del impacto de políticas específicas (formación, protocolos, redes internas).
4. El seguimiento de denuncias, consultas o situaciones relacionadas con discriminación y acoso, así como de los mecanismos de resolución activados y sus resultados.
5. La incorporación de la diversidad dentro de los **informes de sostenibilidad o memorias corporativas.**

La dificultad de acceso y permanencia en el empleo hace que la existencia de indicadores, seguimiento y rendición de cuentas contribuya a reducir la incertidumbre y a garantizar que el compromiso de la organización se traduce en prácticas reales.





Cultura corporativa: donde la inclusión se convierte en experiencia

La cultura corporativa es el elemento que determina cómo se traducen realmente las políticas, los compromisos y las iniciativas de diversidad en la experiencia cotidiana de las personas.

Más allá de la existencia de procedimientos o marcos formales, es la cultura la que define cómo se gestionan las diferencias, cómo se construyen las relaciones profesionales y cómo se responde ante situaciones que afectan a la inclusión y al sentido de pertenencia.

Existe una brecha relevante entre la existencia de medidas y su aplicación efectiva en el día a día. Solo el 33,76% de las personas percibe que estas políticas se viven de forma real en la organización[19], lo que pone de relieve la importancia de la cultura como factor determinante para consolidar la inclusión.

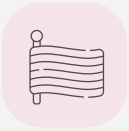
La cultura se construye a través de comportamientos, dinámicas y experiencias compartidas. **Es el resultado de las decisiones organizativas, del liderazgo, de la comunicación y de las interacciones** que se producen diariamente entre las personas.

[19] ManpowerGroup/ REDI. Anexo I de *Diversity at Work 2026, Más allá de la norma: el impacto real de las políticas LGTBQI+ en las organizaciones*

Por este motivo, puede entenderse como el punto de encuentro de todas las palancas analizadas anteriormente. La gobernanza establece el marco, la comunicación lo hace visible, el liderazgo lo impulsa y los sistemas de medición permiten evaluarlo, pero es la cultura la que determina si todo ello se convierte en una experiencia coherente para quienes forman parte de la organización.

En el caso del colectivo trans, la inclusión no suele percibirse únicamente a través de políticas formales, sino mediante experiencias cotidianas relacionadas con el respeto, el reconocimiento, la participación en igualdad de condiciones dentro de los equipos de trabajo y la adaptación a las necesidades de cada persona. Asimismo, la existencia de una cultura basada en la escucha activa y de canales que permitan expresar inquietudes, identificar necesidades o plantear situaciones de discriminación contribuye de forma significativa a reforzar la confianza, la seguridad y el sentido de pertenencia.

Las organizaciones que avanzan hacia culturas más inclusivas suelen compartir algunos elementos comunes:



1. La **normalización** de la **diversidad** como parte de la realidad de la organización.



2. La **coherencia** entre los valores declarados y las prácticas cotidianas.



3. La existencia de espacios basados en el **respeto** y la **confianza.**



4. La capacidad de **identificar y corregir comportamientos contrarios** a la inclusión.



5. La promoción de relaciones profesionales basadas en la **equidad y el reconocimiento**.

Por el contrario, cuando la diversidad no forma parte de la cultura, las políticas e iniciativas suelen percibirse como elementos aislados, con un impacto limitado sobre la experiencia real de las personas.

En última instancia, la cultura corporativa constituye uno de los principales indicadores de madurez en materia de diversidad. Es el espacio donde la inclusión deja de percibirse como un proyecto específico y pasa a integrarse en la forma habitual de trabajar, relacionarse y tomar decisiones dentro de la organización.

LAS 4 PALANCAS QUE CONVIERTEN EL COMPROMISO EN INCLUSIÓN

COMUNICACIÓN
Hace visible el compromiso

1. Genera confianza.
2. Refuerza la marca empleadora.
3. Visibiliza políticas y oportunidades.
4. Contribuye a atraer talento diverso.

LIDERAZGO
Lo convierte en ejemplo

1. Toma decisiones inclusivas.
2. Garantiza la equidad.
3. Actúa como referente.
4. Genera credibilidad.

ESG Y REPORTING
Lo convierte en gestión

1. Mide avances.
2. Evalúa resultados.
3. Facilita la rendición de cuentas.
4. Conecta diversidad y sostenibilidad.

CULTURA CORPORATIVA
Lo convierte en experiencia

1. Normaliza la diversidad.
2. Refuerza el sentido de pertenencia.
3. Traduce las políticas al día a día.
4. Determina cómo se vive realmente la inclusión.

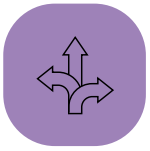
La gobernanza define quién impulsa la inclusión; las palancas transversales determinan si esa inclusión llega a formar parte de la cultura de la organización.





Guía práctica para la incorporación y desarrollo del talento trans

- Decisión: ampliar horizontes y generar referentes
- Búsqueda: generar confianza antes del primer contacto
- Proceso de selección: evaluar el talento, no la identidad
- Onboarding: convertir la incorporación en una experiencia de inclusión
- Desarrollo: garantizar oportunidades reales de crecimiento



DECISIÓN
Ampliar horizontes y generar referentes

1



BÚSQUEDA
Generar confianza antes del primer contacto

2



SELECCIÓN
Evaluar el talento, no la identidad

3



ONBOARDING
Convertir la incorporación
en una experiencia de inclusión

4



DESARROLLO
Garantizar oportunidades reales
de crecimiento

5



La presente guía recoge recomendaciones orientadas a **favorecer la incorporación, integración y desarrollo profesional del talento trans en las organizaciones**. Su contenido se ha elaborado a partir del análisis realizado a lo largo de este estudio, de las experiencias compartidas por las empresas participantes en los grupos de trabajo y entrevistas, así como de los testimonios y aportaciones recogidos en los espacios de diálogo desarrollados con personas trans.

Estas contribuciones han permitido identificar inquietudes, barreras y necesidades presentes en distintas etapas de la trayectoria profesional, enriqueciendo las recomendaciones que se presentan a continuación.

Las medidas incluidas combinan iniciativas que ya están siendo desarrolladas por distintas organizaciones con propuestas identificadas como buenas prácticas en materia de diversidad e inclusión. No constituyen un modelo único de actuación, sino a un conjunto de orientaciones que cada organización podrá adaptar a su realidad, nivel de madurez y contexto empresarial.

Al igual que en el recorrido profesional analizado en el capítulo anterior, las recomendaciones se estructuran en torno a las principales etapas de la trayectoria profesional: decisión, búsqueda, selección, incorporación y desarrollo.

DECISIÓN

Ampliar horizontes y generar referentes

Las decisiones vocacionales comienzan a construirse mucho antes del acceso al empleo. Tal y como se ha puesto de manifiesto en este estudio, factores como la percepción de seguridad, la existencia de líderes visibles o las expectativas de aceptación pueden influir en la forma en que las personas trans imaginan su futuro profesional y valoran diferentes opciones educativas y laborales.

Aunque las empresas suelen iniciar el contacto directo con las personas cuando estas ya han activado su trayectoria profesional, lo cierto es que su posible capacidad de influencia impacta en etapas mucho más tempranas. A través de su presencia en ámbitos educativos, de la visibilidad de sus profesionales y de la forma en que comunican su cultura, las organizaciones contribuyen a construir ejemplos y expectativas que pueden ampliar -o limitar- las opciones profesionales percibidas por las nuevas generaciones.

1. Participar en etapas tempranas de orientación y descubrimiento profesional

Una de las contribuciones más valiosas que puede realizar una organización consiste en acercar el mundo profesional a estudiantes y jóvenes que están definiendo su futuro académico y laboral.

Algunas iniciativas que pueden favorecer este objetivo son:

- La **colaboración con centros educativos, universidades**, centros de **Formación Profesional** y **entidades** vinculadas a la empleabilidad juvenil.
- Las **alianzas con entidades expertas en diversidad LGTBI+** y organizaciones representativas del colectivo, aprovechando su **conocimiento, experiencia y cercanía** para desarrollar acciones de orientación, sensibilización y acompañamiento dirigidas a jóvenes LGTBI+ y sus entornos.
- La **participación en programas** de orientación académica y profesional.





1

- La **organización de charlas, talleres o encuentros** que permitan conocer diferentes profesiones y trayectorias laborales.
- El **contacto directo con profesionales** que puedan actuar como modelos de referencia.
- La **aproximación a sectores** que tradicionalmente **pueden percibirse como menos accesibles** para determinados colectivos.
- El diseño e implementación de **programas de fomento de la empleabilidad** dirigidos a jóvenes y colectivos con mayores dificultades de acceso al empleo.
- La **promoción de becas, prácticas formativas, programas de formación técnica** o iniciativas de capacitación que amplíen oportunidades educativas y profesionales.
- El **apoyo a personas trabajadoras con familiares trans** mediante recursos, orientación o iniciativas de acompañamiento que contribuyan a **ampliar expectativas educativas y profesionales** desde edades tempranas.

Estas iniciativas contribuyen a ampliar expectativas profesionales y generar confianza desde etapas muy tempranas.

2. Ampliar referentes y visibilizar trayectorias diversas

La falta de ejemplos visibles aparece de forma recurrente como uno de los factores que condicionan las expectativas profesionales de las personas trans.

Cuando una persona puede identificar perfiles diversos en distintos sectores, funciones y niveles de responsabilidad, aumenta su capacidad para imaginar trayectorias profesionales que antes podían parecer lejanas o poco accesibles.

La visibilidad de perfiles diversos puede reforzarse mediante:

- La **participación de profesionales LGTBI+** en actividades educativas y de orientación.
- La **difusión de trayectorias profesionales** reales y variadas.
- La **presencia de perfiles diversos** en comunicaciones corporativas.
- La **visibilización de perfiles LGTBI+** en distintas áreas de negocio y niveles de responsabilidad.

3. Combatir estereotipos y ampliar horizontes profesionales

Los hallazgos del estudio muestran que la percepción de seguridad puede influir en las decisiones vocacionales desde edades muy tempranas. Determinados sectores o profesiones pueden percibirse como más abiertos a la diversidad, mientras que otros pueden generar mayores expectativas de discriminación o menor sensación de pertenencia.

Las organizaciones tienen la oportunidad de contribuir a cambiar estas percepciones haciendo visible que el talento puede desarrollarse en cualquier ámbito profesional.

Esto puede lograrse a través de acciones como:

- La **presencia de perfiles diversos** en sectores o posiciones donde históricamente han tenido menor visibilidad.
- La **participación** en iniciativas educativas y de orientación **profesional**.
- La **difusión de ejemplos** que cuestionen estereotipos asociados a determinadas profesiones.
- La **promoción de ecosistemas laborales** donde la diversidad forme parte de la normalidad organizativa.
- La **incorporación de perfiles diversos** en fotografías, campañas, contenidos corporativos y materiales de atracción de talento, **contribuyendo a proyectar una imagen más representativa e inclusiva** de la organización.

Las experiencias compartidas por las organizaciones participantes muestran que muchas empresas ya desarrollan iniciativas orientadas a ampliar la presencia de colectivos infrarrepresentados en determinados ámbitos profesionales. Un ejemplo de ello son los programas destinados a fomentar la participación de las mujeres en disciplinas STEAM.

Aunque estas iniciativas no suelen estar dirigidas específicamente al colectivo trans, ponen de manifiesto el papel y la capacidad que las organizaciones pueden desempeñar a la hora de ampliar referentes, combatir estereotipos y acercar oportunidades profesionales a personas que podrían percibir determinados sectores como menos accesibles.





4. Comunicar oportunidades, no solo compromiso

La comunicación también desempeña un papel relevante durante esta etapa. Para muchas personas jóvenes, la información disponible sobre una organización contribuye a construir una imagen sobre quién puede formar parte de ella y qué posibilidades reales de desarrollo ofrece.

La comunicación puede ayudar a ampliar horizontes profesionales cuando:

- **Muestra oportunidades reales** de crecimiento para perfiles diversos.
- Comparte **ejemplos** concretos **de inclusión y desarrollo de carrera**.
- **Participa en foros e iniciativas** orientadas a estudiantes y jóvenes profesionales.
- **Refuerza una imagen coherente** entre los valores comunicados y la realidad de la organización.

Más allá de transmitir un compromiso con la diversidad, se trata de demostrar que existen oportunidades reales para desarrollar una carrera profesional en condiciones de igualdad.

BÚSQUEDA

Generar confianza antes del primer contacto

La búsqueda de empleo constituye una fase decisiva para la atracción de perfiles trans. Tal y como se ha visto en el recorrido profesional analizado en este estudio, muchas personas no solo evalúan las características de una oferta, sino también el grado de aceptación y pertenencia que perciben en una organización.

La evidencia recogida en las entrevistas, grupos de trabajo y estudios analizados muestra que la percepción de seguridad influye directamente en la decisión de presentar una candidatura. La organización comienza a ser evaluada mucho antes de que se produzca la primera entrevista. Por ello, la generación de confianza debe formar parte de la estrategia de atracción.

1. Comunicar de forma visible el compromiso con la diversidad

La comunicación constituye una de las herramientas más eficaces para reducir la incertidumbre y facilitar que las personas trans puedan identificar la organización como un espacio potencialmente seguro.

Se recomienda:

- **Comunicar de manera explícita** el compromiso con la diversidad y la inclusión.
- **Incorporar lenguaje inclusivo** en ofertas de empleo y canales de reclutamiento.
- **Dar visibilidad** a las políticas, recursos y medidas de apoyo existentes.
- **Participar en iniciativas con entidades expertas** y espacios relacionados con diversidad e inclusión.
- **Mantener coherencia entre el discurso público y la experiencia real** de las personas trabajadoras.

Solo el
37,79%

de las personas trabajadoras considera que **su empresa apoya de forma visible la inclusión del colectivo LGTBI+**

vs

El
48,37%

afirma **desconocer si existen este tipo de políticas** o cómo se aplican[20].

Estos datos ponen de manifiesto **la importancia de comunicar de forma clara y continuada** las iniciativas existentes.

La visibilidad del compromiso resulta especialmente relevante no solo en el ámbito interno, sino también en la comunicación externa de las organizaciones. En este sentido, las investigaciones de FELGTBI+ muestran que el 58% de las personas LGTBI+ considera positiva o muy positiva la actuación de aquellas empresas que promueven la visibilidad de las personas LGTBI+ a través de sus campañas y acciones de comunicación externa[21]. **Este resultado refuerza la importancia de trasladar de forma visible y coherente el compromiso con la diversidad**, facilitando que las personas candidatas y trabajadoras identifiquen la organización como un **entorno comprometido con la igualdad y la inclusión.**

2

2. Construir una marca empleadora inclusiva

La marca empleadora desempeña un papel clave en la percepción de seguridad y pertenencia

Para reforzarla resulta recomendable:

- **Visibilizar referentes diversos** en las comunicaciones corporativas.
- Mostrar **ejemplos reales de desarrollo profesional** de personas LGTBI+.
- **Participar en eventos, ferias de empleo y foros** relacionados con diversidad y talento.
- **Colaborar** con asociaciones y entidades especializadas.
- **Compartir estudios, iniciativas y buenas prácticas** que evidencien un compromiso sostenido.

Las organizaciones participantes en este estudio coinciden en señalar que la visibilidad de perfiles diversos y la comunicación coherente contribuyen a generar confianza y a ampliar el acceso a perfiles diversos.

3. Eliminar barreras antes del proceso de selección

La experiencia de búsqueda puede verse condicionada por cuestiones relacionadas con la identidad de género y la documentación administrativa.

Por ello, se recomienda:

- **Revisar formularios de candidatura** para garantizar su carácter inclusivo.
- **Garantizar** que los procedimientos administrativos **no generen barreras innecesarias** derivadas de discrepancias entre documentación e identidad de uso habitual.
- **Ofrecer información clara** sobre el tratamiento de datos personales.
- **Habilitar canales accesibles** para resolver dudas relacionadas con la candidatura.

Estas medidas contribuyen a reducir barreras innecesarias y a facilitar que las personas candidatas puedan **centrarse en mostrar su capacidad y experiencia.**



[20] ManpowerGroup/ REDI. Anexo I de *Diversity at Work 2026, Más allá de la norma: el impacto real de las políticas LGTBQI+ en las organizaciones*
[21] FELGTBI+ (2026). *Índice de Confianza en las Empresas 2026.*

PROCESO DE SELECCIÓN

Evaluar el talento, no la identidad

Los procesos de selección constituyen uno de los momentos más sensibles en la relación entre una persona trans y una organización. Tal y como muestra el recorrido profesional analizado en este estudio, **esta etapa suele estar marcada por cuestiones relacionadas con la visibilidad, la percepción de seguridad o la gestión de la propia identidad.**

Los datos de *Diversity at Work 2026* reflejan que:



de las personas LGTBI+ oculta su identidad durante las entrevistas de trabajo

mientras que el estudio *Situación actual y expectativas laborales de las personas trans* identifica la entrevista como uno de los espacios donde aparecen con mayor frecuencia situaciones de incomodidad relacionadas con la identidad de género.

En este contexto, el principal reto para las organizaciones consiste en garantizar que la evaluación se centre exclusivamente en las capacidades, la experiencia y el potencial profesional de las personas candidatas.

1. Preparar a todas las personas que participan en la selección

Los grupos de trabajo desarrollados para este estudio muestran que muchas situaciones problemáticas no tienen su origen en la discriminación intencionada, sino en el desconocimiento o la falta de experiencia previa.

Por este motivo, una de las primeras medidas que deberían adoptar las organizaciones consiste en formar y sensibilizar a todas las personas que intervienen en los procesos de selección. La preparación no debe limitarse exclusivamente a los equipos de Recursos Humanos. Resulta recomendable que reciban formación específica *recruiters* y equipos de selección, *hiring managers* y cualquier profesional que participe en la evaluación o toma de decisiones. Esta preparación no debe entenderse únicamente como una recomendación organizativa, sino también como una herramienta necesaria para dar cumplimiento a las obligaciones en materia de igualdad, no discriminación e inclusión recogidas en la Ley 4/2023 y desarrolladas posteriormente por el Real Decreto 1026/2024.

La formación debe abordar aspectos como la gestión de sesgos, la comunicación inclusiva, el reconocimiento de la identidad de género, el uso adecuado del nombre y los pronombres, así como la evaluación objetiva basada en competencias.

3

2. Diseñar la inclusión desde la definición del puesto

Los grupos de trabajo desarrollados para este estudio muestran que muchas situaciones problemáticas no tienen su origen en la discriminación intencionada, sino en el desconocimiento o la falta de experiencia previa.

La inclusión comienza antes de publicar una vacante. Muchos sesgos aparecen en la propia definición del perfil buscado. Requisitos innecesarios, competencias asociadas a estereotipos o expectativas de género pueden limitar el acceso de talento diverso incluso antes de iniciar el proceso.

Por ello, resulta fundamental:

- **Definir** con claridad **cuál es la necesidad real** que debe cubrir el puesto.
- **Revisar críticamente los requisitos exigidos** para garantizar que son esenciales para el desempeño y estén libres de miradas sesgadas.
- Utilizar **denominaciones neutras e inclusivas** en las vacantes.
- **Evitar** requisitos o competencias vinculadas a **estereotipos de género, edad u origen.**
- **Diferenciar claramente** entre requisitos y elementos deseables.
- **Incorporar** en las ofertas de empleo **mensajes explícitos sobre igualdad de oportunidades**, así como referencias a las políticas, medidas o compromisos existentes en relación con el colectivo LGTBI+ y las personas trans.

Cuando el foco se sitúa en las funciones reales del puesto, aumenta la capacidad de identificar talento y se reducen barreras que no aportan valor a la selección.



3. Construir procesos objetivos y basados en competencias

Uno de los mecanismos más eficaces para reducir sesgos consiste en estructurar la evaluación sobre criterios objetivos y observables.

Entre las medidas más relevantes destacan:

- **Evaluar competencias** directamente relacionadas con el puesto.
- Utilizar **herramientas de evaluación** alineadas con las funciones a desempeñar.
- **Definir criterios homogéneos** y herramientas de evaluación transversales para todas las candidaturas.
- Basar la **toma de decisiones** en evidencias observables.
- **Reducir el peso de valoraciones subjetivas** durante la evaluación.

Un aspecto especialmente relevante es revisar el uso del denominado encaje cultural.

Si no se define adecuadamente, este concepto puede convertirse en un mecanismo de exclusión de perfiles diversos. Por ello, resulta recomendable concretar qué comportamientos, valores o competencias se consideran relevantes para el desempeño del puesto, evitando interpretaciones ambiguas o sujetas a percepciones personales.

4. Revisar la experiencia completa de candidatura

La inclusión no depende únicamente de la entrevista. La experiencia de una persona candidata comienza mucho antes y se construye a través de múltiples interacciones con la organización.

Por este motivo, conviene revisar de forma integral:

- **Las ofertas de empleo**, asegurando que utilizan un lenguaje inclusivo, describen con claridad las funciones del puesto y evitan requisitos que no resulten esenciales para el desempeño.
- **Los formularios de candidatura**, eliminando barreras innecesarias y facilitando que las personas puedan identificarse y comunicarse conforme a su identidad y nombre de uso habitual.
- L**as comunicaciones automáticas**, revisando que los mensajes enviados durante el proceso sean respetuosos, inclusivos y coherentes con los valores de la organización.
- **Las herramientas de evaluación**, garantizando que se orientan a medir capacidades, experiencia y potencial profesional, y no características ajenas al desempeño.
- **Los mensajes y contactos mantenidos durante el proceso,** favoreciendo una comunicación cercana, clara y accesible para las personas candidatas.



- **Los canales de consulta y acompañamiento**, de forma que las personas puedan resolver dudas relacionadas con la candidatura o el proceso de selección.
- **Los elementos visibles que transmiten el compromiso de la organización con la diversidad e inclusión**, como referencias explícitas a sus políticas, la existencia de redes internas, distintivos de personas aliadas, materiales de comunicación inclusivos o símbolos que ayuden a generar confianza y a identificar el entorno como un espacio seguro desde el primer contacto.

La comunicación debe utilizar un lenguaje inclusivo, evitar referencias innecesarias a características personales y transmitir de forma clara el compromiso de la organización con la igualdad de oportunidades.

Asimismo, resulta recomendable incorporar declaraciones explícitas de diversidad e inclusión en las ofertas y materiales de reclutamiento.

5. Reconocer la identidad de la persona durante el proceso

La Ley 4/2023 reconoce el derecho de las personas trans a ser tratadas de acuerdo con su identidad de género libremente manifestada. En consecuencia, los procesos de selección deben facilitar que las personas sean identificadas y tratadas conforme a dicha identidad, independientemente de posibles discrepancias con la documentación administrativa.

Para ello resulta especialmente importante:

- Utilizar el **nombre** y los **pronombres** indicados por la persona candidata.
- **Gestionar con sensibilidad** las situaciones en las que documentación e identidad no coincidan, utilizando el nombre y los pronombres indicados por la persona en todas las interacciones, **explicando de forma transparente** posibles limitaciones administrativas o tecnológicas y evitando que la persona tenga que justificar reiteradamente aspectos relacionados con su identidad de género.
- **Garantizar la confidencialidad** de la información personal.
- **Evitar preguntas relacionadas con la identidad de género que no sean relevantes para el desempeño profesional.**

La identidad de una persona no debe convertirse en un elemento central del proceso cuando aquello que se está evaluando es su bagaje formativo y experiencia profesional.

ONBOARDING

Convertir la incorporación en una experiencia de inclusión

La incorporación constituye uno de los momentos más sensibles de la relación entre una persona y una organización. Tal y como se ha puesto de manifiesto en el recorrido profesional analizado en este estudio, los primeros días suelen actuar como una validación -o una corrección- de las expectativas generadas durante la búsqueda y el proceso de selección.

Una experiencia positiva de incorporación contribuye a generar confianza, acelerar la integración y reforzar el sentido de pertenencia. Por el contrario, una mala gestión de esta fase puede comprometer la experiencia de la persona incluso cuando los procesos anteriores se han desarrollado adecuadamente. Las organizaciones participantes coinciden en señalar que la inclusión no termina con la contratación, sino que debe materializarse desde el primer día.

1. Garantizar el reconocimiento de la identidad desde el primer día

La Ley 4/2023 reconoce el derecho de las personas trans a ser tratadas de acuerdo con su identidad de género libremente manifestada. Este principio debe trasladarse también a la experiencia de incorporación.

Por ello, conviene prestar especial atención a aspectos como:

- El **uso del nombre y los pronombres** indicados por la persona.
- La adecuación de **sistemas y herramientas corporativas**.
- La **gestión respetuosa** de posibles discrepancias entre identidad y documentación administrativa.
- La **protección de la privacidad y la confidencialidad** de la información personal.

Asimismo, resulta recomendable explicar desde el inicio cómo se gestionarán aquellas situaciones en las que la identidad de la persona y la documentación administrativa no coincidan.

En determinadas organizaciones, algunos sistemas corporativos, herramientas internas o procedimientos administrativos pueden requerir temporalmente el uso de información vinculada a la documentación legal vigente, incluyendo en algunos casos el *deadname* o necronombre. Cuando estas limitaciones **se comunican de forma transparente** y se acompaña a la persona en su gestión, se reducen las incertidumbres y se evita que situaciones derivadas de restricciones administrativas o tecnológicas generen preocupación innecesaria. Del mismo modo, las organizaciones deberían trabajar para adaptar progresivamente sus sistemas y minimizar aquellas barreras que puedan afectar a la experiencia de incorporación.



4

2. Preparar a managers y equipos

La incorporación no depende únicamente de procedimientos o herramientas. La experiencia se construye también a través de las personas con las que se interactúa desde el primer día.

Muchas dificultades relacionadas con la inclusión no provienen de una voluntad discriminatoria, sino del desconocimiento o de la falta de experiencia previa.

Por ello, resulta recomendable:

- **Sensibilizar a managers y equipos** cuando sea necesario.
- Facilitar **pautas de actuación claras**.
- **Resolver dudas** antes de la incorporación.
- **Asegurar** que las personas responsables disponen de los **conocimientos necesarios** para **acompañar la integración** de forma adecuada.

El objetivo no es generar situaciones excepcionales, sino favorecer una incorporación natural, profesional y respetuosa.



3. Facilitar el acceso a recursos y redes de apoyo

Conocer desde el principio los recursos disponibles ayuda a reforzar la sensación de seguridad y pertenencia.

Las organizaciones pueden facilitar información sobre:

- Las **políticas de igualdad, diversidad y no discriminación**, explicando cómo se aplican en la práctica y qué compromisos asume la organización.
- Los **protocolos de acompañamiento a personas trans**, incluyendo las medidas disponibles durante procesos de transición social, administrativa o legal.
- Los **ERG o redes internas de personas empleadas**, así como otras comunidades, personas aliadas o espacios de apoyo existentes.
- Los **canales de consulta y acompañamiento**, identificando claramente a qué personas o equipos puede dirigirse quien necesite orientación o resolver dudas.
- Los **protocolos de actuación** frente a situaciones de discriminación o acoso, explicando cómo se activan, qué mecanismos de confidencialidad existen y cuáles son las garantías de protección para las personas implicadas.
- **Aspectos prácticos de la vida diaria en la organización**, como el uso de baños, vestuarios u otros espacios compartidos, así como cualquier criterio o política interna relacionada con ellos.
- Los **recursos y herramientas disponibles** en materia de diversidad e inclusión, incluyendo formación, documentación interna o servicios de apoyo especializados.

La existencia de modelos de referencia, personas aliadas o redes internas puede contribuir a acelerar la integración y reforzar la sensación de apoyo en los primeros meses.



4. Hacer seguimiento de la experiencia de incorporación

Las organizaciones más maduras en esta materia coinciden en la importancia de mantener el acompañamiento más allá del primer día.

Realizar revisiones periódicas durante los primeros meses permite:

- **Detectar posibles dificultades de integración**, identificando de manera temprana barreras relacionadas con la adaptación al equipo, la cultura organizativa o las dinámicas de trabajo.
- **Identificar necesidades de apoyo o acompañamiento**, facilitando el acceso a recursos, redes internas o medidas que puedan contribuir a una experiencia más positiva de incorporación.
- **Evaluar cómo está viviendo la persona su proceso de *onboarding***, recabando información sobre su percepción de acogida, pertenencia, inclusión y bienestar durante las primeras etapas de la relación laboral.
- **Corregir de forma temprana situaciones que puedan afectar al bienestar, la confianza o el desempeño**, evitando que pequeñas incidencias se conviertan en problemas de mayor impacto a medio plazo.

Este seguimiento resulta especialmente relevante cuando la incorporación coincide con procesos de transición de género o con momentos de adaptación personal especialmente significativos.



DESARROLLO

Garantizar oportunidades reales de crecimiento

La inclusión no finaliza con la incorporación. Una vez superadas las barreras de acceso al empleo, el reto consiste en garantizar que todas las personas puedan desarrollar su potencial profesional en igualdad de condiciones.

Las experiencias recogidas durante este estudio muestran que muchas de las decisiones relacionadas con la permanencia, el compromiso y la proyección profesional dependen de lo que ocurre después de la contratación. La percepción de equidad, la existencia de líderes visibles o la posibilidad de mostrarse con autenticidad influyen de forma directa en la experiencia laboral y en las expectativas de desarrollo de las personas trans.

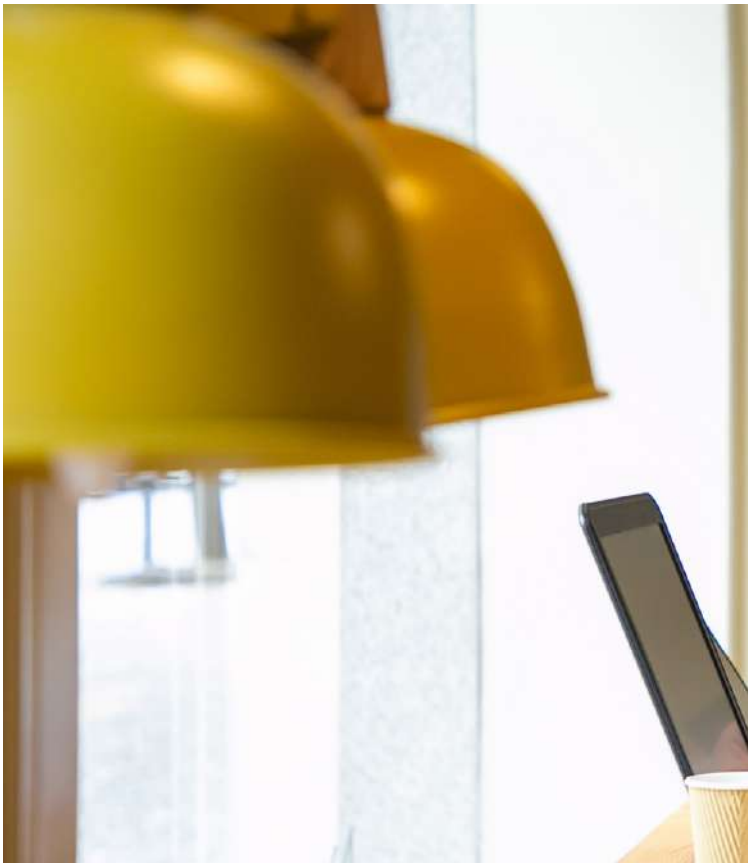
1. Garantizar procesos equitativos de desarrollo y promoción

Las oportunidades de crecimiento profesional (promoción y participación en proyectos) deben construirse sobre criterios transparentes y objetivos. A medida que las personas avanzan en su trayectoria profesional, aumentan también los espacios donde pueden aparecer sesgos, especialmente en procesos de evaluación, identificación de potencial o promoción interna.

Para reducir este riesgo resulta recomendable:

- **Definir criterios claros** de desarrollo y promoción.
- Utilizar **sistemas de evaluación** basados en **competencias** y **resultados**.
- **Revisar** periódicamente posibles **brechas en el acceso a oportunidades**.
- Incorporar **mecanismos de revisión** que permitan **detectar sesgos** en la toma de decisiones.
- Garantizar que las **oportunidades de desarrollo** son accesibles para todas las personas.
- Incorporar **indicadores de diversidad e inclusión** en los objetivos del equipo directivo y de las personas con responsabilidades de gestión, reforzando la rendición de cuentas y el ejercicio de un liderazgo comprometido con la igualdad de oportunidades.

El objetivo es asegurar que las decisiones de carrera se fundamentan en el desempeño y el potencial profesional, y no en factores ajenos a ellos.



5

2. Favorecer entornos donde la autenticidad sea posible

La inclusión efectiva no consiste únicamente en evitar situaciones de discriminación, sino en crear condiciones que permitan a las personas desarrollarse plenamente.

Los datos de *Diversity at Work 2026* muestran que más de la mitad de las personas LGTBI+ afirma ser más productiva cuando puede mostrarse de forma abierta. Este dato evidencia la relación directa existente entre autenticidad, bienestar y rendimiento profesional.

En este sentido, las organizaciones pueden contribuir a generar espacios más inclusivos mediante:

- El **impulso de culturas** basadas en el respeto y la seguridad psicológica.
- La **formación de managers** en liderazgo inclusivo.
- La existencia de **protocolos de actuación y canales de denuncia accesibles** y conocidos por toda la plantilla, que permitan actuar de forma rápida ante situaciones de discriminación o acoso y ofrezcan garantías de confidencialidad y protección. **Obligatorio en empresas de más de 50 personas empleadas, pero, por supuesto recomendable para todas las organizaciones.**
- La **promoción de espacios** donde la diversidad pueda expresarse con normalidad.



3. Visibilizar referentes y ampliar expectativas profesionales

La presencia de perfiles diversos constituye una de las palancas más relevantes para favorecer el desarrollo profesional de las personas trans.

Cuando las personas pueden identificar perfiles diversos en posiciones de liderazgo o responsabilidad, aumenta la percepción de que el crecimiento profesional es posible dentro de la organización.

Para reforzar esta dimensión resulta útil:

- Dar visibilidad a **perfiles diversos** en distintos niveles profesionales.
- Incorporar la diversidad en **programas de liderazgo y desarrollo**.
- **Facilitar la participación** de perfiles diversos en eventos internos y externos.
- Promover la representación de **diferentes realidades** en espacios de decisión y visibilidad.

La representación no solo tiene un valor simbólico; también contribuye a ampliar expectativas de carrera y a reforzar el sentido de pertenencia.

4. Impulsar redes de apoyo y desarrollo profesional

Las organizaciones participantes en este estudio destacan el papel positivo que pueden desempeñar los grupos internos, las redes de personas trabajadoras, los programas de mentoring o las iniciativas de acompañamiento profesional.

Estos espacios contribuyen a:

- **Compartir** experiencias y aprendizajes.
- **Facilitar** el acceso a referentes.
- **Fortalecer** el sentido de comunidad.
- **Favorecer el intercambio** de conocimiento y oportunidades de desarrollo.

Aunque cada organización deberá adaptar estas iniciativas a su contexto, **la creación de espacios de conexión suele reforzar la experiencia de inclusión y desarrollo profesional.**



5. Medir para mejorar

Garantizar la igualdad de oportunidades requiere también generar mecanismos de seguimiento y evaluación.

Las organizaciones más avanzadas incorporan indicadores que les permiten analizar la experiencia de las personas trabajadoras, identificar áreas de mejora y evaluar el impacto de sus iniciativas de diversidad e inclusión. Esta práctica conecta directamente con la importancia de la medición y el reporting desarrollada en capítulos anteriores.

Las organizaciones pueden medir, entre otros aspectos, la percepción de inclusión y pertenencia de las personas trabajadoras, la participación en acciones de formación y sensibilización, la utilización de canales de consulta o apoyo, la evolución de indicadores de atracción, desarrollo y promoción del talento, así como la incidencia y resolución de situaciones relacionadas con discriminación o acoso.

La información obtenida a través de encuestas, indicadores internos o mecanismos de escucha permite avanzar desde la intuición hacia una gestión más objetiva de la inclusión.







Protocolos de transición: acompañar respetando la autonomía de la persona



La experiencia de las organizaciones participantes y de las personas trans consultadas para este estudio pone de manifiesto que **uno de los mecanismos más útiles para favorecer la inclusión laboral es la existencia de protocolos específicos de acompañamiento.**

El protocolo de acompañamiento a las personas trans constituye una herramienta especialmente útil para facilitar el desarrollo de medidas de diversidad e inclusión y avanzar en la aplicación práctica de las actuaciones contempladas en el marco normativo vigente. Más allá de las obligaciones legales existentes, estos protocolos permiten ofrecer claridad, coherencia y seguridad durante los procesos de transición, facilitando tanto el acompañamiento de la persona como la coordinación entre las diferentes áreas de la organización.

En los últimos años se han desarrollado herramientas para promover y garantizar los derechos de las personas trans en el ámbito laboral, así como para orientar a las empresas en la creación de entornos de trabajo inclusivos y libres de discriminación. Entre ellas, destaca el **Protocolo de acompañamiento en la transición de género**, elaborado por FELGTBI+ en el marco de *Yes, We Trans*, que ofrece pautas prácticas a las empresas adheridas al programa para acompañar a las personas trans en los procesos de transición, respetando su autonomía, intimidad, decisiones y tiempos.

A esta iniciativa se suma el **Protocolo de acompañamiento para personas trans en el ámbito de la empresa**, aprobado recientemente como resultado del trabajo conjunto entre FELGTBI+, el Ministerio de Trabajo y los sindicatos mayoritarios CCOO y UGT.

Ambos protocolos buscan garantizar los derechos de las personas trans en el ámbito laboral, promoviendo la igualdad de trato, la no discriminación y el respeto a su identidad, intimidad y dignidad en todas las etapas de su trayectoria profesional.

¿Por qué disponer de un protocolo?

Si bien la existencia de protocolos de acompañamiento no constituye una obligación legal específica, la experiencia recogida en este estudio muestra que su utilización facilita significativamente la gestión de los procesos de transición y contribuye a generar entornos laborales más inclusivos.

Contar con un protocolo de acompañamiento permite

01
Clarificar funciones y responsabilidades.

02
Reducir incertidumbres para la persona y para la organización.

03
Facilitar la adaptación de procesos y sistemas internos.

04
Garantizar respuestas coherentes ante situaciones similares.

05
Reforzar la prevención frente a situaciones de discriminación o acoso.

06
Generar confianza durante todo el proceso.

En definitiva, los protocolos ayudan a trasladar los principios de igualdad y respeto desde el plano declarativo hacia la experiencia real de las personas.

Dos modelos de referencia

1. Protocolo de acompañamiento en la transición de género de FELGTBI+

Este modelo plantea un enfoque amplio de acompañamiento basado en principios como:

- La voluntariedad.
- La autodeterminación de la persona.
- La confidencialidad.
- La personalización de las medidas.
- El respeto a la identidad libremente manifestada.

2. Protocolo de acompañamiento para personas trans en el ámbito de la empresa

El protocolo aprobado recientemente como resultado del trabajo conjunto entre FELGTBI+, el Ministerio de Trabajo y los sindicatos mayoritarios CCOO y UGT constituye una referencia institucional orientada a facilitar la aplicación práctica de las obligaciones derivadas del marco normativo vigente.

Su enfoque pone especial atención en la coordinación organizativa, la planificación de actuaciones y la correcta integración de los procesos de acompañamiento dentro de las políticas corporativas de igualdad y diversidad.

Ambos modelos comparten una idea fundamental: la necesidad de ofrecer acompañamiento, seguridad jurídica y claridad organizativa durante los procesos de transición, situando a la persona en el centro de las decisiones que afectan a su experiencia laboral.

Las buenas prácticas analizadas muestran, además, que los protocolos más eficaces contemplan actuaciones antes, durante y después del proceso, garantizando un acompañamiento continuado y adaptado a las necesidades de cada persona.

El protocolo de acompañamiento a personas trans no debe confundirse con los protocolos de prevención y actuación frente al acoso y la violencia contra las personas LGTBI+, cuya implantación forma parte de las obligaciones derivadas del marco normativo vigente para las organizaciones obligadas a su aplicación.



Principios que deberían inspirar cualquier protocolo

Con independencia del modelo elegido, los protocolos más eficaces suelen compartir una serie de principios básicos:

Voluntariedad
La activación del protocolo debe responder a la voluntad de la persona interesada.

Confidencialidad
La información relacionada con la identidad o el proceso de transición debe tratarse con la máxima reserva.

Respeto a la identidad libremente manifestada
El nombre, los pronombres y la expresión de género indicados por la persona deben constituir el criterio de referencia en el entorno laboral.

No discriminación
La utilización del protocolo nunca debe generar consecuencias negativas ni afectar a las oportunidades profesionales de la persona.

Personalización
No existen dos procesos de transición iguales. Las medidas deben adaptarse a las necesidades, circunstancias y decisiones de cada persona.



Elementos básicos que debería contener un protocolo

Las experiencias analizadas en este estudio permiten identificar algunos componentes mínimos.

1. Persona de referencia y acompañamiento

Designar una persona o equipo de referencia **facilita la coordinación del proceso** y ofrece un punto claro de apoyo para resolver dudas, anticipar necesidades y realizar seguimiento.

2. Plan de acompañamiento, pues resulta recomendable definir de forma conjunta aspectos como:

- → Necesidades específicas.
- → Personas implicadas.
- → Calendario orientativo.
- → Medidas de adaptación o apoyo.

3. Comunicación

El protocolo debería contemplar cómo gestionar la comunicación con equipos, responsables y otras partes implicadas, siempre respetando la voluntad de la persona.

4. Sistemas internos y documentación, pues es importante anticipar cuestiones relacionadas con:

- → Nombre de uso habitual.
- → Correo electrónico.
- → Directorios internos.
- → Acreditaciones.
- → Herramientas corporativas.
- → Gestión de posibles situaciones relacionadas con el deadname o nombre registral.

Cuando existan limitaciones administrativas o tecnológicas, resulta fundamental explicarlas con claridad y minimizar su impacto.

Seguimiento y mejora continua

La transición no finaliza con una comunicación interna o un cambio administrativo. Por ello, **resulta recomendable** establecer mecanismos de seguimiento que permitan:

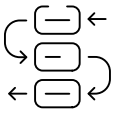
El **objetivo** no es supervisar el proceso personal de la persona trans, sino **garantizar que las medidas acordadas siguen siendo útiles, adecuadas y eficaces** a lo largo del tiempo.



Detectar necesidades de apoyo



Identificar posibles incidencias



Evaluar la experiencia de la persona.



Revisar la eficacia de las medidas adoptadas



Actualizar el propio protocolo cuando sea necesario.

5. Formación y sensibilización

Managers, Recursos Humanos y equipos pueden necesitar orientación específica para acompañar adecuadamente estos procesos.

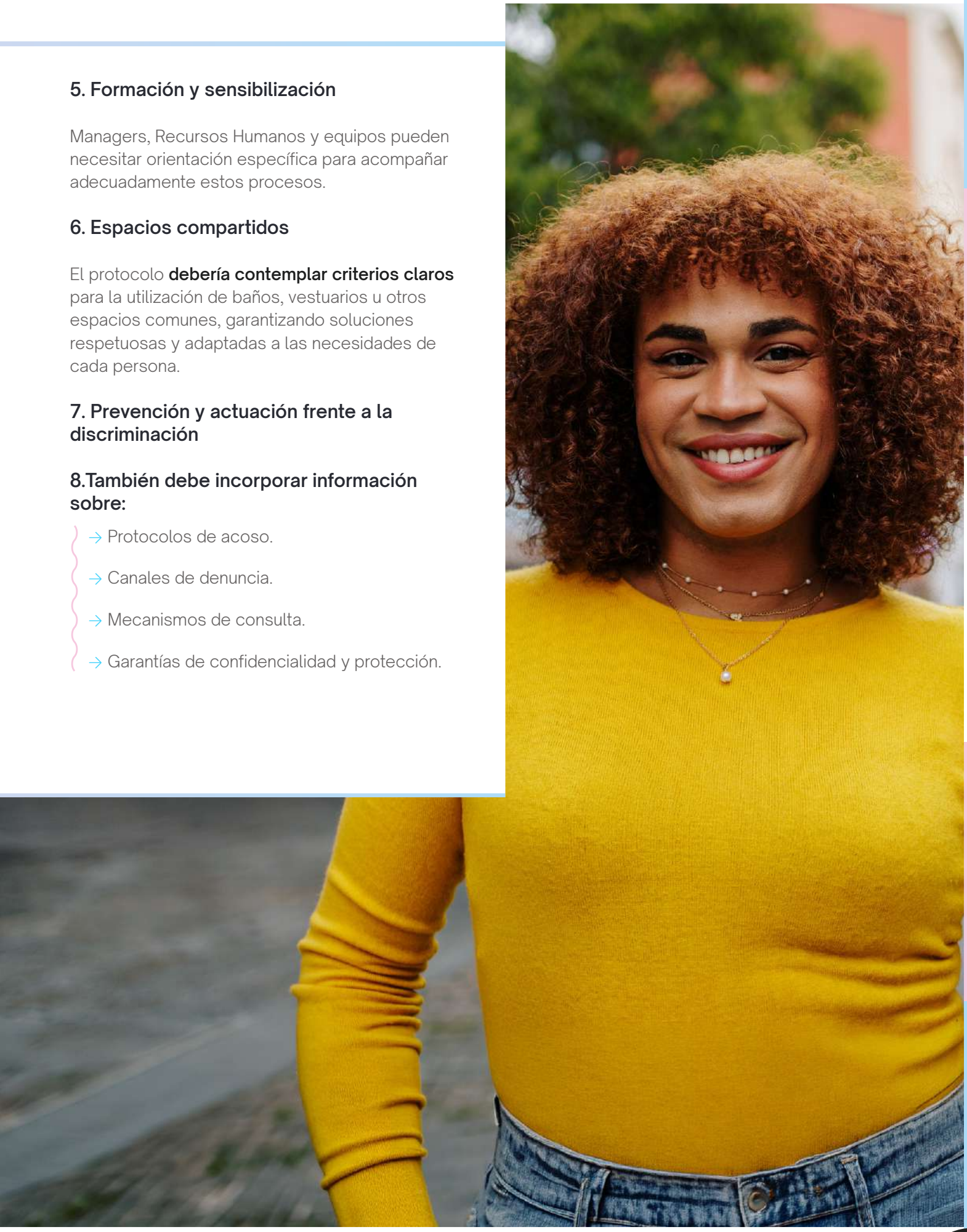
6. Espacios compartidos

El protocolo **debería contemplar criterios claros** para la utilización de baños, vestuarios u otros espacios comunes, garantizando soluciones respetuosas y adaptadas a las necesidades de cada persona.

7. Prevención y actuación frente a la discriminación

8.También debe incorporar información sobre:

- → Protocolos de acoso.
- → Canales de denuncia.
- → Mecanismos de consulta.
- → Garantías de confidencialidad y protección.







Buenas prácticas

Empresa
Alsea

Nombre de la práctica

Impulsando la inclusión laboral de personas trans: del compromiso a la práctica



1. En Alsea trabajamos para promover entornos laborales seguros, respetuosos e inclusivos, impulsando la igualdad de oportunidades para todas las personas, independientemente de su identidad o expresión de género.

2. Como parte de este compromiso, hemos facilitado la incorporación de personas trans a nuestros equipos en diferentes centros de trabajo del territorio nacional. Para ello, hemos contado con la colaboración de FELGTBI+ a través de Yes We Trans, su programa estatal de inclusión sociolaboral de personas trans.

3. Esta colaboración nos ha permitido acceder a asesoramiento especializado para abordar situaciones del día a día, así como a recursos y documentación para revisar y adaptar nuestros procesos internos, favoreciendo una inclusión laboral efectiva.

4. Además, hemos impulsado acciones de sensibilización y formación dirigidas a líderes y equipos, promoviendo una mayor comprensión de las realidades de las personas trans y una comunicación más respetuosa e inclusiva.

5. Nuestro objetivo es seguir mejorando e integrando estos principios en los procesos de gestión del talento, desde la selección y acogida hasta el desarrollo, la evaluación y la promoción profesional, avanzando hacia una cultura corporativa en la que todas las personas tengan las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Empresa
BBVA

Nombre de la práctica

Guía de Nuevos Modelos de Familia

1. La Guía de Nuevos Modelos de Familia ha contribuido a que BBVA avance hacia un entorno de trabajo más inclusivo, sensibilizando sobre la diversidad de realidades familiares presentes en la organización. Su principal aportación ha sido **visibilizar y reconocer distintos modelos de familia**, promoviendo que todos sean respetados y atendidos en igualdad de condiciones.

2. Además, ofrece pautas para **evitar estereotipos y sesgos en la gestión de personas**, promoviendo el diálogo para conocer las necesidades individuales y favoreciendo decisiones profesionales que no estén condicionadas por la situación familiar.

3. Asimismo, da visibilidad a iniciativas de **flexibilidad, conciliación, corresponsabilidad e igualdad** desarrolladas por BBVA. En conjunto, refuerza una **cultura de respeto, empatía e igualdad de oportunidades**, favoreciendo el bienestar y creando un entorno más flexible en el que todas las personas puedan desarrollarse profesionalmente con independencia de su modelo familiar.



Empresa

Compañía Española de financiación del Desarrollo, COFIDES S.A.,S.M.E

Nombre de la práctica

Protocolo de acompañamiento a personas trans y a sus familiares



1. El **Protocolo de Acompañamiento a Personas Trans y a sus familiares de COFIDES**, tiene como finalidad garantizar la igualdad de trato, la no discriminación y la plena integración laboral y social de las personas trans y de cualquier identidad de género diversa en la compañía. Es aplicable a toda la plantilla y establece un compromiso de tolerancia cero frente al acoso o la discriminación.

2. El protocolo prevé un acompañamiento individualizado gestionado por el Área de Talento, incluyendo la adaptación del nombre y género en documentos internos, acceso a instalaciones conforme a la identidad de género, flexibilidad para procesos relacionados con su transición y medidas de sensibilización. La confidencialidad de la información personal está garantizada, así como el acceso a los canales de denuncia.

3. Además, contempla formación en diversidad, recursos de apoyo, materiales informativos y un sistema de seguimiento periódico para evaluar la efectividad de las medidas adoptadas y fomentar un entorno inclusivo y respetuoso.

Empresa

KAO CORPORATION S.A.U.

Nombre de la práctica

Capacitación especializada del equipo de People en igualdad y diversidad LGTBIQ+

1. Las personas del área de People de Kao Corporation S.A.U. que participan en la Comisión de Igualdad y en la Comisión LGTBIQ+ cuentan con formación específica para el desarrollo de sus funciones. En concreto, las personas de People que integran la Comisión de Igualdad están acreditadas como Agentes de Igualdad, mientras que las personas de People que forman parte de la Comisión LGTBIQ+ disponen de la titulación de Agente LGTBI Profesional y Formador de Formadores en Igualdad y No Discriminación de las Personas LGTBI. Asimismo, algunas personas tienen ambas acreditaciones, aportando una visión transversal de la igualdad, la diversidad y la inclusión.

2. Esta capacitación permite impulsar iniciativas de sensibilización, asesorar ante situaciones complejas y promover buenas prácticas alineadas con la igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad.

3. Como siguiente paso, la organización prevé ampliar esta especialización mediante la formación de algunas personas del área de People como Perito Experto en Evaluaciones de Conflictos Laborales por Acoso, reforzando las capacidades internas de prevención, análisis y gestión de estas situaciones.

4. En la práctica, estas acciones contribuyen a consolidar espacios de trabajo seguros, respetuosos e inclusivos, convirtiendo al equipo de People en un agente activo de transformación cultural.



Empresa

MarSenses Hotels & Homes

Nombre de la práctica

Construyendo espacios donde todas las personas cuentan



1. MarSenses Hotels & Homes impulsa una cultura de inclusión y respeto a través de su programa interno **Mi Tribu**, un espacio que promueve la diversidad y el bienestar de todas las personas del equipo. Dentro de este programa, el grupo Caleidoscopio reúne al colectivo LGTBIQ+ para compartir experiencias, generar conciencia y construir un entorno de trabajo más seguro e igualitario.

2. Como parte de su compromiso con el colectivo Trans, MarSenses cuenta con una política de convivencia en los alojamientos para trabajadores que contempla que las personas trans dispongan de una habitación individual, garantizando su intimidad, bienestar y tranquilidad durante su estancia.

3. Esta medida se acompaña de una atención especial al entorno, trabajando en la prevención de situaciones de discriminación y promoviendo relaciones basadas en el respeto y la convivencia. De esta manera, MarSenses Hotels & Homes convierte la diversidad en una práctica cotidiana, donde cada persona puede sentirse reconocida, acompañada y libre de ser quien es.

Empresa

AIRBUS

Nombre de la práctica

Trans@Airbus



1. En el marco de su compromiso con la diversidad, la equidad y la inclusión, Airbus ha consolidado **Trans@Airbus**, una iniciativa estratégica diseñada para garantizar un entorno laboral seguro, respetuoso y verdaderamente inclusivo para el personal trans (binario y no binario). Esta práctica integral abarca desde la elaboración de protocolos claros para acompañar la transición de género en el puesto de trabajo -asegurando el respeto a la propia identidad, el nombre elegido y la privacidad- hasta la adaptación de beneficios corporativos, instalaciones de trabajo y recursos de salud. A través de este marco, Airbus no solo protege los derechos laborales de sus personas empleadas, sino que establece un estándar operativo donde la diversidad de género se gestiona con rigor, empatía y respaldo institucional.

2. Más allá del ámbito formal de las políticas internas, **Trans@Airbus** se integra de manera activa en la cultura de la empresa mediante la formación continua en sesgos inconscientes, microagresiones, la sensibilización de equipos y el impulso de redes como **Pride@Airbus** para personal LGTBIQ+ y aliado. Además de dar apoyo al personal con familiares trans, creando un entorno donde encontrar información y apoyo para el desarrollo de identidades trans. Este conjunto de prácticas fomenta una cultura donde el talento trans puede desarrollarse plenamente sin barreras ni discriminación, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la innovación que surge de equipos diversos.

Empresa
Inserta Empleo

Nombre de la práctica

Acompañamiento integral para la inserción sociolaboral de una mujer trans en situación de extrema vulnerabilidad.



1. La presente experiencia refleja el impacto que puede tener un acompañamiento especializado cuando se combina con oportunidades reales de acceso al empleo. La protagonista es una mujer trans de 38 años, de nacionalidad mexicana, beneficiaria de protección internacional en España, residente en la provincia de Barcelona y víctima de violencia de género en su país de origen, que afrontaba una situación de especial vulnerabilidad social y económica.

2. A través de Mujeres en Modo ON VG de Inserta Empleo, participó en un proceso integral de acompañamiento basado en la metodología del Ciclo de Transformación. La intervención incluyó orientación laboral individualizada, apoyo en la búsqueda de empleo, preparación para procesos de selección, fortalecimiento de competencias profesionales, seguimiento continuado y coordinación con recursos especializados.

3. Como resultado, fue contratada en junio de 2026 por la ONCE como Agente Vendedora de Productos ONCE, culminando un proceso que favoreció su inclusión sociolaboral y transformó una situación de especial vulnerabilidad en una oportunidad real de autonomía y participación en el mercado laboral".







Conclusiones



La evidencia recogida a lo largo de este estudio, combinando datos cuantitativos, experiencia empresarial y la voz de las propias personas trans, no solo permite comprender mejor los desafíos existentes, sino también identificar medidas concretas para avanzar hacia entornos laborales más inclusivos.

Más allá de las diferencias entre sectores, tamaños de empresa o niveles de madurez en materia de diversidad e inclusión, los resultados apuntan a una idea común: las barreras que todavía afectan al colectivo trans no son inevitables y las organizaciones disponen de capacidad real para contribuir a su reducción.

Las siguientes conclusiones sintetizan las principales evidencias recogidas y orientan algunas de las líneas de actuación prioritarias para avanzar en este ámbito.

1. **El talento trans continúa enfrentándose a barreras específicas en el acceso al empleo**
   La discriminación en procesos de selección, las dificultades asociadas a la visibilidad de la identidad de género y la falta de confianza en determinados entornos siguen condicionando el acceso al trabajo de una parte relevante del colectivo.

2. **La inclusión laboral no depende únicamente del marco normativo**
   Los avances legislativos han supuesto un progreso significativo, pero su impacto real depende de la capacidad de las organizaciones para trasladar estos principios a sus procesos, políticas y cultura.

3. **La discriminación no termina con el acceso al empleo**
   Las barreras también afectan a la estabilidad laboral, la visibilidad, el bienestar y las oportunidades de desarrollo profesional.

4. **La trayectoria laboral de las personas trans comparte los mismos hitos que la de cualquier otra persona**
   Sin embargo, factores relacionados con la identidad de género pueden introducir desafíos adicionales en momentos clave como la búsqueda de empleo, la selección, la incorporación o la promoción profesional.

5. **La visibilidad sigue siendo uno de los principales desafíos**
   Una parte importante de las personas trans continúa gestionando su identidad en función del contexto laboral, la percepción de seguridad y la confianza existente en su entorno profesional.

6. **Las organizaciones tienen capacidad real para reducir barreras**
   Procesos de selección objetivos, protocolos de acompañamiento, formación, liderazgo inclusivo y sistemas de apoyo contribuyen de forma directa a mejorar la experiencia laboral de las personas trans.

7. **La inclusión requiere una gobernanza clara**
   Los mejores resultados se producen cuando dirección, Recursos Humanos, áreas de diversidad y grupos internos actúan de forma coordinada y sostenida en el tiempo.



8. **La cultura corporativa es el verdadero indicador de éxito**
   La inclusión no se mide únicamente por la existencia de políticas, sino por cómo se viven en el día a día de la organización.

9. **La diversidad constituye una oportunidad para las empresas**
   La inclusión del talento trans permite ampliar el acceso al talento disponible, fortalecer la innovación, mejorar la reputación empleadora y construir organizaciones más sostenibles y competitivas.

10. **Las organizaciones ya disponen de herramientas para avanzar**
    La inclusión efectiva del talento trans no depende únicamente de la voluntad de las organizaciones. La evidencia recogida en este estudio permite identificar medidas concretas para actuar en cada una de las etapas de la trayectoria profesional, desde la orientación vocacional y la atracción de talento hasta la selección, la incorporación, el desarrollo profesional y el acompañamiento durante los procesos de transición. Las empresas cuentan hoy con referencias, buenas prácticas y herramientas suficientes para transformar el compromiso con la inclusión en acciones tangibles.

11. **El reto ya no es comprometerse, sino actuar**
    Las organizaciones ya cuentan con referencias normativas, herramientas y buenas prácticas para avanzar. El desafío ya no es identificar qué debe hacerse, sino convertir ese conocimiento en experiencias reales de inclusión para las personas.

La inclusión efectiva del talento trans no constituye únicamente una cuestión de igualdad de oportunidades o de cumplimiento normativo. Representa también una oportunidad para construir organizaciones más humanas, competitivas y preparadas para responder a una sociedad cada vez más diversa.

Los avances alcanzados durante los últimos años demuestran que el cambio es posible. Sin embargo, todavía existe una distancia relevante entre el reconocimiento formal de derechos y la experiencia cotidiana de muchas personas trans en el ámbito laboral.

Reducir esta brecha exige transformar el compromiso en acción. Las organizaciones cuentan hoy con conocimiento, herramientas, referencias y buenas prácticas suficientes para avanzar. El reto ya no consiste únicamente en saber qué hacer, sino en incorporar la inclusión de forma efectiva a los procesos, la cultura y la toma de decisiones.

Cuando las barreras desaparecen, el talento puede desarrollarse plenamente. Y cuando las organizaciones son capaces de reconocer, atraer y acompañar ese talento, no solo contribuyen a una sociedad más justa, sino que también fortalecen su capacidad para innovar, crecer y afrontar los desafíos del futuro.

Bibliografía

Las referencias incluidas corresponden a las principales fuentes empleadas para la elaboración del estudio, tanto en el análisis documental como en la contextualización de resultados y la fundamentación de las recomendaciones propuestas.

1. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). (2026). *Diversidad sexual* (Estudio nº 3568). Madrid: CIS.
2. European Union Agency for Fundamental Rights (FRA). (2024). *EU LGBTIQ Survey III*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
3. European Union Agency for Fundamental Rights (FRA). (2024). *LGBTIQ Survey III. Country Factsheet: Spain*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
4. FELGTBI+. (2023). *Situación actual y expectativas laborales de las personas trans*. Madrid: Federación Estatal LGTBI+.
5. FELGTBI+. (2025). *Estado socioeconómico de la población LGTBI+ en España 2025*. Madrid: Federación Estatal LGTBI+.
6. FELGTBI+. (2026). *Estado del odio 2026*. Madrid: Federación Estatal LGTBI+.
7. FELGTBI+. (2026). *Índice de confianza en las empresas 2026*. Madrid: Federación Estatal LGTBI+.
8. FELGTBI+. (2024-2026). *Estado LGTBI+*. Explotación agregada de las ediciones 2024, 2025 y 2026 realizada para el presente estudio. Madrid: Federación Estatal LGTBI+.
9. ManpowerGroup & REDI. (2026). *Diversity at Work 2026*. Madrid.



10. ManpowerGroup & REDI. (2026). *Más allá de la norma: el impacto real de las políticas LGTBIQ+ en las organizaciones* (Anexo I de Diversity at Work 2026). Madrid.

11. Eurostat. (2024). *People living in households with very low work intensity*. Luxemburgo: European Commission.

Fuentes propias del estudio

Además de las fuentes documentales y estadísticas consultadas, la presente investigación incorpora información generada específicamente para este estudio a través de las siguientes actuaciones:

12. Explotación agregada de la encuesta *Estado LGTBI+* (2024, 2025 y 2026).

13. Grupo de trabajo con personas trans (2026).

14. Grupos de trabajo con profesionales de Recursos Humanos, Diversidad e Inclusión y sostenibilidad (2026).

15. Entrevistas cualitativas en profundidad con representantes empresariales y profesionales de referencia (2026).

16. Aportaciones de especialistas en selección y gestión del talento de ManpowerGroup (2026).



Agradecimientos

La realización de este estudio no habría sido posible sin la colaboración, generosidad y compromiso de las personas y organizaciones que han compartido su tiempo, experiencia y conocimiento a lo largo de todo el proceso de investigación.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a las personas trans que participaron en los grupos de trabajo y espacios de diálogo, aportando experiencias, reflexiones y vivencias que han resultado fundamentales para comprender con mayor profundidad los retos, barreras y oportunidades que existen actualmente en el ámbito del empleo. Su participación ha contribuido de manera decisiva a situar las necesidades y expectativas del colectivo en el centro del análisis.

Nuestro agradecimiento se extiende también a las empresas participantes, cuyos profesionales compartieron aprendizajes, retos, iniciativas y buenas prácticas desarrolladas en sus organizaciones. Su disposición para abordar con honestidad los desafíos asociados a la inclusión del talento trans ha enriquecido este estudio y ha permitido trasladar el análisis al terreno de la práctica empresarial. Asimismo, queremos reconocer el valor del programa *Yes, We Trans* de FELGTBI+, una iniciativa que continúa impulsando oportunidades reales para las personas trans y generando conocimiento útil para favorecer su inclusión laboral. Muchas de las experiencias, reflexiones y aprendizajes que han contribuido a este estudio encuentran su origen en el trabajo desarrollado durante años en el marco de este programa.

Finalmente, agradecemos a todas las organizaciones, profesionales y personas que, desde distintos ámbitos, trabajan cada día para construir entornos laborales más inclusivos, diversos y respetuosos. Confiamos en que este estudio contribuya a seguir avanzando en ese objetivo compartido.

Financiado por

GOBIERNO DE ESPAÑA · MINISTERIO DE DERECHOS SOCIALES, CONSUMO Y AGENDA 2030
POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

Empresas colaboradoras

AIRBUS · Alsea · BBVA · COFIDES Inversión y desarrollo · ESTEVE Improving lives together · Fundación ONCE · grupo social ONCE · KAO · legrand · Marsenses Hotels & Homes · moeve · OXFAM Intermón · VIEWNEXT An IBM subsidiary

FELGTBI+
Federación Estatal de Lesbianas, Gais, Trans, Bisexuales, Intersexuales y más
www.felgtbi.org

ManpowerGroup

Financiado por

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE DERECHOS SOCIALES, CONSUMO Y AGENDA 2030

POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

AIRBUS
Alsea
BBVA
COFIDES
Inversión y desarrollo
ESTEVE
Improving lives together
Fundación ONCE
grupo social ONCE
kao
legrand
MarSenses
HOTELS & HOMES
moeve
OXFAM Intermón
VIEWNEXT
AN IBM SUBSIDIARY