10/06/2026

La diversidad, el reto pendiente de las empresas españolas: el 89% lo sitúa como prioridad, pero solo una minoría cumple

El Mes Europeo de la Diversidad vuelve a poner el foco sobre las desigualdades enquistadas en el sector empresarial español.



Mayo se ha convertido en el gran escaparate europeo de la diversidad laboral. Y es que, impulsado por la Comisión Europea, el Mes Europeo de la Diversidad pretende recordar a empresas e instituciones que la igualdad de oportunidades y la no discriminación son principios éticos, pero también factores decisivos para la competitividad y la sostenibilidad económica

Según el Termómetro de la Diversidad en España 2025, elaborado por la Fundación Diversidad —entidad que lidera esta iniciativa en España—, el 90% de las empresas incorpora la diversidad en sus códigos éticos y el 82% la incluye en sus valores corporativos.

Además, el 89% de las organizaciones asegura que la diversidad, equidad e inclusión (DE&I) forma parte de las diez principales estrategias de su dirección general. Sin embargo, cuando esas declaraciones bajan al terreno el compromiso empieza a diluirse.

Solo el 21% de las compañías incluye criterios específicos de diversidad en las evaluaciones de desempeño y únicamente el 9% vincula esos objetivos a incentivos económicos o retribuciones variables de los directivos.

De hecho, para Teresa Viejo, presidenta de Fundación Diversidad, el gran problema es precisamente esa distancia entre el discurso y la realidad cotidiana de las empresas. "El principal desafío reside en la llamada 'brecha operacional': la distancia real que separa las intenciones y los compromisos de las acciones tangibles en el día a día", advierte.

La presidenta de la entidad considera que muchas organizaciones continúan gestionando estas cuestiones desde la intuición o mediante acciones aisladas, sin convertirlas en políticas estructurales y medibles. "Es imperativo transitar hacia una gestión basada en evidencias, en datos objetivos y en un diagnóstico real del estado de las plantillas", sostiene.

La cuestión es que el debate llega en un momento especialmente delicado. Pues, las empresas españolas se enfrentan a un mercado laboral cada vez más competitivo, con problemas para atraer talento joven, dificultades de retención y un creciente escrutinio social sobre sus políticas de igualdad y sostenibilidad.

En ese escenario, la diversidad ya no se percibe únicamente como un elemento reputacional o vinculado a la responsabilidad social

corporativa; empieza a consolidarse como una variable directamente relacionada con la productividad, la innovación y la resiliencia empresarial.

El retroceso femenino

Uno de los grandes desafíos pendientes sigue siendo la presencia de mujeres en los puestos de poder. Y es que pese a representar el 46% de las plantillas globales, su peso disminuye progresivamente a medida que se asciende en la jerarquía corporativa.

En concreto, el Termómetro de la Diversidad refleja que la representación femenina cae al 37% en mandos intermedios y se reduce hasta el 30% en la alta dirección.

La situación es todavía más preocupante en los máximos cargos ejecutivos. El informe Women in Business 2026 de la organización de servicios profesionales Grant Thornton revela que el porcentaje de mujeres CEO en España ha descendido hasta el 18,5%, diez puntos menos que hace apenas tres años.

En ese sentido, Teresa Viejo habla directamente de un "retroceso silencioso" y de un "bloqueo estructural" en los espacios de verdadera influencia empresarial.

La causa, explica, responde a cuestiones culturales, pero también a fallos concretos en los sistemas de promoción interna. "Solo el 53% de las empresas declara revisar formalmente sus procesos para garantizar la igualdad de oportunidades y mitigar sesgos sociales y cognitivos", señala.

La consecuencia es que muchas desigualdades permanecen invisibles dentro de estructuras aparentemente igualitarias. En esa línea, la falta de objetivos cuantificables agrava el problema, pues únicamente el 46% de las organizaciones ha establecido metas específicas para incorporar mujeres a puestos directivos.

"El acceso de las mujeres a la alta dirección exige revisar de raíz los modelos de competencias tradicionales, romper los sesgos de afinidad y definir objetivos cuantificables claros y transparentes", reclama Viejo.

Las barreras de la discapacidad

La inclusión de personas con discapacidad continúa siendo otra de las grandes asignaturas pendientes del mercado laboral español.

Actualmente, solo una de cada cuatro personas con discapacidad en edad de trabajar tiene empleo en España, una cifra que refleja hasta qué punto persisten barreras invisibles en los procesos de contratación y dentro de las propias empresas.

Por ese motivo, Viejo denuncia que los prejuicios siguen condicionando la percepción del talento. "Los sesgos inconscientes actúan como un freno invisible que distorsiona la contratación, relegando con frecuencia a puestos menores o de menor responsabilidad que no se corresponden con su potencial", explica.

Y es que aunque las entidades firmantes de la Carta de la Diversidad alcanzan una representación media del 2,5% de personas con discapacidad en sus plantillas —superando el mínimo legal—, la presidenta de la Fundación Diversidad insiste en que el verdadero reto no es tanto la contratación sino construir entornos seguros y sostenibles donde ese talento quiera permanecer.

"Si no generamos espacios formales de apoyo, escucha activa y bienestar donde las personas se sientan seguras y valoradas en su singularidad, el talento termina marchándose de la organización", alerta.

En ese sentido, para la entidad, seguir dejando fuera a colectivos enteros supone una injusticia social, así como un grave error estratégico.

¿Diversidad o márketing?

Uno de los riesgos que más preocupa a la fundación es el llamado diversity washing, es decir, utilizar la diversidad únicamente como herramienta de reputación sin integrar verdadero estos principios en la cultura corporativa. Y es que el fenómeno no es menor.

El 59% de las empresas reconoce que las políticas de diversidad benefician a su imagen pública, pero menos de la mitad realiza diagnósticos formales para evaluar su situación interna y apenas el 44% analiza de manera rigurosa los beneficios empresariales derivados de esas acciones.

"Si las iniciativas se limitan exclusivamente al ámbito de las relaciones públicas o la reputación, la estrategia se desmorona por falta de credibilidad", advierte Teresa Viejo.

Para evitarlo, Fundación Diversidad reclama metodologías concretas, indicadores medibles y sistemas de rendición de cuentas comparables a los de cualquier otra área estratégica del negocio.

Pero la cosa no se queda ahí, la diferencia entre una empresa comprometida y otra que simplemente "cumple el expediente" también se percibe en la experiencia diaria de los trabajadores. El bienestar laboral, sostiene Viejo, es el verdadero termómetro de la inclusión.

Los datos del Termómetro 2025 reflejan que el 91% de las organizaciones firmantes han implantado al menos una medida específica de conciliación y que el promedio alcanza las 2,3 medidas por entidad.

Sin embargo, la fundación insiste en que el verdadero cambio cultural llega cuando la conciliación deja de entenderse como un asunto exclusivamente femenino y pasa a abordarse desde la corresponsabilidad.

En ese sentido, el 46% de las organizaciones asegura impulsar programas específicos para fomentar el reparto de las tareas de cuidado.

La sensibilización interna también gana peso dentro de las compañías comprometidas con la inclusión. De hecho, el 76% ya desarrolla formaciones sistemáticas en sesgos y diversidad y, en más de la mitad de los casos, estas iniciativas alcanzan más del 90% de la plantilla.

Los efectos, según el estudio, son tangibles. En concreto, el 72% de las empresas detecta mejoras directas en el clima laboral y un 60% asegura haber fortalecido su capacidad para atraer y retener talento.

Cuestión de supervivencia

Para la Fundación Diversidad, la discusión ya no gira únicamente en torno a la ética o la justicia social. Pues, como apuntan, cada vez son más los organismos internacionales y estudios empresariales que vinculan directamente la inclusión con mejores resultados económicos y mayor capacidad de innovación.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) calcula que las empresas con culturas inclusivas tienen un 33% más de probabilidades de aumentar su rentabilidad.

En ese sentido, Teresa Viejo defiende que la convivencia entre perfiles diferentes multiplica la creatividad y mejora la resolución de problemas complejos, especialmente en contextos marcados por la incertidumbre y la transformación tecnológica.

"Disponer de equipos plurales aumenta la inteligencia colectiva y la resiliencia corporativa en entornos económicos de alta volatilidad", afirma. "La diversidad ha dejado de ser un complemento de responsabilidad social corporativa de carácter voluntario; hoy es una variable indispensable de supervivencia empresarial".

Por el momento, más de 1.600 organizaciones adheridas a la Carta de Diversidad en España respaldan ya ese cambio de paradigma. Pues, para Viejo, ignorarlo implica quedarse atrás en un mercado laboral y económico que evoluciona a gran velocidad.

"Las y los directivos que relegan la DE&I a un plano secundario están perdiendo la oportunidad de optimizar sus procesos clave, de reducir el sesgo en sus contrataciones, de fidelizar a las nuevas generaciones y, en definitiva, de fundamentar sus decisiones

organizativas en la mayor fuente de innovación disponible: el talento plural y diverso de nuestra sociedad", asegura.

Y concluye: "Quien no asuma esta transformación de forma activa, sencillamente se arriesga a quedarse fuera de juego".

Fuente: La diversidad, el reto pendiente de las empresas españolas: el 89% lo sitúa como prioridad, pero solo una minoría cumple