



RESUMEN EJECUTIVO

TERMÓMETRO DE LA DIVERSIDAD EN ESPAÑA 2025

TERMÓMETRO DE LA DIVERSIDAD EN ESPAÑA 2025

Fundación para la Diversidad

El *Termómetro de la Diversidad en España 2025* es una iniciativa impulsada por la **Fundación Diversidad**, que tiene como finalidad ofrecer una visión integral y actualizada sobre cómo las organizaciones adheridas a la **Carta Española de la Diversidad** gestionan los principios de **Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I)** en su entorno laboral y en su cultura organizacional.

Este estudio se consolida como una herramienta de referencia para conocer la evolución de la diversidad en el tejido empresarial español, ofreciendo una **radiografía precisa del compromiso real, los avances alcanzados y los desafíos pendientes** en materia de DE&I. La investigación se basa en la información proporcionada por **947 organizaciones firmantes activas hasta febrero de 2025**, y constituye uno de los esfuerzos más amplios de análisis y seguimiento de políticas corporativas en el ámbito de la DE&I a nivel nacional.

En un contexto global en el que la diversidad se ha convertido en un **pilar estratégico de sostenibilidad y competitividad**, este informe busca trascender la mera descripción de políticas para poner el foco en la **madurez organizacional**, la **medición del impacto** y la **integración transversal** de los principios de la Carta de la Diversidad en todos los niveles de la empresa.

El Termómetro 2025 persigue objetivos concretos y complementarios, orientados a fortalecer el conocimiento colectivo y la práctica institucional de la DE&I en España. De manera específica, se propone:

- **Analizar la inclusión de la DE&I** en las políticas de gestión de personas, en los modelos de liderazgo y en la cultura corporativa de las empresas firmantes.
- **Evaluar el grado de implantación de herramientas** de medición, seguimiento y rendición de cuentas que permitan valorar la efectividad de las políticas de DE&I.
- **Visibilizar las buenas prácticas empresariales** y sociales desarrolladas por distintos sectores y tipologías de entidades, que sirven como ejemplos de transformación organizacional positiva.
- **Detectar brechas de implementación y áreas de oportunidad**, con el fin de promover una acción más efectiva, sostenible y medible a lo largo del tiempo.

El estudio se organiza en **tres grandes partes** que permiten comprender la evolución y el grado de cumplimiento de los principios de la Carta dentro del ecosistema empresarial español:

1. **Perfil y composición de las entidades firmantes.**
Recoge la información básica y de contexto que permite situar a cada entidad dentro del universo de firmantes de la Carta por tamaño de la plantilla, sector de actividad y tipo de organización.
2. **Análisis de la plantilla y representación de la diversidad.**
Se indaga en los perfiles demográficos y sociales de la plantilla para comprender el momento actual de la organización en materia de diversidad interna. Incluye el cómputo total de empleados, distribución de género por niveles jerárquicos, porcentaje de personas con discapacidad, procedencia geográfica y rangos de edad, así como acciones específicas dirigidas al colectivo LGTBI+.

3. **Cumplimiento de los diez principios de la Carta de la Diversidad y recopilación de buenas prácticas empresariales.** Evalúa el grado de aplicación de los compromisos asumidos por las organizaciones, así como las iniciativas más destacadas que están contribuyendo a transformar la cultura empresarial hacia modelos más coherentes e inclusivos.

Datos clave del estudio

Los principales hallazgos del Termómetro de la Diversidad en España 2025 confirman una tendencia general hacia la consolidación de la DE&I como parte integral de la estrategia empresarial. El informe evidencia el compromiso institucional de las empresas, aunque con un desarrollo desigual entre los distintos ejes de la DE&I:

COMPROMISO INSTITUCIONAL

- **Valores y ética.** Entre el **82 % y el 90 %** de las organizaciones integran la DE&I en sus **valores corporativos y códigos éticos.**
- **Prioridad estratégica.** Cerca del **89 %** incluyen la DE&I como **prioridad estratégica de la alta dirección.**

PLANTILLAS DIVERSAS

- **Atracción de talento.** El 97 % aplica estrategias de selección para una plantilla diversa,
- **Objetivos de Representación.**
 - 52 % de las empresas fija objetivos de representación de personas con discapacidad.
 - 46 % establece objetivos para mujeres directivas.
 - 37% trabaja metas para mujeres en mandos intermedios.

CULTURA INCLUSIVA

- **Redes de apoyo.** Un **37 %** dispone de **grupos de afinidad (Employee Resource Groups – ERG)** o redes internas de diversidad.
- **Sensibilización y Celebración:**
 - El **89 %** conmemora efemérides o jornadas vinculadas con la DE&I (8M, Día del Orgullo, Día de la Discapacidad, etc.).
 - 76% implementa formaciones de DE&I.

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

- **Limitado análisis y medición.**
 - Solo el 47% ha realizado diagnósticos o auditoría de DE&I.
 - Solo 59% mide resultados de sus acciones y el 44 % analiza sus beneficios o retorno social.

- Si bien las organizaciones hacen mediciones de sus plantillas por género (94%), edad (86%) y discapacidad (78%), sólo un 5% realiza mediciones de la diversidad cognitiva o de pensamiento.

GESTIÓN DE PERSONAS

- **Selección.** 98% utiliza fuentes de reclutamiento para captar talento.
- **Liderazgo inclusivo.** 76% afirma haber incorporado el liderazgo inclusivo en sus modelos de competencias o evaluaciones de desempeño para los niveles directivos.
- **Gestión interna.** El 54% indica que la DE&I se gestiona desde el área de gestión de personas.
- **Sensibilización e incentivos.** 80% realiza campañas de sensibilización como estrategia más utilizada para promover la gestión de la DE&I. En contraste, solo el 21% ha integrado explícitamente la DE&I en sus modelos de evaluación del rendimiento y solo el 9% reporta el uso de incentivos económicos vinculados a objetivos de DE&I.

CONCILIACIÓN

- **Flexibilidad.** 100 % implementa políticas de flexibilidad laboral.
- **Corresponsabilidad.** 46% impulsa programas específicos de corresponsabilidad.
- **Teletrabajo.** 74% ofrece el teletrabajo como la medida más extendida para promover la paternidad/maternidad.

CLIENTES Y PROVEEDORES

- **Procesos de compra inclusivos.** 45 % personaliza productos y servicios a distintos perfiles y capacidades.
- **Experiencia del cliente.** 63% tiene en cuenta la normativa en igualdad y discapacidad en sus procesos de compra.

COMUNICACIÓN DEL COMPROMISO CON LA DIVERSIDAD

- **Sello de la Carta de la Diversidad**
 - 80 % comunica a las administraciones públicas su adhesión a la Carta.
 - El 60% comunica a sus proveedores la adhesión a la Carta.
- **Política DE&I**
 - 93% comunica a su clientela las políticas DE&I y los canales más utilizados son la web corporativa con 79%.
 - No obstante, el 44% no cuenta con ningún espacio específico de visibilidad de políticas DE&I ni en la web corporativa ni en la intranet.

BENEFICIOS

- **Impacto positivo.**
 - 72 % señala una mejora del clima laboral como beneficio generado por sus políticas de DE&I.
 - El 60% refiere una mejora de su reputación y la atracción y retención de talento como beneficios generados por estas políticas.
- **Limitada valoración.**
 - No obstante, solamente el 44% reporta hacer análisis de los beneficios de las políticas de DE&I.

Buenas prácticas destacadas

La recopilación de **buenas prácticas** del *Termómetro de la Diversidad en España 2025* constituye uno de los aportes más valiosos del estudio, al permitir observar **cómo los principios de la Carta de la Diversidad se traducen en acciones concretas** dentro de organizaciones de distintos sectores. Estas experiencias ejemplifican la transición del compromiso simbólico hacia una **gestión estratégica, medible y sostenible de la diversidad**, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 5, 8, 10 y 16).

El análisis demuestra que las empresas más avanzadas han comprendido que la diversidad no es un eje accesorio, sino un **elemento estructural de su competitividad y sostenibilidad corporativa**. Así, los programas de formación, liderazgo inclusivo, accesibilidad y comunicación responsable se integran dentro de una estrategia global que involucra a toda la organización, desde la alta dirección hasta las redes de empleados.

El informe cuenta con 21 buenas prácticas empresariales de: **Admiral Seguros, Allianz, Alsa, AstraZeneca, BASF, BBVA, BD, Bunzl, CaixaBank, Diageo, Femxa, Iberdrola, LATAM Airlines, Lilly, Moeve, Nationale-Nederlanden, RTVE, Sacyr, Towa International, UCI y Vivofácil.**

Retos de mejora y perspectivas de avance

De la responsabilidad a la estrategia

Durante los últimos años, el avance en materia de DE&I ha experimentado una transformación profunda. Las políticas que en el pasado se concebían como parte de la **responsabilidad social corporativa** ahora son reconocidas como un **componente estratégico del modelo de negocio**. Hoy, las empresas no se limitan a cumplir normativas o estándares internacionales, sino que aspiran a **construir entornos laborales más justos, equitativos y productivos**, donde la pluralidad y el respeto mutuo sean factores clave de innovación y crecimiento sostenible. El **Termómetro de la Diversidad en España 2025** surge en este punto de madurez y transición: donde el **compromiso ético** se une con la **gestión estratégica**, y donde la **medición de resultados** se consolida como herramienta fundamental para la toma de decisiones.

Panorama de madurez

El análisis de los resultados refleja un **alto nivel de sensibilización social**, la **consolidación de políticas inclusivas** y una **implicación significativa del liderazgo corporativo** en la promoción de entornos laborales más diversos y equitativos. Sin embargo, el estudio también revela **desafíos estructurales** que todavía deben abordarse:

- **Medición y seguimiento del progreso.** Actualmente, solo el **47 % de las empresas realiza diagnósticos estructurados**, lo que limita la toma de decisiones basada en datos objetivos. Se recomienda **incrementar este porcentaje** y aplicar **metodologías contrastadas** para detectar y neutralizar sesgos sociales y cognitivos en los procesos de gestión del talento. Asimismo, sólo un 59 % de las organizaciones mide sus resultados, lo que limita la capacidad de demostrar el retorno social y económico de las políticas de DE&I. Es prioritario avanzar hacia **indicadores de resultado**, no sólo de actividad.
- **Coherencia entre compromiso y práctica.** Uno de los principales retos es **traducir el compromiso ejecutivo en resultados tangibles y sostenibles**. Para ello, resulta clave **integrar la DE&I en los sistemas de evaluación del rendimiento** (actualmente presente en solo el **21 %** de las organizaciones) y **vincular objetivos de diversidad a incentivos económicos** (solo el **9 %** lo hace), garantizando así la coherencia entre el discurso y la acción. Solo así podrá consolidarse una cultura organizacional verdaderamente inclusiva y sostenible.
- **Involucramiento de las pymes:** el estudio subraya la necesidad de **apoyar a las pequeñas y medianas empresas** con herramientas, formación y acompañamiento institucional para cerrar la brecha con las grandes corporaciones
- **Transversalidad real:** muchas políticas aún dependen de áreas de gestión de personas; integrar la DE&I en todas las áreas de negocio —operaciones, innovación, marketing, sostenibilidad— será clave para lograr impacto estructural.
- **Representación equilibrada:** es necesario reforzar la presencia de mujeres en puestos directivos (actualmente 46 %) y de personas con discapacidad en mandos intermedios (37 %).
- **Comunicación y cultura compartida:** algunas entidades aún carecen de estrategias sólidas para visibilizar su compromiso con la DE&I. La **comunicación sistemática de resultados y buenas prácticas** contribuirá a generar confianza y a asegurar un impacto sostenido a largo plazo.
- **Transparencia y rendición de cuentas:** La consolidación de **una cultura de evaluación, transparencia y rendición de cuentas** resulta esencial para prevenir prácticas de *diversity washing* y **reforzar la credibilidad institucional**.

Conclusiones

El *Termómetro de la Diversidad en España 2025* confirma que la DE&I se ha convertido en pilares estratégicos de la gestión empresarial en España. Con una muestra de casi **mil organizaciones firmantes** que en conjunto emplean a **más de un 1.4 millones de personas**, el estudio ofrece una base empírica robusta para comprender cómo las empresas están pasando **del compromiso a la acción**.

La conclusión principal del Termómetro es que **el compromiso es real y sostenido, pero la madurez de las políticas inclusivas depende cada vez más de la capacidad para medir, comunicar y sostener** el cambio. Las cifras positivas en sensibilización contrastan con una baja evaluación del impacto: solo el 59 % mide resultados y apenas el 44 % analiza los beneficios derivados de sus políticas. Sin métricas claras, los avances corren el riesgo de quedar en el plano declarativo.

Asimismo, el informe destaca la importancia de la **alta dirección** como motor de transformación. La DE&I no puede depender únicamente de las áreas de gestión de personas, sino que debe ser asumida como **responsabilidad colectiva y transversal**, presente en la estrategia, la cadena de valor, la comunicación y la relación con clientes y proveedores.

En términos de impacto social, los resultados del Termómetro 2025 son relevantes. La continuidad de esta labor es esencial para mantener un **seguimiento sistemático** y asegurar que las empresas no retrocedan en su compromiso.

La visión a futuro se orienta hacia tres líneas de acción fundamentales:

1. **Profundizar en la medición y transparencia**, incorporando indicadores de resultado y no sólo de actividad.
2. **Impulsar la corresponsabilidad de todos los actores del ecosistema**, incluyendo pymes, proveedores, administraciones públicas y ciudadanía.
3. **Consolidar una red colaborativa** que permita compartir conocimiento, experiencias y recursos, fortaleciendo el impacto colectivo.

En definitiva, el **Termómetro de la Diversidad 2025** demuestra que el avance hacia una cultura inclusiva en España es tangible, pero requiere de **continuidad, coherencia y liderazgo comprometido** para consolidarse plenamente. La DE&I no es un destino alcanzado, sino un proceso en evolución constante que demanda participación activa, innovación y visión de largo plazo.

Como concluye el informe, el desafío ya no es convencer sobre la importancia de la DE&I, sino **asegurar que su gestión se traduzca en resultados reales, sostenibles y medibles**, que generen valor para las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto.





Termómetro de la diversidad en España

Del compromiso a la acción:
¿Cómo cumplen las organizaciones la Carta de la Diversidad?

2025



WWW.FUNDACIONDIVERSIDAD.COM

