

## En el marco de la Cátedra Liderazgo y Diversidad de la Universidad Carlos III de Madrid y la Alianza CEOPorLaDiversidad

Se presenta el nuevo informe “Diversidad, equidad e inclusión en las empresas españolas. Percepción del estado de desarrollo y madurez de las estrategias DE&I”

- Los datos reflejan que las empresas tienen una visión desigual respecto a su gestión de la Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI). Mientras que el 50% de las compañías afirma contar con un plan estructurado y aprobado por su Comité de Dirección, la otra mitad carece de esta planificación y podría estar implementando iniciativas de manera aislada, sin una hoja de ruta clara que las integre estratégicamente.
- El 36,9% de las empresas que sí cuenta con un plan estructurado de DEI cree que se encuentra en una fase de integración, en la que ya cuenta con una estrategia consolidada y presente en el ADN de la compañía, mientras que un 28,3% se ubica en una fase de gestión, con un equipo multidisciplinar que desarrolla estrategias de DEI con sus grupos de interés. Por otro lado, un 21,7% cree que está en fase de cambio cultural y un 10,9% en fase de iniciación.
- “Aunque es cierto que algunas empresas, sobre todo las del IBEX 35, han mostrado un progreso notable en los últimos años, con altos niveles de integridad y ética empresarial, nuestra experiencia desde la Fundación Adecco revela que gran parte del tejido empresarial en España sigue en una fase de cambio cultural, desarrollando acciones que responden más al debate social y a las tendencias del mercado, que a una reflexión profunda y una visión estratégica”, destaca Francisco Mesonero, director general de la Fundación Adecco, entidad impulsora de la Alianza #CEOPorLaDiversidad, junto a la Fundación CEOE.
- Los datos de la encuesta reflejan una tendencia clara en la gestión de la DEI: la atención se centra mayoritariamente en aquellas dimensiones más tangibles y tradicionalmente reguladas, como la interna, con un 53,7% (sexo, discapacidad, origen, etc.) o la corporativa, con un 48,3% (salario, beneficios, etc.), mientras que otros aspectos, como la personalidad, siguen siendo poco explorados (solo un 3,2% tiene en cuenta la diversidad cognitiva, los estilos de comunicación, la forma de tomar decisiones o la diversidad de pensamiento).
- Un 47,3% de las empresas afirma que la DEI ocupa un lugar prioritario en la agenda del Comité de Dirección, un dato positivo que, sin embargo, también plantea una lectura crítica: ¿qué sucede con el otro 52,7%? “Aún existe un margen importante de empresas en las que la diversidad e inclusión no es una prioridad en la toma de decisiones estratégicas, lo que sugiere que la transformación cultural es aún un reto pendiente”- destaca Carmen Paz Aparicio, directora de la Cátedra de Investigación “Liderazgo y Diversidad” de la UC3M,
- El informe completo puede descargarse en <https://www.uc3m.es/investigacion/catedraceoporladiversidad>

**Madrid, 18 de febrero de 2025.-** La Cátedra de Liderazgo y Diversidad, impulsada por la UC3M y la Alianza #CEOPorLaDiversidad -desarrollada por la Fundación Adecco y la Fundación CEOE- presenta el informe “Diversidad, equidad e inclusión en las empresas españolas. Percepción del estado de desarrollo y madurez de las estrategias DE&I” con el objetivo de conocer la visión que tiene el tejido empresarial sobre el desarrollo de estas políticas.

“Uno de los valores que aporta esta Cátedra es la capacidad de ofrecer herramientas rigurosas para seguir creando impacto social a través de la acción de las empresas, de la mano de la UC3M. Nuestra agenda debe ser la agenda del talento, y solo alcanzaremos la excelencia contando con estrategias de inclusión y diversidad claras, cada vez más presentes en nuestras compañías, y contando con todo el talento, en toda su diversidad. Las estrategias DE&I son una clara oportunidad para las empresas, qué

día a día refuerzan y aumentan su compromiso social”, detalla **Ángel Sánchez, director general de Fundación CEOE**.

Los resultados del informe se basan en una encuesta realizada a **93 empresas pertenecientes a prácticamente la totalidad de los sectores empresariales**, de manera que la representación es diversa y heterogénea. Además de los datos aportados por la encuesta, para esta valoración es muy relevante la experiencia de la Fundación Adecco acompañando a empresas en el diseño de estrategias de DEI y en el desarrollo de programas de inclusión sociolaboral. Esta experiencia permite conocer la respuesta del tejido empresarial en el propio terreno, de una manera comparativa y no solo desde el punto de vista de cada empresa de manera individual.

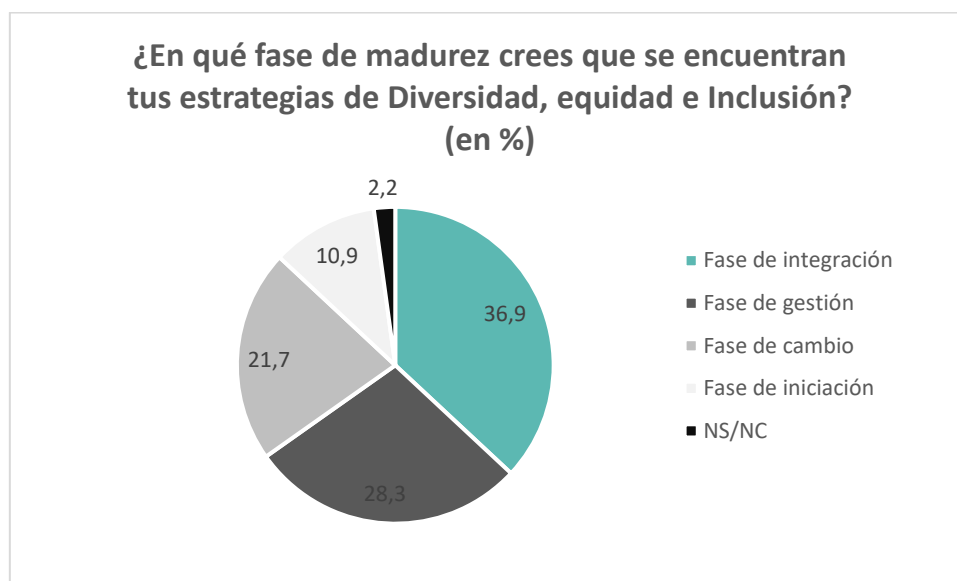
En esta nota de prensa se resumen algunos de los principales resultados. El informe completo puede visualizarse en: <https://www.uc3m.es/investigacion/catedraceoporladiversidad>

### La visión empresarial sobre la madurez de la DEI: entre la estrategia y la incertidumbre

El presente informe ve la luz en un momento de máxima incertidumbre y polarización ideológica, en el que la diversidad tiende a instrumentalizarse como arma en la batalla cultural en torno a diferentes temas como el lenguaje, el feminismo, la cultura “woke”, con sus defensores y detractores, o las migraciones.

Los datos arrojan que, en este contexto, la visión de las empresas sobre el grado de madurez de sus estrategias de DEI está dividida. Mientras que el **50% de las compañías afirma contar con un plan estructurado y aprobado por su Comité de Dirección, la otra mitad podría estar desarrollando iniciativas sin una hoja de ruta clara que las integre de manera estratégica**. Esta dualidad refleja una evolución desigual en la gestión de la DEI, evidenciando la necesidad de consolidar un enfoque más estratégico y que garantice su impacto en el largo plazo.

El **36,9%** de las empresas que sí cuenta con un plan estructurado de DEI cree que se encuentra en una fase de integración, en la que ya cuenta con una estrategia consolidada y presente en el ADN de la compañía, mientras que un **28,3%** se ubica en una fase de gestión, con un equipo multidisciplinar que desarrolla estrategias de DE&I con sus grupos de interés. Por otro lado, un **21,7%** cree que está en fase de cambio cultural y un **10,9%** en fase de iniciación.



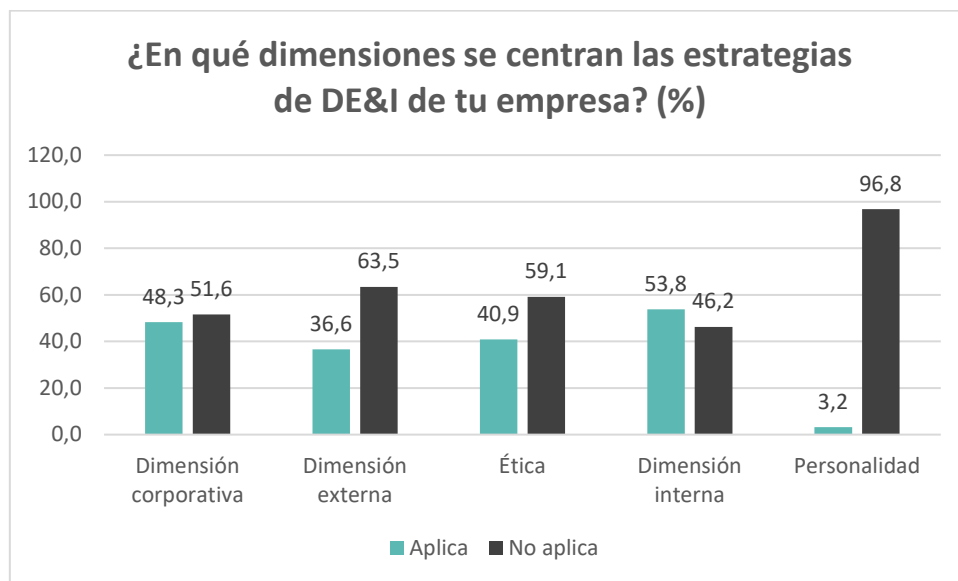
Fuente: Informe “Percepción del estado de desarrollo y madurez de las estrategias DE&I” (Cátedra Liderazgo y Diversidad UC3M)

"Aunque es cierto que algunas empresas, sobre todo las del IBEX 35, han mostrado un progreso notable en los últimos años con altos niveles de integridad y ética empresarial en sus estrategias de DE&I, nuestra experiencia desde la Fundación Adecco revela que gran parte del tejido empresarial en España sigue en una fase de cambio cultural, desarrollando acciones que responden más al debate social y a las tendencias del mercado que a una reflexión profunda y con visión estratégica."- expresa **Francisco Mesonero, director general de la Fundación Adecco.**

En este sentido, Mesonero subraya la importancia de aprovechar el momento actual como una oportunidad para alejarse de narrativas ideológicas y polarizadas, centrando posiciones y avanzando hacia el bien común: **"Estamos en un momento crítico en el que las empresas tienen la posibilidad de consolidar su papel en la construcción de una sociedad más cohesionada. Para ello, es fundamental alinear sus esfuerzos con la defensa de valores universales y derechos humanos fundamentales. Las compañías que ya han consolidado sus estrategias de DEI tienen el reto de mantenerse firmes, impulsando iniciativas de alto valor social e impacto corporativo. Al mismo tiempo, aquellas que aún están en fases más incipientes pueden desarrollar sus estrategias con un enfoque pragmático, basado en el conocimiento de los retos sociales y en la identificación de los ámbitos donde su contribución pueda generar un mayor impacto."**

### La DEI en la empresa: foco en lo tangible, pero la diversidad de pensamiento sigue en la sombra

Los datos de la encuesta reflejan una tendencia clara en la gestión de la DE&I: la atención se centra mayoritariamente en aquellas dimensiones más tangibles y tradicionalmente reguladas, como **la interna, con un 53,8% (sexo, discapacidad, origen, etc.) o la corporativa, con un 48,3% (salario, beneficios, etc.) mientras que otros aspectos, como la personalidad, siguen siendo poco explorados** (sólo un 3,2% tiene en cuenta la diversidad cognitiva, los estilos de comunicación, la forma de tomar decisiones o la diversidad de pensamiento).



Fuente: Informe "Percepción del estado de desarrollo y madurez de las estrategias DE&I" (Cátedra Liderazgo y Diversidad UC3M)

"Las empresas priorizan aquellos factores de la diversidad que son más visibles, medibles y tradicionalmente regulados, como el género, la discapacidad o el LGTBI. Sin embargo, la diversidad cognitiva y de pensamiento sigue siendo una asignatura pendiente. Es importante seguir trabajando en las principales brechas sociales y demográficas, pero sin olvidar aquellos factores que mayor impacto tienen en la competitividad empresarial, es decir, la diversidad experiencial y cognitiva. En un entorno como el actual, las organizaciones que sepan hacer frente a los retos sociales e incorporar esta diversidad experiencial y cognitiva serán capaces de alcanzar una ventaja competitiva en innovación, resolución de problemas y adaptación al mercado y a los retos de la sociedad" expresa **Carmen Paz**

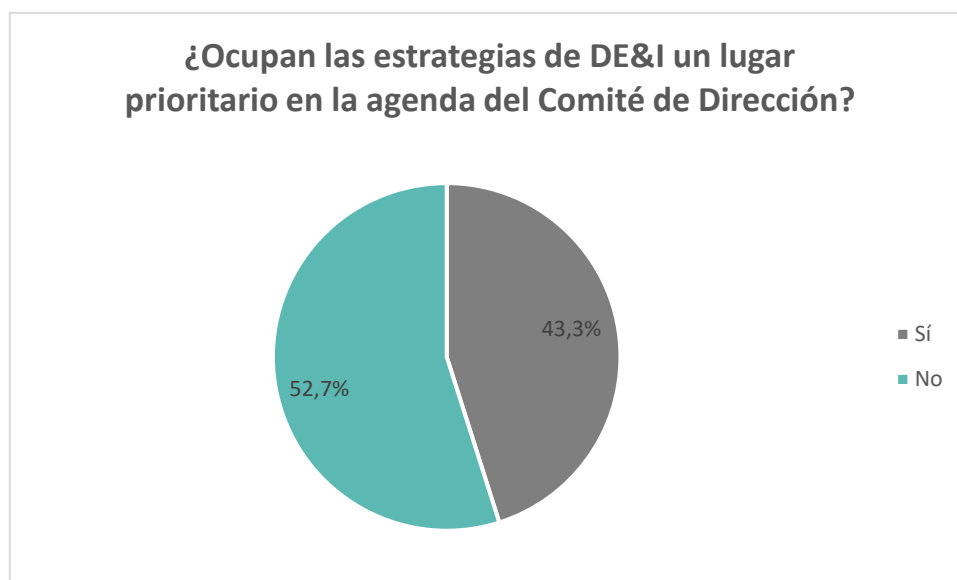
**Aparicio, directora de la Cátedra de Investigación “Liderazgo y Diversidad” de la Universidad Carlos III de Madrid.**

Para que las estrategias de DEI sean realmente efectivas son fundamentales las estrategias de formación continua y aprendizaje permanente durante la carrera profesional, el diálogo entre el sistema educativo y el tejido empresarial para identificar las competencias profesionales más demandadas, el desarrollo de modelos de trabajo colaborativos en los que se gestione adecuadamente la diversidad y la proximidad y el conocimiento de los principales retos para el desarrollo humano y social. Para que todo esto funcione, el liderazgo es la clave. “Necesitamos que las Universidades y las empresas estemos alineadas para crear programas educativos y formativos que respondan a las necesidades del mercado laboral en entornos globales con gran diversidad de profesionales. Por ello, hay que enseñar también habilidades que contribuyan al trabajo colaborativo en equipos con alta diversidad demográfica, experiencial y cognitiva. Solo así podremos crear equipos de alto rendimiento. Estos equipos necesitan ser liderados por directivos y directivas que inspiren la colaboración entre personas con diferentes enfoques y perspectivas, tienen que tener un conocimiento y entendimiento de los retos sociales y de la diversidad humana y contar con altos niveles éticos”- explica la profesora **Carmen Paz Aparicio**.

**DEI en la alta dirección: prioridad para unas, asignatura pendiente para otras**

**Un 47,3% de las empresas encuestadas afirma que la DEI ocupa un lugar prioritario en la agenda del Comité de Dirección,** un dato positivo que, sin embargo, también plantea una lectura crítica: ¿qué sucede con el otro 52,7%?

“Aún existe un margen importante de empresas en las que la diversidad e inclusión no es una prioridad en la toma de decisiones estratégicas, lo que sugiere que la transformación cultural es aún un reto pendiente. Además, el liderazgo debe ser un factor clave en la integración de las estrategias de DEI. Quienes lideran las empresas no solo deben tener formación en habilidades de gestión, sino también deben entender, valorar y aprovechar la diversidad de su equipo. Aquellas organizaciones que logren formar a sus líderes en estos aspectos estarán mejor preparadas para gestionar equipos con habilidades complementarias y diversas, lo que se traduce en una mayor capacidad para afrontar los desafíos del mercado de manera efectiva.”- destaca **Carmen Paz Aparicio**.



Informe “Percepción del estado de desarrollo y madurez de las estrategias DE&I” (Cátedra Liderazgo y Diversidad UC3M)

**Las estrategias de DEI miran más hacia dentro, con foco en la plantilla interna**

Según las empresas encuestadas, **las iniciativas de DEI se dirigen mayoritariamente a la plantilla interna, con un 63,4%, seguidas de un 35,4% de las acciones dirigidas a potenciales candidatos para la empresa.**

Por el contrario, el 15,05% ha tenido por objetivo las comunidades locales y tan solo el 1,07% de las medidas ha ido dirigida a las personas más infrarrepresentados y vulnerables de la sociedad.

“Es fundamental que las empresas amplíen su mirada y comprendan los retos sociales de su entorno para identificar en qué áreas pueden generar un mayor impacto. Si bien es lógico que las iniciativas de DEI comiencen dentro de la organización, es importante entender los retos sociales de las comunidades locales y establecer alianzas con entidades expertas para abordar los más relevantes y sobre los que las empresas pueden generar mayor influencia”, explica **Francisco Mesonero**.

### Las estrategias de DEI: integradas en la formación y dirigidas mayoritariamente a personas con discapacidad

Según se desprende de la encuesta, el 42% de las empresas de la muestra afirma conocer las diferencias entre diversidad, equidad e inclusión y un 47% confirma tener planes de formación para toda la empresa que incluyen estos conceptos. Profundizando en este ámbito, el **52,6% de las compañías señala que sus planes formativos incluyen contenidos relacionados con la DEI, y un 47,31% indica que estos conceptos se aplican en la capacitación de toda la organización.**

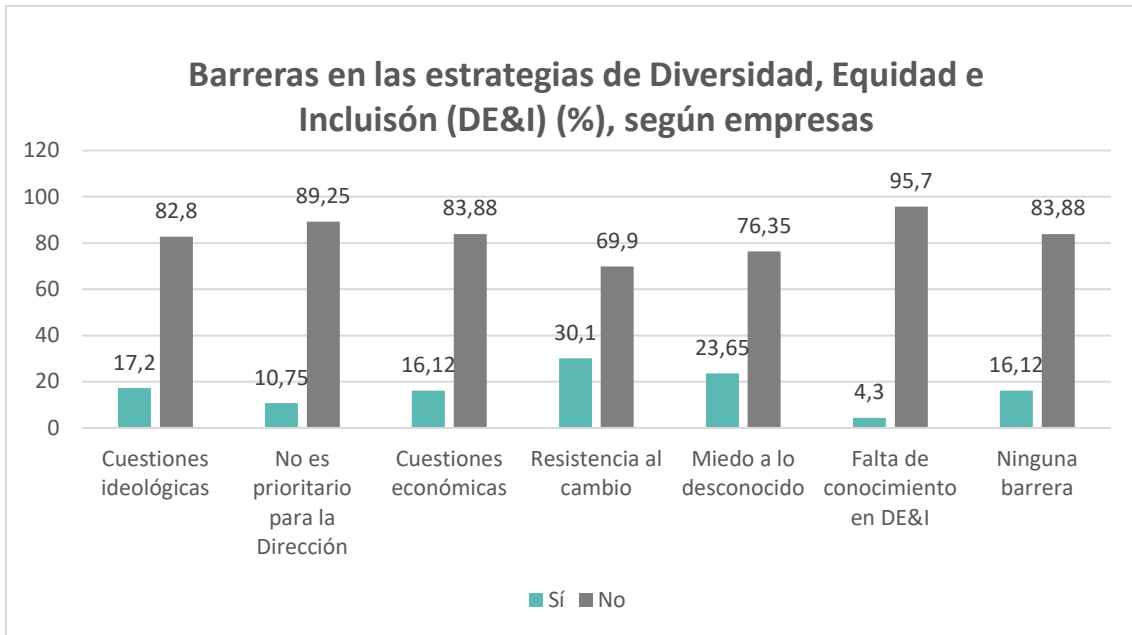
- En cuanto a las acciones orientadas a la inclusión sociolaboral y la lucha contra la discriminación, el 46,23% de las empresas participantes dirige sus esfuerzos dentro de la comunidad local hacia la inclusión de personas con discapacidad, mientras que el 41,93% lo hace hacia las mujeres en general como grupos de interés prioritarios.
- En cuanto a las políticas de equidad e igualdad de oportunidades, el 51,61% de las compañías afirma desarrollarlas, enfocándose en las mujeres, mientras que el 39,78% destina estas medidas a las personas con discapacidad.
- Por último, el 35,48% de las organizaciones confirma la existencia de iniciativas internas para mitigar los sesgos inconscientes en la toma de decisiones empresariales, reflejando un avance en la construcción de entornos laborales más equitativos e inclusivos.

### Estrategias DEI: barreras vs. Aceleradores

El informe ha analizado, asimismo, la forma en que las empresas gestionan la diversidad dentro de la organización y su opinión sobre los efectos de su implementación en dichas estrategias.

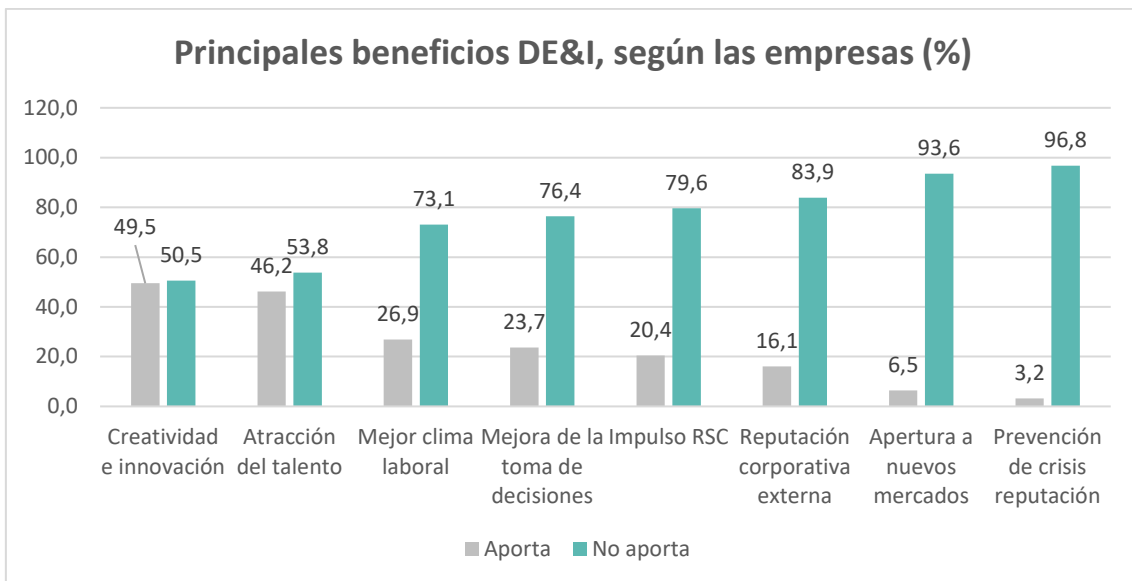
En primer lugar, el 49,4% de las empresas participantes afirma que la **gestión de grupos heterogéneos entraña ciertos riesgos y dificultades**. Sin embargo, solo el 1,07% indica que estos son demasiado elevados, siendo para el 35,48% muchos o bastantes los riesgos, aún sin ser excesivos. Por otro lado, el 41,93% de las organizaciones indica que la correcta gestión de equipos heterogéneos puede suponer una ventaja competitiva para la empresa.

Respecto a dichas **dificultades o barreras**, el 30,1% afirma que una de las más significativas es la **resistencia al cambio**, seguida del miedo a lo desconocido (el 23,6% de la muestra). Además, un 4,3% de las empresas cree que la falta de conocimiento en materia de DEI supone un reto para su implementación.



**Informe “Percepción del estado de desarrollo y madurez de las estrategias DE&I” (Cátedra Liderazgo y Diversidad UC3M)**

En relación con los **posibles beneficios de una plantilla heterogénea** y a una política de gestión de la diversidad bien implementada, el 49,5% considera que el principal beneficio sería el aumento de la capacidad de creatividad e innovación en la empresa, seguido de una mayor atracción del talento, con un 46,2%. Por el contrario, el 3,2% considera que mejoraría la habilidad para prever posibles crisis reputacionales.



**Informe “Percepción del estado de desarrollo y madurez de las estrategias DE&I” (Cátedra Liderazgo y Diversidad UC3M)**

***Sobre la Cátedra Liderazgo y Diversidad de UC3M***

*Desde su creación el 4 de julio de 2023, la Cátedra de Investigación sobre “Liderazgo y Diversidad” de UC3M-Fundación CEOE-Fundación ADECCO en el marco de la Alianza #CEOPorLaDiversidad promueve la investigación, la formación y la transferencia de conocimiento y divulgación sobre Liderazgo y Diversidad.*

*La Cátedra se orienta en la actualidad hacia una temática estratégica para las compañías, en la medida en que las políticas de diversidad, equidad e inclusión (DE&I) y la apuesta por el liderazgo inclusivo ocupan un lugar preeminente en la agenda empresarial. Así, las organizaciones son cada vez más conscientes de que contar con líderes inclusivos, que valoren y aprovechen la diversidad de la fuerza laboral y de todos los grupos de interés, les permite comprender las necesidades de la sociedad, tomando decisiones más conscientes, responsables y sostenibles.*

***Sobre la Alianza #CEOPorLaDiversidad***

*Esta Alianza liderada por la Fundación Adecco y la Fundación CEOE, tiene como misión unir a los CEO de las principales empresas en España en torno a una visión común e innovadora de diversidad, equidad e inclusión (DE&I), actuando como impulsores y embajadores que ayuden a acelerar el desarrollo de estrategias que contribuyan a la excelencia empresarial, la competitividad del talento en España y la reducción de la desigualdad y exclusión en la sociedad española.*

---

***Más información:***

*Comunicación Fundación Adecco*

*Irene Gil/Elena Arranz*

*[irene.gil@fundacionadecco.es](mailto:irene.gil@fundacionadecco.es) / [elena.arranz@fundacionadecco.es](mailto:elena.arranz@fundacionadecco.es)*

*672001061*

*Telf. 91 561 89 04*