



La Fundación Adecco identifica las grandes tendencias en Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) que marcarán la agenda empresarial en 2026

- En un contexto de incertidumbre geopolítica y polarización social, “volver a la esencia” se convierte en un eje clave para resignificar la DEI, apartar el ruido ideológico y avanzar hacia una diversidad integrada en la estrategia empresarial y conectada con los retos reales del país.
- Comprender los retos sociales y el nuevo marco regulatorio es el primer paso para tomar decisiones con impacto en materia DEI. La Directiva europea de Transparencia Salarial, la Ley Europea de Accesibilidad y el nuevo Reglamento de Extranjería, entre otros, configuran un entorno más exigente, orientado a la medición y a la transparencia, que impulsa a las empresas a integrar la DEI de forma estructural en su toma de decisiones.
- En 2026, la DEI ha de evolucionar desde la batalla cultural hacia enfoques más despolarizados, basados en la ética empresarial, el propósito y el rigor estratégico.
- Además, la DEI se consolida como una responsabilidad directa de la alta dirección, impulsada por un liderazgo con propósito que entiende la inclusión como una condición para la competitividad, la excelencia y la legitimidad social.
- En 2026 las organizaciones han de avanzar hacia modelos DEI360º más integrados, capaces de demostrar que impacto social y excelencia empresarial no solo pueden coexistir, sino reforzarse mutuamente.
- Por otra parte, la DEI entra en “modo auditoría”: la presión regulatoria impulsa una gestión basada en datos, evidencias y transparencia, donde el reto no es reportar más, sino reportar mejor, con impacto real en la toma de decisiones.
- La inteligencia artificial se posiciona como una aliada para amplificar el potencial humano, siempre que se aplique con ética, gobernanza y foco en el impacto humano, contribuyendo a una DEI más justa, eficaz y competitiva.

Madrid, 27 de enero de 2026.- En un contexto social y empresarial atravesado por la incertidumbre geopolítica y una creciente polarización social y cultural, la Diversidad, la Equidad y la Inclusión (DEI) se ha visto inmersa en una intensa batalla cultural en los últimos años. En este escenario, la Fundación Adecco presenta su informe **Tendencias Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) 2026: “Volver a la esencia”**, un análisis que identifica las principales claves que marcarán el rumbo de la DEI en las empresas españolas, durante el próximo año.

Para ello, la Fundación Adecco ha realizado un análisis exhaustivo de lo ocurrido durante el último ejercicio en materia de DEI, escuchando de forma activa a sus empresas colaboradoras -incluidas las **más de 100 compañías adheridas a la Alianza #CEOPorLaDiversidad**- e interpretando el contexto social, económico y normativo.

“Hemos concluido que 2026 será el año de “volver a la esencia” en el ámbito de la DEI. En un momento de fuerte polarización, se hace necesario resignificar el concepto, apartar el ruido ideológico y recuperar el sentido profundo de estas siglas. Las tendencias DEI 2026 apuntan a una diversidad más madura, más exigente y más necesaria que nunca: una DEI conectada con los retos reales del país, integrada en la estrategia empresarial y orientada a un objetivo último que no ha cambiado: **mejorar la vida de las personas a través del compromiso responsable de las empresas con la sociedad**”, señala **Francisco Mesonero, director general de la Fundación Adecco**.

Retos sociales: un escenario complejo que interpela directamente a las empresas

Las empresas operan en un entorno social marcado por tensiones demográficas, sociales y económicas que inciden directamente en el talento, la productividad, la cohesión interna y su

legitimidad social, retos que en España resultan especialmente evidentes. Entre ellos destacan los siguientes:

1. Escasez de talento: la inclusión laboral como estrategia de país

España afronta una escasez de talento de carácter estructural, agravada por el envejecimiento poblacional y los desajustes formativos. En este contexto, la inclusión laboral se consolida como una **estrategia imprescindible para aprovechar todo el talento disponible**, lo que exige activar e incentivar la participación laboral de las personas con discapacidad -de las que solo el 35% en edad laboral tiene empleo o lo busca-, de los profesionales senior, cuya salida prematura del mercado laboral sigue viéndose favorecida por el edadismo, así como de jóvenes con trayectorias discontinuas, población migrante y otras personas infrarrepresentadas.

No ampliar la base de talento implica una **renuncia consciente a la capacidad productiva, la innovación y el crecimiento**. En 2026, las empresas más competitivas serán aquellas capaces de cerrar brechas de acceso, desarrollo y permanencia, entendiendo la diversidad como una palanca clave de sostenibilidad del negocio.

2. Reto demográfico y envejecimiento: presión estructural y edadismo

Con un índice de envejecimiento del 148% (se contabilizan 148 personas mayores de 64 años por cada 100 menores de 16), España afronta una creciente presión demográfica que impacta en los sistemas productivos, el relevo generacional y el Estado de Bienestar.

Aunque el récord de envejecimiento no implica automáticamente insostenibilidad, sí exige actuar sobre el mercado laboral, la productividad y el envejecimiento activo, adaptando las políticas públicas y empresariales a una sociedad que vive más y mejor. En este contexto, el edadismo, aún presente en la sociedad, se consolida como un riesgo social y empresarial, y ha de dar paso a un cambio de paradigma basado en carreras profesionales más largas, el *reskilling* y el *upskilling*.

3. Jóvenes sin horizonte: empleo, emancipación y vivienda

El desempleo juvenil y las dificultades de acceso a la vivienda configuran un bloqueo generacional que dificulta la atracción y fidelización del talento joven. Las empresas se enfrentan al reto de construir una propuesta de valor con mayor estabilidad inicial, aprendizaje real y coherencia entre expectativas y experiencia profesional.

4. Migración: de la urgencia social a la estrategia estructural

La migración se consolida como un factor clave para sostener la competitividad del mercado laboral, en un contexto de envejecimiento y fuga de talento joven. Frente a un debate público crecientemente polarizado, la alternativa no es ni el cierre ni la apertura desordenada, sino una política migratoria y de gestión del talento basada en datos, planificación y corresponsabilidad.

El nuevo Reglamento de Extranjería abre oportunidades relevantes en este sentido, pero su impacto dependerá de la capacidad para convertir la regularización y el acceso al empleo en itinerarios profesionales reales, con formación, reconocimiento de competencias y posibilidades de desarrollo. Desde la perspectiva empresarial, la clave no está solo en cubrir vacantes, sino en aprovechar el talento de las personas migrantes en toda su diversidad, incluyendo perfiles cualificados hoy infrautilizados. Esto exige avanzar desde un modelo de absorción rápida de mano de obra hacia un modelo de integración laboral y cultural, que contribuya a la convivencia intercultural, reduzca tensiones sociales y refuerce la cohesión interna de las organizaciones.

5. Igualdad de la mujer: avances con brechas persistentes

Pese a los avances normativos y empresariales en materia de igualdad de la mujer, persisten desigualdades salariales, segregación profesional y barreras de acceso a posiciones de responsabilidad.

En este contexto, la **Directiva de Transparencia Salarial de la Unión Europea** deberá aplicarse en todos los Estados miembros antes de junio de 2026 y su entrada en vigor supone un **punto de inflexión**: traslada a las empresas una exigencia inequívoca de medir, explicar y corregir las diferencias salariales. Por ello, en 2026, la igualdad retributiva deja de ser un ejercicio técnico para convertirse en un indicador de calidad del empleo, buen gobierno y coherencia organizativa. Las empresas que aborden este reto con rigor no solo reducirán riesgos legales y reputacionales, sino que estarán contribuyendo de forma directa a un modelo de empleo más justo, sostenible y competitivo.

6. Discapacidad: accesibilidad universal e inclusión en la empresa ordinaria

La inclusión de las personas con discapacidad avanza, pero sigue mostrando importantes desequilibrios. Pese a los progresos normativos en accesibilidad, el empleo continúa concentrándose en gran medida en entornos protegidos y las tasas de inactividad siguen siendo elevadas. En 2026, el desafío es **pasar de la protección a la inclusión real**, promoviendo empleos de calidad en la empresa ordinaria como palanca clave frente a la escasez de talento.

La Ley Europea de Accesibilidad, en vigor desde junio de 2025, hace imprescindible que las empresas avancen de forma decidida en la eliminación de barreras físicas, digitales y cognitivas, convirtiéndose la accesibilidad en un factor estratégico para facilitar la incorporación, el desarrollo y la permanencia en el empleo.

7. LGTBI: de la visibilidad a la implementación efectiva

Con la Ley Trans y LGTBI como marco, el foco se desplaza hacia la aplicación real en las empresas: protocolos, formación, entornos seguros y prevención de la discriminación, integrando estas políticas de forma transversal y alejadas de la polarización.

8. Bienestar integral: la base de la sostenibilidad empresarial

La salud física y mental, la conciliación, la seguridad, el desarrollo profesional y el sentido de propósito confluyen en un concepto clave: **bienestar integral**. En 2026, deja de ser un elemento accesorio para consolidarse como un pilar estructural de la DEI, directamente vinculado a la productividad, el compromiso y la sostenibilidad del empleo.

Tendencias DEI 2026: foco, estrategia y propósito

Identificados los retos sociales, el foco se desplaza hacia la acción: **¿qué enfoques y tendencias DEI deben orientar a las empresas en 2026?**

“Las tendencias DEI 2026 reflejan un cambio de etapa. Estamos pasando de una DEI basada en el discurso a una DEI más madura, estratégica y exigente, integrada en el liderazgo, en la toma de decisiones y en la gestión del negocio. Observamos una necesidad de evolucionar hacia enfoques más despolarizados, basados en la ética empresarial, el propósito y el rigor, donde la inclusión se entiende como una palanca para afrontar retos clave como la escasez de talento, la presión regulatoria o la competitividad. En este nuevo escenario, la DEI que aporta valor es la que se mide, se demuestra y se orienta a impacto real en las personas y en las organizaciones”, explica **Francisco Mesonero**.

A continuación, se exponen los principales:

1. **Backlash moderado: hacia la despolarización de la DEI**

Las tensiones geopolíticas, la incertidumbre económica y la creciente polarización social influyen de forma directa en la DEI. En España, este contexto ha dado lugar a un *backlash* moderado, entendido como una reacción crítica y de revisión de determinados discursos y enfoques de diversidad percibidos como excesivamente ideologizados. Lejos de traducirse en una retirada, la tendencia dominante apunta a la **despolarización del discurso**, avanzando desde

la batalla cultural hacia un enfoque basado en la ética empresarial, el propósito corporativo y el rigor estratégico.

2. **Liderazgo DEI 360°: ética, propósito y excelencia**

En un contexto de alta exigencia, la credibilidad de la DEI depende más que nunca del ejemplo y la responsabilidad ética de la alta dirección, entendiéndola la **inclusión como una condición para la excelencia, la competitividad y la legitimidad social** de las organizaciones. Así, la DEI se consolida como una **responsabilidad directa de las personas que lideran las empresas desde un enfoque basado en el propósito, la exigencia y la excelencia**.

El modelo de **liderazgo DEI 360°** impulsado por la Fundación Adecco parte de una premisa clara: **la inclusión no rebaja estándares, sino que garantiza la igualdad de oportunidades para que todo el talento pueda desplegarse al máximo**. Este enfoque integra conocimiento del contexto, propósito, conciencia de sesgos, coherencia en el comportamiento, toma de decisiones sostenibles y creación de entornos laborales seguros y retadores, con una clara orientación a resultados.

3. **Avanzar hacia un modelo integrado de DEI360°**

En un contexto de fuerte polarización discursiva, se avanza hacia la convicción de que **no existe un único modelo válido de DEI**. En 2026 conviven dos grandes aproximaciones complementarias: un modelo DEI360° orientado al **impacto social**, centrado en la inclusión sociolaboral y el cierre de brechas, y un modelo DEI360° enfocado en la **excelencia y la competitividad**, que vincula la diversidad a la innovación, la productividad y la gestión del talento.

Sin embargo, la tendencia no debe dirigirse hacia la confrontación, sino a la integración, apuntando hacia un modelo de DEI360° más avanzado, capaz de integrar excelencia, esfuerzo y talento. Así, la tendencia más relevante apunta a la **integración de ambos enfoques**. Las organizaciones están llamadas a definir su propio modelo DEI360°, alineado con su estrategia y su realidad, demostrando que **impacto social y excelencia empresarial no solo pueden coexistir, sino reforzarse mutuamente**.

4. **La DEI entra en “modo auditoría”: el valor de la transparencia**

La aceleración normativa en materia social y de sostenibilidad ha situado a la DEI en el centro de un auténtico **tsunami regulatorio**, incorporándola de lleno al ámbito del *reporting*, la gestión de riesgos y el gobierno corporativo. En este nuevo escenario, **ya no es suficiente con declarar compromisos en materia de DEI; es necesario acreditarlos con datos, indicadores y evidencias objetivas**.

En la práctica, las empresas avanzan -no sin dificultades- hacia **una integración transversal de la DEI**, incorporándola al **reporting no financiero** como ejercicio de rendición de cuentas, a la cadena de valor mediante la evaluación de proveedores, a los sistemas de gestión de riesgos y *compliance* como factor social y reputacional, y al gobierno corporativo, utilizando los datos para orientar decisiones estratégicas.

La tendencia para 2026 apunta hacia un punto de equilibrio todavía en construcción: **menos relato y más evidencia**, pero también mayor foco en información relevante y menos ruido administrativo. El reto no es reportar más, sino **reportar mejor**, con indicadores útiles, comparables y conectados con la estrategia, capaces de aportar valor real a los grupos de interés sin erosionar la competitividad empresarial.

5. **La IA para amplificar el potencial humano**

La Revolución 5.0 sitúa a la inteligencia artificial como una aliada para amplificar el potencial humano, integrando tecnología, ética y propósito. Aplicada a la DEI, la IA puede contribuir a **reducir sesgos, mejorar la calidad de las decisiones y reforzar la equidad en procesos clave, siempre que se diseñe y gobierne de forma responsable**.

En este contexto, el AI Act europeo establece un marco común que busca equilibrar innovación

y protección de derechos, planteando a las empresas el reto -y la oportunidad- de implantar una IA fiable, transparente y centrada en las personas. De cara a 2026, el mensaje es claro: IA sí, pero con ética, gobernanza y foco en el impacto humano, para avanzar hacia una DEI más justa, eficaz y competitiva.

Las tendencias pueden consultarse, en su versión ampliada, en el siguiente enlace:

<https://fundacionadecco.org/tendencias-de-diversidad/>

Sobre Fundación Adecco

Constituida en julio de 1999, la Fundación Adecco es fruto de la Responsabilidad Social Corporativa que asume el Grupo Adecco como líder mundial en la gestión de los Recursos humanos. Su principal objetivo es la inserción en el mercado laboral de aquellas personas que, por sus características personales, encuentran más dificultades a la hora de encontrar un puesto de trabajo.

- *Personas con discapacidad*
- *Mayores de 45 años parados de larga duración*
- *Mujeres con responsabilidades familiares no compartidas o víctimas de violencia de género*
- *Otros grupos en riesgo de exclusión social*

Más información:

Comunicación Fundación Adecco

Irene Gil/Elena Arranz

irene.gil@adecco.com/elena.arranz@adecco.com

917 00 49 20