



Diversity at work

ANEXO I

**Más allá de la norma: el impacto real de las
políticas LGTBQI+ en las organizaciones**

Introducción

AI-01

La aprobación de la **Ley 4/2023, para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI**, junto con el desarrollo reglamentario posterior a través del **Real Decreto 1026/2024**, ha situado la diversidad LGTBQI+ en el centro de la agenda empresarial. Este marco normativo establece la obligación de que las empresas adopten **planes específicos, protocolos frente a la discriminación y medidas activas de inclusión**, con el objetivo de garantizar entornos laborales seguros, igualitarios y libres de discriminación.

Sin embargo, los datos reflejan que la existencia de este marco legal no se traduce automáticamente en su aplicación efectiva. A pesar de la obligatoriedad normativa, **solo el 40,1% de los profesionales declara que su empresa cuenta con alguna política vinculada al colectivo LGTBQI+** mientras que apenas **un 30,2% señala la existencia de un plan formal estructurado**. Esta brecha evidencia que la transición del cumplimiento regulatorio a la implementación real sigue siendo uno de los principales retos en el ámbito empresarial.



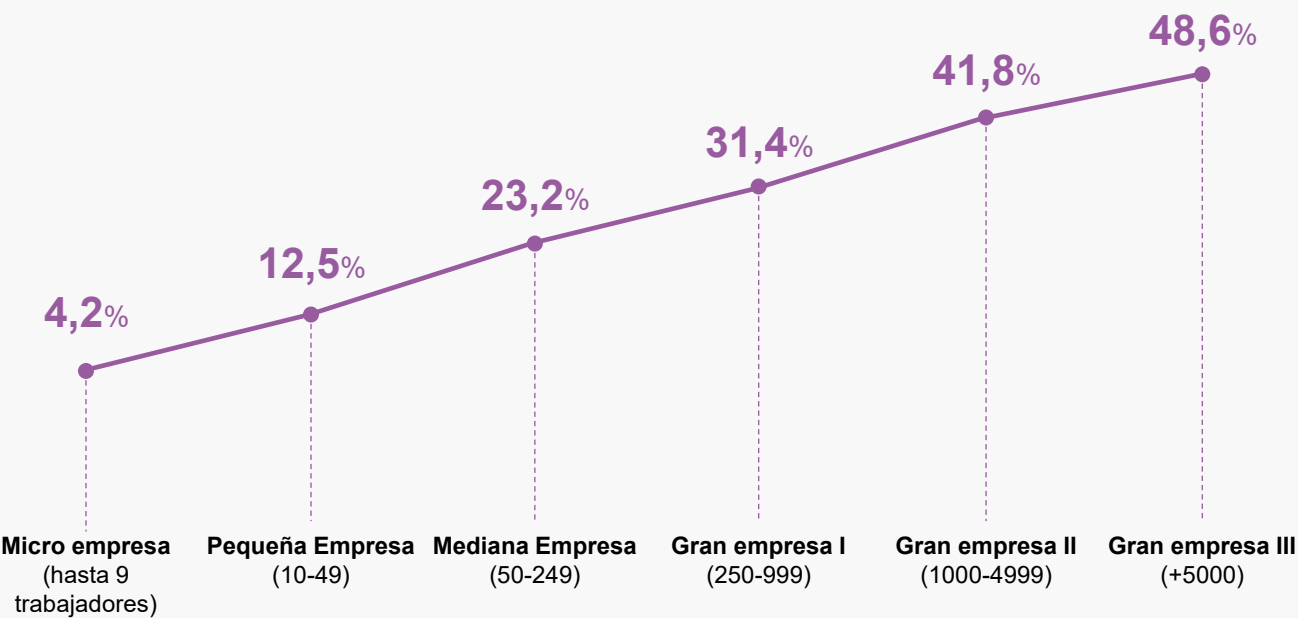
El tamaño de la empresa como factor determinante

AI-02

El nivel de implantación de políticas muestra una clara correlación con el tamaño de la organización. **Las empresas de mayor tamaño concentran los niveles más elevados de desarrollo**, mientras que las micro y pequeñas empresas presentan una adopción sensiblemente inferior.

Este patrón no es casual. La normativa vigente establece la obligatoriedad de implementar medidas específicas de diversidad LGTBQI+ en empresas de 50 o más personas trabajadoras, lo que contribuye a explicar la mayor implantación en este segmento.

En este contexto, el tamaño empresarial actúa como un factor determinante, no solo por un mayor grado de exigencia regulatoria, que impulsa la incorporación de políticas de diversidad dentro de la agenda corporativa, si no también por la mayor capacidad organizativa y disponibilidad de recursos.



Una visión parcial de la diversidad

AI-03

El análisis de las políticas de diversidad en sentido amplio revela que, aunque el enfoque empresarial prioriza los programas de igualdad de género (43,9%), estos van seguidos de cerca por las iniciativas de diversidad LGBTQi+ (40,1%) y discapacidad (35,2%), mientras que otras dimensiones como el origen étnico o la edad presentan un grado de desarrollo significativamente menor.

Esta distribución no es ajena al marco regulatorio vigente. En España, las empresas de más de 50 personas trabajadoras están sujetas a obligaciones específicas en materia de igualdad -como la implantación de planes de igualdad, medidas de inclusión o cuotas vinculadas a la contratación de personas con discapacidad-, lo que contribuye a una mayor implantación de políticas en estos ámbitos.

En este contexto, el desarrollo de la diversidad no responde únicamente a una visión estratégica o cultural, sino que está, en gran medida, impulsado por las exigencias normativas, lo que explica su carácter todavía fragmentado y la menor presencia de iniciativas en aquellos colectivos con menor recorrido regulatorio.

¿Cuenta tu empresa con algún programa de diversidad e inclusión de cualquier tipo? (mujeres, personas con capacidades diversas, inmigrantes...)



43,9%

Mujeres



35,2%

Personas con discapacidad



40,1%

LGBTIQ+



21,2%

Personas de distintas etnias u orígenes



17,2%

Perfiles Sénior (50+)



7,9%

Otros



Tipología de las iniciativas

A | - 04

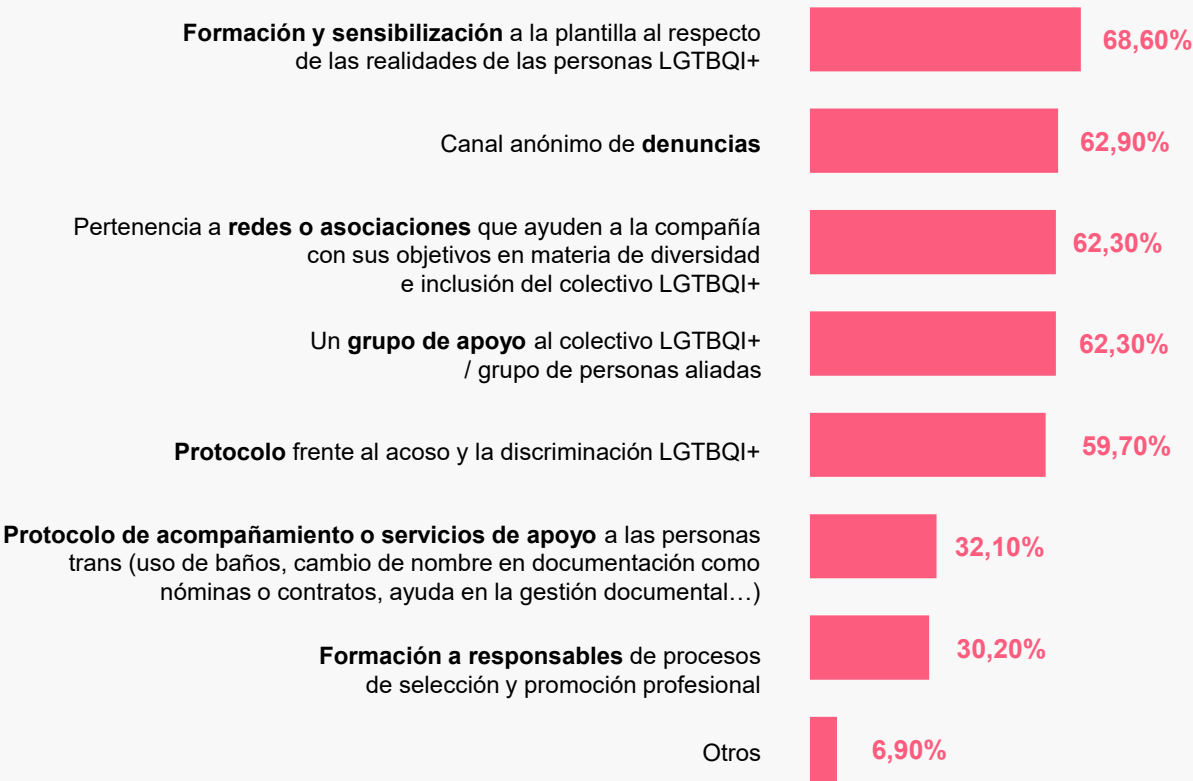
Las organizaciones tienden a priorizar **acciones de sensibilización y cultura corporativa**, como la formación a la plantilla (68,6%) o la participación en redes externas (62,3%), así como la creación de grupos de apoyo (62,3%) o canales de denuncia (62,9%).

Sin embargo, las iniciativas que inciden directamente en los **procesos críticos del negocio**, como son la formación en procesos de selección y promoción (30,2%), o en la **inclusión de colectivos específicos**, como los protocolos de acompañamiento a personas trans (32,1%), presentan una implantación más limitada.

Este desequilibrio apunta a que muchas organizaciones se encuentran todavía en una fase inicial, donde la diversidad se aborda desde la concienciación, pero no se integra plenamente en los mecanismos estructurales que configuran la competencia profesional.



¿Qué programas de inclusión de personas LGBTQI+ ofrece? (marca todos los que correspondan)



Valoración de las políticas

AI-05

La valoración de las distintas políticas de diversidad muestra un consenso general sobre su utilidad, si bien con diferencias relevantes según el perfil de las personas encuestadas. De forma consistente, **las personas LGBTQI+ otorgan puntuaciones ligeramente más elevadas a todas las medidas analizadas**, lo que refleja una percepción más directa de su impacto en la experiencia laboral.

Las políticas mejor valoradas en ambos grupos son aquellas vinculadas a la **protección y la seguridad**, como los canales anónimos de denuncia o los protocolos de acompañamiento, que registran puntuaciones superiores a 4 sobre 5 en ambos casos. Asimismo, destacan por su impacto específico los **protocolos dirigidos a personas trans**, donde se observa una de las mayores diferencias de valoración entre colectivos.

Por el contrario, las iniciativas más vinculadas a la **cultura organizativa**, como la formación o los grupos de apoyo, aunque bien valoradas, muestran un impacto percibido ligeramente menor. Este patrón refuerza la idea de que las políticas que actúan directamente sobre la **seguridad y la gestión de situaciones concretas** tienen un efecto más tangible en la experiencia de las personas.

Como valoran las personas no LGBTQI+ y las LGBTQI+ cada una de las políticas (puntuaciones sobre 5)

- Un grupo de apoyo al colectivo LGBTQI+ / grupo de personas aliadas (15)

NO LGBTQI+		LGBTQI+
3,67	VS	4,08

- Protocolo de acompañamiento o servicios de apoyo a las personas trans, como una política de uso de baños, facilitar el cambio de nombre en documentación como nóminas o contratos y ayuda en la gestión documental, beneficios específicos... (9)

NO LGBTQI+		LGBTQI+
3,76	VS	4,20

- Formación y sensibilización a la plantilla al respecto de las realidades del colectivo LGBTQI+ / grupo de personas aliadas (19)

NO LGBTQI+		LGBTQI+
3,84	VS	4,11

- Canal anónimo de denuncias (34)

NO LGBTQI+		LGBTQI+
4,13	VS	4,27

Visibilidad, posicionamiento y grado de integración: el reto de consolidar la diversidad como eje estratégico

AI-06

Más allá de la implementación de medidas concretas, uno de los principales retos identificados en el estudio es el grado en que la diversidad e inclusión **LGBTQI+** se integran de forma real en la estrategia corporativa y en el posicionamiento de las organizaciones.

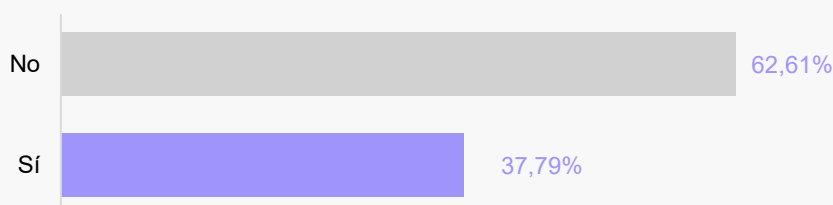
Los datos muestran un escenario todavía incipiente. Solo **el 24,79% de las personas profesionales declara** que la diversidad forma parte de la estrategia corporativa de su empresa con objetivos definidos.

Frente a este grupo, emerge un conjunto significativo de organizaciones que se sitúan en niveles intermedios o iniciales de madurez. Un **7,54% de las personas profesionales señala que su empresa realiza acciones puntuales sin una estrategia clara**, mientras que un **4,51% considera que su empresa aborda la diversidad de forma reactiva**, es decir, solo cuando surgen situaciones concretas o conflictos.

Estos datos reflejan modelos de gestión todavía alejados de una integración transversal, en los que la diversidad se activa de forma esporádica o condicionada por el contexto.

Especialmente relevante es el porcentaje de personas trabajadoras que considera que sus empresas **no abordan la diversidad de manera explícita (23,21%)**. A ello se suma un elevado **39,46% de personas que no saben o no contestan**, lo que introduce una lectura adicional: la posible ausencia de comunicación interna, claridad estratégica o visibilidad real de las iniciativas existentes.

¿Apoya de forma pública tu empresa la inclusión del colectivo LGBTQI+?

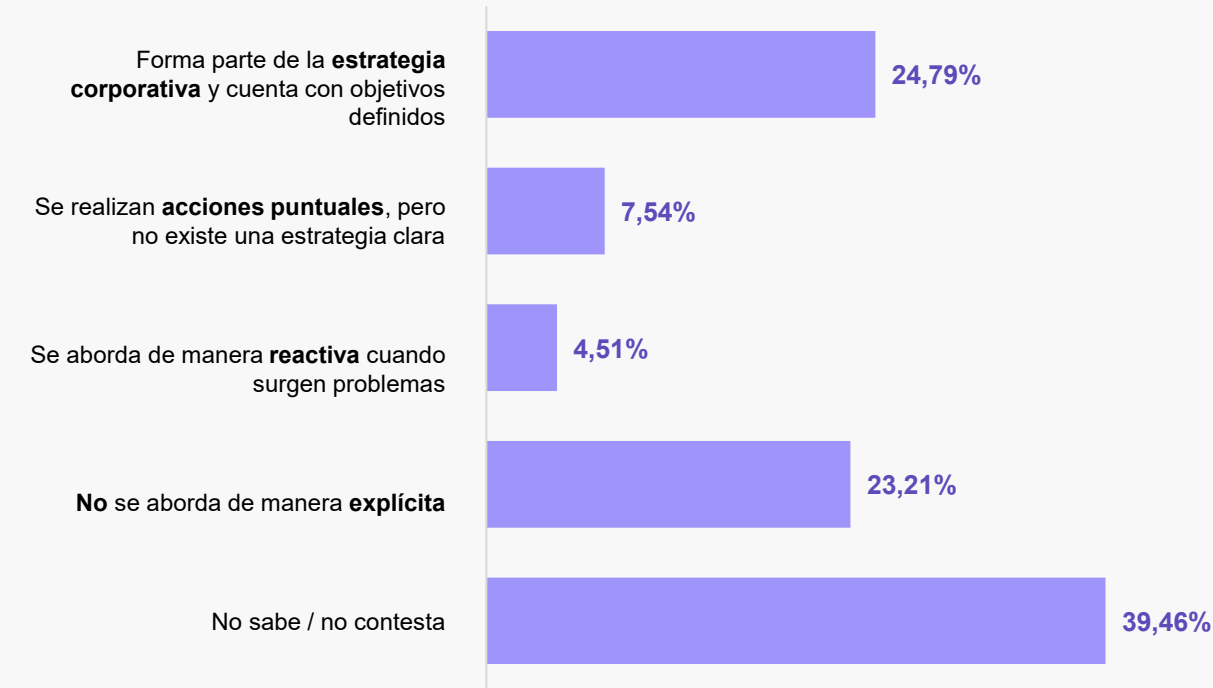


Este conjunto de resultados apunta a una conclusión clave: la diversidad **LGBTBQI+** se encuentra en muchos casos en una **fase de transición entre la acción puntual y la consolidación estratégica**. La baja integración formal contrasta con los avances observados en otras dimensiones, lo que sugiere que el reto no es únicamente implementar medidas, sino **dotarlas de coherencia, continuidad y alineación con los objetivos de negocio**.

En este contexto, el posicionamiento público adquiere un papel especialmente relevante. Solo el **37,79% de las personas profesionales considera que su empresa apoya de forma visible y pública la inclusión del colectivo LGBTBQI+**, lo que evidencia una cierta cautela a la hora de trasladar el compromiso interno al ámbito externo.

Sin embargo, los resultados globales del informe ponen de relieve que la **visibilidad corporativa no es un elemento accesorio**, sino una palanca clave para generar confianza, reducir la percepción de riesgo y reforzar la coherencia organizativa. La ausencia de un posicionamiento claro puede limitar el impacto de las políticas internas, mientras que una señal pública consistente actúa como catalizador de la cultura inclusiva.

¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor cómo se aborda la diversidad e inclusión en tu empresa?

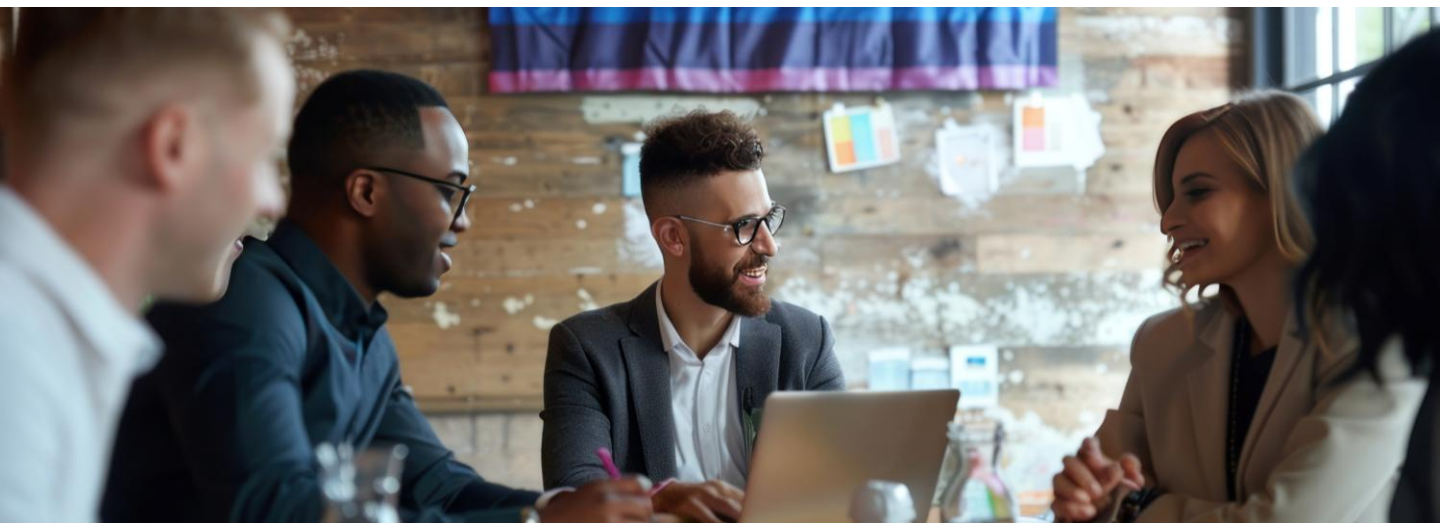


La brecha entre la política y la experiencia

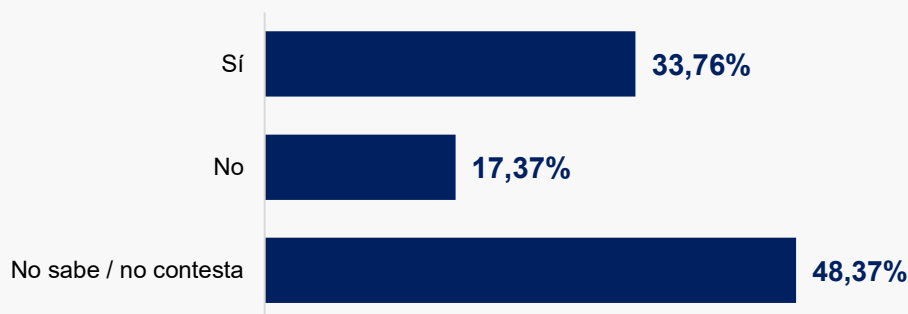
AI-07

Uno de los principales desafíos identificados es la traslación de las políticas a la experiencia cotidiana de las personas. Solo **el 33,76%** considera que estas medidas se aplican de forma efectiva en el día a día, mientras que el elevado porcentaje de desconocimiento (48,37%) evidencia posibles déficits en comunicación interna o en implementación visible.

Esta desconexión entre el marco formal y la vivencia real limita el potencial transformador de las políticas y refuerza la idea de que la diversidad no puede abordarse únicamente desde el plano normativo o declarativo, sino que requiere coherencia, consistencia, una buena estrategia de comunicación y aplicación práctica en todos los niveles de la organización.



¿Consideras que las políticas DEIB se aplican de manera efectiva en el día a día de tu empresa?



Políticas que marcan la diferencia

A | - 08

El análisis confirma que las políticas de diversidad tienen un impacto positivo en todas las dimensiones analizadas. Sin embargo, su verdadero potencial se activa cuando se combinan, generando un efecto multiplicador claramente superior al de cualquier medida aplicada de forma aislada.

Un ejemplo especialmente ilustrativo es la formación a responsables de procesos de selección y promoción: su impacto sobre la sensación de seguridad puede incrementarse **desde un 8,5% hasta un 46,5%**, evidenciando la diferencia entre una intervención puntual y un enfoque integrado.

Este patrón se reproduce en el conjunto de iniciativas. Las organizaciones que articulan distintas medidas dentro de un marco coherente -especialmente aquellas que cuentan con un plan alineado con su estrategia- alcanzan los mayores niveles de impacto en visibilidad, reducción de la discriminación y mejora del entorno laboral.

En este sentido, los datos apuntan a una conclusión clara: no es la cantidad de políticas, sino su combinación y coherencia lo que determina su efectividad real.



IMPACTO DE CONTAR CON POLÍTICAS SOBRE VARIABLES DE DIVERSIDAD (CONTIENE IMPACTOS CRUZADOS)	IMPACTO EN % DE PERSONAS VISIBLES EN LA EMPRESA		DISCRIMINACIÓN EN PROCESO DE SELECCIÓN		ACTITUDES INADECUADAS		SENSACIÓN SEGURIDAD	
Un grupo de apoyo al colectivo LGBTQI+ / grupo de personas aliadas	+4,3%	+20,3%	-0,1%	-0,3%	-2,7%	-12,8%	+8,6%	+40,3%
Formar parte de una asociación o red de empresas	+3,5%	+17,5%	-1,1%	-5,5%	-1,9%	-9,6%	+8,6%	+43,2%
Formación y sensibilización a la plantilla al respecto de las realidades del colectivo LGBTQI+ / grupo de personas aliadas	+2,8%	+12,4%	-1,2%	-5,3%	-3,2%	-14,3%	+9,0%	+40,6%
Protocolo de acompañamiento o servicios de apoyo a las personas trans (política de uso de baños, facilitar el cambio de nombre en documentación como nóminas o contratos y ayuda en la gestión documental, beneficios específicos...)	+5,7%	+31,2%	-1,7%	-9,2%	-3,2%	-17,7%	+7,7%	+42,2%
Canal anónimo de denuncias	+4,1%	+19,2%	-4,1%	-19,5%	-1,7%	-8,2%	+7,9%	+37,3%
Protocolo frente al acoso y la discriminación LGBTQI+	+5,4%	+24,4%	-8,0%	-36,5%	-4,0%	-18,3%	+7,9%	+36,0%
Formación a responsables de procesos de selección y promoción profesional	+6,1%	+33,6%	-3,3%	-18,0%	-2,9%	-15,9%	+8,5%	+46,5%
Contar con plan y políticas efectivas alineados con la estrategia	+7,5%	+31,8%	-9,5%	-40,2%	-8,2%	-34,5%	+11,6%	+49,1%

- Impacto de la medida aislada
- Máximo impacto de la medida combinada

ManpowerGroup

ManpowerGroup es la compañía líder mundial en soluciones de talento y tecnología. Ayuda a las organizaciones a adaptarse a un mercado del empleo en constante cambio, seleccionando, evaluando, desarrollando y gestionando el talento que necesitan para lograr sus objetivos de negocio. Apoyándose en las últimas herramientas tecnológicas, crea estrategias innovadoras para cientos de miles de empresas cada año, permitiéndoles contar con el talento cualificado que necesitan, al mismo tiempo que ofrece un empleo digno y sostenible a millones de personas. A través de sus distintas marcas (Manpower, Experis y Talent Solutions), aporta valor a candidatos y clientes en más de 75 países, como lleva haciendo durante más de 75 años. Además, sus políticas de diversidad, inclusión e igualdad y sus buenas prácticas de negocio son reconocidas por multitud de organizaciones.

Más información en www.manpowergroup.es.

En ManpowerGroup creemos que **construir un futuro del empleo sostenible, competitivo y humano implica integrar la diversidad y la inclusión como elementos estructurales del mundo del empleo**. A través de iniciativas como *Diversity at Work*, contribuimos a generar conocimiento riguroso que permita comprender cómo evolucionan las oportunidades y las desigualdades en el mercado laboral, y a acompañar a las organizaciones en la toma de decisiones responsables y basadas en datos. Como actor global del empleo, asumimos el compromiso de promover un modelo en el que la diversidad no solo se respeta, sino que se active como palanca de innovación, cohesión y progreso, convencidos de que solo así será posible avanzar hacia un empleo de calidad que responda a los retos económicos, sociales y humanos del presente y del futuro.



Work Intelligence Lab

El Work Intelligence Lab es una iniciativa de ManpowerGroup que nace del compromiso por construir un futuro del empleo más justo, diverso, inclusivo y sostenible. Este espacio específicamente diseñado para facilitar el análisis de las tendencias globales del mercado laboral tiene por objetivo la cocreación de soluciones que integren tecnología, talento e innovación con propósito.



REDI

REDI es la Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión LGBTI, una asociación sin ánimo de lucro creada en 2018 y formada por un ecosistema de más de 300 organizaciones de todos los sectores y tamaños, que conectan esfuerzos para hacer más visible su compromiso con el respeto y la inclusión de la diversidad LGBTI. Su visión es contribuir a eliminar los prejuicios socioculturales hacia las personas LGBTI que todavía hoy obstaculizan su desarrollo profesional. Desde 2024, REDI está reconocida como asociación de utilidad pública por el Ministerio del Interior.

Mediante el acompañamiento a sus asociadas, como ManpowerGroup con iniciativas como *Diversity at Work*, y a través de sus tres drives de impacto, REDI activa, conecta y potencia espacios de trabajo respetuosos, inclusivos y seguros para que se valore el talento con independencia de su orientación sexual, identidad, expresión de género o características sexuales, logrando que toda persona empleada pueda ser ella misma y desarrollarse profesionalmente sin miedo a prejuicios o estereotipos.



RED EMPRESARIAL POR LA
DIVERSIDAD E INCLUSIÓN LGBTI

Diversity at work

2026 - 4ª EDICIÓN

