

LA REALIDAD DE LA MUJER DIRECTIVA

ANÁLISIS DEL PERFIL DE ALUMNI DE
SAN TELMO BUSINESS SCHOOL

Cátedra Mujer, Empresa y Sociedad
de San Telmo Business School



Con el patrocinio de:

santelmo
business school

GARRIGUES

La realidad de la mujer directiva.

El presente documento nace de la iniciativa de la Cátedra Mujer, Empresa y Sociedad de San Telmo Business School, para hacer un análisis del perfil del alumni de San Telmo.

Empresa patrocinadora

J&A Garrigues, S. L. P.

Elaborado por

Prof. Rocío López Pérez, Directora de Personal Científico de San Telmo Business School.

Prof. Carmen Hernández Rodríguez-Mancheño, Directora Académica de la Cátedra de Mujer, Empresa, Sociedad de San Telmo Business School.

Con la colaboración de

D^a Teresa García de Santos, Investigadora.

ÍNDICE

01



CAPITULO I: CONTEXTO,
OBJETIVOS Y DISEÑO
DEL ESTUDIO (PAG. 11)

02



CAPITULO II: MARCO
CONTEXTUAL (PAG. 16)

03



CAPITULO III: ANÁLISIS DE LOS
RESULTADOS OBTENIDOS EN
EL TRABAJO DE CAMPO
REALIZADO (PAG. 47)

04



CAPITULO IV: ANÁLISIS
COMPARATIVO ENTRE LOS
RESULTADOS OBTENIDOS
DEL TRABAJO DE CAMPO Y
LOS DATOS DEL MARCO
CONTEXTUAL (PAG. 73)

05



CAPITULO V:
LIMITACIONES DEL
ESTUDIO (PAG. 80)

06



CAPITULO VI: LÍNEAS
DE INVESTIGACIÓN
FUTURAS (PAG. 82)

07



ANEXO I: RESPUESTAS
OBTENIDAS A LA PREGUNTA
DE LA ENCUESTA
"COMENTARIOS LIBRES"
ORDENADAS POR GÉNERO
DEL ENCUESTADO (PAG. 84)

08



ANEXO II: ENCUESTA
REALIZADA A LOS
ANTIGUOS ALUMNOS DE
SAN TELMO (PAG. 95)

CARTA INTRODUCTORIA

CÁTEDRA MUJER, EMPRESA, SOCIEDAD 2026

Desde San Telmo Business School, nos llena de orgullo y satisfacción poder compartir con usted este exhaustivo estudio sobre la “Realidad Directiva de la Mujer” desarrollado en el ámbito de la Cátedra de la Mujer, Empresa y Sociedad de esta Escuela de Negocios.

Esta Cátedra nace en el año 2016 **con el firme propósito de trabajar junto a empresarios y directivos comprometidos con la diversidad, la equidad y la inclusión**. Personas de vértice y de la alta dirección de las empresas que creen firmemente en la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, con el objetivo de tener empresas e instituciones más sólidas, innovadoras y rentables.

Creemos que las organizaciones que integran de forma efectiva el talento femenino en sus órganos de gobierno fortalecen su capacidad estratégica, su sostenibilidad, y tendrán a la larga un mayor impacto social.

El acceso de la mujer directiva a posiciones de liderazgo en la empresa ha avanzado de manera significativa en las últimas décadas. Sin embargo, todavía existen barreras hoy en día, y la presencia femenina en los niveles más altos de decisión sigue siendo desigual.

Es por ello que este estudio de investigación nace con la voluntad de aportar evidencia empírica que permita avanzar hacia entornos empresariales más diversos, competitivos y sostenibles, así como comprender con mayor profundidad la realidad directiva en la que se desenvuelve nuestra comunidad de Antiguos Alumnos. Para ello, se han abordado dos aproximaciones complementarias: por un lado, un marco contextual sólido que analiza la brecha de género desde una perspectiva internacional, europea, nacional y territorial, y por otro, un trabajo de campo riguroso realizado a nuestros antiguos alumnos de San Telmo Business School.





Los resultados obtenidos muestran avances relevantes en la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo, pero también desafíos que requieren atención.

La representación femenina disminuye a medida que aumenta el nivel de responsabilidad en las organizaciones y existen diferencias salariales en los tramos más altos de dirección. A ello se suma la menor presencia de mujeres en sectores estratégicos, así como el impacto desigual que tienen las responsabilidades familiares en las trayectorias profesionales. Esta realidad pone de manifiesto la necesidad de seguir impulsando políticas de igualdad que sean estratégicas, medibles y sostenidas en el tiempo, y que permitan a las organizaciones aprovechar plenamente todo el talento disponible.

A la luz de estos resultados, se hace evidente que aún queda camino por recorrer. Mejorar la situación requiere promover culturas organizativas que valoren la diversidad en la toma de decisiones, garantizar procesos de promoción transparentes, facilitar modelos de trabajo que permitan compatibilizar el desarrollo profesional con la vida personal o reforzar la corresponsabilidad en los cuidados familiares. Asimismo, resulta fundamental visibilizar referentes femeninos e impulsar la presencia de mujeres en sectores estratégicos.

Confiamos en que este informe contribuya a enriquecer el debate y a inspirar acciones que permitan avanzar hacia un liderazgo más equilibrado y una sociedad que favorezca el desarrollo de todas las personas.

Nos gustaría dar especialmente las gracias a nuestra red de Alumni por dedicar su tiempo de forma tan generosa.

**Dña. Carmen Hernández Rodríguez-Mancheño,
Directora Académica de la Cátedra Mujer, Empresa y
Sociedad**

**Dña. Elena Serrano Jiménez, Directora Ejecutiva de
la Cátedra Mujer, Empresa y Sociedad**

Carta de Carlos López-Mariano

San Telmo Business School ha venido haciendo tradicionalmente de la promoción del liderazgo femenino una de sus señas de identidad. La publicación del estudio que tienen en sus manos, fruto del esfuerzo de la Cátedra de la Mujer, Empresa y Sociedad, es una muestra más de ese extraordinario compromiso.

En ese contexto, debo reconocer mi profunda satisfacción al presentarles este brillante informe sobre “La Realidad de la Mujer Directiva. Análisis del perfil de Alumni de San Telmo Business School”, por varias razones.

La primera, porque su publicación coincide con el cierre de mi etapa como presidente de la Cátedra de la Mujer, Empresa y Sociedad. Estos años durante los que tenido el honor de asumir ese papel han supuesto, sin duda, una oportunidad privilegiada para conocer de cerca el extraordinario trabajo que realiza San Telmo Business School en la promoción del liderazgo femenino y en la consolidación del papel de la mujer en los órganos de gobierno de nuestras empresas. Como presidente de la Cátedra he sido testigo directo del compromiso, la vocación por la innovación y la enorme constancia con la que San Telmo impulsa la igualdad de oportunidades, y de su convicción en que la diversidad en la alta dirección es fuente de valor y sostenibilidad para las organizaciones. Vaya por delante, pues, el reconocimiento a todo el personal que ha venido colaborando con la Cátedra de la Mujer, Empresa y Sociedad durante ese periodo.

En segundo lugar, la satisfacción de presentar este informe se justifica en la clarividencia de sus conclusiones, las cuales, por su realismo, vienen en cierta medida a interpelarnos directamente.

En efecto, los datos recogidos y analizados en este estudio ponen de manifiesto que, a pesar de los avances logrados en los últimos años, aún queda un largo camino por recorrer en nuestro entorno geográfico para alcanzar una igualdad efectiva.





Si bien España se sitúa en el top 10 mundial en igualdad de género (con un índice de paridad del 79,7%, superando la media europea y global), persisten retos estructurales, bien señalados por el Informe aquí presentado: la brecha salarial ronda el 13-14%, la presencia de mujeres en puestos de CEO apenas alcanza el 8% a nivel nacional y europeo, y la segregación sectorial sigue limitando el acceso femenino a los sectores más estratégicos y mejor remunerados. Además, las diferencias territoriales son notables, con una llamada de atención a todos los que trabajamos en el sur de España: mientras Madrid, País Vasco y Cataluña lideran los indicadores de igualdad, algunas provincias del sur (donde se concentra buena parte de nuestra comunidad Alumni) presentan tasas de empleo femenino y presencia directiva sensiblemente inferiores a la media nacional. Estos datos nos recuerdan que la igualdad es un proceso en construcción, que exige vigilancia, autocrítica y acción sostenida, y un compromiso decidido por parte de la alta dirección. No podemos rendirnos en la persecución de esos objetivos.

Sin embargo, y aquí reside la tercera razón de mi satisfacción, el universo de empresas gestionadas por los Alumni del Instituto San Telmo muestra indicadores que mejoran los marcadores generales antes referidos. **Así, la proporción de mujeres CEO entre nuestras empresas Alumni asciende al 28,2%, muy por encima de la media nacional y europea.**

La presencia femenina en Consejos de Administración alcanza el 39,7%, superando también los promedios nacionales y europeos. Además, destaca la mayor diversificación sectorial de nuestras directivas, con una presencia en áreas STEM del 29,6%, casi el doble de la media nacional. Estos datos son una muestra clara de que los valores promovidos por San Telmo Business School, y la convicción sobre la bondad de la presencia femenina en los órganos de gobierno y la apuesta por la meritocracia y la diversidad, han calado en nuestra comunidad directiva.

Permítanme concluir con dos reflexiones personales. La primera, **una felicitación sincera a las dos coordinadoras de este estudio, las profesoras D^a Rocío López Pérez y D^a Carmen Hernández Rodríguez-Mancheño**. Conozco personalmente a ambas y, después de tantos años, me precio de su amistad. Este afecto personal no me impide ponderar su dedicación, rigor y sensibilidad investigadoras, virtudes que han sido determinantes para la calidad y profundidad de este trabajo. Creo que es de justicia darles la enhorabuena a las dos por el magnífico resultado, felicitación que hago extensiva a su colaboradora en este importante informe, D^a Teresa García de los Santos.

La segunda reflexión, y con ella termino, alude a una convicción personal, derivada de mi ya larga experiencia de asesoramiento a los órganos de gobierno de muchas compañías: **las empresas que cuentan con más mujeres en sus órganos de gobierno son, sin duda, más valiosas, generan mayor valor añadido, disfrutan de una mejor gobernanza y son más sostenibles y duraderas**. Esa es, en mi opinión, la verdadera realidad del mundo empresarial y nuestro auténtico desafío en cuanto gestores o directivos. Actuar en consecuencia es el verdadero reto que interpela a todos aquellos que tengan este estudio en sus manos.

Espero que este informe les sirva como herramienta de reflexión y les inspire para seguir avanzando, de manera decidida, hacia una sociedad y un tejido empresarial más igualitario y diverso. Solo así haremos que sea más próspero.

Atentamente,

Carlos López-Mariano

Socio Responsable de "J&A Garrigues" en Andalucía y Canarias.

Presidente saliente de la Cátedra Mujer, Empresa y Sociedad San Telmo Business School.



Resumen ejecutivo

La brecha de género en el ámbito empresarial y económico merece una atención especial dado su impacto directo en la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones.

Estudios recientes han puesto de manifiesto que la presencia de mujeres en puestos de liderazgo y en los consejos de administración no solo contribuye a la equidad, sino que también mejora los resultados financieros, la innovación y la reputación corporativa.

Este informe de investigación presenta los resultados de un estudio realizado por la Cátedra Mujer, Empresa y Sociedad (en adelante CMES) encargado por San Telmo Business School (en adelante STBS) con el objetivo de analizar la situación de la mujer en cargos directivos y el impacto de la formación ejecutiva, en concreto la formación ofrecida por STBS en la minimización de la brecha de género en puestos directivos. Y con ello contribuir con los hallazgos obtenidos al diseño de estrategias más eficaces para promover la equidad en el liderazgo empresarial.

Para la elaboración del presente estudio se llevaron a cabo dos aproximaciones complementarias. Un análisis bibliográfico exhaustivo, orientado a identificar y sistematizar la producción científica existente sobre la brecha de género en distintos contextos.

Este procedimiento permitió construir un marco contextual sólido que integra perspectivas teóricas y empíricas, así como tendencias internacionales y regionales, con el fin de fundamentar el análisis y garantizar la coherencia metodológica del trabajo.

Complementariamente al análisis bibliográfico, se desarrolló un trabajo de campo mediante la aplicación de una encuesta diseñada ad hoc, orientada a recabar información directa sobre la realidad de la brecha de género entre los antiguos alumnos de San Telmo Business School. Este instrumento permitió obtener datos primarios relevantes, facilitando la identificación de percepciones, experiencias y tendencias que enriquecen el análisis y aportan evidencia empírica para contrastar las conclusiones del estudio.

Tanto el análisis teórico como los estudios de referencia internacionales coinciden en señalar que, pese a los avances normativos y sociales, la presencia femenina en los puestos de liderazgo sigue siendo insuficiente. Persisten barreras estructurales —como el techo de cristal, la segregación ocupacional o la escasa corresponsabilidad en los cuidados— y factores culturales que perpetúan estereotipos y dificultan la visibilidad de referentes femeninos. Estas limitaciones se acentúan en sectores altamente masculinizados, como la tecnología, la ingeniería o las finanzas, y en territorios con menor desarrollo económico o institucional, donde las oportunidades de liderazgo femenino son más escasas.

Los resultados del estudio realizado entre Alumni de STBS reflejan con claridad esa realidad. Aunque la participación de mujeres en puestos directivos ha crecido, persiste una brecha significativa en las posiciones de mayor nivel y en la remuneración. Las mujeres asumen en mayor medida las responsabilidades de cuidado, perciben la maternidad como un obstáculo profesional y tienden a concentrarse en modalidades laborales más flexibles. En conjunto, los datos confirman que las desigualdades detectadas en el contexto global también se reproducen en el entorno empresarial analizado, lo que subraya la necesidad de reforzar las políticas de igualdad con un enfoque más estratégico, medible y sostenido en el tiempo.

En definitiva, la igualdad de género es un objetivo estratégico y transversal que requiere la implicación de gobiernos, empresas y sociedad civil. Alcanzar la paridad es una condición necesaria para el desarrollo sostenible, la innovación y la cohesión democrática. El presente trabajo de investigación pretende contribuir al debate académico y profesional sobre la brecha de género, aportando evidencia actualizada y recomendaciones orientadas a la acción, con el fin de acelerar el ritmo de progreso hacia una sociedad más igualitaria y próspera. Se recomienda desde la CMES mantener esta línea de evaluación periódica como herramienta estratégica para la mejora continua de la oferta formativa y el fortalecimiento del vínculo con el ecosistema empresarial.



CAPITULO I: Contexto, objetivos y diseño metodológico del estudio.

La igualdad de género en el ámbito empresarial constituye uno de los principales desafíos contemporáneos en materia de desarrollo organizacional, justicia social y sostenibilidad. A pesar de los avances normativos y del creciente compromiso institucional, persisten importantes brechas en el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo, así como en la distribución de responsabilidades, la retribución salarial y la conciliación de la vida personal y profesional.

En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo analizar el grado de alineación entre las percepciones y experiencias de los antiguos alumnos de San Telmo Business School y las tendencias observadas a nivel nacional e internacional en materia de igualdad de género en el entorno directivo. Para ello, se ha llevado a cabo un trabajo de campo basado en encuestas, cuyos resultados se han contrastado con un marco contextual compuesto por siete estudios relevantes sobre la temática.

A través de este análisis comparativo, se pretende identificar coincidencias, divergencias y particularidades que permitan comprender mejor las dinámicas de género en el entorno profesional de los Alumni, así como aportar evidencia empírica que contribuya al diseño de estrategias más eficaces para promover la equidad en el liderazgo empresarial.

JUSTIFICACIÓN

En las últimas décadas el papel de la mujer en el ámbito directivo ha experimentado una transformación significativa, reflejada en un incremento progresivo de su presencia en puestos de responsabilidad. Esta realidad ha sido impulsada por diversos factores, entre ellos, la evolución de las políticas de igualdad, una creciente conciencia social sobre la importancia de la diversidad en los órganos de gobierno o el cambio en las dinámicas empresariales.

CAPITULO I: Contexto, objetivos y diseño metodológico del estudio.

Sin embargo, la presencia de mujeres en puestos directivos sigue siendo significativamente inferior a la de los hombres en muchas organizaciones. Las causas son de diversa índole: estructurales, culturales, sociales y personales.

Por este motivo, la Cátedra Mujer, Empresa y Sociedad de San Telmo Business School justifica como importante y necesario la realización de este estudio de investigación a través del cual se permita conocer cuál es la realidad empresarial en torno a la mujer directiva en la que se desenvuelven sus antiguos alumnos y sus organizaciones para así poder generar un conocimiento útil que ayude a seguir contribuyendo a promover entornos laborales más diversos, sustentados en el papel conjunto y complementario de hombres y mujeres.

OBJETIVOS

Siendo el objetivo principal del presente estudio conocer la realidad empresarial entorno a la mujer directiva, éste se desglosa en los siguientes objetivos secundarios:

- Ofrecer una visión integral, comparada y actualizada de la situación de la brecha de género, partiendo de una perspectiva internacional y descendiendo progresivamente hacia el análisis regional, nacional y provincial.
- Analizar la realidad existente en torno a la mujer directiva en el ámbito de su comunidad de Alumni y empresas.
- Conocer la percepción de igualdad de género en las organizaciones de su ámbito.
- Identificar posibles factores que favorecen o limitan la presencia de mujeres en posiciones directivas.
- Analizar el impacto de las medidas de conciliación y flexibilidad en el desarrollo directivo de hombres y mujeres.
- Detectar buenas prácticas llevadas a cabo por las empresas para fomentar entornos laborales diversos.
- Comparar la realidad del entorno de los antiguos alumnos de San Telmo con los principales datos a nivel internacional y nacional.



La metodología seguida en este estudio de investigación se ha basado en primer lugar en una revisión bibliográfica de los principales estudios sobre la realidad directiva de la mujer. Se ha realizado una búsqueda exhaustiva de la información en diversas fuentes secundarias seleccionándose así los estudios más relevantes de los cuales extraer información relevante.

Esta revisión bibliográfica realizada ha permitido obtener un marco contextual, estableciendo el punto de partida de la investigación para el trabajo de campo a desarrollar.

El trabajo de campo o investigación primaria, se ha desarrollado a través de la realización de una encuesta anónima. Tomando como base los aspectos analizados en los principales estudios revisados, de manera que se permita no solo el conocimiento de la situación de la población analizada, sino también la comparativa posterior con las medias españolas, europeas y globales.

Para cada dimensión se utilizaron escalas de medida acordes al tipo de pregunta, incluyendo escalas primarias ordinales y escalas compuestas tipo Likert de 5 puntos, en rangos simétricos, junto con algunas escalas nominales (dicotómicas) o de opción múltiple. En todos los casos, las preguntas se redactaron con lenguaje claro, enfocado en la autoevaluación y experiencia de los encuestados.

La encuesta fue dirigida a antiguos alumnos de STBS que habían cursado alguno de los programas de formación y perfeccionamiento ofrecidos por la institución. Tanto la difusión del cuestionario como la gestión de la base de contactos fueron responsabilidad de STBS, garantizando en todo momento el anonimato de los participantes.

Los encuestados fueron invitados a participar a través de correo electrónico que contenía un enlace al cuestionario en Microsoft Forms. El enlace estuvo disponible del 5 al 25 de mayo de 2025, periodo en que se enviaron varios recordatorios a la invitación de participación.

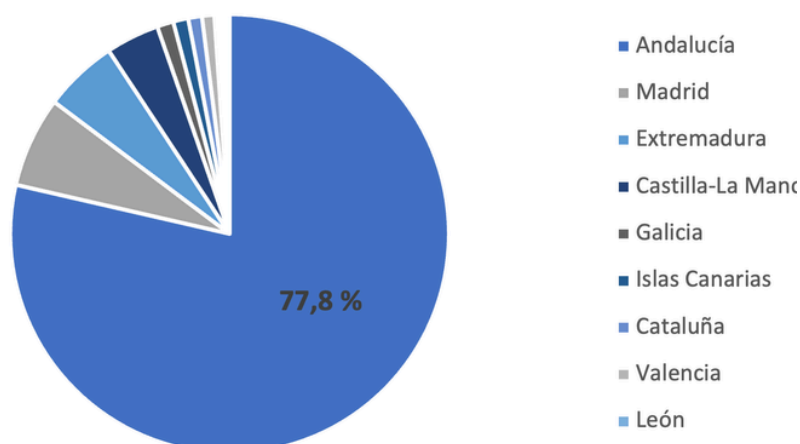
Se obtuvo una muestra de 738 respuestas válidas y completas, lo que permite un análisis representativo y estadísticamente robusto para los objetivos planteados.

A continuación, se muestran las características principales relacionadas con el perfil de la muestra:

Género	
Hombre	62,3%
Mujer	37,7%
Edad	
<29 años	1,8%
30-39 años	12,2%
40-49 años	33,7%
50-59 años	40,0%
>60 años	12,3%
Estado civil	
Casado o convivencia estable	79,9%
Separados o divorciados	10,2%
Solteros	0,9%
Viudos	0,9%
Hijos o dependientes	
Sí	74,1%
No	25,9%
Nivel educativo	
Estudios de master o posgrado	69,9%
Titulación universitaria	23,6%
Bachillerato	4,9%
Secundaria o equivalente	1,6%

Respecto a la comunidad autónoma de residencia, la mayoría de los encuestados (77,8%) reside en Andalucía, mientras que el resto se distribuye de manera dispersa las demás comunidades. La figura 1 muestra la distribución completa de la muestra en función de su lugar de residencia:

Figura 1: Distribución de la muestra en función del lugar de residencia. Comunidad Autónoma



Representatividad de la información y fiabilidad de las escalas de medida. La representatividad de la información se evaluó a partir de la tasa de respuesta obtenida y el error muestral. **La población suministrada por STBS el 4 de mayo de 2025 alcanza los 9.280 participantes por lo que la tasa de respuesta (N=738) es el 7.95%.**

En relación con el error muestral, considerando la población finita y asumiendo el escenario más estricto de máxima variabilidad ($P=Q=0.5$), se sitúa en 1,88% para un nivel de confianza del 95%. Este valor inferior al 3%, es indicativo de que la muestra refleja de manera óptima las características de la población, pudiendo considerar los resultados del análisis de la información como fiables y precisos. Este hecho es clave para fortalecer la validez de las conclusiones y decisiones empresariales basadas en dichos resultados

CAPITULO II: Marco contextual

RESUMEN EJECUTIVO

Este marco contextual analiza la situación de la brecha de género[1] desde una perspectiva internacional, continental, europea, nacional y territorial, utilizando como base siete estudios de referencia publicados en 2023 y 2024. El objetivo es ofrecer una visión rigurosa, comparada y actualizada sobre los avances, retos y oportunidades en materia de igualdad de género, con especial atención al caso español. A nivel global, la igualdad de género sigue siendo un objetivo lejano: **el índice de paridad[2] mundial se sitúa en el 68,5%, y al ritmo actual se necesitarían más de 130 años para cerrar completamente la brecha.** Los mayores avances se han producido en salud y educación, pero la participación económica y el empoderamiento político femenino siguen siendo los ámbitos más rezagados. La experiencia de los países nórdicos demuestra que la combinación de políticas públicas sostenidas, marcos normativos robustos y una cultura organizacional favorable a la diversidad puede acelerar el progreso.

Europa lidera el avance hacia la igualdad de género, con un índice de paridad del 75%. Sin embargo, persisten diferencias notables entre el norte y el sur del continente, así como entre economías occidentales y orientales. La brecha salarial, la segregación ocupacional [3] y la baja presencia femenina en sectores estratégicos y en los niveles más altos de la toma de decisiones siguen siendo retos comunes.

Las políticas de cuotas, la transparencia salarial, la educación en igualdad y la corresponsabilidad en los cuidados han demostrado ser herramientas eficaces, pero requieren una implementación rigurosa y una evaluación continua.

[1] La brecha de género se refiere a la distancia existente entre mujeres y hombres en cuanto al acceso, participación y beneficios en distintos ámbitos sociales, económicos, políticos y culturales, derivada de construcciones sociales que perpetúan roles y estereotipos de género.

[2] El índice de paridad de género (IPG) es la razón de mujeres entre hombres. En consecuencia, es uno cuando el número de hombres y mujeres es igual, menor que uno cuando hay más presencia masculina y mayor que uno cuando hay más presencia femenina.

[3] La segregación ocupacional por género se refiere a la concentración desigual de hombres y mujeres en diferentes ocupaciones o sectores del mercado laboral. Esta segregación puede ser horizontal, cuando se da entre ocupaciones distintas, o vertical, cuando se da dentro de una misma ocupación, pero en diferentes niveles jerárquicos.

España se sitúa en el top 10 mundial en igualdad de género, con un índice de paridad del 79,7%, superando la media europea y global.

El país destaca por su paridad ministerial, la alta representación parlamentaria femenina y la reducción de la brecha salarial, así como por el aumento de la presencia de mujeres en la alta dirección empresarial. Sin embargo, persisten retos como la brecha salarial en sectores de alta remuneración, la segregación ocupacional, la conciliación y corresponsabilidad, y la violencia de género. Además, existen desigualdades territoriales significativas: Madrid, País Vasco y Cataluña presentan los mejores indicadores, mientras que Andalucía, Extremadura y Castilla-La Mancha muestran mayores brechas.

El liderazgo empresarial femenino en España ha avanzado, con un 36% de mujeres en la alta dirección y un 32% en los consejos de administración de empresas cotizadas, aunque la presencia de mujeres CEO sigue siendo baja. Las políticas de igualdad, los planes de diversidad y la transparencia han sido claves, pero el techo de cristal[4], la falta de promoción interna y la conciliación siguen siendo barreras relevantes.

A nivel provincial, la brecha de género es mayor en zonas rurales y menos desarrolladas, donde las mujeres enfrentan más obstáculos para acceder a empleo de calidad, formación y liderazgo político. Las buenas prácticas locales, como los programas de liderazgo femenino y conciliación en Barcelona, Bilbao, Sevilla y Valencia, demuestran el potencial de la acción territorial para avanzar hacia la igualdad efectiva.

En conclusión, según los estudios analizados, la igualdad de género es un objetivo estratégico y transversal que requiere el compromiso sostenido de gobiernos, empresas y sociedad civil.

[4] El techo de cristal se refiere a las barreras invisibles que impiden a las mujeres alcanzar posiciones de liderazgo o responsabilidad en las organizaciones, a pesar de contar con la formación y experiencia necesarias. Estas barreras no están formalmente establecidas, pero operan de manera estructural y cultural en el entorno laboral.

Las líneas de acción prioritarias incluyen el fortalecimiento del empoderamiento político y económico de las mujeres, la reducción de la brecha salarial y de liderazgo, la promoción de la corresponsabilidad, el impulso de la presencia femenina en STEM y la adaptación territorial de las políticas de igualdad. Solo a través de un enfoque integral, basado en la evidencia y la cooperación, será posible cerrar la brecha de género y construir una sociedad más igualitaria y próspera.

INTRODUCCIÓN AL MARCO CONTEXTUAL

La brecha de género constituye una de las desigualdades estructurales más persistentes y complejas en las sociedades contemporáneas, afectando de manera transversal a la economía, la política, la educación, la salud y la vida social. A pesar de los avances normativos, institucionales y sociales en materia de igualdad, las mujeres continúan enfrentando obstáculos significativos en el acceso a recursos, oportunidades y posiciones de poder, tanto en el ámbito público como en el privado. Esta desigualdad se manifiesta de manera multidimensional, abarcando desde la participación económica y el acceso a la educación, hasta la salud, la representación política y la presencia en los órganos de decisión empresarial.

El análisis de la brecha de género requiere una aproximación integral y comparada, que permita identificar tanto los avances como los retos persistentes en diferentes contextos geográficos y sectores de actividad. La literatura académica y los informes internacionales coinciden en señalar que la igualdad de género no solo constituye una cuestión de justicia social y derechos humanos, sino que también es un factor clave para el desarrollo sostenible, la innovación y la competitividad económica. Diversos organismos internacionales y estudios sectoriales han demostrado que la reducción de la brecha de género contribuye a mejorar el crecimiento económico, la productividad empresarial y la cohesión democrática.



Sin embargo, el ritmo de avance hacia la paridad sigue siendo insuficiente, lo que exige una revisión crítica de las políticas y estrategias implementadas hasta la fecha, así como la identificación de nuevos retos y oportunidades en el contexto actual.

En las últimas décadas, la igualdad de género ha adquirido una centralidad creciente en la agenda internacional, impulsada por el reconocimiento de su impacto en el desarrollo humano y la prosperidad de las naciones. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por Naciones Unidas, sitúa la igualdad de género como uno de sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 5), subrayando su carácter transversal y su influencia sobre otros objetivos relacionados con la reducción de la pobreza, la educación de calidad, el trabajo decente y el crecimiento económico. En este sentido, la brecha de género no solo representa una injusticia individual, sino también una ineficiencia colectiva que limita el potencial de las sociedades para alcanzar un desarrollo pleno, inclusivo y sostenible.

El presente marco contextual tiene como objetivo ofrecer una visión integral, comparada y actualizada de la situación de la brecha de género, partiendo de una perspectiva internacional y descendiendo progresivamente hacia el análisis regional, nacional y provincial.

Para ello, se han seleccionado siete estudios clave que permiten construir una base empírica sólida y rigurosa: el Global Gender Gap Report del World Economic Forum (2024), el informe Women in Business de Grant Thornton (2024), el informe de CESCE sobre la presencia de las mujeres en la empresa española (2024), el informe de IESE sobre mujeres en los consejos de empresas cotizadas (2023), el estudio de Evercom sobre comunicación y género (2024), el informe del INE Mujeres y hombres en España (2023) y el informe de la OIT La mujer en las empresas (2024). Estos estudios abordan la brecha de género desde diferentes perspectivas -global, sectorial, empresarial y comunicativa-, lo que permite articular un análisis multidimensional y fundamentado.

CAPITULO II: Marco contextual

La metodología empleada en esta revisión bibliográfica se basa en el análisis documental y comparativo de estos estudios, con especial atención a los datos cuantitativos, las tendencias históricas, las proyecciones futuras y las buenas prácticas identificadas.

En este contexto, resulta fundamental analizar no solo los indicadores globales de paridad, sino también las dinámicas específicas que condicionan el progreso hacia la igualdad en diferentes regiones, sectores y niveles de responsabilidad. La evidencia muestra que, aunque se han logrado avances significativos en ámbitos como la salud y la educación, persisten brechas notables en la participación económica, el acceso a posiciones de liderazgo y la representación política. Además, la intersección de la brecha de género con otros factores como la edad, el origen étnico, el nivel educativo o el entorno rural-urbano añade complejidad al análisis y exige respuestas adaptadas a las realidades territoriales y sectoriales.

SITUACIÓN INTERNACIONAL DE LA BRECHA DE GÉNERO

El análisis internacional de la brecha de género revela un panorama de avances desiguales, persistencia de barreras estructurales y la necesidad de acelerar el ritmo de cambio para alcanzar la igualdad efectiva. A pesar de los compromisos asumidos por gobiernos, organismos internacionales y empresas, la igualdad de género sigue siendo un objetivo lejano en la mayoría de los países y sectores. Los datos más recientes muestran que el ritmo de progreso hacia la paridad es insuficiente para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los plazos previstos, lo que pone de manifiesto la urgencia de intervenciones más decididas y sostenidas.

Según el Global Gender Gap Report 2024 del World Economic Forum, el índice global de paridad se sitúa en el 68,5%, lo que implica que aún queda por cerrar el 31,5% de la brecha de género a nivel mundial.

Este dato representa una mejora marginal respecto al año anterior, con un incremento de apenas 0,1 puntos porcentuales, lo que ralentiza significativamente el ritmo de progreso. El informe estima que, al ritmo actual, se necesitarán 134 años para alcanzar la paridad total, situando el horizonte en el año 2158, muy por detrás del objetivo fijado para 2030 en la Agenda 2030 de Naciones Unidas.

La brecha de género se distribuye de manera desigual entre las distintas dimensiones evaluadas internacionalmente. En el ámbito de la salud y la supervivencia, la brecha está prácticamente cerrada (96%), mientras que en educación se ha alcanzado un 94,9% de paridad.

Sin embargo, las diferencias son mucho más acusadas en la participación económica (60,5%) y, especialmente, en el empoderamiento político (22,5%). Este último ámbito es el más rezagado, con una proyección de cierre de brecha en 169 años, lo que evidencia la persistencia de barreras estructurales para el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo y toma de decisiones.

Ningún país ha alcanzado aún la paridad total. Islandia lidera el ranking global con un 93,5% de brecha cerrada, seguida por Finlandia y Noruega (87,5% cada una). Estos países han logrado avances notables en representación política y liderazgo femenino, lo que demuestra la eficacia de políticas públicas sostenidas y modelos de gobernanza inclusivos. Sin embargo, incluso en estos contextos, persisten desafíos relacionados con la brecha salarial, la segregación ocupacional y la conciliación de la vida laboral y familiar.

La dimensión económica de la brecha de género es especialmente relevante en el contexto internacional. El informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre la mujer en las empresas (2024) subraya que la presencia femenina en puestos directivos y de alta responsabilidad sigue siendo limitada a nivel global. Aunque se observa una tendencia al alza en la participación de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección, la proporción de mujeres en estos cargos rara vez supera el 30% en la mayoría de los países y sectores.

CAPITULO II: Marco contextual

La OIT destaca que la diversidad de género en los equipos de liderazgo está asociada a mejores resultados empresariales, mayor innovación y una gestión más ética y sostenible, pero advierte que las barreras culturales, los sesgos inconscientes y la falta de políticas de conciliación siguen obstaculizando el acceso de las mujeres a estos espacios.

El informe Women in Business 2024 de Grant Thornton confirma que la proporción de mujeres en puestos de alta dirección a nivel mundial se sitúa en torno al 33%, una cifra que, si bien representa un avance respecto a años anteriores, sigue evidenciando la existencia de un techo de cristal difícil de superar. El estudio señala que las empresas que promueven la igualdad de género y la diversidad en sus equipos directivos obtienen mejores resultados financieros y una mayor capacidad de adaptación a los cambios del entorno, lo que refuerza el argumento de que la igualdad de género no solo es una cuestión de justicia, sino también de competitividad y sostenibilidad empresarial.

A nivel sectorial, **la brecha de género es especialmente pronunciada en sectores tradicionalmente masculinizados, como la tecnología, la ingeniería y las finanzas**, donde la presencia femenina en puestos de liderazgo es significativamente inferior a la media global. Por el contrario, sectores como la salud, la educación y los servicios sociales presentan mayores niveles de paridad, aunque persisten diferencias en los niveles jerárquicos más altos.

33%

de los puestos directivos a nivel mundial están ocupados por mujeres

La representación de las mujeres en los órganos de decisión y en los consejos de administración de las grandes empresas sigue siendo uno de los principales retos a nivel internacional. El informe de IESE sobre mujeres en los consejos de empresas cotizadas (2023) destaca que, aunque la presencia femenina ha aumentado en la última década, la paridad está lejos de alcanzarse en la mayoría de los países. La tendencia global muestra una lenta progresión, con avances más significativos en aquellos países que han implementado cuotas de género o políticas de acción afirmativa.



El fenómeno del **“techo de cristal”** sigue limitando las oportunidades de ascenso profesional de las mujeres, especialmente en los niveles más altos de la jerarquía empresarial y política

Factores como la falta de referentes femeninos, la escasa corresponsabilidad en los cuidados, los sesgos de género en los procesos de selección y promoción, y la persistencia de estereotipos culturales contribuyen a perpetuar esta situación. **La evidencia internacional sugiere que la adopción de medidas específicas, como la transparencia salarial, la flexibilidad laboral y los programas de mentoría, puede contribuir a reducir estas barreras y favorecer el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo.**

El informe de Evercom (2024) pone el foco en la dimensión comunicativa y cultural de la brecha de género, destacando la persistencia de estereotipos y roles tradicionales en la representación de las mujeres en los medios y en la comunicación corporativa. La visibilidad de referentes femeninos en posiciones de liderazgo sigue siendo limitada, lo que contribuye a perpetuar la percepción de que ciertos ámbitos profesionales o de poder son predominantemente masculinos. Esta falta de referentes y modelos de liderazgo inclusivos dificulta la aspiración de las nuevas generaciones de mujeres a ocupar posiciones de responsabilidad.

La comunicación inclusiva y la promoción de modelos de liderazgo diversos son elementos clave para transformar la cultura organizacional y social. Los estudios internacionales coinciden en que la representación equilibrada de mujeres y hombres en los medios, la utilización de un lenguaje no sexista y la visibilización de logros femeninos son estrategias efectivas para combatir los estereotipos y fomentar la igualdad de oportunidades.

El análisis internacional también revela la existencia de brechas interseccionales, que afectan de manera particular a mujeres jóvenes, migrantes, pertenecientes a minorías étnicas o residentes en zonas rurales.

CAPITULO II: Marco contextual

Estas mujeres enfrentan obstáculos adicionales en el acceso a la educación, el empleo y la participación política, lo que agrava las desigualdades y limita las oportunidades de desarrollo personal y profesional. Los informes del INE y de la OIT subrayan la importancia de adoptar un enfoque interseccional en las políticas de igualdad, que tenga en cuenta la diversidad de experiencias y necesidades de las mujeres en diferentes contextos.

Además, la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto desproporcionado sobre las mujeres a nivel global, exacerbando las desigualdades existentes y generando nuevos retos en materia de empleo, conciliación y violencia de género. Los estudios internacionales advierten que la recuperación post-pandemia debe incorporar una perspectiva de género para evitar retrocesos y garantizar un avance sostenido hacia la igualdad.

En síntesis, la situación internacional de la brecha de género se caracteriza por avances desiguales, persistencia de barreras estructurales y la necesidad de acelerar el ritmo de cambio. La evidencia empírica demuestra que la igualdad de género es un factor clave para el desarrollo sostenible, la innovación y la cohesión social, pero su consecución requiere el compromiso decidido de gobiernos, empresas y sociedad civil, así como la implementación de políticas integrales y adaptadas a las realidades territoriales y sectoriales.

ENTRE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN PRIORITARIAS A NIVEL INTERNACIONAL SE DESTACAN:

:

- El fortalecimiento del empoderamiento político y económico de las mujeres.
- La promoción de la corresponsabilidad en los cuidados y la conciliación de la vida laboral y familiar.
- La adopción de medidas para eliminar los sesgos y estereotipos de género en la cultura organizacional y social.
- El impulso de la presencia femenina en sectores estratégicos y en los niveles más altos de la toma de decisiones.
- El desarrollo de políticas interseccionales que aborden las múltiples dimensiones de la desigualdad de género.



Solo a través de un enfoque integral, basado en la evidencia y en la cooperación internacional, será posible avanzar hacia una sociedad más igualitaria y próspera.

SITUACIÓN DE LA BRECHA DE GÉNERO POR CONTIENETES

El análisis por continentes permite identificar patrones regionales en la evolución de la brecha de género, así como las dinámicas específicas que condicionan el progreso hacia la igualdad. Los datos internacionales muestran que **la brecha de género no solo varía entre países, sino que presenta diferencias significativas entre regiones**, determinadas por factores históricos, culturales, económicos y políticos. Esta perspectiva comparada es fundamental para comprender tanto los avances como los retos persistentes en cada contexto geográfico.

EUROPA: LIDERAZGO EN IGUALDAD, PERO CON DISPARIDADES INTERNAS

Europa se posiciona como la región con mayor avance hacia la paridad de género, con un **índice global del 75% de brecha cerrada según el Global Gender Gap Report 2024**. Este liderazgo se ha consolidado gracias a políticas públicas sostenidas, marcos normativos robustos y una creciente conciencia social sobre la igualdad de género.

Los países nórdicos -Islandia, Finlandia,. Noruega y Suecia- ocupan los primeros puestos del ranking global, impulsados por la implementación de cuotas de género, sistemas de bienestar que favorecen la corresponsabilidad en los cuidados y una fuerte presencia femenina en la vida política y empresarial.

Sin embargo, el progreso no ha sido homogéneo entre los países europeos. Persisten diferencias significativas entre el norte y el sur del continente, así como entre economías occidentales y orientales. Países como Islandia (93,5% de brecha cerrada), Finlandia y Noruega (87,5%) destacan por su paridad política y educativa, mientras que otros como Turquía (64,5%), Italia (70,3%) y Grecia (71,4%) muestran niveles más bajos de paridad, especialmente en participación económica y representación política.

Las brechas en ingresos, liderazgo y acceso a puestos de decisión siguen siendo significativas en buena parte de Europa del Este y el sur del continente

AMÉRICA

América del Norte: Avances en educación y salud, rezago en política.

América del Norte presenta altos niveles de paridad en educación (100%) y salud (96,9%), pero su puntuación en empoderamiento político (26%) revela una subrepresentación femenina en cargos ministeriales y parlamentarios. La región, liderada por Canadá y Estados Unidos, ha logrado avances en la incorporación de mujeres al mercado laboral y en la reducción de la brecha salarial, aunque persisten desafíos en el acceso a posiciones de liderazgo y en la conciliación de la vida laboral y familiar. El informe de Grant Thornton destaca que la presencia de mujeres en puestos de alta dirección en América del Norte es superior a la media global, pero aún insuficiente para alcanzar la paridad.

América Latina y el Caribe: Progreso sostenido y desafíos estructurales

América Latina y el Caribe es la región con mayor progreso desde 2006 (+8,3 puntos), alcanzando un índice de paridad del 74,2%. Destaca por su empoderamiento político (34%) y por haber alcanzado su mayor nivel histórico de paridad económica (65,7%). Países como Nicaragua, Costa Rica y México han implementado cuotas de género y políticas de acción afirmativa que han favorecido la representación femenina en los parlamentos y gobiernos locales. Sin embargo, la región enfrenta desafíos estructurales relacionados con la informalidad laboral, la violencia de género y la desigualdad en el acceso a la educación y los servicios de salud, especialmente en zonas rurales y comunidades indígenas.



ASIA

Asia Oriental y el Pacífico: Avances desiguales y brechas persistentes

Asia Oriental y el Pacífico muestra avances en participación económica (71,7%), pero la paridad política (14,5%) y en salud (95%)

se mantienen rezagadas, siendo esta última la más baja a nivel global. Solo Nueva Zelanda y Filipinas han logrado posicionarse en el top 10 global en alguna edición del índice. La región presenta una gran heterogeneidad, con países como Nueva Zelanda y Australia a la vanguardia en igualdad de género, mientras que otros, como Japón y Corea del Sur, enfrentan importantes desafíos en la representación femenina en la política y en los consejos de administración de las grandes empresas.

Asia Central: Homogeneidad relativa y retrocesos recientes

Asia Central presenta una de las distribuciones más homogéneas entre países, con todos superando el 67% de paridad.

No obstante, ha sufrido retrocesos en empoderamiento político (-1,6 puntos) y participación económica (-0,6 puntos) en los últimos años. La región destaca por su paridad en educación (99,6%) y salud (96,4%), pero la presencia femenina en los órganos de decisión y en los sectores estratégicos sigue siendo limitada.

África Subsahariana: Avances en roles técnicos, desafíos en educación y salud

África Subsahariana ha avanzado +5,6 puntos desde 2006, alcanzando un índice de paridad del 68,4%. Namibia se posiciona en el top 10 global, y la región destaca por su paridad en roles técnicos y profesionales. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos en educación (88,9%) y salud, así como en la participación política y el acceso a servicios básicos. La brecha de género es especialmente pronunciada en las zonas rurales y en contextos de pobreza extrema.

COMPARACIÓN TRANSVERSAL Y FACTORES EXPLICATIVOS

La comparación transversal entre regiones pone de manifiesto que los avances en igualdad de género están estrechamente vinculados a la existencia de marcos normativos robustos, políticas públicas sostenidas, sistemas de bienestar inclusivos y una cultura organizacional favorable a la diversidad. Las regiones que han implementado cuotas de género, licencias parentales igualitarias, transparencia salarial y programas de formación en igualdad han logrado cerrar brechas de manera más efectiva. Por el contrario, la ausencia de estas medidas, junto con la persistencia de estereotipos y roles tradicionales, explica el rezago en otras regiones.

La evidencia internacional sugiere que la igualdad de género es un proceso dinámico y multidimensional, condicionado por factores económicos, políticos, culturales y sociales. El análisis por continentes permite identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas que pueden ser adaptadas a diferentes contextos, así como visibilizar los retos específicos que enfrentan las mujeres en cada región.

SITUACIÓN DE LA BRECHA DE GÉNERO EN EUROPA

Europa se ha consolidado como la región líder en el avance hacia la igualdad de género, situándose a la vanguardia mundial en la mayoría de los indicadores de paridad. Este liderazgo es el resultado de un proceso histórico de transformación social, política y económica, impulsado por la acción coordinada de instituciones europeas, gobiernos nacionales, empresas y sociedad civil. Sin embargo, el progreso europeo no ha sido lineal ni homogéneo, y persisten retos estructurales y diferencias significativas entre países, sectores y territorios.

EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y CONTEXTO NORMATIVO

El avance de la igualdad de género en Europa tiene sus raíces en la segunda mitad del siglo XX, con la consolidación del **Estado de bienestar**, la expansión de los derechos sociales y la incorporación de la perspectiva de género en las políticas públicas.



La Unión Europea ha desempeñado un papel clave en la promoción de la igualdad, estableciendo directivas y estrategias comunitarias que han servido de marco para la acción nacional. Entre los hitos más relevantes destacan la adopción de la Directiva de Igualdad de Trato (1976), la Estrategia para la Igualdad de Género 2020-2025 y la reciente propuesta de Directiva sobre transparencia salarial.

La integración de la igualdad de género como principio transversal en la legislación europea ha favorecido la armonización de políticas y la creación de mecanismos de seguimiento y evaluación. El Parlamento Europeo y la Comisión Europea han impulsado iniciativas para aumentar la representación femenina en los órganos de decisión, promover la corresponsabilidad en los cuidados y combatir la violencia de género. Estas políticas han sido complementadas por la acción de los gobiernos nacionales, que han desarrollado marcos normativos específicos y planes de igualdad adaptados a sus realidades.

INDICADORES DE PARIDAD: AVANCES Y BRECHAS PERSISTENTES

Europa lidera el ranking global de igualdad de género, con un índice de paridad del 75% según el Global Gender Gap Report 2024. Este avance se refleja en la mejora de todos los subíndices: empoderamiento político (36%), participación económica (67,8%), educación (99,5%) y salud (96,4%). Sin embargo, el análisis desagregado revela importantes disparidades entre países y sectores.

El empoderamiento político femenino es el ámbito en el que Europa ha registrado los mayores avances. **Ocho países europeos han alcanzado la paridad ministerial, entre ellos Noruega, España, Finlandia e Islandia.** La representación parlamentaria femenina supera el 40% en varios países nórdicos y centroeuropeos, aunque persisten diferencias notables: Islandia (90,8%), Suecia (47%), España (44%), frente a Chipre (16,7%) o Hungría (13%). Las cuotas de género y las listas cremallera han sido herramientas clave para acelerar el acceso de las mujeres a los órganos legislativos y ejecutivos.

CAPITULO II: Marco contextual

El empoderamiento político femenino es el ámbito en el que Europa ha registrado los mayores avances. Ocho países europeos han alcanzado la paridad ministerial, entre ellos Noruega, España, Finlandia e Islandia. La representación parlamentaria femenina supera el 40% en varios países nórdicos y centroeuropeos, aunque persisten diferencias notables: Islandia (90,8%), Suecia (47%), España (44%), frente a Chipre (16,7%) o Hungría (13%). Las cuotas de género y las listas cremallera han sido herramientas clave para acelerar el acceso de las mujeres a los órganos legislativos y ejecutivos.

En el ámbito educativo, todos los países europeos han alcanzado la paridad en matrícula universitaria y alfabetización, aunque persisten diferencias en las áreas de estudio. La presencia femenina en STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) sigue siendo baja, lo que limita las oportunidades de acceso a los sectores más dinámicos y mejor remunerados de la economía digital. La OIT y la Comisión Europea subrayan la importancia de promover referentes femeninos, programas de mentoría y políticas de orientación vocacional para revertir esta tendencia.

En salud, la mayoría de los países presentan paridad en esperanza de vida saludable y en ratio de nacimientos por sexo, aunque existen diferencias en el acceso a servicios de salud reproductiva y en la incidencia de violencia de género. La pandemia de COVID-19 ha puesto de manifiesto la vulnerabilidad de las mujeres en el ámbito sanitario y la necesidad de reforzar los sistemas de protección social y de prevención de la violencia.

COMPARATIVA ENTRE PAISES Y REGIONES

El liderazgo europeo en igualdad de género se concentra en los países nórdicos, que han implementado políticas integrales de conciliación, sistemas de bienestar generosos y una cultura organizacional favorable a la diversidad.

Islandia, Finlandia, Noruega y Suecia ocupan los primeros puestos del ranking global, seguidos por países como Alemania, Francia, España y Bélgica. En contraste, Europa del Este y el sur del continente presentan mayores brechas,



especialmente en participación económica, liderazgo empresarial y corresponsabilidad en los cuidados.

Las diferencias regionales responden a factores históricos, económicos y culturales. Los países con mayor desarrollo económico, sistemas de bienestar consolidados y tradición democrática tienden a presentar mejores indicadores de igualdad. Por el contrario, la persistencia de roles tradicionales, la debilidad de las políticas de conciliación y la falta de referentes femeninos en la vida pública explican el rezago en otras regiones.

Europa ha sido pionera en la implementación de políticas innovadoras para promover la igualdad de género.

ENTRE LAS BUENAS PRÁCTICAS DESTACAN

- **Cuotas de género en parlamentos**, consejos de administración y listas electorales, que han demostrado ser efectivas para aumentar la representación femenina en los órganos de decisión.
- **Licencias parentales igualitarias**, como en Suecia y Noruega, que ofrecen licencias compartidas y remuneradas para ambos progenitores, favoreciendo la corresponsabilidad en los cuidados y la reincorporación de las mujeres al mercado laboral.
- **Educación en igualdad**, con la integración de contenidos sobre género en los currículos escolares y universitarios, y la promoción de referentes femeninos en áreas tradicionalmente masculinizadas.
- **Transparencia salarial**, con legislación que obliga a las empresas a publicar brechas salariales por género y a adoptar planes de igualdad.
- **Planes de igualdad en empresas**, obligatorios en muchos países para organizaciones de cierto tamaño, que incluyen medidas de conciliación, promoción interna y prevención del acoso.

El informe de Evercom subraya la importancia de la comunicación inclusiva y la visibilización de mujeres líderes en los medios y en la comunicación corporativa, como estrategia para combatir los estereotipos y fomentar la igualdad de oportunidades. La Comisión Europea ha lanzado campañas para promover la presencia de mujeres en STEM y en los sectores tecnológicos, así como para sensibilizar sobre la corresponsabilidad y la lucha contra la violencia de género.

A pesar de los avances, Europa enfrenta desafíos persistentes y emergentes. La brecha salarial de género sigue siendo significativa en la mayoría de los países, y la segregación ocupacional limita el acceso de las mujeres a sectores estratégicos y a posiciones de liderazgo. La conciliación de la vida laboral y familiar, la corresponsabilidad en los cuidados y la lucha contra la violencia de género son retos transversales que requieren políticas integrales y sostenidas.

La digitalización y la transición ecológica presentan nuevas oportunidades y riesgos para la igualdad de género. La escasa presencia femenina en los sectores tecnológicos y en la economía verde puede agravar las desigualdades si no se adoptan medidas específicas de promoción y formación. Por otro lado, la crisis demográfica y el envejecimiento de la población europea exigen una mayor participación de las mujeres en el mercado laboral y en los órganos de decisión.

El análisis de los estudios sectoriales revela que la igualdad de género en Europa es un proceso dinámico, condicionado por factores económicos, culturales y políticos.

La experiencia europea demuestra que el avance hacia la paridad es posible, pero exige el compromiso decidido de gobiernos, empresas y sociedad civil, así como la adaptación de las políticas a las realidades territoriales y sectoriales. La cooperación internacional, el intercambio de buenas prácticas y la evaluación continua de los resultados son claves para consolidar los logros y afrontar los retos del futuro.



BRECHA SALARIAL DE GÉNERO EN EUROPA: ANÁLISIS, CAUSAS Y RETOS

La brecha salarial de género es uno de los indicadores más persistentes y complejos de la desigualdad entre mujeres y hombres en Europa. Aunque la región ha avanzado notablemente en la reducción de esta brecha en las últimas décadas, las diferencias salariales siguen siendo significativas en la mayoría de los países europeos y constituyen un reto central para la consecución de la igualdad real.

Según los datos más recientes del Global Gender Gap Report 2024 y del INE, la brecha salarial de género en Europa oscila entre el 10% y el 20% en la mayoría de los países, aunque existen variaciones notables entre Estados miembros. Países como Luxemburgo, Rumanía e Italia presentan brechas inferiores al 10%, mientras que Alemania, Austria y Estonia superan el 18%. España, por su parte, mantiene una brecha salarial estimada en torno al 13-14%, aunque la cifra varía según la fuente y la metodología empleada.

La brecha salarial se calcula como la diferencia porcentual entre el salario medio bruto por hora de hombres y mujeres. Este indicador refleja tanto las diferencias en la remuneración por trabajos equivalentes como la segregación ocupacional, la menor presencia femenina en puestos de alta responsabilidad y la mayor incidencia de contratos a tiempo parcial entre las mujeres.

El origen de la brecha salarial de género en Europa es multifactorial y responde a una combinación de factores estructurales, culturales y organizativos:

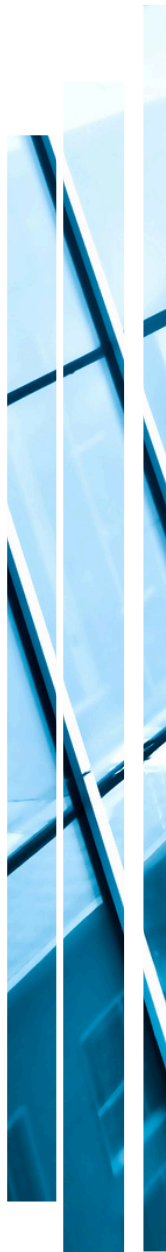
- Segregación ocupacional: Las mujeres están sobrerrepresentadas en sectores y ocupaciones peor remuneradas (educación, cuidados, servicios sociales) y subrepresentadas en sectores de alta remuneración y liderazgo (tecnología, finanzas, STEM).
- Techo de cristal: La menor presencia de mujeres en puestos directivos y de alta responsabilidad implica que acceden con menor frecuencia a los salarios más altos y a los incentivos vinculados al liderazgo empresarial.

CAPITULO II: Marco contextual

- Conciliación y trabajo a tiempo parcial: Las mujeres asumen en mayor medida las responsabilidades de cuidado familiar, lo que se traduce en una mayor proporción de contratos a tiempo parcial y carreras laborales más discontinuas, afectando negativamente a su salario y a su progresión profesional.
- Discriminación salarial directa e indirecta: Aunque la legislación europea prohíbe la discriminación salarial por razón de género, persisten prácticas discriminatorias, tanto explícitas como implícitas, en la valoración de puestos, los complementos salariales y los procesos de promoción interna.
- Falta de transparencia salarial: La opacidad en la información sobre salarios y criterios de retribución dificulta la identificación y corrección de las desigualdades.

La Unión Europea y los gobiernos nacionales han adoptado diversas medidas para combatir la brecha salarial de género, entre las que destacan:

- Legislación sobre igualdad retributiva: La Directiva europea sobre igualdad de trato y la reciente propuesta de Directiva sobre transparencia salarial obligan a las empresas a garantizar la igualdad de remuneración por trabajos de igual valor y a informar sobre las diferencias salariales entre hombres y mujeres.
- Planes de igualdad en empresas: En muchos países europeos, las empresas de cierto tamaño están obligadas a elaborar planes de igualdad que incluyan auditorías salariales, medidas de conciliación y acciones para promover la presencia femenina en puestos de responsabilidad.
- Transparencia salarial: La publicación de las brechas salariales por género y la obligación de justificar las diferencias superiores al 5% han demostrado ser herramientas eficaces para reducir la opacidad y fomentar la corrección de desigualdades.
- Promoción de la corresponsabilidad: Las políticas de licencias parentales igualitarias, servicios de cuidado infantil y flexibilidad laboral contribuyen a equilibrar la distribución de las responsabilidades familiares y a facilitar la continuidad de las carreras profesionales femeninas.



A pesar de los avances, la brecha salarial de género en Europa sigue siendo un fenómeno resistente al cambio y requiere una acción sostenida y coordinada. Entre los retos emergentes destacan:

A pesar de los avances, la brecha salarial de género en Europa sigue siendo un fenómeno resistente al cambio y requiere una acción sostenida y coordinada.

Entre los retos emergentes destacan:

- Impacto de la pandemia: La crisis de la COVID-19 ha afectado de manera desproporcionada a las mujeres, especialmente en sectores esenciales y en el trabajo de cuidados, lo que puede agravar las desigualdades salariales si no se adoptan medidas correctivas.
- Interseccionalidad: La brecha salarial es aún mayor para mujeres migrantes, de minorías étnicas o con discapacidad, lo que exige políticas específicas y un enfoque interseccional en la lucha contra la desigualdad retributiva.

En conclusión, **la reducción de la brecha salarial de género es un objetivo prioritario para Europa y constituye un indicador clave del avance hacia la igualdad real.** La experiencia europea demuestra que la combinación de legislación, transparencia, corresponsabilidad y promoción del liderazgo femenino es la vía más eficaz para cerrar la brecha y garantizar una sociedad más justa y competitiva.

SITUACIÓN DE LA BRECHA DE GÉNERO EN ESPAÑA

España se ha consolidado en los últimos años como uno de los países europeos con mayor avance en la reducción de la brecha de género, situándose en el top 10 mundial según el Global Gender Gap Report 2024. Sin embargo, este progreso convive con retos estructurales, desigualdades sectoriales y territoriales, y la persistencia de barreras culturales y organizativas que requieren atención prioritaria

Evolución histórica y posición internacional

En 2024, España ocupa el décimo lugar mundial en igualdad de género, con un índice de paridad del 79,7%, superando la media europea (75%) y la media global (68,5%).

Este avance es especialmente relevante si se compara con la posición de España en 2006, cuando se situaba en el puesto 11º europeo y 17º mundial, lo que refleja una mejora sostenida y acelerada en los últimos 15 años. España supera a países como Francia (78,1%), Reino Unido (78,9%) y Dinamarca (78,9%), y se sitúa por detrás de los países nórdicos (Islandia, Finlandia, Noruega, Suecia), Nueva Zelanda o Alemania. Además, es el país del sur de Europa mejor posicionado, muy por delante de Italia, Grecia (71,4%) o Portugal (74,1%).

Este progreso ha sido impulsado por reformas legislativas, políticas públicas innovadoras y una movilización social creciente en favor de la igualdad. La Ley Orgánica de Igualdad (2007), la implantación de planes de igualdad en empresas, la transparencia salarial y las cuotas en listas electorales han sido determinantes para mejorar la representación femenina y reducir las brechas en el acceso a la educación y al empleo.

Indicadores clave: economía, política, educación y salud

El informe de CESCE (2024) destaca que, aunque el número de directivas ha aumentado, la presencia femenina en la alta dirección y en los consejos de administración sigue siendo limitada, especialmente en empresas del IBEX-35, donde solo el 8% de las presidencias están ocupadas por mujeres.

España avanza en materia de igualdad, aunque persisten retos significativos en participación económica y liderazgo empresarial. **La participación laboral femenina en España se sitúa en el 84,6% de paridad, frente al 80% de media europea y al 60,5% global.** Sin embargo, la paridad en ingresos estimados alcanza solo un 67,6% siendo la media europea de 70,2% y la global de 60,5%.



La brecha salarial se sitúa entre el 13% y el 14%, según datos del INE y el WEF, por debajo de la media europea (16,7%) y muy lejos de países como Alemania (18,3%) o Austria (18,8%).

En cuanto a liderazgo, el país alcanza un 53,2% de paridad en roles legislativos y empresariales, con un 32% de mujeres en los consejos de administración de empresas cotizadas, cifra similar a la media europea, aunque todavía lejos de referentes como Francia (45,3%) o Noruega (41,5%). La segregación ocupacional sigue siendo evidente: el 72% de las mujeres trabaja en el sector servicios frente al 58% de los hombres, y solo el 16% de los empleos STEM está ocupado por mujeres.

En educación, España presenta paridad total en matrícula universitaria y una mayoría femenina en titulaciones de máster, pero la presencia en ingeniería y tecnología apenas alcanza el 13%, por debajo de la media europea del 15%. En salud, el país destaca por una esperanza de vida saludable casi igualitaria (96,3%), aunque la violencia de género continúa siendo un problema estructural, con 56 víctimas mortales en 2023 y más de 30.000 denuncias trimestrales. En el ámbito político, España lidera la paridad ministerial en Europa con un Consejo de Ministros equilibrado (11 mujeres y 11 hombres) y una representación parlamentaria femenina del 44%, muy por encima de la media europea del 32%. La Ley de Igualdad refuerza este avance al exigir un mínimo del 40% de cada sexo en las listas electorales, consolidando al país entre los primeros en empoderamiento político.

España ha implementado una batería de medidas legislativas y administrativas para promover la igualdad de género:

- Ley Orgánica de Igualdad (2007): Referente europeo, obliga a empresas de más de 50 empleados a contar con planes de igualdad y auditorías salariales.
- Planes de igualdad en empresas: En 2023, el 92% de las grandes empresas y el 68% de las medianas contaban con plan de igualdad (CESCE, 2024).

- Transparencia salarial: Desde 2021, las empresas deben publicar las diferencias salariales por género y justificar las brechas superiores al 5%.
- Licencias parentales igualitarias: Desde 2021, ambos progenitores tienen derecho a 16 semanas de permiso, intransferibles y remuneradas.
- Cuotas en listas electorales: Obligatorias desde 2007, han permitido aumentar la representación femenina en todos los niveles de gobierno.
- Fomento de la corresponsabilidad: Campañas de sensibilización, servicios de cuidado infantil y promoción de la corresponsabilidad en el hogar.

RETOS PENDIENTES Y DESIGUALDADES TERRITORIALES

A pesar de los avances, España se enfrenta a desafíos estructurales y desigualdades territoriales. Aunque inferior a la media europea, la brecha salarial es mayor en sectores de alta remuneración (finanzas, tecnología) y en la economía digital. Además, el 80% de los empleos a tiempo parcial están ocupados por mujeres, y el 90% de los puestos de cuidados y limpieza. El 70% de las excedencias por cuidado familiar son solicitadas por mujeres, lo que limita su progresión profesional.

Respecto a las desigualdades territoriales, Madrid, País Vasco y Cataluña presentan los mejores indicadores de igualdad en empleo, liderazgo y educación. Mientras que Andalucía, Extremadura y Castilla la Mancha muestran mayores brechas en participación económica y representación política. En las zonas rurales, en términos generales, hay menor presencia femenina en cargos públicos y menor acceso a servicios de conciliación.

En provincias como Jaén, Cuenca o Badajoz, la tasa de empleo femenino es hasta 15 puntos inferior a la media nacional.

Según el informe Women in Business 2024 de Grant Thornton, el 36% de los puestos de alta dirección en empresas españolas están ocupados por mujeres, lo que sitúa a España por encima de la media europea (33%) y global (33%).

Este dato supone un incremento de 13 puntos porcentuales respecto a 2014, cuando la cifra era del 23%. Sin embargo, solo el 8% de las empresas españolas cuentan con una mujer como CEO o directora general, una proporción similar a la media europea y por debajo de países como Francia (11%) o Reino Unido (10%).

El informe de IESE (2023) señala que las mujeres ocupan el 32% de los asientos en los consejos de administración de las empresas cotizadas españolas, frente al 45,3% en Francia, el 41,5% en Noruega y el 36,2% en Italia.

En el IBEX-35, la presencia femenina en los consejos ha pasado del 6% en 2006 al 37,3% en 2023, pero solo el 8% de las presidencias están ocupadas por mujeres.

Respecto a la distribución sectorial y tamaño empresarial, la presencia femenina es mayor en grandes empresas y multinacionales, donde las políticas de igualdad y los planes de diversidad están más implantados. En las pymes, la representación de mujeres en la alta dirección es inferior al 25%, según CESCE (2024).

Los sectores con mayor presencia de mujeres en la alta dirección son servicios (41%), salud (38%) y educación (36%).

En contraste, en sectores como tecnología, industria y construcción, la presencia femenina en puestos directivos no supera el 20%. Por otro lado, el 28% de las empresas familiares españolas cuentan con una mujer en la dirección general, cifra superior a la media europea (22%), pero la sucesión femenina sigue siendo minoritaria.

SITUACIÓN DE LA BRECHA DE GÉNERO POR PROVINCIAS EN ESPAÑA

El análisis territorial de la brecha de género en España revela la existencia de desigualdades significativas entre comunidades autónomas y provincias, tanto en participación económica y liderazgo como en representación política y acceso a servicios de conciliación. Según datos de Naciones Unidas recogidos en el informe del WEF, la proporción de mujeres electas en gobiernos locales en España ha aumentado progresivamente en los últimos años.

CAPITULO II: Marco contextual

En 2023, la participación femenina en gobiernos locales alcanzó el 35,5%, frente al 33,9% registrado cuatro años antes. Este incremento, aunque modesto, sitúa a España por encima de la media global (26,5%) y europea (32,2%) en representación local femenina, aunque aún por debajo de países como Islandia (51,3%), Senegal (47,2%) y Suecia (44,2%).

Madrid, Barcelona y Vizcaya presentan los mayores porcentajes de mujeres en cargos municipales y provinciales, superando el 40% en algunos casos. **Provincias rurales como Jaén, Cuenca, Lugo o Badajoz** muestran porcentajes inferiores al 30%, reflejando la persistencia de barreras culturales y menor acceso a redes de apoyo y formación política.

Madrid, País Vasco, Navarra y Cataluña lideran los indicadores de empleo femenino, con tasas de actividad superiores al 55% y menor brecha salarial.

Andalucía, Extremadura y Castilla-La Mancha presentan tasas de empleo femenino inferiores al 45% y brechas salariales superiores al 18%. Y en provincias como Jaén, Zamora o Ourense, la tasa de empleo femenino es hasta 15 puntos inferior a la media nacional.

- **Si nos centramos en el liderazgo empresarial, Madrid y Barcelona** concentran el mayor número de mujeres directivas y empresarias, con más del 38% de los puestos de alta dirección ocupados por mujeres. Y en provincias rurales y menos industrializadas, la presencia femenina en la alta dirección y en los consejos de administración es inferior al 20%.
- **Y en términos de emprendimiento femenino**, el 36% de las nuevas empresas creadas en 2023 en España fueron impulsadas por mujeres, pero la mayoría se concentran en Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla. Y en provincias como Soria, Teruel o Ávila, el emprendimiento femenino representa menos del 25% del total.
- **En términos de educación superior**, las provincias con mayor presencia de mujeres en la universidad son Madrid, Barcelona, Valencia y Granada, donde superan el 58% del alumnado.



Algunas provincias han implementado programas específicos para fomentar la vocación STEM entre niñas y jóvenes, como el programa “Chicas STEM” en Barcelona o las becas de la Universidad de Sevilla para mujeres en ingeniería.

RESTOS Y PERSPECTIVAS TERRITORIALES

Algunas provincias han implementado iniciativas destacadas para reducir la brecha de género:

- *Barcelona*: Programas de liderazgo femenino en el sector público y privado, mentoría para mujeres emprendedoras y planes de igualdad en empresas locales.
- *Bilbao*: Políticas de conciliación y corresponsabilidad en el ámbito municipal, con incentivos para empresas que promuevan la igualdad y la flexibilidad laboral.
- *Sevilla*: Planes de igualdad en empresas locales, formación en género para funcionarios y campañas de sensibilización en centros educativos.
- *Valencia*: Red de apoyo al emprendimiento femenino y programas de formación en competencias digitales para mujeres desempleadas.

Estas experiencias demuestran que la acción local puede ser decisiva para avanzar hacia la igualdad efectiva, especialmente en contextos donde las políticas nacionales requieren adaptación territorial.

BUENAS PRÁCTICAS PROVINCIALES

Las diferencias entre provincias reflejan la influencia de factores como el nivel de desarrollo económico, la estructura del mercado laboral, la cultura política local y la disponibilidad de servicios públicos orientados a la igualdad. **Las mujeres en zonas rurales enfrentan mayores obstáculos para acceder a empleo de calidad, formación y liderazgo político**, lo que contribuye a la despoblación y a la feminización de la pobreza. El desarrollo de políticas territoriales de igualdad, adaptadas a las realidades provinciales y locales, es clave para cerrar las brechas y garantizar oportunidades equitativas en todo el territorio nacional.

CONCLUSIONES DEL MARCO CONTEXTUAL

El análisis multidimensional de la brecha de género, sustentado en los siete estudios seleccionados y en la evidencia comparada internacional, europea, nacional y territorial, permite afirmar que la igualdad de género es un proceso en construcción, marcado por avances notables pero también por la persistencia de desigualdades estructurales y retos emergentes. La situación actual exige una mirada crítica y proactiva, capaz de identificar tanto los logros alcanzados como las áreas donde la transformación es aún insuficiente.

A nivel internacional, la brecha de género sigue siendo una de las desigualdades más resistentes al cambio. El ritmo de avance hacia la paridad global es lento y desigual, con una mejora marginal en el último año y una proyección de más de un siglo para cerrar completamente la brecha si no se aceleran los esfuerzos. **La desigualdad se manifiesta de manera multidimensional: mientras que la salud y la educación presentan altos niveles de paridad, la participación económica y el empoderamiento político siguen siendo los ámbitos más rezagados.**

La experiencia de los países nórdicos y de algunas economías avanzadas demuestra que la combinación de políticas públicas sostenidas, marcos normativos robustos y una cultura organizacional favorable a la diversidad puede generar resultados sostenibles y acelerar el avance hacia la igualdad.

En el contexto europeo, el liderazgo regional es innegable, pero el progreso no ha sido homogéneo. Persisten diferencias significativas entre el norte y el sur del continente, así como entre economías occidentales y orientales. La brecha salarial, la segregación ocupacional y la baja presencia femenina en sectores estratégicos y en los niveles más altos de la toma de decisiones siguen siendo retos comunes. **Las políticas de cuotas, la transparencia salarial, la educación en igualdad y la corresponsabilidad en los cuidados han demostrado ser herramientas eficaces, pero requieren una implementación rigurosa y una evaluación continua para consolidar los logros y afrontar los desafíos emergentes.**



España se ha consolidado como uno de los países europeos con mayor avance en igualdad de género, situándose en el top 10 mundial y superando la media europea en la mayoría de los indicadores clave. El progreso español es resultado de reformas legislativas ambiciosas, políticas públicas innovadoras y una movilización social creciente.

La paridad ministerial, la alta representación parlamentaria femenina, la reducción de la brecha salarial y el aumento de la presencia de mujeres en la alta dirección empresarial son logros destacables. Sin embargo, la brecha salarial persiste, especialmente en sectores de alta remuneración y en la economía digital; la segregación ocupacional limita el acceso de las mujeres a los puestos de mayor influencia; y la conciliación y corresponsabilidad siguen siendo retos transversales.

El análisis territorial revela que la brecha de género en España no es homogénea. Las provincias y comunidades autónomas presentan diferencias notables en participación laboral, liderazgo, conciliación y acceso a servicios. Las zonas rurales y menos desarrolladas enfrentan mayores obstáculos, lo que exige una adaptación territorial de las políticas de igualdad y el desarrollo de iniciativas locales que respondan a las necesidades específicas de cada contexto.

La evidencia recogida en los estudios sectoriales y territoriales permite extraer varias líneas de acción prioritarias para acelerar el avance hacia la igualdad real:

- *Fortalecer el empoderamiento político y económico de las mujeres*, especialmente en los niveles subnacionales y en los sectores estratégicos de la economía digital y la innovación.
- *Reducir la brecha salarial y de liderazgo* mediante la transparencia retributiva, la promoción de la corresponsabilidad y la eliminación de los sesgos en los procesos de selección y promoción interna.
- *Impulsar la presencia femenina en STEM y en los órganos de decisión empresarial*, a través de programas de mentoría, formación en liderazgo y políticas de acción positiva.

- *Desarrollar políticas territoriales de igualdad*, adaptadas a las realidades provinciales y locales, que incluyan servicios de conciliación, apoyo al emprendimiento femenino y promoción del liderazgo político y social.
- *Combatir la violencia de género y los estereotipos culturales*, mediante campañas de sensibilización, educación en igualdad y refuerzo de los sistemas de protección y prevención.
- *Fomentar la cooperación público-privada y la evaluación continua de las políticas y programas de igualdad*, para garantizar su eficacia y sostenibilidad en el tiempo.

Así como detectar factores que impulsan el liderazgo femenino:

- *Cuotas y recomendaciones legales*: La Ley de Igualdad y las recomendaciones de la CNMV han impulsado la presencia de mujeres en los consejos de administración, estableciendo el objetivo del 40% de representación femenina en 2025 para las empresas cotizadas.
- *Planes de igualdad y diversidad*: El 92% de las grandes empresas españolas cuentan con planes de igualdad que incluyen medidas para promover el acceso de mujeres a puestos de responsabilidad, mentoría, formación en liderazgo y conciliación.
- *Transparencia y reporting*: La obligación de publicar datos sobre la composición de los órganos de gobierno y la brecha salarial ha favorecido la rendición de cuentas y la presión social para avanzar en igualdad.

Pero siendo conscientes de las barreras y retos persistentes, como:

- *Techo de cristal*: La promoción de mujeres a los puestos más altos de la jerarquía empresarial sigue siendo limitada. Factores como la falta de referentes, los sesgos inconscientes en los procesos de selección y promoción, y la menor red de contactos dificultan el acceso de las mujeres a la alta dirección.
- *Conciliación y corresponsabilidad*: El 70% de las mujeres directivas señalan la dificultad para conciliar la vida profesional y personal como principal obstáculo para su desarrollo profesional, frente al 45% de los hombres (Grant Thornton, 2024).

- *Segregación sectorial:* La baja presencia de mujeres en sectores estratégicos (tecnología, energía, industria) limita su acceso a los puestos de mayor influencia y remuneración.
- *Falta de promoción interna:* Solo el 24% de las promociones a puestos de alta dirección en 2023 correspondieron a mujeres, según IESE, lo que evidencia la necesidad de políticas activas de desarrollo de talento femenino.

Diversos estudios, incluidos los de la OIT y Grant Thornton, demuestran que las empresas con mayor diversidad de género en la alta dirección presentan mejores resultados financieros, mayor innovación, mejor reputación y una gestión más ética y sostenible.

En España, las empresas con al menos un 30% de mujeres en la alta dirección registran un 15% más de rentabilidad sobre activos y un 20% más de retorno sobre capital que aquellas sin presencia femenina significativa. Por tanto, se muestran a continuación recomendaciones y buenas prácticas obtenidas del estudio realizado:

- *Mentoría y redes de apoyo:* Programas de mentoría y networking para mujeres directivas han demostrado ser efectivos para impulsar el desarrollo profesional y la visibilidad del talento femenino.
- *Formación en liderazgo inclusivo:* La formación en habilidades directivas, negociación y gestión del cambio es clave para preparar a más mujeres para asumir roles de liderazgo.
- *Sensibilización y eliminación de sesgos:* Campañas internas y formación en igualdad para los equipos de recursos humanos y los comités de selección ayudan a reducir los sesgos inconscientes y a promover procesos de promoción más equitativos.
- *Flexibilidad y corresponsabilidad:* Políticas de teletrabajo, horarios flexibles y servicios de apoyo a la conciliación favorecen la retención y promoción del talento femenino.

REFLEXIÓN CRÍTICA Y PROYECCIÓN DE FUTURO

La igualdad de género no solo es una cuestión de justicia social y derechos humanos, sino también una condición necesaria para el desarrollo sostenible, la innovación y la cohesión democrática. Alcanzar la paridad requiere liderazgo político, compromiso empresarial y participación activa de la sociedad civil. Solo a través de un enfoque integral, basado en la evidencia y en la cooperación entre todos los actores, será posible cerrar la brecha de género y construir una sociedad más igualitaria, próspera y resiliente.

El futuro de la igualdad de género en España y en el mundo dependerá de la capacidad de los sistemas políticos, económicos y sociales para adaptarse a los cambios demográficos, tecnológicos y culturales. La digitalización, la transición ecológica y la globalización presentan nuevos retos y oportunidades para la igualdad, pero también pueden agravar las desigualdades si no se adoptan medidas específicas de promoción y protección de los derechos de las mujeres.

La consolidación de los avances logrados exige una vigilancia constante, la actualización de las políticas y la incorporación de la perspectiva de género en todas las áreas de la acción pública y privada. La educación en igualdad, la promoción de referentes femeninos, la corresponsabilidad en los cuidados y la eliminación de los estereotipos de género son elementos clave para transformar la cultura organizacional y social.

Finalmente, es imprescindible reconocer la diversidad de experiencias y necesidades de las mujeres, adoptando un enfoque interseccional que tenga en cuenta las diferencias de edad, origen, nivel educativo, entorno rural-urbano y situación socioeconómica.

Solo así será posible garantizar que la igualdad de género sea una realidad tangible para todas las mujeres, en todos los territorios y en todos los ámbitos de la vida.



CAPITULO III: Análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado

Tras el análisis del marco contextual, este apartado presenta la siguiente fase del estudio de investigación consistente en el trabajo de campo. Este capítulo tiene como objetivo principal exponer los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los antiguos alumnos de los programas de formación directiva de STBS. A través de este análisis, se busca ofrecer una visión detallada y fundamentada sobre la situación profesional actual de los participantes, sus condiciones laborales, así como sus percepciones en torno a la igualdad de género en el ámbito directivo.

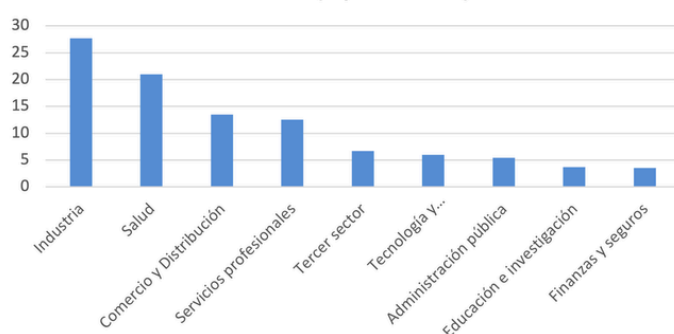
SITUACIÓN PROFESIONAL

Sector, empresa y cargo

El análisis de la situación profesional de los encuestados permite comprender el contexto en el que desarrollan su actividad profesional y las condiciones laborales que influyen en su trayectoria. Este bloque aporta información clave sobre el sector de actividad, el tamaño de las empresas, los cargos ocupados, la experiencia acumulada y la evolución salarial, elementos que ayudan a identificar patrones de liderazgo y posibles brechas de género.

La figura 2 muestra una diversidad sectorial significativa, aunque con una clara concentración en dos sectores, Industria y Salud, que en conjunto representan el 48,7% del total (27,7% y 21%, respectivamente). Otros sectores relevantes son: Comercio y Distribución (13,5%), Servicios Profesionales (12,5%) y Tercer Sector (6,7%). Sectores como Tecnología y Telecomunicaciones apenas alcanzan el 6%, mientras que Administración Pública (5,4%), Educación e Investigación (3,7%) y Finanzas y Seguros (3,5%), completan la distribución.

Figura 2. Distribución de la muestra en función del sector de actividad (expresado en %)

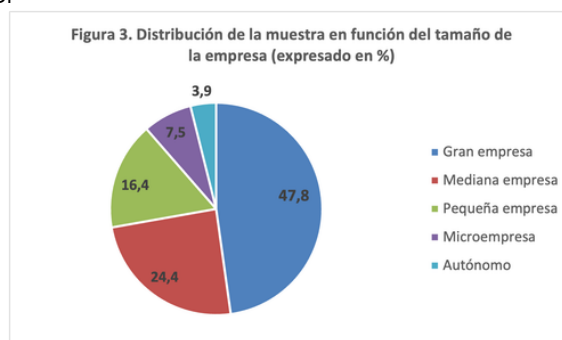


Según el género del encuestado, en todos los sectores de actividad se observa una mayor presencia de hombres que de mujeres, a excepción del sector salud en el que el porcentaje de mujeres supera ligeramente al de los hombres (54,2% presencia femenina vs 45,8% presencia masculina). **En los sectores de servicios profesionales, tecnología y telecomunicaciones y finanzas y seguros, la brecha de género se hace más notable como se recoge en los datos que muestra la tabla 1:**

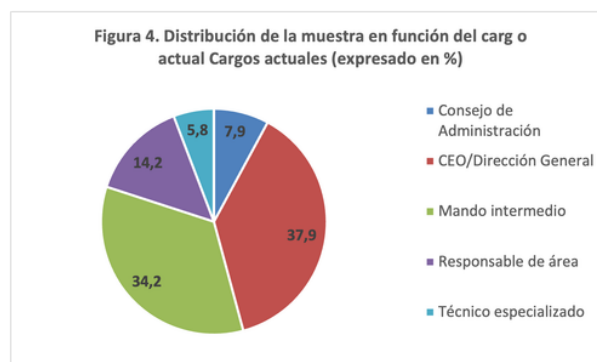
Tabla 1: Distribución de la muestra en función de desempeño en sectores relevantes

SECTOR	HOMBRES	MUJERES
Industria	6,47%	3,53%
Salud	4,58%	5,42%
Comercio y distribución	7%	4%
Servicios profesionales	7,74%	2,26%
Tercer sector	5,92%	4,08%
Tecnología y telecomunicaciones	7,05%	2,96%
Administración pública	6%	4%
Educación e investigación	6,25%	3,75%
Finanzas y seguros	6,92%	3,08%

Respecto al tamaño de la empresa, según la figura 3, casi la mitad de los encuestados (47,8%) trabaja en grandes empresas (250 empleados o más). Un 24,4% desarrolla su actividad profesional en medianas empresas (50–249 empleados), un 16,4% en pequeñas empresas (10–49 empleados), un 7,5% en microempresas. Solo el 3,9% son autónomos.

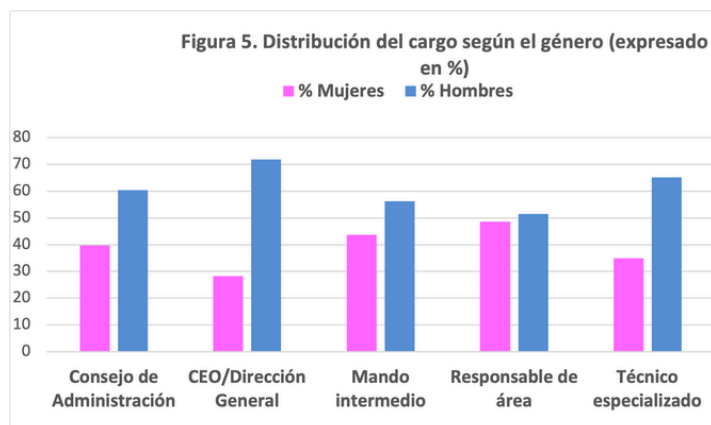


Como se muestra en la figura 4, **casi la mitad de las personas encuestadas (45,8%) ocupan posiciones de alta responsabilidad dentro de sus organizaciones**, desempeñándose en órganos como el Consejo de Administración o en funciones de Dirección General. Casi la otra mitad (48,4%) se encuentran en puestos de responsabilidad media. Solo un 5,8% no tiene cargo de responsabilidad en su posición actual.



Si se analiza el nivel de responsabilidad directiva en función del género, se observa que en todos los cargos la presencia de hombres es superior a la de mujeres.

Tal como se recoge en la figura 5, **la distribución por género muestra una brecha significativa en los niveles más altos**: los hombres representan el 71,8% de los CEO y el 60,3% de los miembros en Consejos de Administración, frente al 28,2% y 39,7% de mujeres, respectivamente. A medida que se desciende en la jerarquía organizativa, la participación femenina aumenta, alcanzando niveles más equilibrados en los cargos intermedios, como responsables de área (48,6%) y mandos intermedios (43,7%).



Trayectoria profesional

El 62,7 % de los encuestados ha ocupado un puesto anterior al actual dentro de la misma empresa, siendo esta tendencia similar en hombres y mujeres.

La experiencia profesional de la muestra es elevada: el 69% cuenta con más de 20 años y el 22,2% entre 10 y 20 años. Solo un 6,8% tiene entre 5 y 10 años y un 2% menos de 5 años.

En puestos directivos, la muestra es similar: el 60% de los encuestados supera los 10 años de experiencia, el 22,2% se sitúa entre 5 y 10 años, el 13% menos de 5 años y solo el 4,8% carece de experiencia directiva.

En la tabla 2 se puede ver los años de experiencia directiva según el género de los encuestados.

Tabla 2: Años de experiencia directiva según el género

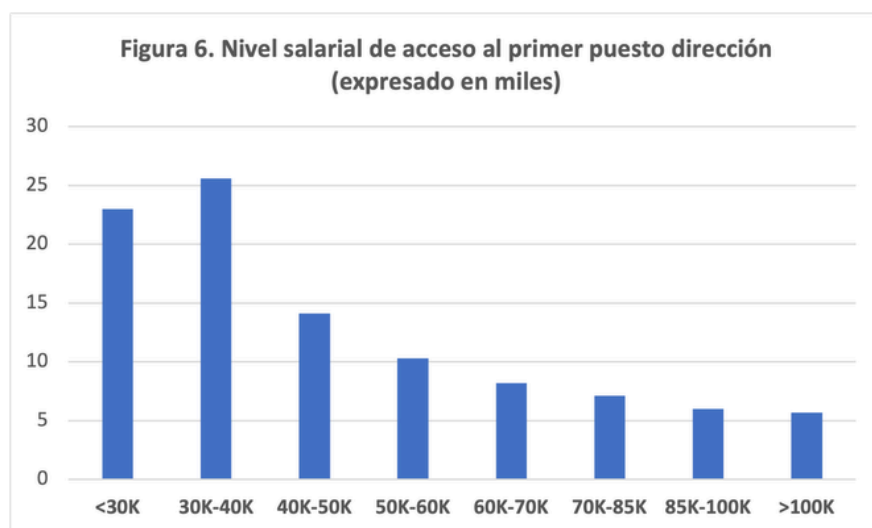
EXPERIENCIA PUESTOS DIRECTIVOS	HOMBRES	MUJERES
Más de 10 años	67,4%	47,5%
5 a 10 años	18,3%	28,4%
Menos de 5 años	10,9%	16,2%
Ninguna	3,5%	7,9%

Se observa una experiencia acumulada mayor en hombres que en mujeres: el 67,4% de los hombres encuestados tiene más de 10 años de experiencia directiva, frente al 47,5% de las mujeres. Sin embargo, las mujeres presentan una mayor proporción en los tramos de menos de 10 años de experiencia, especialmente en el rango de 5 a 10 años (28,4%) y menos de 5 años (16,2%).

La presencia femenina es creciente en puestos de dirección, aunque los hombres acumulan más años de experiencia, lo que puede influir en su representación en cargos de mayor responsabilidad en las empresas.

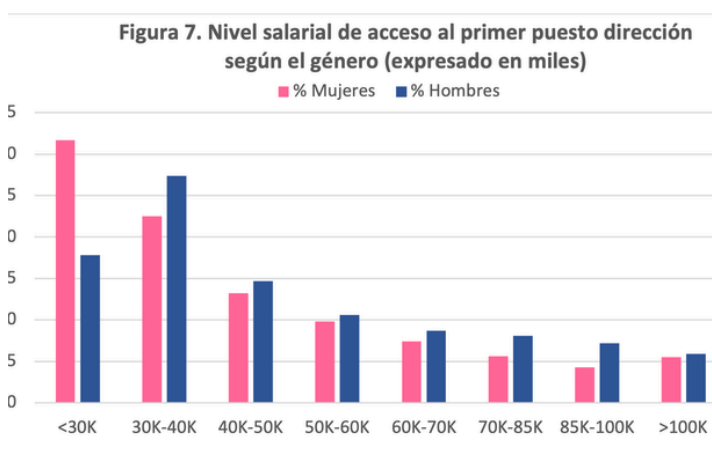
Nivel salarial

En el momento de acceder al primer puesto de dirección, los rangos salariales más habituales se sitúan en torno a 30-40.000 € (25,6%) y en menos de 30.000 € (23%), como se recoge en la figura 6.

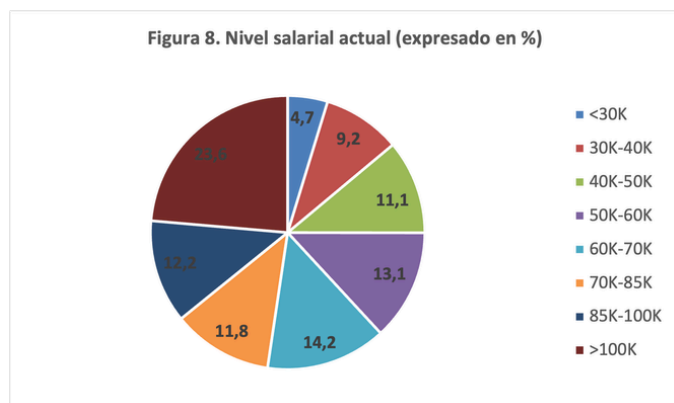


Sin embargo, si se analiza el nivel salarial de acceso al primer puesto directivo, se observan diferencias notables. Como se recoge en la figura 7, los hombres tienden a comenzar su carrera directiva con salarios más altos, concentrándose en el tramo (30-40.000 €), mientras que las mujeres se concentran en el tramo más bajo (menos de 30.000€).

La representación femenina disminuye progresivamente, lo que sugiere la existencia de una brecha salarial de entrada en los puestos directivos



Respecto al nivel salarial actual de los encuestados, el 23,6 % declara tener un nivel salarial actual superior a los 100.000. La figura 8 muestra la distribución completa de la muestra en función de su nivel salarial actual:



Al analizar el salario actual según el género, se observa una diferencia significativa: más del doble de los hombres declara percibir un salario superior a 100.000 € anuales (29,6 % de los hombres frente al 13,7 % de las mujeres). Por su parte, las mujeres predominan en el tramo dde 40.000 a 50.000 € (17,6 %, frente al 7,2 % de los hombres). En contraste, en los rangos salariales superiores —de 60.000 € en adelante— la presencia masculina es significativamente mayor. La figura 9 recoge la distribución del salario actual según el género del encuestado.

En la tabla 3 se recoge el salario anual medio actual del encuestado según su género y el puesto actual que ocupa en su empresa.

Tabla 3: Salario anual medio actual según el género y el puesto actual

PUESTO ACTUAL	HOMBRES	MUJERES
Analista o técnico especializado	52.708	41.500
Responsable de equipo o área	66.556	55.156
Mando intermedio	72.340	61.602
CEO - Dirección General	88.405	63.485
Consejo de Administración	77.969	83.421

CAPITULO III: Análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado

En la mayoría de las posiciones analizadas, el salario medio anual de los hombres es superior al de las mujeres. Solo en el apartado de Consejos de Administración, el salario medio anual de la mujer es superior al de los hombres, aunque la diferencia es menor (5.452 €).

La diferencia salarial más relevante se encuentra en la posición de CEO o Dirección general, donde el salario medio anual de hombres se sitúa en 24.920 € anuales por encima de el de las mujeres.

La muestra presenta un perfil altamente cualificado y con amplia experiencia, pero persisten desigualdades estructurales en el acceso a puestos de liderazgo y en la remuneración. Estas brechas se intensifican en los niveles jerárquicos superiores y en los rangos salariales más altos.

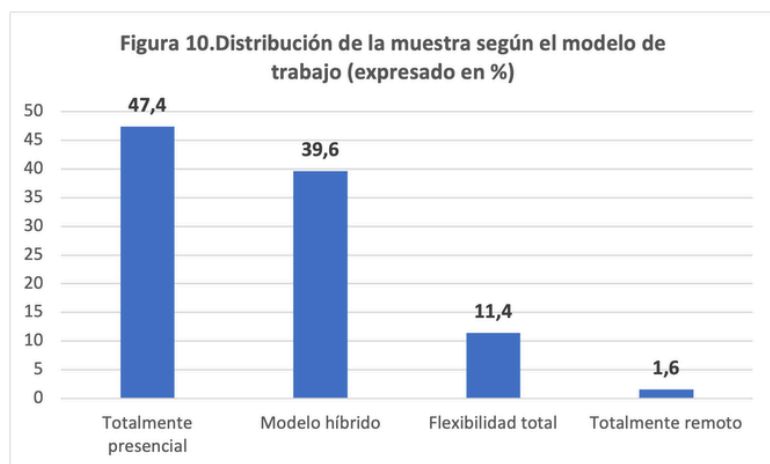
CONCILIACIÓN Y CUIDADO FAMILIAR

Este bloque analiza la capacidad de los encuestados para compatibilizar su vida profesional con sus responsabilidades familiares, así como el impacto que estas tienen en el propio desarrollo profesional.

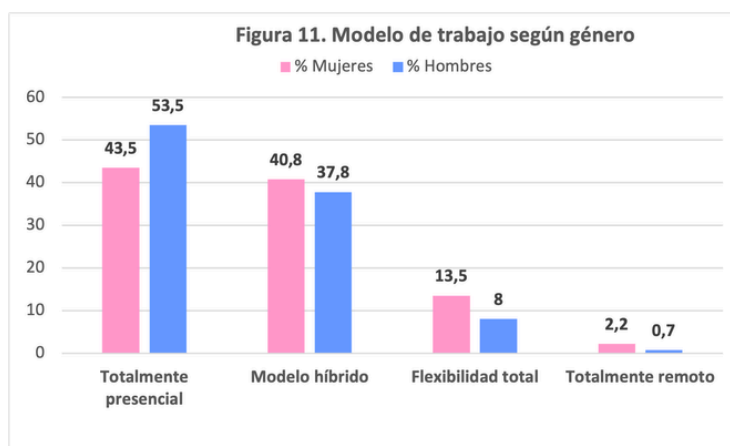
Modelo de trabajo y posibilidades de negociación

Casi la mitad de los encuestados (47,4%) indica tener un modelo de trabajo totalmente presencial y, algo más de la otra mitad, (52,6%) con distinto grado de flexibilidad (según sea un modelo de trabajo híbrido, flexible total o completamente en remoto).

En la figura 10 se recoge la distribución de la muestra según los cuatros tipos de modelos de trabajo analizados:



Si se analizan los tipos de modelos de trabajo por género, la figura 11 indica que el modelo totalmente presencial es más común entre hombres (53,5%) que entre mujeres (43,5%). Las mujeres, por su parte, presentan mayor presencia en esquemas flexibles (15,7% frente a 8,7% de hombres).



La posibilidad de negociar el horario y la modalidad de trabajo se distribuye de manera equilibrada:

Negociación de horario laboral

- Nada: 23,3%
- Poco: 12,7%
- Algo: 19,0%
- Bastante: 22,6%
- Mucho: 22,4%

Negociación de modalidad de trabajo

- Nada: 25,5%
- Poco: 16,3%
- Algo: 16,9%
- Bastante: 20,6%
- Mucho: 20,7%

Si se analiza la capacidad de negociación del horario laboral según el género del encuestado, como se recoge en la tabla 4, los hombres reportan más frecuentemente haber negociado "Mucho" su horario, mientras que las mujeres se concentran más en los niveles "Algo" y "Bastante".

Tabla 4: Capacidad de negociación del horario laboral según el género del encuestado

HORARIO	HOMBRES	MUJERES
Nada	24,3%	21,6%
Poco	11,3%	15,1%
Algo	16,5%	23,0%
Bastante	22,2%	23,4%
Mucho	25,7%	16,9%

Respecto a la modalidad de trabajo, la tabla 5 muestra que las mujeres tienen una mayor proporción en los niveles bajos de negociación ("Poco"), mientras que los hombres destacan en los niveles más altos ("Mucho" y "Bastante").

Tabla 5: Capacidad de negociación de la modalidad de trabajo según el género del encuestado

MODALIDAD TRABAJO	HOMBRES	MUJERES
Nada	26,5%	23,7%
Poco	12,4%	22,7%
Algo	16,3%	18,0%
Bastante	22,0%	18,3%
Mucho	22,8%	17,3%

Conciliación de la vida personal, familiar y profesional

Respecto al nivel de dificultad para compaginar la actividad profesional con distintas responsabilidades personales y familiares, las mayores dificultades se reportan en la conciliación con actividades personales (59,4% "Algo/Bastante/Muy difícil") y cuidado de hijos menores (48,7%). En la tabla 6 se recoge el nivel de dificultad según el tipo de responsabilidad personal.

Tabla 6: Nivel de dificultad para compaginar la actividad profesional con las distintas responsabilidades personales y familiares

Responsabilidad	Muy difícil	Bastante difícil	Algo difícil	Poco difícil	Nada difícil	No aplica
Actividades personales	13,4	19,8	26,2	24,3	14,9	1,5
Cuidado de hijos menores	9,8	17,1	21,8	15,6	10	25,7
Cuidado de personas dependientes	7	13	13,7	11,7	9,3	45,3
Gestiones burocráticas	11	15,9	25,2	26,7	19,1	2,2
Realización de tareas del hogar	9,9	15,2	26,7	24,5	16,4	7,3

El análisis de la percepción sobre la **dificultad de compaginar el cuidado de hijos menores con la actividad laboral revela diferencias significativas entre hombres y mujeres** como se recoge en la tabla 7. Mientras que el 12,6 % de los hombres encuestados considera que esta conciliación no representa ninguna dificultad, solo el 5,8 % de las mujeres comparte esta opinión. **Estos datos sugieren una percepción diferenciada del impacto que el cuidado infantil tiene en la vida profesional según el género.**

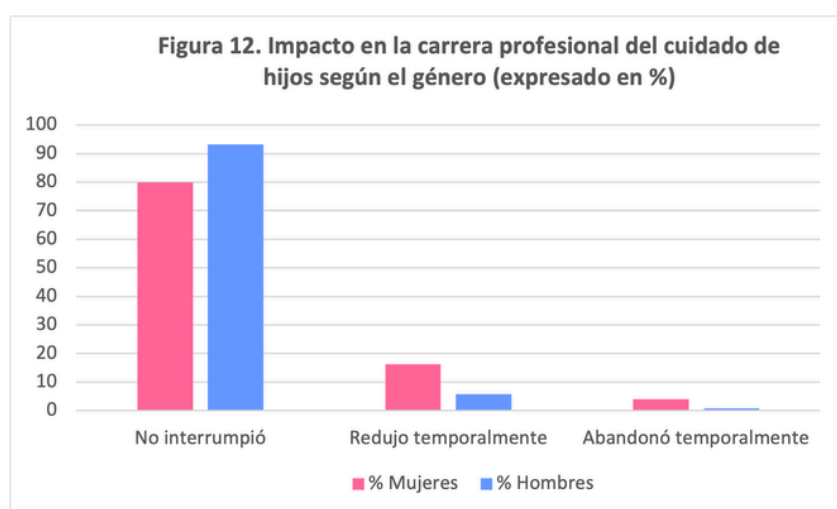
Tabla 7: Percepción de la dificultad de compaginar el cuidado de hijos menores con la actividad laboral

Dificultad compaginar cuidado hijos	HOMBRES	MUJERES
Nada difícil	12,6%	5,8%
Poco difícil	17,6%	12,2%
Algo difícil	21,3%	22,7%
Bastante difícil	16,1%	18,7%
Muy difícil	9,3%	10,4%
No aplica	23,1%	30,2%

En relación con el abandono o la reducción de la actividad profesional debido al cuidado de hijos o personas dependientes, la mayoría de los encuestados (88,3%) manifiesta no haber interrumpido ni disminuido su actividad profesional en ningún momento por este motivo. No obstante, un 9,7 % indica haber reducido temporalmente su dedicación profesional, mientras que un 2 % afirma haberla abandonado de forma temporal para asumir responsabilidades de cuidado.

No obstante, el análisis desagregado por género revela diferencias significativas como se recoge en la figura 12. **El 93,3% de los hombres afirma no haber abandonado ni reducido su actividad profesional por motivos de cuidado, frente al 79,9 % de las mujeres.**

En contraste, las mujeres presentan una mayor incidencia tanto en la reducción temporal de la actividad profesional (16,2% frente al 5,9% de los hombres) como en el abandono temporal (4% frente al 0,9%). Estos datos evidencian una mayor carga de responsabilidades de cuidado asumida por las mujeres, con un impacto más notable en su trayectoria profesional.



El análisis de las consecuencias derivadas del abandono o la reducción de la actividad profesional en las condiciones laborales pone de manifiesto que la mayoría de los encuestados (78,7 %) no ha percibido cambios significativos en sus condiciones laborales como resultado de dicha situación.

Sin embargo, un 21,3 % sí declara haber experimentado algún tipo de repercusión. En concreto, el 11,6 % señala una disminución en su retribución, el 6,2 % indica una reducción en su nivel de responsabilidad, y el 3,5 % manifiesta haber sufrido modificaciones en el tipo de funciones desempeñadas.

En la tabla 8 se recoge el análisis comparativo por género, evidenciándose diferencias sustanciales en la percepción de las consecuencias laborales derivadas del abandono o la reducción de la actividad profesional por motivos de cuidado.

Mientras que el 60% de los hombres afirma no haber experimentado cambios en sus condiciones laborales tras asumir responsabilidades de cuidado, esta proporción desciende al 32,7% en el caso de las mujeres.

Por el contrario, el 67,3% de las mujeres declara haber sufrido algún tipo de repercusión, frente al 40% de los hombres.

En ambos casos, las consecuencias más señaladas son de carácter económico, seguidas por una disminución en el nivel de responsabilidad y, en menor medida, por cambios en las funciones desempeñadas.

Tabla 8: Consecuencias laborales derivadas del abandono o la reducción de la actividad profesional por motivos de cuidado según el género.

CONSECUENCIAS ABANDONO O REDUCCIÓN	HOMBRES	MUJERES
No cambian condiciones	60,0%	32,7%
Cambios en retribución	23,3%	45,5%
Cambio en responsabilidades	10%	12,7%
Cambio en funciones	6,7%	9,1%

Respecto a la elección de posiciones menos exigentes profesionalmente para facilitar la conciliación, la mayoría de encuestados (83,3%) dice no haber elegido posiciones menos exigentes frente a un 16,7% que sí lo ha hecho.

Teniendo en cuenta el género del encuestado, en la tabla 9 se observa que la proporción de mujeres que sí lo han hecho (23%) es superior a la de los hombres (12,8%), con las consiguientes consecuencias en el desarrollo profesional y salarial que ello puede conllevar.

Tabla 9: Elección de posiciones menos exigentes profesionalmente para facilitar la conciliación.

PUESTOS MENOS EXIGENTES	HOMBRES	MUJERESES
NO	87,2%	77%
SI	12,8%	23%

Responsabilidades de cuidado en el hogar y percepción de la maternidad y la paternidad

El 34,8% de los encuestados manifiesta que las responsabilidades de cuidado en el hogar se reparten de manera equilibrada. Pero según puede observarse en la tabla 10, la respuesta varía según el género. Además, la asunción principal del cuidado del hogar sigue siendo mayoritariamente femenina (al 41,7% de mujeres frente al 6,5% de los hombres). **Con estos resultados se pone de manifiesto una desigualdad significativa en la distribución de las responsabilidades de cuidado en el hogar, lo que puede tener un impacto en el desarrollo profesional.**

Tabla 10: Persona que asume el cuidado en el hogar

RESPONSABLE CUIDADO EN HOGAR	HOMBRES	MUJERES
Otra persona (familiares, apoyo externo...)	13,7%	20,5%
Principalmente mi pareja	43,7%	5,1%
Principalmente yo	6,5%	41,7%
Se reparten de manera equilibrada	36,1%	32,7%

Respecto al impacto de la maternidad y la paternidad en carrera profesional, en la tabla 11 se muestra que el 71,7% percibe la maternidad como un factor que afecta mucho o bastante a la carrera profesional, mientras que el 62,6% considera que la paternidad afecta poco o nada.

Tabla 11: Efectos de la maternidad y la paternidad en la carrera profesional

AFECTA CARRERA	MATERNIDAD	PATERNIDAD
Mucho	19,4%	1,9%
Bastante	52,3%	15,3%
Indiferente	9,6%	20,2%
Poco	14,6%	44,2%
Nada	4,1%	18,4%

La percepción de la maternidad como un factor que impacta negativamente en la trayectoria profesional es compartida tanto por hombres como por mujeres. No obstante, esta percepción es más acentuada entre las mujeres: el 79,2% considera que la maternidad afecta mucho o bastante a la carrera profesional, frente al 67,2% de los hombres.

Estos datos, recogidos en la tabla 12, reflejan una conciencia generalizada sobre las implicaciones laborales de la maternidad, aunque con una mayor sensibilidad por parte del colectivo femenino.

Tabla 12: Percepción de los efectos de la maternidad en la carrera profesional según hombres y mujeres.

PERCEPCIÓN MATERNIDAD	HOMBRES	MUJERES
Mucho	16,3%	24,5%
Bastante	50,9%	54,7%
Indiferente	10,9%	7,6%
Nada	5,2%	2,2%
Poco	16,7%	11,2%

En la tabla 13 se recoge la percepción del impacto de la paternidad en la carrera profesional. Tanto hombres como mujeres tienden a considerarla como un factor que afecta poco o nada al desarrollo laboral. No obstante, esta percepción es más pronunciada entre las mujeres: el 68,7% considera que la paternidad tiene escasa o nula repercusión, frente al 58,9% de los hombres.

El 79,2% de las mujeres y el 67,2% de los hombres creen que la maternidad afecta negativamente al desarrollo de la carrera profesional.

Estos datos contrastan con las percepciones sobre la maternidad, evidenciando una asimetría de género en la valoración del impacto de las responsabilidades parentales en el ámbito laboral.

Tabla 13: Percepción del impacto de la paternidad en la carrera profesional.

PERCEPCIÓN PATERNIDAD	HOMBRES	MUJERES
Mucho	2,6%	0,7%
Bastante	18,5%	10,1%
Indiferente	20,0%	20,5%
Poco	43,5%	45,3%
Nada	15,4%	23,4%

Los resultados de este apartado confirman que la conciliación sigue siendo un reto estructural, con una distribución desigual de las responsabilidades domésticas entre hombres y mujeres y un impacto mayor sobre las mujeres. La maternidad se percibe como un factor limitante en la carrera profesional, mientras que la paternidad apenas se considera influyente.

LIDERAZGO Y PERCEPCIÓN DE IGUALDAD

Este bloque analiza la percepción sobre la igualdad de género en los puestos de dirección de las organizaciones, la presencia femenina en puestos de liderazgo y la valoración de las políticas implementadas para promover la equidad.

Percepción de equilibrio de género

La tabla 14 indica que el 54,7% de los encuestados considera que los puestos de dirección de su organización presentan un equilibrio de género, mientras que el 45,3% opina lo contrario. La percepción sobre este equilibrio es similar entre hombres y mujeres, aunque los hombres tienden a percibir un mayor equilibrio de género que las mujeres.

Tabla 14: Percepción de equilibrio de género en los puestos de dirección de su organización

PERCEPCIÓN EQUILIBRIO GÉNERO	HOMBRES	MUJERES
SI	57,8%	49,6%
NO	42,2%	50,4%

En relación con la composición de los equipos directivos, los datos revelan una marcada desigualdad de género. El 83,8% de los encuestados indica que la dirección general de la empresa en la que trabaja está ocupada por un hombre, mientras que solo el 16,2% señala que está liderada por una mujer.

Respecto al género del superior inmediato, el 58,9% de los participantes afirma tener como jefe directo a un hombre, frente al 18,6% que reporta tener una mujer en esa posición. Un 22,5% de los encuestados declara no contar con un superior inmediato.

Estos resultados reflejan una sobrerrepresentación masculina en los niveles jerárquicos superiores dentro de las organizaciones.

En relación con la composición de los equipos directivos, los datos revelan una marcada desigualdad de género. El 83,8% de los encuestados indica que la dirección general de la empresa en la que trabaja está ocupada por un hombre, mientras que solo el 16,2% señala que está liderada por una mujer.

Respecto al género del superior inmediato, el 58,9% de los participantes afirma tener como jefe directo a un hombre, frente al 18,6% que reporta tener una mujer en esa posición. Un 22,5% de los encuestados declara no contar con un superior inmediato.

Estos resultados reflejan una sobrerrepresentación masculina en los niveles jerárquicos superiores dentro de las organizaciones.

Políticas o iniciativas sobre igualdad implementadas en las organizaciones

El estudio evidencia que las políticas más comúnmente implementadas por las organizaciones son los planes de igualdad, los protocolos contra el acoso y las acciones formativas en diversidad e inclusión. Estas medidas constituyen el núcleo básico de las estrategias corporativas orientadas a la equidad, lo que sugiere una tendencia hacia el cumplimiento normativo y la sensibilización organizacional.

En contraste, las políticas de carácter más estratégico, como los programas de liderazgo femenino o la promoción activa como empleador inclusivo, presentan una implantación significativamente menor. No obstante, estas acciones, aunque menos frecuentes, son percibidas como altamente relevantes por las mujeres encuestadas, lo que revela una valoración diferenciada según el género.



El análisis comparativo muestra que las mujeres tienden a identificar una mayor diversidad y profundidad en las políticas aplicadas, reconociendo tanto medidas estructurales como programas complementarios. Por su parte, los hombres reportan con mayor frecuencia políticas básicas o aisladas, lo que podría reflejar diferencias en la experiencia organizacional o en el nivel de exposición a dichas iniciativas.

CONCLUSIONES PRINCIPALES DEL TRABAJO DE CAMPO

El objetivo de la encuesta realizada era conocer la situación profesional y las percepciones de los antiguos alumnos de los programas de formación y perfeccionamiento directivo de San Telmo Business School.

Los resultados reflejan una muestra con predominancia masculina (62,3% hombres frente a 37,7% mujeres) y un alto nivel formativo, con un 69,9% de los participantes en posesión de estudios de máster o posgrado.

La mayoría de los encuestados (73,7%) se encuentra en el rango de edad de 40 a 59 años, el 79,7% convive en pareja y el 74,1% tiene hijos o personas dependientes a su cargo.

La representación sectorial es diversa, aunque en todos los sectores analizados la presencia masculina supera a la femenina, salvo en el ámbito de la salud, donde las mujeres son mayoría. Casi la mitad de los participantes trabaja en grandes empresas y el 45,8% ocupa cargos de alta responsabilidad.

Se observa una brecha de género creciente a medida que aumenta el nivel jerárquico dentro de las organizaciones.

Mientras que en los niveles de dirección media la presencia femenina es más equilibrada, en los puestos de mayor responsabilidad predomina la figura masculina. Aunque la participación de mujeres en puestos directivos muestra una tendencia ascendente, los hombres suelen contar con trayectorias profesionales más extensas, lo que podría explicar su mayor presencia en posiciones de liderazgo.

En términos salariales, se identifican diferencias significativas entre hombres y mujeres, tanto en el salario de acceso al primer puesto de dirección como en el salario que perciben en la actualidad.

Las mujeres están sobrerrepresentadas en los tramos salariales más bajos, mientras que los hombres predominan en los más altos. **Una excepción notable se da en los Consejos de Administración, donde las mujeres encuestadas reportan niveles salariales superiores a los de sus homólogos varones.**

MODALIDADES DE TRABAJO

el 47,4% de los encuestados trabaja de forma completamente presencial, mientras que el 52,6% dispone de algún grado de flexibilidad. El modelo presencial es más común entre los hombres, mientras que las mujeres se concentran en esquemas laborales más flexibles o remotos.

El 88,3% de los encuestados afirma no haber interrumpido ni reducido su actividad profesional por responsabilidades de cuidado de hijos o personas a su cargo. **Esta situación es más común entre hombres (93,3%) que entre mujeres (79,9%).**

El 60% de los hombres señala que sus condiciones laborales no se han visto afectadas por interrupciones en su actividad profesional, frente al 40% que sí ha experimentado cambios. En contraste, solo el 32,7% de las mujeres reporta estabilidad en sus condiciones, mientras que el 67,3% indica haber sufrido modificaciones.

Los datos revelan una distribución desigual de las responsabilidades domésticas: el 43,7% de los hombres atribuye estas tareas principalmente a su pareja, mientras que solo el 5,1% de las mujeres hace la misma afirmación. Por el contrario, el 41,7% de las mujeres asume estas responsabilidades de forma principal, frente al 6,5% de los hombres.

La percepción sobre el impacto de la maternidad y la paternidad en la carrera profesional también presenta diferencias significativas. El 71,7% de los encuestados considera que la maternidad afecta negativamente al desarrollo profesional, mientras que el 62,6% opina que la paternidad tiene poco o ningún efecto.

Esta percepción es más acentuada entre las mujeres. Solo un 2,6% de los hombres y un 0,7% de las mujeres cree que la paternidad afecta significativamente al desarrollo profesional de los hombres.

El 54,7% de los encuestados percibe equilibrio de género en los puestos directivos de su organización, frente al 45,3% que no lo considera así. **Aunque la percepción está relativamente equilibrada entre hombres y mujeres, los hombres tienden a identificar un mayor grado de equidad que las mujeres.**

183,8% de los encuestados indica que la dirección general de su empresa está ocupada por un hombre, frente al 16,2% que señala a una mujer. En cuanto al superior inmediato, el 58,9% reporta tener un jefe hombre, el 18,6% una mujer, y el 22,5% no cuenta con superior directo. Estos datos reflejan una marcada masculinización en los niveles jerárquicos superiores.

Las políticas de igualdad más reconocidas en las organizaciones son la formación, el compromiso institucional y las medidas contra el acoso. Iniciativas como el liderazgo femenino o la promoción de la empresa como empleador inclusivo son menos frecuentes, aunque más valoradas por las mujeres, quienes perciben una mayor diversidad y profundidad en las políticas implementadas. En definitiva, del análisis de los resultados de la encuesta realizada se revelan importantes desigualdades de género en el ámbito profesional.

La participación masculina es mayor en posiciones de alta responsabilidad, donde los hombres predominan especialmente en los niveles jerárquicos superiores. Las mujeres, en cambio, están más presentes en puestos de dirección media y en rangos salariales inferiores, con excepción de los Consejos de Administración, donde su salario supera al de los hombres.

Las trayectorias profesionales más extensas entre los hombres podrían explicar su mayor representación en cargos de mayor responsabilidad. Además, las mujeres tienden a asumir en mayor medida las responsabilidades de cuidado, lo que repercute en su desarrollo profesional y en sus condiciones profesionales. Esta carga se traduce también en una mayor presencia femenina en modelos de trabajo flexibles o remotos, mientras que los hombres se concentran en esquemas presenciales

La percepción sobre el impacto de la maternidad y la paternidad en la carrera profesional muestra una clara diferencia:

la maternidad se considera un factor que afecta negativamente, especialmente entre las mujeres, mientras que la paternidad se percibe como poco influyente. Esta visión se acompaña de una percepción desigual sobre el equilibrio de género en las organizaciones, donde los hombres tienden a considerar que existe mayor equidad que las mujeres.

Por último, aunque las políticas de igualdad más comunes incluyen formación, compromiso institucional y medidas contra el acoso, las mujeres identifican con mayor frecuencia iniciativas más específicas y profundas, como programas de liderazgo femenino o estrategias de promoción inclusiva, lo que sugiere una mayor sensibilidad hacia la diversidad de enfoques en materia de igualdad.

CAPITULO IV: Análisis comparativo entre los resultados del trabajo de campo y los datos del marco contextual

El presente apartado tiene como finalidad establecer un análisis comparativo entre los resultados empíricos obtenidos a través del trabajo de campo realizado con los antiguos alumnos de los programas de formación directiva de San Telmo Business School y los datos extraídos del marco contextual, elaborado a partir de estudios nacionales e internacionales sobre la igualdad de género en el ámbito empresarial.

El objetivo es identificar coincidencias y divergencias que permitan comprender en qué medida la realidad percibida por los participantes se alinea con las tendencias observadas a nivel nacional e internacional en materia de igualdad de género en el ámbito directivo.

A continuación, se presentan los principales ejes temáticos en los que se ha estructurado el análisis comparativo entre los resultados empíricos obtenidos mediante la encuesta y los datos del marco contextual. Cada uno de estos bloques permite identificar coincidencias, divergencias y particularidades del entorno profesional de los Alumni de San Telmo Business School en relación con las tendencias nacionales e internacionales en materia de igualdad de género.

Distribución sectorial del empleo femenino

A nivel nacional, el 72% de las mujeres ocupadas se concentra en el sector servicios, mientras que solo un 16% participa en sectores STEM, una proporción similar a la media europea.



En contraste, entre las antiguas alumnas de San Telmo Business School se observa una mayor diversificación sectorial: el 30,2% trabaja en el ámbito de la salud y el 25,9% en el sector industrial.

Destaca especialmente la representación femenina en el sector tecnológico (STEM), que alcanza el 29,6 %, superando ampliamente las medias nacional y europea.

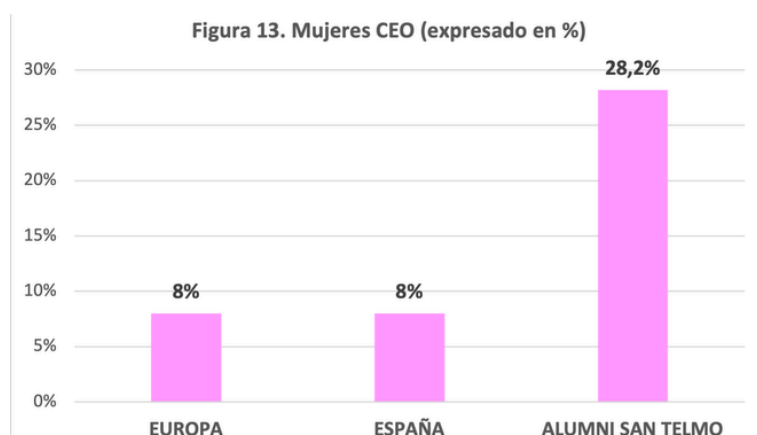
Participación femenina en puestos de alta dirección

A nivel global, el 33% de los cargos de alta dirección están ocupados por mujeres, una cifra que se mantiene en la media europea y se eleva ligeramente al 36% en el caso de España.

Sin embargo, entre las egresadas de San Telmo Business School, esta proporción se sitúa en el 30,2%, lo que representa un valor algo inferior a las medias global, europea y nacional.

Presencia de mujeres en cargos de CEO o Dirección General

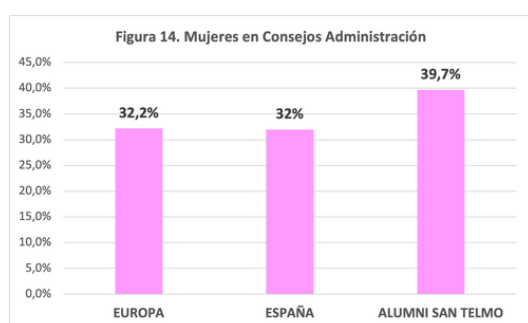
Según la revisión bibliográfica, solo el 8% de las empresas españolas y europeas cuentan con una mujer en la posición de CEO. En cambio, los datos de la encuesta revelan que el 28,2% de las empresas vinculadas a los Alumni de San Telmo Business School están lideradas por una mujer en este cargo, lo que supone una diferencia sustancial y positiva respecto a las medias nacional y europea como puede observarse en la figura 13.



Participación femenina en Consejos de Administración

En las empresas cotizadas españolas, el 32% de los asientos en los Consejos de Administración están ocupados por mujeres, una cifra prácticamente equivalente a la media europea (32,2%).

En cambio, entre los antiguos alumnos encuestados de San Telmo Business School, esta representación asciende al 39,7%, lo que evidencia un mayor grado de paridad en este ámbito, como se recoge en la figura 14.



Paridad sectorial en Consejos de Administración

A nivel nacional, en los Consejos de Administración de las empresas cotizadas, los sectores con mayor paridad son Petróleo y Energía, Servicios de Consumo y Servicios Financieros.

En el caso de los Alumni de San Telmo, los sectores con mayor equidad son la Administración Pública, Sanidad, Comercio e Industria, lo que sugiere una distribución distinta en función del perfil profesional de los egresados.

Brecha salarial de género

La brecha salarial de género estimada en Europa oscila entre el 10% y el 20%, situándose en España en torno al 13-14%.

Si se compara con la información extraída de los antiguos alumnos de San Telmo que han respondido la encuesta, la brecha estimada es superior, alcanzando aproximadamente el 19%, lo que evidencia una persistencia de desigualdades retributivas incluso en contextos empresariales de alta cualificación.

Reducción de jornada y excedencias por cuidados de hijos menores o dependientes

En relación con el impacto de las reducciones de jornada en la carrera profesional, en España el 80% de los empleos a tiempo parcial están ocupados por mujeres. En la muestra analizada, el 62,5% de las reducciones de jornada por motivos de cuidado corresponde a mujeres, una cifra inferior a la media nacional, pero que sigue evidenciando una carga desproporcionada.

En cuanto al abandono o la solicitud de excedencias por cuidado de hijos o personas dependientes, los datos nacionales indican que el 70% de estas medidas son adoptadas por mujeres. En el caso de los encuestados, el porcentaje asciende al 73,3%, lo que confirma la continuidad de esta tendencia en el entorno profesional analizado.

Percepción del impacto de la maternidad en la carrera profesional

En el ámbito nacional, dentro del sector de la comunicación, el 66,4% de las directivas considera que la maternidad perjudica su desarrollo profesional, frente al 44,1% de los directivos.

Entre los encuestados de San Telmo, estas percepciones son aún más marcadas: el 79,2% de las mujeres y el 67,2% de los hombres consideran que la maternidad tiene un impacto negativo en la trayectoria profesional femenina.

CONCLUSIONES PRINCIPALES DEL ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS DATOS EMPÍRICOS Y EL CONTEXTO

El análisis comparativo entre los resultados del trabajo de campo realizado con antiguos alumnos de San Telmo Business School y los datos del marco contextual nacional e internacional sobre igualdad de género en el ámbito empresarial revela tanto coincidencias significativas como divergencias relevantes.

CAPITULO IV: Análisis comparativo entre los resultados del trabajo de campo y los datos del marco contextual

Entre las coincidencias, se observa una persistente desigualdad de género en la asunción de responsabilidades de cuidado, donde las mujeres continúan siendo mayoritariamente quienes solicitan reducciones de jornada y excedencias por cuidado de hijos o personas dependientes. La proporción de mujeres que solicitan excedencias por cuidados de hijos o personas a cargo (73,3%) es similar a la media nacional (70%)

Asimismo, la percepción del impacto negativo de la maternidad en la carrera profesional femenina es compartida tanto a nivel nacional como entre los Alumni, aunque con una intensidad aún mayor en este último grupo. En cuanto a las divergencias, destaca positivamente la mayor representación de mujeres en cargos de CEO entre las empresas vinculadas a los Alumni (28,2%), superando ampliamente la media nacional y europea (8%).

De igual forma, la presencia femenina en Consejos de Administración es superior (39,7%) respecto a los promedios nacionales y europeos (32%), lo que sugiere un entorno más favorable a la paridad en la gobernanza empresarial.

Otra divergencia relevante se encuentra en la distribución sectorial del empleo femenino: mientras que a nivel nacional predomina el sector servicios, las egresadas de San Telmo muestran una mayor presencia en sectores como Salud, Industria y Tecnología, con una participación del 29,6% en áreas STEM, frente al 16% a nivel nacional.



A diferencia de la media nacional, donde el 80% de las reducciones de jornada por motivos de cuidado son asumidas por mujeres, entre los Alumni de San Telmo Business School esta proporción desciende al 62,5%. Esta diferencia sugiere una ligera tendencia hacia una mayor corresponsabilidad en el ámbito profesional analizado, aunque persiste una distribución desigual de las cargas de cuidado.

No obstante, se identifican también retos persistentes, como la brecha salarial de género, que entre los Alumni alcanza el 19%, superando la media nacional (13-14%), lo que evidencia que la alta cualificación no garantiza la equidad retributiva. Además, la participación femenina en puestos de alta dirección (30,2%) se mantiene por debajo de las medias nacional y europea (33% y 36% respectivamente).

En definitiva, el análisis comparativo evidencia que, si bien los Alumni de San Telmo Business School presentan avances notables en ciertos indicadores de igualdad de género — como la elevada presencia femenina en cargos de CEO y Consejos de Administración, así como una mayor diversificación sectorial—, persisten desafíos estructurales que reflejan patrones similares a los observados a nivel nacional e internacional.

La brecha salarial, la desigual distribución de las responsabilidades de cuidado y la percepción negativa del impacto de la maternidad en la carrera profesional continúan siendo obstáculos relevantes.

CAPITULO IV: Análisis comparativo entre los resultados del trabajo de campo y los datos del marco contextual

Otra divergencia relevante se encuentra en la distribución sectorial del empleo femenino: mientras que a nivel nacional predomina el sector servicios, las egresadas de San Telmo muestran una mayor presencia en sectores como Salud, Industria y Tecnología, con una participación del 29,6% en áreas STEM, frente al 16% a nivel nacional.

A diferencia de la media nacional, donde el 80% de las reducciones de jornada por motivos de cuidado son asumidas por mujeres, entre los Alumni de San Telmo Business School esta proporción desciende al 62,5%. Esta diferencia sugiere una ligera tendencia hacia una mayor corresponsabilidad en el ámbito profesional analizado, aunque persiste una distribución desigual de las cargas de cuidado.

No obstante, se identifican también retos persistentes, como la brecha salarial de género, que entre los Alumni alcanza el 19%, superando la media nacional (13-14%), lo que evidencia que la alta cualificación no garantiza la equidad retributiva. Además, la participación femenina en puestos de alta dirección (30,2%) se mantiene por debajo de las medias nacional y europea (33% y 36% respectivamente).

En definitiva, el análisis comparativo evidencia que, si bien los Alumni de San Telmo Business School presentan avances notables en ciertos indicadores de igualdad de género — como la elevada presencia femenina en cargos de CEO y Consejos de Administración, así como una mayor diversificación sectorial—, persisten desafíos estructurales que reflejan patrones similares a los observados a nivel nacional e internacional.

La brecha salarial, la desigual distribución de las responsabilidades de cuidado y la percepción negativa del impacto de la maternidad en la carrera profesional continúan siendo obstáculos relevantes.



CAPITULO V: Limitaciones del estudio

En este apartado se trata de identificar las principales limitaciones metodológicas y contextuales del estudio con el objetivo de delimitar el alcance de los resultados.

El marco contextual analizado, así como la posterior elaboración del cuestionario para enviar a los antiguos alumnos de los programas de formación y perfeccionamiento directivo de San Telmo Business School, se sustenta en siete estudios de investigación de carácter nacional e internacional que, si bien ofrecen una visión amplia sobre la igualdad de género en el ámbito empresarial, presentan diferencias en cuanto a sus metodologías, sectores analizados y criterios de medición.

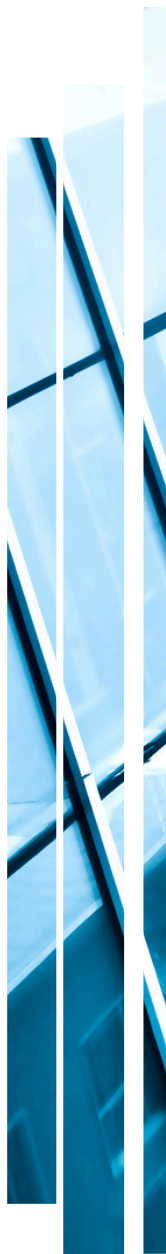
Por otro lado, aunque el estudio se basa en datos empíricos derivados de una encuesta aplicada a la comunidad de Alumni, la muestra no resulta representativa del conjunto del tejido empresarial español.

Además, desde una perspectiva geográfica, la mayoría de los encuestados desarrolla su actividad profesional en el sur de España, especialmente en Andalucía. Esta concentración territorial introduce una limitación ya que las dinámicas de género pueden variar entre regiones, influenciadas por factores culturales, económicos y normativos específicos.

Asimismo, los datos recopilados reflejan una situación concreta en un momento determinado (mayo de 2025). Dado que las cuestiones de género en el ámbito empresarial están en constante evolución, los resultados podrían quedar desactualizados en un periodo corto de plazo.

La participación para responder a la encuesta tiene naturaleza voluntaria lo que podría condicionar el perfil de personas que hubiesen respondido, tendiendo a hacerlo hombres y mujeres con una mayor sensibilidad o interés por la temática de la igualdad de género, lo que podría influir en las percepciones expresadas.

Finalmente, el enfoque metodológico del estudio se basa fundamentalmente en datos cuantitativos. La ausencia de una dimensión cualitativa limita la comprensión completa de las experiencias, motivaciones y barreras percibidas en relación a la brecha de género.



CAPITULO VI: Lineas de investigación futuras

A partir de los resultados obtenidos y de las limitaciones identificadas en el presente estudio, se abren diversas posibilidades para futuras investigaciones que permitan profundizar en el análisis de la igualdad de género en el ámbito directivo.

A continuación, se presentan algunas propuestas que podrían orientar estudios posteriores en este ámbito.

Ampliación de la muestra a perfiles no Alumni

Incluir en futuras investigaciones a profesionales que no hayan cursado programas en San Telmo Business School permitiría contrastar los resultados con otros colectivos y mejorar la representatividad de los hallazgos.

Repetir la investigación en el medio plazo

Repetir la investigación a lo largo del tiempo permitiría identificar cambios, avances o retrocesos en materia de igualdad de género, así como evaluar el impacto de políticas y contextos socioeconómicos cambiantes.

Implementación de metodologías cualitativas

Incorporar técnicas como entrevistas en profundidad o focus groups permitiría captar las experiencias subjetivas, percepciones y barreras en igualdad de género, complementando los datos cuantitativos.

CAPITULO VI: Lineas de investigación futuras

Estudios sectoriales específicos

Se trataría de profundizar en sectores concretos como el tecnológico, el industrial o el sanitario, con el objetivo de identificar dinámicas particulares de género, barreras estructurales y buenas prácticas que puedan ser replicadas en otros ámbitos.

Evaluación del impacto de políticas de igualdad en empresa

Sería interesante investigar la eficacia de las políticas de igualdad implementadas en las organizaciones, analizando su impacto en la promoción del talento femenino, la reducción de la brecha salarial y la corresponsabilidad en los cuidados.

Las líneas de investigación propuestas anteriormente ponen de manifiesto la necesidad de continuar profundizando en el estudio de la igualdad de género en el ámbito directivo desde enfoques más amplios, diversos y longitudinales.

Ampliar la muestra, incorporar metodologías cualitativas o realizar análisis comparativos entre sectores, permitiría no solo enriquecer el conocimiento académico, sino también generar evidencia más completa para el diseño de políticas y estrategias que promuevan entornos laborales más equitativos e inclusivos.



ANEXO 1. RESPUESTAS OBTENIDAS A LA PREGUNTA DE LA ENCUESTA "COMENTARIOS LIBRES", ORDENADAS POR GÉNERO DEL ENCUESTADO

HOMBRES	
N.º	COMENTARIO
1	Considero que la igualdad es más un tema político o corriente de pensamiento actual dominante, que una realidad en el ordenamiento jurídico y en la organización de las empresas, donde existe desde hace muchos años una completa igualdad.
2	El interés en tener igualdad numérica en puestos directivos ha fomentado prácticas de contratación y promoción que han dañado a la empresa.
3	Bajo mi punto de vista, para romper el "techo de cristal" que existe tras el parón de muchas mujeres por la maternidad, creo que habría que incentivar la vuelta al trabajo de muchas madres que terminan por abandonarlo. ¿Cómo? Pagando menos IRPF ellas (y ellos también, y así fomentamos la natalidad) y para las empresas incentivos fiscales o incentivos en seguridad social, para aquellas que contraten a mujeres después de haber sido madres y también para aquellas que mejoren condiciones a madres o las suban a puestos directivos. Ya verás lo rápido que se rompía el techo de cristal. Y para las bajas de maternidad/paternidad, daría la posibilidad de que se pudieran ceder a la pareja y que pudiera llegar a ser de un año completo. Para las madres lactantes es mucho mejor y para las empresas también, ya que es más fácil sustituir a alguien por 1 año que solo por 4 meses.
4	Somos 14 personas en mi trabajo. 12 Mujeres y 2 hombres y no creo que deba controlarse el género en ningún sentido ni en otro. Pienso que este tema está sobre regulado y eso no es bueno para nadie.
5	Veo bien la igualdad profesional sea el género que sea.
6	Aún existe dificultades para romper el techo de cristal existente en todas las áreas de trabajo de cualquier organización

7	Curiosamente estoy recapacitando, que siempre que he tenido puestos de responsabilidad con posibilidad de nombramiento de cargos colaboradores, la mayoría han sido mujeres
8	Trabajo para una multinacional de US qué cuidado mucho este asunto de la igualdad de genero
9	Mi empresa es pequeña, solo 3 personas
10	En mi empresa de 480 FT el 85% son mujeres
11	El equipo directivo de mi centro lo formamos 3 mujeres y 2 hombres
12	En el equipo de dirección tenemos un reparto totalmente equilibrado, donde los puestos de dirección los ocupan 12 mujeres y 12 hombres.
13	En las dos entidades de cuyo consejo soy miembro se han adoptado las políticas adecuadas para la igualdad de género y no se ha producido ninguna discriminación negativa o positiva a la hora de nombramientos en la dirección. Es un tema de tiempo y oportunidad natural en las sucesiones.
14	Todo depende de la persona, no del género de la persona.
15	Hay que trabajar desde el comienzo de la sociedad en programas de conciliación y formación.
16	Igualdad es igualdad de trato para todas las personas sin distinción de sexo, raza o religión. Tan malo es la discriminación positiva como negativa.
17	Las mujeres son iguales que los hombres. Los hay buenos y malos. No es una cuestión de sexo es de compromiso personal. De las 5 delegaciones que tenemos 3 están dirigidas por mujeres y dan igual resultado que los que los hombres de las otras delegaciones. Han sido madres gracias a Dios y han recibido el apoyo de la empresa porque se lo merecen al ser parte de la empresa no porque nadie lo imponga con decretazos.
18	Soy autónomo y casi el 100% lo subcontrato, no soy tal vez muy representativo para esta encuesta

19	Los criterios son de capacidad laboral para cada empleo. En algunos casos se discrimina el hecho de ser varón y en otros el hecho de ser mujer.
20	Entiendo que en la Empresa que trabajo a día de hoy no existe discriminación por sexo y valoramos a las personas(hombre/Mujer) por su talento profesional
21	Creo que tengo la fortuna de pertenecer a una organización que concede exactamente las mismas oportunidades profesionales y condiciones laborales a todas las personas, con independencia del sexo, de la raza de la religión o de cualquier otro aspecto diverso.
22	Creo que es importante potenciar la igualdad de acceso y beneficiarse de la pluralidad de visiones y estilos que aporta la diversidad de género en la organización. A nivel generacional, la brecha se va corrigiendo en generaciones más jóvenes, pero aún existe. En muchos casos, se trata de una brecha auto impuesta en muchos individuos. Por ejemplo, en disciplinas STEM, donde se lleva muchos años fomentando la igualdad de oportunidades en el acceso, seguimos teniendo un peso masculino muy mayoritario (72%), sin que haya razones aparentes muy claras. A partir de ahí, es difícil lograr % equilibrados de representación de géneros en las empresas.
23	Más del 80% de mis clientes son mujeres con lo que el tema igualdad lo tengo practicado desde hace muchos años y de manera totalmente natural.
24	Creo firmemente en la igualdad de oportunidades profesionales entre hombres y mujeres. Al mismo tiempo, defiendo el derecho de cada familia a organizarse según sus necesidades y valores, y la libertad de la mujer para elegir su desarrollo profesional y personal sin la presión social de competir con los hombres. No apoyo la discriminación positiva, pues considero que la verdadera igualdad se basa en ofrecer las mismas oportunidades sin imponer cuotas o medidas forzadas.

25	Hay una mayor proporción de mujeres-directivo entre los directivos más jóvenes, con lo que es predecible que la proporción de mujeres aumente por el mero paso del tiempo. Creo que hay que estar vigilantes en los procesos de selección y en las promociones, para objetivar los criterios y evitar sesgos por género. Finalmente, creo que la conciliación familiar, con independencia del género del empleado, es un factor de atracción y retención del talento.
26	En mi organización el camino es el correcto. Sin embargo, es necesario promocionar la igualdad dado que trabajamos en ingeniería, donde la base es per se desigual, y aun así no creo que lleguemos a la paridad. Nuestro objetivo es igualar en puestos de responsabilidad las fuentes de entrada en % hombre-mujer o mejorarlos, lo que ya hacemos (universidades).
27	En la organización actual en la que trabajo las condiciones laborales son iguales para hombre o mujeres, ya que los procedimientos implantados de contratación o promoción se hace por el cargo a ocupar en la empresa y sus responsabilidades, al tener la descripción de todos los puestos de trabajo en todos los niveles, por lo que las condiciones retributivas, actividad a desarrollar, obligaciones, responsabilidades, son iguales independientemente del sexo.
28	Desgraciadamente, la conciliación en Pymes o empresas privadas (sobre todo en mujeres) está muy alejada de lo que tanto promulgan los políticos. Y creo que esto no va de leyes y normativas ni sanciones. Va de concienciación y educación al empresario, especialmente al empresario de cierta edad que aún no es capaz de ver la evolución de la sociedad en este aspecto. Si el mundo lo lideraran las mujeres mucho mejor nos iría a todos, incluidos los hombres.
29	Creo mucho en la mujer, en sus capacidades de liderazgo, trabajo y análisis. La prefiero en un gran número de puestos respecto al hombre, incluidos puestos directivos. De hecho, hemos incentivado enormemente la entrada de mujeres en una industria que estaba hace años monopolizada por hombres. Tendríamos que hablar de equidad, no de igualdad. Porque no somos iguales. La conciliación familiar y muchas dificultades que hoy afronta la sociedad de hoy en día tienen que ver con esta conciliación familiar y con esta igualdad, calificada de forma no del todo correcta.

30	Aun mucho por avanzar, tanto en igualdad como en conciliación y formas remotas de trabajo
31	Dos hijos tuvimos, dos trabajos que perdió mi esposa.
32	Como directivo, promuevo la inclusión de mujeres en puestos de dirección basada en meritocracia y buenas prácticas. Fomento la transparencia en selección y promoción, garantizando igualdad de oportunidades. Implemento políticas de conciliación laboral que beneficien por igual a mujeres y hombres. Reviso periódicamente las políticas salariales para evitar desigualdades. Creo que una gestión equitativa mejora el talento y el desempeño organizacional.
33	Trato de promover en nuestra organización la incorporación de mujeres a puestos ejecutivos, así como promuevo que en la selección de ejecutivos a igualdad de candidato el puesto sea para una mujer, con el fin de equilibrar los géneros en tareas ejecutivas, pero falta por hacer.
34	Creo en la capacidad de las personas y en su cualificación independientemente sean hombres o mujeres. Quiero al más capacitado. No creo en las cuotas.

MUJERES	
N.º	COMENTARIO
1	En mi entorno, hay un proceso paulatino de incorporación de la mujer a la alta dirección vinculado exclusivamente a que cada vez hay más mujeres con la edad y experiencia necesarias. Una progresión natural que está haciendo que cada vez seamos más.
2	Somos una empresa de actividad agrícola altamente feminizada según el plan de igualdad
3	% de mujeres superior a la media del sector en la empresa, cubriendo todo el rango de puestos que incluye técnicos y operarios. La incorporación femenina está aproximadamente al 50% en la última selección de candidatos (los que llegan a la última fase). He intentado procedimental esto, pero la Dirección General no lo ve necesario puesto que es algo que hacemos de forma espontánea y natural. Mi puesto es de directiva, dependiendo del Director General, al nivel de vicepresidente de exploración. No he visto claro cuál marcar en el cuestionario.
4	En general el acceso a puesto de dirección para las mujeres es complicado, además no hay más que asomarse a LINK y ver los miles de fotos que suben de "Comités de Dirección" sin una sola mujer. Por su puesto no hablemos de condiciones económicas, para una mujer (en líneas generales) es inferior a la de un hombre. Esto en un país donde el tejido empresarial son PYMES y Micro pymes. Las grandes empresas también tienen sus "miserias", solo que se ven menos. Desde mi punto de vista queda mucho para una igualdad real en todos los aspectos. Entiendo que las generaciones venideras están más concienciadas en temas de igualdad, conciliación, respeto a la vida personal y buscar un equilibrio. Nosotros que somos la generación en donde la mujer se incorporó al mercado laboral no lo hemos tenido fácil y por eso educamos a nuestros hijos para que la sociedad cambie.

5	Creo que la maternidad o paternidad hoy día afecta durante los tres primeros años, a partir de ahí depende del desarrollo profesional que la persona realmente quiera alcanzar, dado que supone esfuerzo, pero se puede.
6	Queda mucho camino por recorrer en las empresas, pero se están dando grandes pasos, es solo cuestión de tiempo.
7	En mi organización se hacen acciones en favor de la igualdad, pero la realidad es que las dos primeras líneas de dirección siguen siendo hombres.
8	La empresa en la que estoy es familiar con lo cual me he ido adecuando la jornada de trabajo a las distintas fases que he pasado en casa con respecto al cuidado de mis hijos. Actualmente el hecho de ser directiva de mi empresa me ha ayudado a llevar esta labor.
9	Actualmente la empresa cuenta con más número de mujeres en puestos de mayor rango salarial que hombres y número total, muy similar. Para formar una familia se da una bajada de puesto en la actividad laboral si la mujer lo necesita para mejorar la conciliación bajo solicitud. El fallo desde mi punto de vista, es que los hombres no piden ese tipo de solicitudes para mejorar la conciliación y eso es un problema de liderazgo de la mujer en el hogar. El cambio depende de las mujeres y falta liderazgo real, es decir, dando ejemplo. Los programas de capacitación son iguales tanto para hombres como para mujeres. La conciliación familiar es nula en puestos directivos tanto para hombres como para mujeres en empresas con rangos salariales de más de 100K.
10	El personal técnico de la empresa, en su mayoría somos mujeres. Los profesionales con mayor cualificación profesional de la empresa, somos mujeres, hay que añadir que somos una empresa sociosanitaria, lo que puede explicar dicho fenómeno (psicólogas, educadoras sociales y Trabajadoras sociales)

11	Considero que, además de la filosofía, cultura y política de la empresa, es fundamental que la familia de la mujer que quiere ocupar o que ocupa puestos de dirección, sea consciente, coherente y consecuente con lo que ello significa. Es, desde mi punto de vista, fundamental para que en las próximas generaciones haya una incorporación de la mujer a estos puestos manteniendo una calidad de vida no sólo física, sino también emocional y espiritual. Gracias por hacerme participe de esta encuesta.
12	En mi empresa hay un claro techo de cristal. Las mujeres somos mayoría en puestos intermedios, pero nunca pasamos la barrera de la dirección general, de hecho, no hay ninguna mujer en el comité de dirección
13	Con respecto a la conciliación, si bien he puesto que era difícil de compaginar, es verdad que siempre he tenido contratada una persona, para ocuparse de los aspectos a los que yo no llegaba (recoger al niño del colegio y quedarse en casa con él hasta que llegáramos alguno de nosotros y ayuda en la limpieza del hogar también).
14	Creo que se cuestiona bastante, la permanencia y valía de una mujer en puestos de dirección cuando están en edad de ser madres. sobre todo, su entrega al puesto. bajo mi punto de vista, creo que se debería ser más flexible, quizás el problema está en cómo está concebido el sistema. es decir, tienes cuatro meses y luego vuelves al 100%, quizás sería mejor una incorporación progresiva al puesto en remoto durante más tiempo. No, cuatro meses desconectada y la incorporación directa. Es decir, las mujeres estamos más cuestionadas en determinados puestos de dirección o en aquellos que impliquen desplazamientos, pero con un sistema hibrido siempre que se pueda, sería más fácil.
15	Es una empresa pequeña, se están definiendo procesos actualmente.
16	En mi empresa el comité de dirección lo ocupan 60% de mujeres Durante mi embarazo, me promocionaron a puesto directivo

17	En mi organización no encuentro desequilibrio, todo lo contrario, pero sí a mi alrededor en el mundo laboral.
18	Soy consciente de que mis condiciones laborales son una excepción, no la normalidad en el sector laboral. La flexibilidad con la que cuento es algo excepcional, lo que me permite seguir ascendiendo profesionalmente y conciliar
19	En mi caso soy la fundadora y copropietaria de la empresa. No tengo hijos a mi cargo y algunas preguntas relacionadas eran de obligado cumplimiento que puede afectar a los datos. En general, considero que los puestos directivos requieren un grado de compromiso e implicación muy altos, que afecta a la vida personal en general y familiar en particular tanto a hombres como mujeres. En la mayoría de los casos en los que la carga no está repartida de manera igualitaria, más a las mujeres (aunque las "tareas" estén repartidas, la cabeza pensante de la familia a nivel organizativo suele ser la mujer).
20	Las mujeres directivas debemos demostrar y trabajar el doble que los hombres
21	Socialmente, las mujeres seguimos siento y aceptando la responsabilidad de los cuidados familiares.
22	La conciliación para cargos de alta dirección para la mujer es muy difícil, tengo la sensación que como mujer y madre de tres hijos cualquier promoción profesional supone una renuncia personal o familiar. Pero esta situación no ha cambiado cuando en tenido jefas mujeres.
23	Mirando atrás veo que he tenido que trabajar el triple que un hombre para tener la misma consideración como líder
24	Personalmente no creo que haya ningún problema en mi entorno laboral para la conciliación de la vida familiar. La empresa escucha las necesidades de cada uno de sus trabajadores e intenta adaptarlos a sus necesidades dentro de unos límites muy sensatos. Si, es verdad que para grandes responsabilidades se necesita mucha dedicación y supone para la mujer un esfuerzo muchísimo más grande que un hombre. Tenemos la facilidad de llevar mil cosas a la vez y bien :)

25	Empresa liderada por mujeres
26	En mi empresa en los puestos que se puede la conciliación es 100% posible,
27	Tengo la gran suerte de estar en una empresa, que valora el trabajo de todo su personal, promociona, y motiva, sean hombres o mujeres, de hecho, cada vez hay más puestos directivos por mujeres. Pero es cierto que esto no se da tanto en algunas empresas, aunque se va mejorando muy poco a poco.
28	En mi trayectoria profesional no he percibido obstáculos para acceder a puestos directivos por ser mujer, pero para el desempeño de los mismos he tenido q buscar ayudas externas q se ocupasen del cuidado de mis hijas en determinadas horas del día.
29	El liderazgo femenino es necesario para la mejora de las organizaciones
30	Aún se está lejos en el sector privado de la igualdad de oportunidades y de la corresponsabilidad en la gestión de las tareas domésticas. Generalmente, una mujer debe demostrar el doble que un hombre para ocupar un puesto de relevancia o dirección y se le exige y cuestiona mucho más durante su desempeño. El liderazgo femenino tiene muchas asignaturas pendientes, entre ellas, no elegir mujeres directivas por cubrir una cuota o por mejorar la imagen de las organizaciones, sino por convencimiento.
31	Los puestos femeninos en dirección requieren demostrar una mayor valía y en ocasiones cuesta entender un estilo diferente de liderazgo

32	Para que la mujer tenga más peso en las empresas tienen que estar presente en los consejos de administración o donde se tomen decisiones. Si el jefe siempre es un hombre avanzamos más lentamente
33	En mi caso he renunciado a parte del período de la maternidad por miedo a perder el empleo.
34	Las mujeres, todavía no llegamos a alcanzar los puestos que por desempeño, inteligencia, trabajo, esfuerzo, y otros muchos atributos deberíamos. Los puestos directivos en algunas organizaciones siguen ocupándolos hombres poco preparados, perfiles muy bajos que lo que fomentan en estas organizaciones es la aparición de acosadores psicológicos cuyas acciones llegan tanto a mujeres como a hombres, los cuales sufren a diario el liderazgo de una persona poco preparada que hostiga para beneficio propio.
35	Creo que la conciliación de una mujer con familia en el trabajo es complicada en España, hay modelos en otros países que resultan más atractivos que el nuestro.
36	Creo que para muchas mujeres es más difícil acceder a puestos directivos por varios motivos: - los escollos que se encuentran en su carrera profesional con la conciliación (el impacto de la maternidad en primer término), este punto sólo es salvable a través de un reparto equitativo con la pareja de las responsabilidades del hogar y contando con ayuda externa. - Existen factores quizás no vinculados exclusivamente a criterios de capacidad sino por afinidad o proximidad a la hora de elegir a los candidatos para puestos de dirección, aquí es donde puede jugarnos a las mujeres una mala pasada la menor presencia de mujeres en puestos de dirección así como la falta de conexión y networking entre nosotras.
37	El Programas de capacitación formal sobre liderazgo está dirigido a todos, no solo a mujeres En una pregunta de la pestaña anterior no pude elegir dos opciones. A parte de Directora General también formo parte del Consejo de Administración

ANEXO 2: ENCUESTA REALIZADA A LOS ANTIGUOS ALUMNOS DE SAN TELMO

El objetivo de esta encuesta es conocer la percepción y experiencias de los alumnos y antiguos alumnos de San Telmo respecto a la presencia de mujeres en la dirección, los factores que la favorecen o limitan y las tendencias futuras.

Los datos de este estudio se tratarán siempre de manera agregada y nunca se emplearán con fines comerciales. En ningún caso se revelarán datos individuales de su empresa u organización. Si desea tener más información sobre el estudio, puede contactar con cmes@santelmo.org

La duración media para contestar el cuestionario se estima en 8 minutos aproximadamente.

No olvide pulsar el botón siguiente en cada página para continuar respondiendo.

Le agradecemos de antemano su colaboración.

Datos demográficos

1. ¿Cuál es su sexo? *

- a. Hombre
- b. Mujer
- c. Otro

2. ¿Cuál es su grupo de edad? *

- a. Menos de 29 años
- b. 30 a 39 años
- c. 40 a 49 años
- d. 50 a 59 años
- e. 60 años o más

3. ¿Cuál es su estado civil? *

- a. Soltero
- b. Casado o en convivencia estable

4. ¿Tiene hijos o personas dependientes a su cargo? *

- a. Sí
- b. No



. ¿Cuál es su nivel de estudios alcanzado? *

- a. Secundaria o equivalente
- b. Bachillerato o formación profesional
- c. Grado universitario
- d. Máster o postgrado

6. ¿Cuál es su comunidad autónoma de residencia?

- a. Andalucía
- b. Aragón
- c. Asturias
- d. Cantabria
- e. Castilla-La Mancha
- f. Castilla y León
- g. Cataluña
- h. Extremadura
- i. Galicia
- j. Islas Baleares
- k. Islas Canarias
- l. La Rioja
- m. Madrid
- n. Murcia
- o. Navarra
- p. País Vasco
- q. Valencia
- r. Ceuta
- s. Melilla

Situación profesional

1. ¿En qué sector trabaja actualmente? *

- a. Industria
- b. Tecnología y telecomunicaciones
- c. Finanzas y seguros
- d. Salud
- e. Educación e investigación
- f. Administración pública
- g. Comercio y distribución
- h. Servicios profesionales (legal, consultorías, etc.)
- i. Tercer sector

2. ¿Cuál es el tamaño de la empresa en la que trabaja? *

- a. Autónomo
- b. Microempresa (menos de 10 de empleados)
- c. Pequeña empresa (10-49 empleados)
- d. Mediana empresa (50-249 empleados)
- e. Gran empresa (250 empleados o más)

3.¿Cuál es su cargo actual? *

- a.Analista o técnico especializado
- b.Responsable de equipo o área
- c.Mando intermedio
- d.CEO – Dirección General
- e.Consejo de Administración

4.¿Ha ocupado otros puestos (o puestos inferiores) dentro de la empresa en la que trabaja actualmente? *

- a.Sí
- b.No

5.¿Cuántos años de experiencia profesional tiene? *

- a.Menos de 5 años
- b.5 a 10 años
- c.10 a 20 años
- d.Más de 20 años

6.¿Cuántos años de experiencia tiene en puestos directivos? *

- a.Ninguno
- b.Menos de 5 años
- c.5 a 10 años
- d.Más de 10 años

7.¿Cuál era su nivel salarial en el momento de acceso a su primer puesto de dirección? *

- a.Menos de 30K
- b.30K a 40K
- c.40K a 50K
- d. 50K a 60K
- e.60K a 70K
- f.70K a 85K
- g.85K a 100K
- h.Más de 100K

8.¿Cuál es su nivel salarial actual? *

- a.Menos de 30K
- b.30K a 40K
- c.40K a 50K
- d. 50K a 60K
- e.60K a 70K
- f.70K a 85K
- g.85K a 100K
- Más de 100K



LA REALIDAD DE LA MUJER DIRECTIVA

Cátedra Mujer, Empresa y Sociedad
de San Telmo Business School

santelmo
business school

Con la colaboración de:

GARRIGUES