

El liderazgo femenino en el mercado laboral español

Avances, desigualdades, brechas persistentes y retos estructurales.

01. Más liderazgo, pero no más igualdad

El mercado laboral español ha experimentado en los últimos años una evolución positiva en términos de volumen de empleo y creación de posiciones de responsabilidad. Sin embargo, cuando se analiza esta evolución desde una perspectiva de género, los avances siguen siendo **desiguales y, en algunos ámbitos, insuficientes**.

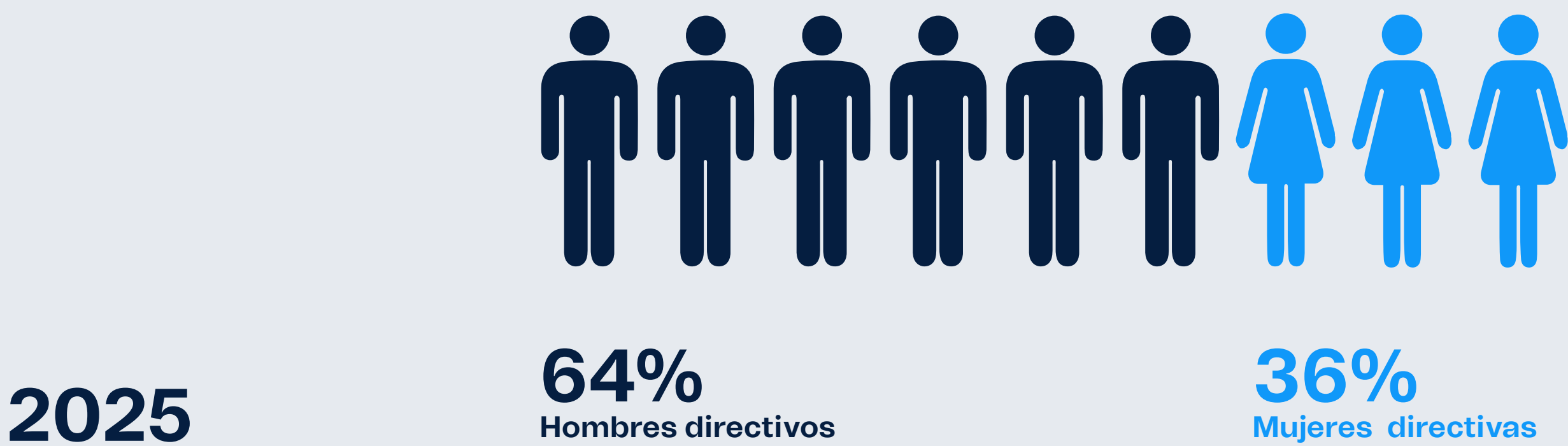
Los datos muestran que la contratación en puestos directivos ha crecido entre 2024 y 2025. Sin embargo, este crecimiento **no se ha traducido en una mejora significativa de la representación femenina**, que permanece estancada cerca del 35%. Esta realidad evidencia que el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo continúa condicionado por factores estructurales que van más allá de la dinámica general del empleo.

Bajo la mirada People first de Eurofirms, el liderazgo femenino no debe analizarse únicamente como un indicador de representación, sino como un elemento clave para construir organizaciones más sostenibles, diversas y preparadas para afrontar los retos del futuro del trabajo. Los datos evidencian que el sesgo de género sigue estando presente en determinadas dinámicas de promoción y acceso a posiciones de responsabilidad. Por ello, avanzar hacia modelos de liderazgo más equilibrados implica también revisar procesos, criterios de evaluación y culturas organizativas para garantizar que el talento se valore sin condicionantes y en igualdad de oportunidades.

02. Más contratación directiva, misma representación femenina

La población ocupada contratada en cargos de dirección ha aumentado en España un 6 % en 2024 respecto a 2023 y un 4 % adicional en 2025. Sin embargo, este crecimiento no ha tenido un impacto directo en la presencia de mujeres en estos puestos. En los últimos cuatro años, la proporción femenina se ha mantenido estable: 35 % en 2022, 2023 y 2024, y solo un leve avance hasta el 36 % en 2025.

Este estancamiento confirma que el incremento del empleo directivo, por sí solo, no corrige los desequilibrios de género. La igualdad en liderazgo requiere medidas específicas que aborden barreras como la segregación sectorial, las trayectorias profesionales interrumpidas o las dificultades de conciliación.



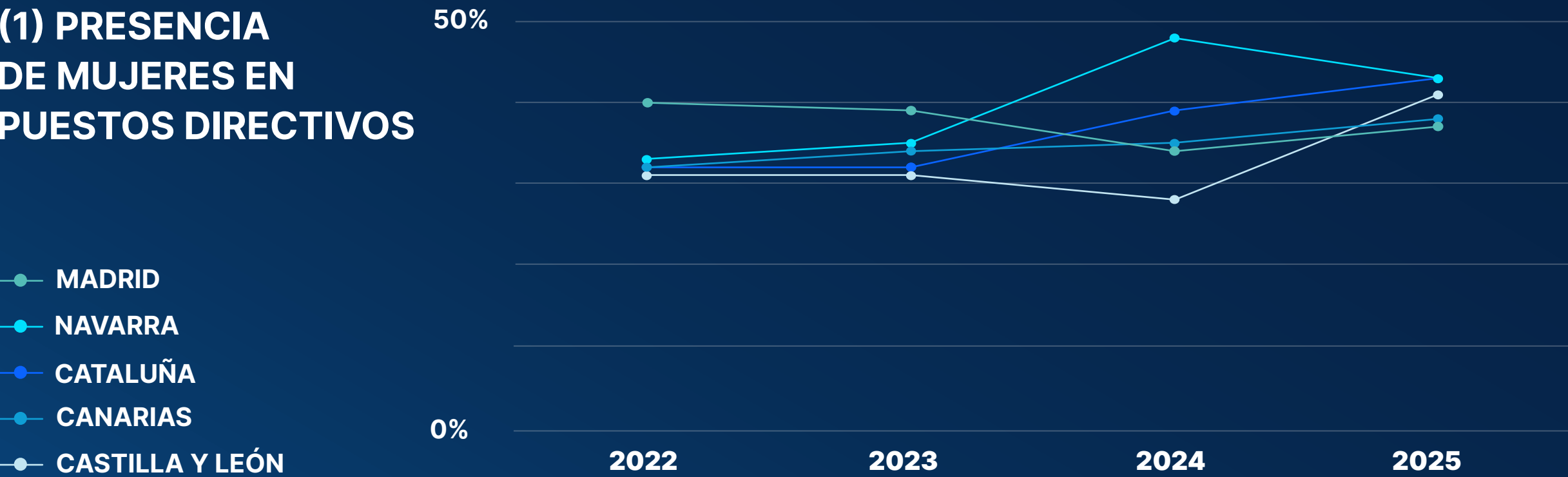
03. Cataluña: del retraso al liderazgo en igualdad directiva

Frente a la tendencia nacional, Cataluña presenta una evolución diferenciada. En apenas cuatro años, la comunidad ha pasado de ocupar una de las últimas posiciones en representación femenina en puestos directivos (32 % en 2022) a liderar el ranking nacional con un 43 % en 2025, lo que supone un incremento de más de 10 puntos porcentuales.

Este avance resulta especialmente relevante porque Cataluña es, además, la comunidad con mayor número de personas ocupadas contratadas en cargos de dirección. La combinación de volumen y mejora en paridad sitúa a la región por encima de la media española (43 % frente al 36 %), y confirma que **la igualdad en liderazgo es posible cuando confluyen estructura sectorial, políticas empresariales y dinámicas de mercado favorables.**

En esta línea ascendente, también destacan comunidades como Navarra, que aumentan del 33 % en 2022 al 43 % en 2025, Castilla y León que pasa del 33 % al 41 % y Canarias que crece desde el 32 % hasta el 38 % en el mismo periodo.

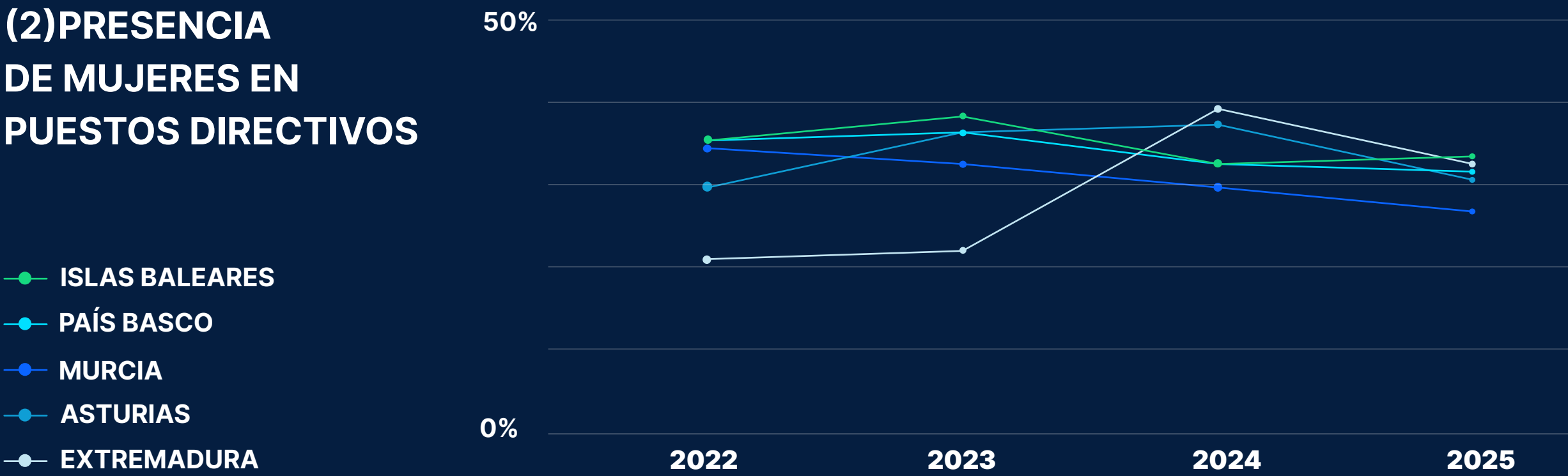
(1) PRESENCIA DE MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS



04. Desigualdad territorial: avances y retrocesos

El análisis regional refuerza la idea de que la igualdad directiva avanza a diferentes velocidades. Si bien hay comunidades como Cataluña, Navarra, Castilla y León o Canarias, que superan la media nacional y han mejorado su integración femenina desde 2022, con incrementos de entre 7 y 11 puntos porcentuales, hay otras que han retrocedido. Así, en el extremo opuesto, la Región de Murcia se sitúa como la comunidad con menor presencia femenina en puestos directivos (24 %) y, además, registra un retroceso de 9 puntos porcentuales en cuatro años. Comunidades como Asturias, Islas Baleares y País Vasco presentan también niveles de integración inferiores a la media.

(2) PRESENCIA DE MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS



Estas diferencias territoriales están estrechamente vinculadas a la estructura productiva de cada región. Las comunidades con mayor peso del sector servicios y la hostelería tienden a registrar mejores niveles de igualdad, mientras que aquellas con una fuerte presencia industrial o agroalimentaria muestran mayores resistencias a la incorporación de mujeres en cargos de responsabilidad.

05. Sectores con mayor y menor presencia femenina en liderazgo

El análisis sectorial muestra diferencias muy marcadas en la incorporación femenina a posiciones de responsabilidad. Los datos de contratación de 2024 reflejan que los sectores con mayor presencia femenina en cargos directivos son aquellos con una fuerte orientación a las personas y al servicio:



En contraste, los sectores productivos continúan mostrando una integración muy baja de mujeres en roles de dirección:



Estas cifras confirman una segmentación estructural del liderazgo, donde las mujeres acceden con mayor facilidad a puestos de responsabilidad en ámbitos vinculados al cuidado, la gestión de personas o la comunicación, mientras siguen infrarrepresentadas en sectores industriales y productivos. Desde una perspectiva de un liderazgo humanista, este desequilibrio pone de relieve la importancia de garantizar que todas las personas, independientemente de su género, tengan igualdad real de oportunidades, de formarse y de desarrollar su carrera en función de sus capacidades, intereses y potencial. Avanzar en esta dirección implica ampliar referentes, impulsar vocaciones tempranas en sectores tradicionalmente masculinizados y revisar los modelos de promoción interna para asegurar que el talento se valore en condiciones de equidad.

06. Edad y liderazgo: directivas más jóvenes

La distribución por edad de las personas ocupadas en puestos directivos revela otra brecha significativa. Entre los hombres, el 52 % se concentra en el tramo de 50 a 59 años, mientras que en el caso de las mujeres ese mismo porcentaje se reparte entre los 40 y los 54 años.

Las directivas son, de media, más jóvenes que sus homólogos masculinos, lo que refleja que su incorporación al liderazgo es más reciente. Desde una lectura estructural, esto supone una oportunidad: a medida que estas trayectorias se consoliden, la presencia femenina podría aumentar en los tramos de mayor edad, siempre que no se reproduzcan barreras que frenen su progresión.

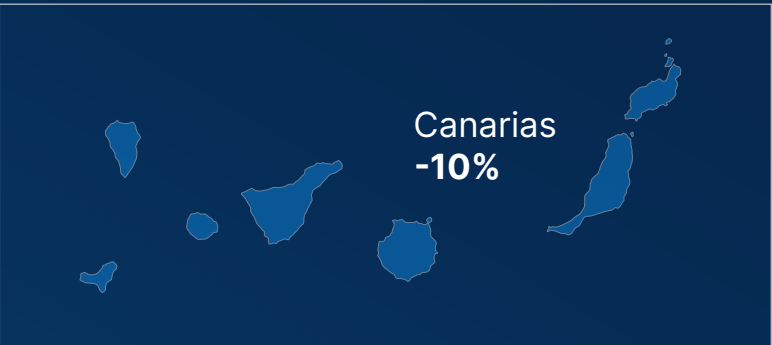


07. Brecha salarial: una desigualdad persistente

Más allá del acceso a puestos de responsabilidad, la brecha salarial sigue siendo un desafío transversal. Ninguna comunidad autónoma alcanza la paridad salarial entre hombres y mujeres obteniendo como resultado diferencias desfavorables a las mujeres. Madrid y Asturias registran las mayores diferencias (23 %) y le siguen Cantabria (21%), Andalucía y la Comunidad Valenciana (20%) respectivamente. Por el contrario, las Islas Baleares (14%) y Canarias (10%) son las comunidades con menor brecha salarial entre hombres y mujeres.

DISTRIBUCIÓN BRECHA SALARIAL 2025

*Los valores negativos reflejan una brecha desfavorable para las mujeres.

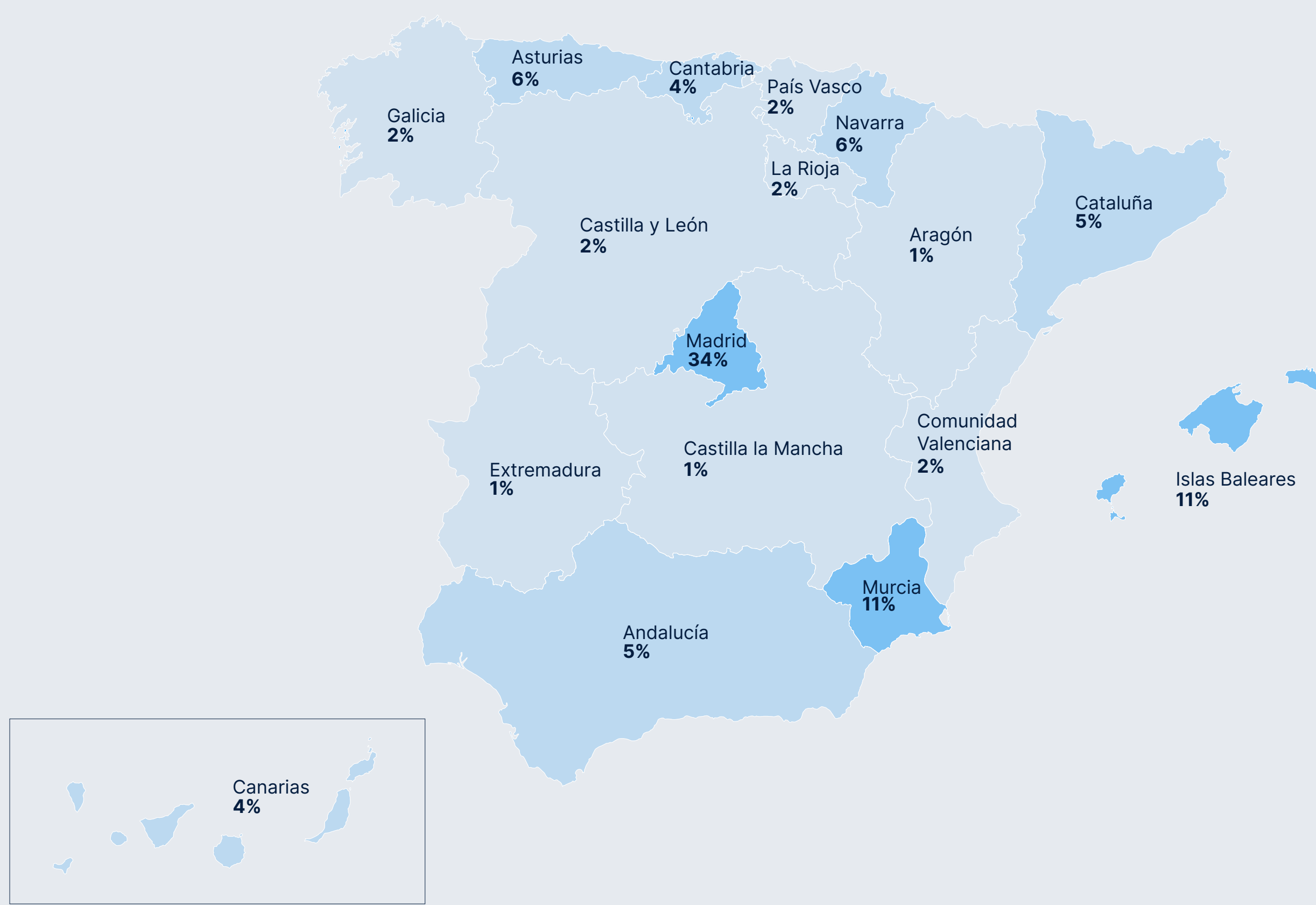


Estos datos, basados en las rentas declaradas en 2023, confirman que la desigualdad salarial sigue presente incluso en territorios con avances en liderazgo femenino. Según la visión People first de Eurofirms, esta brecha no puede abordarse solo desde la retribución, sino también desde la transparencia, la igualdad de oportunidades y la valoración objetiva del talento.

08. Planes igualdad, avance normativo e impacto desigual

En España hay actualmente 19.271 planes de igualdad vigentes. Madrid concentra el mayor porcentaje de planes firmados (34 %), triplicando así a Islas Baleares y Murcia, las siguientes con un 11 % cada una.

La existencia de planes de igualdad representa un avance normativo relevante, pero su impacto real depende de su aplicación efectiva. Así, estos planes deben funcionar como herramientas vivas, con un alcance capaz de transformar la cultura organizativa y generar oportunidades reales de desarrollo profesional para las mujeres.



Conclusiones: liderazgo femenino como palanca de futuro

01. El crecimiento del empleo directivo no garantiza por sí solo la igualdad de género.

Aunque la contratación en puestos de dirección aumenta, la presencia femenina se mantiene prácticamente estancada a nivel nacional, lo que confirma la existencia de barreras estructurales en el acceso al liderazgo.

02. La desigualdad territorial refleja modelos productivos distintos.

Las comunidades con mayor peso del sector servicios presentan mejores indicadores de igualdad, mientras que las regiones más industrializadas muestran mayores resistencias al liderazgo femenino.

03. Cataluña se consolida como referencia en liderazgo femenino.

Con un 43 % de mujeres en cargos directivos en 2025, la comunidad demuestra que es posible combinar volumen de empleo y avances reales en igualdad cuando confluyen estructura sectorial y dinámicas empresariales favorables.

04. La brecha sectorial sigue siendo uno de los grandes retos.

Las mujeres lideran en ámbitos vinculados a servicios, personas y comunicación, mientras continúan infrarrepresentadas en sectores industriales, productivos y primarios, lo que limita su acceso a posiciones de decisión clave.

05. Las directivas son, de media, más jóvenes que los directivos masculinos.

Aunque la contratación en puestos de dirección aumenta, la presencia femenina se mantiene prácticamente estancada a nivel nacional, lo que confirma la existencia de barreras estructurales en el acceso al liderazgo.

06. La brecha salarial persiste incluso en territorios con avances en representación.

Ninguna comunidad autónoma alcanza la paridad retributiva, lo que evidencia que el acceso a posiciones de responsabilidad no elimina automáticamente las desigualdades económicas.

07. Los planes de igualdad son un avance necesario, pero no suficiente.

Su impacto real depende de una aplicación efectiva, alineada con la cultura organizativa y orientada al desarrollo profesional y la promoción equitativa del talento femenino.

08. El liderazgo femenino es una palanca estratégica para el desarrollo económico y social.

Avanzar en igualdad es una condición necesaria para construir organizaciones más sostenibles, competitivas y centradas en las personas. Garantizar que el acceso al liderazgo se base en el talento y no en condicionantes estructurales permite ampliar perspectivas, mejorar la toma de decisiones y contribuir a una sociedad más justa, donde ninguna persona quede excluida por motivos de género, discapacidad u otras circunstancias.



eurofirms.com