

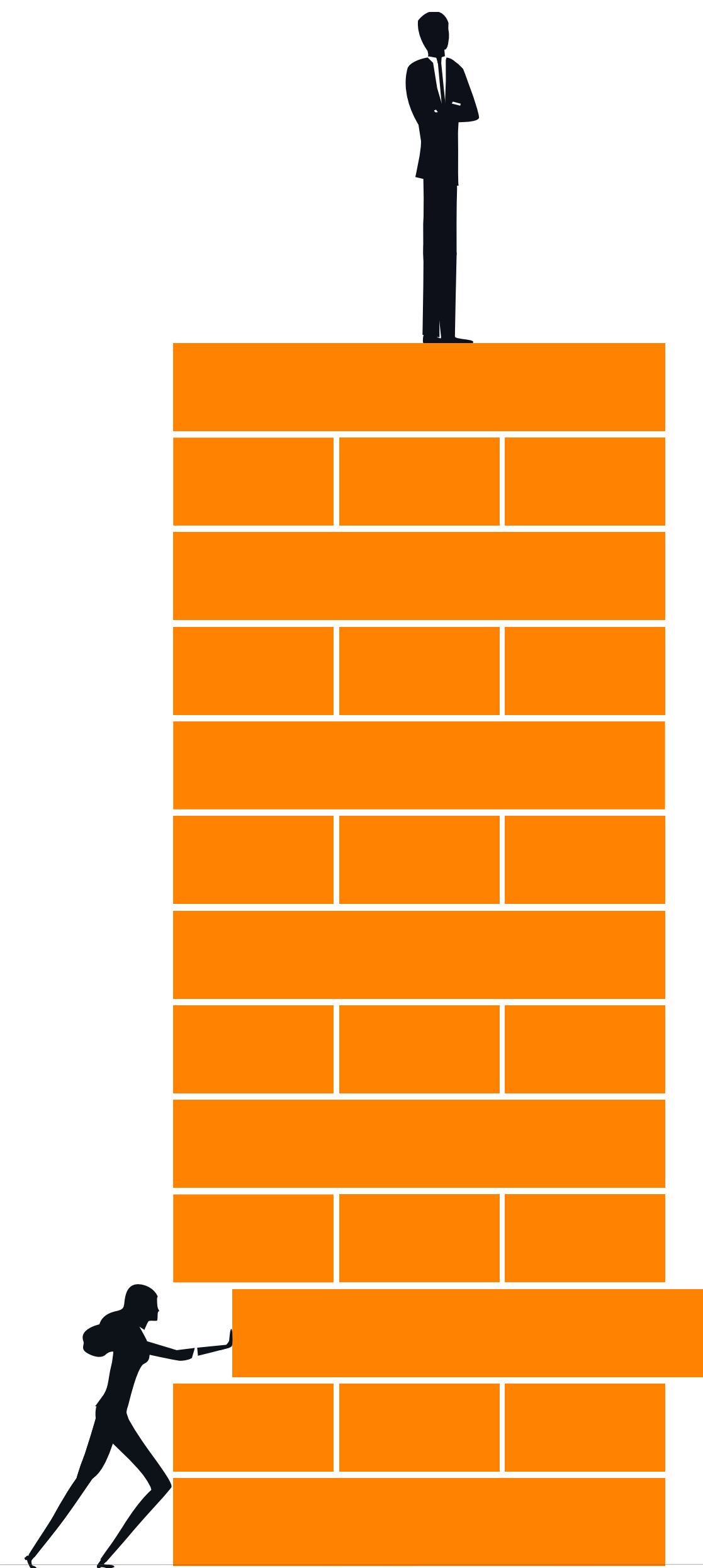
Brecha salarial y presencia de la mujer en puestos directivos 2025

Abril 2025



Introducción

- ✓ La edición de nuestro estudio anual tiene como objetivo analizar la brecha salarial y la cuota de presencia directiva de la mujer. Además de la foto fija a febrero de 2025, se muestra la evolución de los últimos años. Se compara la evolución de la presencia femenina y su correspondiente remuneración en el ámbito directivo.
- ✓ El estudio contempla la evolución de estas diferencias en las 3 grandes categorías profesionales: Directivos/as, Mandos Intermedios y Empleados/as.
- ✓ Todas las comparaciones parten de la retribución de la mujer como base. Los porcentajes se refieren a cuánto más gana el hombre respecto a la mujer.
- ✓ El informe de **ICSA Grupo®**, en colaboración con **EADA Business School**, contempla el análisis de más de 80.000 datos salariales validados estadísticamente a febrero de 2025.
- ✓ Los datos analizados están expresados en valores medios y forman parte del Observatorio Salarial, herramienta de Benchmarking Salarial de ICSA Grupo® y del Informe de Remuneraciones 2025.



DATOS

MARZO 2024 – FEBRERO 2025

UNIVERSO

Hombres y mujeres mayores de 18 años, empleados por cuenta ajena en empresas privadas o públicas que no sean funcionarios públicos.

MUESTRA

Mínimo 80.000 datos salariales validados estadísticamente.

RECOGIDA DE DATOS

- A través de plataformas online.
- A través de la propia base de datos de salarios reales de ICSA GRUPO®

DIRECTOR DEL PROYECTO

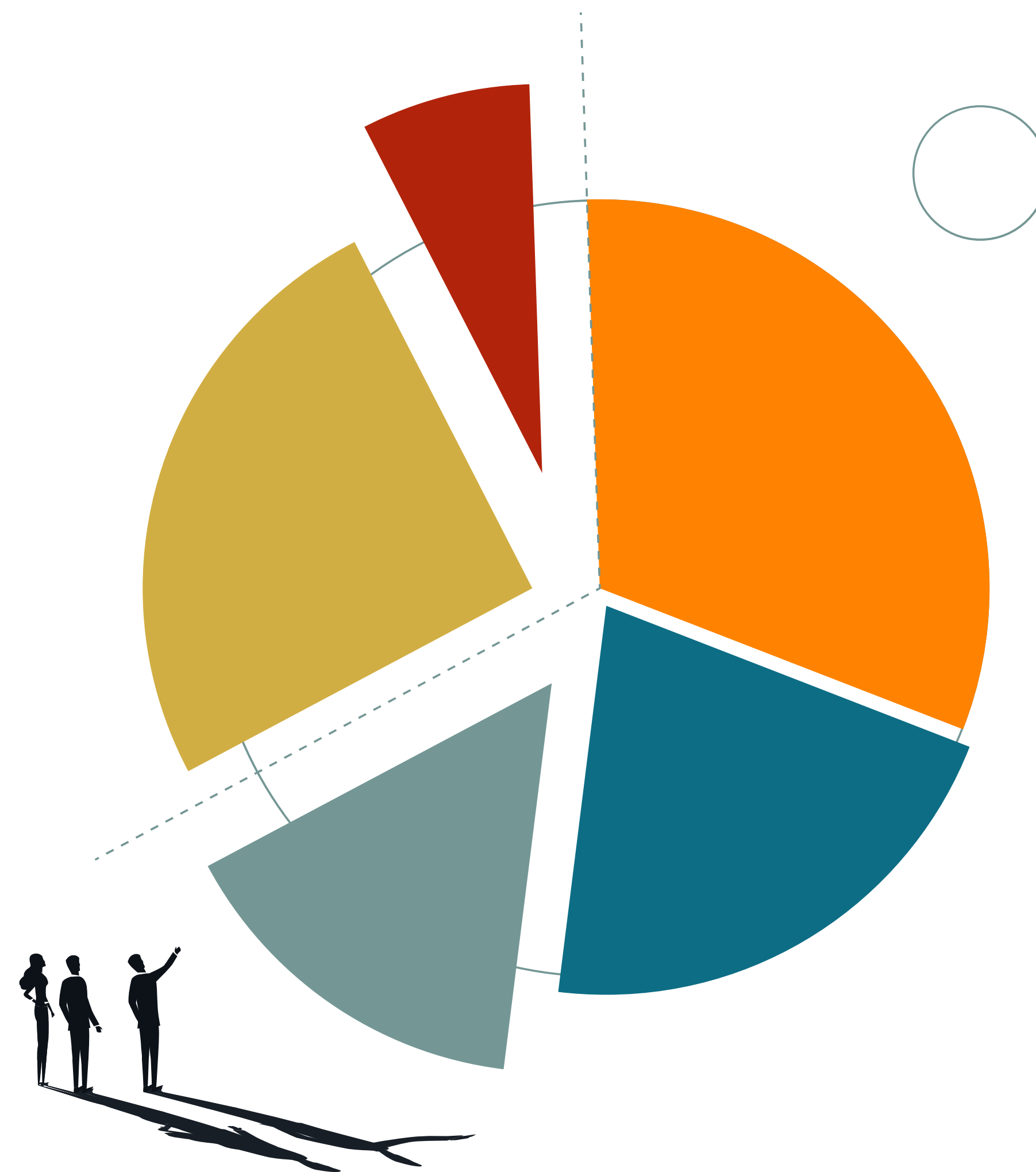
Ernesto Poveda de ICSA GRUPO®

DIRECTORES TÉCNICOS

Indry Canchila y David Suárez de ICSA GRUPO®

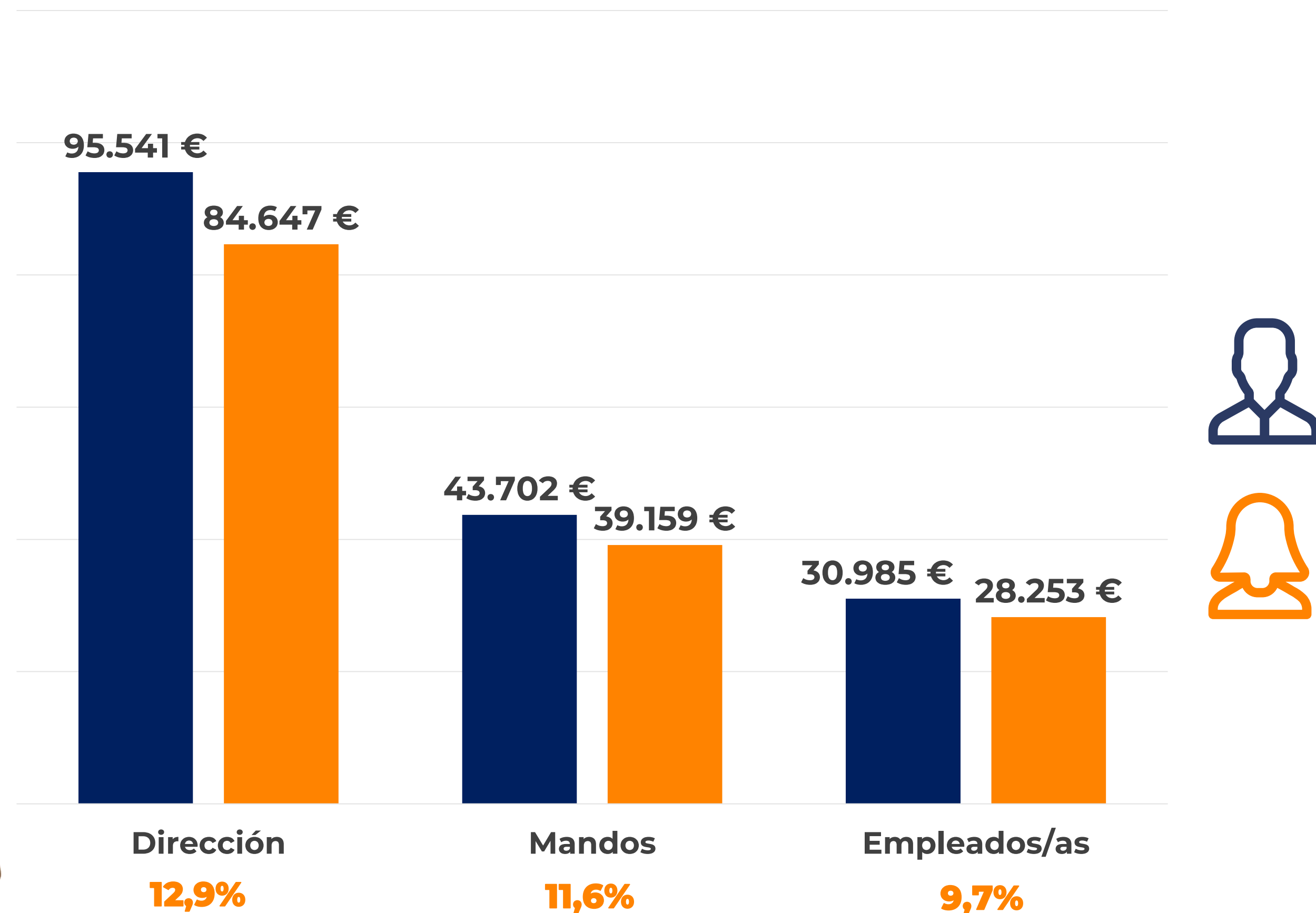
COLABORACIÓN ACADÉMICA

Dra. Aline Masuda, profesora e investigadora de EADA Business School



Situación 2025

Diferencia retributiva por Categoría Profesional 2025



Diferencia retributiva por Categoría Profesional 2025

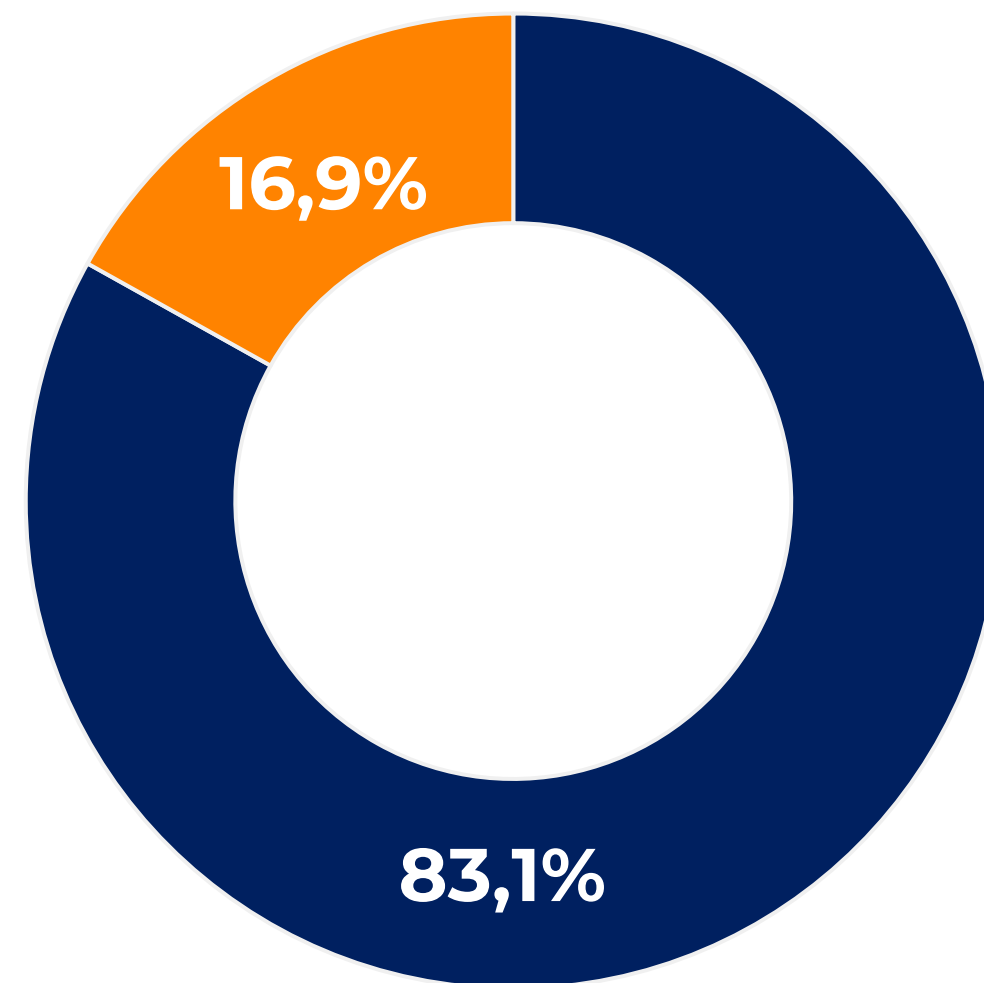


€ Respecto a 2024

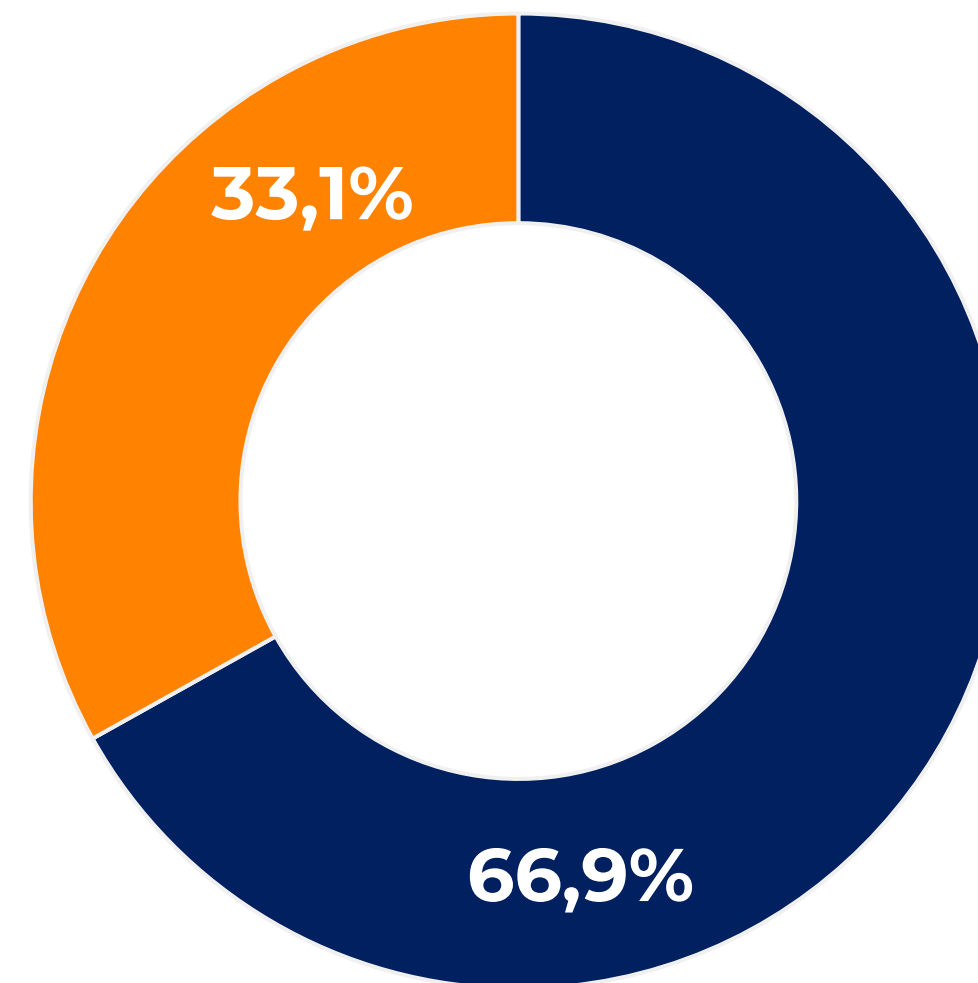


Cuota de presencia por Categoría Profesional 2025

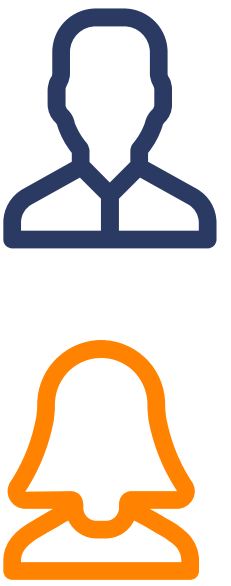
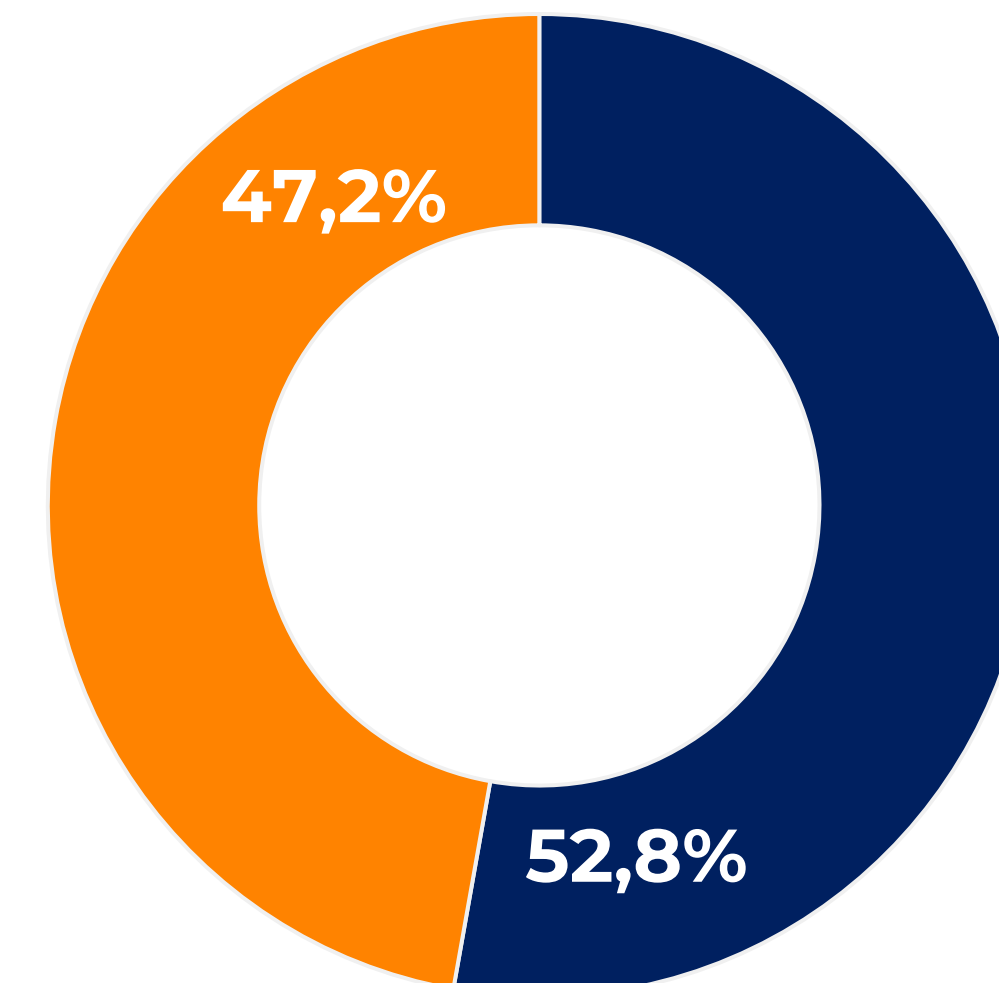
Dirección



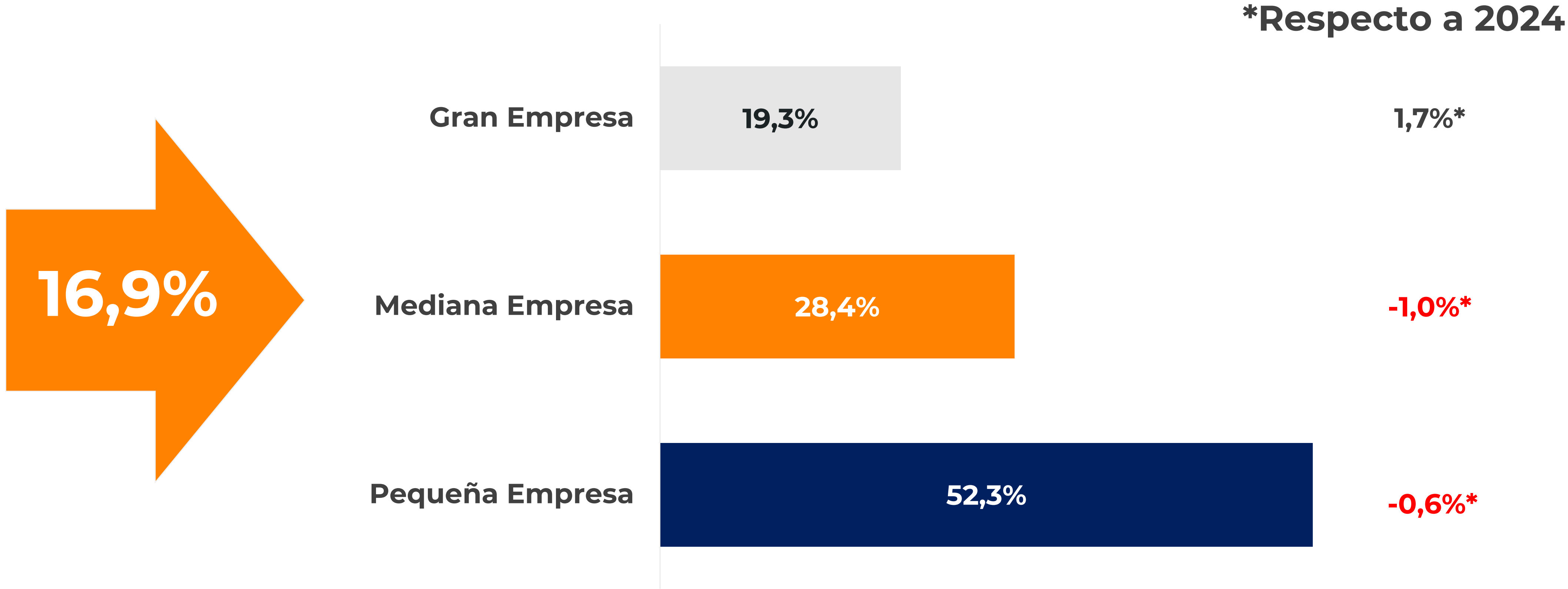
Mandos



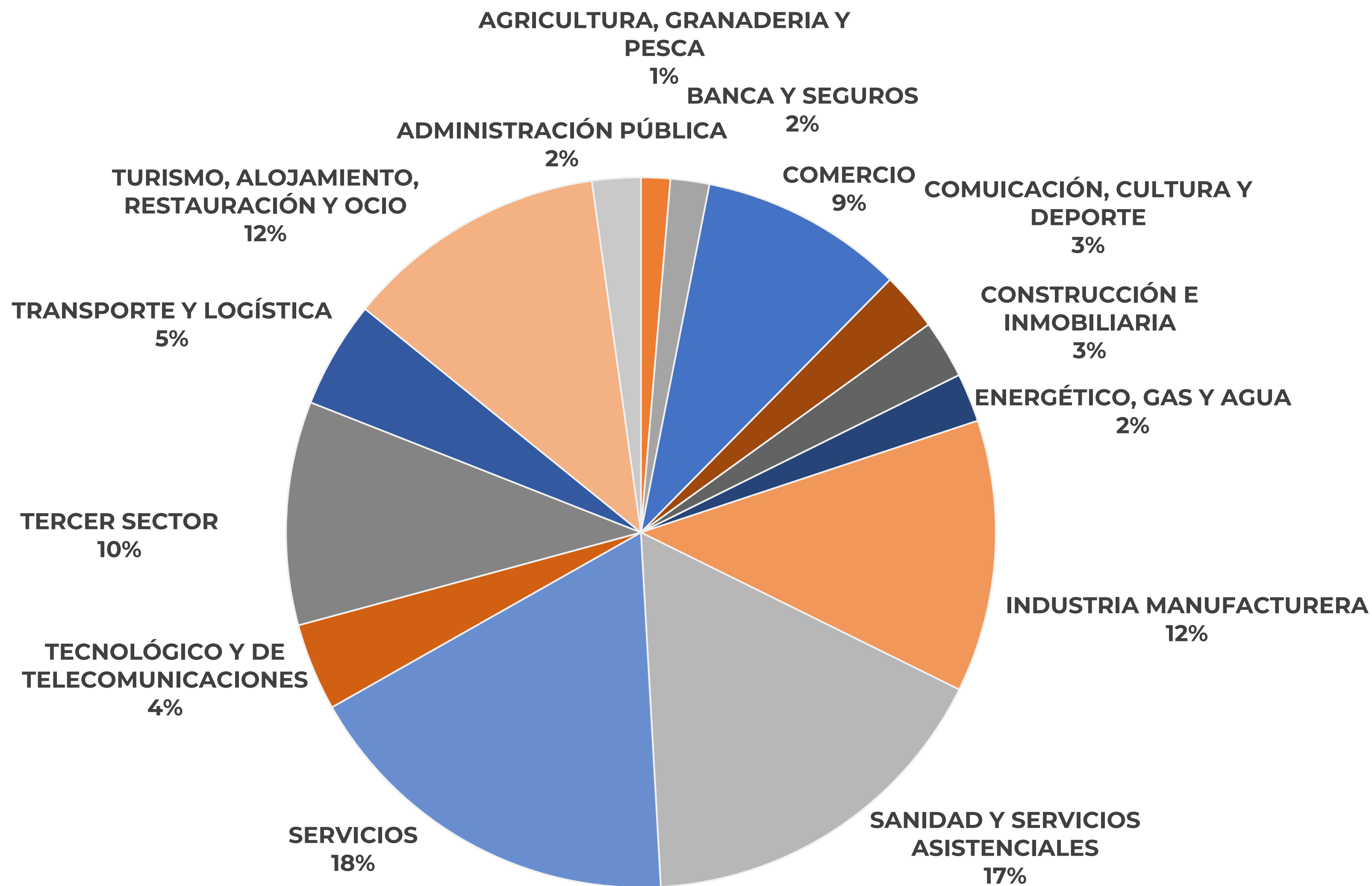
Empleados/as



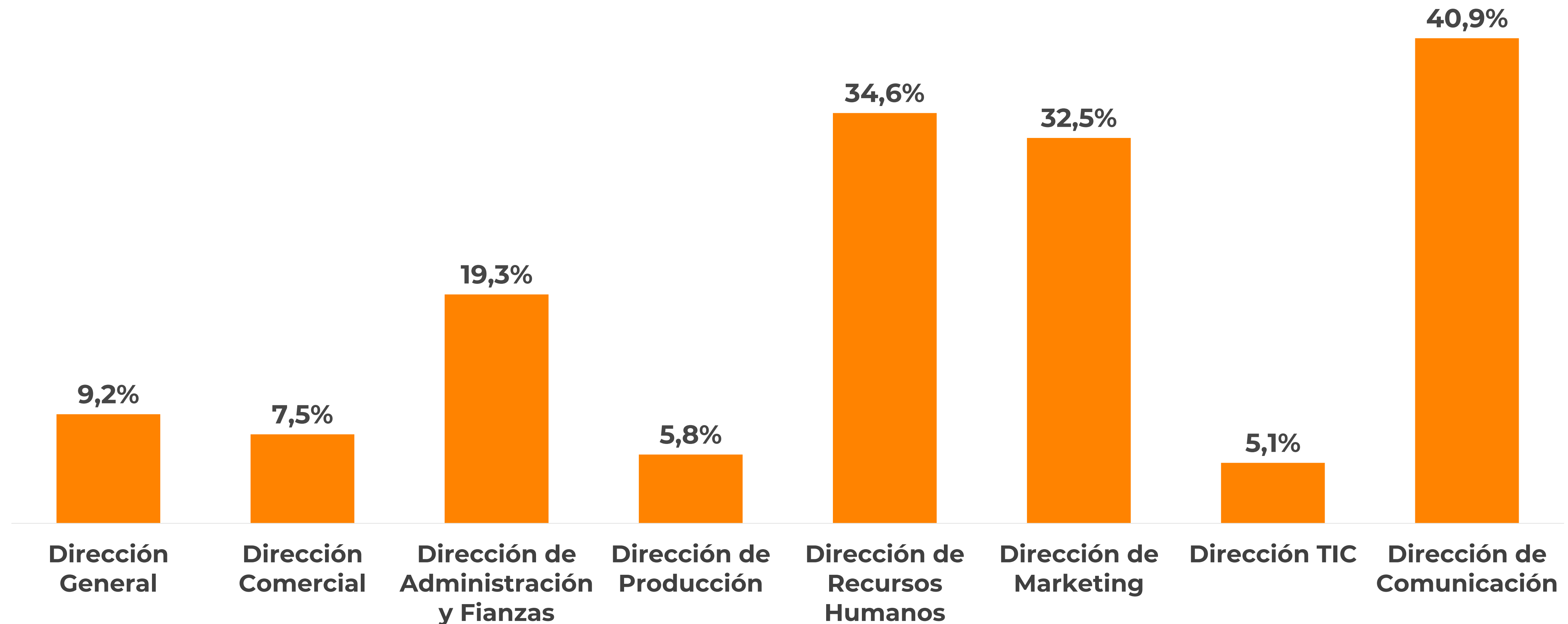
Porcentaje de cuota de presencia directiva según tamaño empresa



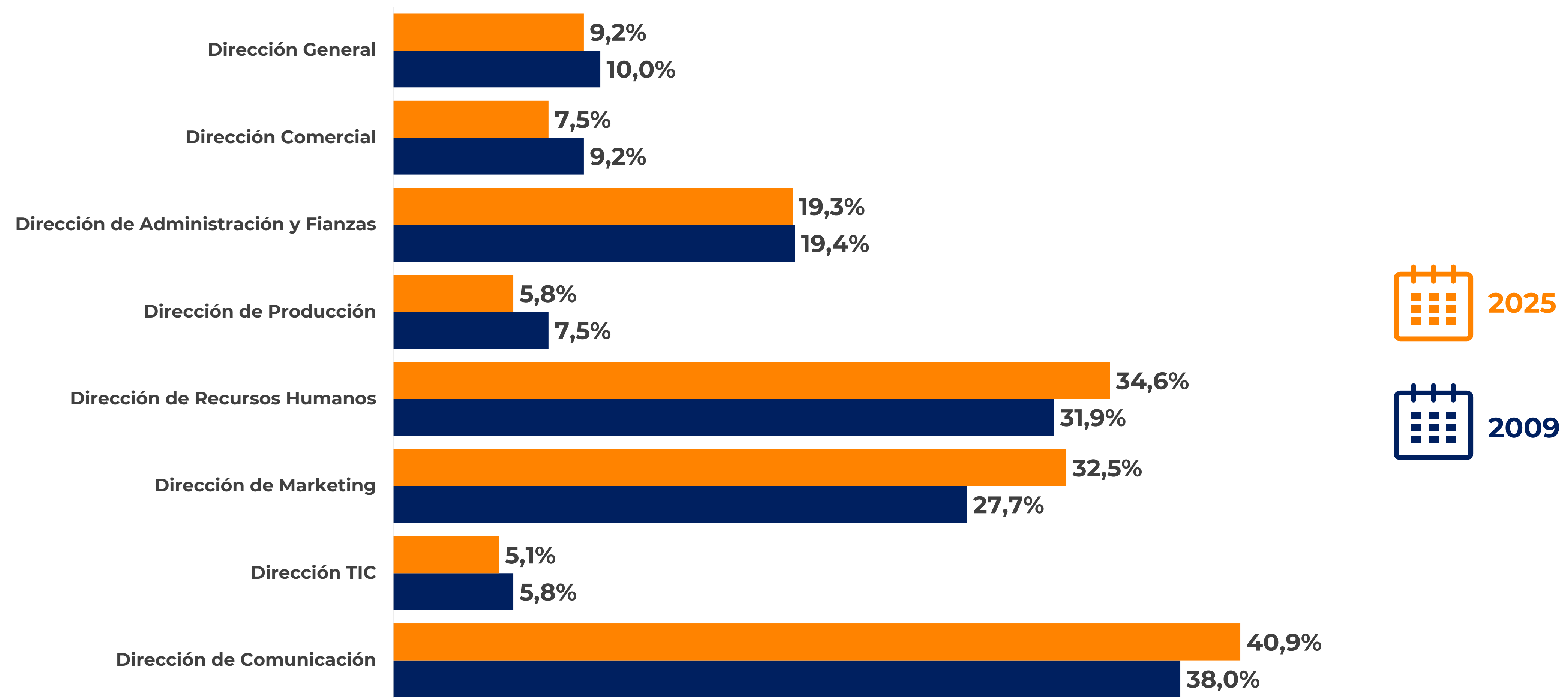
Presencia directiva por sectores



Cuota de presencia femenina en dirección



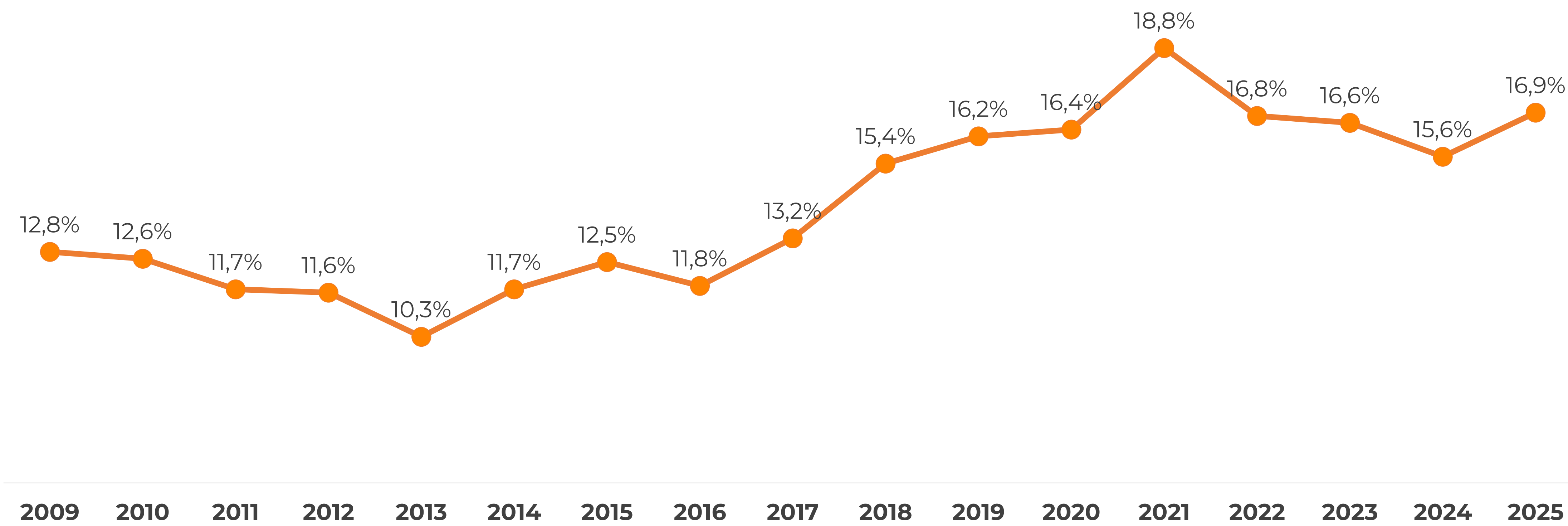
Comparativa presencia femenina en posiciones directivas



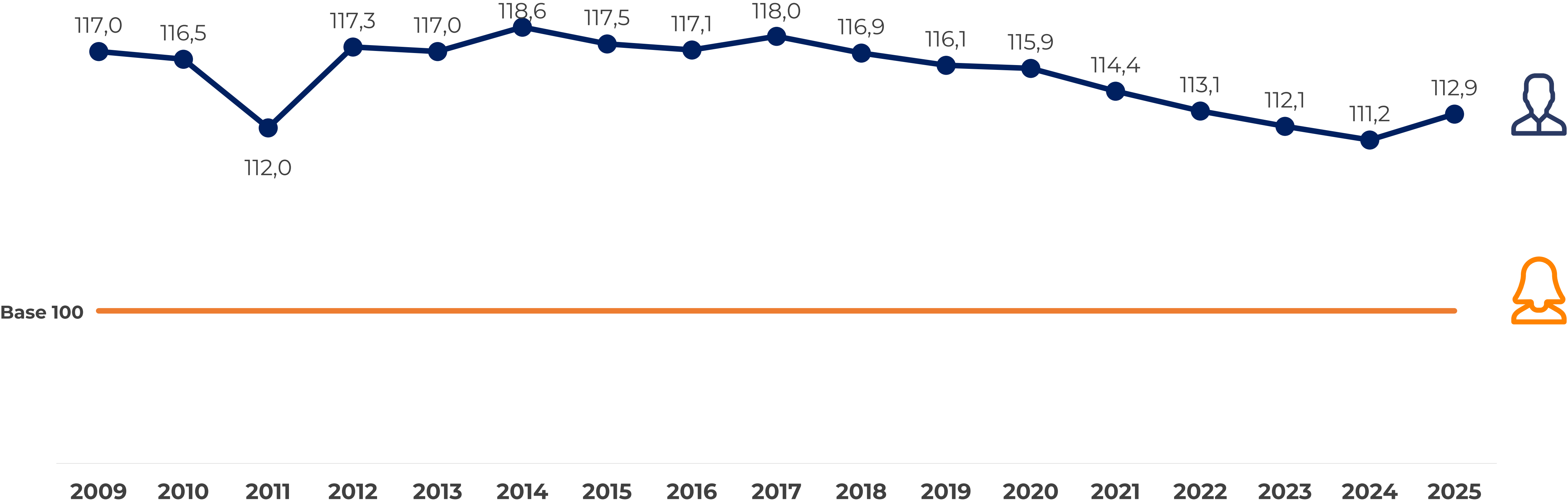
Evolución de la brecha salarial y la presencia femenina en la dirección

Periodo 2009-2025

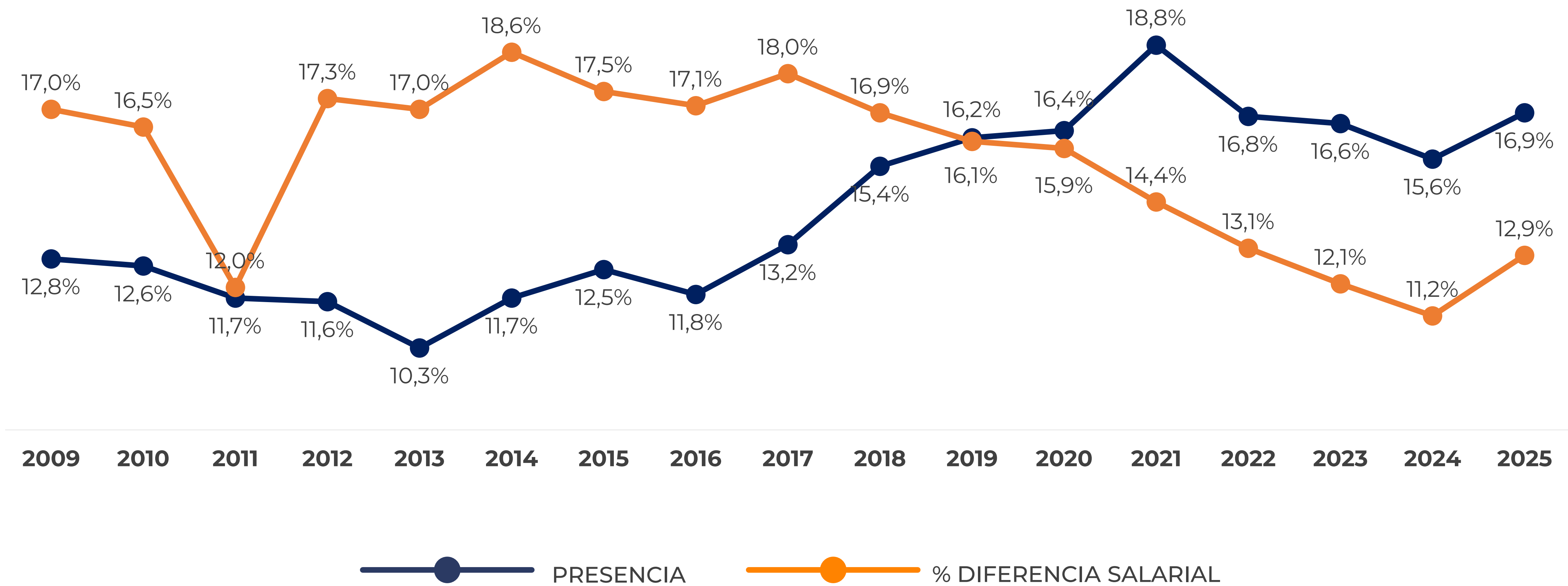
Evolución de la cuota de presencia femenina en dirección



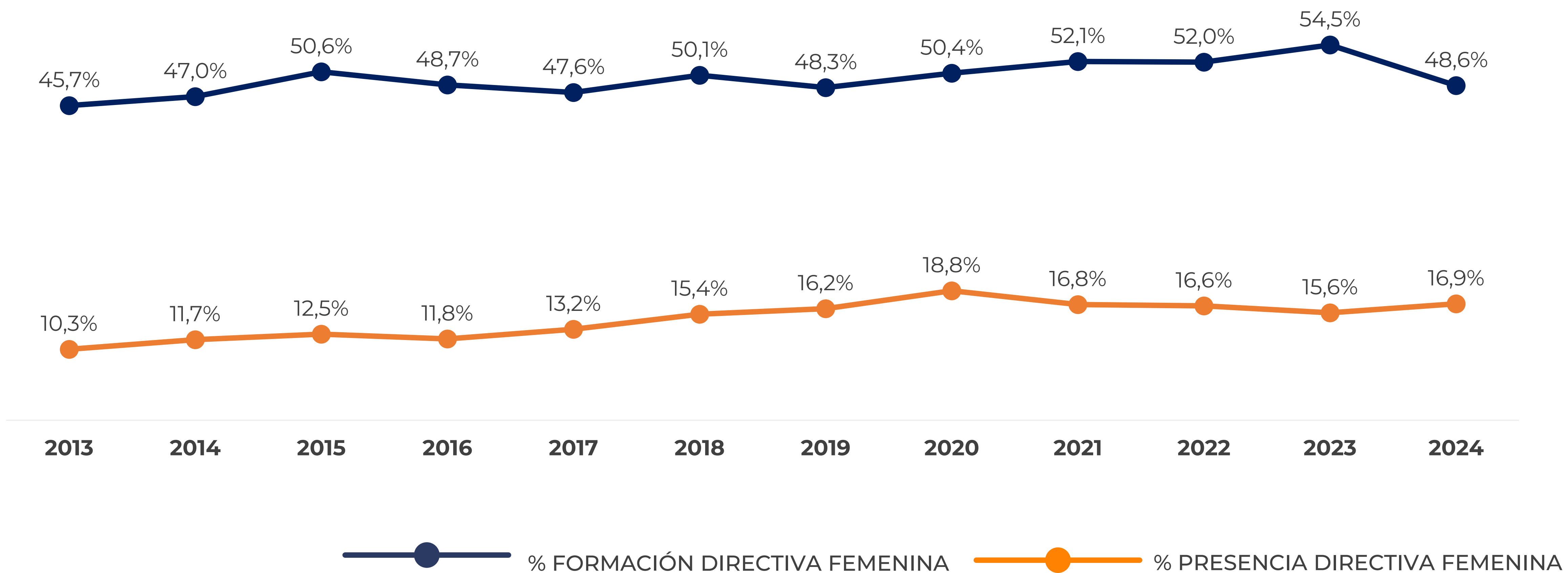
Evolución diferencias retributivas en dirección (cuánto más percibe el hombre)



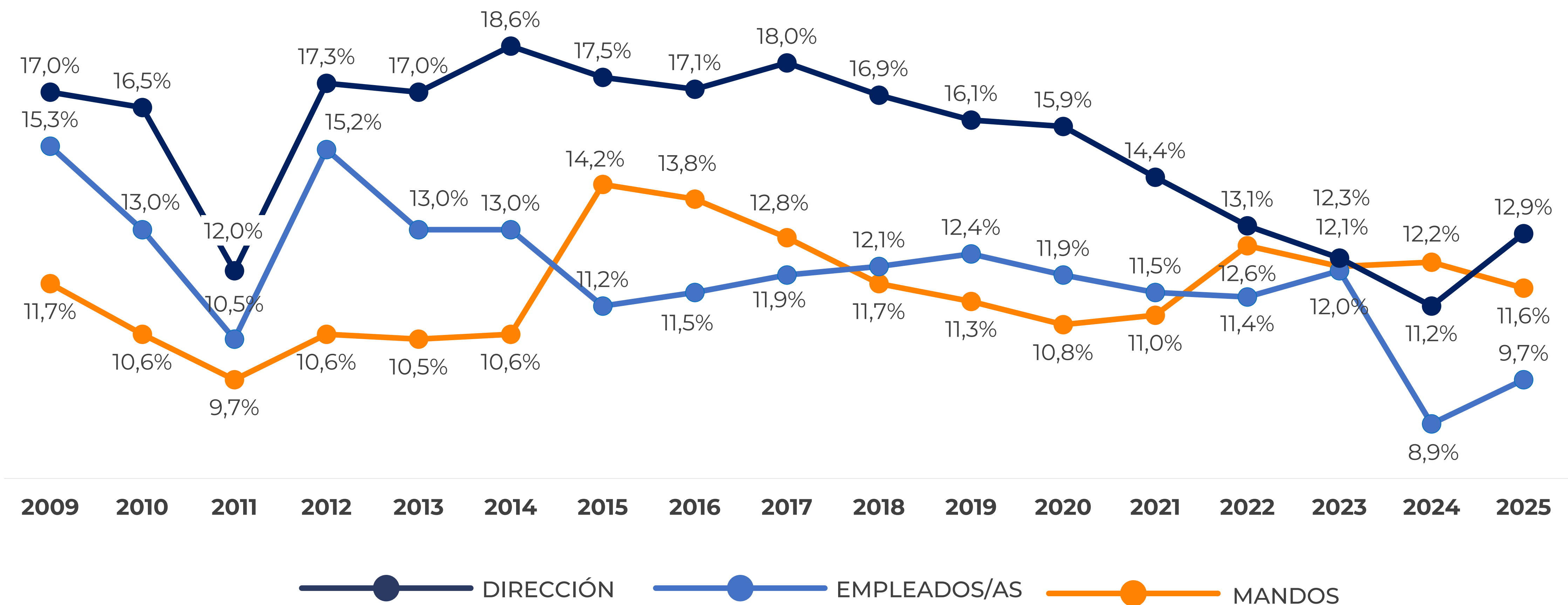
Evolución diferencias retributivas y nivel de presencia directiva



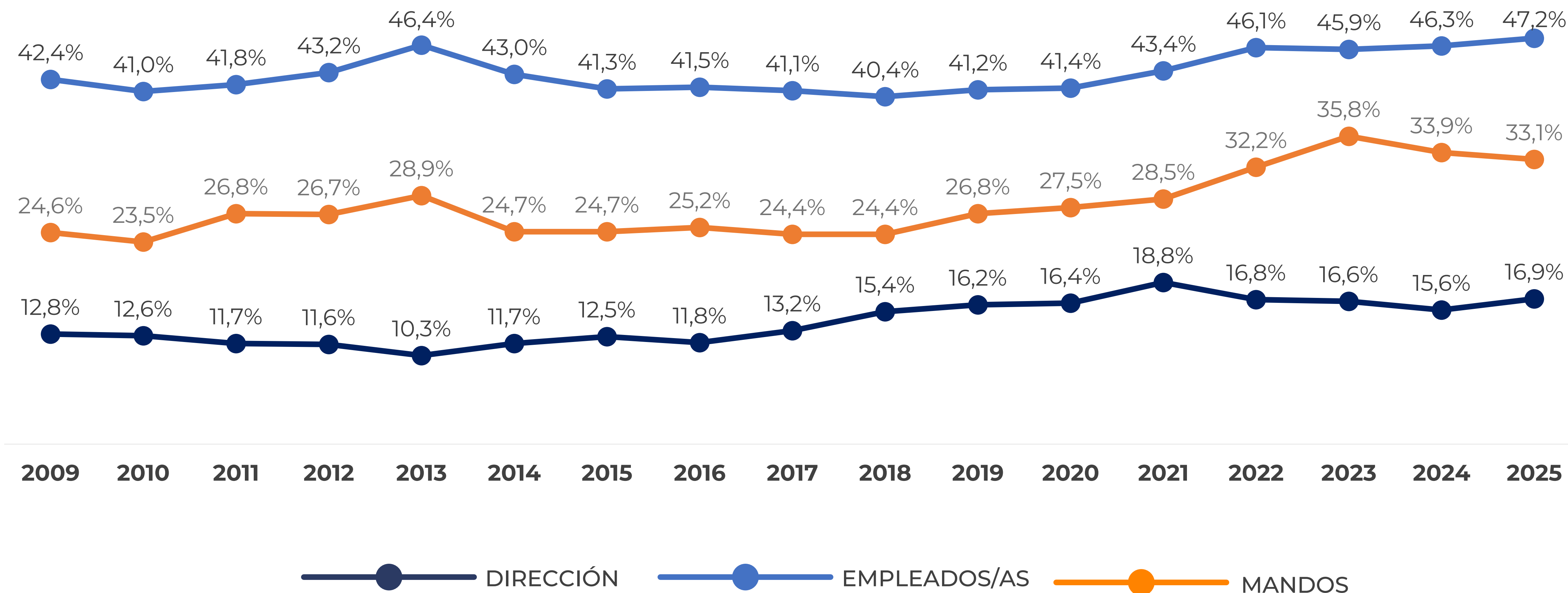
Formación y presencia femenina en el ámbito directivo. Datos comparados



Evolución diferencias retributivas por categoría profesional



Evolución cuota de presencia por categoría profesional



Conclusiones

Conclusiones

- **Es tiempo de cambiar las medidas empleadas.** Una brecha salarial del 12,9% y una presencia de mujeres del 16.9%, en posiciones de dirección, demuestran una **evolución poco consolidada en el sistema laboral español** en relación a la igualdad salarial. El desafío existe y el cambio tiene que venir acompañado de **otras estrategias retributivas** que equiparen rápidamente el sistema, con un **rediseño de los puestos de trabajo** y un freno a la continua masculinización de la empresa. Debemos orientarnos hacia un sistema inteligente que impacte tanto en el tejido empresarial como en la consciencia de los individuos para que se geste un cambio de rumbo real y sostenible en el tiempo.
- Las normas que nos legislan buscan garantizar objetivos de igualdad en el 1,6% del tejido empresarial español, actuando sobre empresas de más de 50 empleados, pero **el impacto real se podrá ver cuando las actuaciones en materia de igualdad se reflejen en la pequeña y microempresa** que representan un 98,4% del empresariado. Debemos hacer una llamada sobre las empresas con un equipo hasta los 49 trabajadores para que inicien un cambio en cuanto a las políticas retributivas. Se ha de evolucionar de sistemas rígidos y presencialistas a **sistemas que valoren los resultados obtenidos por la persona en la empresa**, es decir avanzar hacia una compensación inteligente.
- **Las nuevas medidas** que se implementen deben ir enfocadas no solo a penalizar, sino a **concienciar a la pequeña y mediana empresa** sobre la importancia de la igualdad de género en la sociedad en general y, en particular, en la empresa. Los resultados del estudio nos indican que **las medidas que se están aplicando en materia de igualdad retributiva tienen un impacto mínimo** en la mayoría de las personas trabajadoras del tejido empresarial, por tanto, seguiremos lejos de minimizar la brecha salarial.

Conclusiones

- **La fase estratégica de igualdad real aún está por llegar.** En la actualidad, las empresas se resisten a emplear estrategias inteligentes que **sean justas y beneficiosas para todos**. Desafortunadamente todavía se están aplicando modelos de compensación poco transparentes y equitativos, que producen cada día más diferencias en las grandes organizaciones.
- Posiciones directivas como la **dirección de comunicación, la dirección de recursos humanos y la dirección de Marketing son las que continúan teniendo una mayor presencia femenina**. Esta situación es atribuible, **en gran medida, a las características del puesto de trabajo y a la flexibilidad que aporta a la mujer en el momento de desempeñar sus funciones**. En el lado opuesto las mujeres continúan teniendo una menor presencia en puestos como la dirección general, dirección de producción, dirección TIC y Dirección Comercial que exigen un nivel de presencialismo y disponibilidad 24x7, haciendo que menos mujeres puedan acceder a estas posiciones.

Conclusiones

- La representación femenina en liderazgo ha mejorado, pero **las mujeres siguen ganando menos que sus pares masculinos** por lo que el problema persiste. La igualdad no es solo ocupar un cargo, sino recibir una compensación justa por ello.
- Este estudio demuestra que la presencia de mujeres en altos cargos ha aumentado, pero **la brecha salarial ha empeorado**. No podemos conformarnos con avances parciales, la igualdad real requiere que las empresas miren más allá de los números y aborden la desigualdad salarial.
- **La equidad salarial no se logrará** solo con más mujeres en liderazgo, **sino cambiando la forma en que el trabajo y el cuidado se reparte**. La corresponsabilidad y la conciliación son claves para que la flexibilidad no signifique renunciar a un salario justo.
- La brecha salarial no se debe solo a la discriminación, sino a cómo está estructurado el mercado laboral. Muchas mujeres aceptan menor salario a cambio de flexibilidad porque las empresas siguen premiando la disponibilidad total. La verdadera igualdad requiere cambiar estas estructuras y fomentar la corresponsabilidad en el hogar y en el trabajo.
- Si bien hemos visto un avance en la presencia femenina en ciertos puestos de liderazgo, **sigue existiendo una barrera en sectores tradicionalmente masculinos y en la alta dirección general**. La segregación ocupacional y la penalización por flexibilidad siguen limitando el acceso de las mujeres a estos espacios. Si queremos una verdadera equidad, no solo necesitamos más mujeres en puestos de liderazgo, sino estructuras laborales que permitan su acceso y permanencia sin penalización salarial.

Conclusiones

Para cerrar la brecha salarial, no basta con aumentar la presencia femenina en liderazgo; debemos cambiar la estructura del mercado laboral. Es clave diseñar empleos donde el salario no dependa de la disponibilidad total, sino del desempeño, fomentar la corresponsabilidad en el hogar y promover políticas de conciliación para todos. Solo así la flexibilidad dejará de ser un costo que recae sobre las mujeres.

Muchas empresas han avanzado en aumentar la presencia femenina en liderazgo porque es un indicador visible de progreso. Sin embargo, este enfoque puede llevar a una 'paridad superficial', donde se prioriza la representación sin abordar las desigualdades estructurales. La verdadera equidad no se trata solo de cuántas mujeres están en la cima, sino de garantizar que reciban las mismas oportunidades y remuneración que sus pares masculinos.

Para más información: d_suarez@icsagrupo.com

ICSA GRUPO® ▪ Barcelona 08006
▪ C/Balmes 196-200, 2º 3ª
+34 932 376 646

www.icsagrupo.com

twitter: @icsagrupo