

Esade Gender Monitor 2025

AUTORAS

Eugenia Bieto Caubet

Directora de Esade
Gender Monitor
Profesora honoraria
y ex directora general
de Esade (2010-2018)

Anaclara González Basilio

Investigadora

CON LA COLABORACIÓN

Patricia Cauqui Nieto

Profesora y directora
Académica de Gender Balance
y D&I de Esade

Introducción

Aunque en las últimas décadas se han logrado avances significativos en la incorporación de mujeres a puestos de liderazgo, hoy persiste todavía una marcada desigualdad con respecto a los hombres, especialmente en aquellos sectores y funciones profesionales en los que la mujer está infrarrepresentada.

Este informe analiza las barreras a las que se enfrentan las mujeres en el entorno corporativo, las medidas que están tomando las empresas para impulsar la paridad de género y su efectividad real, los desafíos para compatibilizar las carreras profesionales con las responsabilidades familiares y la vida personal, y el papel que desempeñan diferentes actores políticos y sociales en la consecución de una verdadera igualdad.

La presión social hacia una paridad efectiva, junto con la aprobación de determinadas leyes y la obligatoriedad de que las empresas dispongan de planes de igualdad e incorporen en sus informes no financieros y de sostenibilidad sus estrategias de diversidad e inclusión, explica la evolución positiva de determinados indicadores, tanto a escala europea como en España.

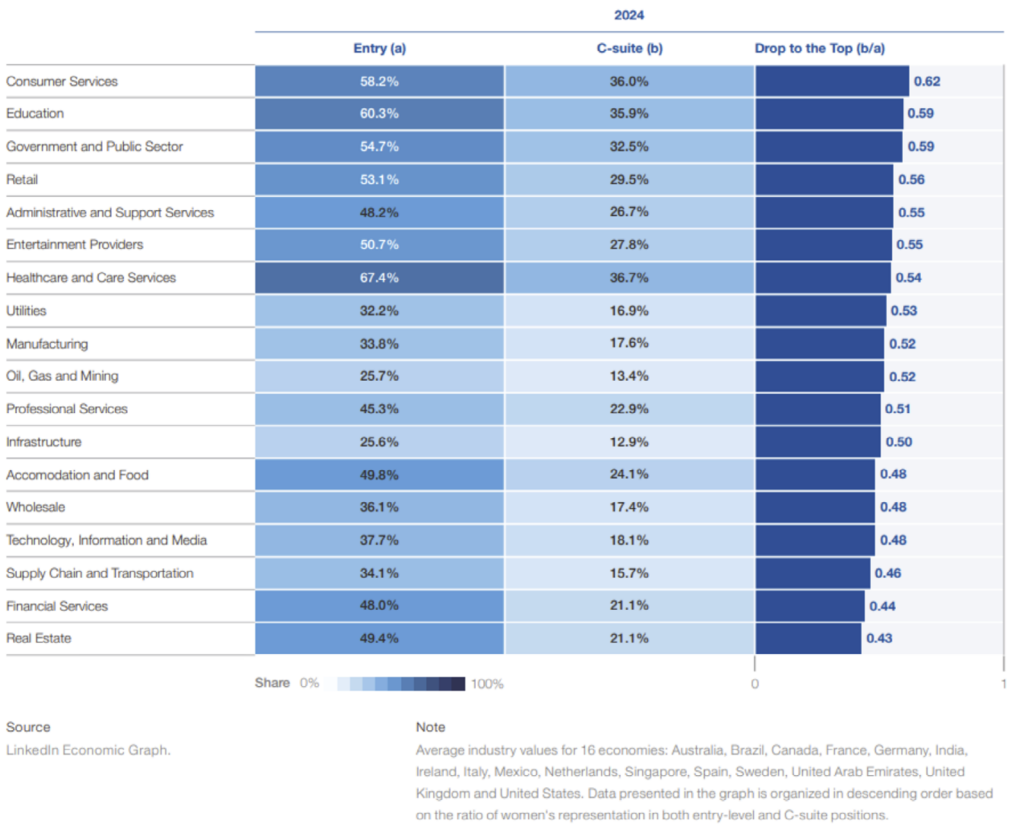
En Europa, según el *Gender Equality Index 2024*, del European Institute for Gender Equality (EIGE), las mujeres ocupaban en 2024 el 33 % de los puestos en los consejos de administración de las principales empresas. En el caso de España, la cifra era ligeramente superior, alcanzando el 35,1 % en los consejos de las empresas del IBEX, lo que sitúa al país por encima de la media europea en términos de representación femenina en los órganos de decisión empresarial (European Institute for Gender Equality, 2024).

Esta evolución es especialmente significativa si se compara con los datos recogidos en el *Gender Equality Index 2017*, donde las mujeres representaban solo el 22 % de los miembros de los consejos de administración en Europa y el 19,1 % en España (European Institute for Gender Equality, 2017).

Sin embargo, persisten barreras culturales que restringen el acceso de las mujeres a los puestos de mayor responsabilidad. Esta brecha de género tiende a intensificarse a medida que las mujeres avanzan en su carrera profesional; es el conocido “techo de

crystal” que puede medirse a partir del índice “Drop to the Top”, introducido por el *World Economic Forum* en 2024. Este indicador analiza la diferencia entre la proporción de mujeres que entran en una compañía y su presencia en los comités de dirección (Gráfico 1). Aunque las mujeres representan más del 50% de las personas que se incorporan a las empresas, su presencia cae drásticamente en los puestos de alta dirección. Esto es particularmente visible en sectores como la educación o los servicios de consumo, normalmente caracterizados por una representación femenina del 60% en niveles iniciales, pero con índices de caída importantes hacia la cúpula directiva, donde ellas ocupan únicamente el 36% de los cargos; en el sector de salud y servicios, el 67% de quienes ingresan son mujeres, pero solo el 36% llega a los comités de dirección. En sectores más técnicos e industriales el porcentaje inicial de mujeres es significativamente más bajo y la brecha es aún más pronunciada en las posiciones más altas. También en el sector de servicios financieros, la caída es pronunciada: de un 48% en el nivel de entrada, sólo el 21% alcanza posiciones ejecutivas (*World Economic Forum, 2024*)

Gráfico 1. Techo de cristal por sector.



Fuente: World Economic Forum (WEF), 2024.

En definitiva, ningún sector logra acercarse a una paridad real entre los niveles de entrada y los niveles donde se toman las decisiones estratégicas y operativas, lo cual revela de forma evidente la existencia de estructuras organizativas inadecuadas, barreras internas y sesgos culturales conscientes e inconscientes que siguen limitando la progresión profesional femenina, reforzando la idea de que el liderazgo sigue siendo un espacio masculino.

Como afirma McKinsey en su informe *Women in the Workplace 2024*, es urgente acelerar la progresión hacia la equidad de género en el ámbito empresarial, huyendo de iniciativas de diversidad “superficiales” y apostando por cambios estructurales y profundos que respalden a las mujeres en el ámbito laboral. La diversidad, concluyen, impulsa la innovación, mejora la toma de decisiones y los resultados financieros y refuerza el desempeño general de las organizaciones.

Esta desigualdad estructural encuentra su origen en una combinación compleja de factores culturales, sociales y económicos, de los cuales se destacan los siguientes:

- La baja representación de mujeres en carreras tradicionalmente masculinas, como las ingenierías, la tecnología o la alta dirección financiera, áreas de conocimiento cada vez más demandadas en el ámbito empresarial.
- La escasez de políticas efectivas de conciliación de la vida laboral y familiar, como la flexibilidad horaria, el teletrabajo o los permisos de maternidad y paternidad en condiciones de igualdad. Incluso en el caso en que la empresa ofrezca medidas de conciliación, las mujeres a menudo no las utilizan para no ser estigmatizadas o relegadas.

La falta de corresponsabilidad en el hogar y la desigual distribución del tiempo dedicado a las tareas domésticas y cuidados familiares que siguen recayendo, en gran medida, sobre las mujeres, lo que condiciona su disponibilidad y capacidad para asumir mayores responsabilidades laborales o posiciones de liderazgo. Según el *Gender Equality Index 2024*, casi una de cada tres mujeres que no trabajan afirma que ello es debido a responsabilidades de cuidado, frente a solo uno de cada diez hombres.

- La persistencia de sesgos inconscientes que influyen en los procesos de selección, evaluación y promoción dentro de las organizaciones y que también afectan a la asignación de proyectos estratégicos o tareas clave, restringiendo el desarrollo de las trayectorias profesionales femeninas.
- A este escenario se suma la falta de referentes femeninos —“role models”— en posiciones de liderazgo, lo que dificulta tanto la inspiración como el acceso a redes de mentoría profesional para las mujeres que aspiran a progresar en sus carreras.
- Un entorno social en el que todavía persisten prejuicios acerca de la capacidad y derecho de las mujeres a equipararse a los hombres en el acceso a determinados cargos.

Esade Gender Monitor

Con el fin de analizar todas estas cuestiones, Esade lanzó en 2016 el Esade Gender Monitor (EGM) consistente en un cuestionario enviado a una muestra de directivas de empresas españolas con el objetivo de conocer las barreras a las que se enfrentaban y sus percepciones respecto a las brechas de género presentes y futuras en las empresas y la sociedad. Desde 2016 se han realizado 7 ediciones del EGM, en España y 2 en Latinoamérica, permitiendo así analizar la evolución de la igualdad de género a lo largo de los años.

El universo lo constituyen las alumnas y antiguas alumnas del programa Promociona desarrollado por GEOE —del que Esade es *partner* académico—, y dirigido a mujeres directivas de empresas de diversos sectores; se trata de un universo muy homogéneo, ya que sus integrantes presentan situaciones profesionales muy similares, lo que permite obtener una muestra altamente representativa para el análisis.

El EGM 2025 se ha enviado a cerca de 1.500 mujeres directivas, de las cuales se han recibido 220 respuestas. Considerando como universo las 303.000 mujeres que, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) para 2024, ocupan cargos directivos en pequeñas empresas, departamentos, sucursales o en empresas medianas y grandes en España, la muestra obtenida presenta un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 5,5%.

El cuestionario contiene 51 preguntas, algunas de las cuales, de respuesta múltiple, agrupadas en las siguientes categorías:

1. Barreras y desigualdades en la empresa

Se analizan las principales trabas a las que hacen frente las mujeres en el entorno corporativo —desde la infrarrepresentación en puestos de alta responsabilidad hasta los sesgos en procesos de contratación o promoción— y cómo estas dinámicas contribuyen a perpetuar la brecha de género.

2. Planes de igualdad y medidas para combatir la brecha

Se examina la existencia, alcance y efectividad de planes y protocolos diseñados para impulsar la igualdad de oportunidades en las organizaciones. Esta dimensión incluye el impacto de estos planes, los obstáculos de implantación y algunas buenas prácticas detectadas.

3. Equilibrio entre la vida personal, familiar y profesional

Se profundiza en los desafíos que encuentran las mujeres para compatibilizar sus carreras con las responsabilidades familiares y personales, prestando especial atención a la asunción de tareas de cuidado, los permisos de maternidad/paternidad y las posibilidades de conciliar la jornada laboral con la esfera privada.

4. Percepción de diferencias intergeneracionales entre mujeres profesionales

Se explora cómo varían los sesgos y barreras según la edad y la experiencia laboral. En esta sección se investigan las diferencias entre las generaciones más jóvenes y las más veteranas, así como las implicaciones para la retención del talento femenino.

5. Redes profesionales y activismo

Este grupo de preguntas pretende conocer la participación de las encuestadas en actividades de *networking* y sociales.

6. Ámbito público y debate social

Se analiza hasta qué punto las desigualdades de género están presentes en la agenda política, social y mediática, y de qué manera se traducen en cambios legislativos o de opinión pública. También se estudia el papel de los medios de comunicación y las redes sociales en la configuración de narrativas sobre la equidad de género.

7. El teletrabajo y la igualdad de género

Se investiga si el trabajo en remoto y los modelos híbridos han contribuido a reducir la brecha —permitiendo mayores niveles de conciliación o flexibilidad— o si, por el contrario, están reforzando ciertas desigualdades, especialmente a la hora de avanzar en la carrera profesional o de conciliar de manera efectiva.

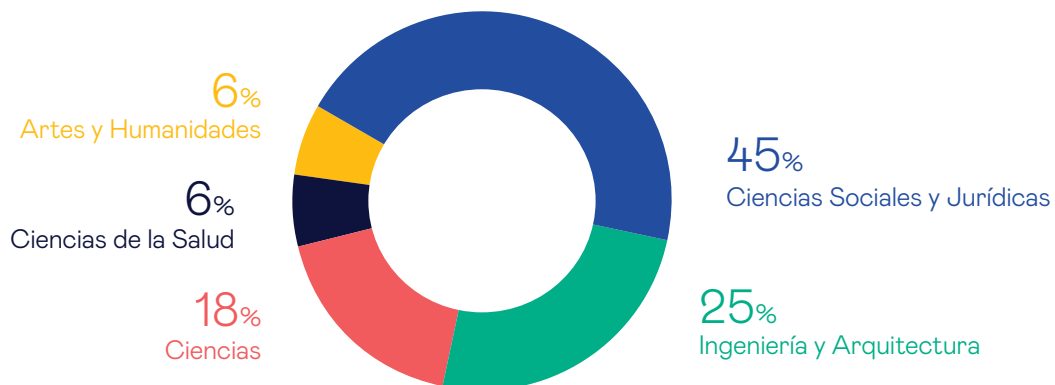
Este enfoque multidimensional permite una visión amplia de las causas y efectos de la brecha de género, tanto dentro como fuera de las empresas, y guía el planteamiento de las recomendaciones necesarias para avanzar hacia una verdadera igualdad de oportunidades de promoción y su permanencia en puestos de responsabilidad.

Perfil de la muestra

Como ya se ha dicho, la composición del grupo encuestado es muy homogéneo. El perfil de las 220 respuestas recibidas es el siguiente:

- El **96 %** de las participantes consultadas se encuentra en una etapa de **desarrollo profesional activo**, mayoritariamente en el tramo de edad entre **40 y 59 años**.
- Entre quienes tienen hijos (**el 76 % del total**), el 62 % tiene dos hijos, el 21 % tiene tres o más, y el 17 % solo uno. El porcentaje de participantes sin hijos se sitúa en un 24 %, siete puntos porcentuales por encima del registrado en el anterior EGM (17 %), una variación que podría influir en algunos de los resultados, especialmente en lo relativo al teletrabajo y la conciliación.
- El **86% tiene pareja**.
- Todas cuentan con formación universitaria, siendo **licenciadas o graduadas**, y además la mayoría posee **estudios de posgrado**.
- En cuanto a su área de formación académica:
 - El **45 %** proviene de **Ciencias Sociales y Jurídicas**.
 - El **25 %**, de **Ingeniería y Arquitectura**.
 - El **18 %**, del ámbito de las **Ciencias**.
 - El resto se reparte entre **Ciencias de la Salud (6 %)** y **Artes y Humanidades (6 %)**.

Gráfico 2. Área de formación académica de las encuestadas.



Fuente: Elaboración propia.

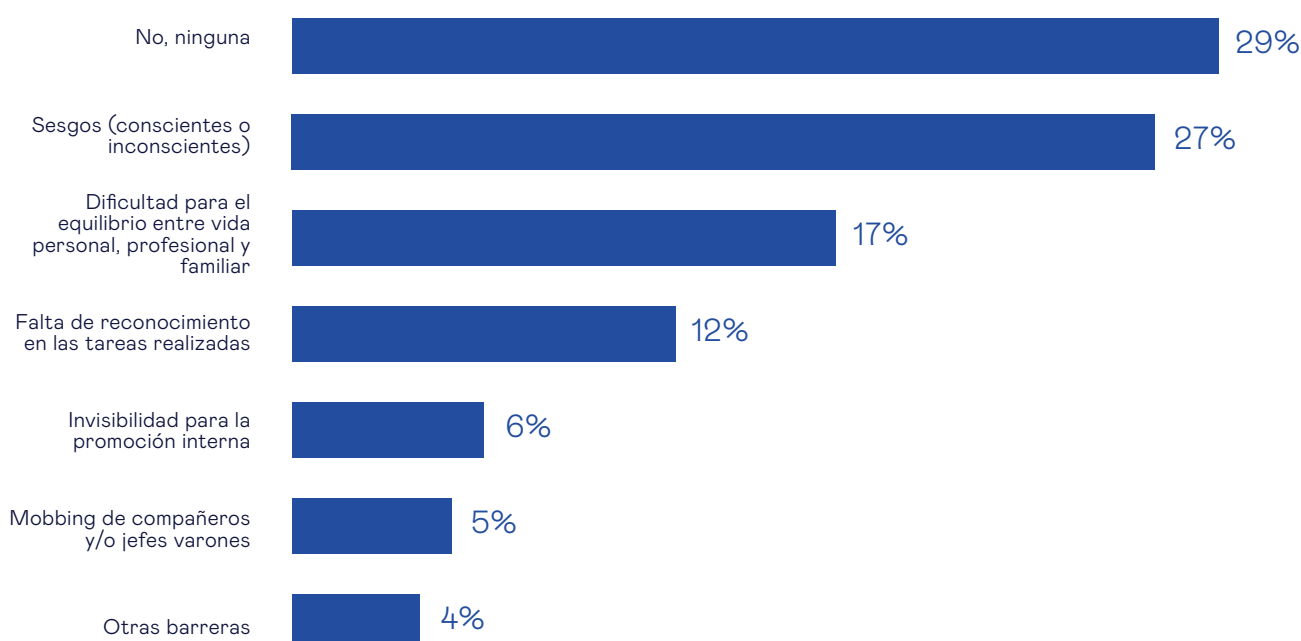
- La gran mayoría, un **89,1 %**, está **empleada por cuenta ajena**.
- El **81 %** trabaja en **empresas de gran tamaño** (con 250 o más empleados).
- En el **78 % de los casos**, la persona con mayor responsabilidad dentro de la organización es un **hombre**, frente a un **22 %** de mujeres en esa posición.

Barreras y desigualdades en la empresa

Al consultar a las participantes sobre posibles obstáculos vividos en el último año en su carrera profesional, que atribuyan específicamente al hecho de ser mujer, las respuestas señalaron:

Gráfico 3. Barreras existentes.

Porcentaje de opciones



Pregunta de respuesta múltiple.

Fuente: Elaboración propia.

El 29% afirma no haber encontrado barreras en este último año en su carrera profesional que atribuya específicamente al hecho de ser mujer. Un 27% contesta que los sesgos conscientes o inconscientes han representado una barrera.

Obstáculos para acceder a puestos de alta dirección

Preguntadas acerca de los obstáculos que, en su opinión, tienen las mujeres para acceder a puestos de alta dirección en las empresas, las respuestas son variadas, aunque el principal obstáculo destacado es que las mujeres no generan redes formales e informales de apoyo.

Estos resultados se complementan con el hecho de que, aunque la mayoría de las encuestadas (74 %) dedica tiempo a cultivar redes informales de apoyo, muchas reconocen que lo hacen menos de lo que deberían. Además, un 25 % afirma que no puede hacerlo por tener demasiadas obligaciones personales y familiares.

Entre quienes dedican tiempo a estas redes informales, las principales conexiones se dan con: otras mujeres profesionales en situaciones similares (29 %), personas externas a su empresa, pero bien conectadas con el mundo empresarial (28 %), compañeros de trabajo (24 %) y jefes o personas influyentes dentro de su organización (19 %).

Por otro lado, una de cada cinco mujeres pone de manifiesto que la mujer renuncia a veces a puestos de alto liderazgo por la preocupación por tener un balance de vida personal y vida profesional.

La falta de mujeres referentes en la alta dirección o una cultura empresarial, que presuponga que las mujeres con familia se comprometen menos con su carrera que los hombres, son otros obstáculos citados.

Tabla 1. Obstáculos para el acceso a puestos de dirección.

28%	La mujer no genera redes formales e informales de apoyo que le ayuden a llegar a puestos de responsabilidad
20%	La mujer opta por puestos medios que le permitan un mejor balance de vida personal y vida profesional
17%	La dificultad real para combinar el cuidado de personas dependientes (niños o adultos enfermos, incapacitados o mayores) con las exigencias de un puesto de responsabilidad
17%	Falta de mujeres referentes en la alta dirección
15%	La cultura empresarial da por hecho que las mujeres con familia no están comprometidas con su carrera en la misma medida que los hombres
2%	Considero que no existen obstáculos

Pregunta de respuesta múltiple.

Fuente: Elaboración propia.

Trato desigual en el acceso al liderazgo: una percepción extendida

El 82 % de la muestra considera que en España persiste un trato desigual a favor de los hombres a la hora de acceder a puestos de alta responsabilidad en las organizaciones.

Este porcentaje, a pesar de ser muy elevado, es menor que el de la edición anterior del EGM en que un 97,7% percibía que existía un trato desigual a favor de los hombres.

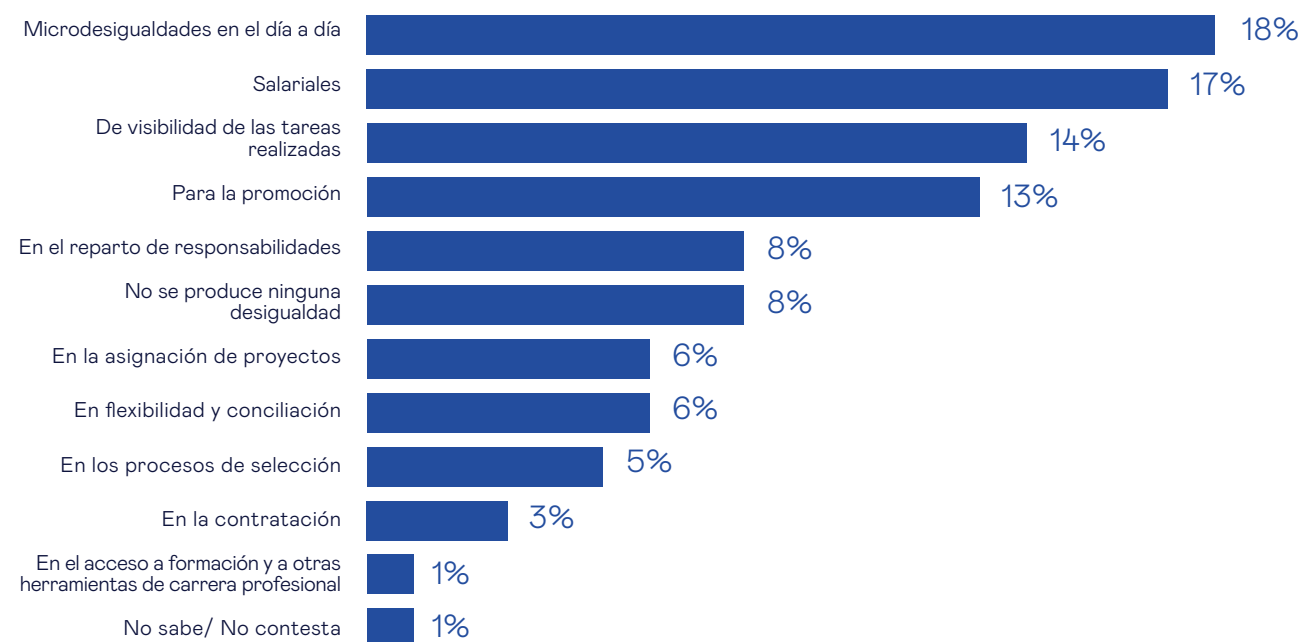
Cuando se les pregunta por los tipos de desigualdad más presentes en su día a día, las encuestadas destacan: micro-desigualdades cotidianas (18%), brechas salariales (17%), falta de visibilidad en el trabajo realizado (14%), menores oportunidades de promoción (13%). Excepto el primer tipo de desigualdad, se trata de categorías muy concretas y en las que sería sencillo actuar. Sin embargo, la existencia de micro-desigualdades es un concepto más amplio que

abarca distintos aspectos y que se alimenta seguramente de sesgos inconscientes y de barreras culturales, siendo por ello más difícil de abordar.

A pesar de la percepción de desigualdades en su día a día, el 74,02% de las encuestadas no se plantea ni se ha planteado recientemente cambiar o abandonar su trabajo.

Gráfico 4. Desigualdades presentes en el día a día.

Porcentaje de opciones



Pregunta de respuesta múltiple.

Fuente: Elaboración propia.

Planes de igualdad y medidas para combatir la brecha de género

La encuesta incluye un bloque de preguntas sobre los planes y las medidas de igualdad: se quiere conocer su efectividad, la participación de las plantillas en la elaboración de los planes, las medidas que contemplan las empresas para combatir las brechas de género y las que deberían priorizar, los incentivos para implantar medidas de igualdad y sus dificultades. Una última pregunta pretende conocer cómo posicionan las encuestadas a sus empresas en materia de igualdad.

En cuanto a la efectividad de los planes de igualdad en su empresa, el 40% ha percibido cambios desde su aplicación, mientras que el 42% ha manifestado no percibir ningún cambio. Estos resultados son muy similares a los de 2023, aunque ligeramente peores. Ello puede ser debido a que los planes de igualdad fueron obligatorios en las empresas a partir de 2020. En el momento de la encuesta anterior la implantación de los planes de igualdad era relativamente reciente.

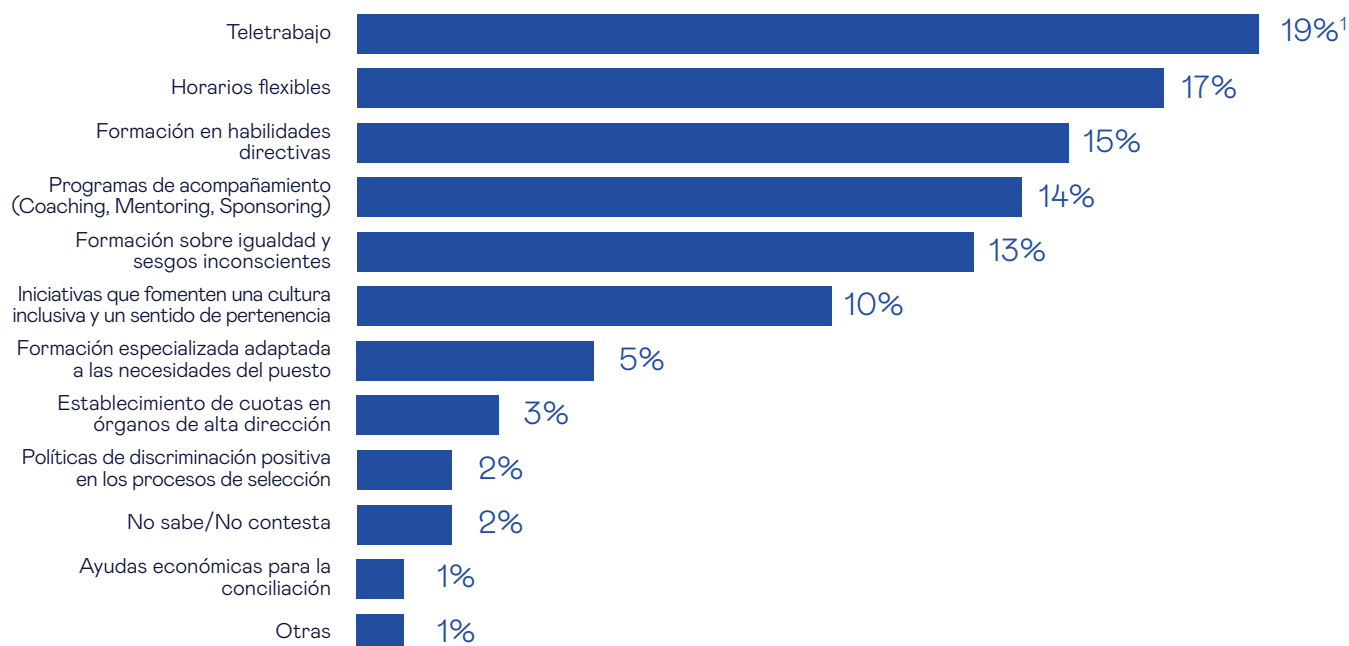
Además, el **87 %** de las participantes afirma que las plantillas han participado en la elaboración de los planes de igualdad, lo que demuestra una buena implicación interna, aunque esta no siempre se refleja en resultados claros.

¿Qué medidas se están aplicando... y cuáles deberían aplicarse?

La gran mayoría de las empresas representadas por las encuestadas implementa una variedad de acciones para favorecer la igualdad de oportunidades, entre las que destacan el teletrabajo, los horarios flexibles, la formación en habilidades directivas, los programas de acompañamiento y la formación sobre igualdad y sesgos inconscientes.

Gráfico 5. Medidas aplicadas por las empresas para favorecer la igualdad.

Porcentaje de opciones

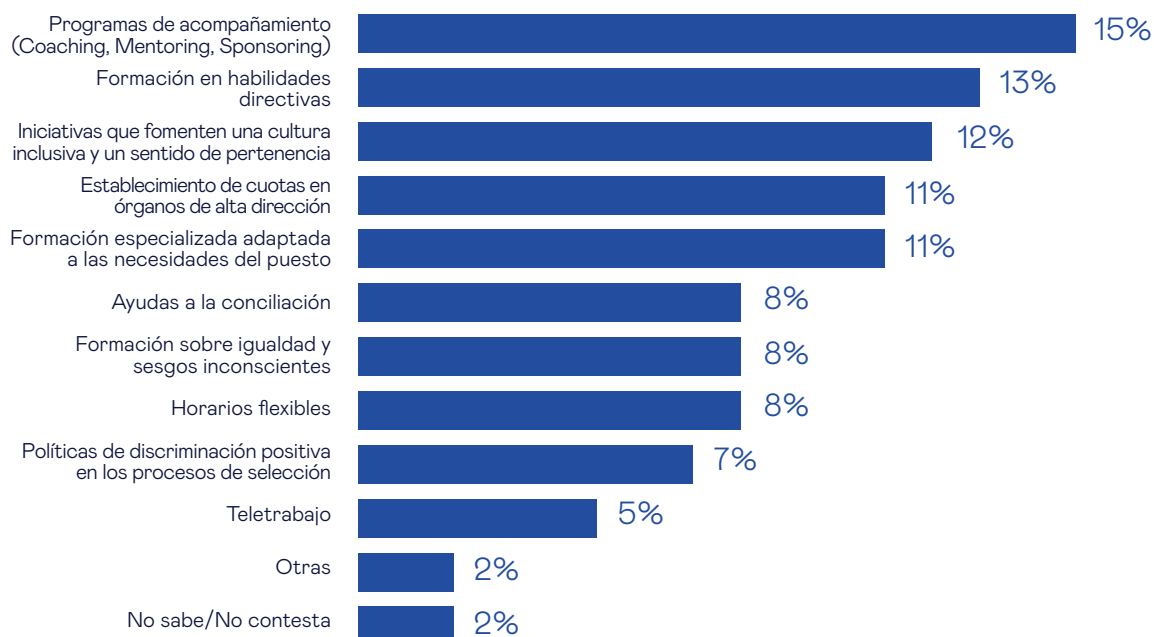
*Pregunta de respuesta múltiple.*

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, al ser consultadas sobre qué medidas deberían priorizar las organizaciones para avanzar realmente en equidad, las participantes señalaron, por orden de importancia:

Gráfico 6. Medidas que deberían aplicar las empresas para favorecer la igualdad.

Porcentaje de opciones

*Pregunta de respuesta múltiple.*

Fuente: Elaboración propia.

1 Respuesta múltiple por eso no da 100.

El contraste evidencia que, aunque las empresas están aplicando diversas medidas para favorecer la igualdad, las encuestadas opinan que no siempre lo hacen en la dirección más transformadora; para ellas los programas de acompañamiento (*coaching, mentoring y sponsoring*) son los más efectivos, seguido de la formación en habilidades directivas y las iniciativas que fomentan una cultura inclusiva y un sentido de pertenencia.

Finalidad de las medidas de igualdad en las organizaciones

Las encuestadas señalan que las medidas de igualdad aplicadas en sus organizaciones tienen principalmente los siguientes propósitos:

Tabla 2. Objetivos de las empresas para implantar medidas de igualdad.

23%	Atraer y retener talento
20%	Aplicar la cultura y valores de la empresa
19%	Cumplir con el marco legal y normativo
11%	Estar en sintonía con las expectativas de la sociedad
10%	Mejorar su imagen pública (<i>pinkwashing</i>)
9%	Aumentar el rendimiento organizativo
6%	Incrementar su ventaja competitiva
1%	Otras

Pregunta de respuesta múltiple.

Fuente: Elaboración propia.

Entre los motivos más importantes resaltan la atracción y retención de talento, aplicar la cultura y valores de la empresa, y el cumplimiento con el marco legal y normativo.

Sólo una de cada 10 encuestadas piensa que las medidas de igualdad pretenden mejorar la imagen pública de la empresa (*pinkwashing*).

Son menos las que creen que, con estas medidas, las empresas buscan aumentar el rendimiento organizativo o incrementar su ventaja competitiva, a pesar de que diversas investigaciones afirman que una mayor diversidad tiene un efecto positivo en los resultados empresariales.

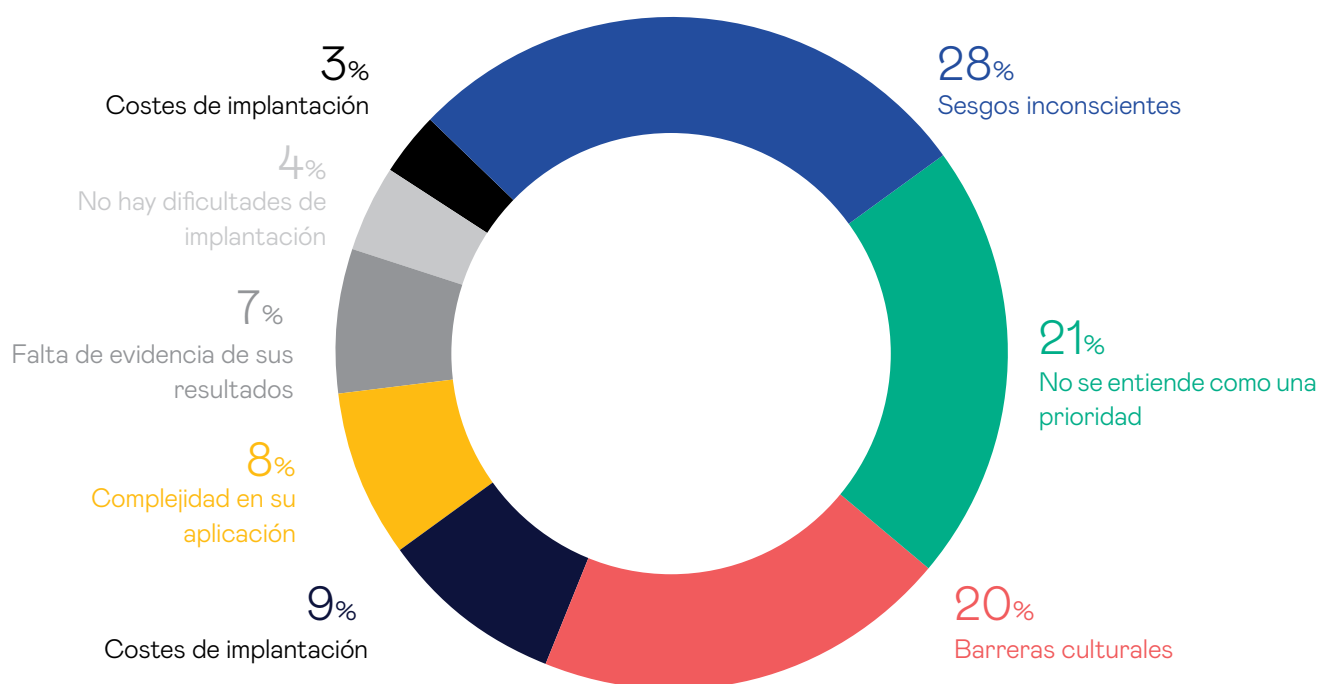
Opinión respecto a las cuotas

Respecto al establecimiento de cuotas de género obligatorias en las empresas, el 58% se manifestó a favor de ellas. Además, el 49% afirma haber cambiado de opinión con el paso del tiempo. Estos resultados son similares a los de ediciones anteriores.

Dificultades de implantación de medidas de igualdad en las empresas

Las principales dificultades según las encuestadas son los sesgos inconscientes existentes, el hecho de que la empresa no lo entiende como una prioridad y las barreras culturales.

Gráfico 7. Dificultades para implantar medidas de igualdad.

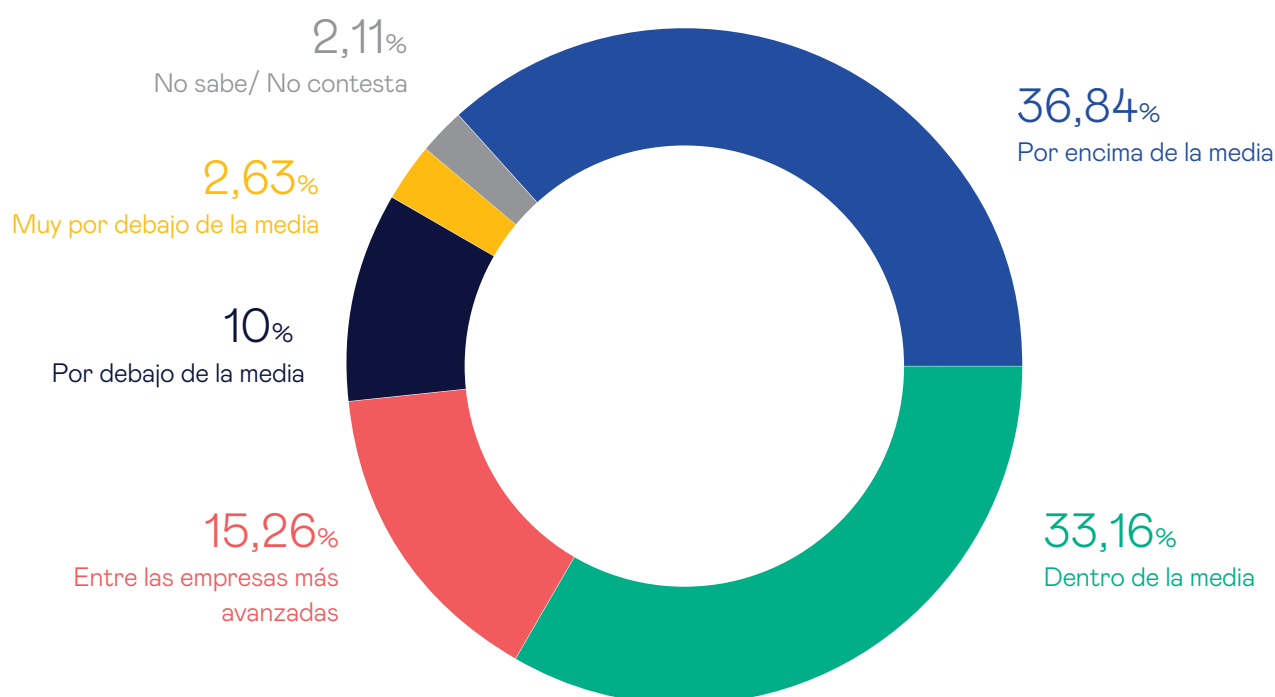


Fuente: Elaboración propia.

Posición de la empresa en materia de igualdad

Finalmente, el 52,10% de las encuestadas considera que su empresa está entre las empresas más avanzadas, o por encima de la media en materia de igualdad de género. Un 33,16% afirma que su empresa está dentro de la media. Y solo un 12,63% considera que está por debajo o muy por debajo de la media.

Gráfico 8. Posición de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

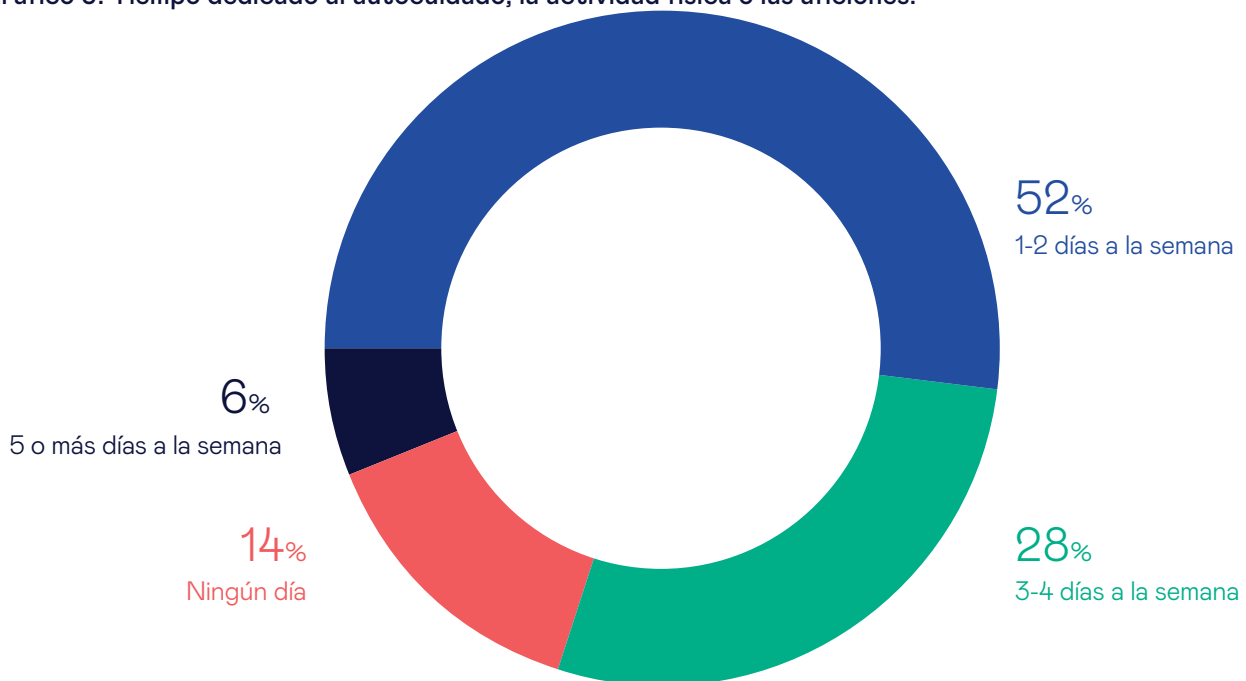
Comparado con 2023, se observa una mejora significativa: en ese año, solo el 41,5 % situaba a su empresa entre las más avanzadas o por encima de la media, y un 20,8 % la consideraba por debajo. Esto refleja una mejora clara en cómo se percibe el compromiso de las empresas con la igualdad de género. Sin embargo, como muestran otros apartados del informe, esa percepción positiva no siempre está acompañada de cambios reales dentro de las organizaciones.

Equilibrio entre la vida familiar, profesional y personal

Tiempo dedicado al autocuidado, la actividad física o las aficiones

El tiempo que las mujeres pueden dedicar a sí mismas —ya sea en autocuidado, actividad física o aficiones— es reducido. De hecho, **más de la mitad (52 %) solo logra reservar 1 o 2 días a la semana, y un 14 % no dispone de ningún día para estas actividades.** Apenas un 6 % consigue dedicarles 5 días o más, lo que muestra que la regularidad es una excepción.

Gráfico 9. Tiempo dedicado al autocuidado, la actividad física o las aficiones.



Fuente: Elaboración propia.

De hecho, la mayor dedicación de las mujeres a tareas familiares hace que el tiempo dedicado al ocio en general sea menor que el de los hombres. Así, según McKinsey & Company (2022), las mujeres que ocupan posiciones de liderazgo dedican en promedio 1,5 horas al día más a tareas familiares que los hombres en posiciones parecidas.

Además, según diversos artículos académicos y divulgativos de Harvard Business Review, el 54% de las mujeres ejecutivas reporta sentirse culpable al tomar tiempo libre para actividades que no sean profesionales o de cuidado de la familia, frente al 29% de los hombres.

En Europa, el 80% de los hombres ejecutivos tiene algún tipo de ocio regular (club deportivo, cenas, eventos), frente al 55% de las mujeres ejecutivas.

En conclusión, se puede afirmar que existe una brecha de género en la participación social y en la dedicación al tiempo libre.

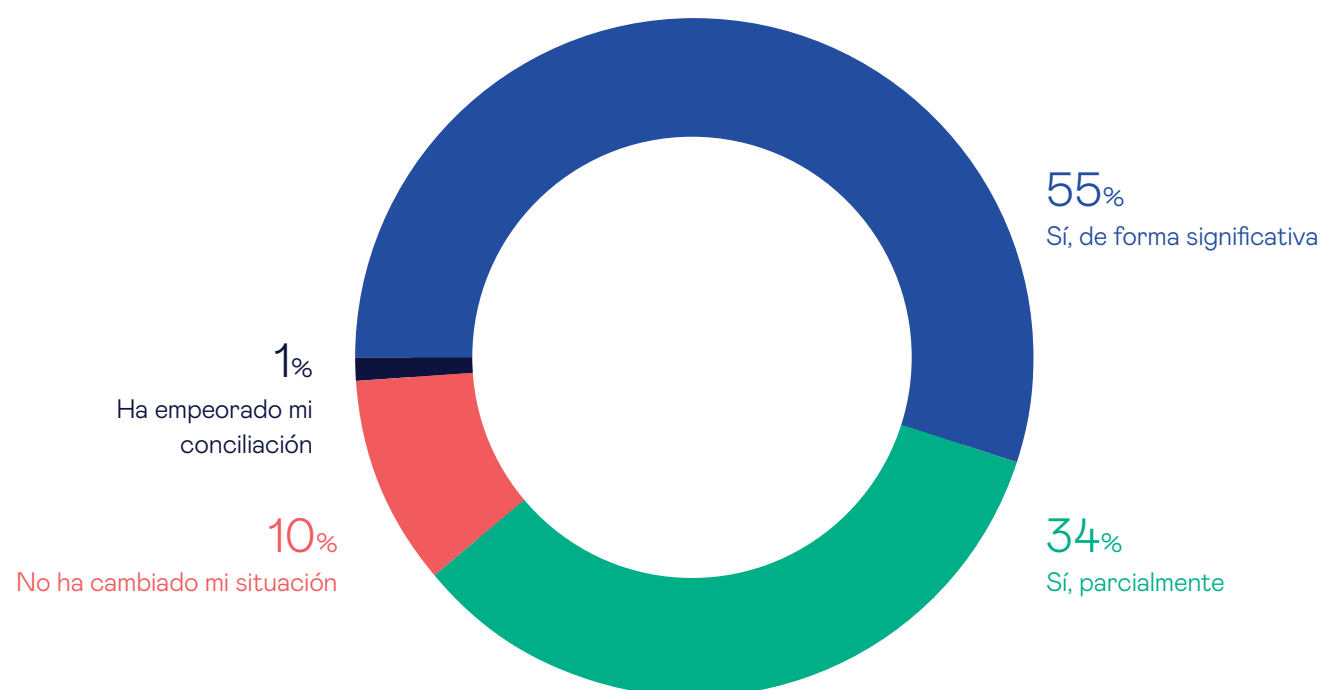
Teletrabajo, conciliación e igualdad

El EGM de 2025 ha incluido, igual que en ediciones anteriores, preguntas relacionadas con el teletrabajo para conocer el nivel de adopción y su impacto en la conciliación profesional/familiar.

Durante la crisis del COVID, las empresas introdujeron la modalidad de teletrabajo, adaptando sus procesos y tecnologías para poder seguir desarrollando su actividad. Transcurridos cinco años, nuestras encuestadas creen que el modelo híbrido se consolida como preferencia de futuro, combinando teletrabajo y presencialidad.

Además, un 89% considera que el teletrabajo ha favorecido parcialmente o de forma significativa a su conciliación profesional y personal.

Gráfico 10. ¿Favorece el teletrabajo la conciliación profesional y personal?

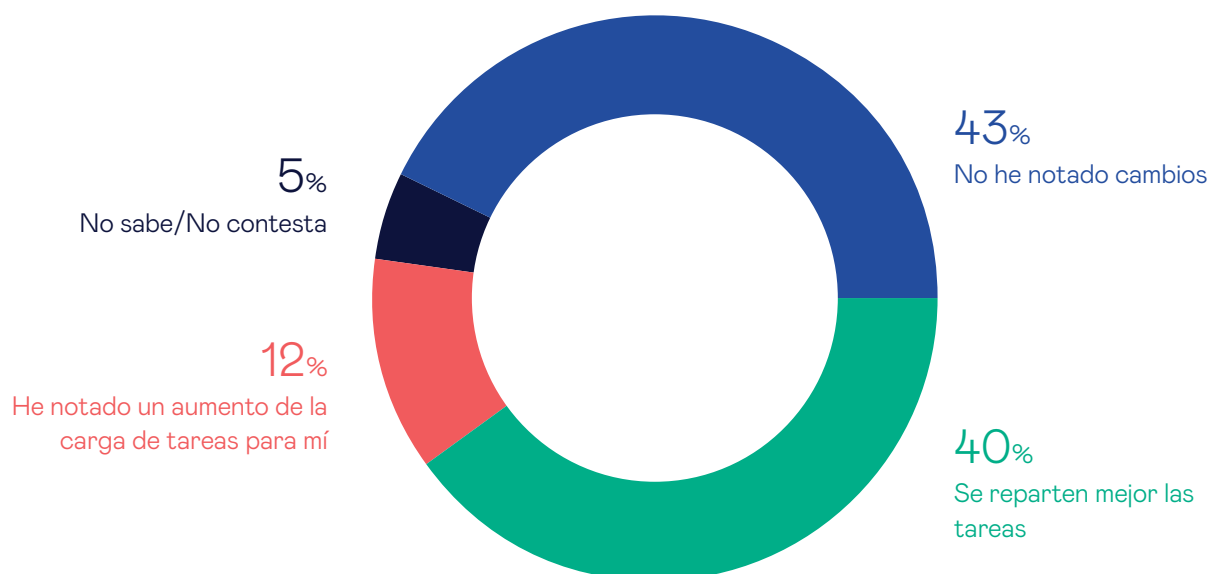


Fuente: Elaboración propia.

El 43% considera que, a pesar del teletrabajo, no ha notado cambios en la distribución de las tareas del hogar o responsabilidades familiares en su entorno (pareja, familia, etc.), mientras que el 40% considera que se reparten mejor las tareas.

Llegados a este punto, conviene señalar que el volumen de mujeres sin hijos (24%) es siete puntos porcentuales superior al del último EGM (17%), circunstancia que puede inferir en las respuestas de este apartado.

Gráfico 11. Teletrabajo y distribución de las tareas del hogar y responsabilidades familiares.



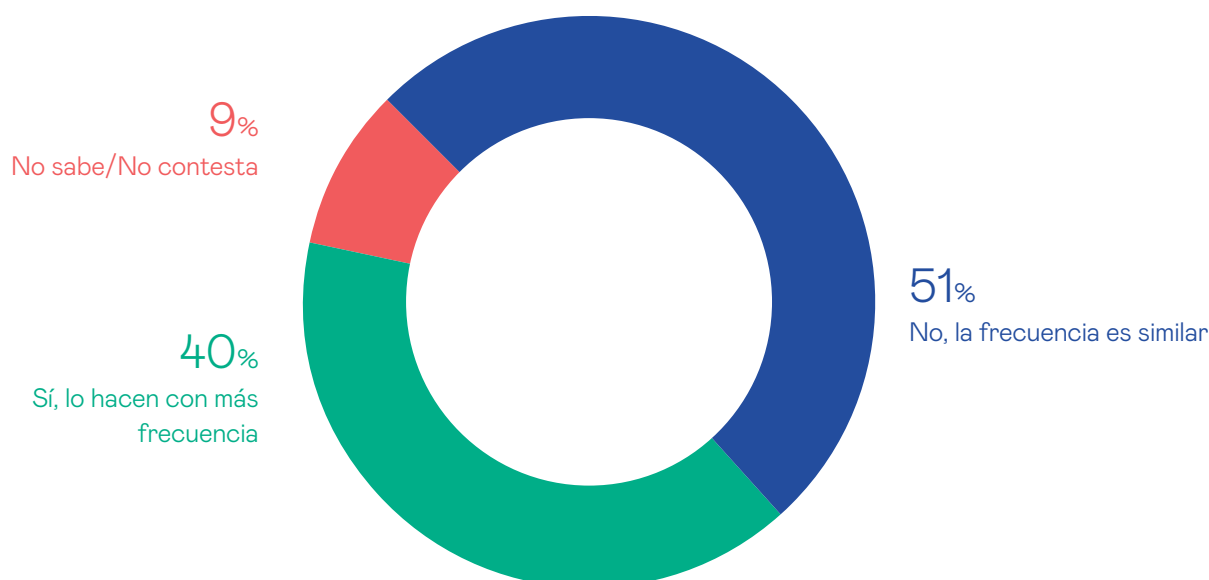
Fuente: Elaboración propia.

Teletrabajo e igualdad: ¿quién se beneficia más?

Al analizar cómo afecta el teletrabajo a la igualdad entre hombres y mujeres, las respuestas muestran opiniones divididas. Aunque la gran mayoría de participantes creen que el teletrabajo ayuda a conciliar la vida personal y profesional, no todas están de acuerdo en a quién beneficia más. Un 36 % piensa que favorece más a las mujeres, pero un 16 % dice que favorece más a los hombres.

Además, aunque la mitad cree que hombres y mujeres usan el teletrabajo por igual cuando tienen las mismas funciones, un 40 % opina que las mujeres lo usan más. Esto sugiere que, aunque el teletrabajo es útil para conciliar, todavía hay diferencias en cómo lo usan y cómo se percibe su impacto.

Gráfico 12. Con iguales responsabilidades y funciones, en sus empresas, ¿quiénes se acogen más al teletrabajo, hombres o mujeres?



Fuente: Elaboración propia.

Compromiso con la sociedad y la igualdad: ¿quién se involucra más?

Un **36 %** de las participantes declara participar **ocasionalmente** en alguna ONG, fundación, asociación u otra organización sin fines de lucro, mientras que un **28 %** lo hace de manera **activa y continuada**.

Cuando lo bajamos al terreno de la igualdad de género, la mitad de las encuestadas colabora con 1 o más organizaciones que defienden la igualdad de oportunidades para la mujer.

En general, son las mujeres de entre 40 y 59 años las que muestran un mayor nivel de implicación, tanto en temas sociales en general como en acciones específicas por la igualdad.

En cambio, las mujeres más jóvenes (menores de 40 años) y las mayores de 60 participan mucho menos. Algunas no lo han hecho nunca y otras dejaron de hacerlo con el tiempo, sobre todo en el caso de las mayores.

Este patrón sugiere que la implicación social y el activismo por la igualdad están más presentes entre quienes están en las etapas cumbre de su vida profesional.

Gráfico 13. Participación actual en fundaciones, ONGs, asociaciones u otras organizaciones sin fines de lucro.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 14. Colaboración con alguna asociación u organismo que defienda la igualdad de oportunidades para la mujer.



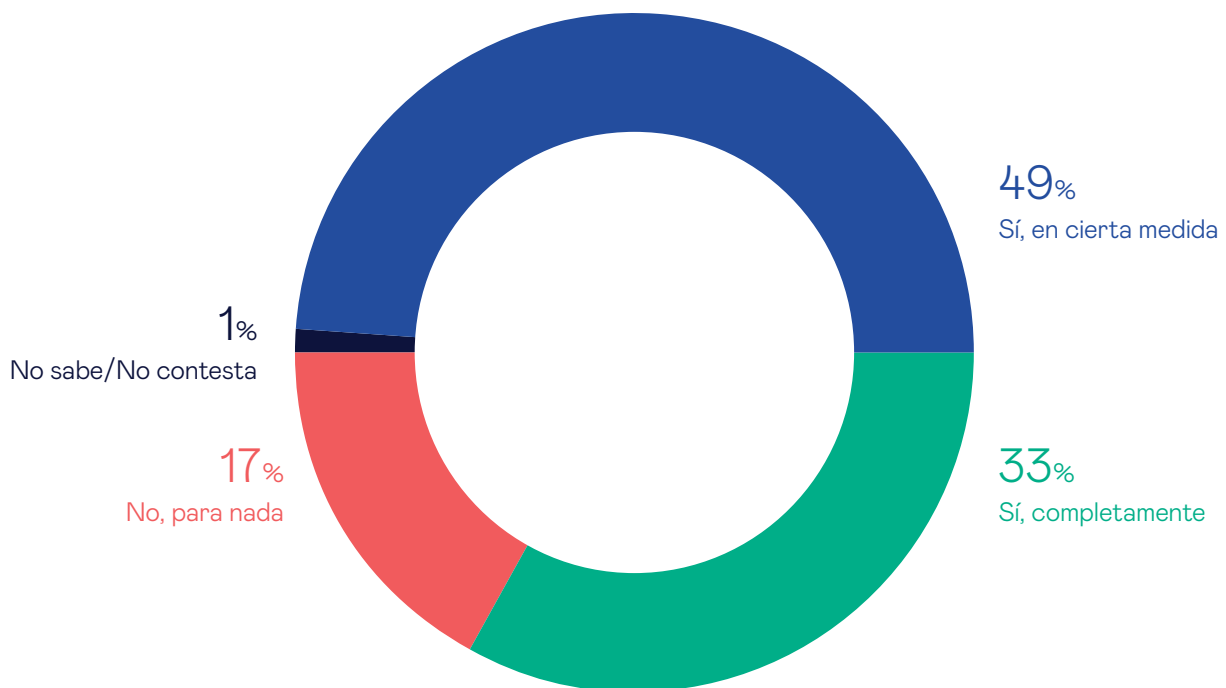
Fuente: Elaboración propia.

Renuncias personales para el desarrollo de la carrera profesional

La encuesta quería conocer las renuncias que habían tenido que realizar las encuestadas, así como su opinión acerca de las renuncias que tendrán que hacer las generaciones futuras

Un **82 % de las encuestadas** afirman haber tenido que **realizar renuncias** en su vida personal o profesional para poder desarrollarse laboralmente, por el hecho de ser mujer. Únicamente un 17% afirma no haber tenido que realizar ninguna renuncia.

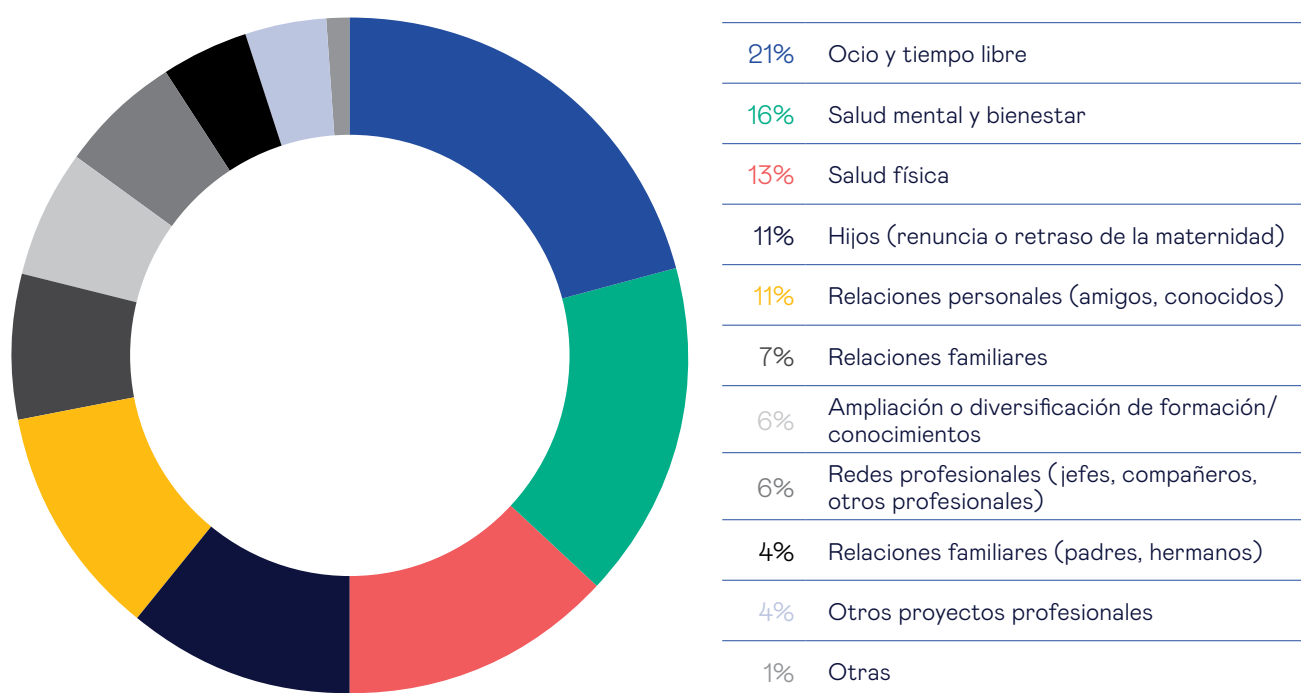
Gráfico 15. Renuncias para la carrera profesional.



Fuente: Elaboración propia.

Cuando se pregunta a qué tipo de renuncias se han tenido que enfrentar, el 21% de las encuestadas indica a su ocio y tiempo libre, un 16% a su bienestar y salud mental y un 13% a su salud física. Es especialmente relevante que un 11 % de las mujeres haya tenido que renunciar o postergar la maternidad como parte de su trayectoria profesional.

Gráfico 16. Categorías de renunciaciones asumidas para el desarrollo de la carrera profesional.



Pregunta de respuesta múltiple.

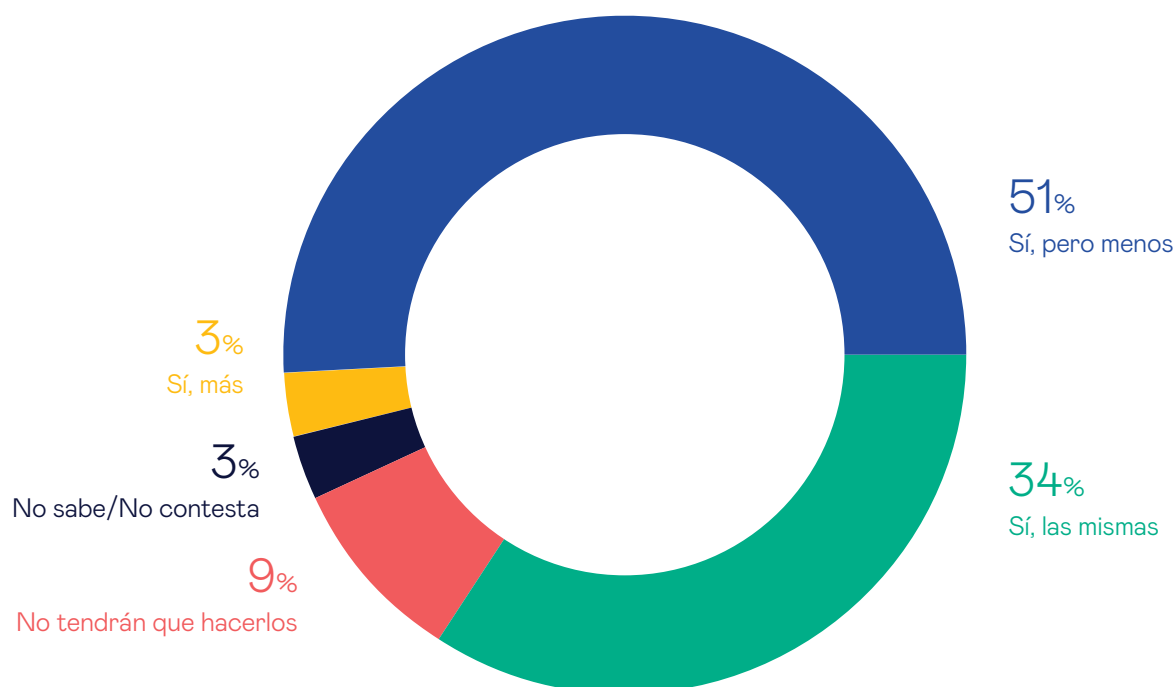
Fuente: Elaboración propia.

¿Tendrán que hacer las mismas renunciaciones las generaciones de mujeres más jóvenes?

Sólo un 9 % de las encuestadas considera que las mujeres menores de 30 años no tendrán que hacer las mismas renunciaciones que ellas para avanzar profesionalmente. Esta opinión se fundamenta en la percepción de que las nuevas generaciones han sido educadas en valores de igualdad y que está en marcha un cambio de mentalidad social.

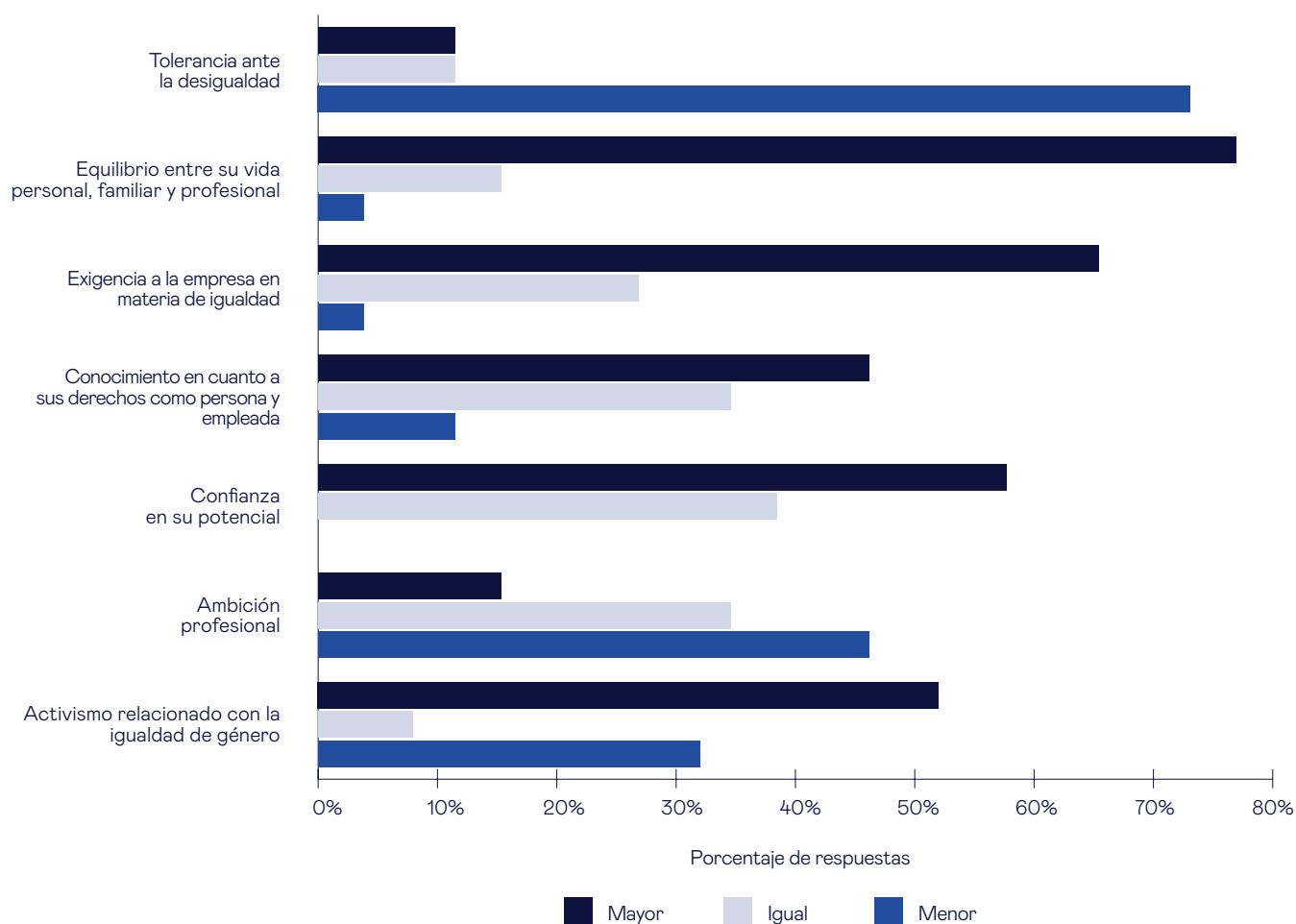
Sin embargo, la gran mayoría cree que sí tendrán que hacer renunciaciones, aunque en menor medida (51 %) o en la misma proporción (34 %). Este grupo argumenta que, a pesar de los avances, persisten los estereotipos y los sesgos inconscientes, y que muchas de las políticas de igualdad no son eficaces o están mal diseñadas.

Gráfico 17. Renuncias de las generaciones más jóvenes.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 18. Percepción sobre las nuevas generaciones de mujeres profesionales.



Fuente: Elaboración propia.

Las encuestadas perciben que, en general, las nuevas generaciones de mujeres profesionales mantienen un nivel menor al de generaciones anteriores en ambición profesional y tolerancia ante la desigualdad. Además, las nuevas generaciones confían más en su potencial, dan una mayor importancia al equilibrio entre la vida profesional y la personal, conocen más sus derechos y son más exigentes en igualdad. Estos resultados no son homogéneos en los diferentes grupos de edad.

En general, las mujeres más jóvenes (menores de 40 años) tienden a ver a sus coetáneas como similares o algo más preparadas en algunos aspectos clave. Por su parte, las mujeres mayores de 50 años destacan más claramente mejoras en confianza, equilibrio personal-profesional y conciencia de derechos en las generaciones jóvenes.

Esto sugiere que las nuevas generaciones son vistas como más concienciadas en algunos ámbitos, pero existen dudas sobre si mantendrán el mismo nivel de ambición y activismo que las generaciones anteriores.

Tabla 3. Desigualdades a las que se están enfrentando o se enfrentarán las nuevas generaciones de mujeres profesionales en la empresa.

17%	De salario
16%	Para la promoción
15%	De visibilidad de las tareas realizadas
13%	En la flexibilidad y conciliación
12%	En el reparto de responsabilidades
10%	En la precariedad de los contratos
7%	En la asignación de proyectos
7%	En los procesos de selección
3%	En el acceso a formación y otras herramientas de carrera profesional

Pregunta de respuesta múltiple.²

Fuente: Elaboración propia.

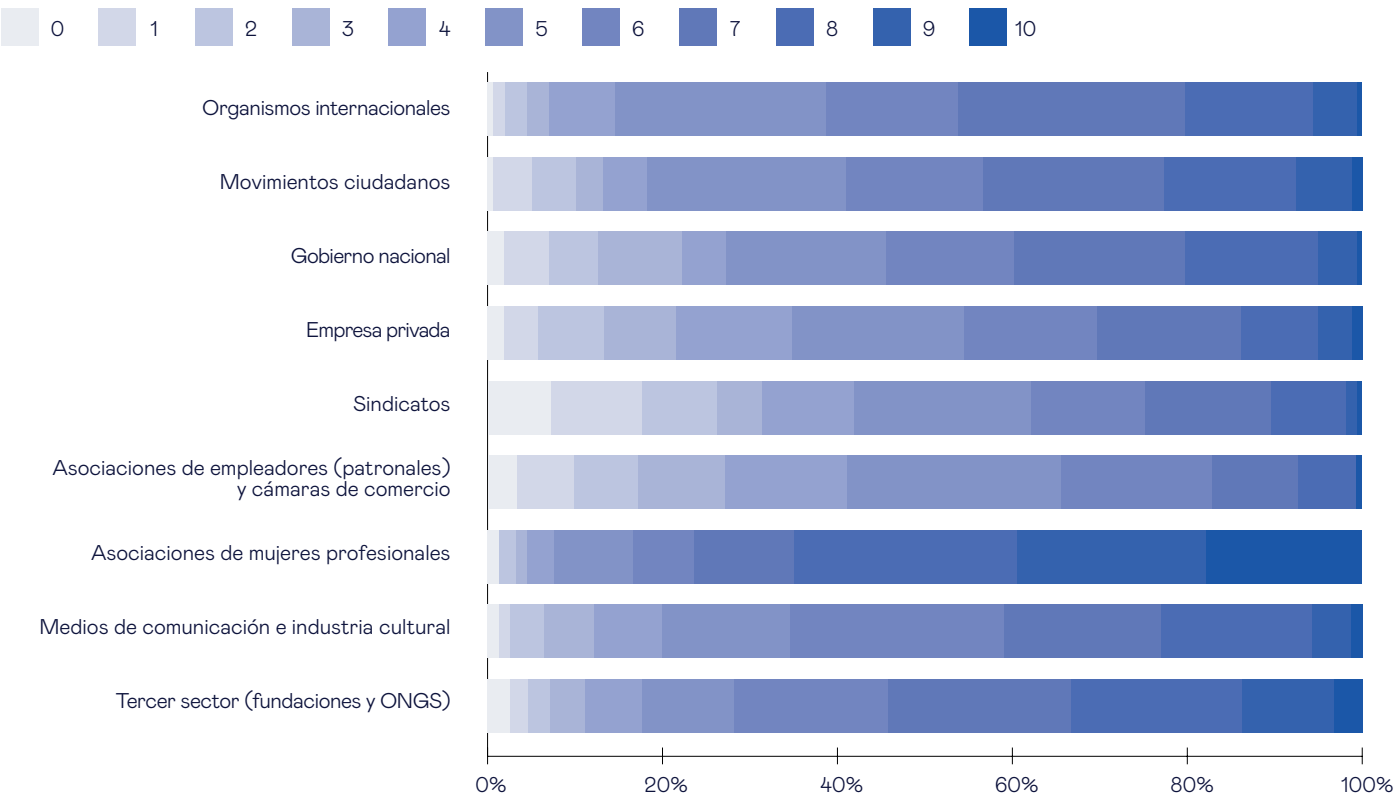
Entre las desigualdades a las que se cree que se enfrentan o enfrentarán las nuevas generaciones de mujeres profesionales, las más señaladas son la diferencia salarial, las pocas oportunidades de promoción y la falta de visibilidad del trabajo que realizan. También se menciona la conciliación, la asignación de responsabilidades y la precariedad en los contratos.

² Se trata de una pregunta de respuesta múltiple. Por ello, la suma de porcentajes puede superar el 100 %.

Contribución de los actores e instituciones públicas y sociales a la igualdad de género

El EGM quiere conocer cómo contribuyen y cómo deberían contribuir las instituciones y organismos públicos y privados, los actores sociales y culturales y los medios de comunicación.

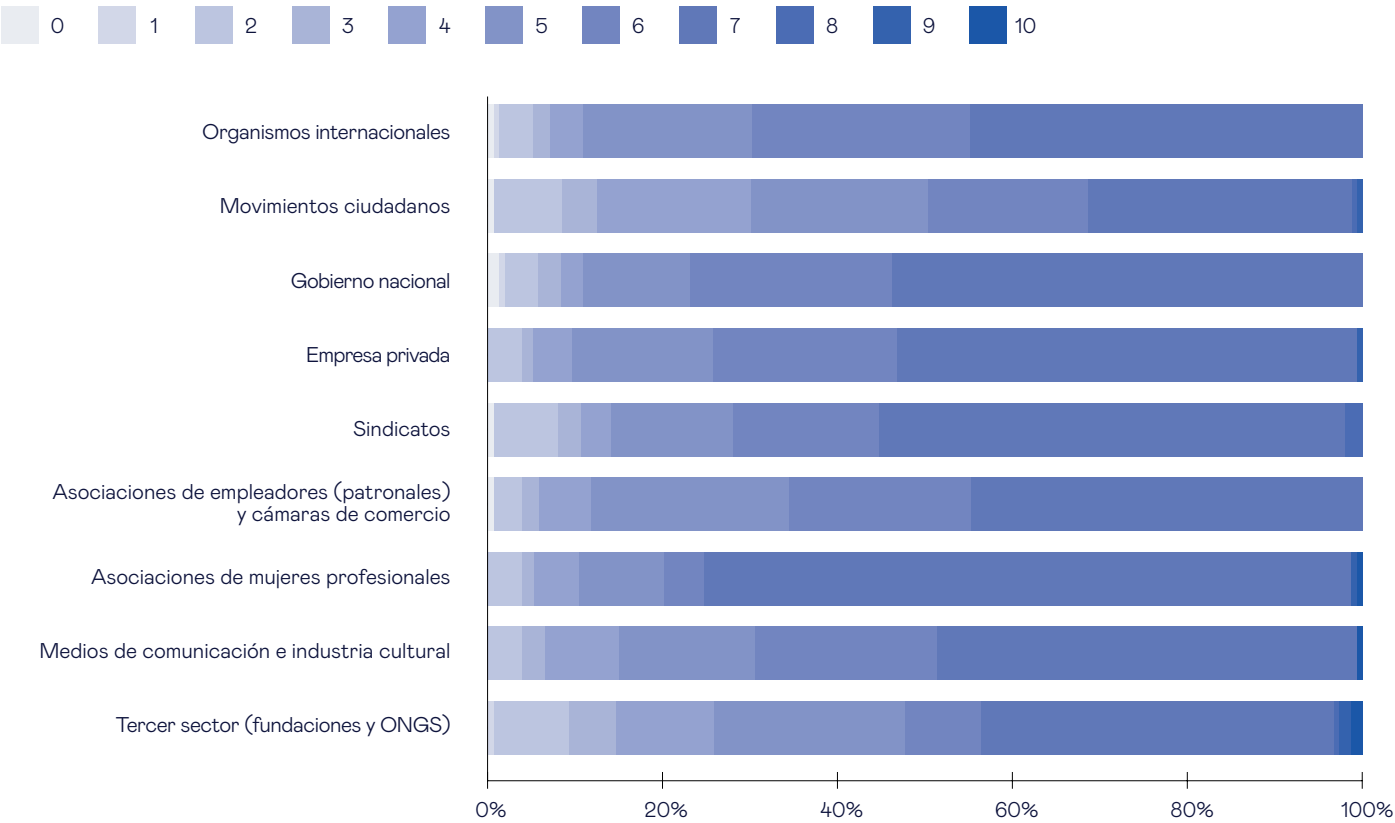
Gráfico 19. Grado de contribución actual de los actores sociales.
Calificación de 0 a 10 por grado de contribución.



Fuente: Elaboración propia.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Organismos internacionales	0,63%	1,27%	2,53%	2,53%	7,59%	24,05%	15,19%	25,95%	14,56%	5,06%	0,63%
Movimientos ciudadanos	0,63%	4,40%	5,03%	3,14%	5,03%	22,64%	15,72%	20,75%	15,09%	6,29%	1,26%
Gobierno nacional	1,90%	5,06%	5,70%	9,49%	5,06%	18,35%	14,56%	19,62%	15,19%	4,43%	0,63%
Empresa privada	1,90%	3,80%	7,59%	8,23%	13,29%	19,62%	15,19%	16,46%	8,86%	3,80%	1,27%
Sindicatos	7,19%	10,46%	8,50%	5,23%	10,46%	20,26%	13,07%	14,38%	8,50%	1,31%	0,65%
Asociaciones de empleadores (patronales) y cámaras de comercio	3,31%	6,62%	7,28%	9,93%	13,91%	24,50%	17,22%	9,93%	6,62%		0,66%
Asociaciones de mujeres profesionales	1,27%		1,91%	1,27%	3,18%	8,92%	7,01%	11,46%	25,48%	21,66%	17,83%
Medios de comunicación e industria cultural	1,28%	1,28%	3,85%	5,77%	7,69%	14,74%	24,36%	17,95%	17,31%	4,49%	1,28%
Tercer sector (fundaciones y ONGS)	2,61%	1,96%	2,61%	3,92%	6,54%	10,46%	17,65%	20,92%	19,61%	10,46%	3,27%

Gráfico 20. Grado de contribución que deberían tener los siguientes actores sociales para conseguir la igualdad de género.
Calificación de 0 a 10 por grado de contribución.



Fuente: Elaboración propia.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Organismos internacionales	0,64%	0,64%	3,85%	1,92%	3,85%	19,23%	25,00%	44,87%			
Movimientos ciudadanos	0,65%		7,84%	3,92%	17,65%	20,26%	18,30%	30,07%	0,65%	0,65%	
Gobierno nacional	1,28%	0,64%	3,85%	2,56%	2,56%	12,18%	23,08%	53,85%			
Empresa privada			3,85%	1,28%	4,49%	16,03%	21,15%	52,56%		0,64%	
Sindicatos	0,67%		7,33%	2,67%	3,33%	14,00%	16,67%	53,33%			
Asociaciones de empleadores (patronales) y cámaras de comercio	0,65%		3,25%	1,95%	5,84%	22,73%	20,78%	44,81%			
Asociaciones de mujeres profesionales			3,90%	1,30%	5,19%	9,74%	4,55%			0,65%	0,65%
Medios de comunicación e industria cultural			3,90%	2,60%	8,44%	15,58%	20,78%	48,05%			0,65%
Tercer sector (fundaciones y ONGS)		0,66%	8,61%	5,30%	11,26%	21,85%	8,61%	40,40%	0,66%		

El tercer sector (fundaciones y ONGs) es considerado el actor que más contribuye a la igualdad de género, acumulando más del 30 % de valoraciones de 9 y 10. Las asociaciones de mujeres profesionales y de empleadores le siguen con altas proporciones en rangos de 8–10. En contraste, gobierno, sindicatos y medios de comunicación se sitúan mayoritariamente en puntuaciones intermedias (5–7), reflejando una percepción de aportación más moderada.

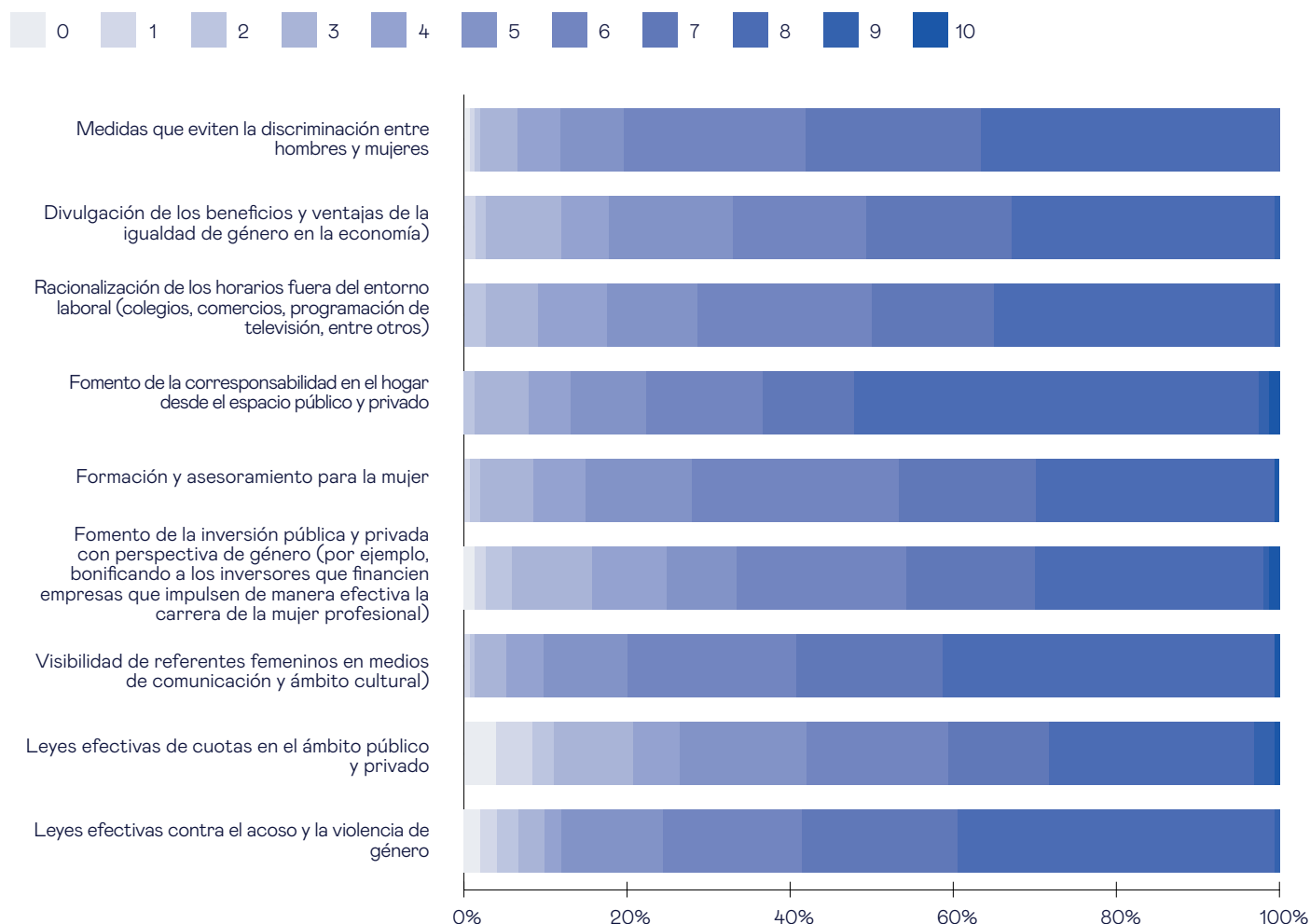
En cuanto a quién debería implicarse más, las encuestadas reclaman una mayor implicación de todos los actores, destacándose una demanda explícita hacia el gobierno nacional (53,85%), la empresa privada (52,56%), los sindicatos (53,33%) y los medios de comunicación (48,05%). También hay una mayor exigencia a las asociaciones de mujeres profesionales (74,03 % elige la máxima puntuación), a las ONGs y los movimientos ciudadanos.

Factores para conseguir la igualdad de género

Finalmente se pidió a las encuestadas que puntuaran de 0 a 10 un conjunto de 9 factores según su influencia para conseguir la igualdad de género.

Las encuestadas consideran clave impulsar la corresponsabilidad en el hogar (casi la mitad elige la máxima puntuación), junto con leyes efectivas contra el acoso y la discriminación de género (38,8% la puntúa en 10). Otros aspectos importantes son la visibilidad de referentes femeninos y la racionalización de horarios laborales. En menor medida se señalan la divulgación de beneficios y ventajas económicas de la igualdad, formación y asesoramiento para la mujer, el fomento de la inversión con perspectiva de género y las leyes efectivas de cuotas en el ámbito público y privado (25,2 % en 10).

Gráfico 21. Grado de influencia de los siguientes factores para conseguir la igualdad de género.
Calificación de 0 a 10 por grado de contribución.



Fuente: Elaboración propia.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Medidas que eviten la discriminación entre hombres y mujeres	0,65%	0,65%	0,65%	4,58%	5,23%	7,84%	22,22%		36,60%		
Divulgación de los beneficios y ventajas de la igualdad de género en la economía)		1,32%	1,32%	9,21%	5,92%	15,13%	16,45%	17,76%	32,24%	0,66%	
Racionalización de los horarios fuera del entorno laboral (colegios, comercios, programación de televisión, entre otros)			2,60%	6,49%	8,44%	11,04%	21,43%	14,94%	34,42%	0,65%	
Fomento de la corresponsabilidad en el hogar desde el espacio público y privado			1,31%	6,54%	5,23%	9,15%	14,38%	11,11%		1,31%	
Formación y asesoramiento para la mujer		0,65%	1,30%	6,49%	6,49%	12,99%	25,32%	16,88%	29,22%		0,65%
Fomento de la inversión pública y privada con perspectiva de género (por ejemplo, bonificando a los inversores que financien empresas que impulsen de manera efectiva la carrera de la mujer profesional)	1,31%	1,31%	3,27%	9,80%	9,15%	8,50%	20,92%	15,69%	28,10%	0,65%	
Visibilidad de referentes femeninos en medios de comunicación y ámbito cultural)		0,65%	0,65%	3,87%	4,52%	10,32%	20,65%	18,06%	40,65%		0,65%
Leyes efectivas de cuotas en el ámbito público y privado	3,87%	4,52%	2,58%	9,68%	5,81%	15,48%	17,42%	12,26%	25,16%		0,65%
Leyes efectivas contra el acoso y la violencia de género	1,97%	1,97%	2,63%	3,29%	1,97%	12,50%	17,11%	19,08%	38,82%	0,66%	

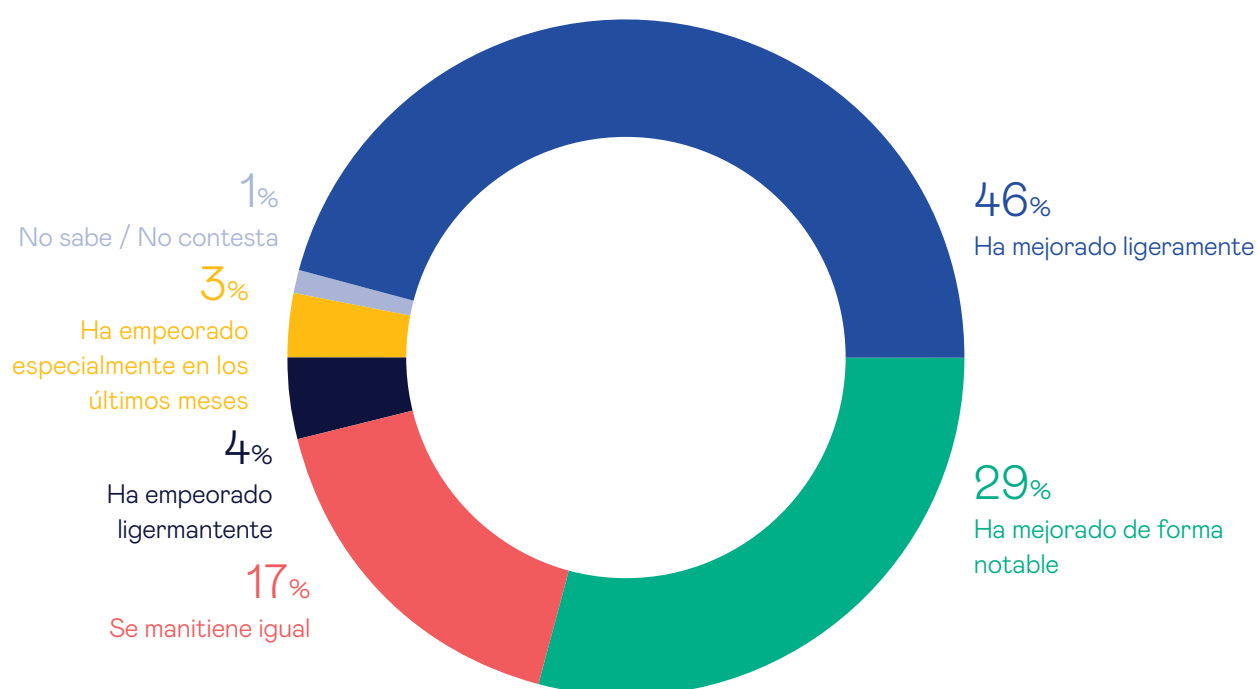
Consideraciones finales

En la presente edición del EGM se ha querido conocer la opinión de las encuestadas respecto a tres cuestiones que ayudan a tener una mejor percepción del momento actual en igualdad de género

1. Evolución de la cultura de las empresas en materia de igualdad de género en los últimos 5 años:

A pesar de las desigualdades percibidas en el acceso a puestos de responsabilidad, las dificultades en la implantación de medidas o la poca efectividad en algunas de ellas, un 29 % de las encuestadas considera que la cultura de las empresas en materia de igualdad de género ha mejorado de forma notable, un 46% que ha mejorado ligeramente y sólo un 21% considera que se mantiene igual o que incluso ha empeorado.

Gráfico 22. Evolución de la cultura en materia de igualdad.



Fuente: Elaboración propia.

2. Políticas recomendadas para promover la igualdad e inclusión:

En cuanto a las políticas que las encuestadas recomiendan, destacan la necesidad de que los líderes actúen como referentes y aliados activos, y la importancia de formar a toda la plantilla en sesgos inconscientes, liderazgo inclusivo y equidad.

Tabla 4. Políticas recomendadas para promover la igualdad.

21,19%	Asegurar que los líderes den ejemplo y actúen como aliados activos
16,34%	Formar en sesgos inconscientes, liderazgo inclusivo y equidad a todas las personas de la organización
14,13%	Garantizar procesos de selección y promoción equitativos
13,69%	Alinear la estrategia de DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión) con los objetivos y valores del negocio
10,82%	Medir y dar seguimiento al progreso en diversidad, equidad e inclusión
9,93%	Formentar una cultura donde se respeten y valoren las diferencias individuales
8,83%	Comunicar de forma clara cómo estas políticas benefician a todos
2,65%	Establecer espacios seguros para expresar inquietudes o propuestas sobre inclusión
1,55%	Revisar productos, servicios y políticas internas con mirada inclusiva
0,88%	Otra

Fuente: Elaboración propia.

3. Saturación del discurso sobre diversidad e inclusión:

Esta edición del EGM ha querido conocer si se percibe una saturación en la sociedad del discurso sobre diversidad e inclusión, a lo que el 70% de las personas opinan que sí, y explican que los motivos son:

- Excesiva apropiación política del discurso sobre diversidad e inclusión.
- Iniciativas superficiales o poco sostenidas en el tiempo.
- Desconexión creciente entre el discurso público y las prácticas reales de las organizaciones.
- Banalización de los temas de igualdad.

Conclusiones EGM 2025

Las puertas más abiertas. Las cúpulas aún rígidas

En la cúpula corporativa persiste el desequilibrio: en el 78 % de las empresas analizadas, la persona con mayor responsabilidad es un hombre, frente al 22 % de mujeres. A ello se suma una percepción ampliamente compartida: el 82 % (EGM 2025) de las directivas considera que el acceso a puestos de alta responsabilidad sigue favoreciendo a los hombres.

Cuando se analizan los frenos al ascenso, emergen factores estructurales del propio sistema organizativo: **redes informales** que condicionan el acceso a oportunidades (28 %), **exigencias de disponibilidad** que colisionan con los cuidados (17 %), **ausencia de referentes** en la cúpula (17 %) y una **cultura** que anticipa menor compromiso a las mujeres con familia (15 %). Estos elementos operan a nivel de reglas y prácticas —más que de actitudes individuales— y ayudan a explicar por qué la progresión se interrumpe en los tramos altos.

El propio informe, con base en evidencia del World Economic Forum (WEF), documenta la “caída hacia la cúpula” por sectores: en salud y servicios se pasa de 67 % de mujeres en la entrada al 36 % en la alta dirección; en finanzas, del 48 % al 21 % (EGM 2025). Si se analiza la presencia media de mujeres en los comités de dirección de todos los sectores, esta se sitúa en torno al 25 %.

¿Renuncia o estrategia? La decisión de quedarse a mitad de camino

El patrón que aparece en los datos sugiere una elección racional más que una retirada: el 82 % (EGM 2025) de las encuestadas declara haber asumido renuncias para progresar en su carrera —principalmente ocio y tiempo libre (21 % (EGM 2025)), bienestar/salud mental (16 %), salud física (13 %) y maternidad pospuesta o renunciada (11 %)—, lo que dibuja un coste sostenido asociado a los tramos altos de responsabilidad.

Además, **una de cada cinco** señala explícitamente que **se renuncia a veces a puestos de alto liderazgo por la preocupación por mantener un balance vida personal–profesional**, evidencia que encaja con la preferencia por desarrollar trayectorias en espacios donde el desgaste es manejable y la autonomía mayor.

Pese a estas tensiones, el 74,02 % no se plantea cambiar o abandonar su empleo, lo que parece indicar que el problema no reside en el trabajo en sí, sino en las condiciones del último tramo de la carrera. En paralelo, el 89 % percibe que el teletrabajo ha favorecido su conciliación, aunque el 43 % no aprecia mejoras en la distribución de los cuidados en el hogar (el 40 % (EGM 2025) sí ve avances), lo que limita la disponibilidad real para asumir posiciones de máxima exigencia.

Todos los resultados nos llevan a afirmar: **mucho talento opta por estabilizarse en niveles de responsabilidad intermedia** —con proyectos interesantes y margen de maniobra— mientras **las condiciones estructurales de la alta dirección** continúan asociadas a **hiperdisponibilidad, visibilidad constante y una logística de cuidados que no se redistribuye al mismo ritmo**.

Cruzando la percepción de barreras con la situación familiar, el patrón es elocuente: con hijos, la conciliación aparece como obstáculo en el 26,8 % de los casos (frente a un 11,3 % sin hijos). Entre quienes no tienen hijos pesan más los sesgos (41,5 % (EGM 2023) vs. 33,9 %) y sube el “no, ninguna” (43,4 % (EGM 2023) vs. 38,1 %). El último tramo de carrera se dificulta notablemente cuando entran en juego los cuidados, de ahí la necesidad de corresponsabilidad y promoción basada en impacto, no en disponibilidad.

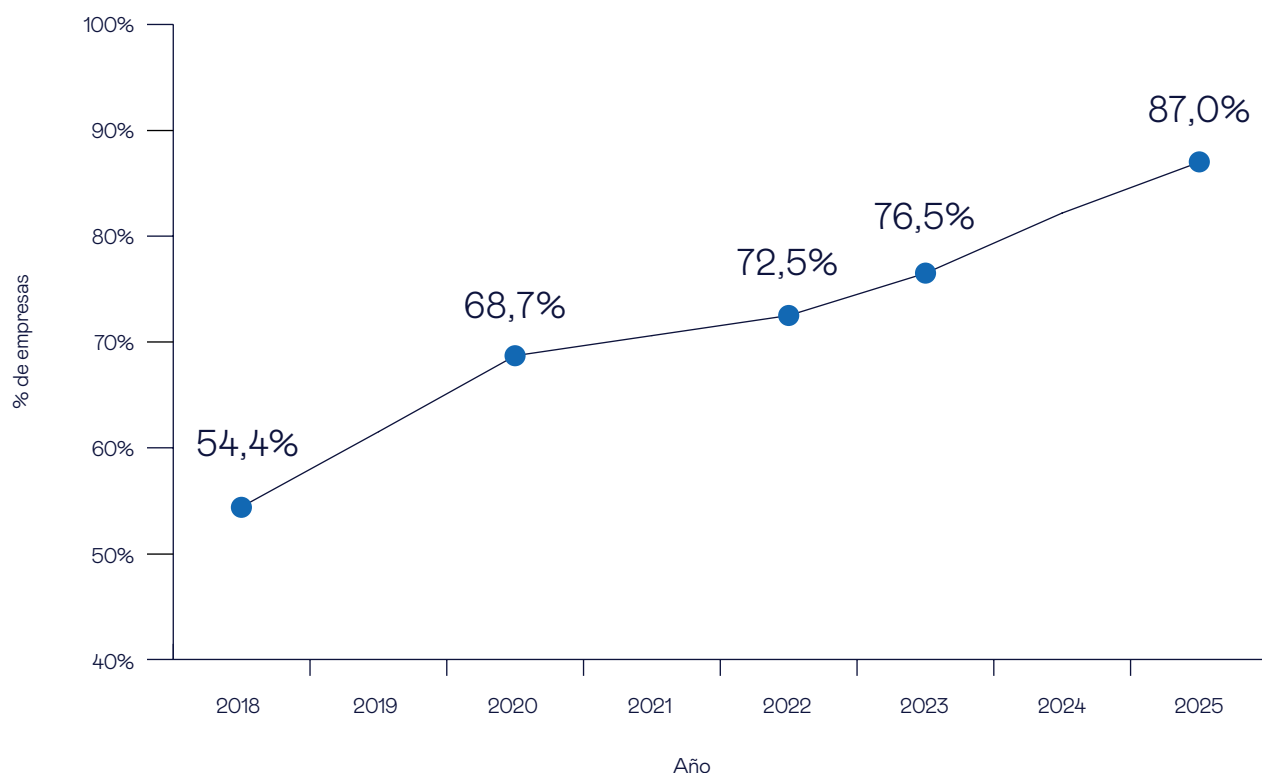
Nuevas generaciones. El 91 % (EGM 2023/2025) considera que las mujeres más jóvenes seguirán teniendo que hacer renuncias —aunque la mitad opina que en menor medida—. También piensan que sus hijas y nietas serán más conscientes de sus derechos, más exigentes en igualdad y con mayor foco en el equilibrio entre su vida profesional y su vida privada.

Pertenecer de verdad: cuando la norma llega antes que la práctica

La capa normativa avanza más deprisa que las prácticas. En los planes de igualdad, el 40 % (EGM 2025) declara haber percibido cambios desde su implantación, el 42 % (EGM 2025) no ha visto ninguno y el 87 % indica que las plantillas participaron en su elaboración. En paralelo, la valoración cultural mejora: 29 % (EGM 2025) “mejora notable”, 46 % (EGM 2025) “mejora ligera” y 21 % (EGM 2025) “igual o peor”. El contraste sugiere gobernanza formal con traducción incompleta en la experiencia cotidiana.

Aun así, y según el histórico del Esade Gender Monitor, desde 2018 las directivas consultadas han venido observando un cada vez mayor compromiso de sus empresas en cuanto a igualdad, pasando a afirmar en un 54,4% que en sus compañías la igualdad formaba parte de su estrategia, a un 87,7% que lo asegura en el presente ejercicio (EGM 2025).

Gráfico 23. Compromiso corporativo con la igualdad (2018-2025)



Por el contrario, la efectividad de estos planes parece haberse estancado en eficiencia, ya que es el mismo histórico revela que, mientras que hace dos años, el 45,2% percibía cambios debido a este compromiso, en 2025 lo hace un 40%, cinco puntos porcentuales menos.

En este sentido, el nudo aparece en la cotidianidad organizativa. Las desigualdades más mencionadas son microdesigualdades (18 %), brecha salarial (17 %), falta de visibilidad del trabajo (14 %) y menores oportunidades de promoción (13 %); además, el 82 % (EGM 2025) percibe trato desigual a favor de los hombres en el acceso a la alta dirección. Estos patrones erosionan la pertenencia: estar en la sala no garantiza escucha, atribución justa del mérito o influencia.

En el **clima narrativo**, el **70 %** detecta **saturación** del discurso de diversidad e inclusión —por apropiación política, iniciativas superficiales o desconexión entre mensajes y prácticas—, lo que desplaza la legitimidad hacia **resultados visibles y métricas de impacto**.

Implicación de agentes sociales. La serie repite el mismo dibujo desde el informe de 2020: quienes reciben mejor valoración por contribución son el **tercer sector** y las **asociaciones profesionales de mujeres**, mientras que las encuestadas reclaman un salto de compromiso al **gobierno**, la **empresa privada**, los **sindicatos** y los **medios**. En síntesis: la tracción más visible procede de la sociedad civil, pero las expectativas de cambio se concentran en los actores con mayor capacidad regulatoria y de escala.

Nota de contexto. Aunque nuestro estudio recoge la perspectiva de mujeres directivas, la literatura internacional advierte que, cuando la igualdad se comunica como iniciativa “para otros”, **una parte de los mandos intermedios masculinos muestra menor implicación y sentido de pertenencia**. Diversos trabajos (Seramount, 2021; EY *Belonging Barometer*, 2023; artículos en *Harvard Business Review*, 2020–2022) recomiendan **involucrarlos explícitamente** y **enmarcar la DEI como rediseño organizativo para toda la plantilla**, con palancas de gestión como **check-ins del manager, reconocimiento y flexibilidad**.

Medidas que funcionan: diseño universal y foco en impacto

Cuando se pregunta **qué haría avanzar de verdad**, las directivas priorizan **programas de acompañamiento (mentoring/sponsoring/coaching)**, **formación en habilidades directivas** y **acciones que fortalezcan una cultura inclusiva y el sentido de pertenencia**.

En la implantación afloran **tres frenos: sesgos inconscientes, baja prioridad en la agenda y barreras culturales**; además, los fines declarados de muchas políticas se orientan más a **atracción/retención** o **cumplimiento** que a **mejora del rendimiento** o **ventaja competitiva**, lo que ayuda a explicar por qué algunas iniciativas no conducen a resultados visibles.

¿Qué fortalecer en este punto de la historia?

- **Sponsoring y mentoring formal** con criterios transparentes de acceso y **seguimiento de promociones** vinculadas a los programas.
- **Revisión de criterios de evaluación y ascenso** para ponderar **impacto y resultados** (y no únicamente presencia/visibilidad).

- **Liderazgo como palanca cultural:** referentes/aliados visibles y **formación en liderazgo inclusivo para toda la plantilla**, con expectativas claras a managers.
- **Métricas de impacto:** indicadores antes/después en promoción, permanencia y satisfacción de carrera, comunicados internamente con periodicidad.

Lectura de fondo. Las medidas con mayor potencial **afectan a toda la organización**, -no son medidas específicas para mujeres- y **modifican reglas y prácticas** (cómo se acompaña, evalúa, promociona y lidera). Ese **diseño universal** eleva el rendimiento esperado del conjunto y crea condiciones para que **más mujeres —y más talento diverso— lleguen y permanezcan** en los niveles clave.

¿Reacción o transformación? El contexto estadounidense como prueba de resistencia

En el entorno internacional se ha intensificado la **discusión pública y regulatoria** en torno a la DEI, especialmente en Estados Unidos. El efecto práctico en las empresas globales ha sido doble: **algunas** han reducido visibilidad o han ralentizado iniciativas por riesgo reputacional y jurídico; **otras** han reforzado el enfoque, desplazando el acento hacia **impacto en negocio, trazabilidad y diseño universal** (para toda la plantilla), con métricas de resultado.

Reflexión para España y la UE. Este contexto funciona como **prueba de resistencia**: las políticas que se sostienen son las que están **alineadas con objetivos de negocio**, tienen **gobernanza clara**, evidencian **resultados medibles** (promoción, permanencia, desempeño de equipos) y se formulan como **rediseño organizativo** —no como programas segmentados. En términos operativos:

- **Anclar** cada medida a un KPI operativo (talento crítico, productividad, calidad de decisión, innovación).
- **Blindar** la legitimidad con evaluación periódica y comunicación interna basada en datos.
- **Enunciar** la igualdad como **infraestructura de competitividad** (modelo de liderazgo, criterios de decisión, estándares de equipo), no solo como cumplimiento o reputación.

Este punto sintetiza **tendencias externas** y se ofrece como **marco contextual** para la lectura del EGM.

Bibliografía

- American Immigration Council and Over Zero. (2024). ***The Belonging Barometer: The State of Belonging in America***. Washington, DC: American Immigration Council, 2024. https://www.americanimmigrationcouncil.org/wp-content/uploads/2025/01/thebelongingbarometer_revisededition_june2024_1.pdf
- ClosinGap & PwC España. (2024). ***Índice ClosinGap (4ª edición)***. <https://www.pwc.es/es/publicaciones/diversidad/indice-closingap-2024.pdf>
- ClosinGap & PwC España. (2025). ***Índice ClosinGap (5ª edición)***. <https://www.pwc.es/es/publicaciones/diversidad/v-indice-closingap.pdf>
- Deloitte Global. (2023). ***Women in the Boardroom: A Global Perspective (7th ed.)***. <https://www.deloitte.com/be/en/services/consulting-risk/perspectives/women-in-the-boardroom-2023.html>
- Deloitte Global. (2024). ***Women in the Boardroom: A Global Perspective (8th ed.)***. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/women-in-the-boardroom.html>
- Esade Women Initiative (2016 – 2025) Esade Gender Monitor. Barcelona Esade (2016-2025)
- European Institute for Gender Equality (EIGE). (2017) ***Gender Equality Index 2017: Measuring gender equality in the European Union 2005–2015***. https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20177277_mh0517208enn_pdf.pdf
- European Institute for Gender Equality (EIGE). (2024). ***Gender Equality Index 2024 – EU Factsheet***. https://eige.europa.eu/modules/custom/eige_gei/app/content/downloads/factsheets/EU_2024_factsheet.pdf
- European Institute for Gender Equality (EIGE). (2024). ***Gender Equality Index 2024: Tackling violence against women, tackling gender inequalities***. <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-equality-index-2024-tackling-violence-against-women-tackling-gender-inequalities>
- EY. Belonging Barometer 3.0 (2023). ***London: Ernst & Young Global Limited***. <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/campaigns/diversity-equity-inclusiveness/documents/ey-belonging-barometer-3.pdf>
- Grant Thornton. (2025). ***Women in Business 2025: Impacting the missed generation***. <https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/2025/grant-thornton-women-in-business-2025---impacting-the-missed-generation.pdf>

- McKinsey & Company. (2023). ***Women Matter España 2023***. <https://www.mckinsey.com/es/overview/women-matter-spain-2023>
- McKinsey & Company + LeanIn.Org (2021) – ***Women in the Workplace***. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-live/webinars/women-in-the-workplace-2021-the-state-of-women-hangs-in-the-balance>
- McKinsey & Company + LeanIn.Org (2022) – ***Women in the Workplace***. <https://womenintheworkplace.com/2022>
- McKinsey & Company + LeanIn.Org (2024) – ***Women in the Workplace***. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>
- Seramount. ***Engaging White Male Middle Managers: A Toolkit for Inclusion***. New York: Seramount (2021).
- Smith, David G., and W. Brad Johnson. ***“How Men Can Become Better Allies to Women”***. Harvard Business Review 98, no. 6 (2020): 114–121.
- World Economic Forum. (2024). ***Global Gender Gap Report 2024***. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf