

Guía para la igualdad en el liderazgo empresarial: hacia la paridad en la toma de decisiones



Cofinanciado por la
Unión Europea



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE IGUALDAD

 Instituto de
las Mujeres

Guía para la igualdad en el liderazgo empresarial: hacia la paridad en la toma de decisiones

Madrid, septiembre de 2025



Cofinanciado por
la Unión Europea



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE IGUALDAD

 Instituto de
las Mujeres

Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado

<https://cpage.mpr.gob.es/>

Edita: Instituto de las mujeres

C/ Pechuán, 1. 28002 Madrid.

Correo electrónico: inmujer@inmujeres.es.

Autoría:

Sara Ulla Díez, Ana Lite Mateo, Begoña Suárez Suárez, Carmen de Andrés Escrivá y M^a Jesús Aguado Sánchez.

Revisión y maquetación:

Subdirección General para el Emprendimiento, la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva de Mujeres. Instituto de las Mujeres.

Septiembre 2025

NIPO: 050-25-034-0

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE. En su condición de organismo público, el Instituto de las Mujeres se alinea con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) establecidos por la Organización de Naciones Unidas en su Agenda 2030 cuyo objetivo es lograr un verdadero desarrollo sostenible a nivel mundial y combatir el cambio climático, la desigualdad y la pobreza. Concretamente, en la presente publicación, el Instituto de las Mujeres pretende contribuir a la consecución de los objetivos: 1. Fin de la pobreza, 5. Igualdad de género, 8. Trabajo decente y crecimiento económico, 10. Reducción de las desigualdades y 17. Alianzas para lograr objetivos.



OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



SE PERMITE LA REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL DE ESTA PUBLICACIÓN, POR CUALQUIER MEDIO FÍSICO O ELECTRÓNICO, SIEMPRE QUE SE CITE LA PROCEDENCIA.

Índice

Prólogo

9

01

CONCEPTO Y NORMATIVA

10

1. Guía práctica: el conocimiento necesario para un cambio real 11
2. El avance normativo como palanca de cambios estructurales 13
 - 2.1. El impulso transformador de la Ley de Paridad en las empresas 15
 - 2.2. Sociedades cotizadas 15
 - 2.3. Entidades de interés público 17
 - 2.4. Transparencia y rendición de cuentas 17
 - 2.5. Seguimiento y evaluación 18



02

IMPACTO TRANSFORMADOR DE LA PARIDAD

22

- 3. Presencia y participación equilibrada de mujeres y hombres. De la justicia social a su impacto positivo en las empresas y la sociedad.** 23
 - 3.1. La paridad como mecanismo de justicia social y calidad democrática 23
 - 3.2. Mejora del crecimiento económico 23
 - 3.3. Mejoras en la creatividad e innovación 24
 - 3.4. Mejora de la reputación empresarial 24
 - 3.5. Mejora del clima laboral y rendimiento de los equipos. 24
 - 3.6. Mejor utilización y retención del talento. 25

03

ESTRATEGIAS PARA LA ACCIÓN

28

- 4. Lograr una representación paritaria de mujeres y hombres en la toma de decisiones. Estrategias para la acción** 29
 - 4.1. Compromiso empresarial por parte de la Dirección. 29
 - 4.2. Selección y promoción interna con perspectiva de género. 31
 - 4.3. Condiciones de trabajo que favorezcan el desarrollo profesional en situación de igualdad 32
 - 4.4. Desarrollo del talento femenino y networking 33
 - 4.5. Formación en igualdad y atracción de talento femenino en sectores masculinizados 35
- 5. Hoja de ruta para implementar las estrategias** 36

04

ANEXO

38

- 6. Anexo I. Cuestionario para el seguimiento de las políticas de Igualdad en materia de participación equilibrada de mujeres y hombres en la toma de decisiones y de la Ley de Paridad** 39



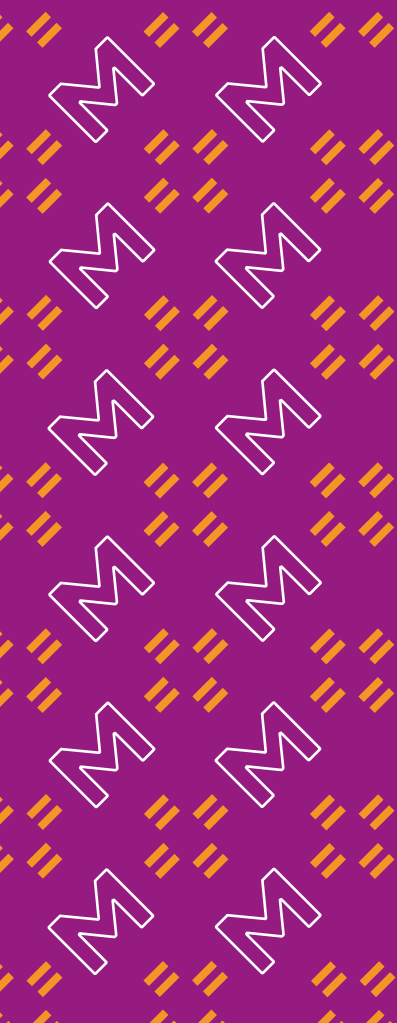
Prólogo

En los últimos años, el compromiso con la igualdad entre mujeres y hombres se ha consolidado como un principio jurídico, político y social esencial. No solo constituye una exigencia ética y normativa, sino también una oportunidad estratégica para el desarrollo económico, la competitividad empresarial y la construcción de entornos laborales más justos, innovadores y sostenibles.

A pesar del progreso alcanzado, las mujeres siguen estando infrarrepresentadas en los espacios de liderazgo, especialmente en los puestos de alta dirección y en los consejos de administración. Esta desigualdad responde a múltiples factores estructurales que no pueden corregirse con iniciativas aisladas o mediante compromisos individuales y voluntarios y requiere marcos normativos firmes, políticas activas y herramientas eficaces que acompañen a las empresas en el proceso de transformación de sus estructuras organizativas.

Esta guía nace con ese propósito: ser una herramienta útil, práctica y orientada a la acción. En ella, se ponen en valor las buenas prácticas existentes con el propósito de ofrecer conocimiento, herramientas y recomendaciones eficaces para que las empresas construyan entornos laborales donde la igualdad y la participación equilibrada de mujeres y hombres, en todas las esferas y, especialmente en los puestos de toma de decisiones, no sean una meta, sino una realidad. En particular, se focaliza en la propuesta de medidas para avanzar hacia la paridad en los consejos de administración y en la alta dirección, y para corregir la infrarrepresentación de mujeres en todos los puestos de liderazgo.

Esta guía es una invitación a las empresas a liderar el cambio, con determinación, compromiso y visión de futuro.



Concepto
y normativa

1



1. Guía práctica: el conocimiento necesario para un cambio real

La igualdad entre mujeres y hombres es un derecho fundamental, principio y valor superior de nuestro ordenamiento jurídico recogido en la Constitución. Es igualmente un principio fundacional de la Unión Europea, y también el cimiento sobre el cual construir una sociedad democrática. Este compromiso con la igualdad exige la participación equitativa y activa de las mujeres en todos los ámbitos de la vida económica, laboral y social. El reconocimiento de este derecho y el deber de los poderes públicos para garantizar las condiciones para hacerlo efectivo son signos de un sistema democrático sólido y comprometido con los derechos fundamentales¹.

En este sentido, el marco normativo europeo ha sido claro en su mandato: alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres no es solo una obligación moral, sino también un motor para el progreso económico y social. Europa blindó la igualdad desde el **Tratado de la Unión Europea** que, en **su artículo segundo** señala: "*La Unión se fundamenta en los valores de respeto de la dignidad humana, libertad, democracia, **igualdad**, Estado de Derecho y **respeto de los derechos humanos**, incluidos los derechos de las personas pertenecientes a minorías. Estos valores son comunes a los Estados miembros en una sociedad caracterizada por el pluralismo, la no discriminación, la tolerancia, la justicia, la solidaridad y la igualdad entre mujeres y hombres*"².

Por otra parte, el sistema de Naciones Unidas y su **Plataforma de Acción de Beijing** ya instó en 1995 a los países miembros a implementar las recomendaciones de la Declaración de Beijing³ para lograr la igualdad en el ámbito empresarial asegurando el acceso de las mujeres en todos los niveles de responsabilidad y toma de decisiones.

En el mismo sentido, **la Agenda 2030 de las Naciones Unidas**, a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 5 y 8, busca la igualdad de género y el trabajo decente y crecimiento económico respectivamente. La participación plena de las mujeres en todos los ámbitos y en particular en el laboral y en la toma de decisiones estratégicas fortalece entornos de trabajo más diversos, innovadores y resilientes.

No obstante, a pesar de los avances sociales y normativos, en pleno siglo XXI seguimos encontrando importantes desigualdades en la participación de las mujeres en todos los ámbitos de la vida económica y social. En particular en el ámbito laboral, las mujeres encuentran múltiples barreras y obstáculos para acceder a posiciones de liderazgo y de toma de decisiones.

1 La diferencia entre *igualdad* y *paridad* radica en su enfoque y aplicación respecto a los derechos y la representación y participación de las mujeres y los hombres. La *igualdad* se refiere a que todas las personas, deben ser tratadas de manera equitativa ante la ley, sin discriminación por razón de sexo. Es un derecho fundamental que implica el reconocimiento pleno de las mujeres y los hombres como iguales en dignidad y derechos. Por otro lado, la *paridad* se enfoca en la representación equitativa de las mujeres, especialmente en áreas donde históricamente han estado infrarrepresentadas. Este concepto se utiliza para corregir el desequilibrio entre sexos y garantizar que las mujeres tengan una representación proporcional a su presencia en la sociedad. En ocasiones, es imprescindible utilizar mecanismos e instrumentos correctores para permitir una participación equilibrada de mujeres y hombres incluidas medidas de acción positiva establecidas en el artículo 11 de la Ley 3/2007, de 22 de marzo.

2 Tratado de la Unión Europea y Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. Versiones consolidadas. Protocolos. Anexos. Declaraciones anejas al Acta Final de la Conferencia intergubernamental que ha adoptado el Tratado de Lisboa. DOUE núm. 38, de 30 de marzo de 2010, págs. 1-388.

3 United Nations. (1995). Beijing declaration and platform for action. Report of the Fourth World Conference on Women, Beijing, 4-15 September 1995. https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/CSW/PFA_E_Final_WEB.pdf



Cuadro 1. Algunas barreras que enfrentan las mujeres para acceder a puestos de liderazgo.

Estos fenómenos generan un mercado laboral con una marcada segregación vertical entre mujeres y hombres, habiendo todavía una limitada participación de mujeres en los puestos de responsabilidad y toma de decisiones independientemente del sector de actividad.

Si bien todavía queda mucho camino por recorrer, ya hay muchas empresas y organizaciones que integran la igualdad como un valor central de su política y desarrollo, eliminando barreras, rompiendo los techos de cristal⁴, redefiniendo modelos de liderazgo y multiplicando el talento. Ejemplos de ello son las entidades que han obtenido el distintivo "Igualdad en la Empresa", marca de excelencia que otorga el Ministerio de Igualdad a empresas y otras entidades que destacan en el desarrollo de políticas de igualdad entre mujeres

4 Techo de Cristal. Metáfora que se utiliza para describir las barreras invisibles pero reales que impiden que las mujeres alcancen posiciones de liderazgo o poder dentro de una organización o sociedad, a pesar de tener las capacidades y cualificaciones necesarias. Estas barreras no están explícitamente establecidas en normas o políticas, sino que son producto de prejuicios, estereotipos y sesgos de género, estructuras jerárquicas rígidas o culturas laborales que perpetúan la desigualdad de oportunidades.



y hombres en el ámbito laboral. Éstas destacan en la implantación de planes y medidas de igualdad, en áreas como el acceso al empleo, la promoción profesional y las condiciones de trabajo, incluidas las medidas de conciliación y corresponsabilidad, la política retributiva con enfoque de género, la comunicación inclusiva, aspectos relativos al modelo organizativo, la Responsabilidad Social Empresarial, etc.

Esta guía recoge medidas que proceden de la colaboración y el trabajo conjunto entre el Instituto de las Mujeres y las empresas españolas que han compartido el propósito de avanzar hacia la igualdad durante años. Más concretamente se recopilan las medidas, iniciativas y propuestas compartidas por las empresas en mesas de trabajo, jornadas y reuniones de colaboración. Destaca especialmente la participación de las empresas de la Red de empresas con [distintivo "Igualdad en la Empresa"](#) o Red DIE y de aquellas, en su día adheridas a la iniciativa "Más Mujeres, Mejores Empresas" del Instituto de las Mujeres, que son pioneras en la implantación de medidas para alcanzar la igualdad real y efectiva de mujeres y hombres en este ámbito.

2. El avance normativo como palanca de cambios estructurales

El desarrollo normativo en materia de igualdad resulta una herramienta fundamental para hacer cambios estructurales en el ámbito laboral y empresarial, tradicionalmente marcado por dinámicas que discriminan a las mujeres y las relegan a puestos de gestión, técnicos y de apoyo. El desarrollo legislativo en materia de igualdad supone un acelerador de procesos, estableciendo un marco de obligaciones comunes, sujetas a seguimiento, evitando que los avances queden sujetos a voluntades individuales que no aseguran la garantía de los derechos de manera estable ni generalizada. El actual marco normativo, así como las políticas públicas impulsadas, convierte a las empresas en verdaderos motores de cambio social.

En 2007, la **Ley Orgánica 2/2007, de 22 de marzo**, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, promovió cambios muy relevantes en materia de igualdad en empresas y organizaciones. Entre ellos, la obligatoriedad de elaborar e implantar planes de igualdad para empresas de 250 o más personas trabajadoras, recomendando también a las sociedades obligadas a presentar su cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada la participación equilibrada de mujeres y hombres en sus consejos de administración. Posteriormente, el **Real Decreto-ley 6/2019**, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, incorporó cambios muy significativos para garantizar la efectividad de la igualdad, desarrollando y ampliando el alcance de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, bajando el umbral de las empresas obligadas a elaborar e implantar planes de igualdad hasta aquellas con cincuenta o más personas trabajadoras y creando la obligación de registrarlos.

Tales planes de igualdad deben incluir un diagnóstico, realizado en el seno de la Comisión Negociadora del Plan de Igualdad, que necesariamente incluya el análisis de algunas materias como los procesos de selección y contratación, la promoción profesional, la infrarrepresentación femenina en la empresa o el

ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral, cuestiones que están directamente relacionadas con la presencia de mujeres en todos los niveles, incluidos los puestos de alta responsabilidad.

Posteriormente, el **Real Decreto 901/2020**, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo, estableció de forma expresa que dicho análisis debería extenderse *"a todos los niveles jerárquicos de la empresa y a su sistema de clasificación profesional, incluyendo datos desagregados por sexo de los diferentes grupos, categorías, niveles y puestos, su valoración, su retribución, así como a los distintos procesos de selección, contratación, promoción y ascensos"*. En el caso de que el resultado del diagnóstico pusiera de manifiesto la infrarrepresentación de personas de un sexo determinado en determinados puestos o niveles jerárquicos, *"los planes de igualdad deberán incluir medidas para corregirla, pudiendo establecer medidas de acción positiva con el fin de eliminar la segregación ocupacional de las mujeres tanto horizontal como vertical"*. Así, los planes de igualdad se configuran como una herramienta clave y necesaria para identificar desequilibrios en la representación de mujeres y hombres en las empresas y para aplicar medidas correctoras.

En este proceso de avance normativo para garantizar la igualdad en todos los niveles del contexto empresarial, es de fundamental importancia la **Directiva 2022/2381** del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de noviembre de 2022, relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas, que fija unos objetivos mínimos para la presencia del sexo menos representado en los mismos⁵.

En España, la **Ley Orgánica 2/2024**, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres (en adelante Ley de Paridad⁶) transpone la Directiva 2022/2381, siendo España el segundo país, tras Francia, en incorporar la directiva europea al ordenamiento jurídico nacional (EIGE, 2025). Esta ley establece medidas para asegurar la representación paritaria de mujeres y hombres en los ámbitos decisorios de la vida política, económica y social y así avanzar en la consecución del ejercicio real y efectivo del principio constitucional de igualdad.

La Ley de Paridad, en su disposición adicional primera, define el concepto de *"representación paritaria y presencia equilibrada"* como *"aquella situación en la que las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento"*. En su articulado establece cómo se debe llevar a cabo el cumplimiento de dicho principio en los puestos de mayor responsabilidad de organizaciones de la vida política, económica y social.

5 Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de noviembre de 2022 relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas. «DOUE» núm. 315, de 7 de diciembre de 2022, páginas 44 a 59 (16 págs.). [BOE.es - DOUE-L-2022-81801 Directiva \(UE\) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de noviembre de 2022 relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas.](#)

6 Boletín Oficial del Estado (2024). Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2024/08/01/2/con>.



2.1. El impulso transformador de la Ley de Paridad en las empresas

La Ley de Paridad compete a un amplio abanico de organizaciones, empresas y entidades públicas y privadas, así como a candidaturas electorales y a una diversidad de órganos gubernamentales, constitucionales y de relevancia institucional. A continuación, se detallan los requisitos específicos para sociedades cotizadas y entidades de interés público.

2.2. Sociedades cotizadas

A pesar de estos avances normativos, los últimos datos ofrecidos por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (en adelante CNMV) reflejan una presencia de mujeres en órganos decisorios aún insuficiente. Según el informe de la CNMV de 2024, las **mujeres ocupaban el 36,58% de los puestos en los consejos de administración de las sociedades cotizadas**⁷.

Es apreciable, sin embargo, la diferencia existente entre mujeres y hombres en función del tipo de puestos ejecutivos de los consejos. En ellos, los miembros pueden ser *ejecutivos*, si forman parte del equipo directivo; *dominicales*, si representan a grandes accionistas; e *independientes* si no representan a ninguno de los anteriores y están para aportar experiencia e imparcialidad.

Las 114 empresas cotizadas en 2024 sumaban **un total de 152 miembros ejecutivos en los consejos de administración. De ellos, sólo 13 eran mujeres, un 8,55% del total**. Este dato es coherente con el espacio que ocupan las mujeres en la alta dirección de las sociedades cotizadas, donde representan sólo el 23,64%, todavía lejos de la paridad.

Entre las empresas cotizadas hay amplias diferencias en función de su tamaño y su relevancia en el mercado. Los datos de la CNMV desagregan las empresas en tres grupos: **las del IBEX35**, empresas más grandes que concentran gran parte del capital; las empresas de **más de 500 millones** de capitalización, grandes, con un peso relevante en el mercado; y las empresas con **menos de 500 millones** de capitalización, que son de tamaño mediano o pequeño. Esta desagregación permite obtener un análisis más representativo y descriptivo de cada uno de los grupos y conocer la representación de las mujeres en puestos de liderazgo.

En las empresas del IBEX-35, los últimos datos de la CNMV indican que, si bien la presencia de **mujeres** en los **consejos alcanzó** en 2024 el **41,27 %**, en puestos de la **alta dirección**, se halla lejos de alcanzar la participación equilibrada, que se situó en 2024 en un **26,31%** ([Figura 1](#)).

La presencia de mujeres en los consejos de administración y puestos de alta dirección en empresas cotizadas fuera del IBEX35 son inferiores. En las empresas de **más de 500 millones** de euros de capitalización, las mujeres ocupan el **35,63% de los puestos en consejos de administración**, y no llegan a ser una de cada

⁷ Presencia de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas. https://www.cnmv.es/Portal/Publicaciones/Consejeras_Directivas?lang=es

cuatro personas de la **alta dirección (23,64%)**. Similares porcentajes se observan en las empresas con una capitalización por **debajo de 500 millones**, donde las mujeres ocupan el **32,18%** de puestos en los consejos y no llegan a un **24% de los puestos de alta dirección**.

Presencia de mujeres en puestos de liderazgo en las sociedades cotizadas

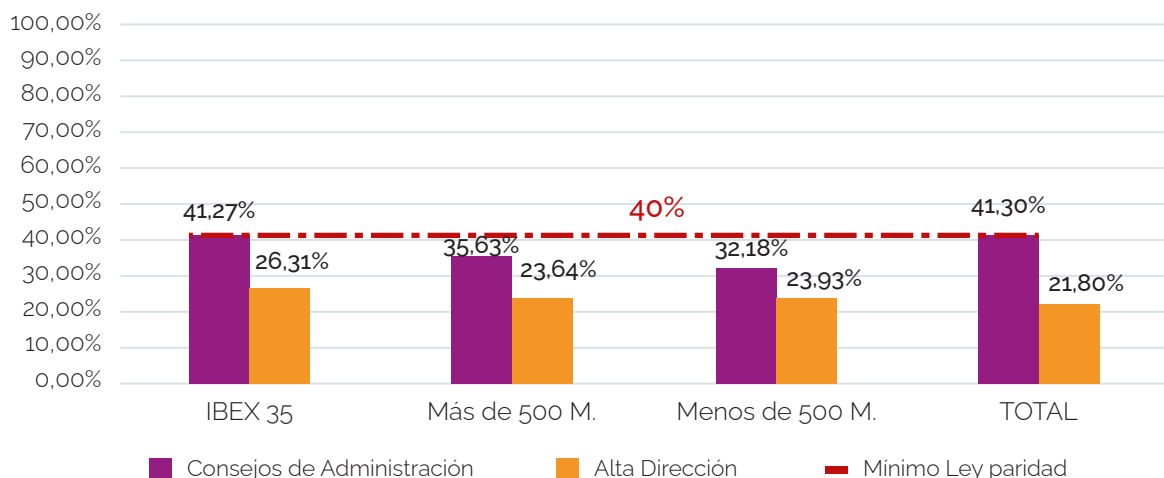


Figura 1. Presencia de mujeres en consejos de administración y puestos de alta dirección en empresas cotizadas en 2024.

Estos datos nos indican que es necesario seguir trabajando para alcanzar la igualdad, si bien es relevante destacar la evolución que ha habido en España en los últimos años. De acuerdo al último informe del Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE por sus siglas en inglés), **la presencia de mujeres en los consejos de administración de las principales empresas cotizadas españolas ha aumentado un 24,4% entre octubre de 2014 y octubre de 2024, muy por encima de la media del 14,9% de los 27 países de la Unión Europea (EIGE, 2025)**⁸.

Para seguir avanzando hacia la representación equilibrada de mujeres y hombres, la ley 2/2024, de 1 de agosto, establece en su artículo noveno ciertos requisitos para las sociedades cotizadas en materia de igualdad de género tanto en los **consejos de administración** como en la **alta dirección**: "*Las sociedades cotizadas deberán asegurar que el consejo de administración tenga una composición que asegure la presencia, como mínimo, de un cuarenta por ciento de personas del sexo menos representado*".

⁸ European Institute for Gender Equality (2025). Gender balance in business and finance. <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-balance-business-and-finance-0>



En el mismo sentido, la ley establece que *“las sociedades cotizadas deberán velar por que la alta dirección tenga una composición que asegure la presencia, como mínimo, de un cuarenta por ciento de personas del sexo menos representado”*

La ley establece también medidas a incorporar en los procesos de selección para lograr el objetivo de paridad, garantizando la igualdad de oportunidades mediante criterios claros y no discriminatorios, otorgando preferencia al sexo menos representado en igualdad de méritos.

En cuanto a su implantación, la Ley fija unos plazos específicos: las 35 sociedades de mayor capitalización deben cumplir estos requisitos antes del 30 de junio de 2026, mientras que el resto de sociedades cotizadas tienen hasta el 30 de junio de 2027.

2.3. Entidades de interés público

En estos casos, los consejos de administración deben alcanzar una representación del 33% del sexo menos representado el 30 de junio de 2026, y del 40%, el 30 de junio de 2029. Existen excepciones para las sociedades familiares, que pueden excluir del cómputo a los consejeros ejecutivos y dominicales, siempre que se cumplan ciertos criterios establecidos por el Código de Comercio.

A diferencia de las sociedades cotizadas, las entidades de interés público no cotizadas están exentas de remitir información anual a la CNMV sobre la representación de mujeres y hombres.

En el caso de la alta dirección los requisitos serán los mismos que en el caso de los consejos, sin embargo, al igual que en las sociedades cotizadas, si no se alcanza el porcentaje mínimo, la empresa deberá justificar los motivos y adoptar medidas correctoras.

2.4. Transparencia y rendición de cuentas

La transformación que impulsa la Ley de Paridad se consolidará con su cumplimiento y seguimiento. Contar con datos, tanto cuantitativos como cualitativos, sobre el avance de la representación de las mujeres en consejos de administración y en alta dirección permitirá conocer el grado de cumplimiento de la ley e identificar las palancas de cambio más eficaces para lograrlo.

Para ello, la ley 2/2024, de 1 de agosto, establece mecanismos para el seguimiento de estas medidas que se vinculan a las obligaciones de transparencia ya existentes. Actualmente, todas las empresas cotizadas elaboran anualmente un **informe de gobierno corporativo** que remiten a la Comisión Nacional del Mercado

de Valores, en el que incluyen el número de consejeras en el consejo de administración⁹. A partir de la ley 2/2024, de 1 de agosto, deberán incluir la información relativa a la representación de mujeres y hombres en los consejos de administración, distinguiendo entre miembros del consejo de administración ejecutivos y no ejecutivos, así como en los puestos de alta dirección. Igualmente, deberán recopilar las medidas que se hubiesen adoptado para alcanzar los objetivos de representación equilibrada de mujeres y hombres.

Esta obligatoriedad complementa la previamente existente de presentar el **informe del Estado de Información No Financiera** que venía ordenada por la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, y que ampliaba los requerimientos de información en particular en materia de información no financiera y diversidad y las medidas adoptadas para favorecer el principio de igualdad entre mujeres y hombres¹⁰.

La ley de Paridad, además encarga al Instituto de las Mujeres y a la CNMV, en su condición de organismos de igualdad en aplicación de la Directiva UE 2022/2381 la realización de actividades de promoción, análisis, seguimiento y apoyo al cumplimiento de las obligaciones de la ley tanto en empresas cotizadas como en entidades de interés público, lo que permitirá ir conociendo el avance de esta política.

2.5. Seguimiento y evaluación

Para facilitar el seguimiento y evaluación de las medidas para promover la participación equilibrada de mujeres y hombres en puestos directivos y órganos rectores o de decisión de las empresas, y del cumplimiento de la Ley de Paridad, el Instituto de las Mujeres ha elaborado un **listado de indicadores (cuadro 2)**. El listado contiene indicadores cuantitativos y cualitativos, e incorpora **indicadores de proceso o actividad**, que permiten conocer cuáles son las medidas o actividades puestas en marcha, como **indicadores de resultado**, para identificar los efectos de tales medidas. **El cuadro de indicadores se acompaña de un cuestionario (Anexo I)**, que sigue la misma estructura y permite su aplicación directa en las empresas,

Muchas empresas y otras entidades no tienen obligación legal de publicar esta información ni en los informes de Gobierno Corporativo, en el informe del Estado de Información No Financiera o en sus webs. Sin embargo, la misma será necesaria para hacer los diagnósticos y el seguimiento y evaluación de los planes de igualdad, conforme a lo dispuesto en el Real Decreto 901/2020, de 22 de marzo. Además, en la realidad empresarial está bastante extendida la práctica de monitorizar las acciones implantadas a fin de conocer sus efectos y poder diferenciar aquellas medidas que resultan más eficaces y eficientes de aquéllas que deben ser modificadas o eliminadas por no surtir los efectos previstos.

9 BOE (2013). Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo, por la que se determinan el contenido y la estructura del informe anual de gobierno corporativo, del informe anual sobre remuneraciones y de otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas, de las cajas de ahorros y de otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores. <https://www.boe.es/eli/es/o/2013/03/20/ecc461/con>

10 BOE (2018). Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. <https://www.boe.es/eli/es/l/2018/12/28/11>



Con esta lógica de analizar las acciones realizadas y conocer sus efectos se recomienda efectuar el seguimiento de las acciones vinculadas a promover la paridad. Además del uso de los indicadores y del cuestionario, es recomendable establecer una periodicidad para la recogida de datos para poder mantener el seguimiento de forma sostenida en el tiempo, que de forma progresiva se inserte como una actividad más de la organización y no como un esfuerzo puntual. Con el mismo propósito, conviene asignar a la persona o unidad responsable de realizar el seguimiento y definir un protocolo sencillo para la recogida de datos. Igualmente, será positivo implicar a otras unidades o equipos técnicos, para asegurar el máximo conocimiento e implicación con las medidas llevadas a cabo.

Composición del consejo de administración

- Proporción de mujeres y de hombres en el consejo de administración (desagregada por consejerías ejecutivas, dominicales e independientes)
- En caso de que en el consejo de administración no se alcance el 40% del sexo menos representado
- Causas
 - Medidas previstas para revertir la situación

Composición de la alta dirección

- Proporción de mujeres y de hombres en la alta dirección (desagregada por puestos ocupados)
- En caso de que en la alta Dirección no se alcance el 40% del sexo menos representado
- Causas
 - Medidas previstas para revertir la situación

Procesos de selección

- Medidas implantadas en los procesos de selección para favorecer la participación equilibrada de mujeres y hombres, evitar cualquier tipo de discriminación y facilitar la selección de directivas y consejeras
- Existencia de procedimientos estandarizados para comparar competencias y capacidades de forma no sesgada
- Proporción de mujeres y de hombres promocionados en procesos internos en cualquier nivel de la organización
- Proporción de mujeres y de hombres promocionados en procesos internos a niveles de alta dirección
- Proporción de mujeres y de hombres incluidos en las ternas finales



Desarrollo profesional de las mujeres

- Acciones específicas implantadas para fomentar el desarrollo profesional y el liderazgo de las mujeres
- Resultados obtenidos
- Valoración de la eficacia percibida de tales acciones

Condiciones de trabajo

- Medidas de conciliación y flexibilidad disponibles
- Medidas para promover el uso responsable de estas medidas
- Efecto percibido de las medidas para favorecer la permanencia y promoción de mujeres en puestos de responsabilidad
- Proporción de mujeres y de hombres que se acogen a medidas de conciliación

Cultura organizacional y transparencia

- Nivel de compromiso de la dirección con la igualdad de mujeres y hombres
- Medidas de difusión y transparencia para difundir información sobre vacantes en alta dirección y consejo de administración
- Información facilitada a la junta de accionistas sobre las medidas exigidas en relación al equilibrio entre mujeres y hombres en el consejo de administración, así como sobre las posibles sanciones derivadas del incumplimiento de las mismas, y que pudieran afectar a la sociedad (Art. 9 Ley 2/2024)

Plan de Igualdad (Pdl)

- Efectos derivados del Pdl para lograr la representación equilibrada de mujeres y hombres en la alta dirección
- Componentes del Pdl que considera más eficaces
- Componentes del Pdl que considera susceptibles de mejora

Apoyo de las Administraciones Públicas

- Medidas y apoyos que las AAPP deberían prestar para lograr la representación equilibrada entre hombres y mujeres en puestos de alta dirección

CUADRO 2. Listado de indicadores para analizar el avance de cumplimiento de la ley de paridad y los efectos de las medidas de igualdad en la participación equilibrada de mujeres y hombres en la toma de decisiones. Elaboración propia.



Es esencial también convenir cuáles serán los pasos una vez recogidos los datos, qué análisis se realizarán, decidir si se integrarán los datos en algún informe ya existente, como los informes de buen Gobierno y de información no financiera citados, además de incluirse en los planes de igualdad o si se hará, además, un informe específico con ellos. Y, por último, debe igualmente asegurarse que los datos y el informe o informes, en su caso, lleguen de forma clara y escueta a las personas tomadoras de decisiones para que conozcan el progreso, y para facilitar que, si hay que tomar decisiones, éstas cuenten con la evidencia necesaria.

El listado de indicadores está pensado para aquellas empresas afectadas por la Ley de Paridad y permite su adaptación fácil al resto de empresas, entidades u organizaciones comprometidas con la igualdad y el liderazgo compartido.



Impacto transformador
de la paridad





3. Presencia y participación equilibrada de mujeres y hombres. De la justicia social a su impacto positivo en las empresas y la sociedad.

3.1. La paridad como mecanismo de justicia social y calidad democrática

La participación equilibrada de mujeres y hombres en los espacios de decisión no es solo una cuestión de representación, sino un imperativo de justicia social y calidad democrática. Supone reconocer y corregir desigualdades históricas y permite redistribuir el poder de forma más equitativa, legítima y sostenible. Implica garantizar que las aportaciones de las mujeres sean escuchadas y valoradas en igualdad de condiciones y garantizar que el talento femenino no quede excluido de la toma de decisiones, reflejando así la representación real de la sociedad.

En términos democráticos, la presencia equilibrada de mujeres y hombres fortalece la calidad de las instituciones al diversificar las perspectivas y hacerlas más representativas de la sociedad, donde las mujeres constituyen más de la mitad de la población. La inclusión de las mujeres de manera equitativa amplía la legitimidad de las decisiones públicas, refuerza la transparencia, la inclusión y la confianza social, y fomenta sistemas más justos, inclusivos y plurales.

3.2. Mejora del crecimiento económico

La participación equilibrada también tiene un impacto significativo en el crecimiento económico. Diversos estudios han puesto de manifiesto que, cuando se promueve la igualdad de género en el ámbito laboral y de liderazgo, se incrementa la productividad y la innovación en las organizaciones y sectores económicos. Según el estudio "Beneficios económicos de la igualdad de género en la UE" realizado por el EIGE, una mayor igualdad de género generaría entre 6,3 y 10,5 millones de puestos de trabajo adicionales en 2050, de los que alrededor del 70% serían ocupados por mujeres; y un aumento del producto interior bruto (PIB) per cápita de la UE de cerca del 10 % en 2050¹¹.

Invertir en igualdad mejora también el rendimiento empresarial. De forma específica, los beneficios empresariales derivados de la igualdad de género se materializan cuando al menos el 30% de los puestos directivos son ocupados por mujeres. Sin embargo, casi el 60% de las empresas no alcanza este objetivo, perdiendo oportunidades de crecimiento y competitividad.

¹¹ EIGE (2017). Beneficios económicos de la igualdad de género en la UE. Efectos económicos globales de la igualdad de género. https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/beneficios_economicos_de_la_igualdad_de_genero_en_la_ue_efectos_economicos_globales_de_la_igualdad_de_genero.pdf

De acuerdo al segundo informe mundial "*Las mujeres en la gestión empresarial. Argumentos para un cambio*" publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 2019, más del 57% de las 13.000 compañías encuestadas de 70 países distintos indicaron que estas iniciativas contribuyeron a mejorar su desempeño, mientras que cerca del 75% registró un aumento de beneficios entre un 5% y un 20%¹².

3.3. Mejoras en la creatividad e innovación

Los equipos compuestos por mujeres y hombres en igualdad, tienden a ser más creativos y eficaces al abordar desafíos desde múltiples perspectivas.

Según el informe de la Organización Internacional del Trabajo ya mencionado (OIT, 2019), más del 54% de las empresas encuestadas reportaron mejoras en creatividad e innovación lo que reafirma la importancia de la inclusión de género como un factor clave para el éxito empresarial.

3.4. Mejora de la reputación empresarial

Las empresas que adoptan políticas de presencia equilibrada fortalecen su reputación al demostrar su compromiso con la inclusión, lo que es altamente valorado por consumidores e inversores. El informe "*Women in business 2025*" publicado por Grant Thornton ha puesto de manifiesto que más del 20% de las personas en puestos directivos afirmaron que gracias a la igualdad se ha aportado mayor atractivo al negocio, de cara a clientela e inversionistas¹³.

La igualdad de género en el ámbito corporativo mejora la imagen de marca, refuerza la confianza pública y se percibe como un signo de responsabilidad social y sostenibilidad.

3.5. Mejora del clima laboral y rendimiento de los equipos.

La participación igualitaria contribuye a crear un clima laboral más inclusivo y colaborativo, donde los equipos son capaces de tomar mejores decisiones. Todas las personas se sienten valoradas y respetadas. Esto reduce los conflictos, fortalece la cohesión del equipo y mejora la comunicación interna, facilitando un ambiente más positivo y productivo.

Además, un entorno laboral más igualitario y equitativo disminuye la rotación de personal y fomenta la lealtad hacia la organización. Cuando las personas perciben que su contribución es reconocida, valorada y que tienen las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo, aumenta su motivación, compromiso y rendimiento, lo que beneficia a toda la empresa.

12 OIT (2019). Las mujeres en la gestión empresarial. Argumentos para un cambio. <https://www.ilo.org/es/publications/las-mujeres-en-la-gestion-empresarial-argumentos-para-un-cambio-0>

13 Grant Thornton (2025). Women in Business 2025. Una generación sin oportunidades perdidas. <https://www.grantthornton.es/perspectivas/women-in-business/2025/>



3.6. Mejor utilización y retención del talento.

La representación equilibrada de mujeres y hombres en las organizaciones favorece el aprovechamiento pleno de todo el talento disponible, al garantizar que las oportunidades de desarrollo profesional no estén condicionadas por sesgos o barreras estructurales. Al eliminar barreras estructurales y culturales, que han limitado tradicionalmente el desarrollo profesional de las mujeres, las empresas enriquecen su plantilla con mayor variedad de habilidades y perspectivas, y mejoran su capacidad de adaptarse y competir en entornos complejos.

En un entorno empresarial cada vez más exigente, las organizaciones que promueven culturas inclusivas se posicionan mejor para conectar con las expectativas de las nuevas generaciones, que valoran la igualdad efectiva, la diversidad y la conciliación. Integrar estos valores no solo refuerza la reputación interna y externa de la empresa, sino que contribuye a construir entornos de trabajo más sostenibles, cohesionados y alineados con las transformaciones sociales actuales. Impulsar la igualdad efectiva de trato y de oportunidades en la promoción y desarrollo profesional de las mujeres es clave para optimizar los recursos humanos, fortalecer equipos de trabajo motivados y asegurar una visión estratégica más amplia.



Beneficios de la paridad en la empresa



Figura 2. Beneficios de implementar medidas de paridad entre mujeres y hombres en las empresas.





Estrategias
para la acción





4. Lograr una representación paritaria de mujeres y hombres en la toma de decisiones. Estrategias para la acción

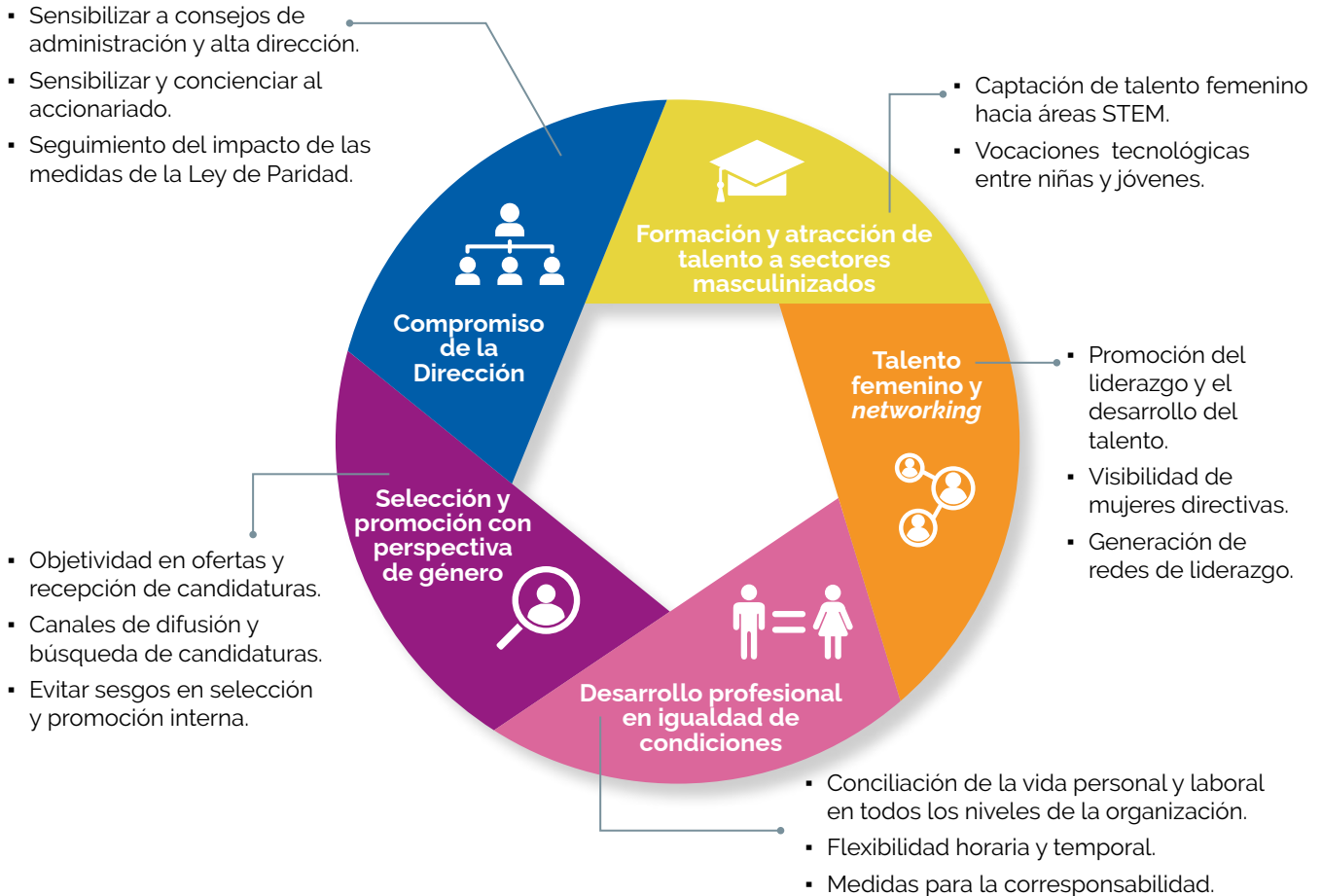


Figura 3. Estrategias de acción para lograr una representación paritaria entre mujeres y hombres en puestos de liderazgo y toma de decisiones

4.1. Compromiso empresarial por parte de la Dirección.

Las empresas avanzan extraordinariamente en términos de igualdad cuando existe un compromiso firme y visible por parte de la Dirección, por lo que el propósito debe ser implicar de forma decidida al consejo de administración, la alta dirección y el accionariado en las políticas de igualdad de la empresa, y asegurar que este compromiso sea ampliamente conocido toda la plantilla y, en particular por los mandos intermedios.

4.1.1. Informar, sensibilizar y concienciar a los consejos de administración y alta dirección.

- Proporcionar información y formación sobre la Ley de Paridad, beneficios de contar con un liderazgo compartido y equilibrado, exigencias normativas y consecuencias tanto legales como en términos de competitividad en caso de no cumplimiento.
- Presentar el Plan de Igualdad y su seguimiento al consejo de administración y alta dirección incluyendo indicadores clave de desempeño que integren la perspectiva de género.
- Poner el foco y resaltar cómo participan del liderazgo mujeres y hombres en la organización, en qué puestos, áreas y con qué nivel de responsabilidad y capacidad ejecutiva real, haciendo referencia también en los informes de Información no financiera y de buen gobierno corporativo, según proceda.

4.1.2. Sensibilizar y concienciar al accionariado.

- Proporcionar información a la junta general de accionistas sobre la Ley de Paridad y sus implicaciones en la composición del consejo de administración y alta dirección, los beneficios de la paridad y posibles sanciones por incumplimiento.
- Desarrollar acciones de comunicación dirigidas expresamente al accionariado sobre el necesario equilibrio entre mujeres y hombres en puestos de liderazgo.
- Presentar informes a accionistas que incluyan datos desagregados por sexo con el objetivo de visibilizar y poner en valor las políticas y resultados en materia de igualdad. Esta información debe incorporar las medidas adoptadas, las buenas prácticas implantadas y sus impactos. Asimismo, se deben presentar, según corresponda, los informes no financieros y de buen gobierno corporativo, integrando en ellos los avances en igualdad entre mujeres y hombres.

4.1.3. Realizar el seguimiento e informar del impacto de las medidas implantadas para cumplir con la Ley de Paridad

- Implantar un sistema de seguimiento y evaluación con indicadores clave de desempeño cuantitativos y cualitativos desagregados por sexo.



- Realizar seguimientos periódicos para conocer el cumplimiento de objetivos e informar al equipo directivo y consejo de administración.
- Establecer un sistema de toma de decisiones a partir de los resultados para potenciar las acciones más eficaces y tomar medidas correctoras en su caso.

4.2. Selección y promoción interna con perspectiva de género.

Las empresas avanzan hacia entornos más igualitarios, innovadores y rentables cuando garantizan procesos de selección y promoción libres de sesgos que favorecen una participación equilibrada de mujeres y hombres que permiten atraer al mejor talento disponible, particularmente en puestos de liderazgo y toma de decisiones.

4.2.1. Asegurar la objetividad en las ofertas y recepción de candidaturas

- Hacer un análisis previo de los puestos de trabajo, describiendo las tareas, funciones a realizar y las competencias requeridas, con el fin de establecer unos criterios objetivos que eviten sesgos en la definición del puesto. Para ello puede ser útil utilizar la herramienta de valoración de puestos de trabajo elaborada por el Instituto de las Mujeres, el Ministerio de Trabajo y Económica Social y consensuada con los agentes sociales en la mesa técnica de diálogo social¹⁴.
- Redactar y difundir las ofertas de empleo o promoción, utilizando un lenguaje inclusivo y no sexista, así como imágenes libres de estereotipos y sesgos, evitando el uso exclusivo del masculino genérico¹⁵.
- Incluir en las ofertas un mensaje explícito de compromiso con la igualdad, destacando que la empresa es una organización comprometida con la igualdad entre mujeres y hombres e incentivando candidaturas de mujeres en aquellos puestos en los que estén infrarrepresentadas.
- Promover procesos de selección despersonalizados, con currículums vitae anónimos cuando sea posible, eliminando cualquier identificación del sexo y edad en las fases previas a la entrevista.

4.2.2. Direccionar los canales de difusión y búsqueda de candidaturas

- Revisar los procesos de selección en los que intervenga la Inteligencia Artificial, garantizando mediante pruebas piloto u otros mecanismos de verificación, que los algoritmos no aplican ni reproducen sesgos de género ni de otro tipo que puedan distorsionar la selección de mujeres y hombres de forma igualitaria.

¹⁴ Se puede descargar la herramienta de valoración de puestos de trabajo con enfoque de género y resto de herramientas para facilitar la implantación de planes y medidas de igualdad en la web del Instituto de las Mujeres www.igualdadenaempresa.es; en concreto en <https://www.igualdadenaempresa.es/asesoramiento/herramientas-igualdad/>

¹⁵ Repositorio de guías para el lenguaje no sexista del Instituto de las Mujeres <https://www.inmujeres.gob.es/servRecursos/formacion/LenguajeNoSexista/LenguajeNoSexista.htm>

- Diversificar los canales de búsqueda de candidaturas, incluyendo portales especializados, centros académicos, de formación y universidades. Es fundamental tener en cuenta la posible brecha digital de género, así como menor presencia de mujeres en foros digitales y tecnológicos o menor formación avanzada en tecnología.
- Exigir el cumplimiento del principio de igualdad en los procesos externalizados, garantizando que las empresas de trabajo temporal, de captación de talento o agencias intermediarias, respetan el principio de igualdad y de participación equilibrada de mujeres y hombres en las candidaturas.

4.2.3. Evitar sesgos en los procesos de selección y promoción interna

- Contar con un procedimiento escrito objetivo, transparente y libre de sesgos de género, que sea conocido por todas las personas de la organización.
- Llevar a cabo acciones de sensibilización, formación y capacitación en igualdad y sesgos inconscientes de género para el personal de recursos humanos, equipos directivos y, en general, para quienes participan en los procesos de selección y promoción.
- Evaluar las candidaturas únicamente en función de criterios técnicos y objetivos directamente vinculadas a las capacidades requeridas para el puesto a cubrir. Siempre que sea posible, hacer una primera comparación de candidaturas sin datos personales.
- Incluir, al menos, una persona del sexo menos representado en la terna final de personas candidatas a puestos directivos y a aquellos que estén muy masculinizados,
- En casos de igualdad de méritos y capacidades entre candidaturas, dar prioridad a la del sexo menos representado.
- Promover una participación equilibrada de mujeres y hombres en los equipos de selección.
- Generar redes de seguridad cuando exista un riesgo en la toma de un nuevo puesto, estableciendo un período de prueba y permitiendo volver al puesto anterior si no cumple con lo esperado¹⁶.

4.3. Condiciones de trabajo que favorezcan el desarrollo profesional en situación de igualdad

Promover una cultura de conciliación corresponsable y crear entornos laborales que integren la conciliación y la corresponsabilidad como elementos estructurales favorece el desarrollo profesional de toda la plantilla y es clave para garantizar la carrera profesional de las mujeres. Estas condiciones permiten compatibilizar el desarrollo laboral con la vida personal y familiar, sin que ello suponga un freno al acceso de las mujeres a puestos de mayor responsabilidad.

¹⁶ El término acantilados de cristal describe esta situación. Los psicólogos Michelle K. Ryan y Alexander Haslam en 2004 comenzaron a estudiarlo, señalando cómo las oportunidades de liderazgo para las mujeres a menudo están ligadas a condiciones de alto riesgo o inestabilidad, lo cual puede limitar su trayectoria profesional a largo plazo. En una situación en que las circunstancias son adversas para la empresa, hay alto riesgo de fracaso y hay menos candidatos, es más probable que se seleccione a una mujer para ocupar roles de liderazgo, exponiéndola a mayores posibilidades de ser responsabilizada si las cosas salen mal.



4.3.1. Facilitar la conciliación de la vida personal y laboral en todos los niveles de la organización

- Asegurar que toda la plantilla conoce la política interna y los permisos relativos a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, reforzando el mensaje de que ésta debe ser compartida y asumida por mujeres y hombres por igual.
- Programar las reuniones y las actividades de formación en un horario compatible con las responsabilidades familiares de la plantilla, incluido el personal directivo, priorizando su realización en horario escolar siempre que sea posible.
- Asegurar el derecho a la desconexión digital, evitando llamadas, correos electrónicos u otras comunicaciones fuera del horario laboral.
- Fomentar que los hombres, especialmente aquellos en puestos directivos, utilicen los permisos de cuidados y sean referentes de una cultura corresponsable.

4.3.2. Permitir la flexibilidad horaria y temporal

- Establecer, cuando sea posible, horarios de entrada y salida flexibles.
- Ofrecer la posibilidad de realizar jornada intensiva en periodos vacacionales en todos los niveles de la organización.
- Cuando sea posible establecer bolsas de horas con las que se pueda acumular horas extras, posibilitando solicitar permisos y compensarlos en otro día laborable.
- Comprimir la jornada semanal cuando la organización del trabajo lo permita.
- Ofrecer la opción de reducir el tiempo de comida y adelantar la hora de salida.

4.3.3. Diseñar e implantar medidas que favorezcan la corresponsabilidad

- Analizar el uso de medidas de conciliación y cuidados en la empresa, desagregando los datos por sexo e implementar acciones para incentivar su utilización por parte de los hombres.
- Hacer seguimiento específico de las reducciones de jornada por cuidado, detectando posibles desequilibrios y fomentar su utilización equilibrada entre mujeres y hombres
- Diseñar programas de reincorporación y reajuste después de los permisos por cuidado de menores, tanto para mujeres como para hombres.
- Poner a disposición del personal ayudas o recursos para facilitar el acceso a servicios de cuidado infantil y de personas mayores y dependientes.

4.4. Desarrollo del talento femenino y networking

Las mujeres acceden en menor medida que los hombres a redes informales de contacto profesional, a menudo clave para la promoción profesional y la permanencia en ciertos niveles de responsabilidad. Superar esta barrera exige promover de forma activa el desarrollo y la visibilidad de las mujeres, así como crear oportunidades reales para ampliar su red de relaciones profesionales. Fortalecer estos espacios impulsa las trayectorias de las mujeres y contribuye a generar referentes, fomentar el intercambio de conocimiento y favorecer dinámicas de apoyo mutuo y de cambio en la cultura empresarial

4.4.1. Llevar a cabo actuaciones directas que promocionen el liderazgo y el desarrollo del talento de las mujeres en la organización

- Diseñar planes de carrera individuales con perspectiva de género.
- Fomentar y priorizar la participación de mujeres en programas de desarrollo profesional y liderazgo.
- Facilitar el acceso a sesiones de coaching a mujeres en puestos de liderazgo y en mandos medios.
- Desarrollar y facilitar el acceso de las mujeres a programas de mentorización dentro de las organizaciones y mentorización cruzada con personal directivo de otras empresas.
- Diseñar itinerarios formativos específicos dirigidos a mujeres pre-directivas alineados con los perfiles y competencias requeridas en puestos de alta responsabilidad dentro de la empresa.

4.4.2. Potenciar la visibilidad de las mujeres directivas de la empresa

- Fomentar que los proyectos estratégicos o de alta visibilidad sean liderados por mujeres, reconociendo públicamente su aportación y liderazgo.
- Organizar encuentros entre mujeres de la alta dirección (dirección general, comité ejecutivo, consejo de administración) y mujeres directivas de niveles intermedios con el fin de identificar referentes y generar confianza para impulsar su promoción profesional.
- Facilitar que más mujeres postulen a premios y reconocimientos profesionales e incentivar también su participación en jurados y comités evaluadores de estos galardones.
- Visibilizar a mujeres que ocupan puestos en niveles jerárquicos inferiores, especialmente en entornos muy masculinizados
- Rechazar activamente participar en eventos, paneles o reuniones en los que no haya participación de mujeres, visibilizando que hay mujeres cualificadas en todos los ámbitos profesionales y reforzando el compromiso con la igualdad.



4.4.3. Fomentar el intercambio y la generación de redes que promuevan el liderazgo de las mujeres

- Crear espacios de encuentro entre mujeres que ocupen puestos de responsabilidad y hayan participado en programas de liderazgo, donde pueden liderar charlas inspiradoras, integrando también a los hombres.
- Impulsar la participación activa de estas mujeres en medios, eventos, redes profesionales y esfera digital.
- Organizar actividades de creación y mantenimiento de redes (networking) dirigidas a que las mujeres establezcan contacto con profesionales de diferentes sectores y compañías y a que creen relaciones profesionales fructíferas.

4.5. Formación en igualdad y atracción de talento femenino en sectores masculinizados

Las mujeres están todavía infrarrepresentadas en puestos directivos y en particular en determinadas áreas STEM¹⁷, especialmente en las tecnológicas e ingenierías. Esta infrarrepresentación es debida, en gran parte, a causas estructurales profundamente arraigadas, relacionadas con la percepción y la asociación histórica de las competencias asociadas a esas profesiones con roles masculinos, así como por la escasez de referentes femeninos. Las medidas recogidas en este apartado tienen como objetivo impulsar el desarrollo profesional de las mujeres y facilitar su incorporación y proyección en estos sectores, ampliando las oportunidades y garantizando una participación más equilibrada.

4.5.1. Maximizar la captación de talento femenino hacia áreas STEM, colaborando con el entorno educativo

- Incrementar la captación de talento femenino en áreas STEM para aumentar la masa crítica de mujeres en el sector y posibilitar la ocupación de puestos de liderazgo.
- Ofrecer prácticas en empresa o becas a mujeres en áreas o puestos en los que están infrarrepresentadas.
- Participar en ferias de empleo, en foros universitarios de empleo o de formación profesional para dar a conocer las oportunidades laborales de la empresa y atraer a futuras candidatas que puedan incorporarse a la compañía.
- Establecer convenios con universidades, centros de formación y de negocios que visibilicen oportunidades reales y atractivas que favorezcan la incorporación de las mujeres al sector.

¹⁷ Las áreas STEM se refieren a los campos de la Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas, representadas por el acrónimo inglés STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics)

4.5.2. Fomentar las vocaciones técnicas y tecnológicas entre niñas y mujeres jóvenes

- Organizar actividades de sensibilización entre la población estudiantil adaptando el enfoque para mostrar de forma práctica y atractiva las posibilidades de las carreras STEM, datos de inserción laboral y desarrollo profesional, con el objetivo de fomentar entre las jóvenes la elección de estas disciplinas.
- Impartir charlas en colegios e institutos y participar en foros o medios de comunicación para exponer de forma atractiva las salidas laborales de este tipo de estudios.
- Impulsar la colaboración público-privada para facilitar la participación de las empresas en los niveles formativos iniciales, promoviendo mecanismos de coordinación con las administraciones educativas competentes.
- Proporcionar información en las escuelas de Formación Profesional y en las universidades de las oportunidades que ofrece la empresa a las mujeres que acrediten especialidades técnicas, trasladando externamente una imagen de empresa comprometida con la igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral.
- Dar protagonismo a mujeres profesionales en áreas STEM, especialmente en sectores masculinizados, organizando actividades donde ellas compartan su experiencia, trayectoria y logros.

5. Hoja de ruta para implementar las estrategias

Esta hoja de ruta ofrece un esquema claro y aplicable para que las empresas puedan poner en marcha las recomendaciones de la guía, avanzando hacia la igualdad real en los puestos de liderazgo.

FASE	OBJETIVO	ACCIONES CLAVE
1. Diagnóstico inicial	Identificar brechas, puntos críticos y oportunidades de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la situación de la empresa con los indicadores del cuadro 2 y cuestionario del Anexo I. • Evaluar la composición actual del consejo de administración y alta dirección. • Analizar los procesos de selección, promoción y condiciones de trabajo con enfoque de género.
2. Compromiso estratégico	Generar liderazgo interno y responsabilidad compartida.	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar al consejo de administración, alta dirección y accionariado. • Visibilizar públicamente el compromiso con la igualdad. • Designar una persona o equipo responsable del impulso y seguimiento.



3. Selección de medidas prioritarias	Asegurar avances concretos y visibles.	<ul style="list-style-type: none"> • Elegir acciones de la guía adaptadas a la realidad de la empresa. • Priorizar medidas de impacto rápido y estructural.
4. Plan de acción con indicadores	Garantizar una implementación ordenada con objetivos concretos y medibles.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir objetivos, cronograma y responsables. • Establecer indicadores de seguimiento claros. • Integrar acciones en el Plan de Igualdad.
5. Seguimiento y comunicación	Evaluar el cumplimiento de los objetivos. Aumentar la transparencia, la confianza y el compromiso.	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorizar avances con datos desagregados. • Informar de resultados a plantilla, consejo y accionariado y sociedad en su conjunto. • Compartir aprendizajes y buenas prácticas.

La igualdad no es solo un derecho: es una decisión estratégica que impulsa el progreso y fortalece la cultura organizativa. Las empresas que lideran con determinación, compromiso y visión de futuro no solo transforman su entorno, sino que dejan huella en sus organizaciones y la sociedad en su conjunto.

Es momento de actuar: lidera con propósito, impulsa el liderazgo de mujeres y hombres en equidad y construye hoy el cambio que el futuro necesita.



Anexo



6. Anexo I. Cuestionario para el seguimiento de las políticas de Igualdad en materia de participación equilibrada de mujeres y hombres en la toma de decisiones y de la Ley de Paridad

1. Composición del consejo de administración y la alta dirección

1.1. Indique el porcentaje de mujeres en el consejo de administración

_____ (N.º mujeres en el Consejo / total miembros del Consejo) × 100

1.2. Indique el porcentaje de hombres en el consejo de administración

_____ (N.º hombres en el Consejo / total miembros del Consejo) × 100

1.3. En caso de no alcanzarse el 40% del sexo menos representado en consejo de administración, indique:

a) Principales causas identificadas: _____

b) Medidas previstas para revertir esta situación: _____

1.4. Indique el porcentaje de mujeres en la alta dirección

_____ % (N.º mujeres en alta dirección / total de personas en alta dirección) × 100

1.5. Indique el porcentaje de hombres en la alta dirección

_____ % (N.º hombres en alta dirección / total personas en alta dirección) × 100



1.6. En caso de no alcanzarse el 40% del sexo menos representado en la alta dirección, indique:

a) Principales causas identificadas: _____

b) Medidas previstas para revertir esta situación: _____

2. Procedimientos de selección

2.1. ¿Qué medidas están implantadas en los procesos de selección para favorecer la igualdad de mujeres y hombres, así como la diversidad respecto a cuestiones como la edad, la discapacidad o la formación y experiencia profesionales y que no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y que faciliten la selección de directivas y consejeras? (Marque todas las que apliquen)

- Uso de curriculum anónimo en fases iniciales
- Inclusión obligatoria de al menos una persona del sexo menos representado en la terna final
- Aplicación del criterio de "a igualdad de méritos, preferencia al sexo menos representado"
- Formación en sesgos inconscientes de género para personal implicado en selección
- Formación general en igualdad de oportunidades
- Otros (especificar): _____

2.2. ¿Dispone la empresa de un procedimiento estandarizado para comparar competencias y capacidades entre candidaturas?

- Sí
- Parcialmente
- No

Si ha respondido "sí" o "parcialmente", describa brevemente el procedimiento



2.3. Indique el porcentaje de personas promocionadas en procesos internos en cualquier nivel de la organización (datos desagregados por sexo):

_____ % (N.º mujeres / total promociones) × 100

_____ % (N.º hombres / total promociones) × 100

2.4. Indique el porcentaje de personas promocionadas en procesos internos a niveles directivos: (datos desagregados por sexo):

_____ % (N.º mujeres promocionadas / total promociones) × 100

_____ % (N.º hombres promocionados / total promociones) × 100

2.5. Indique el porcentaje de mujeres y hombres que son incluidas en las ternas finales de los procesos de selección

_____ % (N.º mujeres incluidas en ternas finales / total personas) × 100

_____ % (N.º hombres incluidos en ternas finales / total personas) × 100

2.6. Indique el porcentaje de ternas finales de los procesos de selección en las que se incluye al menos una mujer:

_____ % (N.º ternas con ≥1 mujer / total ternas) × 100

3. Desarrollo profesional de las mujeres

3.1. ¿Qué acciones específicas están implantadas para fomentar el desarrollo profesional y el liderazgo de mujeres y cómo valora su eficacia? (Marque todas las que apliquen).

	Se ha implementado	Valor de eficacia				
		Nada eficaz			Muy eficaz	
	Sí/No	1	2	3	4	5
Programas de desarrollo profesional y liderazgo						
Programas de mentoría						
Servicios de coaching						
Evaluaciones por resultados						
Otras						



Si ha señalado el apartado "Otras", por favor describa brevemente las acciones puestas en marcha:

3.2. Si se han obtenido resultados concretos de tales acciones, por favor descríbalos brevemente

4. Condiciones de trabajo

4.1. ¿Qué acciones de conciliación y flexibilidad están disponibles? Marque todas las que apliquen. Por favor, valore en cada caso en qué medida considera que favorecen la permanencia y promoción de mujeres en puestos de responsabilidad.

	Se ha implementado	Favorecen la permanencia y promoción				
		Nada eficaz			Muy eficaz	
	Sí/No	1	2	3	4	5
Flexibilidad horaria						
Bancos de horas						
Teletrabajo						
Permisos corresponsables						
Apoyo al cuidado de personas dependientes						
Otras						



Si ha señalado el apartado "Otras", por favor describa brevemente las acciones puestas en marcha:

4.2. ¿Cuenta la empresa con datos de seguimiento o evaluación que permita conocer los efectos de estas medidas?

- Sí, hay datos sistemáticos desagregados por sexo de seguimiento o evaluación
- Hay cierta información, pero no está sistematizada
- No se cuenta con información

4.3. Indique el porcentaje de mujeres que se acogen a medidas de conciliación

_____ % (N.º mujeres que actualmente disfrutan de medidas de conciliación / total mujeres) × 100

4.4. Indique el porcentaje de hombres que se acogen a medidas de conciliación

_____ % (N.º hombres que actualmente disfrutan de medidas de conciliación / total hombres) × 100

5. Cultura organizacional y transparencia

5.1. ¿Existe un compromiso explícito de la dirección con la igualdad de género?

- Sí, con acciones visibles y documentadas
- Sí, pero sin acciones concretas
- No

Si ha respondido "sí", describa brevemente alguna acción relevante:



5.2. ¿Qué medidas de difusión y transparencia se llevan a cabo para dar a conocer los puestos vacantes y los procesos de promoción tanto en la alta dirección como en el consejo de administración?

- Publicación interna de vacantes
- Comunicación regular a toda la plantilla
- Procedimientos claros y documentados
- Otros (especificar):

No se garantiza actualmente

5.3. ¿Se facilita a la junta general de accionistas información relativa a las medidas exigidas en materia de equilibrio entre mujeres y hombres en el consejo de administración y alta dirección, así como sobre las posibles sanciones derivadas del incumplimiento de las mismas, y que pudieran afectar a la sociedad? (Art. 9 Ley 2/2024)

- Sí
- Parcialmente

Si ha respondido la opción "parcialmente", por favor explique en qué medida.

-
-
- No
 - No aplica



6. Plan de Igualdad

6.1. ¿Tiene su empresa un Plan de Igualdad registrado en REGCON (Registro y depósito de convenios colectivos, acuerdos colectivos de trabajo y planes de igualdad, conforme al Real Decreto 901/2020)?

- Sí, estamos obligados por ley
- Sí, aunque no estamos obligados por ley
- Está actualmente en desarrollo o negociación
- No tenemos un Plan de Igualdad

6.2. ¿En qué medida considera que el Plan de Igualdad es efectivo para garantizar una representación equilibrada de mujeres y hombres en la alta dirección y el consejo de administración?

- Nada efectivo
- Poco efectivo
- Moderadamente efectivo
- Bastante efectivo
- Muy efectivo

Explique brevemente los motivos de su valoración



6.3. ¿Qué aspectos del Plan de Igualdad considera más efectivos y cuáles son susceptibles de mejorar?

Aspectos efectivos:

Aspectos susceptibles de mejorar:

7. Apoyo de las Administraciones Públicas

7.1. ¿Qué apoyo considera podrían prestar las Administraciones Públicas para mejorar la participación equilibrada de mujeres y hombres en la alta dirección

Notas adicionales o sugerencias por parte de la empresa:



Cofinanciado por la
Unión Europea



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE IGUALDAD

 Instituto de
las **Mujeres**

