

A marble bust of a woman, possibly a classical figure, is shown with a horizontal cut through the middle of the face. The top half of the head is tilted back, and the bottom half is tilted forward, creating a dramatic, fragmented effect. The background is a solid, light gray.

Business
People
Collection

LIDERAZGO REVIENTINO

2026
II Edición



© Gettyimages

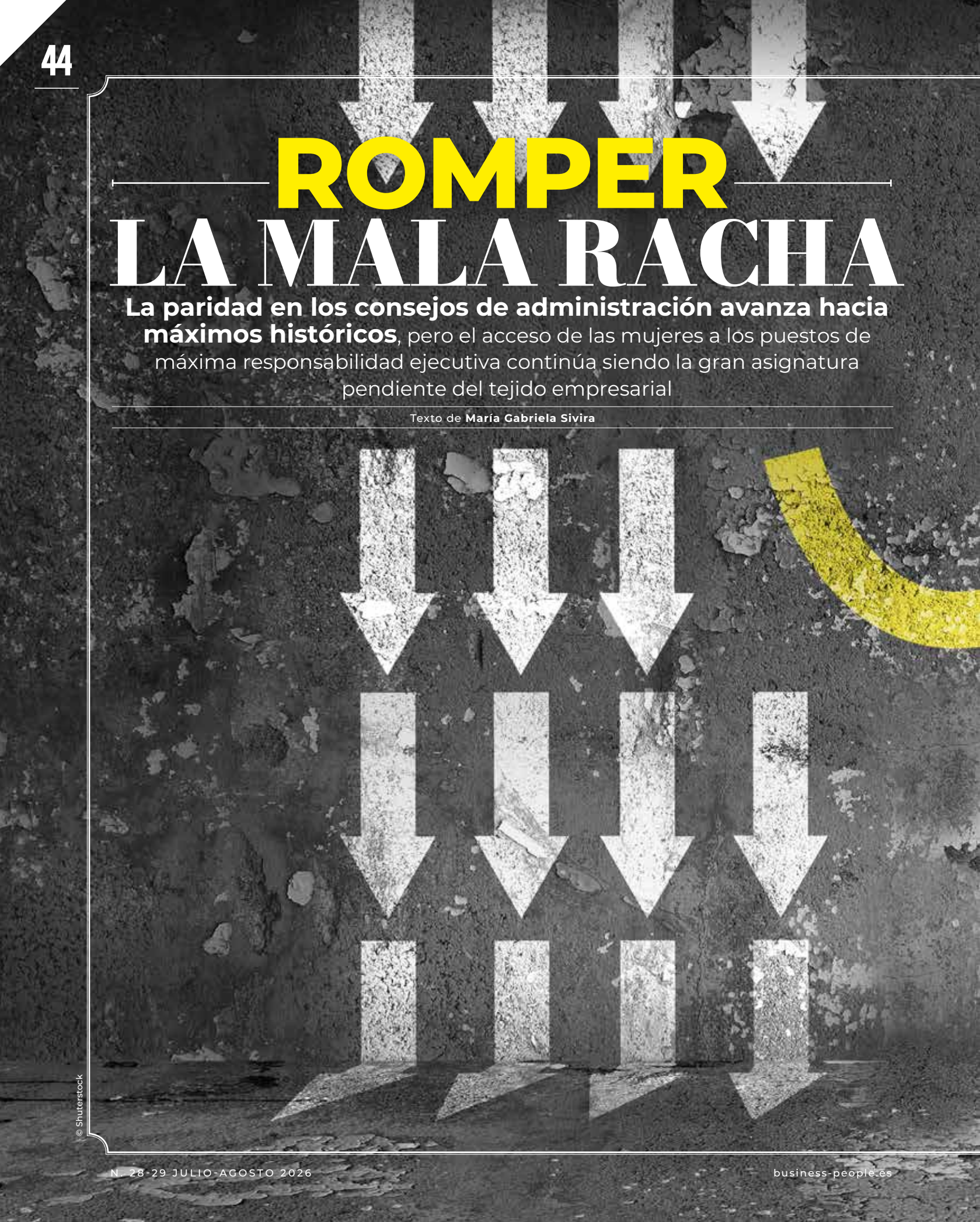
ASALTO AL OLIMPO EMPRESARIAL

España se ha convertido en uno de los países europeos con mayor presencia de mujeres en la alta dirección.

El **37,3%** de los puestos directivos están ocupados por mujeres, una cifra superior a la media de la Unión Europea (34,9%) y a la global (32,9%). Sin embargo, ese avance convive con una realidad mucho menos alentadora: el porcentaje de mujeres que ocupan el cargo de CEO ha caído hasta el **18,5%**, diez puntos menos que hace apenas tres años, mientras aumenta el número de empresas que no cuentan con ninguna mujer en puestos directivos, del **4,5%** al **7,8%**.

La aparente contradicción revela que la igualdad avanza con distinta velocidad según el nivel de poder que se analice. La representación femenina crece en los consejos de administración, impulsada por una mayor exigencia regulatoria y social, pero ese progreso no siempre se traduce en acceso a las posiciones ejecutivas donde se toman las decisiones estratégicas y se dirige el negocio. La cuestión ya no es únicamente cuántas mujeres llegan a la cúpula empresarial, sino cuántas lo hacen con capacidad real de influencia.

Este especial analiza ese momento de transición. A través de entrevistas, datos y experiencias, exploramos por qué el camino hacia la paridad parece haberse ralentizado, cuáles son los obstáculos que aún frenan el acceso femenino al poder ejecutivo y qué políticas están demostrando ser más eficaces. **Porque el verdadero reto no es ocupar una silla en el consejo, sino conquistar el 'Olimpo' donde se decide el futuro de las empresas.**



ROMPER LA MALA RACHA

La paridad en los consejos de administración avanza hacia **máximos históricos**, pero el acceso de las mujeres a los puestos de máxima responsabilidad ejecutiva continúa siendo la gran asignatura pendiente del tejido empresarial

Texto de María Gabriela Sivira



España lleva años apareciendo entre los países europeos más avanzados en materia de liderazgo femenino. La presencia de mujeres en los órganos de decisión crece de forma sostenida; las empresas han incorporado políticas de diversidad a sus estrategias y la paridad dejó de ser una aspiración para convertirse en un objetivo medible. Sin embargo, tras más de una década de avances, surgen señales que invitan a la cautela.

Los datos recientes dibujan una realidad compleja. Según el informe *Women in Business 2026* de Grant Thornton, las mujeres ocupan el 37,3% de los puestos directivos en España, una cifra superior tanto a la media europea (34,9%) como a la mundial (32,9%). Sin embargo, también alerta de una desaceleración en el ritmo de crecimiento y de una caída significativa en los puestos de máxima responsabilidad. El porcentaje de mujeres CEO se sitúa actualmente en el 18,5%, diez puntos menos que hace apenas tres años, mientras aumenta el número de compañías sin ninguna mujer en posiciones directivas.

Al mismo tiempo, el *XIV Informe de Mujeres en los Consejos de Administración y Alta Dirección de las empresas cotizadas españolas*, elaborado por IESE Business School y Atrevia, ofrece una lectura más optimista. La representación femenina en los consejos de administración alcanzó el 37,7% en 2025 y, de mantenerse la tendencia actual, las empresas cotizadas podrían alcanzar el objetivo del 40% en 2027. Lejos de contradecirse, ambos estudios reflejan una misma realidad: la igualdad avanza, pero no lo hace al mismo ritmo en todos los niveles de poder.

LA PARADOJA ESPAÑOLA

Queda demostrado que España es capaz de incorporar mujeres a los órganos de gobierno corporativo. Sin embargo, se siguen encontrando dificultades para trasladar ese avance a los espacios donde se dirige el negocio. La socia directora del área de Auditoría de Grant Thornton, Isabel Perea, explica a *Business People* que “la paridad avanza en los órganos de gobierno, pero ese avance no se está trasladando con la misma intensidad a las posiciones con verdadero poder ejecutivo”.

La directiva considera que el momento actual debe interpretarse como señal de alerta: “Si no se trabaja de forma sostenida en los procesos de promoción y en la cultura de liderazgo, el progreso puede estancarse o incluso retroceder”.

Pese a ello, Perea resalta que “hay señales positivas, pero todavía no suficientes como para hablar de una recuperación consolidada. España mantiene una posición relativamente fuerte en comparación con otros mercados europeos y globales, y eso demuestra que el tejido empresarial ha avanzado mucho en la incorporación de políticas de diversidad, equidad e inclusión”. La situación revela una realidad cada vez →



**Nuria
Chinchilla**

Profesora de IESE Business School y una de las principales expertas españolas en liderazgo y conciliación



**Isabel
Perea**

Socia directora del área de Auditoría de Grant Thornton



**Sylvia
Jarabo**

Socia directora de Prestige Women y especialista en liderazgo inclusivo

EL LIDERAZGO FEMENINO PIERDE TERRENO: cae al **18,5%** el porcentaje de mujeres CEO y crecen las compañías sin mujeres en puestos directivos

más visible: el techo de cristal no ha desaparecido. Simplemente, se desplazó hacia las posiciones de máxima influencia.

DEL CUMPLIMIENTO A LA CONVICCIÓN

Para Nuria Chinchilla, profesora de IESE Business School y una de las principales expertas españolas en liderazgo y conciliación, el desafío actual es cualitativamente distinto al de hace diez años. “La igualdad no puede depender solo de cuotas o de planes formales; necesita culturas empresariales que midan el talento de forma objetiva y que no penalicen la maternidad ni la corresponsabilidad”, analiza.

La reflexión resulta especialmente relevante en un momento en el que España se acerca al objetivo del 40% de representación femenina en los consejos. Chinchilla recuerda que las compañías del Ibex ya alcanzaron esa cifra incluso antes de la plena aplicación de la Ley de Paridad. La experta hace una reflexión: “Las empresas tienen que pasar de ‘cumplir’ a ‘convencerse’. Cuando una compañía entiende que incorporar mujeres al liderazgo mejora la toma de decisiones, amplía la mirada sobre los clientes y fortalece la sostenibilidad del negocio, entonces el cambio se acelera”.

El reto, por tanto, va más allá del cumplimiento regulatorio. La profesora de IESE Business School sostiene que “el verdadero avance se produce cuando la paridad deja de

verse como una obligación externa y pasa a formar parte de la estrategia de talento, de gobierno corporativo y de sostenibilidad”.

LAS BARRERAS INVISIBLES

Pero si el talento existe y la representación continúa avanzando, ¿por qué es tan difícil alcanzar las posiciones de máxima responsabilidad? Para la socia directora de Promising Women y experta en el talento de la mujer profesional, Sylvia Jarabo, la respuesta se encuentra en barreras mucho más sutiles que las que existían hace dos décadas.

En su experiencia trabajando con organizaciones, detecta una cierta fatiga respecto a las políticas de diversidad: “En nuestras conversaciones con clientes y empresas percibimos ciertamente una sensación de cansancio, de que ya llevamos mucho tiempo con esto de la diversidad de género, que tenemos que hacer cosas diferentes y atender a otras diversidades y pasar página de esta”. Jarabo señala que los datos no respaldan esa percepción. “Y esto nos indica con claridad que no es cuestión de tiempo, como se suele creer, que ayudará sin duda, pero que hay que hacer algo más”.

La experta considera que las barreras que limitan el acceso de las mujeres a los puestos de dirección siguen ope-



CONQUISTANDO TERRENO

LA PRESIDENTA DE WOMENCEO, **Ana Lamas**, ANALIZA LOS AVANCES Y DESAFÍOS DEL LIDERAZGO FEMENINO Y LAS BARRERAS QUE TODAVÍA DIFICULTAN EL ACCESO DE LAS MUJERES A LOS PUESTOS DE MÁXIMO PODER EJECUTIVO

Tras varios años de desaceleración en el crecimiento del liderazgo femenino, ¿cree que estamos ante un simple estancamiento temporal o existe el riesgo de una fatiga estructural?

Estamos ante una etapa distinta, donde el crecimiento se ha ralentizado por motivos diversos: Desde la presión de las compañías americanas (que han variado sus ejes de liderazgo femenino) hasta las propias leyes de paridad que han infundido una desconfianza. Seguro que es un simple estancamiento temporal.

WomenCeo lleva años defendiendo las cuotas como mecanismo de aceleración. ¿Ha cambiado la conversación empresarial sobre este tema o siguen existiendo resistencias silenciosas?

La conversación está cambiando poco a poco. Cada vez más se está demostrando que el talento femenino es imprescindible para el buen gobierno de las compañías. Los números hablan por sí solos. Cuantas más mujeres hay en los consejos, mejor funcionan. De todas formas, siguen existiendo resistencias

silenciosas en los consejos en donde no hay casi ninguna mujer, y esto es lo que hay que romper. Que no tengan miedo, que el talento siempre es talento y no se puede desperdiciar al 50% de la población.

¿Hasta qué punto el liderazgo femenino sigue penalizado por modelos de networking y poder diseñados históricamente desde códigos masculinos?

El networking es uno de nuestros puntos débiles. Tenemos que ponerlo en nuestra agenda y hay que hacerlo cuando no se necesita. Hacerlo cuando se necesita, es un error y se nota. Por eso, hay que encontrar tiempo para hacerlo. Es fundamental para nuestro trabajo.

¿Cuál cree que será el verdadero cambio: más mujeres en los órganos de decisión o una transformación más profunda de la cultura empresarial?

El cambio de fondo será cultural, sin duda. Lo que hoy se denomina liderazgo femenino —y que está ganando un reconocimiento creciente en los entornos empresariales— aporta una visión diferenciadora en aspectos clave: es más inclusivo, más horizontal, con una mayor sensibilidad hacia la inteligencia emocional y el desarrollo integral de los equipos. Frente a los modelos jerárquicos tradicionales, prioriza la comunicación y la colaboración como palancas para alcanzar los objetivos. Y cuando esa forma de liderar se instala de verdad en las organizaciones, el cambio deja de ser estadístico para volverse estructural.

“Cada vez más se está demostrando que el talento femenino es imprescindible para el buen gobierno de las compañías. Los números hablan por sí solos”

rando, aunque de forma menos visible. “Mi opinión es que no podemos bajar la guardia, que las barreras para el progreso de la mujer profesional se han allanado solo parcialmente y que, si quitamos el foco a las acciones para mejorar su representación, esta puede resentirse, como varios datos recientes nos evidencian”.

Jarabo señala que los sesgos siguen apareciendo en los procesos de evaluación y promoción. “Mientras ellas tienen mejores evaluaciones en puestos de entrada, operativos y gestión junior, cuando van a acceder a puestos de mando y dirección, las valoraciones cambian y son peores que las de los hombres”, indica.

Si las previsiones de IESE y Atrevia se cumplen, España podría consolidarse en 2027 como uno de los países europeos más avanzados en representación femenina dentro de los órganos de gobierno corporativo.

Para Perea, la prioridad consiste en trasladar ese avance a los puestos ejecutivos donde se toman las decisiones de negocio. Chinchilla cree que el desafío pasa por transformar culturas organizativas que todavía siguen asociando liderazgo y disponibilidad absoluta. Mientras que, para Jarabo, la clave estará en desmontar los sesgos que continúan condicionando quién accede a las redes de influencia. Las tres coinciden en una idea esencial: la próxima conquista del liderazgo femenino no será estadística. Será cultural. ▲

CUANDO CONFIARSE SALE CARO

Michelle Ferrari

Women Economic Forum Iberoamérica

Tras años de avances, la presencia de mujeres en puestos directivos atraviesa un momento de debilidad. La presidenta regional del principal foro global de empoderamiento económico femenino señala que el error clave ha sido asumir que la igualdad era irreversible y tratarla como un objetivo complementario, no estratégico

Texto de José A. Puglisi

Suele decirse que uno de los errores más comunes es dar las cosas por sentadas. En el caso de la igualdad de género en el ámbito directivo, esa idea cobra especial relevancia tras años en los que los avances parecían consolidarse sin retorno. Sin embargo, los últimos datos sobre liderazgo femenino evidencian un retroceso que obliga a replantear estrategias y prioridades. Michelle Ferrari, presidenta regional del Women Economic Forum Iberoamérica, analiza los errores estratégicos que han frenado el progreso y las medidas necesarias para convertir el liderazgo femenino en una estructura sostenible.

Después de tres años de retroceso en los datos de liderazgo femenino, ¿qué errores concretos han cometido empresas e instituciones?

El principal error ha sido pensar que el avance era irreversible. Durante años vimos crecer la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo, pero cuando llegaron nuevas prioridades económicas, tecnológicas y geopolíticas, muchas organizaciones redujeron sus inversiones en diversidad e inclusión. Eso demostró que en numerosos casos el liderazgo femenino seguía siendo un programa complementario y no una prioridad estratégica. Además, se ha puesto demasiado foco en la contratación y no suficiente en la promoción y permanencia. Si no corregimos ese punto, segui-

remos teniendo una tubería de talento que pierde a las mujeres antes de llegar a los puestos de decisión.

A su entender, ¿qué medidas funcionan mejor: cuotas, objetivos públicos, transparencia salarial, mentoría o cambios en los procesos de promoción?

La evidencia demuestra que las soluciones aisladas tienen resultados limitados. Las cuotas han sido efectivas para acelerar la representación en consejos de administración. La transparencia salarial ayuda a identificar y corregir brechas. La mentoría fortalece capacidades y redes. Sin embargo, los mayores cambios ocurren cuando las organizaciones revisan sus procesos de promoción, evaluación de desempeño y sucesión. Ahí es donde suelen esconderse los sesgos más difíciles de detectar. Cuando una empresa establece objetivos públicos, mide resultados y vincula la rendición de cuentas al liderazgo, el avance es significativamente más rápido.

En sectores tradicionalmente masculinos, ¿cuál es la barrera más dura?

El acceso ha mejorado considerablemente. Cada vez más mujeres estudian ingeniería, tecnología, finanzas o carreras tradicionalmente masculinas. La verdadera dificultad aparece después. La permanencia sigue siendo un desafío porque muchas mujeres encuentran culturas organizacionales poco inclusivas o con escasa flexibilidad para equilibrar respon-



La mayor fuga de talento femenino ocurre en los niveles intermedios de liderazgo, precisamente donde se construye la futura alta dirección”

sabilidades personales y profesionales. Pero la barrera más profunda continúa siendo la credibilidad.

Todavía observamos que las mujeres deben demostrar más resultados para obtener el mismo nivel de reconocimiento. Distintos estudios internacionales muestran que los hombres suelen ser promovidos por potencial, mientras que las mujeres son promovidas por desempeño probado. Esa diferencia aparentemente pequeña tiene un impacto enorme en la velocidad de crecimiento profesional.

WEF Iberoamérica insiste en la colaboración entre mujeres y en construir redes regionales. ¿Qué falla todavía en esas redes?

Yo diría que el reto principal es transformar la influencia social en influencia económica y política. Tenemos redes extraordinarias de mujeres líderes en toda Iberoamérica, pero aún necesitamos más capacidad para movilizar inversión, generar proyectos regionales y participar activamente en la construcción de políticas públicas.

La región representa más de 700 millones de personas y

una enorme oportunidad económica. Sin embargo, muchas veces nuestras redes funcionan por eventos o encuentros puntuales y no como plataformas permanentes de acción.

El siguiente paso es pasar de la inspiración a la ejecución: más alianzas empresariales, más emprendimientos liderados por mujeres, más acceso a capital y una voz más fuerte en las decisiones estratégicas de nuestros países.

¿Qué responsabilidad tienen las directivas ya consolidadas?

Tienen una responsabilidad enorme porque el liderazgo no consiste únicamente en llegar, sino en multiplicar oportunidades para otros. Las mujeres que hoy ocupan posiciones de influencia tienen la capacidad de acelerar el cambio de manera significativa.

Abrir puertas es importante. Patrocinar talento es fundamental. Pero también es necesario impulsar cambios estructurales y exigir resultados. Sabemos que las personas avanzan más rápido cuando alguien con influencia apuesta activamente por ellas. Por eso creo que el patrocinio ejecutivo es una de las herramientas más poderosas para cerrar brechas. No se trata solo de aconsejar a otras mujeres, sino de visibilizarlas, recomendarlas y respaldarlas cuando llegan las decisiones críticas.

Si en 2027 España alcanza ese 40% de paridad en cotizadas, ¿quién habrá frenado el avance?

Aquellos que siguieron viendo la paridad como una obligación legal y no como una ventaja competitiva. La evidencia es cada vez más clara: los equipos diversos generan mejores decisiones porque incorporan más perspectivas, reducen el pensamiento homogéneo y entienden mejor a mercados cada vez más diversos.

¿Qué condición falta hoy para que el liderazgo femenino deje de ser una promesa y se convierta en una estructura?

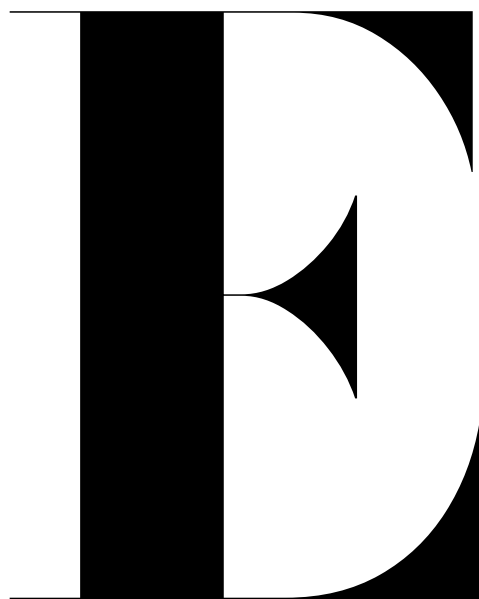
Falta que la igualdad deje de depender de la voluntad de algunos líderes y se convierta en una práctica medible, exigible y sostenible dentro de todas las organizaciones. ▲

PUNTAS DE LANZA

Mujeres *que abren camino*

Entrevistamos a tres referentes que están trabajando en impulsar el liderazgo femenino, identificando barreras y proponiendo **soluciones reales desde su experiencia**

Texto de **Cristina Mendoza**



El avance del liderazgo femenino sigue siendo desigual en función del sector, especialmente en aquellos tradicionalmente masculinizados, donde las inercias estructurales aún condicionan el acceso y la consolidación de mujeres en puestos de alta dirección. Un escenario del que España no es ajeno. Según el *Global Gender Gap Report 2025* del Foro Económico Mundial, al ritmo actual la paridad de género global tardaría aún más de un siglo en alcanzarse. En este reportaje, tres referentes empresariales comparten su experiencia en primera persona y ponen el foco no solo en las barreras que persisten en sus respectivos ámbitos, sino también en las palancas y soluciones que ya están en marcha para impulsar un cambio real y sostenible.



VISIÓN INTERNACIONAL

Silvia Arto

Presidenta fundadora del Club
de Ejecutivas Españolas en el Exterior

Desde su experiencia internacional, ¿qué diferencias observa entre España y otros países en la forma de impulsar y consolidar el liderazgo femenino?

España ha avanzado en los últimos años: en 2025, las mujeres ocupan alrededor del 41,5% de los puestos en los consejos del IBEX 35, aunque en la alta dirección siguen siendo cerca del 23%. Francia fue pionera con las leyes Copé-Zimmermann (2011) y Rixain (2021), que impulsaron la presencia femenina en consejos y ejecutivos, situándola entre los países líderes en gobierno corporativo.

La diferencia entre países no es solo numérica, sino cultural: mientras España y Francia han impulsado el cambio mediante regulación, otros como Reino Unido, Singapur o EE.UU. lo enfocan desde la competitividad y la innovación. En EE. UU., además, algunas políticas de diversidad están siendo revisadas, lo que muestra que el progreso no es lineal. El reto en Europa no es solo cumplir cuotas, sino consolidar culturas empresariales donde el liderazgo femenino e internacional se integre de forma natural en la toma de decisiones.

¿Qué prácticas del exterior deberían trasladarse con urgencia al país?

Más allá de las leyes y cuotas, existen iniciativas que aumentan la visibilidad del talento femenino y pueden influir en los procesos de selección y poder. Muchas mujeres líderes no son visibles en redes tradicionales, aunque existen perfiles preparados. Por ejemplo, Christine Lagarde, presidenta del BCE y exdirectora del FMI, promueve la identificación de mujeres candidatas para puestos clave, ayudando a combatir la idea de que "no hay perfiles femeninos". En otros países se ha extendido el paso del mentoring al patrocinio ejecutivo, donde los líderes impulsan activamente la carrera de mujeres hacia posiciones estratégicas, lo que acelera su acceso a la alta dirección. También es común exigir candidaturas diversas en los procesos de selección.

¿Qué acciones específicas estáis desarrollando para acelerar el acceso de

mujeres a posiciones de alta dirección?

El 1er Barómetro de Liderazgo Femenino Español en el Exterior, elaborado por el Club de Ejecutivas Españolas en el Exterior, único colectivo de directivas fuera de España, revela que nuestro país cuenta con una cantera de talento femenino de alto nivel fuera de nuestras fronteras. Nuestro Club pone en marcha un plan de acción para aprovechar plenamente este activo: formalizando alianzas con instituciones clave, empresas y otras redes, creando canales de acceso a puestos directivos y estableciendo vínculos educativos, además de diseñar programas de retorno asistido (temas fiscales, apoyo logístico y propuestas de 'Doble Carrera').

¿Qué medidas están funcionando mejor?

Las medidas que están funcionando son aquellas que combinan presión regulatoria, transparencia y responsabilidad directa de la alta dirección. El caso más eficaz es Francia, donde las cuotas obligatorias con sanciones económicas y reputacionales han acelerado el cambio estructural, especialmente al extenderse a puestos con poder real dentro de los comités ejecutivos. Las medidas más efectivas combinan compromiso desde la alta dirección, procesos de selección que aseguran diversidad en las candidaturas finales y mecanismos de seguimiento: objetivos claros, métricas públicas y vinculación de estos indicadores a la evaluación del liderazgo.

Si miramos a 2030, ¿qué indicador le diría que el trabajo del Club ha sido realmente transformador?

Alcanzar una representación equilibrada de mujeres con trayectoria internacional en comités de dirección y consejos de administración españoles, no como excepción, sino como norma. Pero, el verdadero éxito será que el liderazgo femenino deje de ser un tema específico y pase a integrarse de forma natural e igualitaria en la cultura empresarial.



ACOMPañAMIENTO CONTINUO

Natalia Martínez

Directora del Itinerario Promociona de CEOE Campus

¿Por qué el liderazgo femenino ha pasado de ser un tema de diversidad a una cuestión estratégica de competitividad?

Las empresas operan hoy en entornos muy cambiantes y, en ese contexto, la diversidad de los equipos se ha convertido en un factor clave de competitividad. Diversos estudios señalan además que las

empresas con mayor presencia de mujeres en puestos directivos tienden a obtener mejores resultados, mayor capacidad de innovación y una mejor gestión del riesgo. En concreto, se ha observado que pueden tener hasta un 25% más de probabilidades de superar la rentabilidad media de su sector, y que los equipos diversos toman decisiones hasta un 87% más eficaces en contextos complejos.

La CEOE trabaja el liderazgo femenino en distintas etapas. ¿Qué valor tiene abordar este impulso de forma integral a lo largo de toda la carrera profesional?

Tiene mucho valor porque las barreras no aparecen solo cuando una mujer aspira a un comité de dirección. Sin acompañamiento, visibilidad y oportunidades reales de crecimiento, el talento femenino puede perderse en distintas etapas de la carrera profesional. Por eso, desde CEOE se impulsa el liderazgo femenino acompañando a las mujeres en diferentes fases de su desarrollo. En este contexto, el *Itinerario Promociona* —con programas como

Futuras Consejeras (prepara el acceso a consejos de administración), *Promociona* (impulsa el acceso a la alta dirección), *Progresas* (trabaja con mujeres en posiciones intermedias) y *Proactiva* (se dirige a perfiles de alto potencial)— tiene un papel clave. El objetivo es construir una cantera sólida de liderazgo y evitar la pérdida de talento en el camino.

¿Qué competencias de liderazgo son imprescindibles para que una mujer llegue a la alta dirección?

La alta dirección demanda un liderazgo mucho más transformador, con competencias vinculadas a la influencia, la visión estratégica y la capacidad de movilizar organizaciones. Entre las más relevantes, yo destacaría, por ejemplo, el pensamiento estratégico y la visión de

negocio; la influencia y capacidad de negociación en entornos complejos; el liderazgo de transformación y gestión del cambio; la gestión de *stakeholders* y la construcción de alianzas potentes; la capacidad de liderar equipos diversos y multigeneracionales; inteligencia emocional y resiliencia; y una mentalidad digital y de adaptación continua.

¿Qué cambios observan en las participantes?

Los cambios son muy visibles. Son proyectos transformadores. Siempre decimos que “sabes cómo entras en *Promociona*, pero no cómo sales...”. Primero, porque aumenta la confianza ejecutiva. También aportan una mayor capacidad de influencia, ayudan a mejorar la toma de decisiones, amplían las redes profesionales que ayudan a lograr un posicionamiento estratégico dentro de la empresa y, por último, favorecen el desarrollo de una visión más global del negocio. Los datos del programa *Promociona* reflejan este impacto: más de 1.500 mujeres directivas han participado en el proyecto y alrededor del 52% han logrado una promoción tras pasar por él.

¿Cómo están respondiendo las empresas a estos programas?

Sinceramente, creo que se está produciendo un cambio. Las compañías están empezando a trabajar de forma más estructurada, identificando talento femenino con potencial, revisando los procesos de promoción, impulsando el *mentoring* interno, incorporando métricas de diversidad y gestionando planes reales de sucesión. El reto ahora es continuar con el cambio y convertirlo en algo homogéneo en todo el tejido empresarial, especialmente en PYMES y sectores menos diversos.

¿Qué tres prioridades acelerarían este proceso?

Identificar y desarrollar el talento femenino; transformar la cultura empresarial; y dar más visibilidad a referentes femeninos que inspiren.



TALENTO Y PODER

Ana Bujaldón

Presidenta de la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE)

Desde FEDEPE, ¿cuál es hoy la palanca más eficaz para impulsar el liderazgo femenino en España?

Creer de verdad en el talento y el poder de las mujeres. No basta con incorporar mujeres: hay que generar entornos que las impulsen hacia los espacios de decisión y liderazgo. Para ello es fundamental visibilizar referentes. En ese sentido, los Premios FEDEPE, que celebran este año su XXXV edición y cuentan con la Presidencia de Honor de SS.MM. los Reyes de España, llevan décadas reconociendo trayectorias que inspiran a nuevas generaciones.

¿Dónde está el mayor “cuello de botella” para que más mujeres lleguen a los puestos directivos?

Hay que diferenciar entre los consejos de administración y los puestos directivos. En las grandes cotizadas, los consejos son cada vez más paritarios, con un 37,7% de mujeres a finales de 2025, pero en los puestos directivos la representación femenina sigue siendo muy inferior, apenas un 23,5%. El gran cuello de botella está precisamente ahí: en el acceso al poder ejecutivo real y especialmente en las pymes, donde todavía persisten inercias difíciles de romper.

Ante esas inercias aún presentes, ¿qué iniciativas concretas han demostrado ser realmente efectivas?

Los avances legislativos en Europa y España, como la Ley de Paridad, han sido decisivos para acelerar la presencia femenina en los consejos de administración y todavía estamos viendo sus efectos. Pero el cambio profundo se produce cuando las organizaciones desarrollan programas de *mentoring*, *networking* estratégico y promoción interna del talento femenino.

¿Qué políticas o medidas se están aplicando mucho, pero tienen poco impacto real? ¿Las cuotas siguen siendo necesarias o estamos en una nueva fase?

Las cuotas, reguladas como obligatorias en 2024, están demostrando ser un mecanismo útil para acelerar procesos, pero no son el objetivo final, sino una herramienta de transición. Porque en 2026 todavía existen empresas cotizadas

sin ninguna mujer en su consejo de administración. Eso demuestra que el problema no era falta de talento femenino, sino falta de decisión para incorporarlo.

¿Qué están haciendo bien las empresas que sí logran incorporar mujeres en puestos de liderazgo?

Las empresas que realmente avanzan integran la igualdad en su estrategia, fijan objetivos, miden resultados y cuentan con líderes comprometidos. La diversidad mejora la capacidad de innovación, la toma de decisiones y la conexión con la sociedad y los mercados.

¿Qué papel juega FEDEPE en influir en políticas públicas o decisiones empresariales clave?

FEDEPE es hoy la organización referente en liderazgo femenino en España, con casi 40 años de trayectoria, cerca de 20.000 mujeres directivas, profesionales y empresarias, y una presencia cada vez más activa en espacios nacionales e internacionales de decisión. Somos una organización plural e independiente, con estatus consultivo especial ante el Consejo Económico y Social (ECOSOC) en Naciones Unidas y reconocida como Entidad de Utilidad Pública. Participamos en órganos institucionales, observatorios, congresos y foros empresariales donde trabajamos para que la igualdad y el liderazgo femenino formen parte de la agenda estratégica del país.

Si tuviera que fijar tres prioridades para acelerar este proceso de cambio en el ámbito empresarial, ¿cuáles serían?

La primera prioridad debe ser garantizar la igualdad real de oportunidades en el acceso a los puestos de decisión y también a la financiación para empresas lideradas por mujeres. La segunda, cerrar las brechas salariales y sectoriales que siguen limitando el crecimiento profesional femenino. Y la tercera, impulsar de forma decidida la corresponsabilidad. No podemos permitir que la maternidad siga penalizando carreras profesionales ni que las mujeres mayores de 45 años encuentren mayores barreras de acceso al empleo, como refleja nuestro *Barómetro FEDEPE*.



BARRERAS SILENCIOSAS

—Miriam González Durántez—

España Mejor

La fundadora de la organización civil dedicada a diseñar propuestas de políticas públicas defiende que la **apertura de nuevos espacios empresariales** a las mujeres es fruto de una transformación social profunda, aunque aún incompleta

Texto de **Ernesto Páez**

El liderazgo femenino en España avanza sobre una base social sólida e irreversible, pero todavía incompleta. Así lo defiende Miriam González Durántez, fundadora de la plataforma España Mejor, que interpreta el caso español como el resultado de una transformación acelerada en pocas décadas. Sin embargo, advierte de que el gran desafío ya no está en el acceso de las mujeres al trabajo o la educación, sino en el ámbito privado y en la desigual distribución de los cuidados, una barrera silenciosa que sigue limitando su pleno desarrollo profesional.

Usted ha trabajado en entornos internacionales. ¿Qué diferencia a España de otros países europeos en el debate del liderazgo femenino?

En algunos países que consiguieron avanzar muy pronto hacia la igualdad, se observa hoy una especie de reacción de vuelta a modelos más tradicionales. En España, sin embargo, el acceso masivo de las mujeres al mercado laboral es un fenómeno relativamente reciente y que está todavía muy presente en nuestra memoria colectiva. Eso hace que exista una conciencia social muy fuerte sobre el valor de esos avances y por eso no estamos dispuestas a dar marcha atrás ni siquiera un paso.

Además, España ha pasado de ser una sociedad muy tradicional a ocupar posiciones de liderazgo en múltiples indicadores relacionados con la participación de las

mujeres. Aún queda mucho camino por recorrer, pero existe una base sólida de compromiso social.

España sigue liderando Europa, pero los últimos estudios muestran una desaceleración. ¿Estamos entrando en una fase de estancamiento?

Veo desaceleración por parte de Estados Unidos, pero no necesariamente a nivel global. Y allí, más que 'desaceleración', hay un movimiento frontalmente contrario a la diversidad, llevado de la mano por los partidarios de Trump. Ahora bien, el liderazgo de las mujeres es ya un movimiento imparable que va mucho más allá de las decisiones de un gobierno o de una coyuntura política concreta. Cuando se pasa un determinado punto, es difícil volver atrás. Además, las empresas han comprobado que la diversidad no es solo una cuestión de justicia, sino también de competitividad, de innovación y de búsqueda y retención de talento.

¿Por qué el avance sigue siendo tan frágil?

Se ha conseguido la igualdad ante la ley y se ha avanzado muchísimo en la igualdad en el trabajo (aunque en este ámbito aún quedan sesgos que hay que atajar), pero lo que todavía falta es lograr la libertad individual en el ámbito privado. La igualdad formal es imprescindible, pero no suficiente. En todos los países, de Noruega a Guatemala, las mujeres dedican bastante más tiempo que los hombres al cuidado de los hijos y sobre todo a las casas o a la gestión de las casas, y eso tiene un efecto sobre todo lo demás. Has-

ta que no atajemos eso —no solo con cambios culturales, sino con políticas públicas— no habrá igualdad real porque eso condiciona nuestra disponibilidad, oportunidades profesionales y, en muchos casos, las posibilidades de acceder a puestos de liderazgo.

¿Qué señales le hacen pensar que esta tendencia pueda revertirse antes de 2027?

Ninguna. Los cambios culturales llevan tiempo y a nivel político ni siquiera hay una discusión sobre ello. Debemos ser realistas: tenemos los políticos que tenemos, y es difícil que partidos que no hacen estrategia de país ni tienen visión a largo plazo vayan a plantear medidas serias de conciliación más allá del ruido performativo; y a nivel social, los cambios requieren tiempo y perseverancia. Lo que sí veo es una mayor conciencia entre las generaciones más jóvenes.

¿Cuál es la conversación incómoda sobre igualdad que todavía no estamos teniendo?

Precisamente, la igualdad en las casas. Muchas mujeres esconden que no tienen esa igualdad porque es un tabú

para las mujeres aceptar que contratan ayuda y, cuando lo hacen, se les trata de ‘malas mujeres’, ‘malas madres’ o ‘privilegiadas’. Durante mucho tiempo hemos centrado el debate en los espacios públicos —empresas, instituciones, política, etc.— porque es lo más visible y fácil de medir. Sin embargo, la verdadera prueba de la igualdad se produce en el ámbito privado.

Creó España Mejor con la idea de fomentar acuerdos a largo plazo en temas clave. ¿Qué le hizo pensar que hacía falta una plataforma así?

En un momento en el que, tras cuatro décadas de abusos políticos constantes, la sociedad se está desentendiendo de la política y hay una polarización que paraliza el país, es importante encontrar espacios donde ciudadanos con experiencia, visión, ideas y ganas de colaborar puedan contribuir a mejorar las políticas públicas del país. España necesita recuperar la cultura del acuerdo. Los grandes desafíos que tenemos por delante —la educación, la productividad, la asequibilidad, la transición tecnológica, el envejecimiento o la sostenibilidad de los servicios públicos— no pueden resolverse en una sola legislatura ni desde una única ideología. Requieren diálogo, ideas y foros donde se pueda escuchar a quienes piensan de forma distinta. España Mejor nació precisamente con esa vocación: demostrar que es posible construir consensos en torno a objetivos compartidos.

¿Qué papel deberían jugar las empresas en la construcción de una “España mejor”?

Un papel fundamental. Son quienes generan empleo, inversión, innovación y oportunidades, y quienes, en gran medida, hacen posible la prosperidad de un país. Cuando hablamos de construir una España mejor, solemos pensar inmediatamente en los gobiernos, pero la realidad es que necesitamos también un tejido empresarial fuerte, comprometido y con visión de largo plazo. En España necesitamos una relación mucho más madura entre el sector público y el privado. Los desafíos que tenemos solo podrán resolverse mediante una colaboración estrecha entre ambos. ▲



La diversidad no es solo una cuestión de justicia, sino también de competitividad, de innovación y de búsqueda y retención de talento”