Organización Internacional del Trabajo

Resumen ejecutivo

Las mujeres en la gestión empresarial

Ampliar los buenos resultados

▸ Resumen ejecutivo

En el presente informe se analiza la situación de la igualdad de género y la diversidad en el ámbito empresarial, en un momento que se caracteriza por la disposición de avances medibles y la existencia de un potencial desaprovechado. El informe se basa en tres encuestas de empresas a gran escala sobre las mujeres en la gestión empresarial de la OIT (2013, 2018 y 2025) y complementa esa información con datos sobre el mercado de trabajo mundial que abarcan tres decenios. Presenta una evaluación longitudinal exhaustiva sobre el modo en que han evolucionado a lo largo del tiempo las prácticas, los resultados y la justificación económica en favor de una mayor diversidad de género en las empresas. La encuesta de 2025, que es la de mayor alcance geográfico de la serie, reúne las respuestas de aproximadamente 12 000 empresas de 99 países.

Los datos evidencian una conclusión clara: se han alcanzado progresos en materia de igualdad de género y diversidad, pero el ritmo y el alcance de esos avances siguen siendo insuficientes para aprovechar plenamente los beneficios económicos y empresariales asociados que, en la actualidad, los datos demuestran con claridad.

Principales conclusiones

Tanto en los mercados de trabajo como en las empresas persiste un desequilibrio crítico. El nivel educativo de las mujeres es más alto que nunca y su participación en la fuerza de trabajo es cada vez mayor; sin embargo, ese avance no se traduce en resultados equivalentes en materia de empleo, progresión profesional, liderazgo o remuneración. La limitación no radica en la oferta de mujeres cualificadas, sino en la capacidad de los mercados de trabajo y las empresas para convertir esa oferta en igualdad de oportunidades y de trato. Se trata de una ineficiencia significativa y cuantificable para las empresas y para las economías en su conjunto.

Al mismo tiempo, la justificación económica en favor de la igualdad de género y la diversidad se ha reforzado considerablemente. Una mayoría creciente de empresas informa de que las iniciativas sobre igualdad de género han dado lugar a mejores resultados empresariales, entre ellos una mayor rentabilidad, innovación y retención del talento, así como una mejora de la reputación. Las empresas en las que hay mujeres en puestos directivos de máximo nivel tienen más probabilidades de alcanzar esos resultados, lo que subraya la importancia que tiene la representación en los niveles más altos de adopción de decisiones.

Estos resultados ponen de manifiesto una doble realidad: que existen, por una parte, avances mensurables y beneficios demostrados y, por otra, barreras estructurales persistentes y un potencial sin aprovechar.

La justificación económica en favor de una mayor diversidad de género sigue cobrando fuerza

En la actualidad, los datos que relacionan la igualdad de género y la diversidad con los resultados empresariales son sólidos y gozan de un reconocimiento creciente. La cantidad de empresas que informan de resultados positivos derivados de las iniciativas sobre igualdad de género es mayor que nunca y la magnitud de esos beneficios es significativa. El incremento de los beneficios es generalizado y en muchos casos sustancial, y las mejoras relativas a la innovación, la implicación del personal y la reputación refuerzan todavía más el valor estratégico de la diversidad.

La diversidad entre los cargos directivos se perfila como un factor especialmente importante. Las empresas en las que hay mujeres ocupando el cargo de directora general y puestos en la junta directiva suelen obtener mejores resultados empresariales que las empresas en las que no hay mujeres en

estos puestos, lo que indica que una mayor diversidad de género en el máximo nivel de dirección tiene efectos mensurables en el rendimiento de la organización. A nivel global, la reducción de las brechas de género en el empleo y el liderazgo tiene el potencial de generar beneficios sustanciales en la producción económica mundial, evidenciando que los beneficios de la igualdad de género se extienden más allá de las empresas individuales y abarcan el conjunto de las economías.

- **La mayoría de las empresas señalan que las iniciativas sobre igualdad de género y diversidad mejoran los resultados empresariales.** En 2025, el 68,5 por ciento de las empresas contestaron que habían obtenido resultados positivos derivados de esas iniciativas, lo que supone un aumento de 11,1 puntos porcentuales con respecto a 2018.
- **El aumento de los beneficios es generalizado y sustancial.** De las empresas que habían obtenido un aumento de los beneficios, el 87,4 por ciento indicó que como mínimo el 5 por ciento estaba vinculado a las medidas que promueven la presencia de mujeres en cargos directivos. Más de una de cada diez empresas (el 13,4 por ciento) informó de un aumento de los beneficios superior al 20 por ciento.
- **Las mujeres en puestos de liderazgo influyen en que se produzcan cambios cuantificables.** Las empresas cuya directora general es mujer tienen un 6,4 por ciento más de probabilidades de obtener mejores resultados empresariales que aquellas cuyo director general es hombre, mientras que las empresas cuya junta directiva está presidida por una mujer tienen un 17,5 por ciento más de probabilidades de obtener mejores resultados empresariales que aquellas cuya junta directiva está presidida por un hombre.

Aunque ha habido algunos avances, persisten los desequilibrios de género en el mercado de trabajo

En los últimos tres decenios las mujeres han logrado avances significativos en lo que atañe a la educación y la adquisición de competencias, superando en la actualidad a los hombres en el ámbito de los estudios superiores a nivel mundial. Sin embargo, ese progreso no se ve reflejado en resultados equivalentes en el mercado de trabajo, lo que indica que existen limitaciones estructurales persistentes, como la segregación ocupacional, la carga desigual de las responsabilidades del cuidado y las normas sociales arraigadas que condicionan la participación en el mercado de trabajo y la progresión profesional. Desde una perspectiva económica, estas dinámicas constituyen una ineficiencia significativa, ya que las empresas y las economías no aprovechan plenamente el talento disponible.

No obstante, la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo ha demostrado resiliencia ante las recientes perturbaciones, recuperándose hasta superar los niveles previos a la COVID-19. Esto subraya tanto la capacidad de las mujeres para reincorporarse y contribuir a la fuerza de trabajo a gran escala como la importancia que tiene crear las condiciones que lo hagan posible, mediante programas de perfeccionamiento de competencias y recualificación.

- **Las brechas de participación en el mercado de trabajo siguen siendo sustanciales.** Solo son económicamente activas algo menos de la mitad de las mujeres (el 48,6 por ciento). La pequeña reducción de la brecha de género a lo largo del tiempo se debe más a la disminución de la participación de los hombres que a avances significativos por parte de las mujeres.
- **La iniciativa empresarial de las mujeres se ha incrementado, pero sigue siendo limitada.** Aunque el número de empleadoras se ha duplicado prácticamente en los últimos 30 años, las mujeres representan solamente el 22,8 por ciento de los propietarios de empresas.
- **Existe una desconexión creciente entre la educación y los resultados en el mercado de trabajo.** En la actualidad, a nivel mundial, hay más mujeres que hombres cursando estudios superiores (en 2023, casi la mitad de las mujeres (el 46,4 por ciento) cursaba estudios universitarios, en comparación con el 40,3 por ciento de los hombres); sin embargo, las mujeres siguen estando infrarrepresentadas

en sectores clave, particularmente en los campos de la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas (CTIM), ya que representan solo el 35 por ciento de los graduados universitarios en CTIM en todo el mundo.

- **Los avances en el acceso al ámbito de la gestión no se han traducido en un mayor equilibrio de género a nivel de cargos directivos.** Las mujeres ocupan menos de una tercera parte (el 30,5 por ciento) de los cargos directivos a nivel mundial, con una representación significativamente menor en los niveles de mayor responsabilidad.
- **Las brechas salariales de género siguen estando generalizadas.** En promedio, por cada dólar que ganan los hombres las mujeres ganan solo 78 céntimos, y esas brechas suelen acentuarse entre los cargos directivos de nivel superior.

Los avances en el sector privado son tangibles, pero desiguales

En el sector privado ha habido progresos medibles en la promoción de la igualdad de género y una mayor diversidad, especialmente entre los cargos directivos de nivel superior. Son cada vez más las empresas en las que hay mujeres desempeñando cargos en todos los niveles directivos, y la proporción de mujeres que ocupan puestos de dirección de nivel superior, también como directoras generales y como miembros de las juntas directivas, ha aumentado a lo largo del tiempo. Esos avances son significativos, sobre todo si se tiene en cuenta el papel catalizador que desempeña el liderazgo a la hora de determinar los resultados generales de una organización.

Ahora bien, ese avance entre los cargos directivos de nivel superior no va acompañado de progresos equivalentes en la cantera de directivos de los niveles inferiores. El equilibrio de género ha disminuido entre los cargos directivos de nivel intermedio y subalterno, a pesar de que ha mejorado en el máximo nivel. Si no se invierte de manera sostenida en las primeras etapas de la carrera profesional, la cantera de futuros directivos se reducirá y, en consecuencia, los avances actuales serían estructuralmente frágiles.

- **Se observa una mejora moderada en la composición general de la fuerza de trabajo, pero el equilibrio de género sigue siendo limitado.** De 2013 a 2025, la proporción de empresas cuyas plantillas alcanzaron el equilibrio de género (entre un 40 y un 60 por ciento de cada género) se redujo en 6,2 puntos porcentuales.
- **Ha aumentado la representación de las mujeres en el ámbito de la dirección ejecutiva.** En 2025, el 28,2 por ciento de las empresas contaba con una directora ejecutiva, en comparación con el 23,4 por ciento en 2013 (+4,8 puntos porcentuales). En 2025, la proporción de empresas que contaban al menos con un 30 por ciento de mujeres en sus juntas directivas alcanzó el 45,5 por ciento (desde el 38,3 por ciento, +7,2 puntos porcentuales) y la proporción de empresas cuya junta directiva estaba presidida por una mujer se duplicó con creces, alcanzando el 30,9 por ciento (desde el 13,1 por ciento, +17,8 puntos porcentuales).
- **Los avances entre los cargos directivos de nivel superior contrastan con una menor presencia en los niveles inferiores.** De 2013 a 2025, el equilibrio de género aumentó en el nivel superior (+1,6 puntos porcentuales) y el de máxima responsabilidad (+5 puntos porcentuales), pero disminuyó en el nivel subalterno (–1,4 puntos porcentuales) y en el intermedio (–6,4 puntos porcentuales).
- **Las mujeres en puestos de liderazgo son un catalizador para lograr una mayor diversidad.** Las empresas cuyas juntas directivas están presididas por mujeres tienen un 37,8 por ciento más de probabilidades de contar con juntas directivas constituidas, como mínimo, por un 30 por ciento de mujeres, en comparación con las empresas cuya junta está presidida por un hombre. Las empresas cuya directora general es mujer tienen un 12,6 por ciento más de probabilidades de contar con una plantilla equilibrada en cuanto al género que las que están dirigidas por hombres.

- **Los desequilibrios de género entre los diversos sectores y funciones limitan las vías de promoción.** En la actualidad hay más mujeres ocupando cargos directivos de nivel superior en todas las funciones, pero el progreso ha sido desigual. Sigue existiendo una concentración de mujeres en recursos humanos (62,5 por ciento), y finanzas y administración (55,4 por ciento), y están infrarrepresentadas en las funciones relacionadas con las cuentas de resultados (19,8 por ciento) y la investigación y el desarrollo (26,3 por ciento), que son las funciones más estrechamente asociadas a las vías de acceso a la dirección ejecutiva.

Las políticas, los marcos de seguimiento y los objetivos voluntarios conllevan mejoras medibles

Una de las conclusiones más importantes del informe es que el principal reto ya no consiste en identificar enfoques eficaces, sino en asegurar su aplicación. Si bien la mayoría de las empresas informan de que cuentan con políticas de igualdad de género y diversidad, son menos las que las convierten en iniciativas concretas. De hecho, en los últimos años la proporción de empresas que ponen en práctica ese tipo de iniciativas ha disminuido, incluso en ámbitos en los que su gran eficacia está ampliamente reconocida.

Esta deficiencia en la aplicación repercute directamente en el rendimiento empresarial. Las empresas que van más allá de los compromisos políticos (mediante la adopción de medidas específicas, la utilización de métricas de género y el establecimiento de objetivos voluntarios) tienen muchas más probabilidades de obtener mejores resultados y lograr una mayor rentabilidad. Por lo tanto, es la ejecución, más que la intención, el principal factor que impulsa los resultados.

- **Las medidas específicas están estrechamente relacionadas con la mejora del rendimiento.** Las empresas señalan que las iniciativas más eficaces para promover la igualdad de género y la diversidad hacen referencia a la licencia de maternidad y los programas de apoyo (74,7 por ciento), la prevención y lucha contra la violencia y el acoso (74,1 por ciento) y las iniciativas en materia de igualdad salarial (70,1 por ciento).

- **Los marcos de seguimiento mejoran los resultados.** Las empresas que utilizan métricas de género tienen un 17,0 por ciento más de probabilidades de obtener mejores resultados empresariales y un 8,3 por ciento más de probabilidades de aumentar sus beneficios.

- **Los objetivos voluntarios impulsan los resultados.** Las empresas que establecen objetivos de diversidad de género en el nivel directivo superior tienen un 15,3 por ciento más de probabilidades de obtener mejores resultados empresariales.

- **Sin embargo, el nivel de aplicación está disminuyendo.** La proporción de empresas que adoptan medidas sobre igualdad de género y diversidad se redujo del 37,4 por ciento en 2018, al 26,5 por ciento en 2025. Este descenso incluye reducciones en dos de las medidas identificadas por las empresas como más eficaces: las licencias de maternidad y los programas de apoyo (–11,3 puntos porcentuales), y la igualdad salarial (–19,6 puntos porcentuales).

- **Los marcos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) constituyen una vía importante para promover la igualdad de género y la diversidad.** La adopción de criterios ASG está muy extendida (70,8 por ciento) y la mayoría de las empresas que adoptan esos criterios también incorporan consideraciones de género (81,5 por ciento). La relación entre los criterios ASG y la igualdad de género y la diversidad es de refuerzo mutuo: las empresas que cuentan con políticas y/o prácticas ASG tienen más probabilidades de emplear a mujeres en todos los niveles directivos, esto es, en el nivel intermedio (+9,8 por ciento), el superior (+12 por ciento) y el de máxima responsabilidad ejecutiva (+6,1 por ciento). A su vez, las empresas cuya directora general es mujer tienen un 6,8 por ciento más de probabilidades de contar con políticas y/o prácticas ASG, y las empresas cuya junta directiva está presidida por una mujer tienen un 17,1 por ciento más de probabilidades de aplicar esas políticas y prácticas.

Perspectivas futuras

En un contexto de transformaciones estructurales más amplias, la necesidad de hacer frente a los retos mencionados es aún mayor. El cambio demográfico ya está ejerciendo presión en muchas regiones: en algunas economías, el envejecimiento de la población está provocando una disminución de la fuerza de trabajo, y en otras se hace frente a un aumento de la población joven y una fuerza de trabajo en crecimiento. Al mismo tiempo, las transiciones digital y ecológica ofrecen oportunidades de crecimiento, pero también conllevan riesgos de automatización, y los datos sugieren que las mujeres resultan más afectadas que los hombres. En este contexto, el pleno aprovechamiento del talento disponible —incluido el de las mujeres— no es solo un objetivo de equidad, sino una necesidad económica.

Las empresas que hayan logrado avanzar en la promoción de la igualdad de género probablemente estarán en mejores condiciones para afrontar esas transiciones, atraer y retener el talento, satisfacer las crecientes expectativas de las partes interesadas y aprovechar las nuevas oportunidades. El auge de los criterios ASG significa que los inversores, los clientes y los reguladores examinan cada vez más de cerca el desempeño social de las empresas, lo que impulsa aún más a la acción.

Los datos que se presentan en este informe evidencian una prioridad clara y factible: pasar del compromiso a una aplicación sistemática. Para ello es necesario reforzar las vías de acceso a los cargos directivos, eliminar las barreras estructurales que impiden el progreso profesional, ampliar el acceso de las mujeres a funciones y sectores clave, e integrar la igualdad de género en las estrategias fundamentales y los marcos de rendición de cuentas de las empresas.

Para abordar estos retos será necesaria una acción coordinada a múltiples niveles. Los Gobiernos desempeñan un papel fundamental a la hora de crear entornos propicios, por ejemplo, mediante la prestación de servicios para el cuidado de niños, políticas favorables a la familia y una legislación eficaz en materia de igualdad de género. Al mismo tiempo, las organizaciones empresariales (OE) tienen un papel igualmente importante a la hora de apoyar a las empresas para que pasen de las intenciones a los hechos, integrando la igualdad de género en sus estrategias fundamentales, reforzando las vías de acceso a los cargos directivos, y utilizando métricas y objetivos para reforzar la rendición de cuentas.

Los datos que se presentan en este informe demuestran que promover la igualdad de género en todos los niveles es una vía para lograr un mayor rendimiento empresarial y promover economías más resilientes. La justificación económica es convincente, se conocen cuáles son las medidas más eficaces y se dispone de los marcos necesarios para su aplicación. La prioridad actual es aplicarlas de manera sistemática y a gran escala.

Impulsar la justicia social, promover el trabajo decente

La Organización Internacional del Trabajo es la agencia de las Naciones Unidas para el mundo del trabajo. Reunimos a gobiernos, empleadores y trabajadores a fin de mejorar las condiciones de trabajo de todas las personas, promoviendo un enfoque del futuro del trabajo centrado en el ser humano a través de la creación de empleo, los derechos en el trabajo, la protección social y el diálogo social.

ilo.org

Organización Internacional del Trabajo
Route des Morillons 4
1211 Ginebra 22
Suiza

Bajo licencia CC BY 4.0 © Organización Internacional del Trabajo 2026

Resumen ejecutivo de la publicación de la OIT titulada *Las mujeres en la gestión empresarial: ampliar los buenos resultados*, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, de próxima publicación. © OIT. ISBN 9789220437094 (impreso), 9789220437100 (PDF web).

DOI: https://doi.org/10.54394/00034494