

Situación de las mujeres en puestos de liderazgo empresarial en Castilla y León

Informe de resultados
Noviembre 2025



ÍNDICE

PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS.....	3
METODOLOGÍA Y FICHA TÉCNICA.....	6
RESUMEN EJECUTIVO.....	9
RESULTADOS.....	14
1. MUJERES DIRECTIVAS EN CIFRAS.....	15
2. POLÍTICAS Y MEDIDAS DE IGUALDAD EN LA EMPRESA.....	20
3. BARRERAS Y APOYO EXTERNO.....	27



El presente proyecto se ha realizado bajo un Sistema de Gestión de Procesos de la Investigación, en cumplimiento de los estándares de la Norma Internacional ISO 20252:2019

En el contexto del **compromiso de CEOE Castilla y León y la Junta de Castilla y León con la igualdad de género en el ámbito empresarial**, y en el marco de la continuidad del estudio pionero realizado en 2024 sobre mujeres directivas en empresas cotizadas y grandes compañías de la comunidad, se desarrolla una nueva **fase de investigación centrada en las empresas de más de 10 personas trabajadoras, que permiten un análisis más detallado del liderazgo femenino en Castilla y León.**

Esta fase se articula a través de una **encuesta corta, estructurada y de carácter cuantitativo, con el objetivo de estimar la presencia de mujeres en alta dirección y mandos intermedios en empresas de todos los sectores y provincias de la comunidad.**

La información obtenida servirá para complementar y ampliar los hallazgos del estudio anterior, que se centró en empresas de gran tamaño y cotizadas, y para orientar futuras políticas públicas, estrategias empresariales y acciones de sensibilización.



El presente estudio se **enmarca en las obligaciones y recomendaciones establecidas** por la **normativa vigente en materia de igualdad de género en el ámbito empresarial**, que mencionamos a continuación junto a su principal objetivo:

- **Directiva (UE) 2022/2381:** Garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en los consejos de administración de sociedades cotizadas, estableciendo procedimientos transparentes para lograr una representación equilibrada.
- **Ley Orgánica 2/2024 (España):** Asegurar una presencia mínima del 40% del sexo menos representado en consejos de administración y alta dirección de sociedades cotizadas y entidades de interés público, mediante procesos de selección no discriminatorios.
- **Ley Orgánica 3/2007 (España):** Promover la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en el ámbito laboral, incluyendo la obligación de planes de igualdad en empresas de más de 50 trabajadores y la presencia equilibrada en consejos de administración.
- **Ley 1/2003 (Castilla y León):** Fomentar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la Comunidad Autónoma, con medidas específicas para eliminar barreras en el acceso a puestos de responsabilidad y liderazgo.
- **Plan para la Igualdad de Género, Corresponsabilidad y Juventud en el empleo 2025-2028 (Castilla y León):** Impulsar la participación de las mujeres en estructuras de poder y procesos de toma de decisiones, y garantizar igualdad en empleo y promoción profesional mediante acciones coordinadas y financiadas por la Junta de Castilla y León.



OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Obtener una **estimación actualizada y representativa de la presencia de mujeres en puestos de alta dirección y mando intermedio en empresas de Castilla y León con más de 10 personas asalariadas**, desagregando los resultados por sector de actividad, tamaño de empresa y provincia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Cuantificar la proporción de mujeres en:

- Puestos de alta dirección (dirección general, gerencias, comités ejecutivos).
- Mandos intermedios (jefaturas, coordinación, supervisión de equipos).

2. Analizar la distribución de mujeres en estos cargos, en la medida de lo posible, según:

- Tamaño de empresa: 11–49, 50–249, 250 o más personas asalariadas.
- Sector de actividad: industria, servicios, comercio, construcción, etc.
- Provincia de ubicación: para detectar posibles desigualdades territoriales.

3. Detectar la existencia de políticas internas de igualdad:

- Planes de igualdad registrados.
- Medidas específicas para promover el liderazgo femenino.

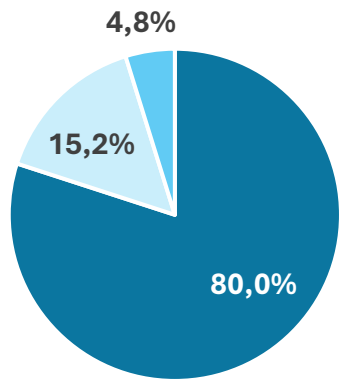


METODOLOGÍA Y FICHA TÉCNICA



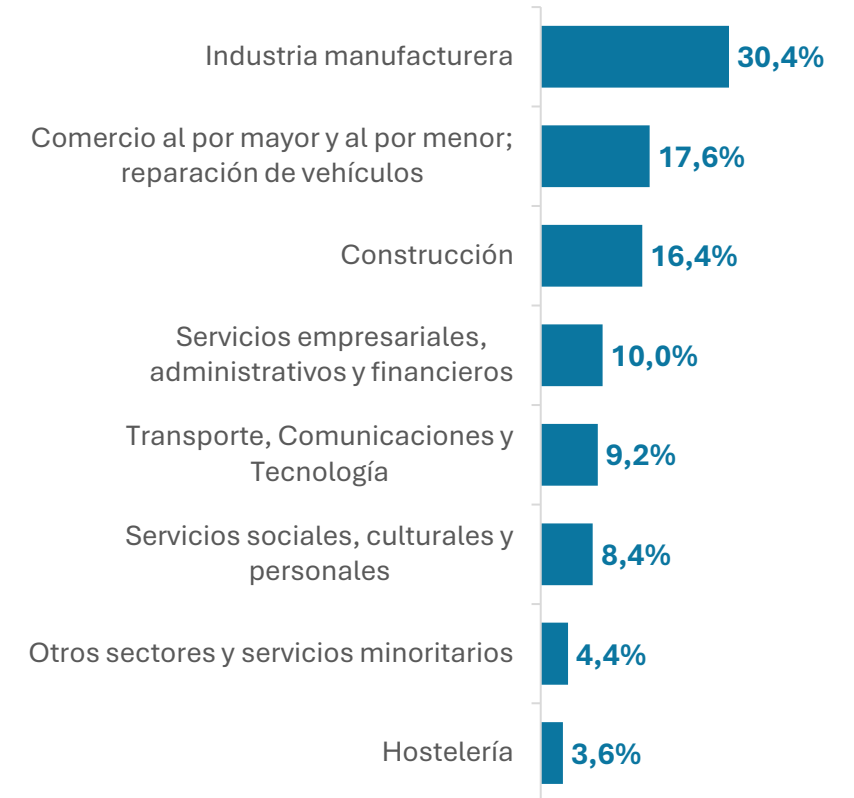
- **REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:** MADISON CX, Insights & Analytics
- **ÁMBITO GEOGRÁFICO:** Castilla y León
- **TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN:** Cuestionario telefónico asistido por ordenador (CATI)
- **UNIDAD INFORMANTE:** Empresas de Castilla y León y con un tamaño mínimo de 10 personas trabajadoras
- **REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO:** Del 15 al 31 de octubre de 2025
- **MUESTRA:** 250 encuestas
- **MARGEN DE ERROR:** +/-6,2% para datos globales, con un nivel de confianza del 95% (2 sigma, $p=q=0,5$)

GRÁFICOS FICHA TÉCNICA. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA EN CUANTO A TAMAÑO DE LA EMPRESA, PROVINCIA Y SECTOR DE ACTIVIDAD



- De 10 a 49 empleados
- De 50 a 249 empleados
- 250 y más empleados

Media de empleados: 64,5



RESUMEN EJECUTIVO



MUJERES DIRECTIVAS EN CIFRAS

- **Las mujeres constituyen aproximadamente un tercio de la plantilla y su presencia aumenta en empresas grandes.**

En Castilla y León, las **mujeres suponen el 32,8% de la plantilla.**

La **proporción crece con el tamaño de la empresa** y alcanza niveles más altos en **Servicios sociales, culturales y personales y Hostelería**, especialmente en **Zamora y Salamanca.**

En **empresas propiedad de mujeres**, el porcentaje asciende al **47,9%.**

- **Una de cada tres empresas es propiedad de mujeres, con mayor presencia en negocios pequeños.**

El **34,8% de las empresas son propiedad femenina** (14,8% exclusiva y 20% compartida).

Predominan en **empresas pequeñas** y en **sectores de Servicios sociales, culturales y personales.** Por provincias, destacan **Palencia, Zamora y Ávila.**

- **La representación femenina en alta dirección continúa siendo limitada.**

Solo el **3,9% de las empresas cuenta con mujeres en puestos de alta dirección.**

Esta **presencia es más frecuente en empresas pequeñas** y en sectores como **Transporte, Comunicaciones y Tecnología y Servicios sociales, culturales y personales.**

Por provincias, destacan **León, Palencia y Zamora.**

- **Las mujeres ocupan mandos intermedios en menos del 10% de las empresas.**

El **7,2% de las empresas tiene mujeres en mandos intermedios**, con **mayor presencia en compañías pequeñas** y en **sectores de Servicios sociales, culturales y personales y Hostelería.**

En **empresas propiedad de mujeres**, el porcentaje asciende al **13,1%.** Por provincias, sobresalen **Burgos y Zamora.**

POLÍTICAS Y MEDIDAS DE IGUALDAD EN LA EMPRESA

- **La mitad de las empresas cuenta con un Plan de Igualdad y crece su implantación en las más grandes.**

En **Castilla y León**, el **52%** de las empresas dispone de un Plan de Igualdad y un **13,2%** está en proceso de elaboración.

Todas las empresas con más de **50 empleados** cuentan con este plan por obligación legal, mientras que en las de menor tamaño el porcentaje desciende al **40%**. Destacan los sectores de **Otros servicios minoritarios, Industria manufacturera y Comercio**, así como las provincias de **Zamora, Palencia y Soria**.

- **Más de la mitad de los Planes de Igualdad incluyen medidas para impulsar el liderazgo femenino.**

El **58,3%** de las empresas con Plan de Igualdad contempla acciones específicas para fomentar el liderazgo femenino.

La implantación es mayor en empresas grandes, en sectores de **Servicios sociales, culturales y personales y Hostelería**, y en provincias como **Salamanca y Palencia**.

El **54,6%** de las empresas revisa su Plan de Igualdad anualmente, mientras que el **17,8%** lo actualiza cada dos años.

- **Una de cada cinco empresas aplica medidas para promover el liderazgo femenino.**

El **22,4%** de las empresas ha implementado acciones para impulsar el liderazgo femenino, principalmente en compañías con Plan de Igualdad.

Destacan los sectores de **Servicios minoritarios, Servicios empresariales, administrativos y financieros, y Servicios sociales, culturales y personales**, así como las provincias de **Zamora, León y Salamanca**.

- **La flexibilidad horaria constituye la medida más implementada para favorecer el liderazgo femenino.**

El **42,9%** de las empresas señala la flexibilidad horaria como la principal medida para facilitar la conciliación.

En empresas grandes, la revisión de procesos de promoción alcanza el **66,7%**, mientras que los horarios flexibles son más frecuentes en empresas pequeñas.

BARRERAS Y APOYO EXTERNO

➤ Más de seis de cada diez empresas perciben barreras para el liderazgo femenino.

El **63,6%** de las empresas considera que **existen obstáculos para que las mujeres accedan a puestos de liderazgo.**

Esta percepción es mayor en **Construcción y Hostelería**, en **empresas grandes** y en provincias como **Ávila y Valladolid**. Entre las **compañías sin Plan de Igualdad**, el porcentaje asciende al **71,3%**.

➤ Cultura tradicional y conciliación familiar y laboral son las principales barreras identificadas.

Cerca del 40% de las empresas señala la **cultura tradicional** y la **necesidad de conciliación** como los principales obstáculos.

La **influencia cultural** aumenta en **empresas pequeñas**, mientras que la **conciliación alcanza el 83,3%** en **Servicios sociales, culturales y personales.**

➤ Dos de cada tres empresas demandan apoyo externo para impulsar el liderazgo femenino.

El **64,0%** de las empresas considera **necesario el apoyo externo**, especialmente en sectores de **Servicios empresariales, administrativos y financieros**, en **empresas grandes** y en provincias como **Segovia, Palencia y Valladolid.**

Entre las **compañías en proceso de implementar el Plan de Igualdad**, la demanda asciende al **75,8%**.

➤ Las medidas más demandadas son subvenciones e incentivos económicos, así como formación en liderazgo.

El **41,9%** de las empresas demanda **subvenciones o incentivos económicos** y el **36,3%** **formación en liderazgo para mujeres.**

La **formación** es más requerida en **empresas de 50 a 249 empleados**, mientras que las **campañas de sensibilización sectorial** son **más frecuentes en empresas pequeñas.**

CONEXIONES DE LOS RESULTADOS PRINCIPALES DEL ESTUDIO Y LA NORMATIVA

Planes de Igualdad y medidas internas

Aunque el **52% de las empresas dispone de Plan de Igualdad**, el **22,4%**, ha **incorporado además medidas específicas para impulsar el liderazgo femenino**. Esto indica que la normativa — como la Ley Orgánica 3/2007 y la Ley 1/2003 — ha favorecido la extensión de los planes, mientras que las actuaciones especializadas avanzan de forma progresiva en función de las características y ritmos de cada organización.

Barreras culturales y conciliación

El **63,6% de las empresas percibe barreras como cultura tradicional y conciliación**, pese a que el Plan Estratégico 2022-2025 y la Ley 1/2003 buscan eliminarlas, lo que refleja que las políticas aún no logran transformar las estructuras culturales.

Demanda de apoyo externo

El **64% de las empresas solicita apoyo externo para impulsar el liderazgo femenino**, principalmente **subvenciones y formación en liderazgo**. Esta demanda coincide con las medidas previstas en el Plan Estratégico 2022-2025, lo que representa una oportunidad para acelerar su implementación y maximizar el impacto normativo.

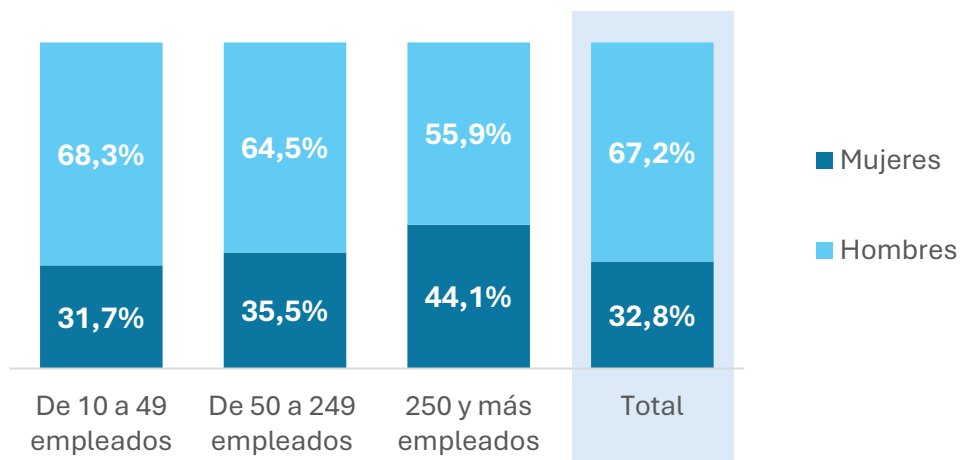
RESULTADOS

1. MUJERES DIRECTIVAS EN CIFRAS
2. POLÍTICAS Y MEDIDAS DE IGUALDAD EN LA EMPRESA
3. BARRERAS Y APOYO EXTERNO



1. MUJERES DIRECTIVAS EN CIFRAS

GRÁFICO 1. PROPORCIÓN DE HOMBRES Y MUJERES EN LA EMPRESA – SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA



Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 250

En términos globales, las mujeres representan el 32,8% del personal en las empresas de Castilla y León.

La **distribución del porcentaje de mujeres** varía en **función del número total de empleados de cada organización**. Se observa que, a medida que **aumenta el tamaño de la empresa**, la **presencia femenina tiende a incrementarse**.

TABLA 1. PROPORCIÓN DE MUJERES EN LA EMPRESA – SEGÚN EL SECTOR DE ACTIVIDAD

Sector de actividad	Proporción de mujeres
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos	31,3%
Industria manufacturera	25,4%
Servicios sociales, culturales y personales	78,9%
Construcción	13,8%
Otros sectores y servicios minoritarios	30,8%
Transporte, Comunicaciones y Tecnología	24,1%
Servicios empresariales, administrativos y financieros	48,5%
Hostelería	63,9%
Total	32,8%

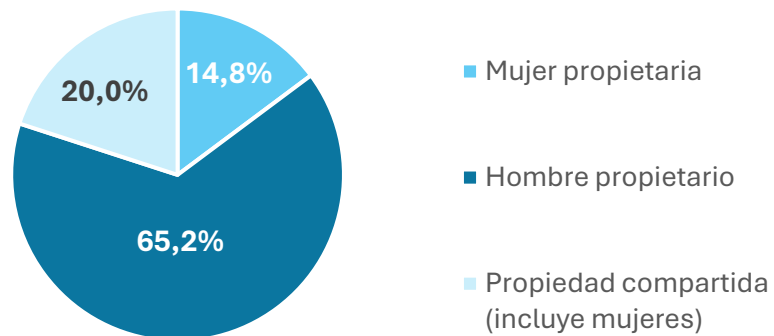
Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 250

Asimismo, las empresas pertenecientes a los **sectores de Servicios sociales, culturales y personales**, así como **Hostelería**, y localizadas principalmente en **Zamora y Salamanca**, presentan la **mayor proporción de mujeres en su plantilla**.

Se observa que en las **empresas propiedad de mujeres**, el **porcentaje de trabajadoras asciende al 47,9%**, lo que indica una **correlación positiva entre la titularidad femenina y la presencia de mujeres en la organización**.

1. MUJERES DIRECTIVAS EN CIFRAS

GRÁFICO 2. PROPORCIÓN DE MUJERES PROPIETARIAS O PRINCIPAL TITULAR DE LA EMPRESA



Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 250

TABLA 2. PROPORCIÓN DE MUJERES PROPIETARIAS O PRINCIPAL TITULAR DE LA EMPRESA – SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Tipo de propiedad	De 10 a 49 empleados	De 50 a 249 empleados	250 y más empleados	Total
Mujer propietaria	16,5%	10,5%	0,0%	14,8%
Hombre propietario	66,0%	55,3%	83,3%	65,2%
Propiedad compartida	17,5%	34,2%	16,7%	20,0%

Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 250

El **34,8%** de las empresas de Castilla y León son propiedad de mujeres, ya sea en titularidad exclusiva (**14,8%**) o compartida (**20,0%**).

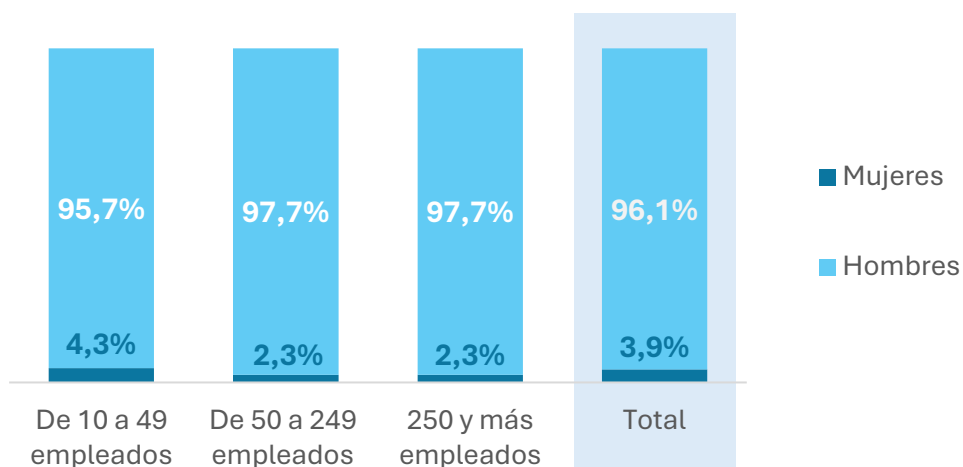
La **presencia femenina es más significativa** en empresas del sector de **Servicios sociales, culturales y personales**.

En **relación con el tamaño empresarial**, se observa que las **mujeres predominan en empresas pequeñas**, mientras que los **hombres son más frecuentes en empresas grandes**. En las organizaciones de **tamaño medio**, existe una **mayor propensión a la propiedad compartida**.

Por **ubicación**, se aprecia una **ligera mayor presencia femenina** en las provincias de **Palencia, Zamora y Ávila**.

1. MUJERES DIRECTIVAS EN CIFRAS

GRÁFICO 3. PROPORCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES QUE FORMAN PARTE DEL EQUIPO DIRECTIVO – SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA



Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 247

TABLA 3. PROPORCIÓN DE MUJERES QUE FORMAN PARTE DEL EQUIPO DIRECTIVO – SEGÚN EL SECTOR DE ACTIVIDAD

Sector de actividad	Proporción de mujeres
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos	3,5%
Industria manufacturera	3,4%
Servicios sociales, culturales y personales	5,2%
Construcción	2,9%
Otros sectores y servicios minoritarios	4,1%
Transporte, Comunicaciones y Tecnología	6,0%
Servicios empresariales, administrativos y financieros	4,4%
Hostelería	4,5%
Total	3,9%

Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 247

En el conjunto de empresas de Castilla y León, las mujeres forman parte del equipo directivo o de alta dirección en el 3,9% de los casos.

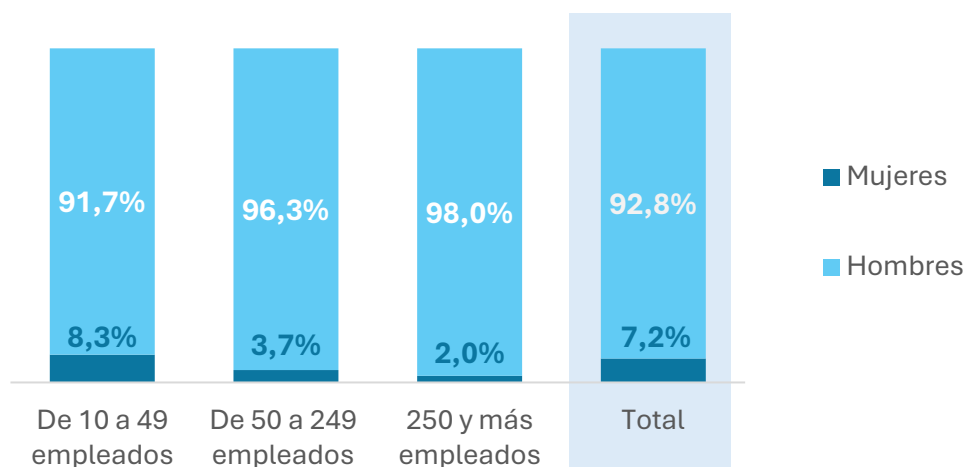
La **presencia femenina en puestos directivos es más frecuente en empresas de menor tamaño.**

Por sectores, se observa una mayor representación en empresas de Transporte, Comunicaciones y Tecnología, así como en Servicios sociales, culturales y personales.

Desde el **punto de vista territorial, la presencia femenina en la alta dirección es ligeramente superior en las provincias de León, Palencia y Zamora.**

1. MUJERES DIRECTIVAS EN CIFRAS

GRÁFICO 4. PROPORCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES QUE FORMAN PARTE DE MANDOS INTERMEDIOS – SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA



Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 213

En Castilla y León, el 7,2% de las empresas cuenta con mujeres en puestos de mandos intermedios.

La **presencia femenina** en este **nivel directivo** es más frecuente en **empresas de menor tamaño**.

TABLA 4. PROPORCIÓN DE MUJERES QUE FORMAN PARTE DE MANDOS INTERMEDIOS – SEGÚN EL SECTOR DE ACTIVIDAD

Sector de actividad	Proporción de mujeres
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos	4,4%
Industria manufacturera	5,8%
Servicios sociales, culturales y personales	16,5%
Construcción	4,4%
Otros sectores y servicios minoritarios	6,5%
Transporte, Comunicaciones y Tecnología	7,4%
Servicios empresariales, administrativos y financieros	9,7%
Hostelería	14,0%
Total	7,2%

Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 213

En las **empresas propiedad de mujeres**, la **proporción de mujeres en mandos intermedios** asciende al **13,1%**, confirmando la **relación entre titularidad femenina y presencia en puestos de responsabilidad**.

Por sectores, destacan **Servicios sociales, culturales y personales** y **Hostelería**, que registran los porcentajes más elevados.

Por ubicación, se observa una **mayor presencia** en las provincias de **Burgos y Zamora**.

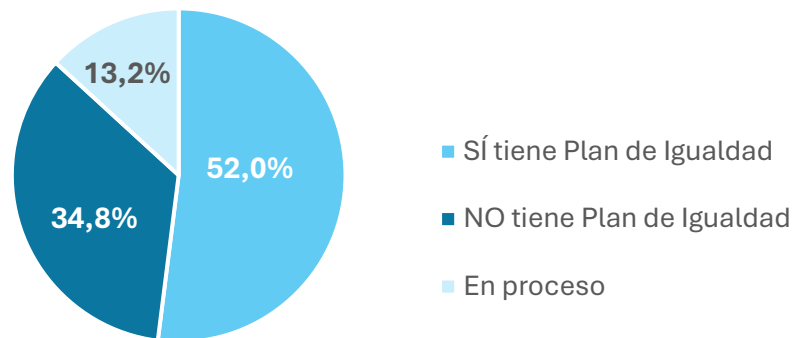
RESULTADOS

1. MUJERES DIRECTIVAS EN CIFRAS
2. POLÍTICAS Y MEDIDAS DE IGUALDAD EN LA EMPRESA
3. BARRERAS Y APOYO EXTERNO



2. POLÍTICAS Y MEDIDAS DE IGUALDAD EN LA EMPRESA

GRÁFICO 5. PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE DISPONE DE UN PLAN DE IGUALDAD*



Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 250

TABLA 5. PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE DISPONE DE UN PLAN DE IGUALDAD*– SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Existencia Plan de Igualdad	De 10 a 49 empleados	De 50 a 249 empleados	250 y más empleados	Total
Sí tiene Plan de Igualdad	40,0%	100,0%*	100,0%*	52,0%
NO tiene Plan de Igualdad	43,5%	-	-	34,8%
En proceso	16,5%	-	-	13,2%

Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 250

En Castilla y León, el 52,0% de las empresas dispone de un Plan de Igualdad y un 13,2% se encuentra en proceso de elaboración.

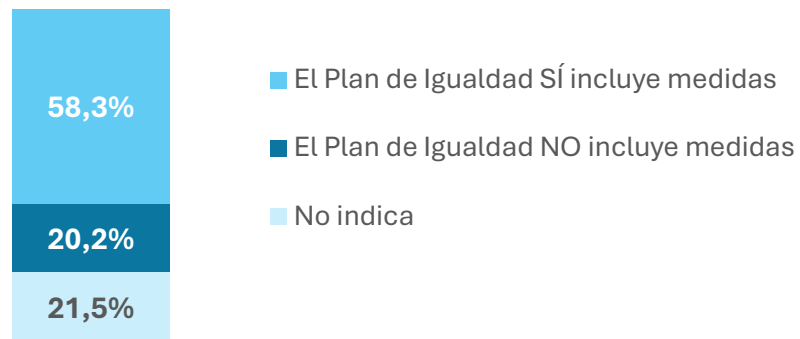
La existencia de un Plan de Igualdad es más frecuente en empresas de los sectores Otros servicios minoritarios, Industria manufacturera y Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos, así como en las ubicadas en Zamora, Palencia y Soria.

Por tamaño de la empresa, todas las empresas con más de 50 empleados declaran disponer de este Plan de Igualdad*. En el caso de las empresas con menos de 50 empleados, el 40,0% cuenta con él y el 16,5% está en proceso de elaboración.

(*)NOTA: La legislación vigente establece la obligatoriedad de disponer de un Plan de Igualdad en todas las empresas con 50 o más personas trabajadoras, conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres y sus desarrollos normativos.

2. POLÍTICAS Y MEDIDAS DE IGUALDAD EN LA EMPRESA

GRÁFICO 6. INCLUSIÓN EN EL PLAN DE IGUALDAD DE MEDIDAS PARA FOMENTAR EL LIDERAZGO FEMENINO



Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 163

TABLA 6. INCLUSIÓN EN EL PLAN DE IGUALDAD DE MEDIDAS PARA FOMENTAR EL LIDERAZGO FEMENINO – SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Inclusión de medidas	De 10 a 49 empleados	De 50 a 249 empleados	250 y más empleados	Total
El Plan de Igualdad SÍ incluye medidas	53,1%	68,4%	75,0%	58,3%
El Plan de Igualdad NO incluye medidas	23,0%	13,2%	16,7%	20,2%
No indica	23,9%	18,4%	8,3%	21,5%

Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 163

Entre las empresas que disponen de un Plan de Igualdad, el **58,3%** incluye medidas específicas para fomentar el liderazgo femenino

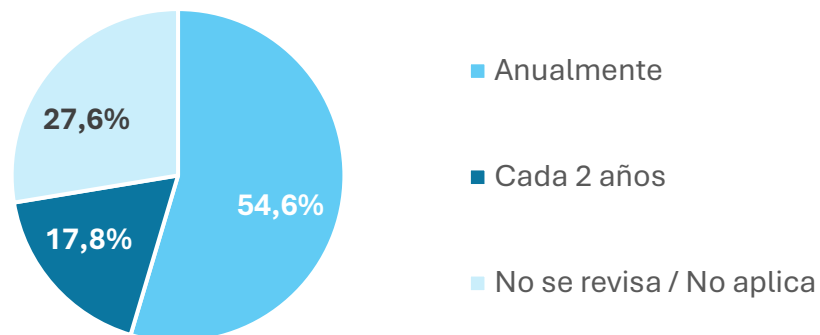
Por tamaño de la empresa, se confirma que a **mayor tamaño empresarial, mayor implementación de medidas**, lo que guarda relación con la obligatoriedad legal de disponer de Plan de Igualdad en empresas con 50 o más personas trabajadoras.

La implantación de estas medidas es superior en empresas de los sectores **Servicios sociales, culturales y personales y Hostelería**, así como en las **ubicadas en Salamanca y Palencia**.

Asimismo, en las empresas cuya propiedad pertenece a una mujer, la inclusión de medidas alcanza el **71,4%**, lo que refuerza la **correlación entre titularidad femenina y compromiso con la igualdad**.

2. POLÍTICAS Y MEDIDAS DE IGUALDAD EN LA EMPRESA

GRÁFICO 7. FRECUENCIA DE REVISIÓN O ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE IGUALDAD



Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 163

TABLA 7. FRECUENCIA DE REVISIÓN O ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE IGUALDAD – SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Frecuencia de actualización de medidas	De 10 a 49 empleados	De 50 a 249 empleados	250 y más empleados	Total
Anualmente	50,4%	60,5%	75,0%	54,6%
Cada 2 años	15,9%	23,7%	16,7%	17,8%
No se revisa / No aplica	33,6%	15,8%	8,3%	27,6%

Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 163

En más de la mitad de las empresas de Castilla y León que cuentan con un Plan de Igualdad, este se revisa anualmente en el 54,6% de los casos, mientras que en un 17,8% la actualización se realiza cada dos años.

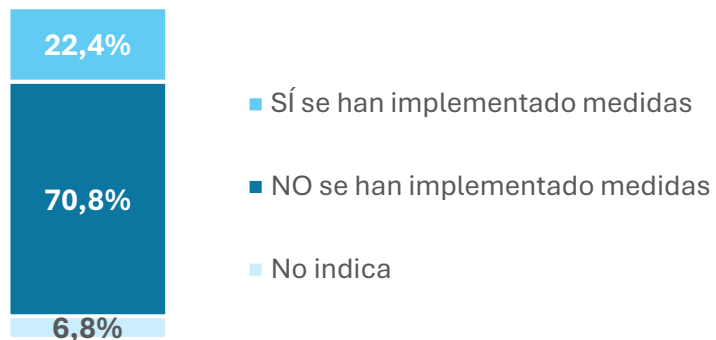
La frecuencia de actualización es superior en empresas de los sectores Construcción y Otros servicios minoritarios, así como en las ubicadas en Ávila y Valladolid.

Por tamaño de la empresa, se confirma que a mayor tamaño empresarial, mayor frecuencia de revisión, lo que refuerza la relación entre la existencia del plan, la implementación de medidas y su actualización periódica.

Asimismo, en las empresas que han implementado medidas específicas, la actualización anual alcanza el 64,6%, evidenciando el vínculo entre la inclusión de medidas y la mejora en la gestión del plan.

2. POLÍTICAS Y MEDIDAS DE IGUALDAD EN LA EMPRESA

GRÁFICO 8. PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE HAN IMPLEMENTADO MEDIDAS PARA PROMOVER EL LIDERAZGO FEMENINO



Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 250

TABLA 8. PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE HAN IMPLEMENTADO MEDIDAS PARA PROMOVER EL LIDERAZGO FEMENINO – SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Implementación de medidas	De 10 a 49 empleados	De 50 a 249 empleados	250 y más empleados	Total
Sí se han implementado medidas	15,5%	42,1%	75,0%	22,4%
NO se han implementado medidas	77,0%	52,6%	25,0%	70,8%
No indica	7,5%	5,3%	-	6,8%

Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 250

En Castilla y León, el 22,4% de las empresas ha implementado medidas específicas para promover el liderazgo femenino.

Estas empresas, en su mayoría, disponen de un Plan de Igualdad o se encuentran en proceso de elaboración.

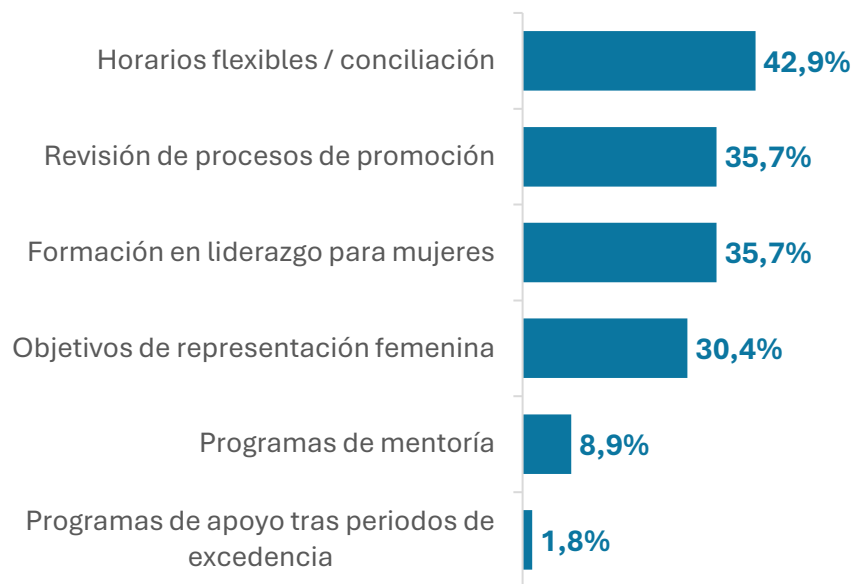
La implantación de estas medidas es superior en empresas de los sectores Otros servicios minoritarios, Servicios empresariales, administrativos y financieros y Servicios sociales, culturales y personales.

Por ubicación, la proporción es mayor en las empresas localizadas en Zamora, León y Salamanca.

Se confirma que a mayor desarrollo del Plan de Igualdad (existencia, inclusión de medidas y revisión periódica), mayor implementación de acciones para fomentar el liderazgo femenino.

2. POLÍTICAS Y MEDIDAS DE IGUALDAD EN LA EMPRESA

GRÁFICO 9. DISTRIBUCIÓN DE LAS MEDIDAS ESPECÍFICAS IMPLEMENTADAS PARA PROMOVER EL LIDERAZGO FEMENINO



Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 56 (Opción de respuesta múltiple)

La medida más mencionada para promover el liderazgo femenino es la flexibilidad horaria, señalada por el 42,9% de las empresas como herramienta para facilitar la conciliación.

TABLA 9. DISTRIBUCIÓN DE LAS MEDIDAS ESPECÍFICAS IMPLEMENTADAS PARA PROMOVER EL LIDERAZGO FEMENINO – SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Medidas específicas implementadas	De 10 a 49 empleados	De 50 a 249 empleados	250 y más empleados	Total
Horarios flexibles / conciliación	54,8%	37,5%	11,1%	42,9%
Revisión de procesos de promoción	22,6%	43,8%	66,7%	35,7%
Formación en liderazgo para mujeres	41,9%	31,3%	22,2%	35,7%
Objetivos de representación femenina	29,0%	31,3%	33,3%	30,4%
Programas de mentoría	6,5%	12,5%	11,1%	8,9%
Programas de apoyo tras periodos de excedencia	3,2%	-	-	1,8%

Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 56 (Opción de respuesta múltiple)

Por tamaño de la empresa, se observan diferencias relevantes: la revisión de procesos de promoción alcanza el 66,7% en empresas con más de 250 empleados, mientras que la implantación de horarios flexibles es más frecuente en empresas de menor tamaño.

2. POLÍTICAS Y MEDIDAS DE IGUALDAD EN LA EMPRESA

MEDIDAS ESPECÍFICAS IMPLEMENTADAS PARA PROMOVER EL LIDERAZGO FEMENINO

TABLA 9A. DETALLE DE LOS LITERALES MÁS RELEVANTES INDICADOS POR LAS EMPRESAS EN LA ENCUESTA*

Medidas específicas implementadas	Literal
Revisión de procesos de promoción	<ul style="list-style-type: none">• <i>“Intentar fomentar la igualdad en puestos de trabajo en dirección”.</i>• <i>“Promoción y sueldos igualitarios, incentivos igualitarios y mismos permisos de conciliación laboral y familiar”.</i>• <i>“Han promovido el valor de las personas”.</i>
Objetivos de representación femenina	<ul style="list-style-type: none">• <i>“Se han ofrecido cargos de liderazgo pero hay poca rotación de personal”</i>
Programas de mentoría	<ul style="list-style-type: none">• <i>“Medidas centradas en el proceso de contratación femenina, formación e igualdad, promoción como herramienta, prevención de acoso sexual...”</i>
Formación / liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• <i>“Formación específica en liderazgo para mujeres”</i>

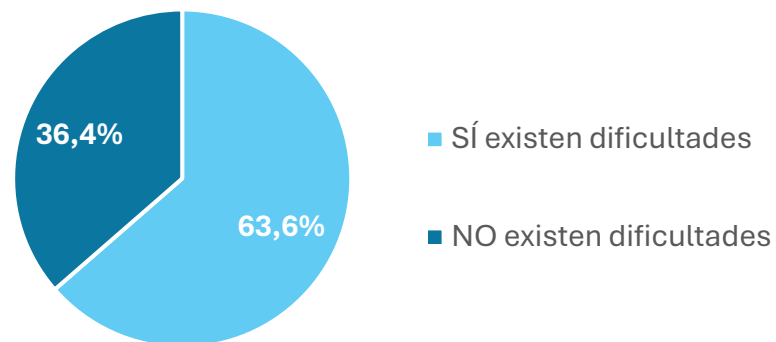
RESULTADOS

1. MUJERES DIRECTIVAS EN CIFRAS
2. POLÍTICAS Y MEDIDAS DE IGUALDAD EN LA EMPRESA
3. BARRERAS Y APOYO EXTERNO



3. BARRERAS Y APOYO EXTERNO

GRÁFICO 10. PROPORCIÓN DE EMPRESAS QUE PERCIBEN QUE EXISTEN BARRERAS QUE DIFICULTAN EL ACCESO DE LAS MUJERES A PUESTOS DE LIDERAZGO



Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 250

TABLA 10. PROPORCIÓN DE EMPRESAS QUE PERCIBEN QUE EXISTEN BARRERAS QUE DIFICULTAN EL ACCESO DE LAS MUJERES A PUESTOS DE LIDERAZGO – SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Existencia de dificultades	De 10 a 49 empleados	De 50 a 249 empleados	250 y más empleados	Total
Sí existen dificultades	64,5%	52,6%	83,3%	63,6%
NO existen dificultades	35,5%	47,4%	16,7%	36,4%

Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 250

En Castilla y León, el 63,6% de las empresas considera que existen barreras que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo.

Esta percepción es más elevada en los sectores de Construcción y Hostelería, así como en las empresas grandes (más de 250 empleados)

Por ubicación, la proporción es superior en las provincias de Ávila y Valladolid.

Asimismo, entre las empresas que no disponen de un Plan de Igualdad, la percepción de barreras asciende al 71,3%, lo que evidencia la relación entre la ausencia de este plan y la existencia de obstáculos para la igualdad.

3. BARRERAS Y APOYO EXTERNO

GRÁFICO 11. DISTRIBUCIÓN DE LAS BARRERAS PERCIBIDAS QUE DIFICULTAN EL ACCESO DE LAS MUJERES A PUESTOS DE LIDERAZGO



Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 159 (Opción de respuesta múltiple)

Las principales barreras identificadas que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo son la presencia de una cultura tradicional y la necesidad de conciliación familiar y laboral, mencionadas por cerca del 40% de las empresas.

TABLA 11. DISTRIBUCIÓN DE LAS BARRERAS PERCIBIDAS QUE DIFICULTAN EL ACCESO DE LAS MUJERES A PUESTOS DE LIDERAZGO – SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Barreras identificadas	De 10 a 49 empleados	De 50 a 249 empleados	250 y más empleados	Total
Cultura tradicional	40,3%	35,0%	30,0%	39,0%
Conciliación familiar y laboral	41,1%	20,0%	50,0%	39,0%
Ausencia de referentes femeninos	27,1%	30,0%	20,0%	27,0%
Falta de candidatas con experiencia directiva	14,0%	35,0%	10,0%	16,4%
Sesgos en los procesos de selección/promoción	3,9%	5,0%	20,0%	5,0%

Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 159 (Opción de respuesta múltiple)

La influencia de la cultura tradicional aumenta a medida que disminuye el tamaño de la empresa.

Por sector, destaca la percepción de la conciliación familiar y laboral, que alcanza el 83,3% en las empresas dedicadas a Servicios sociales, culturales y personales y en Hostelería.

3. BARRERAS Y APOYO EXTERNO

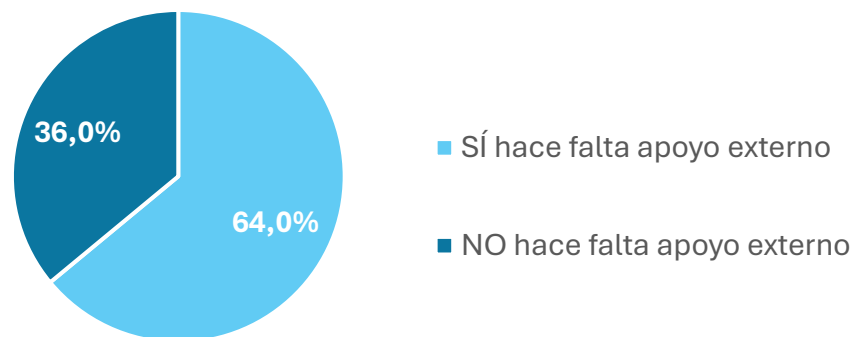
BARRERAS PERCIBIDAS QUE DIFICULTAN EL ACCESO DE LAS MUJERES A PUESTOS DE LIDERAZGO

TABLA 11A. DETALLE DE LOS LITERALES MÁS RELEVANTES INDICADOS POR LAS EMPRESAS EN LA ENCUESTA*

Barreras percibidas	Literal
Cultura tradicional	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Cree que en general en su sector de automoción le atrae más a los hombres. En cualquier puesto directivo de su sector, las mujeres que son madres, pasan más tiempo con sus hijos”.</i> • <i>“No es por el sector, es por el tipo de empresa ya que es familiar y tienen pensamientos tradicionales”.</i> • <i>“Quizás la propia estructura del mercado y las carreras técnicas dirigidas más a hombres que a mujeres”.</i> • <i>“La mentalidad de los dueños, incluidas las mujeres. Es un pueblo pequeño con mentalidad más cerrada”.</i> • <i>“Sector envejecido, muy masculinizado y familiar “.</i>
Conciliación	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“El tema es más bien familiar el que lo dificulta”.</i> • <i>“Falta de dedicación por parte de las mujeres al oficio, por priorizar otras cuestiones”</i>
Falta candidatas/referentes	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Sector de automoción. Son muy pocas las mujeres que les interesa o quieren dedicarse a este sector. Al ser poco el número de mujeres, lo tienen más complicado para acceder a puestos importantes”.</i> • <i>“Sector masculinizado. Es un sector básicamente masculino, son soldados. Las mujeres no eligen esta rama, no hay mujeres formadas”.</i>
Sesgos selección	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“No se respeta a la mujer como a los hombres en el sector”.</i>

3. BARRERAS Y APOYO EXTERNO

GRÁFICO 12. PROPORCIÓN DE EMPRESAS QUE PERCIBEN QUE HAY FALTA DE APOYO EXTERNO PARA IMPULSAR EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA EMPRESA



Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 250

TABLA 12. PROPORCIÓN DE EMPRESAS QUE PERCIBEN QUE HAY FALTA DE APOYO EXTERNO PARA IMPULSAR EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA EMPRESA – SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Existencia de falta de apoyo externo	De 10 a 49 empleados	De 50 a 249 empleados	250 y más empleados	Total
SÍ hace falta apoyo externo	63,0%	57,9%	100,0%	64,0%
NO hace falta apoyo externo	37,0%	42,1%	-	36,0%

Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 250

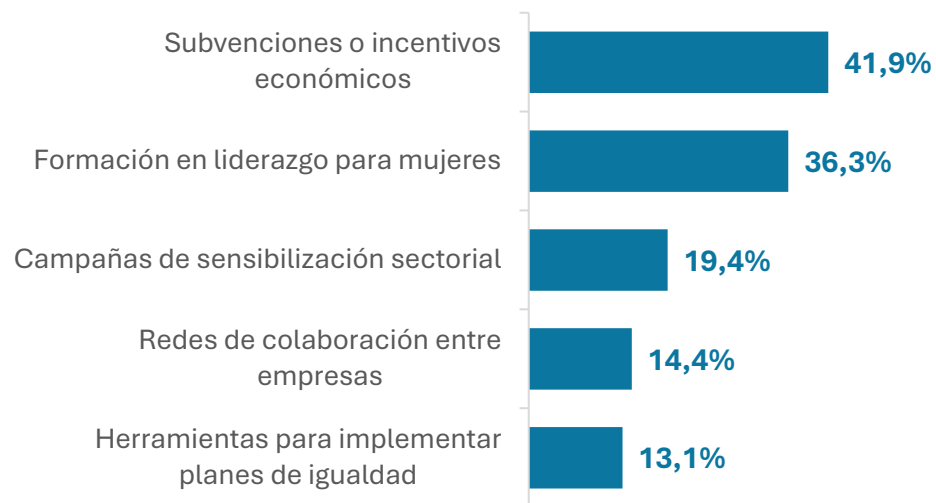
El 64,0% de las empresas de Castilla y León considera necesaria la existencia de apoyo externo para impulsar el liderazgo femenino en la empresa.

Esta percepción es más elevada en empresas de los sectores Servicios empresariales, administrativos y financieros, en las de mayor tamaño y en las localizadas en Segovia, Palencia y Valladolid.

Asimismo, entre las empresas que están en proceso de implementación del Plan de Igualdad, la necesidad de apoyo externo asciende al 75,8%, lo que indica la relación entre el desarrollo del plan y la demanda de recursos adicionales.

3. BARRERAS Y APOYO EXTERNO

GRÁFICO 13. DISTRIBUCIÓN DE LAS MEDIDAS DE APOYO EXTERNO PERCIBIDAS PARA IMPULSAR EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA EMPRESA



Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 160 (Opción de respuesta múltiple)

Las principales demandas para mejorar el apoyo externo son las subvenciones o incentivos económicos y la formación en liderazgo para mujeres, mencionadas por el 41,9% y el 36,3% de las empresas, respectivamente.

TABLA 13. DISTRIBUCIÓN DE LAS MEDIDAS DE APOYO EXTERNO PERCIBIDAS PARA IMPULSAR EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA EMPRESA – SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Medidas de apoyo externo	De 10 a 49 empleados	De 50 a 249 empleados	250 y más empleados	Total
Subvenciones o incentivos económicos	42,9%	31,8%	50,0%	41,9%
Formación en liderazgo para mujeres	31,0%	63,6%	41,7%	36,3%
Campañas de sensibilización sectorial	21,4%	13,6%	8,3%	19,4%
Redes de colaboración entre empresas	14,3%	9,1%	25,0%	14,4%
Herramientas para implementar planes de igualdad	12,7%	18,2%	8,3%	13,1%

Fuente: “Estudio situación de las mujeres en puestos de liderazgo en Castilla y León”.
Base válida: 160 (Opción de respuesta múltiple)

Por tamaño de la empresa, se observa un incremento de la demanda de formación en liderazgo para mujeres en las empresas con 50 a 249 empleados, mientras que el fomento de campañas de sensibilización sectorial es más frecuente a medida que disminuye el tamaño de la empresa.

3. BARRERAS Y APOYO EXTERNO

MEDIDAS DE APOYO EXTERNO PERCIBIDAS PARA IMPULSAR EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA EMPRESA

TABLA 13A. DETALLE DE LOS LITERALES MÁS RELEVANTES INDICADOS POR LAS EMPRESAS EN LA ENCUESTA*

	Literal
Subvenciones o incentivos económicos	• <i>“Todos los apoyos humanos, personales y económicos que pudieran llegar”.</i>
	• <i>“Ayudar a la conciliación con apoyo externo para la vida familiar”.</i>
	• <i>“Incentivos por parte de las administraciones publicas y alguna ayuda o estrategia mayor en tema de conciliación”.</i>
Formación en liderazgo para mujeres	• <i>“Ofrecer puestos de liderazgo para mujeres, inculcar desde pequeñas que ellas también pueden asumir estos cargos. Muchas priman su vida personal sobre laboral”.</i>
	• <i>“Acciones concretas de sensibilización, no campañas. Fomento del liderazgo femenino en edades tempranas y en todos los niveles educativos y redes de mujeres en el mundo empresarial”.</i>
Herramientas para implementar planes de igualdad	• <i>“Publicitar o incrementar más imágenes de la mujer en sectores considerados como masculinos en tareas habituales de hombres”.</i>
	• <i>“Cambio de mentalidad y concienciación social”</i>
	• <i>“Redes de colaboración entre empresas. Sensibilización en universidades, colegios, etc.”</i>

¡GRACIAS!

Noviembre 2025

