

20ª edición del estudio “Brecha salarial y presencia de la mujer en puestos directivos 2026”

La alta dirección española sigue siendo mayoritariamente masculina y, veinte años después, mantiene una brecha salarial del 13%

- Desde 2006, la representación femenina ha crecido del 16,9% al 18,6% en 2026, pero la desigualdad retributiva persiste en los niveles de mayor responsabilidad.
- Una directiva necesita trabajar 47 días más al año para cobrar lo mismo que un directivo.

Barcelona, 5 de marzo de 2026. Esta mañana se ha presentado la **20ª edición del Informe “Brecha salarial y presencia de la mujer en puestos directivos 2026”**, elaborado por ICSA Grupo en colaboración con EADA Business School, a partir de más de 80.000 datos salariales actualizados a febrero de 2026. Esta edición incorpora una visión histórica del periodo 2006–2026 que permite analizar la evolución del liderazgo femenino en España.

En este periodo, la representación femenina en posiciones directivas ha crecido de forma sostenida, pasando de situarse en el 16,9% en 2006 al 18,6% actual, mientras que la presencia masculina continúa siendo mayoritaria en los niveles de mayor responsabilidad. Desde 2013, el momento de menor presencia con el 10,3%, el incremento acumulado ha sido de ocho puntos porcentuales, evidenciando que el crecimiento de la representación femenina se ha acelerado en la última década.

Evolución diferencias retributivas y nivel de presencia directiva



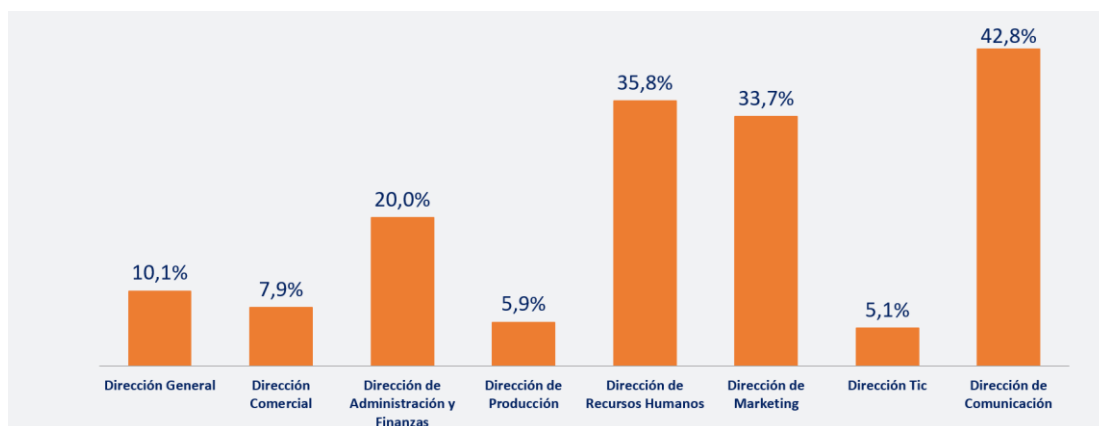
Sin embargo, este avance en el acceso no se ha traducido en una equiparación salarial equivalente. En los últimos 20 años, la brecha en la alta dirección ha crecido del 8,5% al 13% de 2026. En los mandos intermedios, la diferencia salarial este año es del 10,5% (un 2,7% más que en 2006) y, en empleados, del 9,8%, la única categoría en la que ha descendido en estas dos décadas, un 2,6%.

Sobre la evolución de este último año, a diferencia de los mandos intermedios, donde la brecha se reduce respecto a 2025 (del 11,6% al 10,5%), en la alta dirección la distancia salarial se mantiene estable. En términos prácticos, una mujer directiva debe trabajar 47 días más al año para igualar el salario de un hombre y, al ritmo actual, la equiparación no llegaría antes de 2044.

“Veinte años de medición muestran que el sistema ha avanzado en inclusión, pero no ha transformado completamente los criterios con los que valora y remunera el liderazgo”, señala la **Dra. Aline Masuda**, profesora e investigadora de EADA Business School. *“Cuando la presencia femenina crece y la brecha salarial se mantiene, estamos ante un fenómeno estructural. El debate ya no es únicamente de acceso, sino de cómo se diseñan las trayectorias profesionales y cómo se reconoce económicamente el poder dentro de las organizaciones”*.

El balance de estas dos décadas evidencia una progresión desigual dentro de la estructura organizativa. El estudio 2026 confirma un patrón constante: la brecha salarial se incrementa a medida que se asciende en la estructura organizativa. Aunque las mujeres representan el 46,4% en la categoría de empleadas y el 33% en mandos intermedios, su presencia desciende al 18,6% en la alta dirección, reflejando una menor presencia en los niveles de mayor responsabilidad.

En este contexto, la formación directiva refleja una realidad distinta: en los últimos 20 años, EADA Business School ha rozado la paridad en sus programas de formación ejecutiva, con un 47,3% de presencia femenina, porcentaje que en el curso 2025-2026 ya se sitúa en el 51,6%. Destaca especialmente el ámbito internacional, donde la participación de mujeres alcanza el 49,7%, y el Global MBA, que registra un 59% de presencia femenina, evidenciando que el talento femenino no solo está plenamente preparado, sino también decidido a asumir posiciones de liderazgo.



Por tamaño, la pequeña empresa registra el mayor incremento en presencia femenina directiva, con una subida del 4,3% respecto al año 2025, mientras que en la mediana (-0,2%) y gran empresa (-4,1%) se observan variaciones negativas en el último año. Sectorialmente, la industria manufacturera incrementa su representación femenina del 12% al 17% y el turismo del 12% al 20%, mientras que el sector servicios reduce su cuota femenina directiva del 18% al 15%.

El estudio también subraya que las medidas obligatorias en materia de igualdad afectan únicamente a empresas de más de 50 empleados, que representan el 1,2% del tejido empresarial español. El 98,8% restante queda fuera del alcance normativo, lo que limita el impacto real de las políticas vigentes.

“La progresión desigual a lo largo de la estructura organizativa confirma que el reto no es de talento, sino de diseño organizativo. Con un 51,6% de participación femenina en programas de desarrollo directivo, el capital humano está preparado. Dos décadas de seguimiento muestran avances en acceso, pero la convergencia salarial y estructural sigue siendo la gran asignatura pendiente”, afirma **Indry Canchila**, directora técnica del estudio y socia-directora del área de consultoría de ICSA Grupo.

Descargar el estudio completo [AQUÍ](#)

Sobre ICSA Grupo

ICSA Grupo es una empresa española de consultoría de Recursos Humanos con más de 60 años de experiencia en selección de directivos, y en estudios de remuneración. En asociación tecnológica con ODM Consulting, forman parte de un grupo líder en investigación de retribuciones en la CE. El grupo cuenta con una base informativa que contiene los datos salariales de más de 2 millones de personas en Europa

Sobre EADA Business School

EADA Business School Barcelona fue creada en 1957 por un grupo de empresarios y profesionales como institución independiente tanto ideológica como económicamente. Está reconocida por los principales rankings internacionales como el Financial Times o The Economist y cuenta con las acreditaciones mundiales EQUIS y AMBA que reconoce la calidad de sus programas MBA. El manifiesto [Leading What Matters](#) define el propósito de EADA Business School mediante el que, si queremos mover el mundo, quizá solo debemos preparar a los que lo mueven.

Para más información:

Roman – Gabinete de prensa EADA Business School

Sergi López - s.lopez@romanrm.com - 649 354 568

Elisa Álvarez – e.alvarez@romanrm.com - 649 294 695

Bottini – Gabinete de prensa ICSA Grupo

Víctor Bottini - victor@bottini.es - 679 983 346