

20a edició de l'estudi "Bretxa salarial i presència de la dona en llocs directius 2026"

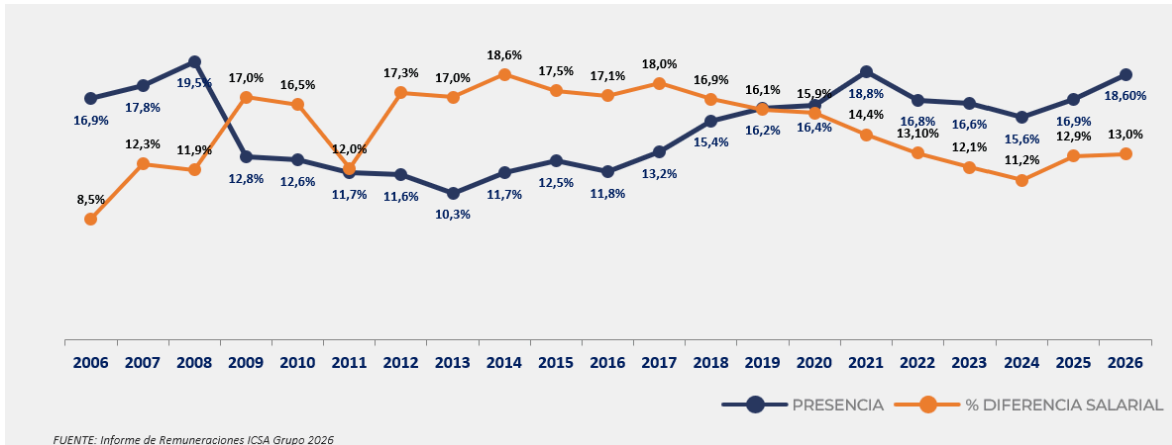
L'alta direcció espanyola continua sent majoritàriament masculina i, vint anys després, manté una bretxa salarial del 13%

- Des de 2006, la representació femenina ha crescut del 16,9% al 18,6% el 2026, però la desigualtat retributiva persisteix en els nivells de major responsabilitat.
- Una directiva necessita treballar 47 dies més a l'any per cobrar el mateix que un directiu.

Barcelona, 5 de març de 2026. Aquest matí s'ha presentat la **20a edició de l'Informe "Bretxa salarial i presència de la dona en llocs directius 2026"**, elaborat per ICSA Grupo en col·laboració amb EADA Business School, a partir de més de 80.000 dades salarials actualitzades a febrer de 2026. Aquesta edició incorpora una visió històrica del període 2006-2026 que permet analitzar l'evolució del lideratge femení a Espanya.

En aquest període, la representació femenina en posicions directives ha crescut de manera sostinguda, passant del 16,9% el 2006 al 18,6% actual, mentre que la presència masculina continua sent majoritària en els nivells de major responsabilitat. Des de 2013, el moment de menor presència amb el 10,3%, l'increment acumulat ha estat de vuit punts percentuals, fet que evidencia que el creixement de la representació femenina s'ha accelerat en l'última dècada.

Evolució de les diferències retributives i del nivell de presència directiva



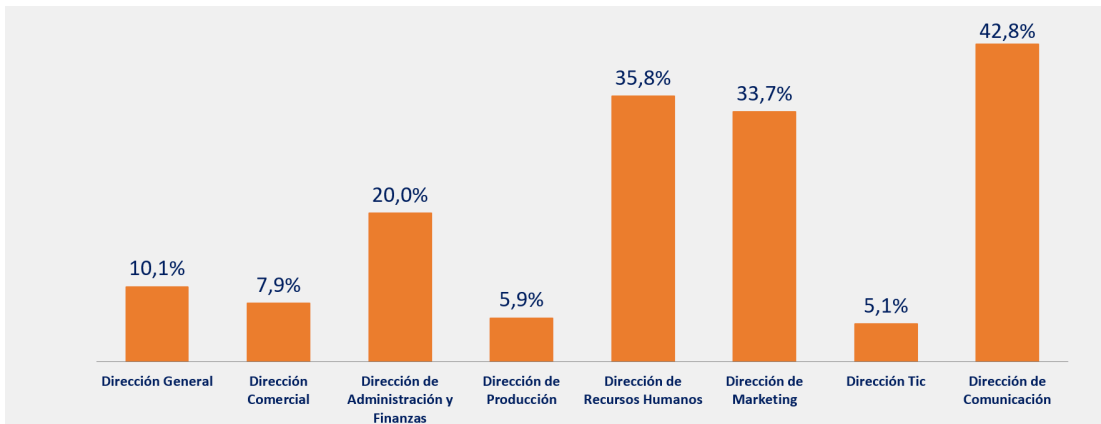
No obstant això, aquest avenç en l'accés no s'ha traduït en una equiparació salarial equivalent. En els últims 20 anys, la bretxa en l'alta direcció ha crescut del 8,5% al 13% el 2026. En els comandaments intermedis, la diferència salarial aquest any és del 10,5% (un 2,7% més que el 2006) i, en empleats, del 9,8%, l'única categoria en què ha disminuït en aquestes dues dècades, un 2,6%.

Pel que fa a l'evolució d'aquest últim any, a diferència dels comandaments intermedis, on la bretxa es redueix respecte a 2025 (de l'11,6% al 10,5%), en l'alta direcció la distància salarial es manté estable. En termes pràctics, una dona directiva ha de treballar 47 dies més a l'any per igualar el salari d'un home i, al ritme actual, l'equiparació no arribaria abans de 2044.

“Vint anys de mesurament mostren que el sistema ha avançat en inclusió, però no ha transformat completament els criteris amb què valora i remunera el lideratge”, assenyala la Dra. Aline Masuda, professora i investigadora d'EADA Business School. “Quan la presència femenina creix i la bretxa salarial es manté, ens trobem davant d'un fenomen estructural. El debat ja no és únicament d'accés, sinó de com es dissenyen les trajectòries professionals i com es reconeix econòmicament el poder dins de les organitzacions”.

El balanç d'aquestes dues dècades evidencia una progressió desigual dins de l'estructura organitzativa. L'estudi 2026 confirma un patró constant: la bretxa salarial s'incrementa a mesura que s'ascendeix en l'estructura organitzativa. Tot i que les dones representen el 46,4% en la categoria d'empleades i el 33% en comandaments intermedis, la seva presència disminueix fins al 18,6% en l'alta direcció, reflectint una menor presència en els nivells de major responsabilitat.

En aquest context, la formació directiva reflecteix una realitat diferent: en els últims 20 anys, EADA Business School ha fregat la paritat en els seus programes de formació executiva, amb un 47,3% de presència femenina, percentatge que en el curs 2025-2026 ja se situa en el 51,6%. Destaca especialment l'àmbit internacional, on la participació de dones arriba al 49,7%, i el Global MBA, que registra un 59% de presència femenina, evidenciant que el talent femení no només està plenament preparat, sinó també decidit a assumir posicions de lideratge.



Per mida, la petita empresa registra el major increment en presència femenina directiva, amb una pujada del 4,3% respecte a l'any 2025, mentre que en la mitjana (-0,2%) i gran empresa (-4,1%) s'observen variacions negatives en l'últim any. Sectorialment, la indústria manufacturera incrementa la seva representació femenina del 12% al 17% i el turisme del 12% al 20%, mentre que el sector serveis redueix la seva quota femenina directiva del 18% al 15%.

L'estudi també subratlla que les mesures obligatòries en matèria d'igualtat afecten únicament empreses de més de 50 empleats, que representen l'1,2% del teixit empresarial espanyol. El 98,8% restant queda fora de l'abast normatiu, fet que limita l'impacte real de les polítiques vigents.

“La progressió desigual al llarg de l'estructura organitzativa confirma que el repte no és de talent, sinó de disseny organitzatiu. Amb un 47% de participació femenina en programes de desenvolupament directiu, el capital humà està preparat. Dues dècades de seguiment mostren avenços en l'accés, però la convergència salarial i estructural continua sent la gran assignatura pendent”, afirma Indry Canchila, directora tècnica de l'estudi i sòcia-directora de l'àrea de consultoria d'ICSA Grupo.

Descarregar l'estudi complet [AQUÍ](#)

Sobre ICSA Grupo

ICSA Grupo és una empresa espanyola de consultoria de Recursos Humans amb més de 60 anys d'experiència en selecció de directius i en estudis de remuneració. En associació tecnològica amb ODM Consulting, formen part d'un grup líder en investigació de retribucions a la CE. El grup compta amb una base informativa que conté les dades salarials de més de 2 milions de persones a Europa.

Sobre EADA Business School

EADA Business School Barcelona EADA Business School Barcelona va ser creada el 1957 per un grup d'empresaris i professionals com a institució independent tant ideològicament com econòmicament. Està reconeguda pels principals rànquings internacionals com el Financial Times o The Economist i compta amb les acreditacions mundials EQUIS i AMBA que reconeixen la qualitat dels seus programes MBA. El manifest [Leading What Matters](#) defineix el propòsit d'EADA Business School mitjançant el qual, si volem moure el món, potser només hem de preparar els qui el mouen.

Per a més informació:

Roman – Gabinet de premsa EADA Business School

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

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

Bottini – Gabinet de premsa ICSA Grupo

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