

VI Observatorio de Igualdad y Diversidad en la empresa

El 16% de las empresas ya tiene órganos directivos con más del 50% de mujeres (+9,9 p.p. interanual)

- The Adecco Group Institute, el centro de estudios y divulgación del Grupo Adecco, ha presentado la sexta edición del Observatorio sobre Igualdad y Diversidad en la empresa, un informe que examina de forma periódica la realidad de la igualdad y la diversidad en el entorno laboral español, con especial atención al enfoque de género y al talento senior.
- El 51% de las empresas cuenta con menos del 25% de mujeres en su comité de dirección, lo que supone un aumento de 5 puntos porcentuales respecto al año anterior. Sin embargo, también se observa un progreso en el otro extremo: el 16% de las empresas tiene una representación femenina superior al 50% en estos órganos (+9 p.p. interanual), y el 13% alcanza exactamente el 50% (+4 p.p.).
- En cuanto a la representación femenina en sectores STEM, el 55% de las empresas declara tener menos del 25% de mujeres en estos perfiles (+3 p.p. anuales).
- El 79% de las empresas encuestadas cuenta con un plan de igualdad, lo que supone una ligera disminución de 0,8 puntos porcentuales respecto al año anterior. Si se tienen en cuenta también aquellas organizaciones que se encuentran en fase de negociación o diagnóstico previo, la cifra asciende hasta el 84%, aunque con una bajada interanual más acusada de 7,1 puntos.
- Respecto a la gestión del talento senior, el 65% de las empresas afirma contratar indistintamente a personas mayores o menores de 50 años, una cifra que se reduce ligeramente (-1 p.p. interanual). Sin embargo, el 19% de los encuestados considera que puede generar incomodidad trabajar para un superior más joven, y el 10% percibe carencias técnicas en estos perfiles.
- Solo el 4% de las empresas cuenta con sistemas de gestión orientados a facilitar la adaptación de los trabajadores a partir de cierta edad (-4 p.p.), y un 80% considera que no existen o no se han planteado como necesarios (+6 p.p.).
- En torno a la prolongación de la vida laboral, el 51% de las compañías considera que hacerlo más allá de la edad legal de jubilación aporta beneficios tanto para la empresa como para la sociedad (+3 p.p. interanual). Pero no todas las organizaciones apuestan por alargar la vida laboral. Entre los principales frenos destacan: los trabajadores senior suponen un mayor coste agregado para la empresa (22%; -2 p.p.), y creen que presentan una menor motivación laboral (22%; +5 p.p.).

Madrid, 17 de julio de 2025-. The [Adecco Group Institute](#), el centro de estudios y divulgación del Grupo Adecco, ha presentado la sexta edición de su **Observatorio sobre Igualdad y Diversidad en la empresa**, un informe que examina de forma periódica la realidad de la igualdad y la diversidad en el entorno laboral español, con especial atención al enfoque de género y al talento senior. Un análisis que responde al **objetivo del Grupo Adecco** de hacer un **mercado laboral sostenible, inclusivo y competitivo** que responda a las necesidades de la sociedad y de las empresas y, al mismo tiempo, proporcione **seguridad, igualdad de oportunidades y trayectorias profesionales sostenibles** para todas las personas.

En palabras de **Alberto Gavilán, director de Talento del Grupo Adecco**: *“En estos últimos años, parece que la igualdad y la diversidad en la empresa han dejado de ser asuntos aspiracionales. Hoy son dimensiones críticas del propósito corporativo, de la sostenibilidad y, sobre todo, del compromiso ético de las organizaciones con el progreso social. La transformación del marco jurídico, la presión de los grupos de interés, los avances en materia de ESG y la propia conciencia de las nuevas generaciones de profesionales están dando lugar a una nueva era en la gestión del talento, donde la igualdad efectiva y la inclusión real son piedra angular de la legitimidad empresarial”*.

Bajo esta perspectiva, **Gavilán** destaca que *“la empresa igualitaria es el nuevo modelo de sostenibilidad. Las organizaciones que abordan la igualdad desde una perspectiva estratégica reportan mejores resultados en clima laboral, reputación, productividad y atracción de talento”*.

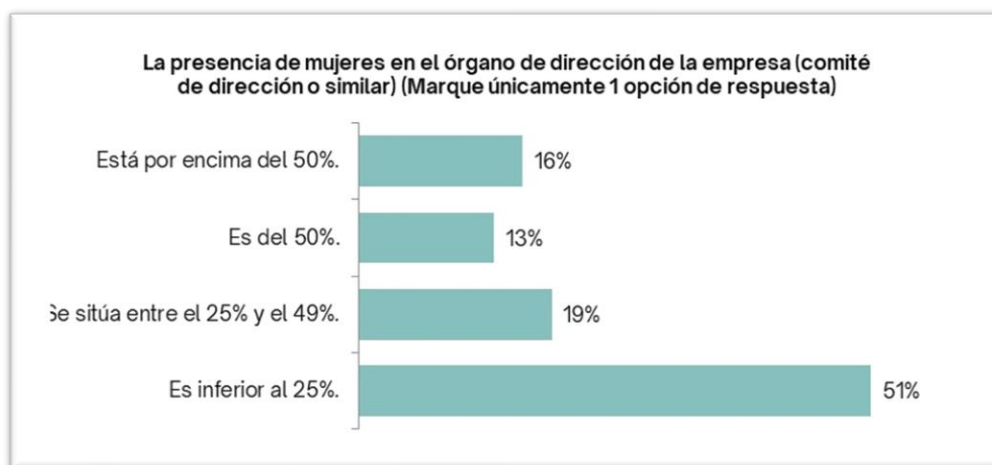
Por último, en relación con la gestión del talento senior, el director de Talento del Grupo Adecco señala que *“el envejecimiento de la población tiene importantes consecuencias también en el mercado laboral: además de una mayor esperanza de vida de las personas (y por tanto su capacidad de trabajar en mejores condiciones), se reduce la cantidad de trabajadores jóvenes disponibles para cubrir las necesidades del mercado laboral, agrandando aún más el problema ya existente de falta de talento cualificado en ciertos puestos o sectores. Apostar por plantillas diversas desde el punto de vista generacional es por tanto un punto clave en las políticas del área de Personas de cualquier empresa”*.

En esta sexta edición del *Observatorio del Grupo Adecco sobre Igualdad y Diversidad en la empresa* se ha profundizado en aspectos como la presencia de mujeres en puestos directivos, la corresponsabilidad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral y doméstico, la implantación de planes y políticas de igualdad, así como la gestión del talento senior y las percepciones empresariales sobre la prolongación de la vida laboral más allá de la edad legal de jubilación.

Brecha de género y liderazgo femenino

Aunque se han logrado avances en los últimos años, la desigualdad de género en los espacios de decisión de las empresas sigue siendo una realidad. Las mujeres continúan estando infrarrepresentadas en los puestos directivos, lo que refleja que la igualdad formal no siempre se traduce en una igualdad efectiva en el acceso al poder dentro de las organizaciones.

Tal y como señala el Observatorio, **el 51% de las empresas cuenta con menos del 25% de mujeres en su comité de dirección, lo que supone un aumento de 5 puntos porcentuales respecto al año anterior.** Sin embargo, también se observa un progreso en el otro extremo: **el 16% de las empresas ya tiene una representación femenina superior al 50% en estos órganos (+9 p.p. interanual), y el 13% alcanza exactamente el 50% (+4 p.p. interanual).** Este doble movimiento evidencia que, aunque persiste una brecha importante, cada vez más compañías alcanzan niveles equilibrados de presencia femenina en sus órganos de decisión.



Fuente: VI Observatorio sobre Igualdad y Diversidad en la empresa. Grupo Adecco

Si analizamos el tipo de cargos ocupados por mujeres en estos comités, **el 27% corresponden a la Dirección de Recursos Humanos, un área históricamente feminizada, (+ 3 puntos porcentuales).** En contraste, **sólo un 4% ocupa puestos en Dirección de Tecnología o áreas digitales, con un descenso de 5 puntos respecto al año anterior.** Esto subraya la necesidad de seguir impulsando la presencia femenina en ámbitos estratégicos y altamente cualificados.

Más allá de los comités de dirección, **el 35% de las empresas cuenta con menos del 25% de mujeres en mandos intermedios ajenos a estos órganos (-4 p.p. interanual).** En el 37% de las compañías, las mujeres ocupan entre el 25% y el 49% de estos puestos, una proporción que ha aumentado ligeramente (+3 p.p.).

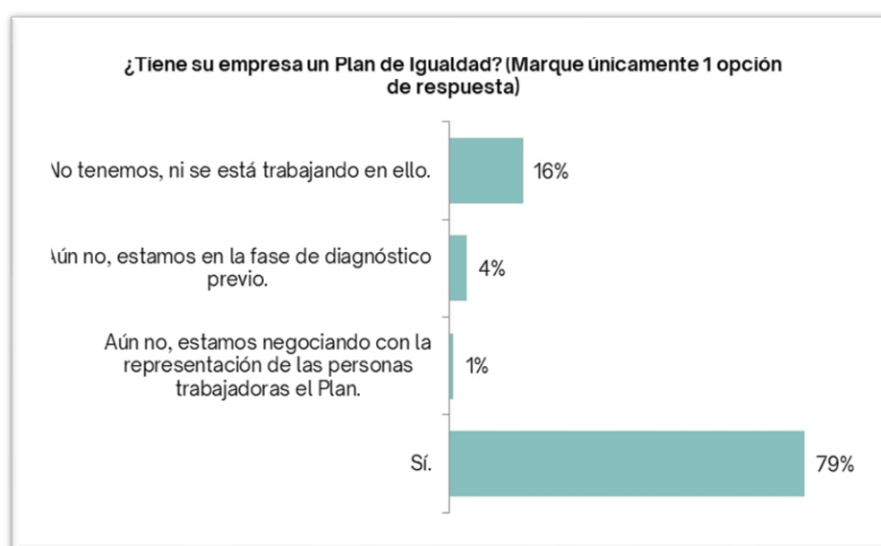
En cuanto a la representación femenina en sectores STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas), **el 55% de las empresas declara tener menos del 25% de mujeres en estos perfiles, lo que supone un ligero aumento de 3 puntos.** Además, **el 31% indica una presencia de entre el 25% y el 49%, cifra que se mantiene estable con una mínima caída de un punto porcentual.**

En conjunto, los datos reflejan que la brecha de género en el liderazgo empresarial y en áreas técnicas persiste, con avances desiguales según el ámbito. Ante esta situación, incrementar la presencia de mujeres en posiciones clave y sectores estratégicos sigue siendo una asignatura pendiente para muchas organizaciones.

Planes y políticas de igualdad

Uno de los pilares fundamentales para avanzar hacia entornos laborales más equitativos es la existencia de planes y políticas que promuevan activamente la igualdad. Aunque la legislación ha impulsado su adopción en los últimos años, su aplicación práctica aún presenta retos y márgenes de mejora.

Según los datos recogidos en esta edición del Observatorio, **el 79% de las empresas encuestadas cuenta con un plan de igualdad, lo que supone una ligera disminución de 0,8 puntos porcentuales respecto al año anterior**. Si se tienen en cuenta también aquellas organizaciones que se encuentran en fase de negociación o diagnóstico previo, **la cifra asciende hasta el 84%, aunque con una bajada interanual más acusada de 7,1 puntos**.



Fuente: VI Observatorio sobre Igualdad y Diversidad en la empresa. Grupo Adecco

En paralelo, **el 67% de las compañías afirma no detectar criterios en las descripciones de los puestos de trabajo que puedan favorecer desequilibrios entre sexos, lo que implica una mejora de 3 puntos porcentuales respecto a la edición anterior**. Esta percepción apunta a una mayor sensibilización en el diseño de los procesos de selección y definición de roles. Aun así, es importante seguir revisando posibles sesgos que, aunque no sean intencionados, puedan estar influyendo en la igualdad real de oportunidades.

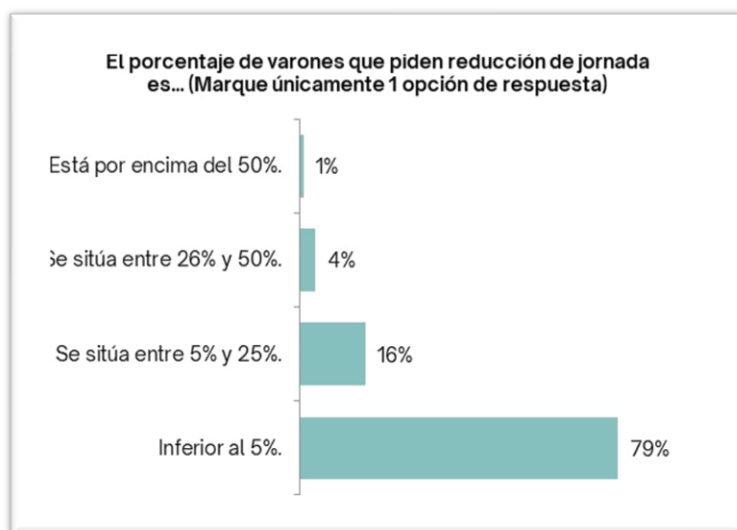
Por otro lado, en lo relativo a la inclusión del colectivo LGTBI, el análisis muestra un descenso en la profundidad de las medidas. **El 32% de las respuestas sobre negociación de medidas de igualdad y no discriminación para este colectivo se centraron en cláusulas genéricas, una caída de 7 puntos respecto al año anterior**. Este dato evidencia la necesidad de avanzar hacia políticas más específicas y efectivas que reconozcan la diversidad en todas sus formas.

En definitiva, los planes de igualdad siguen consolidándose, pero los datos revelan una cierta ralentización en su desarrollo. Asimismo, ponen de manifiesto **la necesidad de que las políticas de diversidad avancen más allá del género** y tengan en cuenta otros factores que **influyen en la inclusión, como la edad, la orientación sexual o el origen**.

Corresponsabilidad y percepción de género

La igualdad en el entorno laboral no solo se mide por el acceso a los puestos de responsabilidad, sino también por la forma en que se distribuyen las cargas dentro y fuera del trabajo. La corresponsabilidad y la percepción que tienen las empresas sobre los roles de género son elementos clave para evaluar el grado de equidad real.

Uno de los indicadores más representativos es el uso de medidas de conciliación. Según el Observatorio de Igualdad y Diversidad, **en el 79% de las empresas el porcentaje de hombres que solicitan reducción de jornada es inferior al 5%, una cifra que, pese a todo, ha aumentado 5 puntos porcentuales respecto al año anterior**. En cambio, **disminuye hasta el 16% el número de empresas donde ese porcentaje se sitúa entre el 5% y el 25% (-6 p.p. interanual)**, lo que refleja un leve avance, aunque aún insuficiente, en la implicación de los hombres en los cuidados.



Fuente: VI Observatorio sobre Igualdad y Diversidad en la empresa. Grupo Adecco

Cuando se analiza el reparto de las responsabilidades domésticas, **el 41% de las empresas considera que estas tareas se reparten al 50% entre ambos sexos (-1 p.p. interanual)**. No obstante, **un 26% sigue creyendo que son las mujeres quienes asumen más del 60% de esas responsabilidades (-2 p.p.)**, lo que pone de manifiesto que los estereotipos de género todavía influyen en la realidad de muchas familias.

Por otro lado, las empresas también identifican retos en aspectos relacionados con la equidad salarial. **El 59% de ellas señala que informar sobre el salario de un trabajador del sexo opuesto que desempeñe el mismo puesto o tenga el mismo valor para la empresa supone un desafío**, especialmente para los departamentos de Recursos Humanos y comunicación interna. En este punto, la complejidad para garantizar una total transparencia retributiva sigue siendo un obstáculo que muchas organizaciones deben abordar con mayor determinación.

Respecto a la gestión de ausencias, **el 36% de las empresas considera que los permisos más relevantes en términos de incidencia laboral son aquellos motivados por accidentes, enfermedades graves, hospitalización o intervenciones quirúrgicas (-3 p.p. interanual)**. Este dato refleja que, más allá de los permisos vinculados a cuidados familiares, las causas médicas siguen siendo las más habituales.

A pesar de algunos avances, los resultados muestran que todavía persisten inercias culturales que frenan una distribución más equilibrada de responsabilidades y una mayor implicación masculina en el cuidado. Además, la falta de transparencia salarial y la escasa interiorización de la corresponsabilidad siguen marcando la agenda pendiente para muchas organizaciones.

Gestión del talento senior

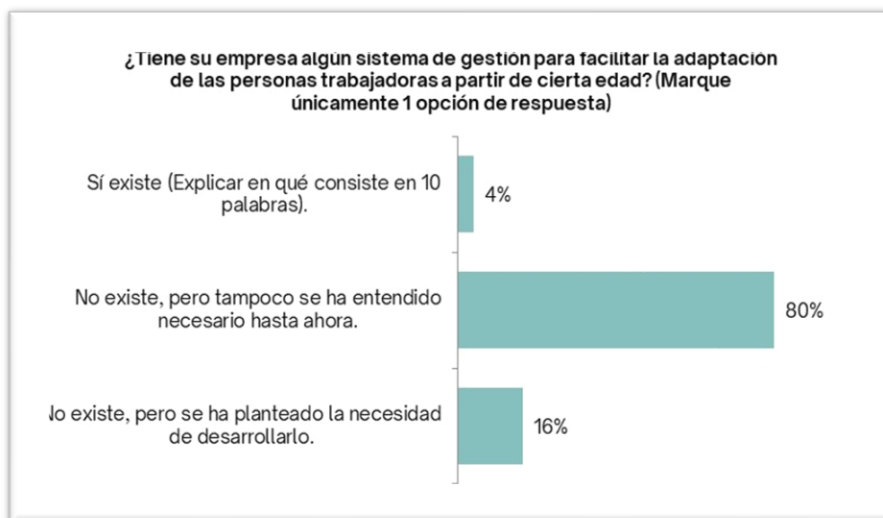
El envejecimiento de la población activa obliga a las organizaciones a replantearse cómo integran, valoran y adaptan los puestos de trabajo a perfiles de mayor edad. Lejos de ser una cuestión marginal, la gestión del talento senior se ha convertido en un factor esencial de competitividad.

En este sentido, el Observatorio indica que **el 65% de las empresas afirma contratar indistintamente a personas mayores o menores de 50 años, una cifra que se reduce ligeramente (-1 p.p. interanual)**. Este dato sugiere que la edad no representa, al menos de forma explícita, una barrera en los procesos de selección. Sin embargo, aún persisten ciertos estereotipos en torno a este colectivo. Por ejemplo, **el 19% de los encuestados considera que puede generar incomodidad trabajar para un superior más joven, y el 10% percibe carencias técnicas en estos perfiles**. No obstante, **el 42% rechaza por completo estos prejuicios (-5 p.p. interanual)**, lo que indica que la percepción está cambiando, pero no de forma homogénea.

Además, el estudio incluye una percepción positiva hacia la experiencia: **el 20% de las respuestas recogidas considera que los empleados mayores de 50 años son más útiles para la empresa gracias a su amplio conocimiento del negocio (+3 p.p.)**. Un reconocimiento que ayuda a reforzar una visión más justa e integradora de la diversidad generacional en el trabajo.

A nivel interno, las medidas específicas dirigidas a este grupo siguen siendo escasas. **Solo el 4% de las empresas cuenta con sistemas de gestión orientados a facilitar la adaptación de los trabajadores a partir de cierta edad (-4 p.p.)**, y un 80% considera que **no existen o no se han planteado como necesarios (+6 p.p.)**. En línea con esta escasa planificación, **el 54% no contempla a corto plazo implementar planes específicos para**

identificar y evaluar el conocimiento y las capacidades de los profesionales senior (-2 p.p. interanual), evidenciando así una oportunidad perdida para aprovechar todo su potencial.



Fuente: VI Observatorio sobre Igualdad y Diversidad en la empresa. Grupo Adecco

No obstante, hay señales que apuntan hacia un posible cambio de enfoque. **El 53% de las empresas estaría dispuesta a crear puestos específicos para que estos trabajadores puedan compartir su experiencia con generaciones más jóvenes (+3 p.p.),** lo que abre la puerta a modelos colaborativos intergeneracionales. Además, entre las políticas de adaptación, **el 29% optaría por mejorar las prestaciones sociales a través de programas de salud preventiva y mantenimiento, mientras que solo un 9% se decantaría por incrementar las compensaciones económicas.**

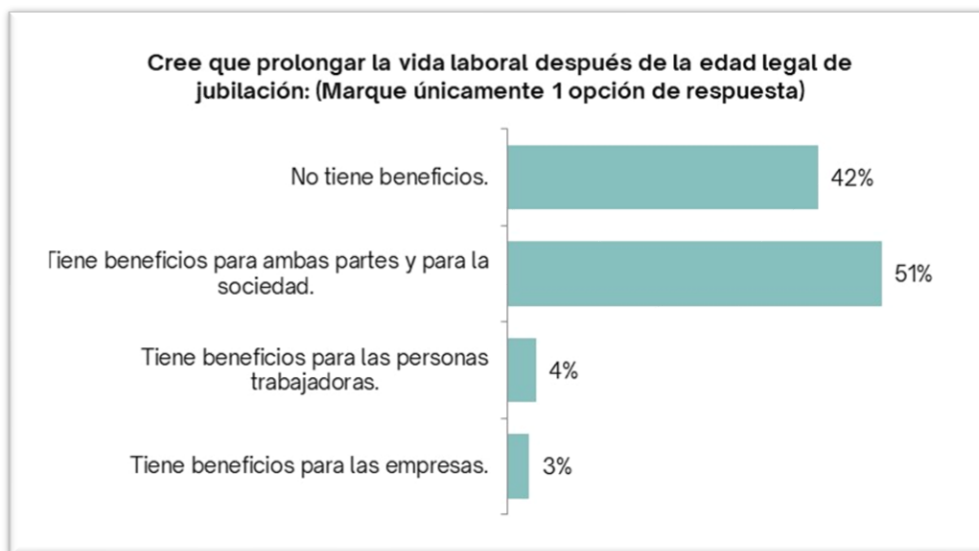
Así, aunque la mayoría de las empresas no percibe como urgente diseñar políticas específicas para el talento senior, algunas ya reconocen su valor estratégico y plantean medidas para favorecer su contribución en entornos más adaptados y colaborativos.

Prolongación de la vida laboral

El debate sobre el envejecimiento activo y la prolongación de la vida laboral cobra cada vez más relevancia debido al ascenso de la esperanza de vida y la presión sobre los sistemas de pensiones. No obstante, las empresas mantienen posturas diversas ante esta cuestión, divididas entre el reconocimiento del talento senior y las barreras prácticas para su continuidad.

Acorde a los datos del Observatorio, **el 51% de las compañías considera que prolongar la vida laboral más allá de la edad legal de jubilación aporta beneficios tanto para la empresa como para la sociedad (+3 p.p. interanual).**

En cambio, **un 42% cree que no existen beneficios reales en mantener a los trabajadores una vez alcanzada la edad legal (-6 p.p.)**, lo que evidencia una falta de consenso claro sobre el impacto de estas medidas.



Fuente: VI Observatorio sobre Igualdad y Diversidad en la empresa. Grupo Adecco

En cuanto a las prácticas actuales, **el 48% de las empresas señala que, cuando un trabajador alcanza la edad legal de jubilación, se le contacta para preguntarle si va a jubilarse o desea continuar en activo (+2 p.p.)**. Esta iniciativa individualizada puede abrir la puerta a acuerdos flexibles, aunque no siempre se materializa en opciones reales de continuidad.

En torno a los incentivos, **la medida más apoyada para animar a los empleados de 60 años o más a seguir trabajando es ofrecer la posibilidad de continuar con una jornada reducida, opción que elige el 16% de las empresas (-4 p.p.)**. Esta alternativa permite una transición más gradual hacia la jubilación, manteniendo el vínculo con el entorno laboral sin comprometer la salud o el bienestar del trabajador.

Ahora bien, no todas las organizaciones apuestan por alargar la vida laboral. **El 26% opina que esta decisión solo debe tomarse cuando ambas partes (empresa y empleado) están de acuerdo (-6 p.p. interanual), y apenas el 3% considera suficientes las modalidades contractuales actuales (-1 p.p.)**.

Entre los principales frenos, destacan dos razones: **el 22% señala que los trabajadores senior suponen un mayor coste agregado para la empresa (-2 p.p.)**, y otro **22% cree que presentan una menor motivación laboral (+5 p.p.)**.

A modo de conclusión, aunque cada vez más empresas reconocen los beneficios del envejecimiento activo, todavía existen barreras estructurales y económicas que dificultan una prolongación efectiva y voluntaria de la vida laboral.

Metodología

El *Observatorio sobre Igualdad y Diversidad en la empresa* del Adecco Group Institute se basa en los resultados obtenidos a partir de una encuesta dirigida a empresas de todo el país, con el objetivo de identificar las principales tendencias y retos en materia de empleo y condiciones laborales desde la perspectiva de los responsables de Recursos Humanos y dirección.

Este año, el perfil mayoritario de las compañías participantes corresponde a empresas medianas (40%), seguidas por pequeñas (33%) y grandes organizaciones (27%). Además, el 52% del personal empleado en estas empresas tiene entre 40 y 49 años, lo que refleja una muestra representativa del tejido empresarial español y de su composición demográfica actual.

¿Qué es The Adecco Group Institute?

The Adecco Group Institute es el centro de estudios y divulgación de The Adecco Group. Tiene como fin ser una entidad referente en la sociedad española en materia de investigación y difusión de conocimientos relacionados con 5 pilares como son el empleo y las relaciones laborales, la salud y la prevención, la diversidad y la inclusión, el futuro del trabajo y la tecnología, y el talento y la formación.

The Adecco Group Institute nace con la vocación de convertirse en un espacio de referencia común gracias al análisis del mercado de trabajo, ofreciendo contenido de calidad sin olvidar uno de los aspectos más importantes de nuestro día a día: el real time content, contenido en tiempo real sobre empleo y mercado de trabajo, adaptándose así a los nuevos tiempos y su inmediatez. Todo ello, acompañado de la experiencia y el conocimiento de una empresa líder en el sector de los Recursos Humanos como es el Grupo Adecco, presente en el mercado laboral español desde hace más de 35 años. Si quieres más información sobre The Adecco Group Institute visita la página web: <https://www.adeccoinstitute.es/>

Para cualquier aclaración no dudéis en poneros en contacto con nosotros:

Luis Perdiguero / Patricia Herencias
Dpto. Comunicación del Grupo Adecco
Tlf: 91.432.56.30
luis.perdiguero@adeccogroup.com
patricia.herencias@adeccogroup.com

Miriam Sarralde / Ainhoa de la Hera
Trescom Comunicación
Tlf: 646 805 435
miriam.sarralde@trescom.es
ainhoa.delahera@trescom.es



[The Adecco Group](https://www.adeccogroup.com)