

La Igualdad de género  
en la empresa gallega

12

# 12. La Igualdad de género en la empresa gallega

## 12.1. Introducción: mantener el impulso

El Instituto Europeo de Igualdad de Género (EIGE siglas en inglés) ha publicado su informe anual bajo el título “Índice de igualdad de género 2024: mantener el impulso en un camino frágil”. Este título pone de manifiesto la necesidad de que Europa siga avanzando en el papel de la mujer en todos los ámbitos de la sociedad, de forma que las diversas brechas de género dejen de estar presentes en la conversación en pleno siglo XXI.

Por lo que se refiere a la esfera laboral, este informe concluye que la segregación sectorial es un lastre que ha frenado el proceso de la igualdad en el trabajo. Además, constata peores valores en distintos indicadores para las mujeres frente a los hombres, acentuándose la desigualdad cuando estas tienen descendencia. Por último, se destaca la existencia de tasas de violencia y acoso inaceptables contra la mujer en el trabajo, acrecentadas en sectores tradicionalmente masculinos. Asimismo, el actual deterioro de las situaciones geopolítica y geoeconómica mundiales no suponen el mejor escenario para la tan necesaria y justa igualdad entre hombres y mujeres.

Es interesante destacar que cuestiones que hemos evidenciado en ediciones anteriores del informe ARDÁN, aparecen también señaladas por el EIGE en su edición del año 2024: la segregación del mercado laboral; la sobrerrepresentación de las mujeres en sectores peor retribuidos, como por ejemplo el social, frente a la sobrerrepresentación de los hombres en sectores mejor retribuidos, como el tecnológico; el posicionamiento masculino mayoritario en puestos superiores dentro de una organización; o los estereotipos acerca de la mayor capacidad de los hombres para determinados puestos. Todos ellos son elementos que parecen estar instaurados en el mercado laboral europeo y que se reproducen también en nuestro país. Aun así, es importante destacar que en el informe del EIGE 2024, España presenta unos valores por encima de la media europea, aunque todavía con mucho margen para mejorar.

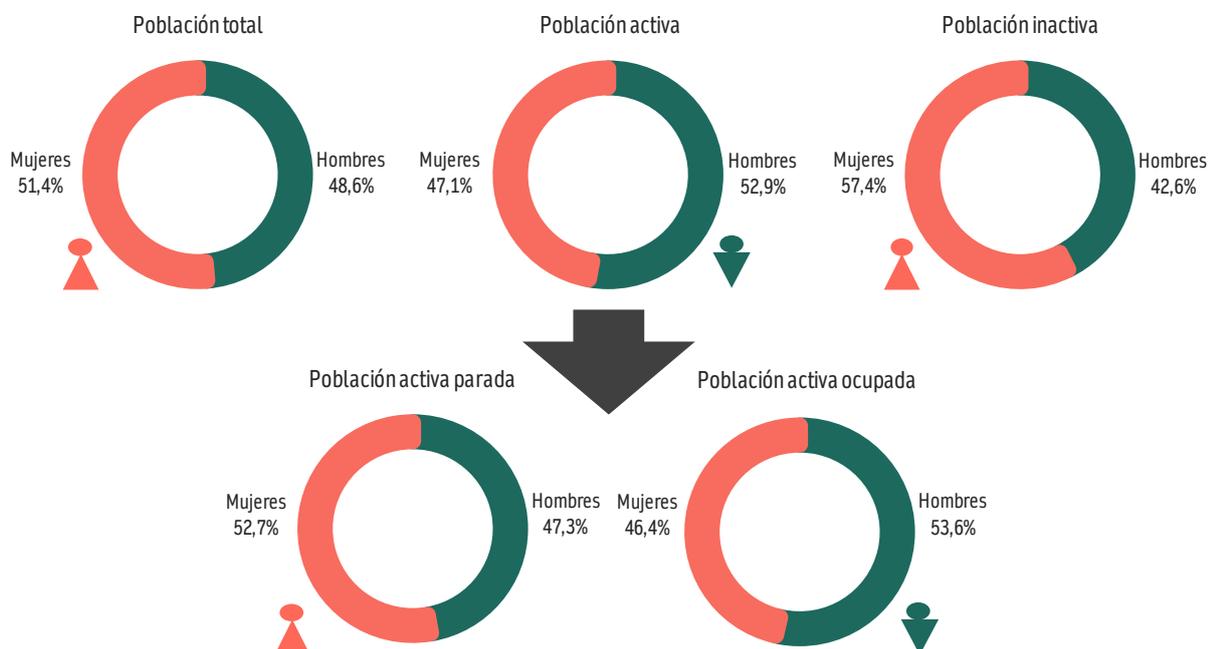
El último estudio publicado por el Ministerio de Trabajo y Economía Social del Gobierno de España sobre la situación de las mujeres en el mercado de trabajo, con datos del año 2024<sup>1</sup>, cuantifica algunas de las brechas de género. Como se puede observar en la Figura 1, son siempre las mujeres las que tienen la posición menos favorable en los distintos aspectos analizados. A pesar de que la proporción de mujeres en la población total es mayor que la de los hombres en 2,8 puntos, el porcentaje de hombres activos es superior en 5,8 puntos al de las mujeres activas, aumentando significativamente la brecha en lo que se refiere a la población inactiva, con un diferencial en la proporción de mujeres de 14,8 puntos respecto a los hombres inactivos. Según este estudio, las mujeres justifican esta diferencia por la necesidad de dedicar tiempo al cuidado familiar y a la no disponibilidad de un empleo adecuado. Dentro de la población activa, el porcentaje de hombres ocupados supera en 7,2 puntos al de las mujeres, invirtiéndose la situación en el caso de la población activa parada, con un porcentaje de mujeres que supera en 5,4 puntos al de hombres.

Con datos del año 2023, el informe del Servicio Público de Empleo Estatal - SEPE (2024) incide en estos desequilibrios, aunque los datos de nueva afiliación femenina, tanto por cuenta ajena como propia, reflejan una suave tendencia decreciente del diferencial de afiliación entre sexos en todos los sectores, salvo en Agricultura, ganadería y pesca. De hecho, de las nuevas contrataciones en el año 2023, el 55,23% son de mujeres. En la nueva afiliación femenina por actividades económicas destaca el sector Servicios, ya que cerca del 90% de los puestos creados son ocupados por mujeres. El estudio del Ministerio de Trabajo y Economía Social (2023) señala también que son los sectores de servicios los que, en general, tienen plantillas predominantemente femeninas. Podemos relacionar este dato con algunas de las conclusiones de los últimos informes sobre emprendimiento en España, promovidos por el Global Entrepreneurship Monitor (Calvo et al., 2024; Observatorio del Emprendimiento de España, 2023). Estos informes recogen que en los últimos años las tasas de emprendimiento de hombres y mujeres se han ido equilibrando, aunque existen diferencias reseñables. Las iniciativas lideradas por mujeres son de menor tamaño, disponen de menos capital y se implantan básicamente en

<sup>1</sup> [https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec\\_trabajo/analisis\\_mercado\\_trabajo/situacion-mujeres/Mujeres-y-Mercado-de-Trabajo-2024.pdf](https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/analisis_mercado_trabajo/situacion-mujeres/Mujeres-y-Mercado-de-Trabajo-2024.pdf)

el sector de servicios al consumidor, mientras que los hombres lo hacen en el sector transformador. Además, las mujeres priorizan el impacto social y medioambiental de sus propuestas frente a una orientación más economicista de los hombres.

Figura 1. (Des)Igualdad de género, general y laboral



Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Trabajo y Economía Social (2024, p. 5).

Como se observa en la Tabla 1, las cifras de Galicia, a nivel global y provincial, presentan el mismo perfil: mayor porcentaje de población femenina, aunque menor porcentaje de afiliación y contratación de mujeres (salvo en el caso de esta última variable en Lugo) y mayor porcentaje de cifras de paro femeninas.

Tabla 1. Porcentaje femenino de población y situación laboral (%)

	Población	Afiliación	Contratación	Paradas
Galicia	51,9	49,4	48,5	57,8
A Coruña	52,1	49,7	49,4	57,9
Lugo	51,5	49,6	50,2	55,2
Ourense	52,0	48,9	49,3	56,6
Pontevedra	51,7	49,0	46,9	58,6

Fuente: SEPE (2024, p. 46)

Hemos iniciado este capítulo recogiendo datos, desde distintas perspectivas y en diferentes entornos geográficos, para contextualizar el análisis de la igualdad de género en la empresa gallega. Teniendo en cuenta que la situación de la mujer en el ámbito laboral no puede desligarse de su situación en cualquier otro ámbito, las expectativas son frágiles, tal y como subrayaba el título del informe anual EIGE (2024). Es necesario mantener el impulso para seguir mejorando.

El capítulo que a continuación desarrollamos se estructura de la siguiente forma. Después de esta introducción y sobre la base de la información recogida en la encuesta de ARDÁN, se analiza la igualdad laboral desde la perspectiva de las valoraciones de quien responde la encuesta. En esta edición se han introducido nuevas cuestiones, como la existencia de expectativas defraudadas y la opinión sobre la discriminación positiva. El capítulo continúa con el análisis basado en las herramientas cuantitativas que hemos desarrollado para medir la igualdad laboral: Gamma e Índice IG. Para facilitar su comprensión, antes de explorar los resultados de cada herramienta de medición, se propone un ejemplo utilizando los datos de una empresa real, anonimizada, para explicar el significado y la aplicación de las medidas propuestas. Después, se analizan los resultados de Gamma e Índice IG de la encuesta 2025. El capítulo finaliza con las reflexiones derivadas de lo aprendido en este capítulo.

## 12.2. ¿Cómo se percibe la igualdad laboral?

El objetivo de este apartado es conocer, a través de las valoraciones de las personas que responden la encuesta, cómo se percibe la igualdad laboral en las empresas gallegas. Son apreciaciones de personas a título particular, por lo que no representan necesariamente la opinión de la empresa en la que trabajan, ni del conjunto de trabajadores de las empresas gallegas. No obstante, creemos que pueden proporcionar elementos de juicio para su consideración por parte de quien lee este capítulo. La naturaleza de la información recogida nos permite realizar dos tipos de análisis. Por una parte, respecto a las preguntas cerradas en las que en muchas de ellas se establecen escalas numéricas de valoración del 1 al 7, utilizaremos técnicas estadísticas que nos permiten tener una visión de conjunto mediante frecuencias, promedios, análisis de medias y asociaciones. Por otro lado, disponemos de preguntas abiertas en las que las personas encuestadas explican o matizan las valoraciones cuantificadas en otras preguntas. Para el tratamiento de esta información se realiza previamente una revisión de todas las respuestas con el fin de identificar tendencias o líneas argumentativas comunes. Posteriormente, se seleccionan respuestas representativas de cada una de las categorías identificadas, tratando de que los distintos sistemas productivos y características de las empresas estén contemplados.

La información sobre la que realizamos este análisis procede de las 542 personas que respondieron la encuesta de Igualdad, siendo mujeres en su mayoría (61,4%). Con independencia del género, la edad más representada (49,1%) es la comprendida entre 35 y 50 años. Las empresas a las que pertenecen se clasifican en 19 sistemas productivos sectoriales, siendo los más representados Construcción (19,2%), Servicios profesionales (14,2%) e Información y conocimiento (13,1%). Son empresas mayoritariamente de A Coruña (39,9%) y Pontevedra (42,8%) y en las que predominan los hombres en el principal cargo directivo (81,7%).

### 12.2.1. Visión global: los desequilibrios y sus causas

Es interesante conocer la visión que las personas encuestadas tienen sobre sus empresas con respecto a la existencia de desequilibrios de género y sus causas, así como las valoraciones sobre dos cuestiones relacionadas: la igualdad percibida y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. El posible efecto del género de la persona que responde, así como de otros factores, será analizado en el apartado 12.2.4.

Por lo que a los desequilibrios se refiere, igual que en ediciones anteriores de este capítulo, su existencia se manifiesta en la mayoría de las respuestas (69,9%), siendo las causas más señaladas las características de la actividad de la empresa (45,3%) y el hecho de que solo se presenten candidaturas de un determinado género (30,7%).

La existencia de los desequilibrios no es en sí misma el problema, sino un síntoma, cuyas causas se deben analizar. En muchas ocasiones se debe a unos estereotipos de género históricamente arraigados, que generan un sesgo de género tanto en el acceso a determinadas profesiones y puestos de trabajo como en el nivel de responsabilidad asumida: “Por una cuestión educacional hay menos mujeres en el sector industrial” (sector Construcción, la persona que responde es mujer); “Los puestos requieren disponibilidad para viajar y eso es una limitación para muchos candidatos, sobre todo del género femenino” (sector Servicios profesionales, la persona que responde es hombre); “Somos una empresa de limpieza y los hombres no presentan candidaturas generalmente en este sector” (sector Servicios profesionales, la persona que responde es mujer); “En el sector de las telecomunicaciones el número de mujeres licenciadas es mucho menor” (sector Maquinaria y equipo, la persona que responde es hombre); “Los puestos más abundantes son históricamente masculinizados” (sector Logística y transporte, la persona que responde es mujer); “La exigencia física del puesto de trabajo no es atractiva ni accesible para ninguna mujer” (sector Construcción, la persona que responde es mujer). Asimismo, cabe señalar que es especialmente complejo para una pequeña y mediana empresa alcanzar proporciones equilibradas de hombres y mujeres: “Al ser una Pyme, las oportunidades de promoción son limitadas, pero en ningún caso se determinan por el género, sino por las habilidades y desempeño” (sector Información y conocimiento, la persona que responde es hombre).

Completando la cuestión anterior, analizamos las respuestas a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el grado de igualdad percibido en su empresa? y ¿Cree que en su empresa los hombres y las mujeres tienen las mismas oportunidades? En línea con años anteriores, en una escala de 1 a 7, las personas encuestadas perciben que hay igualdad en su empresa con un valor promedio de 5,9, inferior a la valoración promedio referida al hecho de que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades en la empresa (6,2).

Tal como se podría esperar, se confirma que el grado de igualdad percibido está directamente relacionado con la percepción de que en la empresa los hombres y las mujeres tienen las mismas oportunidades. Si analizamos las puntuaciones promedio de cada una

de estas cuestiones, considerando separadamente las submuestras de las empresas masculinizadas (N=352), feminizadas (N=66) y sin sesgo de género (N=124), de acuerdo con la percepción de la persona encuestada, se observa que las puntuaciones otorgadas a la valoración de la igualdad de oportunidades superan las puntuaciones promedio relacionadas con la igualdad percibida, siendo mayor esta diferencia en el caso de las empresas masculinizadas y feminizadas (Tabla 2). Si tenemos en cuenta que el grado de igualdad percibido en la empresa puede ser consecuencia de circunstancias internas a la misma (por ejemplo, políticas de contratación o promoción) o externas (por ejemplo, factores culturales), pero que la igualdad en cuanto a oportunidades laborales solo depende de factores internos a la empresa, podemos señalar que las desigualdades se atribuyen en mayor medida a factores externos, lo que pone de manifiesto la necesidad de seguir avanzando en la concienciación social sobre la igualdad de género en el trabajo: “No percibo diferencias directas en el trato, pero al ser un sector muy masculinizado, las mujeres solo acceden a puestos de administración, lo que limita la igualdad real de oportunidades” (sector Logística y Transporte, la persona que responde es hombre).

**Tabla 2. Percepción de la igualdad/ Oportunidades laborales**

Puntuación promedio (de 1 a 7)	Masculinizado	Feminizado	Sin sesgo
Grado de igualdad percibido	5,6	6,3	6,4
Mismas oportunidades laborales	6,0	6,6	6,5

Fuente: Elaboración propia.

Un aspecto a considerar en el análisis de igualdad en cuanto a oportunidades laborales es la relación entre cualificación académica y puesto jerárquico en la empresa. Si nos fijamos en la Tabla 3, se observa que, en todos los niveles jerárquicos, el porcentaje de mujeres con estudios universitarios es mayor que el de hombres. Esta sobrecualificación, que no es específica de Galicia y que ha sido estudiada desde hace más de 4 décadas (Frank, 1978), puede explicarse por el hecho de que las decisiones sobre el trabajo están condicionadas por las responsabilidades familiares que asumen las mujeres: “Hay muchas mujeres que no se atreven a tomar cargos directivos por valorar otras necesidades como la conciliación familiar.” (sector Pesca, la persona que responde es mujer).

**Tabla 3. Jerarquía/ Formación académica**

Submuestra	N	Estudios universitarios	FP/ bachillerato	Formación básica	Total
Dirección H	1.045	60,7%	21,4%	17,9%	100%
Dirección M	491	71,5%	19,3%	9,2%	100%
Mandos intermedios H	3.018	41,8%	44,0%	14,2%	100%
Mandos intermedios M	1.437	65,3%	29,4%	5,2%	100%
Resto personal H	16.222	19,8%	45,0%	35,2%	100%
Resto personal M	10.478	32,9%	38,4%	28,6%	100%

Fuente: Elaboración propia.

A la vista de estos primeros resultados sobre la percepción global de la igualdad, consideramos que, ante los desequilibrios que, en muchos casos son difíciles de reducir, solo cabe una respuesta decidida por parte de las empresas que impulse también cambios a nivel de cultura organizativa. Afortunadamente, aunque exista un largo camino por recorrer, las respuestas recogidas reflejan una tendencia proactiva a favor de la igualdad, integrándola en la cultura empresarial y transmitiéndola al resto de la sociedad: “Continuamente desde el departamento de People&Talent se trabaja en mejorar la igualdad de condiciones entre hombres y mujeres, es algo prioritario para nuestra empresa” (sector Información y conocimiento, la persona que responde es hombre); “En nuestra empresa se valora el talento y el compromiso independiente del género” (sector Industria auxiliar, la persona que responde es hombre); “La igualdad de oportunidades está plenamente integrada en nuestra cultura y prácticas laborales” (sector Maquinaria y equipo, la persona que responde es hombre) “El equilibrio mantenido hasta ahora nos ha llevado a cumplir nuestros objetivos con éxitos y a estar comprometidos con la sociedad ” (sector Maquinaria y equipo, la persona que responde es mujer); “Además de la parte de cumplimiento (la empresa) participa en distintas iniciativas sociales y educativas orientadas a dar visibilidad a la brecha de género” (sector Información y conocimiento, la persona que responde es mujer); “A pesar de ser un sector masculinizado estamos trabajando para reducirlo y divulgar que cualquiera puede trabajar en él, independientemente de su género (sector Madera y muebles, la persona que responde es hombre).

## 12.2.2. Brecha de expectativas: se espera más de todos

Con carácter general, una brecha de expectativas hace referencia a la discrepancia entre lo que las personas esperan de algo, normalmente un producto o servicio, y lo que realmente experimentan o reciben. Respecto al principio básico de igualdad de género en el trabajo, enunciado como que los hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades, acceso a puestos de trabajo y condiciones laborales, quedó patente en las ediciones anteriores de este informe, que las personas encuestadas no responsabilizaban exclusivamente a las empresas de los avances o retrocesos en este ámbito, sino que se trata de una responsabilidad compartida con otros agentes, como la Administración pública, las personas que trabajan en la empresa o la propia sociedad en su conjunto. Ello nos hizo plantear la hipótesis de la posible existencia de una brecha de expectativas entre lo que se espera de determinados agentes y lo que se percibe que estos hacen en pro de la igualdad, por lo que en esta edición del Informe incorporamos una pregunta para analizar esta cuestión. Cabe comentar que la brecha puede surgir de malentendidos, expectativas inexactas o incumplimiento de las mismas, por lo que la interpretación de los resultados obtenidos en este apartado deberá hacerse con cautela. No obstante, el análisis de las expectativas con el fin de conocer si se están defraudando o cumpliendo puede aportar una mirada nueva a un problema antiguo.

Las personas encuestadas consideran que el compromiso que se percibe en relación con la igualdad de género es significativamente menor que el compromiso que se espera de los distintos agentes implicados. La Tabla 4 informa, para cada agente implicado, del valor promedio del grado de compromiso con la igualdad que se espera y el grado de compromiso que se percibe. Las personas encuestadas atribuyen, de media, una responsabilidad alta y similar a todos los agentes sociales considerados (entre 6,25 y 6,32). En todos los casos las diferencias de medias son significativas, siendo especialmente relevantes las diferencias en lo que respecta a la sociedad en general (1,95), las empresas (1,79) y la Administración pública (1,23). Estos resultados parecen indicar que, si bien se percibe cierto grado de compromiso desde los distintos ámbitos analizados, todavía queda recorrido para mejorar en materia de igualdad laboral. Según las personas encuestadas, los mayores esfuerzos de mejora deberían ser aplicados por la sociedad en general: “Debería ser la sociedad sin que tengan que existir políticas intervencionistas” (sector Servicios profesionales, la persona que responde es mujer), siendo importante también considerar que es un compromiso de cada individuo: “Creemos que el compromiso con la igualdad parte del compromiso individual como persona” (sector Maquinaria y equipo, la persona que responde es hombre). También debe destacarse la brecha que se observa respecto a las empresas: “Sería positivo reforzar el compromiso con la igualdad de género dentro de la empresa, ya que, a diferencia de la Administración pública, aún queda margen de mejora en este ámbito” (sector Maquinaria y equipo, la persona que responde es mujer).

**Tabla 4. Brecha de expectativas**

Agente implicado	Esperado (media)	Percibido (media)	Dif. Medias
Administración pública	6,3	5,1	1,2
Sociedad en general	6,3	4,3	1,9
Empresas	6,3	4,5	1,8
Responsable de su empresa	6,3	5,7	0,7
Empleados de su empresa	6,3	5,5	0,8

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la brecha de expectativas se repitió para cada una de las tres submuestras resultantes de considerar solo empresas en sectores percibidos masculinizados, feminizados y sin sesgo de género. Para las tres submuestras se repiten los resultados anteriores, excepto en el caso de las empresas sin sesgo por lo que respecta al compromiso esperado y el percibido, tanto del responsable como de los empleados de su empresa. Es decir, en las empresas donde no hay un sesgo de género, no se consideran defraudadas las expectativas.

### 12.2.3. Medidas de igualdad: ¿son eficientes?

Las personas encuestadas valoraron diferentes medidas reconocidas como habituales en las políticas de igualdad en las empresas. Con ello, pretendemos identificar los potenciales caminos para la necesaria mejora en materia de igualdad laboral. La Tabla 5 indica, para cada medida planteada, el porcentaje de empresas que la tienen implantada y la valoración otorgada en cuanto a su efectividad, a juicio de la persona que responde la encuesta. Dos cuestiones parecen destacar entre las demás: favorecer la conciliación de la vida familiar y prevenir y sancionar el acoso por razón de género.

**Tabla 5. Valoración medidas de igualdad**

Medidas	% Implantación	Eficiencia (de 1 a 7)
Impartir cursos de igualdad para la plantilla	53,1%	4,8
Difundir actividades de promoción de la igualdad entre personal de la empresa (reuniones informativas, documentos o normativa interna)	49,1%	4,7
Difundir actividades de promoción de la igualdad en el entorno (colaboraciones con terceros como centros educativos, instituciones o redes sociales)	34,1%	4,3
Aplicar normas de uso de lenguaje no discriminatorio	57,2%	5,1
Favorecer la conciliación de la vida familiar (por ejemplo, reducción de jornada por lactancia, flexibilidad horaria, ...)	85,8%	5,9
Prevenir y sancionar el acoso por razón de género	84,9%	5,9

Fuente: Elaboración propia.

Merece la pena destacar que el esfuerzo desarrollado por las empresas para favorecer la igualdad laboral a través de la implantación de medidas específicas tiene un efecto positivo en la percepción general de la igualdad laboral, así como en la idea de que los hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades. Como se puede observar en la Tabla 6, más de la mitad de las empresas de la muestra aplican, al menos, cuatro de las medidas planteadas en la encuesta, mejorando la percepción sobre la igualdad al ir aumentando su número. En definitiva, los datos parecen indicar que la inversión en medidas de igualdad realizada por las empresas influye positivamente en la percepción de la igualdad.

**Tabla 6. Relación de las medidas de igualdad y la percepción de la igualdad**

Nº medidas aplicadas	N empresas	% empresas	Percepción de la igualdad	Grado de igualdad de oportunidades
0	46	8,5%	4,3	4,8
1	34	6,3%	5,1	5,6
2	86	15,9%	5,7	6,2
3	86	15,9%	5,9	6,2
4	73	13,5%	6,0	6,2
5	84	15,5%	6,3	6,6
6	133	24,5%	6,3	6,7
<b>Total</b>	<b>542</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Elaboración propia.

En la cuestión planteada sobre otras medidas propuestas por las personas encuestadas para promover la igualdad laboral, destacan especialmente tres perspectivas:

- Las que buscan la igualdad salarial entre hombres y mujeres: “Auditoría salarial periódica. Nos proporciona una idea de posibles desigualdades en algunos niveles orgánicos” (sector Servicios profesionales, la persona que responde es mujer); “...implementación obligatoria de auditorías salariales regulares y transparentes en todas las empresas. Permitirían identificar y corregir las brechas salariales de género, asegurando que hombres y mujeres reciban igual remuneración por trabajo de igual valor” (sector Automoción y equipo para transporte, la persona que responde es mujer); “Aplicar políticas de igualdad retributiva. Para asegurar que hombres y mujeres reciban el mismo pago por el mismo trabajo.” (sector Servicios

profesionales, la persona que responde es mujer); “Igualar las retribuciones cobradas a hombres y mujeres” (sector Construcción, la persona que responde es hombre).

- Las que persiguen una mayor concienciación y eliminación de los estereotipos de género: “Porque es un sector tradicionalmente muy masculinizado, difundiendo que hoy en día puede trabajar cualquier tipo de persona independientemente de su género y visibilizarlo a la sociedad” (sector Madera y muebles, la persona que responde es hombre); “Implantar políticas que favorezcan por igual a hombres y mujeres, como permisos igualitarios, porque ayudan a eliminar estereotipos de género, reparten equitativamente las responsabilidades familiares y permiten que ambos sexos tengan las mismas oportunidades de desarrollo profesional” (sector Industria auxiliar, la persona que responde es mujer); “Fomentar que más chicas estudien carreras tecnológicas, haciendo del mercado laboral un entorno más atractivo en condiciones para éstas. Porque ampliaría la posibilidad de contratación de mujeres en el sector, y aportaría talento, diversidad e innovación” (sector Información y conocimiento, la persona que responde es mujer); “Mayor información y sensibilización, así como empoderamiento para mujeres directivas.” (sector Pesca, la persona que responde es mujer).
- Las que tratan de favorecer directamente a las mujeres en el ámbito laboral: “Que en los pliegos (...) se puntúe más a las mujeres” (sector Construcción, la persona que responde es mujer); “Establecer objetivos de representación de mujeres. Para tener más presencia la mujer en la empresa.” (sector Construcción, la persona que responde es mujer); “Fomentar la promoción femenina en puestos donde estén infravaloradas, programar cursos de liderazgo femenino dirigido a mujeres con posibilidad de promoción, etc.” (sector Agricultura, ganadería y alimentación, la persona que responde es mujer); “Ayudas a los empresarios por la contratación de mujeres en sectores masculinizados.” (sector Maquinaria y equipo, la persona que responde es mujer); “Bonificando la inclusión de la mujer en el ámbito de la obra civil y propiciar que migren a este sector” (sector Energía, agua y gestión de residuos, la persona que responde es mujer).

Este último tipo de medidas se conoce con el nombre de acciones positivas o de discriminación positiva. La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, define en su artículo 11 las acciones positivas como “...medidas específicas en favor de las mujeres para corregir situaciones patentes de desigualdad de hecho respecto de los hombres. Tales medidas, que serán aplicables en tanto subsistan dichas situaciones, habrán de ser razonables y proporcionadas en relación con el objetivo perseguido en cada caso”. La discriminación positiva puede aplicarse en cualquier ámbito de la vida, incluido el laboral, lo que afecta a aspectos como las contrataciones o los órganos de gobierno. Con respecto a estos últimos, la LO 2/2024 de 1 de agosto, en cumplimiento de la directiva europea (Directiva 2022/2381 de 23 de noviembre de 2022 del Parlamento europeo y del Consejo), establece que los miembros del sexo menos representado ocupen como mínimo el 40% de los puestos de administrador no ejecutivo.

Aunque la mayoría de las empresas de la muestra no son cotizadas, nos ha parecido interesante introducir en la encuesta de este año las opiniones de las personas que contestan la encuesta sobre las medidas denominadas de discriminación positiva, como es la que se introduce en la directiva europea y la ley española. La medida es especialmente controvertida, por ello, no extraña el elevado número de respuestas a esta cuestión, sensiblemente superior a otras preguntas abiertas incluidas en el cuestionario. De acuerdo con las opiniones recogidas, se trata de una medida defendida y denostada por igual. Entre los argumentos a favor, se aduce su necesidad como medida correctora de una situación histórica desfavorable para algunos grupos desfavorecidos: “La discriminación positiva es una herramienta necesaria para nivelar el campo de juego, especialmente cuando hay un historial de exclusión o discriminación hacia las mujeres” (sector Automoción y equipo para transporte, la persona que responde es mujer). Es importante destacar que no es un fin en sí misma: “Normalmente con estas medidas, se busca transformar la sociedad y fomentar la diversidad cultural, por ello es un medio para llegar a un fin, y está justificado cuando es la forma de lograrlo” (sector Maquinaria y equipo, la persona que responde es mujer). En esta línea: “Es una manera de llegar a la igualdad más rápidamente” (sector Servicios profesionales, la persona que responde es hombre). En cuanto a los argumentos en contra, se podría sintetizar diciendo que el fin no justifica los medios, ya que aunque se busca con ello corregir una situación de desequilibrio, la medida puede conducir a injusticias: “Crea mayor discriminación, ya que puede generar una percepción de injusticia, además, si no va acompañada de reformas estructurales, su impacto puede ser meramente superficial” (sector Construcción, la persona que responde es mujer) y: “No debe existir la discriminación positiva ni para unos ni para otros, si una persona es válida para un puesto de trabajo, es válida indistintamente que sea hombre o mujer” (sector Madera y muebles, la persona que responde es hombre). Un argumento que justifican quienes no están de acuerdo es que se debe contratar por méritos, no por género u otras características demográficas de las candidaturas: “No creo que sea necesario. Lo que hay que promover es una igualdad real en función de méritos” (sector Servicios profesionales, la persona que responde es hombre) y “Creo que las actuales políticas de igualdad provocan en la sociedad una

sensación de discriminación inversa y de violación del principio de meritocracia, así como la estigmatización del hombre" (sector Servicios profesionales, la persona que responde es hombre).

Evidentemente, el concepto de meritocracia es considerado un principio de justicia que se basa en que las personas sean recompensadas por sus méritos (capacidades y habilidades) sin considerar otros factores irrelevantes como la raza o el género. Sin embargo, la meritocracia, en ocasiones, puede perpetuar los desequilibrios, teniendo en cuenta el sesgo de género que potencialmente puede existir al definir los méritos. Dado que los líderes (en las empresas, en la academia y en el gobierno) han sido predominantemente hombres, la concreción de los méritos se ha desarrollado generalmente para reflejar valores masculinos (Foley and Williamson, 2019). Por ello, parece necesario reflexionar sobre los parámetros establecidos en la selección de las candidaturas, con el fin de que sean lo más diversos posibles (Ben-Amar et al., 2021). Esta reflexión podría llevar a una solución intermedia que acerque posiciones entre las dos posturas antes expuestas.

### 12.2.4. ¿Qué nos dicen los datos?

Con el fin de relacionar y corroborar algunas ideas expuestas previamente, realizamos un análisis para identificar los factores que condicionan las valoraciones reflejadas en relación con las dos preguntas con las que iniciamos este apartado. La primera, relacionada con el grado de igualdad percibido y, la segunda, más específica, relacionada con la igualdad de oportunidades en la empresa.

La percepción del tipo de sector, distinguiendo entre masculinizado, feminizado o sin sesgo de género parece indicar, tal como se ha reflejado en los apartados anteriores, que está relacionada con las percepciones de igualdad. Para realizar este análisis de manera integral, incluiremos otras variables que también pueden estar relacionadas con las percepciones y que nos ayuden a controlar posibles efectos en las relaciones previamente expuestas. Respecto a las características de las personas que responden, consideramos el género y el tramo de edad. En cuanto a las características de la empresa, consideramos, el tamaño de la empresa, el género y edad del principal cargo directivo, así como el número de medidas de igualdad implantadas por la empresa, de acuerdo con las descritas en el cuestionario.

Los resultados muestran que:

- Con relación a las características de las personas que responden la encuesta, el hecho de que sea mujer afecta a las percepciones de igualdad, en mayor medida a las referidas a la igualdad de oportunidades. Las mujeres perciben menor grado de igualdad y, de manera más evidente, que hombres y mujeres no tengan las mismas oportunidades laborales. En definitiva, se aprecia desencanto por parte de las mujeres.
- En cuanto a las características de la empresa, se confirma la importancia del tipo de sector. Tal como cabría esperar, pertenecer a un sector masculinizado afecta negativamente a la percepción de la igualdad. Sin embargo, no podemos concluir nada en cuanto a sectores feminizados o sin sesgo de género. El segundo factor significativo es el número de medidas de igualdad implantadas, de manera que se corrobora la importancia de su implantación. Por último, se aprecia que, si el principal cargo directivo es una mujer, las percepciones para las dos cuestiones son ligeramente mejores que cuando el principal directivo es hombre.

Queremos finalizar este apartado de percepciones utilizando una opinión recogida en la encuesta (sector Maquinaria y equipo, la persona que responde es hombre): "El talento no tiene género". Esta sencilla frase muestra un principio fundamental que se defiende con la igualdad de género en el trabajo.

## 12.3. Gamma y su monetización

### 12.3.1. ¿Qué miden Gamma y su monetización?

Conceptualmente, Gamma cuantifica la sub o sobrerrepresentación de un grupo personas, en nuestro caso mujeres, en los distintos niveles salariales a partir de la realidad específica de cada empresa. Refleja, en términos porcentuales, la pérdida o ganancia salarial de las mujeres que trabajan en una empresa al no estar distribuidas en una determinada proporción en los distintos niveles de la estructura salarial. No valora la posible paridad/no paridad en la plantilla de una empresa ni tiene como objetivo medir la igualdad de género en una organización. Gamma evalúa si, dada una determinada composición de hombres y mujeres, hay una distribución equilibrada por tramos salariales de las mujeres en dicha plantilla. Para su definición se ha adaptado a la igualdad de género en el ámbito laboral la metodología de Alonso-Villar y del Río (2017), diseñada para la cuantificación de la segregación laboral de un determinado grupo de población y sus consecuencias económicas. Para calcular estas consecuencias económicas en cada empresa, que hemos denominado Coste de no igualdad para las mujeres (CNI), se monetiza Gamma por medio del salario medio de dicha empresa.

¿Por qué hablamos de Gamma y CNI referido a las mujeres? Realmente Gamma mide porcentualmente el nivel de segregación salarial de un determinado colectivo, por lo cual podría calcularse tanto para hombres como para mujeres. Establecemos el cálculo de Gamma referido a las mujeres porque los datos hasta ahora han mostrado que son ellas las discriminadas. En una situación equilibrada, Gamma sería igual a 0%, significando ello que la representación de mujeres en todos los tramos salariales es la misma que el porcentaje de hombres y mujeres en la empresa en esos tramos. Si la distribución de mujeres no es equilibrada, Gamma refleja las diferencias en términos porcentuales.

Gamma y CNI se calculan para cada empresa, teniendo en cuenta cuál es el porcentaje de mujeres que hay en la organización y en qué niveles salariales están más o menos presentes. Ambas variables tendrán el mismo signo, negativo o positivo, para cada empresa, aunque a nivel agregado no necesariamente es así. Valores negativos indican que el porcentaje de mujeres de esa empresa en los niveles salariales más bajos es superior al que le correspondería de respetarse los porcentajes por tramos de la plantilla. Valores positivos indican lo contrario: las mujeres están mejor posicionadas de lo esperado, es decir, en mayor proporción en los tramos salariales más altos. Precisamente por lo que Gamma representa y cómo se calcula, no se puede hacer para aquellas empresas en las que solo hay un género representado.

Como ya se ha indicado, Gamma y CNI de una empresa tienen el mismo signo. Si se establece el promedio de ambas variables para un grupo de empresas, dependiendo de su composición, podrían tener signos diferentes. Hay que tener en cuenta que Gamma es un porcentaje, permitiendo ello la comparación entre empresas y grupos de empresas. Este no es el caso de CNI ya que al determinar su importe se incluyen tanto el número de mujeres como el salario medio de la empresa. Por esta razón, dos empresas con un mismo valor de Gamma podrán tener importes muy diferentes de CNI, aunque con el mismo signo. Se puede realizar una posible comparación de valores de CNI a nivel de mujer, asumiendo que en el cálculo se utiliza el salario medio de cada empresa.

### 12.3.2. Para comprender Gamma, un ejemplo

Antes de comenzar el análisis cuantitativo de la información recogida en la encuesta ARDÁN de esta edición, es importante comprender el significado de las herramientas de medida que se proponen. Por esta razón, se presenta un ejemplo utilizando los datos de una empresa real que participó en el módulo de igualdad de la encuesta ARDÁN en una edición anterior, anonimizada y renombrada como empresa ACLARA, para explicar el significado y la aplicación de Gamma y su cuantificación en euros, CNI.

La empresa que utilizaremos como ejemplo, ACLARA, tiene una plantilla de 27 personas, 18 hombres y 9 mujeres. Es una empresa que pertenece a un sector masculinizado, además de tener una plantilla mayoritariamente masculina. Es necesario matizar que en este capítulo está contemplada la posibilidad de trabajo a tiempo parcial por lo que podrían existir salarios inferiores al mínimo legal establecido para tiempo completo.

A efectos de explicar el cálculo y significado de Gamma y CNI, los datos de la empresa ACLARA que nos interesan se refieren a la composición por género de los distintos tramos salariales, siendo el tramo 1 el de retribución más baja y el tramo 6 el de retribución más alta. Además, tanto para Gamma como para su monetización, CNI, se utiliza el salario medio de la empresa y los salarios medios de cada tramo. Estos datos aparecen recogidos en la Tabla 7.

Tabla 7. Empresa ACLARA – Datos básicos para Gamma

	Hombres	Mujeres	Total	Salario medio
Plantilla	18	9	27	25.925,93
Tramo 1	0	0	0	7.000,00
Tramo 2	9	1	10	17.000,00
Tramo 3	5	3	8	22.500,00
Tramo 4	3	4	7	32.500,00
Tramo 5	0	1	1	47.500,00
Tramo 6	1	0	1	75.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Como ya se ha especificado, el cálculo de Gamma refleja la segregación de las mujeres en el ámbito laboral, por ser esta la situación actual en el trabajo femenino. Gamma determina si la representación femenina a lo largo de la estructura retributiva es la que correspondería dada la proporción de hombres y mujeres en los tramos salariales. Si no es así, se evidencia la existencia de segregación, que puede ser negativa o positiva. Como los tramos tienen diferentes salarios medios, algunos inferiores y otros superiores al salario medio de la empresa, se pondera el cálculo teniendo en cuenta esta circunstancia. Gamma es el resultado de la acumulación de los diferenciales ponderados de cada tramo.

En el caso concreto de ACLARA, la Tabla 8 recoge los cálculos intermedios que nos ayudarán a entender mejor el cálculo de Gamma. La columna “Proporción de mujeres por tramos” indica cómo se distribuyen las 9 mujeres de esta empresa en cada uno de los tramos. Por ejemplo, 4 de las 9 mujeres de ACLARA están posicionadas en el cuarto tramo salarial. El porcentaje de presencia femenina en este tramo (44,4%) es superior al porcentaje de la plantilla total en ese mismo tramo (25,9%), según se recoge en la siguiente columna de la Tabla 8, “Distribución de la plantilla por tramos”. Esto supone una segregación positiva ya que el tramo 4 tiene un salario medio que representa el 125,4% del salario medio total.

Tabla 8. Empresa ACLARA – Cálculos intermedios para Gamma

	Mujeres	Total	Salario medio	% de mujeres	% de la plantilla	Diferencial	Peso salarial	Gamma
Plantilla	9	27	25925,93					
Tramo 1	0	0	7000,00	0,0%	0,0%	0,0%	27,0%	0,0%
Tramo 2	1	10	17000,00	11,1%	37,0%	-25,9%	65,6%	-17,0%
Tramo 3	3	8	22500,00	33,3%	29,6%	3,7%	86,8%	3,2%
Tramo 4	4	7	32500,00	44,4%	25,9%	18,5%	125,4%	23,2%
Tramo 5	1	1	47500,00	11,1%	3,7%	7,4%	183,2%	13,6%
Tramo 6	0	1	75000,00	0,0%	3,7%	-3,7%	289,3%	-10,7%
Total				100%	100%			12,3%

Fuente: Elaboración propia.

Acumulando los porcentajes de segregación positiva y negativa en cada uno de los tramos establecemos el valor de Gamma, que en el caso de ACLARA es el 12,3% (cifra redondeada). Para calcular el importe de CNI, se multiplica el valor de Gamma por el salario medio y por el número de mujeres de la empresa. En el caso de ACLARA, el valor de Gamma es del 12,3%, el salario medio es 25.925,93 euros y hay nueve mujeres en plantilla. Con estos datos, el CNI de ACLARA es de 28.666,67 euros. Es necesario indicar que el valor de Gamma que se utiliza en los cálculos de CNI es el valor con todos sus decimales, 12,2729%, por lo que puede haber alguna diferencia respecto al uso de su valor redondeado, 12,3%.

¿Qué significan estos valores? El valor de Gamma de ACLARA indica que las 9 mujeres de esta empresa se ubican en mayor proporción de la que correspondería, según la distribución total de hombres y mujeres de la empresa, en tramos que tienen una retribución superior al salario medio de la empresa. Es decir, las mujeres de ACLARA están sobrerrepresentadas en los tramos salariales más altos. Se evidencia entonces una segregación positiva. Esta segregación se puede monetizar a nivel de mujer ( $\text{Gamma} \times 25.925,93 = 3.185,19$  euros) o a nivel de empresa ( $\text{Gamma} \times 25.925,93 \times 9 = 28.666,67$  euros). Es decir, la segregación positiva de ACLARA supone que, por término medio, cada mujer de esta empresa tiene una retribución superior en 3.185,19 euros a la que correspondería de no existir dicha segregación. Es interesante destacar estos valores positivos, que evidencian un mejor

posicionamiento de las mujeres en la estructura retributiva, cuando se trata de una empresa que, como hemos dicho en su presentación, tiene una plantilla mayoritariamente masculina y percibe el sector en el que opera como masculinizado.

### 12.3.3. Resultados de Gamma y CNI en 2025: ¿estamos mejorando?

Para el análisis de Gamma y CNI es necesario eliminar de la muestra aquellas empresas con un solo género representado. Si solo hay mujeres o solo hay hombres, la sub o sobrerrepresentación es total, careciendo de sentido el cálculo de estos parámetros. Partiendo de las 542 observaciones de empresas con 10 o más personas empleadas de la muestra 2025, se excluyen 19 en las que solo hay un género en la plantilla. Tres de ellas tienen solo mujeres y corresponden a sectores típicamente feminizados: Salud y asistencia social, y Textil, confección y moda. Las 16 con plantilla masculina exclusivamente también operan en sectores habitualmente masculinizados, como Construcción (7 empresas), Logística y transporte (3 empresas) o Pesca (2 empresas). 13 de ellas son pequeñas, entre 10 y 20 personas, y las 6 restantes no alcanzan las 50 personas empleadas. Al ubicarse en un sector, 18 de las 19 empresas se ubican como feminizadas o masculinizadas en coherencia con su plantilla, mientras que la restante se identifica como perteneciente a un sector sin sesgo de género. En resumen, se dispone de una muestra de 523 empresas para el análisis de Gamma y CNI que permite aproximarnos a la realidad de la igualdad de género en la empresa gallega por lo que a estas variables se refiere.

#### Gamma y CNI 2025

Por primera vez desde 2018, año en que se comenzó a elaborar este informe de igualdad de género en el ámbito laboral, el valor promedio de Gamma de la muestra 2025 tiene signo positivo. Es decir, las mujeres que trabajan en las empresas que han contestado la encuesta están mejor posicionadas que los hombres, reflejándose este hecho en que perciben, de media, el 1,7% más de lo que correspondería de estar ambos géneros equilibradamente representados en los diferentes tramos salariales. Sin embargo, CNI tiene valores negativos: -492,39 euros para el promedio por mujer de la muestra; -11.638,58 euros en promedio por empresa; y -6.086.977,74 euros para el total acumulado muestral (Tabla 9). A pesar de estos valores, se percibe que la negatividad de CNI ha disminuido respecto a los resultados del último informe debido al aumento de los parámetros de las empresas de Gamma positiva. Han aumentado en proporción (de 31,3% en 2024 a 38,4% en 2025), en tamaño por persona empleada (de 63,8 a 67,4) y en valores promedio de Gamma (de 15,5% a 20,5%) y CNI (por empresa, de 26.986,82 a 36.220,49 euros). Es destacable también que el tamaño medio de las plantillas de empresas con Gamma positiva es el más alto mientras que las empresas de Gamma cero apenas superan las 20 personas empleadas.

Tabla 9. Gamma y CNI por signo de Gamma

	Tamaño muestral	%	Gamma promedio	CNI (en euros)			Tamaño medio plantilla
				Por mujer	Por empresa	Acumulado	
Media global	523	100,0%	1,7%	-492,39	-11.638,58	-6.086.977,74	61,8
Positivo	201	38,4%	20,5%	1.583,02	36.220,49	7.280.317,64	67,4
Negativo	286	54,7%	-11,2%	-1.787,31	-46.738,80	-13.367.295,38	62,9
Cero	36	6,9%	0,0%	0	0,00	0,00	21,6

Fuente: Elaboración propia.

Estos primeros resultados indican una mejoría en la situación de la mujer en el ámbito laboral que esperamos se consolide en futuros informes. Aunque los resultados respecto a años anteriores son alentadores, como puede observarse en la Tabla 10, aún hay recorrido para la mejora. En dicha tabla se puede ver un pequeño descenso de la proporción de mujeres en la muestra respecto al año anterior, que incluso añade alcance al valor positivo de Gamma. Es también interesante destacar que se mantiene el interés por la igualdad de género, a la vista del número de respuestas recibidas. En cualquier caso, sigue siendo pertinente hablar de segregación de las mujeres mientras no se obtengan valores positivos o próximos a cero en ambas variables: Gamma y CNI.

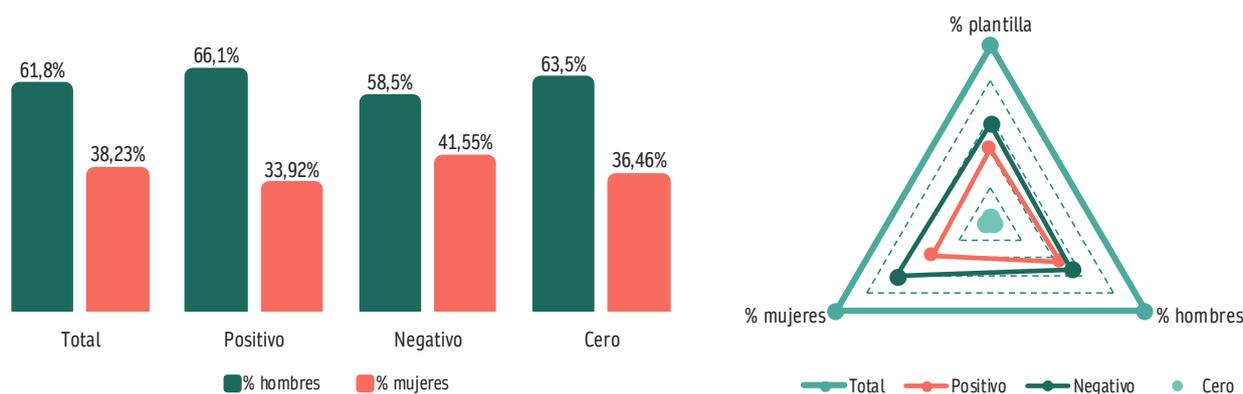
Tabla 10. Evolución de Gamma y CNI

	Gamma	CNI (en euros)			Tamaño medio plantilla	% mujeres en plantilla	Tamaño muestral
		Por mujer	Por empresa	Acumulado			
2023	-4,2%	-541,98	-20.865,12	-8.846.811,29	59,6	33,7%	421
2024	-3,2%	-606,90	-15.782,91	-8.475.420,48	64,3	40,5%	537
2025	1,7%	-492,39	-11.638,58	-6.086.977,74	61,8	38,2%	523

Fuente: Elaboración propia.

La composición de las plantillas ofrece información que puede ser útil para analizar adecuadamente la situación laboral de las mujeres. El diferencial de género en las plantillas de la muestra es de 23,6 puntos (Figura 2), muy por encima de lo reseñado tanto para Galicia como para España en la introducción de este capítulo. Destaca también que en las empresas de la muestra con Gamma positiva tienen mayor proporción de hombres que el resto. Es decir, esas empresas tienen menos mujeres pero están mejor posicionadas en la estructura salarial que en el caso de las empresas con Gamma negativa. En estas últimas, el que haya una proporción superior de mujeres indica que éstas están mayoritariamente posicionadas en la parte baja de la estructura salarial. La representación triangular de la distribución porcentual del total de hombres y mujeres de la muestra por signo de Gamma evidencia aún más claramente esta tendencia: las empresas de Gamma negativa tienen más mujeres en plantilla mientras que en las de Gamma positiva prevalece la presencia masculina.

Figura 2. Distribución de la plantilla por signo de Gamma



Fuente: Elaboración propia.

Literatura académica previa (DiMaggio y Powell, 1983) identifica en la Teoría Institucional tres mecanismos de presión que influyen en el comportamiento de las organizaciones: mecanismo coercitivo, que corresponde al sistema legal regulatorio en el que actúa la organización; mecanismo normativo, que recoge normas profesionales, creencias y valores; y mecanismo mimético, que se concreta en el efecto imitación o proceso de semejanza de una organización respecto al comportamiento de sus pares. Esta teoría ha sido ampliamente utilizada en la investigación del comportamiento organizacional. Por esta razón, se analizan los resultados de Gamma y CNI considerando los tres mecanismos de presión. El coercitivo se refleja en la variable tamaño, dada la importancia que esta variable tiene en la legislación. Para el segundo mecanismo de presión, el normativo, se utiliza la localización, a nivel de provincia, de la empresa, como referencia de su entorno. Por último, el mecanismo mimético se refleja en el sector, tanto en la variable SPS como en su sesgo de género, al reconocerse el efecto imitación entre pares que operan en un mismo sector.

## Tamaño, sigue siendo importante

En este informe se establecen tres categorías de empresas sobre la base del número de personas empleadas: pequeñas, con entre 10 y 20 personas en plantilla; medianas, con más de 20 y menos de 50; y grandes, con más de 50 personas. En informes anteriores se ha destacado el efecto del tamaño sobre Gamma y CNI, incidiendo que esto no es debido a un solo factor, sino que se trata de un conjunto de ellos. El efecto legislativo, de mayor peso en empresas grandes, y la mayor capacidad de gestionar los recursos humanos incluyendo la perspectiva de género, son dos elementos importantes. Sus efectos se reflejan en los valores de Gamma y CNI desglosados por tamaño y recogidos en la Tabla 11.

Tabla 11. Gamma, CNI y tamaño de empresa

Tamaño	Gamma	CNI (en euros) por mujer	Número de empresa	%	Salario promedio	% mujeres en plantilla	Tamaño medio plantilla	Total plantilla muestral
De 10 a 20	1,6%	-777,12	211	40,3%	26.488,11	31,9%	15,0	3.163
Más de 20 y menos de 50	1,4%	-689,70	188	35,9%	27.630,24	33,2%	32,2	6.059
A partir de 50	2,4%	-419,11	124	23,7%	29.640,71	40,4%	186,4	23.116
<b>Tota/Promedio</b>	<b>1,7%</b>	<b>-492,39</b>	<b>523</b>	<b>100,0%</b>	<b>27.646,13</b>	<b>38,2%</b>	<b>61,8</b>	<b>32.338</b>

Fuente: Elaboración propia.

Alcanzar valores positivos de Gamma en los tres tamaños es un hito a destacar. Las empresas grandes son las que tienen los valores de Gamma más altos y los valores de CNI por mujer más bajos, a pesar de que en su cálculo se utiliza el salario medio, que es el más alto de los tres grupos. También la presencia de mujeres en la plantilla se ve favorecida por el tamaño, lo que supone que prácticamente el 29% de las personas que trabajan en las empresas de la muestra son mujeres de empresas grandes.

Tal y como se indica en el título de este apartado, el tamaño de una organización y los valores de Gamma y CNI están relacionados. Gamma presenta mejores valores para las mujeres en el tramo de empresas de mayor tamaño de la muestra, aquellas que tienen más de 50 personas en plantilla. Uno de los argumentos que explican el mejor comportamiento empresarial puede ser la legislación, como mecanismo de presión coercitivo, que es más demandante en cuestiones de género en las empresas de mayor tamaño. Además, un menor tamaño de plantilla presenta mayor rigidez y dificultad para la implantación de políticas de igualdad. Los valores de CNI por mujer reflejan la misma tendencia.

## Localización, el entorno como referencia

Para el análisis de la localización utilizamos la provincia en la que la empresa se ubica. En nuestro país, la referencia provincial es importante por la estructura administrativa y empresarial que existe. Las empresas de una misma provincia se relacionan con la Administración a diferentes niveles, actuando la administración provincial como elemento catalizador de la relación, común a todas las empresas que en ella se ubican. Además, las asociaciones empresariales a nivel provincial tienen un papel relevante en el devenir de las organizaciones. Con ello, se crea un entorno específico a nivel provincial que permite utilizar este nivel de agregación para analizar comportamientos, siendo la gestión de la igualdad de género laboral uno de ellos.

La Tabla 12 presenta los resultados de mayor interés para analizar Gamma y CNI con referencia provincial. Es importante hacer algunas puntualizaciones antes de comentar estos resultados. En primer lugar, el número de respuestas de empresas ubicadas en Lugo y Ourense condiciona que en los resultados de estas provincias tenga más importancia la composición específica de la muestra que un comportamiento generalizable. Por esta razón, solo se comentarán los resultados de las 207 empresas de A Coruña y las 226 de Pontevedra. Una segunda puntualización es el valor promedio de Gamma de las organizaciones localizadas en A Coruña. Su valor es ligeramente negativo (-0,00054%), siendo el valor presentado el resultado redondeado.

Tabla 12. Gamma, CNI y referencia provincial

Provincia	Gamma	CNI (en euros) por mujer	Número de empresa	%	Salario promedio	% mujeres en plantilla	Tamaño medio plantilla	Total plantilla muestral
A Coruña	0,0%	-543,04	207	39,6%	28.219,74	34,2%	58,6	12.130
Lugo	4,0%	-300,32	54	10,3%	24.975,57	46,0%	51,9	2.801
Ourense	-1,4%	-954,40	36	6,9%	24.197,91	36,7%	32,6	1.175
Pontevedra	3,2%	-467,42	226	43,2%	28.308,12	40,0%	71,8	16.232
<b>Tota/Promedio</b>	<b>1,7%</b>	<b>-492,39</b>	<b>523</b>	<b>100,0%</b>	<b>27.646,13</b>	<b>38,2%</b>	<b>61,8</b>	<b>32.338</b>

Fuente: Elaboración propia.

Destacan los resultados de la provincia de Pontevedra, con un valor de Gamma promedio de 3,2%, un importe CNI por mujer inferior al valor promedio de la muestra, y ello teniendo en cuenta que las empresas de esa provincia son las que tienen los salarios medios más elevados. El porcentaje de mujeres que trabajan en este grupo de empresas es superior a la media muestral. Estos resultados se ven respaldados por el elevado porcentaje de participación de empresas de Pontevedra en la encuesta (43,2%), que representan algo más de la mitad de personas empleadas de la muestra. La provincia de A Coruña, segunda en cuanto a presencia en la muestra,

también ofrece resultados reseñables, mejorando los valores respecto a años anteriores. De nuevo hay que destacar que parece observarse un cambio de comportamiento hacia el correcto posicionamiento de la mujer en el ámbito laboral.

## Sistema productivo sectorial, el efecto imitación entre semejantes

Son muchas las clasificaciones sectoriales que se pueden utilizar pero, independientemente de cuál se aplique, las organizaciones buscan conocer a sus pares, es decir, a otras organizaciones del mismo sector para adoptar comportamientos semejantes. El análisis sectorial permite entonces dibujar el perfil de un grupo de organizaciones que comparten actividad.

La clasificación de SPS agrupa en 19 tipologías los sectores de actividad con la perspectiva de cadena de valor. Para poder valorar adecuadamente los resultados, solo se recogen los de aquellos sectores con una representación mayor al 5% de la muestra. Una frecuencia inferior a este límite, que en esta edición sería de 26 observaciones, no permite identificar con un cierto nivel de seguridad los rasgos de los sectores estudiados. Agricultura, ganadería y alimentación, Construcción, Información y conocimiento, Logística y transporte, Maquinaria y equipo, Servicios profesionales y Turismo, viajes y ocio están representados por las 372 empresas de esos sectores que han contestado la encuesta y suponen el 71,1% del total de la muestra. La Tabla 13 recoge la información básica de estos sectores.

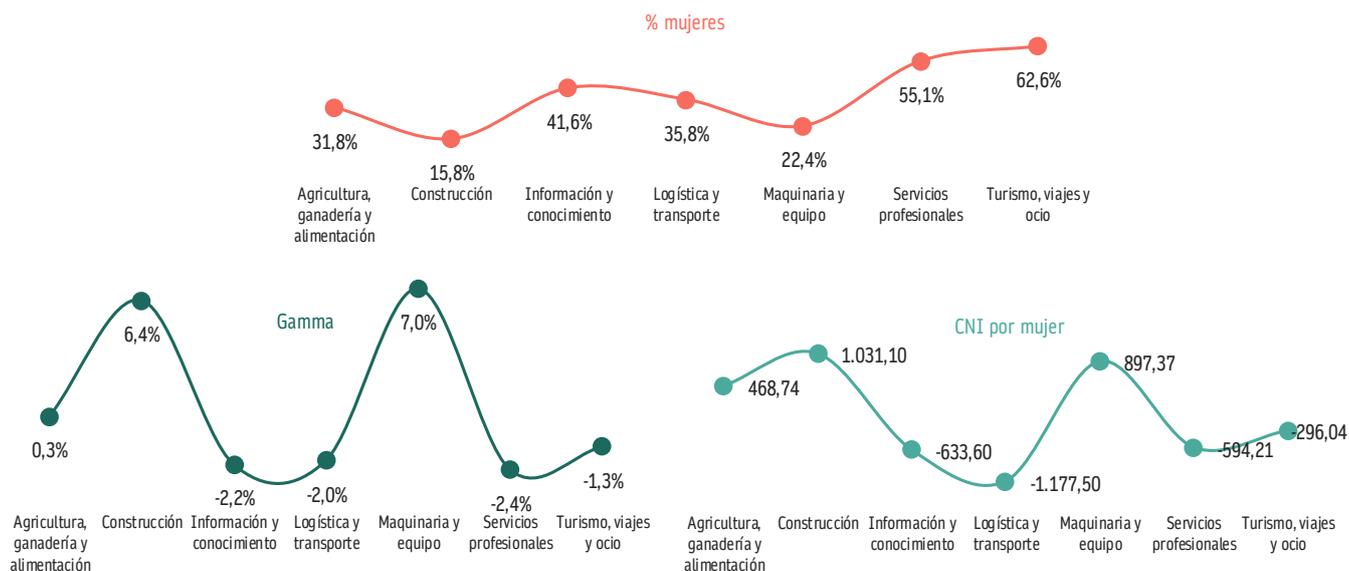
Tabla 13. Gamma, CNI y SPS

Sistema productivo sectorial	Gamma	CNI (en euros)			Número de empresas	%	Tamaño medio plantilla	Promedio mujeres	% mujeres	Salario promedio
		Por mujer	Por empresa	Acumulado						
Agricultura, ganadería y alimentación	0,3%	468,74	7.290,06	277.022,44	38	7,3%	48,9	15,6	31,81%	23.635,68
Construcción	6,4%	1.031,10	9.752,45	936.235,46	96	18,4%	59,8	9,5	15,81%	27.244,04
Información y conocimiento	-2,2%	-633,60	-17.597,96	-1.249.455,35	71	13,6%	66,8	27,8	41,57%	30.821,19
Logística y transporte	-2,0%	-1.177,50	-33.087,69	-992.630,76	30	5,7%	78,5	28,1	35,78%	26.441,62
Maquinaria y equipo	7,0%	897,37	8.018,44	248.571,53	31	5,9%	39,9	8,9	22,37%	31.665,48
Servicios profesionales	-2,4%	-594,21	-18.543,93	-1.427.882,47	77	14,7%	56,6	31,2	55,13%	28.839,86
Turismo, viajes y ocio	-1,3%	-296,04	-10.433,01	-302.557,31	29	5,5%	56,3	35,2	62,62%	18.888,85

Fuente: Elaboración propia.

Son significativos los datos del sector Construcción y del sector Maquinaria y equipo. Son los que tienen los valores de Gamma y CNI por mujer más positivos y los porcentajes de mujeres en plantilla más bajos, 15,8% y 22,4% respectivamente. Es decir, hay pocas mujeres pero están posicionadas en la parte alta de la estructura salarial. Además, estos sectores son de los tradicionalmente considerados con prevalencia masculina, corroborado por sus porcentajes de hombres en la plantilla, 84,2% y 77,6% respectivamente. También destacar que los resultados del sector Construcción se ven robustecidos por referirse al sector más representado en la muestra: 96 empresas que suponen el 18,4% del total de respuestas estudiadas. El tercer sector con Gamma positiva es Agricultura, ganadería y alimentación que significativamente también tiene menor proporción de mujeres que el promedio muestral. Destacar que a medida que aumenta el porcentaje de mujeres, los valores de Gamma y CNI se deterioran y pasan a ser negativos. La Figura 3 refleja la simetría entre Gamma y CNI por mujer y el perfil contrario en la representación del porcentaje de mujeres de los sectores estudiados. Claramente el sector Turismo, viajes y ocio se desmarca de este comportamiento.

Figura 3. Distribución de la plantilla por signo de Gamma



Fuente: Elaboración propia.

El sector Servicios profesionales presenta el valor de Gamma más negativo. El porcentaje medio de mujeres en estas empresas es del 55,1% de la plantilla, significativamente superior a la media muestral (38,2%). Se puede percibir que la actividad habitual de este sector es intensiva y en horarios que no siempre facilitan la conciliación. De hecho, en este sector el porcentaje de personas que trabajan a tiempo parcial es del 48,0% frente a un promedio del total de la muestra del 14,3%. Este argumento podría justificar el posicionamiento de las mujeres que trabajan en el mismo en la parte baja de la estructura salarial, actuando como personal auxiliar de apoyo a las personas en la parte alta de la tabla salarial. El sector Logística y transporte tiene el valor de CNI por mujer más elevado respecto al resto de sectores analizados, además de ser un importe, -1.177,50 euros, casi dos veces y media superior al promedio de la muestra (-492,39 euros). El salario promedio de este sector, 26.441,62 euros, inferior al salario promedio de la muestra, 27.646,13 euros, es una de las razones del valor de CNI. Además, se trata de un sector tradicionalmente masculinizado en el que no es frecuente que las mujeres realicen los trabajos de mayor retribución en la escala salarial. Otro sector que llama la atención es Turismo, ocio y viajes. Tiene, en promedio, el mayor porcentaje de mujeres, 62,6%, cuando la media muestral es 38,2%. Además, el tamaño medio de las plantillas está por debajo de la media del total de la muestra, 56,3 frente a 61,8. Por último y lo más llamativo, el salario promedio del sector, 18.888,85 euros, cuando la media muestral, como ya se ha comentado, es de 27.646,13 euros. El porcentaje de plantilla que trabaja a tiempo parcial es del 22,2%, lo cual podría justificar en parte este significativo valor del salario promedio en este sector.

## Sesgo de género, percibido y objetivo

En el análisis sectorial de un informe de igualdad de género en el trabajo es obligado abordar la sectorización por género. No se pretende justificar su existencia, sino que se trata de realizar un análisis ajustado a la realidad en la que el sesgo de género sectorial existe. Por esta razón, una de las preguntas de la encuesta es: "El sector en el que opera su empresa es un sector ...". Las tres posibles respuestas son: Masculinizado, Feminizado y Sin sesgo de género. La respuesta a esta pregunta es resultado de la percepción de la persona que contesta la encuesta.

La Tabla 14 presenta los resultados de Gamma y CNI por mujer, además de otros datos básicos, que permiten elaborar el perfil de empresa considerando el sesgo de género. Las empresas que se perciben en un sector masculinizado tienen un valor de Gamma positivo del 4% y CNI por mujer también positivo de 175,73 euros. Estos valores indican que las mujeres en estas empresas están posicionadas en la parte alta de la tabla salarial. Estos resultados son significativos y se ven avalados por el elevado número de empresas clasificadas como masculinizadas, 337 empresas, que representan el 64,4% de la muestra. Son empresas con el salario promedio más alto, 29.222,8 euros, y con el porcentaje de mujeres más bajo de los tres grupos de esta clasificación, 20,0%. Se puede afirmar que las mujeres en este grupo son pocas pero bien posicionadas desde el punto de vista retributivo.

Tabla 14. Gamma, CNI y sesgo de género

	Gamma	CNI (en euros)			Número de empresa	%	Salario promedio	Número de mujeres	% mujeres
		Por mujer	Por empresa	Acumulado					
Masculinizado	4,0%	175,73	2.047,78	690.100,78	337	64,4%	29.222,80	3.927,0	20,01%
Feminizado	-1,4%	-718,76	-67.003,99	-4.221.251,49	63	12,0%	23.215,55	5.873,0	77,54%
Sin sesgo	-2,9%	-997,59	-20.779,08	-2.555.827,03	123	23,5%	25.595,64	2.562,0	49,89%
<b>Total/Promedio</b>	<b>1,7%</b>	<b>-492,39</b>	<b>-11.638,58</b>	<b>-6.086.977,74</b>	<b>523</b>	<b>100,0%</b>	<b>27.646,13</b>	<b>12.362,0</b>	<b>38,23%</b>

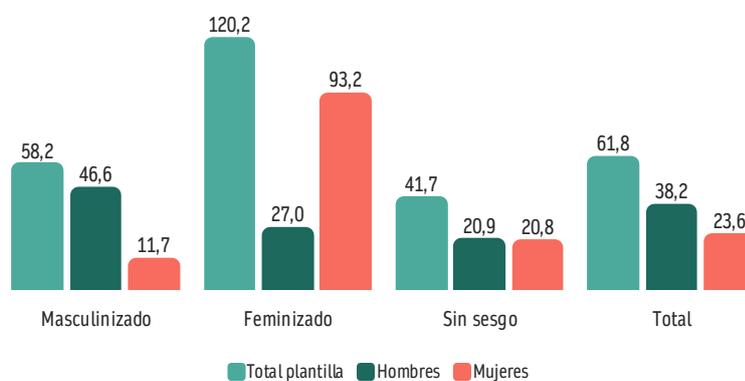
Fuente: Elaboración propia.

Las 63 empresas feminizadas que han contestado la encuesta representan el 12,0% de la muestra y tienen valores de Gamma y CNI por mujer negativos: -1,4% y -718,76 euros. El salario promedio, 23.215,55 euros, es significativamente inferior al salario promedio muestral, 27.646,13 euros, siendo el porcentaje de mujeres en plantilla de estas empresas feminizadas del 77,5%, prácticamente el doble que el promedio de mujeres del total de la muestra. De forma similar, el tamaño medio de las plantillas de estas empresas es casi el doble que el de la media muestral: 120,2 frente a 61,8 personas. Todo ello provoca que los importes de CNI por empresa y acumulado sean tan elevados. La posición de un gran número de mujeres en los niveles bajos de la estructura retributiva es la explicación a que el salario promedio de estas empresas sea el más bajo de esta clasificación. Es decir, los hombres en empresas feminizadas tienen menor presencia que ellas pero están posicionados en los niveles altos de la estructura salarial.

Por último, las empresas sin sesgo de género son las que presentan valores más negativos de Gamma, -2,9%, y de CNI por mujer, -997,59 euros. Suponen el 23,5% de la muestra, tienen una presencia paritaria de hombres y mujeres en sus plantillas y el salario medio es casi el 10% inferior al de la muestra. De estos valores se puede deducir que las mujeres en estas empresas realizan las tareas peor retribuidas ya que, precisamente por la similar presencia femenina y masculina en las plantillas, solamente con retribuciones bajas se alcanzan estos resultados de Gamma y CNI. Para entender mejor estos resultados hay que recordar que esta clasificación es subjetiva, es la percepción de la persona que contesta la encuesta, y la tipología "Sin sesgo" puede ser la de mayor disparidad en las respuestas.

El análisis de la composición de las plantillas en los tres grupos de empresas clasificados por sesgo de género puede ser útil para completar el perfil de estas (Figura 4). El tamaño medio de las plantillas de las empresas percibidas como masculinizadas es de 58,2 personas, 11,7 mujeres y 46,6 hombres. Además de percibirse como perteneciente a un sector masculinizado, se puede afirmar que en estas empresas el promedio de hombres supone el 80% de las plantillas. En el otro extremo y con la cifra de personas empleadas más elevada, están las empresas feminizadas, con 93,2 mujeres y 27,0 hombres en nómina. Con el mismo criterio que en el grupo anterior podemos decir que estas empresas tienen plantillas mayoritariamente femeninas, además de percibirse como pertenecientes a un sector feminizado. Las empresas de sectores valorados como sin sesgo tienen un destacable casi 50-50, con plantillas promedio de 20,9 hombres y 20,8 de mujeres. Estas empresas, que podríamos denominar sin sesgo género, son las de menor tamaño de la muestra.

Figura 4. Plantillas promedio y sesgo de género



Fuente: Elaboración propia.

## 12.4. Índice de igualdad de género en el trabajo (Índice IG)

### 12.4.1. ¿Qué es el Índice IG?

El Índice IG es una medida objetiva de igualdad de género en el trabajo, que se obtiene a partir de la agregación de dieciséis ítems en tres dimensiones de igualdad laboral. Oscila entre 0 y 1.000 puntos, de forma que a mayor Índice IG mejor desempeño de la empresa en igualdad.

La medición parte de la premisa de que existe igualdad cuando los hombres y las mujeres de la empresa están representados equilibradamente en derechos, responsabilidades y oportunidades laborales. La referencia conceptual y metodológica del Índice IG es el procedimiento seguido por Naciones Unidas para calcular el Índice de Desigualdad de Género por países (Seth, 2009). Sin embargo, el Índice IG se formula en positivo, midiendo la igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral y con un enfoque microeconómico. La puntuación resultante es útil por ser objetiva, concisa, accesible y homogénea. Estas cuatro características avalan su calidad informativa. Si, además, se plantea la medición de forma periódica, la empresa puede examinar su igualdad laboral con perspectiva temporal, sectorial y muestral, hasta integrarla en su análisis estratégico, especialmente relevante en perspectiva ESG.

El amplio rango del Índice IG y su resolución unitaria nos permiten establecer diferentes niveles de desempeño en una Escala de Igualdad, que dividimos en seis tramos, tal como refleja la Figura 5. Si la empresa se sitúa en los tres primeros tramos es evidente que debe mejorar su desempeño en igualdad laboral porque su nivel actual es insuficiente y urge mejorarlo. A partir de 500 puntos se rebasa el nivel mínimamente aceptable y se puede avanzar en igualdad laboral hasta convertirse en una empresa que, en general, no discrimina en función del género de sus trabajadores, esto es, una Empresa Igual en género (Índice IG  $\geq$  800 puntos).

Figura 5. Escala de Igualdad



Fuente: Elaboración propia.

En ningún caso la puntuación otorgada entra a enjuiciar cómo es el desempeño de la empresa en las distintas variables observadas, sino que analiza, exclusivamente, si existe (des)equilibrio de género en los distintos aspectos laborales que contempla el Índice IG.

La información necesaria para su cálculo es directamente proporcionada por la empresa que acepta el reto de medirse en igualdad. En consecuencia, para que dicha medición tenga verdadero significado, los datos con los que se construye el índice deben ser una imagen fiel de su realidad laboral.

### 12.4.2. Un ejemplo vale más que mil palabras

Tras participar en la encuesta de igualdad del CZFV, la empresa ACLARA obtiene un Índice IG de 806 puntos. Como ya hemos indicado, esta puntuación es una medida objetiva del grado de igualdad laboral entre los hombres y las mujeres que trabajan en la empresa. Pero, ¿qué mide realmente este índice?, ¿cómo se calcula? y, sobre todo, ¿para qué sirve?

Antes de responder a estas preguntas, interesa conocer cómo es la configuración interna por género de ACLARA, puesto que no todas las empresas tienen las mismas condiciones de partida. En la Tabla 15 se muestran sus datos más relevantes.

Tabla 15. Configuración empresarial en perspectiva de género

EMPRESA ACLARA	
Tamaño	27 personas
Sector	Masculinizado
Estructura interna	No paritaria
Plantilla	18 hombres y 9 mujeres
Equipo directivo	2 hombres y 1 mujer
CEO	Hombre

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, la empresa está lejos de tener una estructura interna paritaria, predominando el género masculino en plantilla, en equipo directivo y en CEO. En realidad, se trata de un perfil bastante habitual entre las empresas gallegas encuestadas y, por este motivo, la hemos seleccionado como ejemplo. En efecto, el 34,7% de la muestra está formada por empresas con más de 20 personas empleadas y menos de 50; el 62,7% pertenece a un sector empresarial masculinizado y el 76,4% presenta una estructura interna en la que uno de los géneros (habitualmente mujeres) no alcanza el 35% de representación en la plantilla de la empresa. Resulta también habitual, en el 81,7% de las empresas encuestadas, que el cargo de mayor responsabilidad sea ocupado por un hombre.

En ediciones anteriores de este informe ya indicamos que una plantilla descompensada por género y, además, poco dimensionada no facilita en absoluto el logro de la igualdad laboral, aunque tampoco lo imposibilita. ACLARA es buena prueba de ello: sin tener una estructura paritaria es capaz de alcanzar un Índice IG de 806 puntos, que revela un buen desempeño y que la posiciona en la parte alta de la Escala de Igualdad. Una medición de 806 puntos significa que, en general, ACLARA ofrece a las personas que emplea responsabilidades, derechos y oportunidades laborales sin discriminar por género. Al haber alcanzado la cota de los 800 puntos es, además, merecedora del distintivo de Empresa Igual que, cada año, concede el CZFV a las mejores referencias empresariales. Ahora bien, su buena puntuación no significa que no pueda mejorar todavía más. En este sentido, el Índice IG también es útil para identificar oportunidades de seguir avanzando en igualdad laboral.

En concreto, el índice considera tres grandes áreas de igualdad de género en el trabajo, que denominamos dimensiones. Cada una de ellas representa un ámbito específico de la igualdad laboral, que el modelo de medición permite valorar individualmente a través de sus propios índices:

- Índice de Igualdad en Funciones
- Índice de Igualdad en Retribuciones
- Índice de Igualdad en Actuaciones

La dimensión de Igualdad en Funciones permite analizar la posible existencia de segregación horizontal y/o vertical en la empresa, observando si las principales responsabilidades organizativas y ejecutivas están concentradas en un solo género o, por el contrario, suficientemente diversificadas entre hombres y mujeres. ACLARA obtiene 655 puntos en el Índice de Igualdad en Funciones.

La dimensión de Igualdad en Retribuciones considera aspectos relativos al salario por el trabajo realizado, al número de horas de la jornada laboral y a la duración del contrato. En la medición se observa si hay equilibrio entre géneros o si existen sesgos evidentes en estos aspectos laborales. ACLARA obtiene 890 puntos en el Índice de Igualdad en Retribuciones.

Por último, la dimensión de Igualdad en Actuaciones recoge un número amplio de iniciativas que la empresa puede ofrecer a su personal y donde podrían evidenciarse (o no) discriminaciones por género. ACLARA obtiene 996 puntos en el Índice de Igualdad en Actuaciones.

Para valorar cada dimensión nos basamos en un conjunto de evidencias empresariales que son directamente observables en la configuración laboral de la empresa. Son los denominados ítems de igualdad. Su característica distintiva es que todas las evidencias seleccionadas son datos cuantitativos, que además se pueden desagregar por género. Al utilizar la parte más precisa de toda la información que recopila la encuesta, garantizamos la objetividad de la puntuación, excluyendo opiniones y percepciones de

igualdad en la empresa que el Índice IG no considera por su carácter subjetivo, y que se recogen y analizan en el apartado 12.2 de este capítulo.

Puesto que cada ítem, individualmente, informa de una pequeña parcela de igualdad, su medición se conjuga con la información que proporcionan los restantes ítems de cada dimensión, con el fin de aportar mayor robustez al análisis.

Para la Igualdad en Funciones los ítems observados son dos: presencia departamental y jerarquía; para la Igualdad en Retribuciones se analizan tres ítems: calidad de la contratación, tramo salarial y tipo de jornada. Finalmente, para cuantificar la Igualdad en Actuaciones se examinan 10 iniciativas que la empresa puede ofrecer a su personal con o sin sesgo de género y, además, un ítem abierto que incorpora cualquier otra actuación que la empresa considere adecuado incluir.

A partir de estos tres índices parciales se obtiene, por media ponderada, una única puntuación final, el Índice IG, que sintetiza el grado de igualdad de género en el trabajo observado en la empresa. En el ejemplo, 806 puntos. Conviene resaltar que, en esta media ponderada, las dos primeras dimensiones (Funciones y Retribuciones) tienen mayor peso, ya que la recopilación de datos que debe realizar la propia empresa resulta, en estos casos, mucho más sencilla y estandarizada. En contrapartida, la información que considera la Igualdad en Actuaciones es más heterogénea y complicada de obtener, quedando condicionado su peso al número de actuaciones que haya realizado la empresa.

La Figura 6 muestra el Índice IG de ACLARA, las tres dimensiones de igualdad que lo componen y los 16 ítems agrupados dimensionalmente. Los datos recopilados se agregan en cada dimensión por género con una media geométrica, y a su vez, los dos géneros en cada dimensión con una media armónica. En último término, la media armónica se divide entre un valor de referencia que obtenemos a partir de la media geométrica de las medias aritméticas de hombres y de mujeres. El procedimiento descrito es muy sensible a la desigualdad entre géneros y la penaliza con una baja puntuación. Cada media se ha elegido por sus propiedades, con el fin de ajustarse lo más posible a los requerimientos de cada una de las etapas de cálculo del Índice IG.

Figura 6. Ítems y dimensiones del Índice IG. Empresa ACLARA



Fuente: Elaboración propia.

El Índice IG sirve para establecer objetivos de igualdad en la empresa, calibrar progresos o retrocesos en sucesivas mediciones y monitorear la trayectoria de igualdad laboral que sigue la empresa, indicando el camino pendiente por recorrer. En concreto, a partir de las puntuaciones anteriores, ACLARA:

- Puede conocer cuál es su nivel de desempeño actual en igualdad laboral y compararlo con otras empresas de su sector. Si dispone de mediciones anteriores, puede incluso analizar su evolución en el tiempo, descubriendo avances o retrocesos en igualdad de género en el trabajo.
- Puede identificar que su punto más débil es la dimensión por Funciones y, en la medida de sus posibilidades, actuar en consecuencia. Por ejemplo, en el caso de ser necesaria una nueva contratación, a igualdad de méritos entre las personas candidatas, se podría tener en cuenta el género menos representado.
- Puede saber que su principal fortaleza de igualdad laboral es la dimensión Actuaciones.
- Y, por último, puede constatar que tiene un buen desempeño en materia de retribuciones, al no evidenciarse sesgos apreciables entre hombres y mujeres en salarios, tipo de jornada y calidad de la contratación.

## 12.5. Resultados del Índice IG en 2025

Como viene siendo habitual en anteriores ediciones de este informe, el Índice IG promedio de la muestra de empresas en 2025 sigue sin superar el umbral mínimo de los 500 puntos. Es cierto que se aprecia un avance respecto al año pasado, pasando de 448 a 495 puntos, pero la progresión del último trienio, en nuestra opinión, ha sido demasiado lenta.

En realidad, a partir de los datos objetivos discriminados por género que nos han proporcionado las 542 empresas con más de 10 personas empleadas, se observa una clara infrarrepresentación femenina en el promedio muestral. De hecho, en más del 60% de las plantillas de las empresas encuestadas las mujeres no alcanzan el 35% de representación y menos del 20% de la muestra de empresas tiene un liderazgo femenino. Como es obvio, esta situación empresarial desequilibrada entre hombres y mujeres frena el avance de la igualdad laboral.

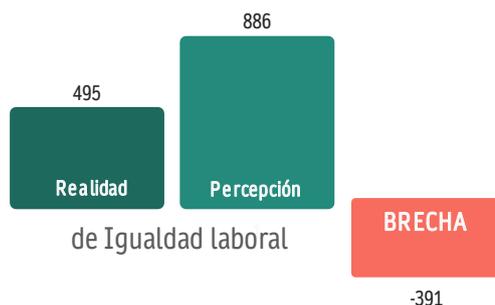
En los siguientes apartados se recoge, en detalle, la información sobre igualdad de género en el trabajo que reporta, en 2025, el Índice IG. Partiendo de este indicador clave de desempeño y de la Escala de Igualdad, presentamos los principales resultados en datos promedio, observando cómo inciden determinados aspectos empresariales (tamaño de la empresa, SPS, localización geográfica y diversidad del capital humano) en el logro de la igualdad laboral. El análisis cuantitativo basado en el Índice IG se cierra con la referencia a las empresas que este año han obtenido una puntuación igual o superior a 800 puntos y que, por su desempeño destacado sobre el promedio muestral, merecen el distintivo de Empresa Igual.

### Índice IG y sus dimensiones

El Índice IG de 2025 alcanza 495 puntos y, como ya hemos indicado, no supera el nivel mínimamente aceptable en igualdad de género en el trabajo, quedándose a sus puertas. Apenas 5 puntos le separan del tramo aceptable en la Escala de Igualdad.

Sin embargo, a pesar de rozar casi el “aprobado” en este año, pensamos que el avance en igualdad laboral de la media muestral, año tras año, evoluciona con lentitud. Explorando algunos motivos que puedan explicar este ritmo tan pausado, decidimos analizar el posible desfase entre realidad y percepción de igualdad laboral en las empresas de la muestra. Para puntuar el desempeño real elegimos el Índice IG de 2025 (495 puntos); para valorar el desempeño que percibe quien responde la encuesta nos basamos en la puntuación que otorga a la pregunta sobre la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres existente en su empresa. Como se ha comentado en la primera parte de este capítulo, por término medio, las personas encuestadas puntuaron la igualdad de oportunidades laborales percibida en sus empresas con 6,2 sobre 7. Si ciframos esta valoración personal en la misma escala de puntuaciones del Índice IG, resultaría un desempeño percibido de 886 puntos. En la Figura 7, la comparación de ambos valores constata un desfase evidente entre realidad y percepción de igualdad laboral (-391 puntos), sugiriendo que, si la empresa percibe una realidad aumentada, ya no resulta tan necesario ni urgente avanzar.

Figura 7. Brecha entre Realidad y Percepción de Igualdad laboral



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los resultados desagregados por dimensiones en 2025 evidencia la siguiente realidad empresarial:

- El Índice de Igualdad en Funciones alcanza el mejor resultado de las tres dimensiones y se posiciona, con 516 puntos, en el nivel aceptable de la Escala de Igualdad. Esta parcela específica de la igualdad laboral, que observa si las responsabilidades ejecutivas y organizativas de la empresa están suficientemente distribuidas entre hombres y mujeres, experimenta un incremento significativo en 2025. Con todo, su discreta puntuación sugiere que, en el promedio muestral, sigue persistiendo segregación horizontal y vertical en las empresas.
- El Índice de Igualdad en Retribuciones refleja el peor desempeño de todos, con 480 puntos, sin tan siquiera alcanzar el nivel mínimamente aceptable (500 puntos). Su baja puntuación indica que, por término medio, las empresas de la muestra tienen todavía un amplio margen de mejora para lograr igualdad entre hombres y mujeres en aspectos tan relevantes como el salario, la calidad de la contratación y el tipo de jornada.
- El Índice de Igualdad en Actuaciones refleja un desempeño mínimamente aceptable, con 500 puntos. Conviene señalar que el número de actuaciones ha aumentado con el paso de los años y, en concreto, en 2025, la empresa promedio ha ofrecido un total de cuatro iniciativas, que nos permiten valorar, con mayor amplitud que en otras ediciones, la posible existencia de sesgos por género en las distintas actuaciones que ofrece la empresa a sus recursos humanos.

La Figura 8 refleja la evolución anual del Índice IG y de los desempeños en sus tres dimensiones, Funciones, Retribuciones y Actuaciones, durante el último trienio. Como se puede observar, la dimensión en Funciones es la faceta de la igualdad laboral que más ha avanzado en los últimos tres años, experimentando un incremento del 16,2% que, como es lógico, repercute en la suave progresión del Índice IG.

Figura 8. Evolución trienal del Índice IG y sus dimensiones

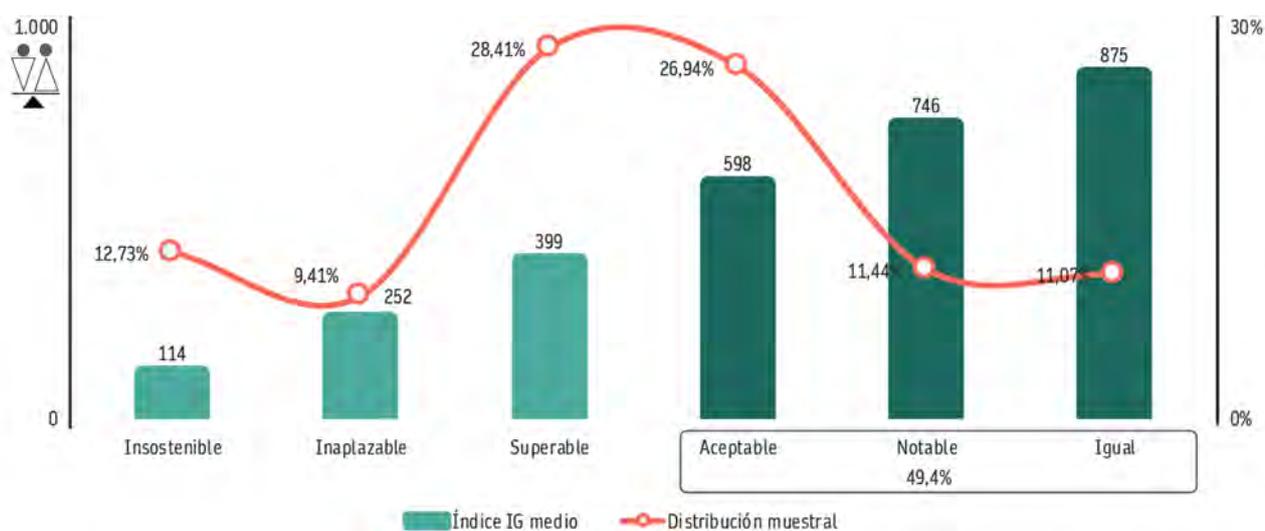


Fuente: Elaboración propia.

## Índice IG por tramos en la Escala de igualdad

En 2025, las empresas encuestadas que traspasan el umbral de los 500 puntos en igualdad laboral representan casi la mitad de la muestra (49,4%), creciendo más del 5% respecto al año pasado. Es, sin duda, una buena noticia. Además, en comparación con el año anterior, se producen dos circunstancias en los extremos de la Escala de Igualdad que también nos transmiten cierto optimismo: por una parte, el porcentaje de empresas con peores desempeños (Índice IG < 200 puntos) cae el 9%, pasando del 21,7% en 2024 al 12,7% en 2025; por otra, la proporción de empresas con mejores resultados en igualdad laboral (Índice IG  $\geq$  800 puntos) sube el 2,7%, pasando del 8,4% en 2024 al 11,1% en 2025. La Figura 9 recoge el porcentaje de empresas encuestadas que se sitúa en los diferentes tramos de la Escala de Igualdad, especificando el Índice IG medio que corresponde a cada uno de ellos.

Figura 9. Índice IG y distribución muestral por tramos de la Escala de igualdad



Fuente: Elaboración propia.

Profundizando a nivel dimensional en este aspecto, la Tabla 16 muestra qué nivel de desempeño promedio se consigue en las tres dimensiones de igualdad laboral y en cada uno de los tramos de la escala. Como se puede observar, la principal debilidad de las empresas con puntuaciones que no llegan al nivel mínimamente aceptable radica en la dimensión Retribuciones. También es reseñable que, a medida que nos situamos en los tramos superiores de la escala, los desempeños en las tres dimensiones de igualdad laboral van siendo más homogéneos, sin que existan las disparidades observadas en los tres tramos inferiores.

Tabla 16. Índices por dimensiones y tramos de la Escala de Igualdad

Tramos	Funciones	Retribuciones	Actuaciones
Igual	892	881	810
Notable	730	758	779
Aceptable	624	577	591
Superable	426	386	379
Inaplazable	281	205	321
Insostenible	140	86	188

Fuente: Elaboración propia.

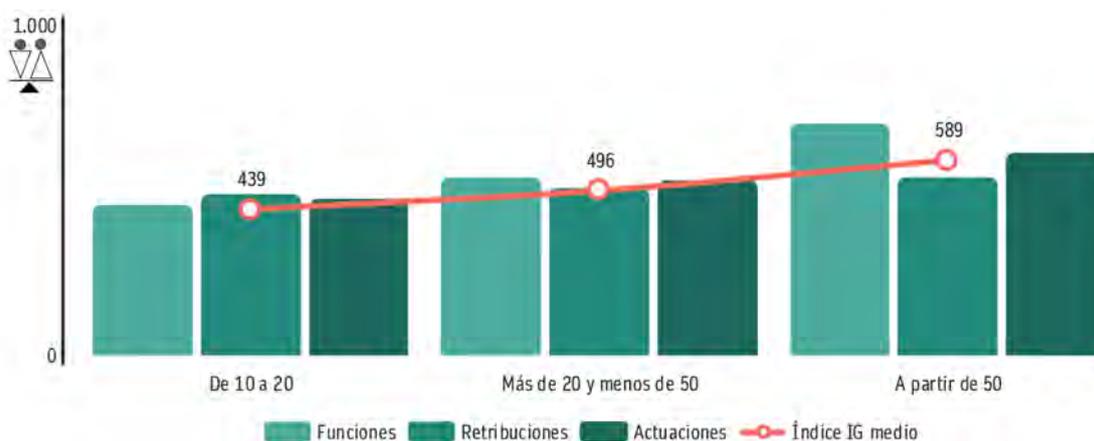
## Índice IG por tamaño

Un año más los resultados parecen corroborar que el tamaño de la empresa facilita el logro de la igualdad laboral. A mayor dimensión empresarial, mejor desempeño en igualdad de género en el trabajo. Así lo confirma también el año 2025: siguen siendo las empresas grandes, con una plantilla que supera las 50 personas empleadas, las que alcanzan, por término medio, la mejor puntuación en igualdad laboral (589 puntos). Le siguen las empresas con más de 20 y menos de 50 personas empleadas (496

puntos), rozando el tramo aceptable de la Escala de Igualdad. En última posición se encuentran las empresas de menor tamaño (de 10 a 20 personas empleadas) que, por término medio, obtienen la puntuación más baja en igualdad laboral (439 puntos).

En la Figura 10 podemos observar los desempeños por tamaño de empresa en las tres dimensiones del Índice IG. La Igualdad en Funciones es especialmente relevante (674 puntos) en el desempeño de las empresas grandes y también, aunque en menor medida, lo es en las empresas medianas (510 puntos). No ocurre lo mismo en las más pequeñas, donde la dimensión de igualdad laboral peor puntuada es Funciones (429 puntos).

Figura 10. Índice IG por tamaño



Fuente: Elaboración propia.

Ampliando esta información con una perspectiva temporal, la Tabla 17 recoge la evolución del índice IG en el último trienio discriminada por tamaño empresarial. A la vista de los datos podemos afirmar que, aunque los tres tipos de empresas avanzan, las de tamaño mediano son las que experimentan la mayor progresión del Índice IG en los últimos tres años, con un crecimiento del 14,5%. En contraste, las empresas de menor dimensión son las que avanzan más lentamente en igualdad laboral entre hombres y mujeres.

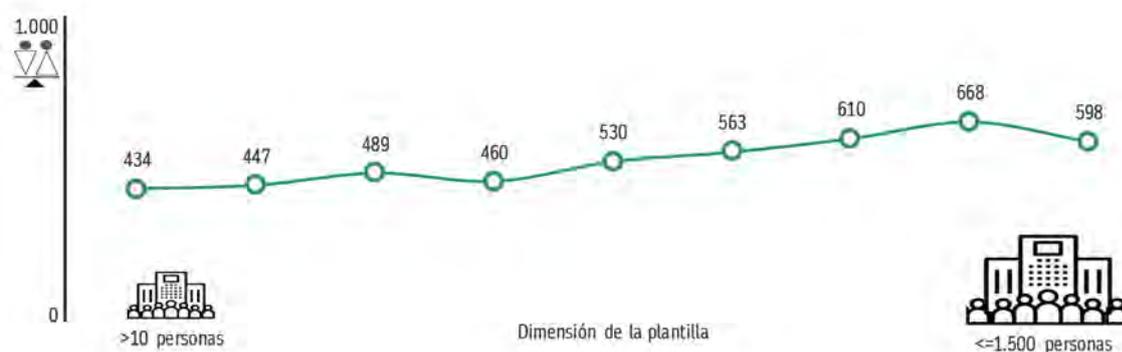
Tabla 17. Evolución trienal del Índice IG por tamaño

Tamaño empresarial	2023	2024	2025
De 10 a 20	412	423	439
Más de 20 y menos de 50	433	428	496
A partir de 50	519	526	589

Fuente: Elaboración propia.

Sugiriendo la misma idea de asociar tamaño de la empresa y desempeño en igualdad laboral, la Figura 11 nos permite comprobarlo de una forma más gráfica: por regla general, el índice IG se eleva cuanto mayor es la dimensión de la plantilla de la empresa. No obstante, queremos insistir, tal como ya lo hicimos en años anteriores, que esta evidencia no significa que pequeñas empresas de nuestro entorno no puedan sobresalir en igualdad de género en el trabajo. Nada más lejos de la realidad. En 2025, más de la cuarta parte de las mejores referencias en igualdad laboral no supera las 20 personas en plantilla. Es obvio, por tanto, que las empresas pequeñas también pueden ser Empresas Iguales. Y cuando esto ocurre, el mérito empresarial es doble, porque a pesar de tenerlo más difícil por su tamaño, consiguen ser iguales.

Figura 11. Índice IG por número de personas en plantilla



Fuente: Elaboración propia.

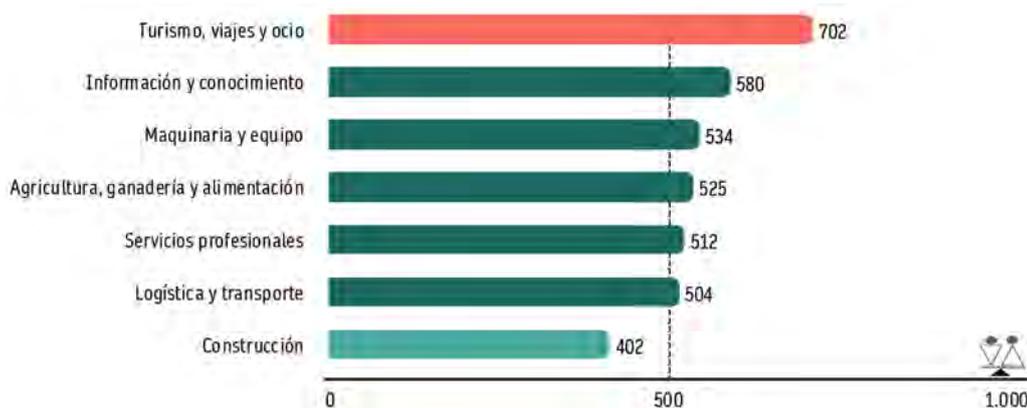
## Índice IG por Sistema productivo sectorial

Debido a que algunos sectores a los que pertenecen las empresas encuestadas no alcanzan una representación mínima del 5% en la muestra de 2025, nuestro comentario se centra, exclusivamente, en aquellos SPS que sí superan este requisito mínimo de representatividad muestral, omitiendo cualquier referencia a los restantes.

Por vez primera, tal como refleja la Figura 12, un sector empresarial de la muestra, Turismo, viaje y ocio, alcanza un desempeño notable en igualdad laboral (702 puntos). Además, en 2025, casi todos los sectores suficientemente representados mejoran sus puntuaciones respecto al año pasado, excepto Servicios profesionales, que retrocede su posición con un peor desempeño, pasando de un Índice IG de 523 puntos en 2024 a 512 puntos en 2025.

En concreto, rebasan el nivel aceptable de la Escala de Igualdad los sectores de Información y conocimiento (580 puntos) y Agricultura, ganadería y alimentación (525 puntos). Y lo que resulta todavía más alentador, consiguen también rebasarlo sectores masculinizados como Maquinaria y equipo (534 puntos) y Logística y transporte (504 puntos). No ocurre lo mismo con el sector Construcción (402 puntos), todavía por debajo de los 500 puntos e influido por su perfil sectorial fuertemente masculinizado.

Figura 12. Índice IG por SPS



Fuente: Elaboración propia.

## Índice IG por provincias

Las provincias de A Coruña y Pontevedra vuelven a representar más del 80% de la muestra en 2025 y obtienen las mejores puntuaciones. Es destacable, en la Figura 13, el Índice IG de A Coruña (515 puntos) ya que, por vez primera, se sitúa en el tramo aceptable de la escala de Igualdad. Pontevedra (494 puntos) no alcanza este nivel, pero se queda a muy corta distancia del nivel

mínimamente aceptable. La escasa participación en la muestra de empresas con sede en las provincias de Lugo y Ourense hace poco representativas sus puntuaciones en igualdad laboral, por lo que deben ser leídas con cautela.

Figura 13. Índice IG por provincias



Fuente: Elaboración propia

## Índice IG y diversidad de género en la empresa

En este apartado analizamos la diversidad por género en la empresa, sugiriendo que es un factor que puede dinamizar la igualdad laboral dentro de una organización. En este sentido, es importante recordar que hablamos de diversidad de género cuando hombres y mujeres están, como mínimo, representados en el 35%.

Al observar los datos porcentuales de la Tabla 18, se puede afirmar que el contexto empresarial que se analiza en este capítulo sigue siendo predominantemente masculinizado y, en consecuencia, poco diverso. Esta tendencia se ha mantenido en todo el período 2023-2025 dificultando, en nuestra opinión, el progreso en igualdad laboral de las empresas. En particular, en 2025, el promedio del porcentaje de mujeres en la plantilla de las 542 empresas tan solo representa el 32,5%, el de directivas el 34,7% y el porcentaje femenino de CEO el 18,3%, con una suave tendencia de crecimiento.

Tabla 18. Promedio de % de hombre y mujeres

	2023		2024		2025	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
En Plantilla	70,5%	29,5%	68,6%	31,4%	67,5%	32,5%
En Equipo directivo	72,8%	27,2%	70,5%	29,5%	65,3%	34,7%
En CEO	81,1%	18,9%	82,7%	17,3%	81,7%	18,3%

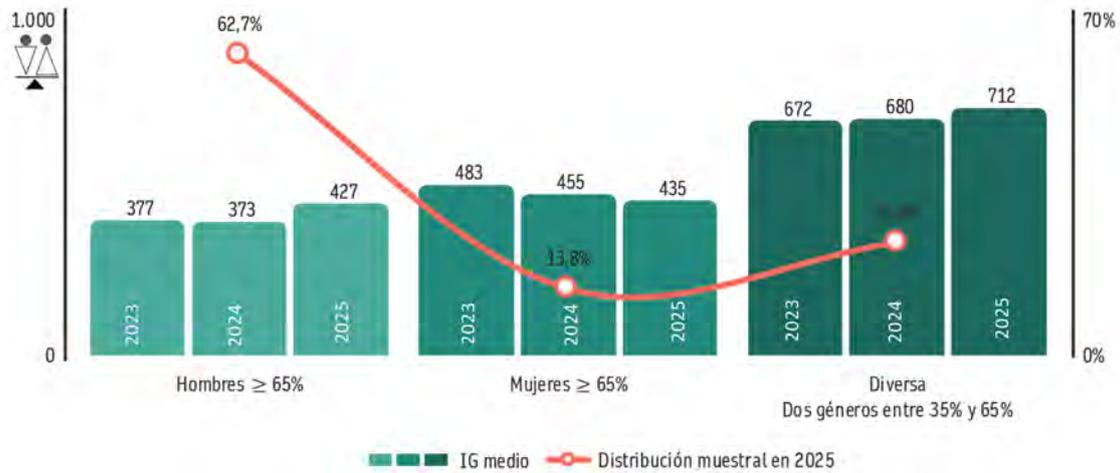
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, exploramos cómo incide la diversidad de la empresa en el nivel de desempeño en igualdad laboral y lo hacemos desde una triple perspectiva: la composición por género de la plantilla de la empresa, la proporción de hombres y mujeres en su equipo directivo y cuál es el género de la persona que lidera la empresa.

Vinculando el análisis de la diversidad en plantilla con el Índice IG, se constata que las empresas con plantillas cuyos hombres y mujeres están representados, al menos, en el 35% (plantillas diversas) obtienen las mejores puntuaciones en igualdad laboral en los tres años estudiados, tal como muestra la Figura 14.

Particularmente reseñable es que, en 2025, la plantilla diversa alcanza un nivel de desempeño notable (712 puntos), las empresas con plantillas masculinizadas mejoran en igualdad laboral (427 puntos) y las empresas con plantillas feminizadas empeoran (435 puntos).

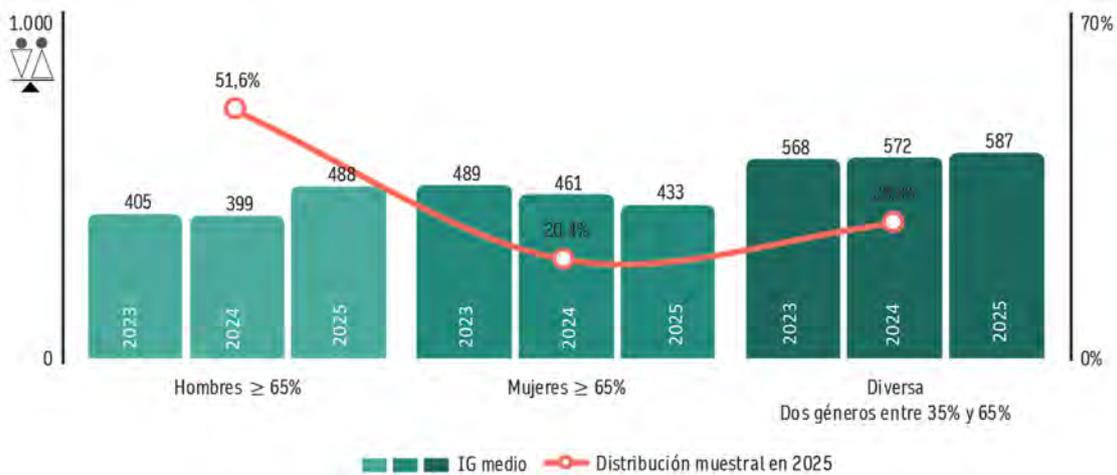
Figura 14. Índice IG y proporción de hombres y mujeres en plantilla



Fuente: Elaboración propia.

Vinculando el análisis de la diversidad en equipos directivos con el Índice IG, la Figura 15 refleja como los mejores desempeños en igualdad laboral corresponden a equipos de dirección donde hombres y mujeres están representados al menos en el 35% (equipos directivos diversos), frente a aquellos otros donde existe un claro sesgo de género. En concreto, en el año 2025, la dirección diversa alcanza la mejor puntuación del trienio (587 puntos), destacando también la mejoría experimentada en igualdad laboral por equipos directivos masculinizados (488 puntos). En contraste, los equipos directivos feminizados empeoran su desempeño este año (433 puntos) y, por vez primera, se sitúan por detrás de las direcciones masculinizadas.

Figura 15. Índice IG y diversidad de género en el equipo directivo



Fuente: Elaboración propia.

En último término, vinculando el Índice IG con la circunstancia de si es un hombre o una mujer quien asume la mayor responsabilidad empresarial, podemos comprobar, tal como recoge la Figura 16, que aunque casi el 82% de las empresas sigue siendo liderado por hombres, los mejores desempeños en igualdad laboral se producen bajo liderazgo femenino. No obstante, conviene destacar que la diferencia entre ambas puntuaciones se ha acortado en 2025.

Figura 16. Índice IG por género del CEO



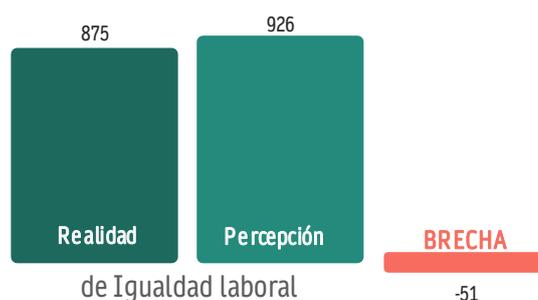
Fuente: Elaboración propia.

## Empresas Iguales 2025

Finalizamos nuestro análisis cuantitativo de la igualdad laboral con el Índice IG, dedicando un merecido comentario a las mejores referencias empresariales de esta edición. En 2025, son 60 empresas las que se sitúan en el tramo superior de la Escala de Igualdad por sus desempeños destacados. En promedio, la Empresa Igual de 2025 tiene un Índice IG de 875 puntos.

Resulta interesante, como ya hicimos previamente con toda la muestra, comparar el posible desfase entre realidad y percepción de igualdad laboral que se observa en las Empresas Iguales. En la Figura 17 podemos comprobar que la brecha es mucho más pequeña que la que obtuvimos a nivel muestral. Tan solo 51 puntos separan la percepción de la realidad objetivamente cuantificada, que puede ser coherente con el mejor desempeño en igualdad de género en el trabajo que distingue a las Empresas Iguales.

Figura 17. Brecha entre Realidad y Percepción de Igualdad laboral. Empresa Igual



Fuente: Elaboración propia.

Pero, ¿cómo es el perfil de la Empresa Igual en 2025? Es una empresa grande, un aspecto que vuelve a corroborar, desde la realidad, la vinculación entre tamaño y buen desempeño en igualdad laboral; que pertenece a un sector sin sesgo de género; que se configura con suficiente diversidad en plantillas y en equipo directivo; y que lidera un hombre.

Naturalmente, las características anteriores hacen referencia al perfil mayoritario que domina en el *ranking* de los mejores desempeños en 2025, pero existen, como ya hemos indicado, varias excepciones a la regla general que constituyen valiosos ejemplos de Empresas Iguales. Este es el caso de las 16 empresas que no superan las 20 personas en plantilla o el caso de las 13 empresas que pertenecen a SPS con sesgos de género, masculinizados o feminizados. Tales circunstancias excepcionales no hacen más que revalorizar su puesto en el *ranking* de las mejores empresas en igualdad laboral en 2025.

En la Tabla 19 podemos comprobar cómo han ido evolucionando las características distintivas de la Empresa Igual en los últimos tres años. Especialmente significativo es el descenso de las empresas pequeñas en los puestos de honor y la cada vez mayor presencia de plantillas diversas en las empresas con mejores desempeños en igualdad laboral.

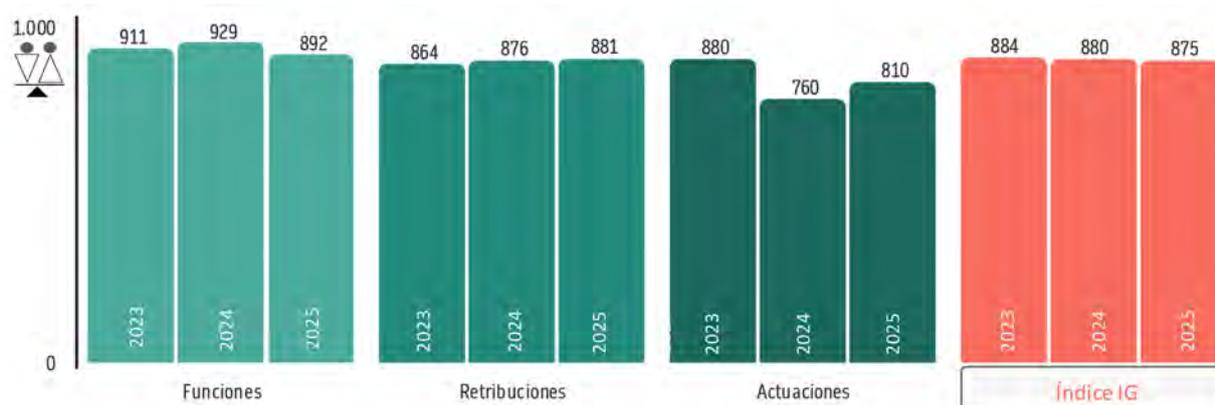
**Tabla 19. Evolución trienal del perfil de la Empresa Igual**

	2023	2024	2025
<b>Tamaño empresarial</b>			
De 10 a 20	21,9%	34,0%	26,7%
Más de 20 y menos de 50	29,3%	23,4%	30,0%
A partir de 50	48,8%	42,6%	43,3%
<b>Sector</b>			
Información y conocimiento	17,1%	25,5%	16,7%
Servicios profesionales	17,1%	17,0%	16,7%
Turismo, viaje y ocio	9,8%	10,6%	18,3%
<b>Estructura interna</b>			
Plantilla diversa	48,8%	60,0%	65,0%
Equipo directivo diverso	43,2%	53,7%	51,9%
CEO Hombre	92,7%	83,0%	81,7%

Fuente: Elaboración propia.

Profundizando en las puntuaciones por dimensiones de la Empresa Igual, la Figura 18 permite evidenciar que los mejores desempeños se obtienen, por término medio, en la Igualdad por Funciones durante los tres años observados. No obstante, en 2025 la puntuación de esta dimensión (892 puntos) refleja un ligero retroceso a favor de la Igualdad por Retribuciones (881 puntos) y de la Igualdad por Actuaciones (810 puntos), que experimentan ascensos respecto al año anterior, especialmente acusado en Actuaciones. En conjunto, podemos afirmar que el Índice IG se mantiene bastante estable en todo el trienio, con ligeras variaciones (al alza o a la baja) que resultan poco significativas.

**Figura 18. Evolución anual del Índice IG y sus dimensiones en la Empresa Igual**



Fuente: Elaboración propia.

Por último, queremos cerrar esta parte del capítulo dedicado al Índice IG, visibilizando el *ranking* de las mejores empresas en igualdad de género en el trabajo del año 2025. La Tabla 20 cita sus nombres y por su buen desempeño merecen el distintivo de Empresas Iguales. A todas y cada una les damos nuestra más cordial enhorabuena.

Tabla 20 (I). Indicador ARDÁN de Empresa Igual (IG&gt;800 puntos)

Empresa	Localidad	Sistema Productivo Sectorial
1 MENSAJERIA Y SERVICIOS KBL, S.L.	TUI	Logística y transporte
2 MOLINEFRAN, S.L.	AMES	Turismo, viajes y ocio
3 CATROPI, S.L.	A CORUÑA	Turismo, viajes y ocio
4 CORPORACION RADIO E TELEVISION DE GALICIA, S.A.	SANTIAGO	Información y conocimiento
5 AUTOPISTAS DEL ATLANTICO CONCESIONARIA ESPAÑOLA, S.A.	A CORUÑA	Logística y transporte
6 AUTOESTRADAS DE GALICIA, AUTOPISTAS DE GALICIA,C.X.G., S.A.U.	A CORUÑA	Logística y transporte
7 IBERSYS SEGURIDAD Y SALUD, S.L.	LUGO	Servicios profesionales
8 ENERGIA, INNOVACION Y DESARROLLO FOTOVOLTAICO, S.A.	BARRO	Construcción
9 INOVALABS DIGITAL, S.L.	VIGO	Servicios profesionales
10 BEHAVIORAL PENSIONS, S.L.	AMES	Servicios profesionales
11 EUROCOIN COMPONENTS, S.L.	A CORUÑA	Maquinaria y equipo
12 REDEGAL, S.A.	OURENSE	Información y conocimiento
13 AGE ASESORES, S.L.	A CORUÑA	Servicios profesionales
14 CZ VACCINES, S.A.	O PORRIÑO	Productos químicos y derivados
15 HERMASA CANNING TECHNOLOGY, S.A.	VIGO	Maquinaria y equipo
16 ABICA GRAN VIA, S.L.	A CORUÑA	Turismo, viajes y ocio
17 INASUS, S.L.U.	LALIN	Construcción
18 CUVIDA, S.A.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Automoción y equipo para transporte
19 LM EIGHT SOLAR RENEWABLES ENERGIES, S.L.	VIGO	Maquinaria y equipo
20 KM ZERO URBAN FOOD, S.L.	PONTEVEDRA	Turismo, viajes y ocio
21 CENTRO TECNOLÓGICO DE GRUPO COPO, S.L.	MOS	Industria auxiliar
22 ALIMENTOS CRUZ DEL SUR, S.A.	A POBRA DO CARAMIÑAL	Pesca
23 PREMIR OPOSICIONES MEDICAS, S.L.	SANTIAGO	Información y conocimiento
24 ACADEMIA DE ENSEÑANZA NEWTON VILLALBA, S.L.	VILALBA	Información y conocimiento
25 INGENIERIA DEL NOROESTE, S.L.	SANTIAGO	Servicios profesionales
26 KELEA EUROPEAN CENTER, S.L.	A CORUÑA	Servicios profesionales
27 TEXAS CONTROLS, S.L.	BERGONDO	Maquinaria y equipo
28 SERVICIOS REUNIDOS EXTERNALIZACION, S.L.	A CORUÑA	Servicios profesionales
29 REFRIGERACION DE RIVEIRA, S.L.	RIBEIRA	Construcción
30 INTERATLANTIC FISH, S.L.U.	VIGO	Pesca
31 GALAICONTROL, S.L.	VIGO	Servicios profesionales
32 AVENIDA FERROL, S.L.	FERROL	Turismo, viajes y ocio
33 COSTA ATLANTICA DE HOSTELERIA, S.L.	VIGO	Turismo, viajes y ocio
34 VISUAL PUBLINET, S.L.	VIGO	Información y conocimiento
35 BARKIBU, S.L.	GONDOMAR	Información y conocimiento
36 SIWEB PLANIFICACION INTEGRAL WEB, S.L.U.	VIGO	Información y conocimiento
37 IMATIA INNOVATION, S.L.	A CORUÑA	Servicios profesionales
38 SATURNINO FRANCISCO ALVAREZ LOPEZ, S.L.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Construcción
39 RECREATIVOS PORTAS, S.L.	VIGO	Turismo, viajes y ocio
40 LA OPINION DE LA CORUÑA, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento
41 MADERAS JESUS LAMAS, S.L.	CARBALLO	Madera y muebles
42 BARMA RESTAURACION, S.L.	A CORUÑA	Turismo, viajes y ocio
43 MATIAS DE CABO E HIJOS, S.L.	PONTEVEDRA	Turismo, viajes y ocio
44 COLEGIO VISTA ALEGRE, S.L.	VIGO	Información y conocimiento
45 NORFOOD DESARROLLO DE NEGOCIOS DE OCIO Y REST. RAPIDA, S.L.	VIGO	Turismo, viajes y ocio
46 SERVINSERTA CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO, S.L.	OLEIROS	Construcción
47 GALARIA EMPRESA PUBLICA DE SERVICIOS SANITARIOS, S.A.	SANTIAGO	Salud y asistencia social
48 FONTALCLIMA, S.L.	CARBALLO	Construcción
49 MARINE INSTRUMENTS, S.A.	NIGRAN	Maquinaria y equipo
50 JUCARCHE, S.L.	SANTIAGO	Artículos de uso personal y doméstico

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20 (II). Indicador ARDÁN de Empresa Igual (IG&gt;800 puntos)

Empresa	Localidad	Sistema Productivo Sectorial
51 FESBA, S.L.	DODRO	Pesca
52 ICTEL INGENIEROS, S.L.	VIGO	Servicios profesionales
53 VALVER, S.L.	TUI	Información y conocimiento
54 LA ITALIANA DEL BONTE, S.L.	VIGO	Turismo, viajes y ocio
55 ELEKO TECNOLOGÍA E INNOVACION, S.L.	A CORUÑA	Maquinaria y equipo
56 TESIS GALICIA, S.L.	PONTEAREAS	Productos químicos y derivados
57 TEJAS VEEA, S.A.	MESIA	Construcción
58 COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	O PORRIÑO	Agricultura, ganadería y alimentación
59 ALMACENES GAMALLO, S.L.	XINZO DE LIMIA	Agricultura, ganadería y alimentación
60 COMERCIAL DE VEHICULOS UNIMOTOR, S.L.	LALIN	Automoción y equipo para transporte

Fuente: Elaboración propia.

## 12.6. Conclusiones: mirando hacia delante

El análisis realizado a través de tres enfoques alternativos: las percepciones de las personas que responden a la encuesta, Gamma y el Índice de Igualdad ofrece luces y sombras que evidencian los progresos en materia de igualdad, así como la necesidad de seguir avanzando, siempre mirando hacia delante.

Las valoraciones recogidas de las personas que responden la encuesta inicia este capítulo, considerando cuestiones ya evaluadas en ediciones anteriores, así como otras de nueva incorporación. Respecto a las primeras, un año más, las causas de los desequilibrios se atribuyen en mayor medida a factores externos a la empresa, como el tipo de sector al que pertenece. Por ello, la percepción de la igualdad es significativamente inferior en los sectores calificados como masculinizados, reflejando el lastre sobre la igualdad laboral que suponen los roles de género asumidos tradicionalmente. Asimismo, destaca la existencia de una sobrecualificación de las mujeres en todos los niveles jerárquicos, lo que puede explicarse por el hecho de que las decisiones sobre el trabajo están condicionadas por las responsabilidades familiares que estas asumen. Parece necesario reflexionar sobre los elementos que definen los méritos para acceder a los puestos y responsabilidades en la empresa. También, los resultados muestran que las percepciones difieren dependiendo del género de la persona que responde. Las mujeres muestran un mayor desencanto con relación a la igualdad de género en sus empresas y, de manera más significativa, son ellas las que perciben en mayor medida que hombres y mujeres carecen de las mismas oportunidades laborales.

Respecto a las cuestiones que se presentan como novedad en esta edición, se destaca la existencia de una brecha de expectativas sobre los distintos agentes sociales en su papel en pro de la igualdad laboral. Con carácter general, las personas encuestadas esperan de los distintos agentes sociales un nivel de compromiso superior al que observan. Esta brecha es especialmente significativa en el caso de la sociedad en su conjunto, las empresas y la Administración pública. Adicionalmente, se constata que las medidas de igualdad mejor valoradas, en términos de eficiencia, son las relacionadas con la conciliación de la vida familiar y la prevención y sanción del acoso por razón de género. Además, cuanto mayor es el número de medidas implantadas, mejor es la percepción de la igualdad por parte de la persona que responde.

Los resultados de Gamma y CNI del informe 2025 ofrecen un panorama esperanzador que será necesario confirmar en futuras ediciones. No se trata de que ahora estas variables solo tengan valores positivos y sean los hombres los peor posicionados en la estructura salarial. Se trata simplemente de que la mujer trabajadora se posicione en las organizaciones en el lugar que le corresponde. Por ejemplo, si las estadísticas reportan y las respuestas de nuestra encuesta recogen una mejor formación de la población femenina, es una anomalía que las mujeres no estén ocupando mejores posiciones laborales. El que en la muestra 2025 Gamma global sea positiva y que en las distintas tipologías que se han analizado hayan aparecido con frecuencia valores con este signo, indica un cambio positivo en las posiciones que las mujeres ocupan en la estructura salarial, aunque es necesario ser prudentes y esperar que esta tendencia se consolide en los siguientes años.

¿Qué podemos destacar de los datos de esta edición?. Empezando con el valor de Gamma, es positivo, 1,7%, por primera vez desde que empezamos a elaborar el informe de igualdad laboral. Además, se percibe que este cambio de signo se debe a la mayor frecuencia y peso de empresas con valores positivos. También es reseñable que, en las empresas con Gamma positiva o cero, hay más hombres que mujeres en las plantillas. Se puede afirmar entonces que las mujeres son menos, pero posicionadas en niveles altos de la estructura salarial. Las empresas con valores negativos tienen una proporción mayor de mujeres realizando tareas peor retribuidas.

La variable tamaño sigue teniendo importancia ya que, al ir aumentando este, van mejorando los valores de Gamma y CNI para las mujeres. La legislación, como mecanismo de presión coercitiva, justifica esta situación, al aplicarse su exigencia en temas de igualdad de forma escalonada sobre la base de personas empleadas en una organización. En cuanto a la presión normativa, concretada en el ámbito de la provincia, tanto las empresas de A Coruña como las de Pontevedra presentan resultados en línea con lo ya reseñado: las mujeres están reposicionándose en niveles más altos de la estructura salarial. Veremos en futuros informes si estos valores son consistentes. Por lo que se refiere al sector, las empresas que pertenecen a dos percibidos como masculinizados, Construcción y Maquinaria y equipo, demuestran un gran interés en este tema como denota el nivel de respuestas a la encuesta y tienen valores de Gamma y CNI positivos. De forma similar, los valores de estas variables en empresas masculinizadas son los que representan un posicionamiento más positivo para las mujeres que trabajan en esas organizaciones.

Por lo que se refiere al Índice IG de la muestra de 2025, los resultados reflejan el mejor desempeño en igualdad laboral del último trienio (495 puntos), aunque todavía sin superar el umbral mínimamente aceptable (500 puntos) en igualdad de género en el trabajo. Esta evidencia hace muy difícil que, a corto plazo, podamos prever un escenario de Empresas Iguales en el tejido empresarial gallego muestreado.

Hemos constatado un contexto de empresas predominantemente masculinizado y poco diverso, tanto en plantillas como en equipos directivos, que no es la mejor situación para avanzar en igualdad laboral entre hombres y mujeres en Galicia. Tampoco ayuda haber comprobado que, por término medio, la empresa tiene una impresión aumentada de la realidad de igualdad que le rodea, donde no resulta tan necesario ni urgente avanzar.

Pero, también hay buenas noticias entre los resultados del Índice IG de este año. No solo se aprecian mejores puntuaciones en las empresas diversas, sino que también mejora, notablemente, la igualdad laboral en empresas con predominio de hombres en su plantilla, en su equipo directivo y con liderazgos masculinos; estas tres evidencias nos resultan muy alentadoras. Además, en la muestra encuestada hay una menor presencia de empresas con peores desempeños (Índice IG < 200 puntos) y una proporción superior de Empresas Iguales (Índice IG  $\geq$  800 puntos). En su mayoría, las mejores referencias en igualdad laboral son empresas grandes, que pertenecen a un sector sin sesgo de género, configuradas con suficiente diversidad en plantillas y en equipo directivo, y lideradas por un hombre. De cualquier forma, también hay un número considerable de Empresas Iguales pequeñas, poco diversas o pertenecientes a sectores masculinizados que, con sus buenos desempeños en igualdad laboral, nos demuestran que querer es poder.

Cerramos este capítulo agradeciendo la participación de todas las empresas de la muestra, reflejo de su interés por contribuir al análisis de la igualdad de género en el trabajo y, por supuesto, de su motivación por conseguir la igualdad efectiva. Por pequeño que sea, cada paso que se avanza, de manera individual o colectiva, nos acerca a esa igualdad, porque como bien nos recordó uno de los participantes, el talento no tiene género.

#### CÁTEDRA ARDÁN

Consorcio de la Zona Franca de Vigo - Universidade de Vigo:

Equipo igualdad - Universidade de Vigo

Belén Fernández-Feijóo Souto

Rocío Rodríguez Daponte

Sonia M. Rodríguez Parada

Silvia Ruiz Blanco

Natalia Vaz Ogando