

Mujer y Liderazgo

Una perspectiva
intergeneracional

Investigación en Femenino 2025
17 septiembre 2025



¿Quién nos ha dado la información?

Personas mayores de 18 años, residentes en España y que actualmente están trabajando o lo han hecho en el último año. Se han realizado **2.320 encuestas** (error muestral $\pm 2,08\%$). Se fijaron cuotas no proporcionales por edad, para contar con base suficiente para el análisis de todas las generaciones, y proporcionales por género y zona.



¿Cómo?

Encuesta tipo CAWI, con un cuestionario estructurado y precodificado a personas pertenecientes al panel de Toluna, panel online exclusivo de investigación de mercados comprometido con las regulaciones y normas de ESOMAR para investigación en internet.

¿Cuándo?

Del 9 al 16 de junio de 2025.



¿Qué hemos preguntado?

Hemos pedido a trabajadores y responsables que nos digan en qué medida asocian 18 atributos relacionados con el liderazgo a su líder ideal, a su líder real o a sí mismos (en caso de ser responsables de un equipo). Estos atributos están relacionados con las competencias personales, interpersonales y estratégicas y organizativas.

Generaciones en edad laboral



Baby Boomers
61 – 69 años



Generación X
45 – 60 años



Millenials
29 – 44 años



Generación Z
18 – 28 años

La brecha de liderazgo persiste en España

Las empresas españolas siguen lideradas por hombres aunque la distancia se reduce al poner la mirada entre los que tienen personal a su cargo. Ellos tienen equipos más grandes.

4 de cada 10 líderes de equipo pertenecen a la generación X.



Hombres

9.59

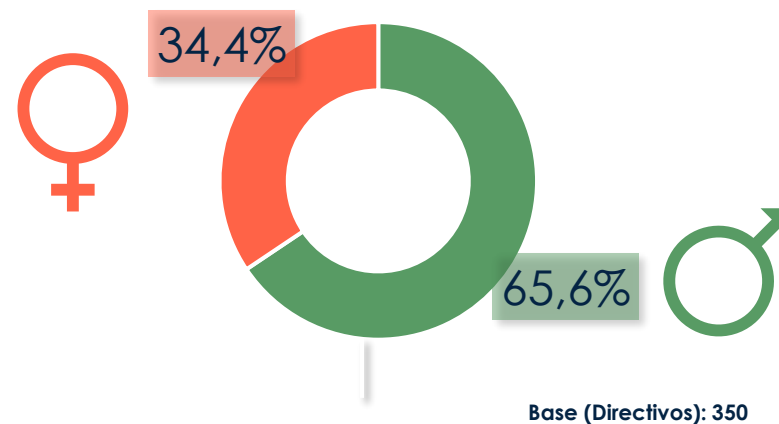


Mujeres

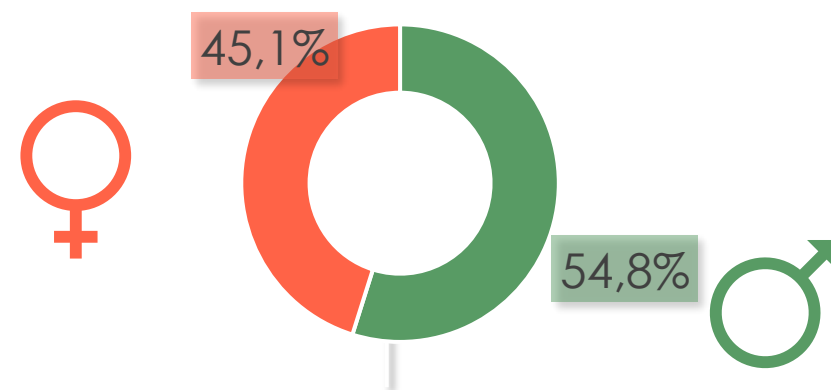
7.12



Perfil de la dirección (CEO, Dirección área)



Lideran equipos, personas



Base (Tienen personal a cargo) : 1.490

¿De qué generación son los líderes de equipo?

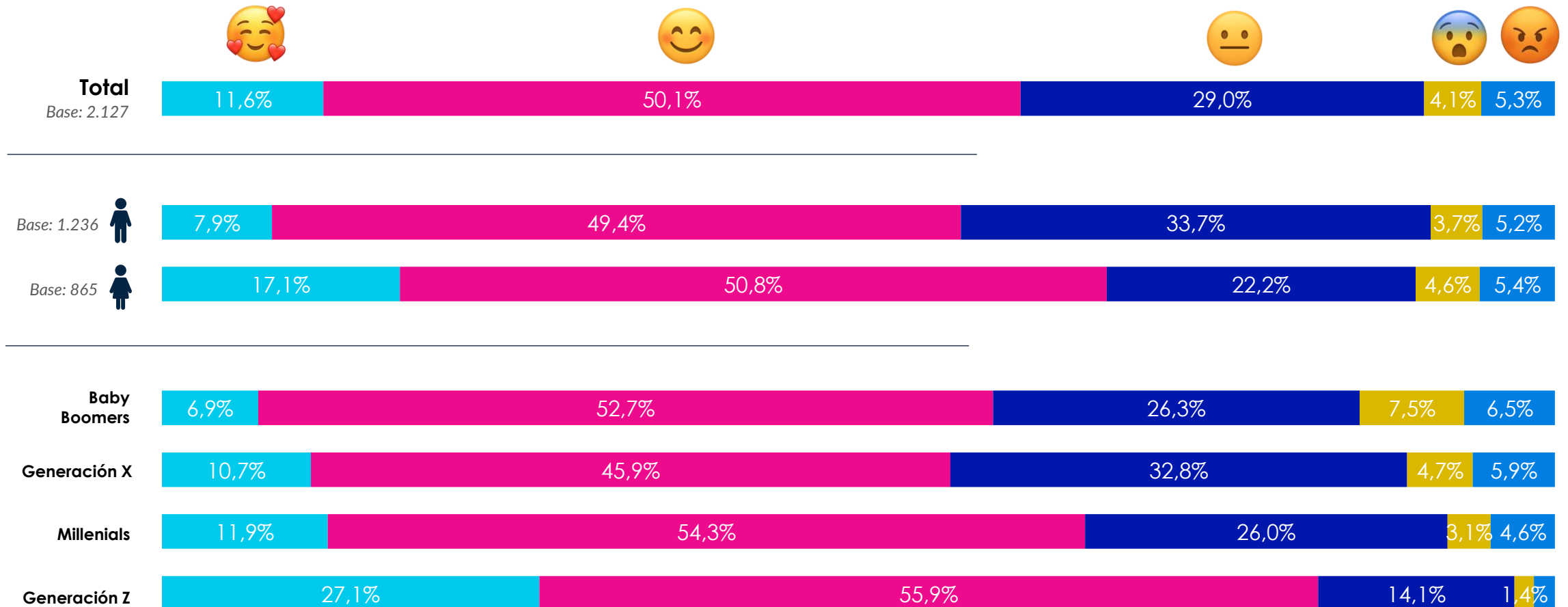


Base (Tienen personal a cargo) : 1.490

No se observan diferencias significativas por género.

Las mujeres y la Generación Z, cuando lideran, consiguen despertar emociones más positivas

Mi responsable inmediato es....



Cuando piensas en tu responsable inmediato, ¿cuál de estos emoticonos asocias, en general, a los sentimientos, emociones que te genera?

¿Cómo es el líder ideal?

Para 1 de cada 4 empleados, es fundamental que tenga empatía, pero también debe tratar con respeto. En un segundo nivel, se pone en valor que sea responsable, tenga capacidad de liderazgo y sea capaz de escuchar.

♂ Hombre

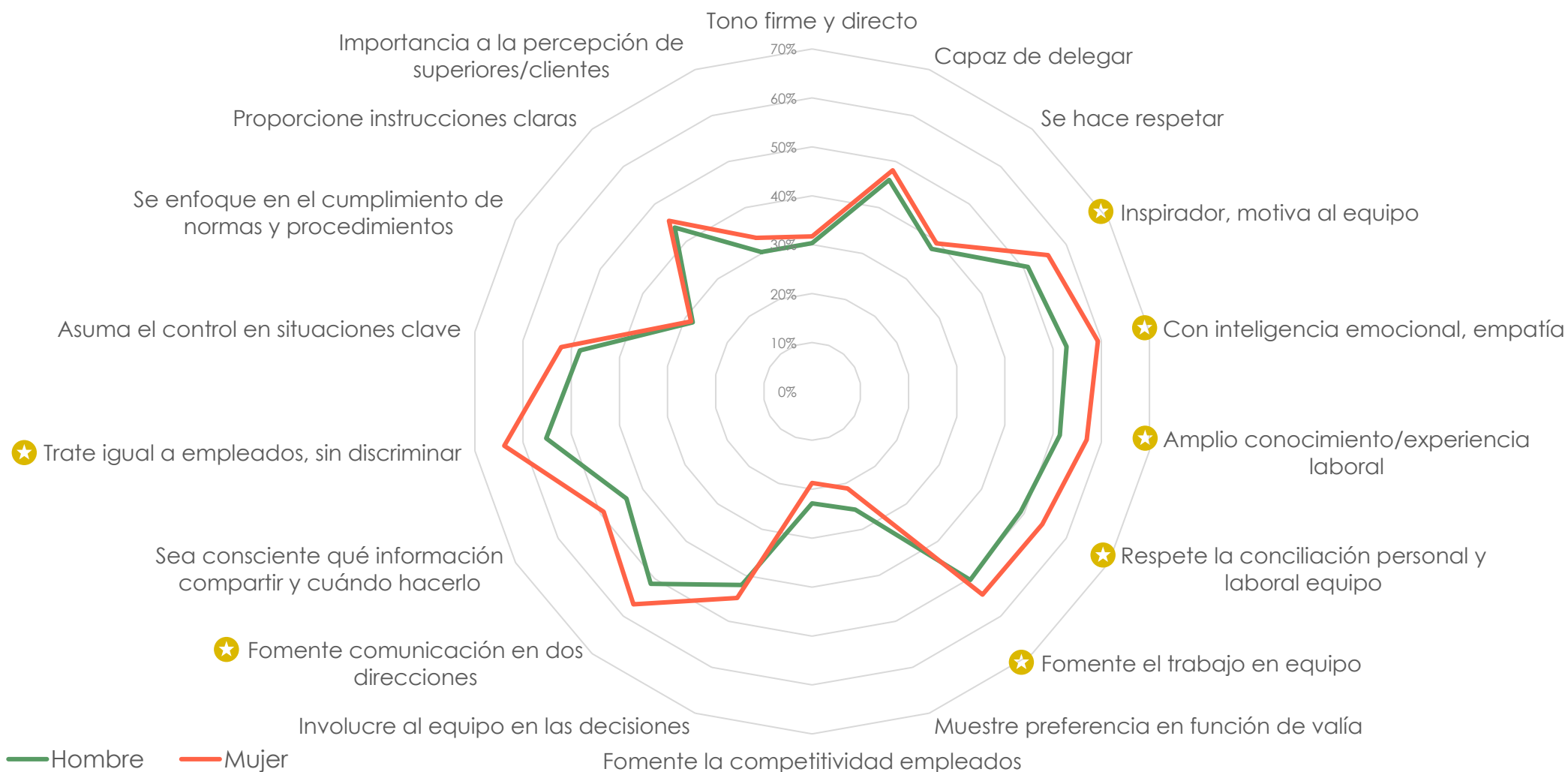
es más importante que tenga capacidad de liderazgo, sea resolutivo, pero también comprensivo.

♀ Mujer

prefieren un líder más empático, amable, que trata con respeto y sea responsable.

Que tenga empatía	24,1%
Que me trate con respeto	12,2%
Que sea responsable	9,1%
Que tenga capacidad de liderazgo	8,8%
Que sea capaz de escuchar	8,5%

¿Cómo debe ser el líder ideal? Asociación de atributos - T2B -



A continuación, te presentamos una serie de formas de actuar/características que pueden tener los líderes en el mundo empresarial, laboral, profesional. Pensando, en tu día a día, ¿en qué medida asocias cada una de ellas con el líder/jefe ideal? 0 significa "no las asocio nada" y 10 "las asocio completamente"

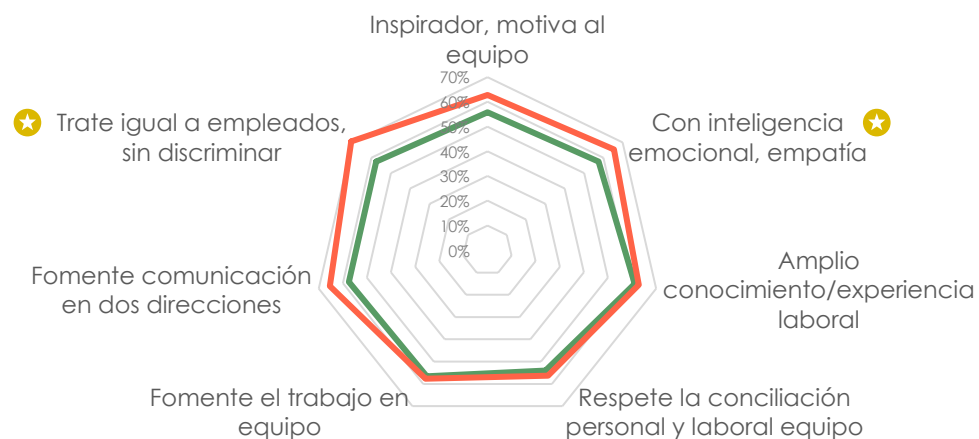
Base: 1.129
1.189

¿Cómo debe ser el líder ideal? Asociación de atributos - T2B

Baby Boomers

Base: 113

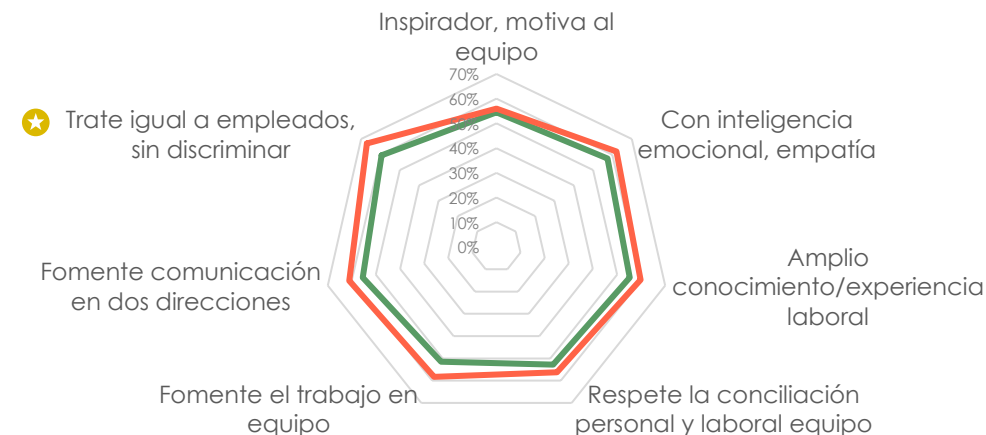
78*



Generación X

Base: 398

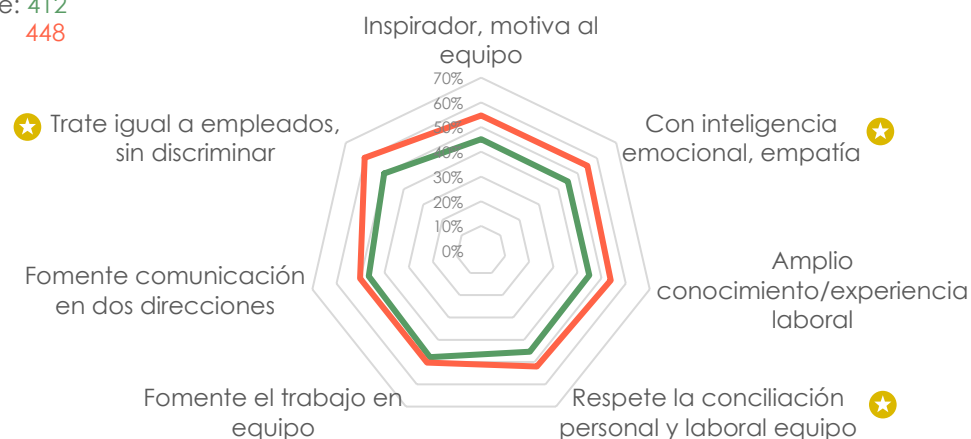
398



Millenials

Base: 412

448



Generación Z

Base: 206

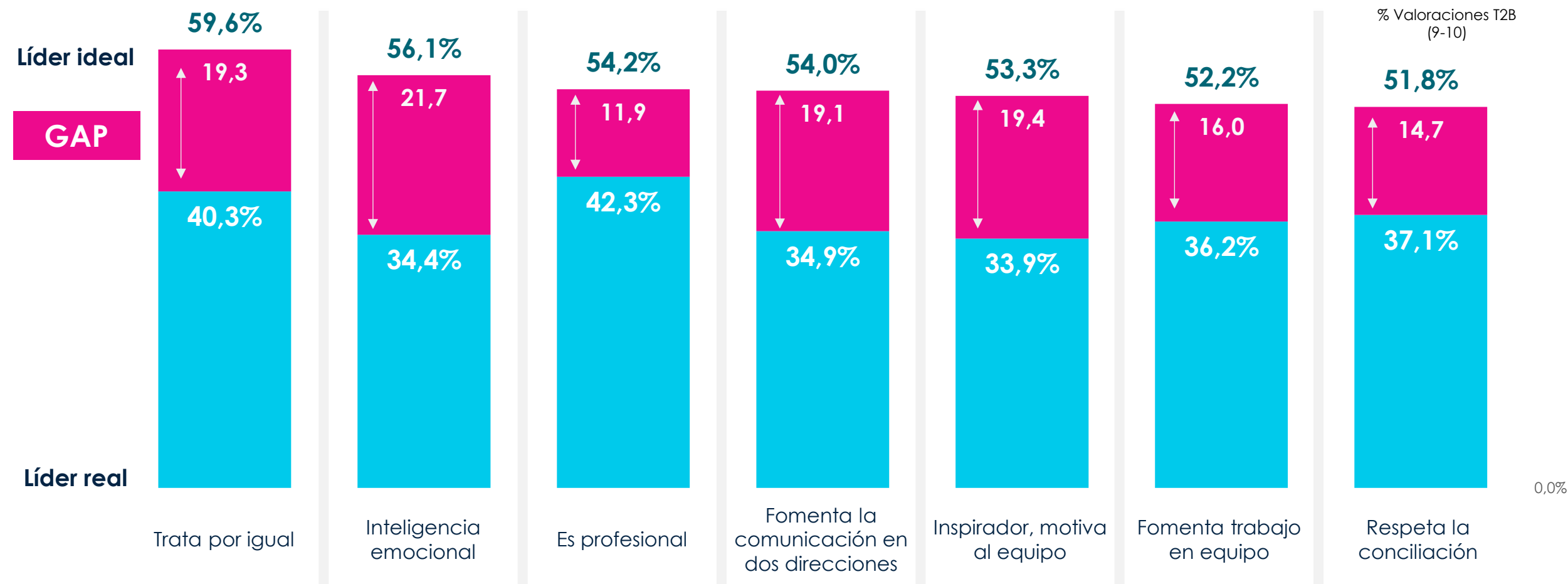
265



— Hombre — Mujer

¿El líder ideal se corresponde con el líder real?

75,0%



Pensando, en tu día a día, ¿en qué medida asocias cada una de ellas con el líder/jefe ideal? 0 significa "no las asocio nada" y 10 "las asocio completamente".

Piensa ahora en tu responsable directo. De todas estas características, ¿en qué medida las asocias a él/ella, a su liderazgo? 0 significa "no las asocio nada" y 10 "las asocio completamente"

Base: 2.320

A pesar de que la inteligencia emocional es uno de los atributos señalados como ideales en un líder, no se les reconoce habitualmente, especialmente entre los hombres.

Resumiendo....¿cuál es el TOP 3 de los Atributos de liderazgo? T2B

Líder ideal		
♂		♀
55,2%	Trato igualitario, sin discriminar	63,9%
52,8%	Inteligencia emocional, empatía ★	59,3%
51,4%	Profesionalidad	57,0%

Autopercepción

♂

53,7%

♀

51,6%

Trato igualitario, sin discriminar	
Trabajo en equipo	Inteligencia emocional, empatía ★
Respeto conciliación	Trabajo en equipo

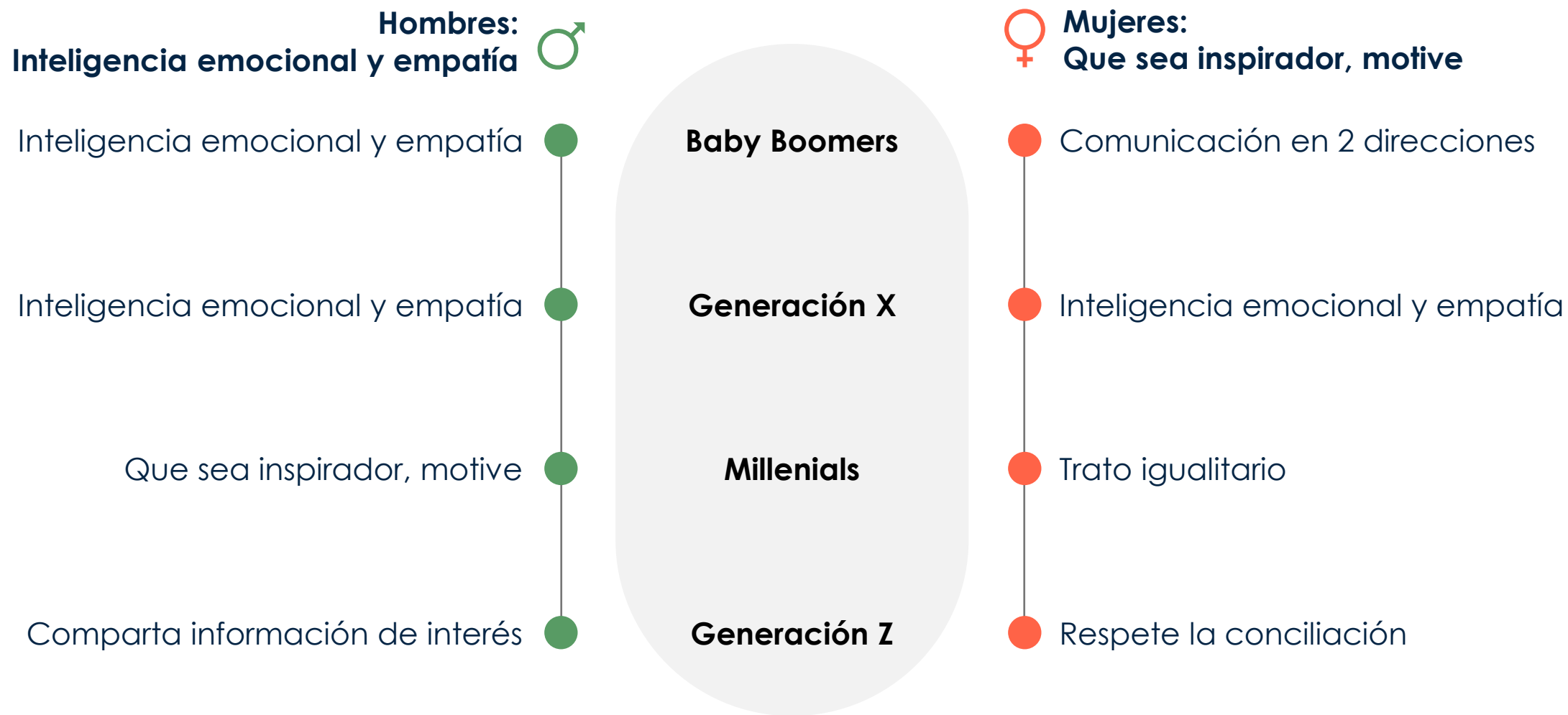
49,9%

Percepción responsable inmediato			
♂			♀
42,7%	Profesionalidad	Trato igualitario, sin discriminar	42,8%
39,0%	Trato igualitario, sin discriminar	Profesionalidad	42,0%
35,7%	Respeto conciliación		39,5%
	10º	6º	
32,7%	Inteligencia emocional, empatía ★		37,1%



¿Cuáles son los atributos que más influyen en la satisfacción con el líder?

¿La influencia es la misma según la generación?



Gracias.

