

# M

# E

# C

# MUJERES EN CONSEJOS DE EUSKADI



**ÀED**

Asociación de Empresarias  
y Directivas de Bizkaia  
Bizkaiko Emakumezko Enpresari  
eta Zuzendarien Elkarte

Noviembre, 2021

# 0. Introducción

Desde **AED, Asociación de Empresarias y Directivas de Bizkaia**, llevamos años trabajando en la necesidad de impulsar el liderazgo de las mujeres en las empresas.

**AED** entiende que contar con un sector empresarial, organizaciones y empresas, donde exista una adecuada diversidad de género en los órganos de decisión no constituye solo un desafío en el ámbito de la ética, de la política, de la responsabilidad social corporativa y de la propia sostenibilidad socioeconómica, sino que tiene que ser también un objetivo de eficiencia que las empresas deben plantearse, al menos a medio plazo.

Desaprovechar el potencial talento empresarial del 51% de la población – las mujeres – no puede ser económicamente racional en el conjunto de las empresas de Euskadi.

La experiencia de las últimas décadas, en las que hemos asistido a una creciente incorporación de la mujer al mundo empresarial así lo acredita. Este progreso hacia una mayor diversidad de género en las empresas no va acompasado con el crecimiento de la presencia de las mujeres en puestos de decisión.

Se trata ahora de hacer un esfuerzo adicional para que esa presencia llegue a la alta dirección y a los Consejos de Administración de las sociedades.

Desde los órganos de poder político y económico se observa la necesidad de diluir las diferencias de la presencia de las mujeres y hombres en el mundo empresarial.

Este compromiso ha llevado a elaborar recientemente legislaciones, desarrollos normativos y políticas de fomento de la igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral, en Europa, España y Euskadi como: el Real Decreto-ley 6/2019 sobre medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación o, la estrategia de la Comisión Europea respecto a la igualdad en la toma de decisiones, la incorporación de la obligatoriedad de contar con Planes de Igualdad en las empresas o el último Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

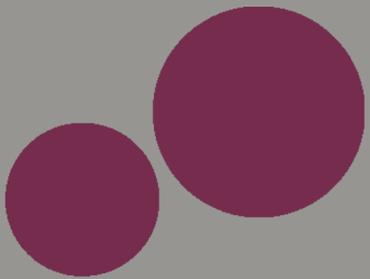
# 0. Introducción

Los informes analizados desde 2008, muestran que el aumento de la presencia de las mujeres en los órganos de decisión ha avanzado pero no alcanza las cuotas de representatividad marcadas por ley. La realidad continúa mostrando como las mujeres se topan con obstáculos para progresar en sus carreras profesionales y alcanzar puestos de alta dirección o decisión.

Para **AED**, conocer los datos de cuántas son y dónde se encuentran las mujeres que actualmente dirigen y participan en los órganos de poder de nuestras empresas para seguir avanzando es un reto. Necesitamos conocer la trazabilidad de los datos, evaluar si las acciones realizadas durante estos años están siendo efectivas y plantear nuevas acciones.

Por ello, desde **AED** se presenta este informe con los resultados de la investigación desarrollada en la que hemos recopilado y analizado diferentes indicadores que afectan a la presencia de las mujeres en órganos de representatividad y dirección de las empresas en Euskadi. Este trabajo ha supuesto obtener una fotografía actual de la diversidad de género en los órganos de decisión de las empresas vascas y poner de manifiesto la necesidad de continuar promoviendo la presencia de las mujeres en las empresas mediante la puesta en marcha de acciones que lleven hacia este objetivo.





# 1. CONTEXTO GENERAL

Indicadores de la situación de las mujeres en Euskadi



# 1. Contexto general

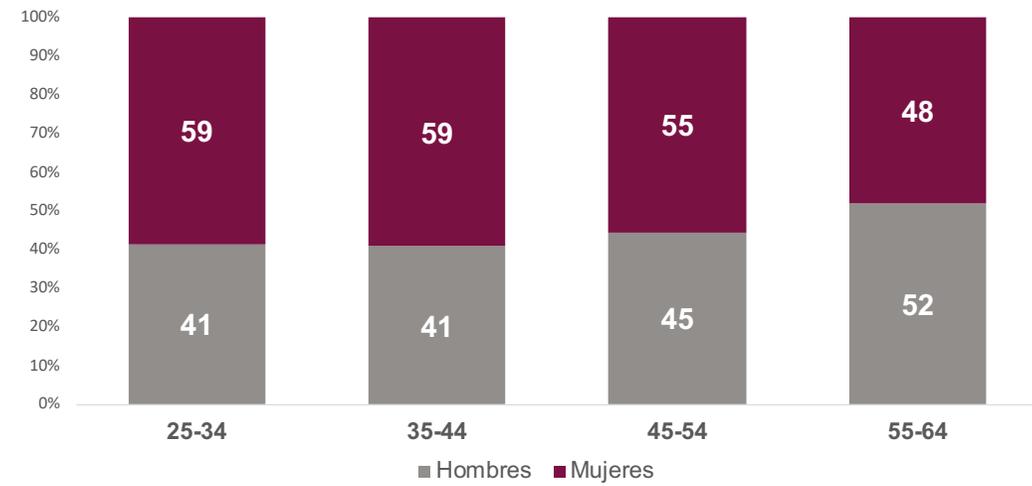
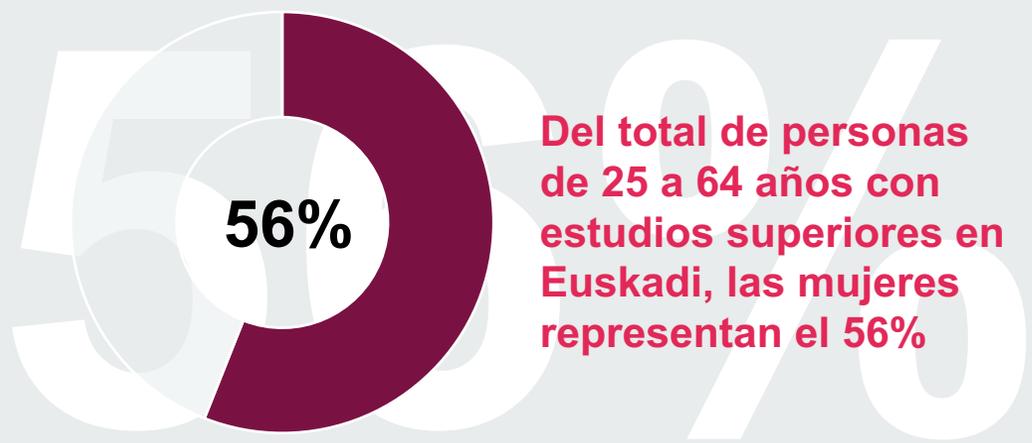
Para entender la situación de la **presencia de las mujeres en los órganos de decisión de las empresas en Euskadi**, se ha realizado una selección y análisis de diferentes **indicadores** que enmarcan el contexto general de las mujeres ocupadas en Euskadi.

La sociedad en la que vivimos, su estructura económica, el mercado laboral, los roles sociales, los desarrollos normativos o las políticas de igualdad son elementos asociados a la diversidad de género en la empresas.

**Los datos analizados se han clasificado en base a los siguientes temas:**

1. Educación (nivel educativo) /Formación (iniciativas de formación continua)
2. Mercado de trabajo.
3. Brecha salarial.
4. Conciliación de la vida laboral, familiar y personal.
5. Igualdad de género.
6. Convenios Colectivos: planes de igualdad.
7. Participación en órganos de decisión.

# 1.1 EDUCACIÓN/ FORMACIÓN

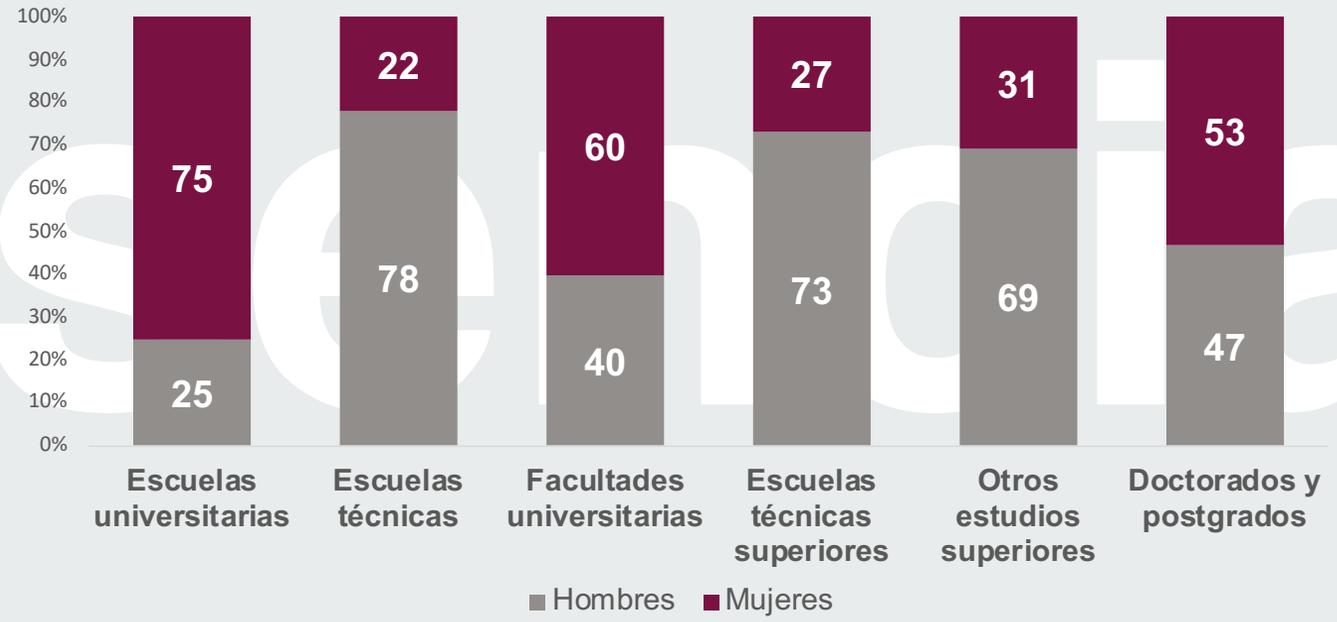


Las mujeres más jóvenes son las que presentan mayor porcentaje de estudios superiores, 6 de cada 10 personas jóvenes con estudios superiores en Euskadi son mujeres

Fuente: Eustat. Estadística municipal de educación. 2021

# 1.1 EDUCACIÓN/ FORMACIÓN

Las mujeres estudian menos en las escuelas técnicas que los hombres, pero son más en las facultades y escuelas universitarias



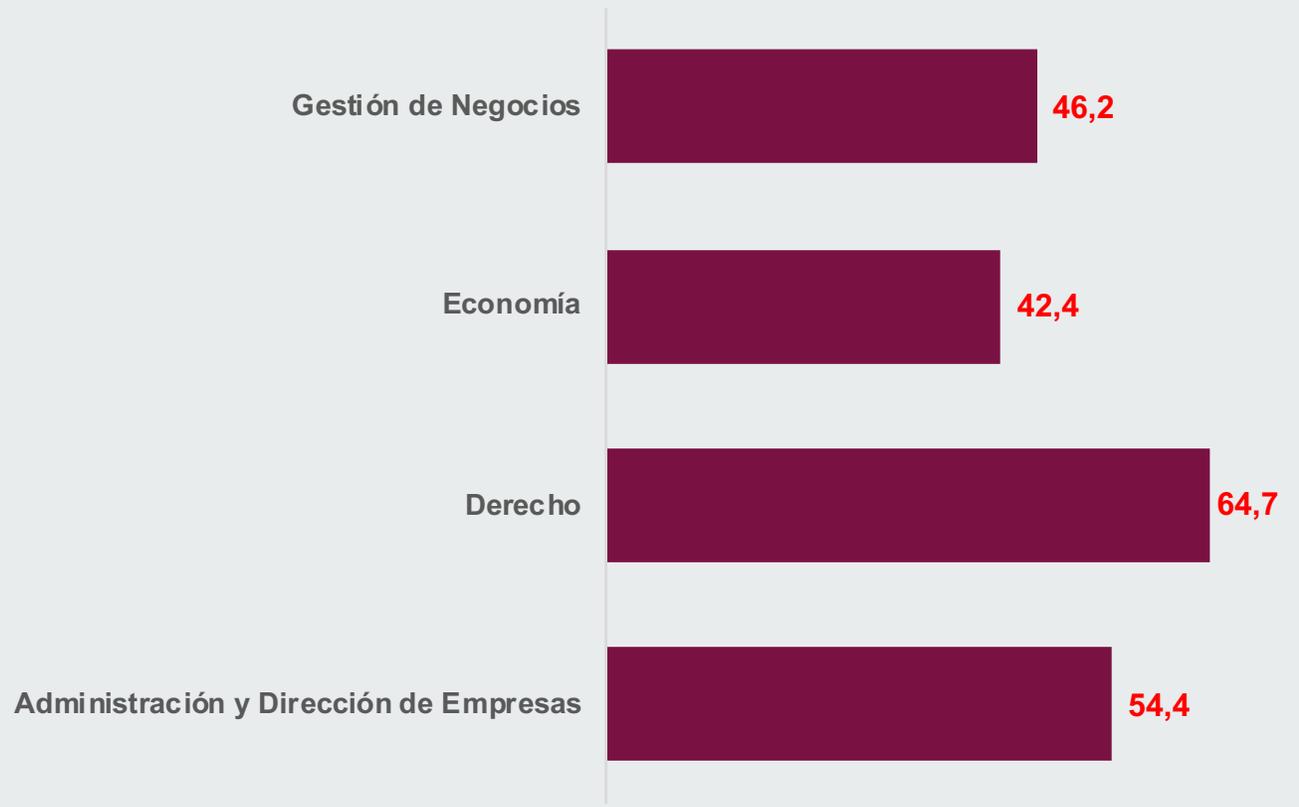
Fuente: Eustat. Estadística universitaria. 2021

# 1.1 EDUCACIÓN/ FORMACIÓN

Al analizar diferentes grados, el porcentaje de tituladas en ADE y derecho es superior al de hombres

En el caso del grado de negocios y economía, las mujeres representan algo más del 40%

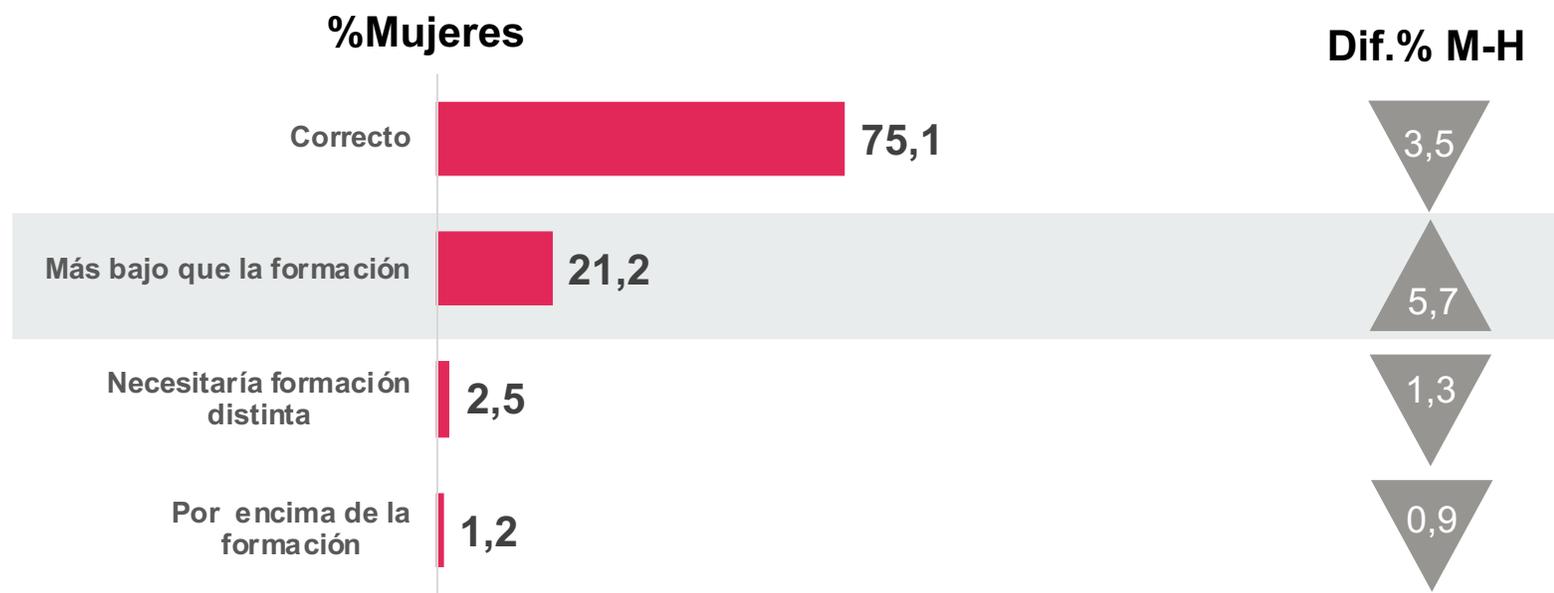
■ % mujeres tituladas en diferentes estudios de grado en Euskadi



Fuente: Eustat. Estadística universitaria (últimos datos publicados: finalización estudios de grado curso 2019/2020). 2021

# 1.1 EDUCACIÓN/ FORMACIÓN

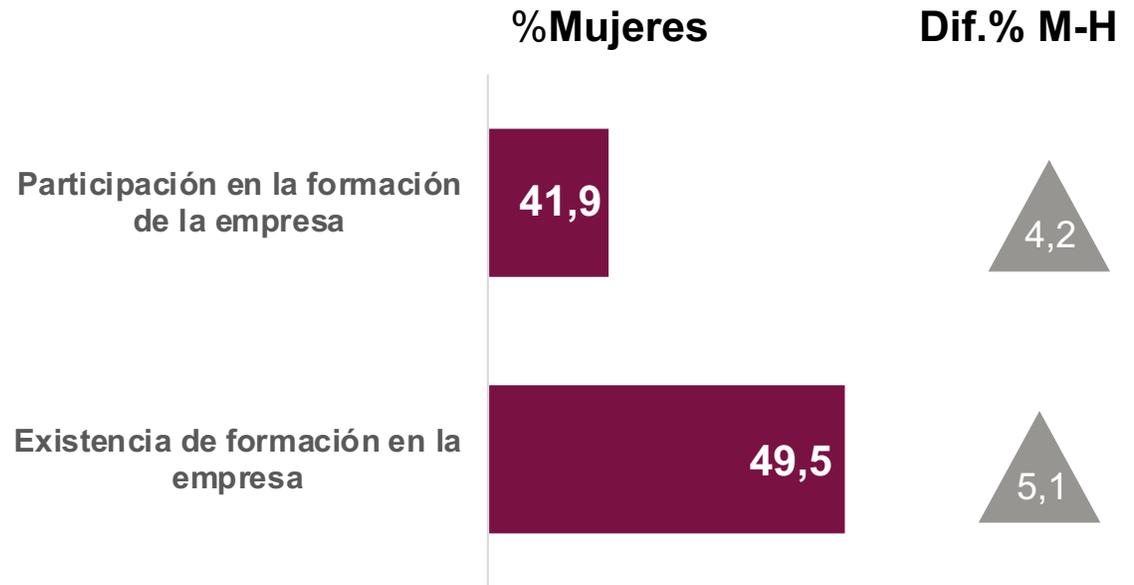
1 de cada 4 mujeres valora que su puesto de trabajo requiere una cualificación inferior a la formación que poseen, casi 6 puntos por encima de los hombres



# 1.1 EDUCACIÓN/ FORMACIÓN

**51%**

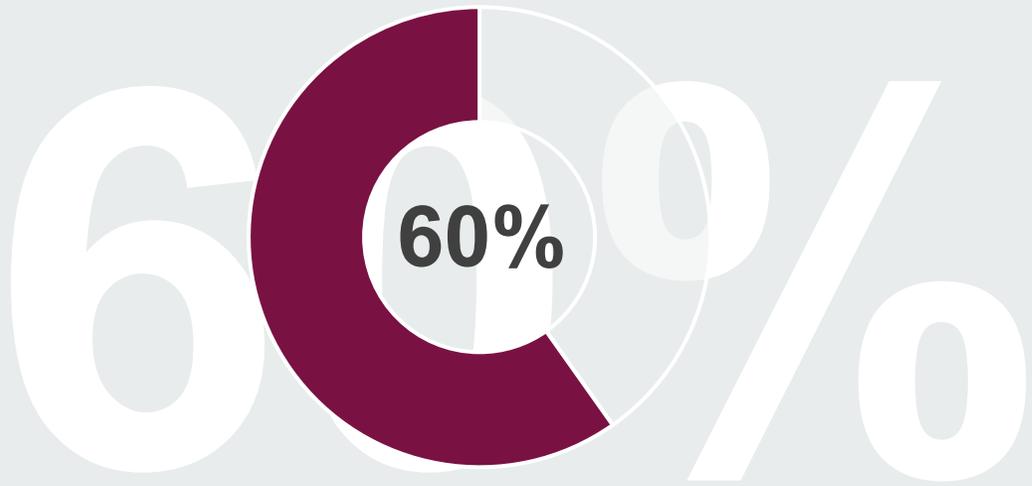
El porcentaje de mujeres con estudios superiores que participan en iniciativas de formación en las empresas es de un 51,3%



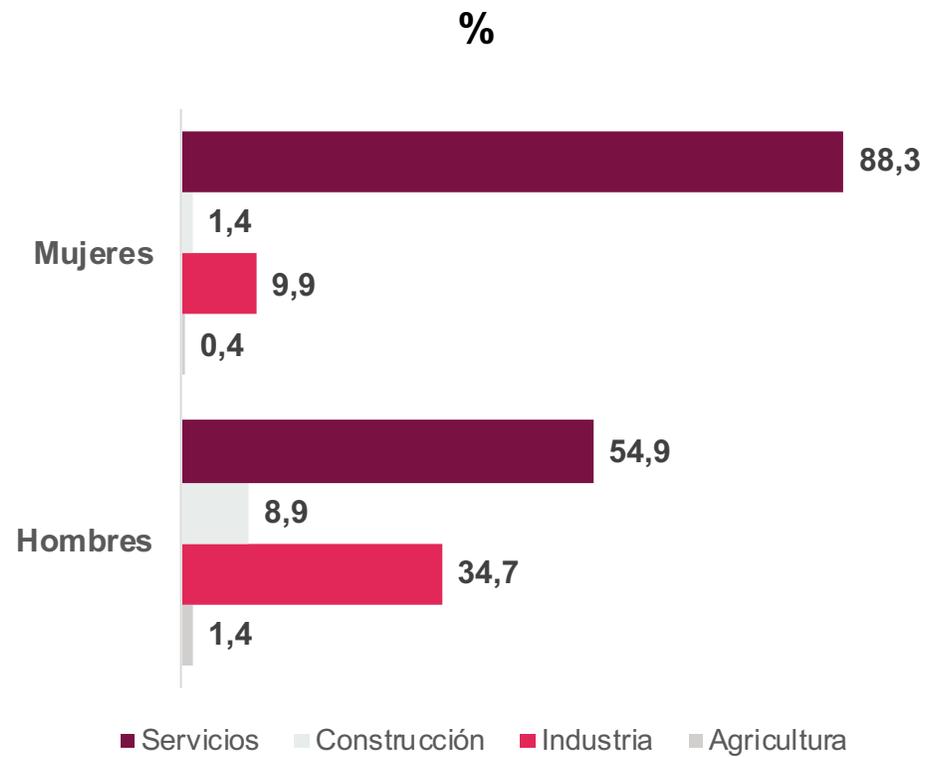
Las mujeres participan en mayor medida que los hombres en actividades de formación en las empresas

Fuente: Emakunde. Informe de Cifras sobre la situación de mujeres y hombres 2020. 2021

# 1.2 MERCADO LABORAL EN EUSKADI



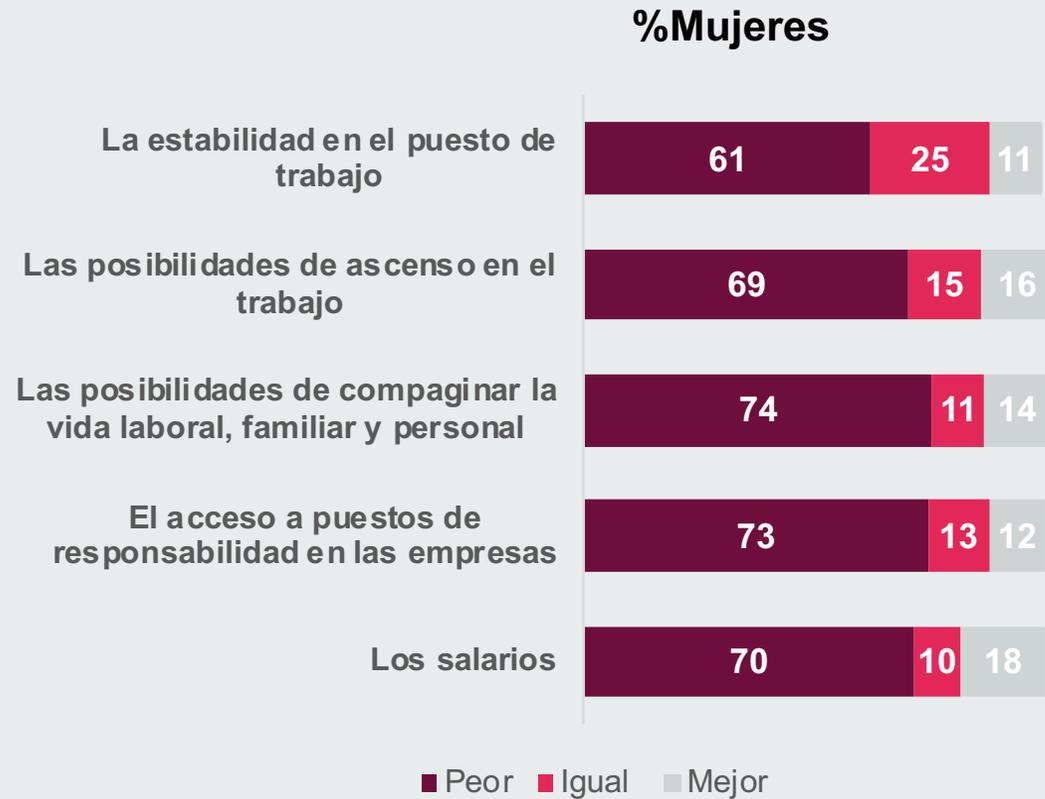
**El 60% del total de la población ocupada con estudios superiores en Euskadi son mujeres**



**Las mujeres ocupadas en Euskadi se concentran en empresas del sector servicios (88,3%)**

Fuente: Eustat. Censo del Mercado de Trabajo (Oferta). 2021

# 1.2 MERCADO LABORAL EN EUSKADI



Las mujeres valoran mayoritariamente que la situación actual en diferentes aspectos relacionados con el ámbito laboral es peor que la de los hombres

Esta brecha de género en el mercado laboral vasco se centra sobre todo en la conciliación, el acceso a puestos de responsabilidad o ascenso en las empresas y salarios

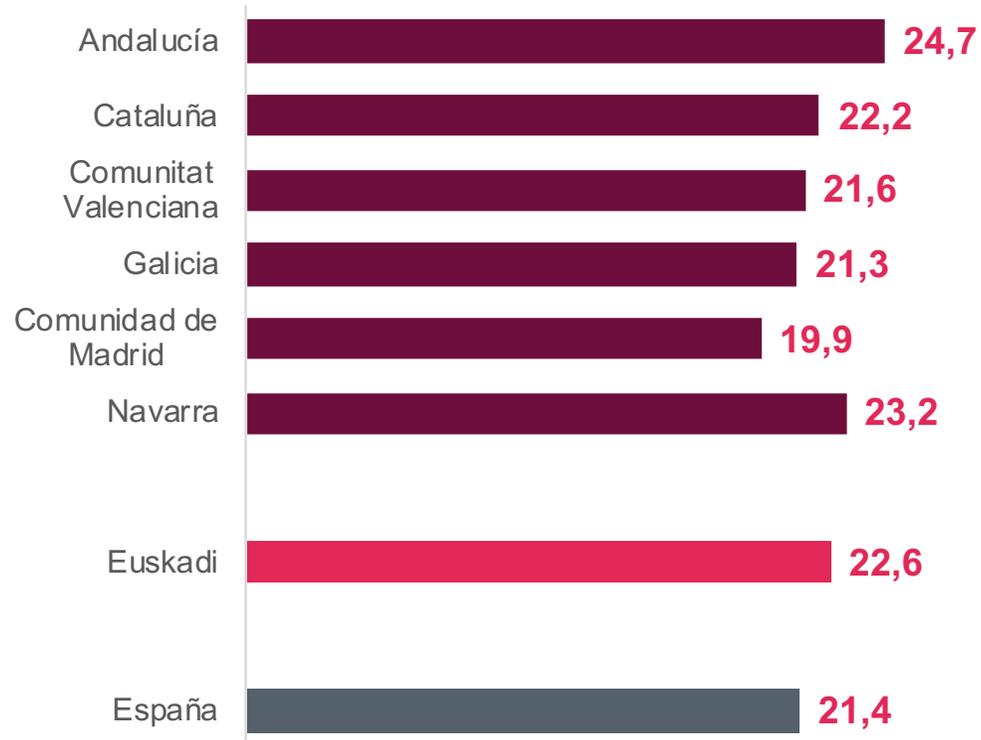
Nota: Pregunta relativa a la desigualdad en diversos aspectos, "Centrándonos en aspectos más concretos, ¿cree Ud. que actualmente la situación de las mujeres es mucho mejor, algo mejor, igual, algo peor o mucho peor que la de los hombres en los siguientes aspectos?" (NS/NC se ha excluido del gráfico por respuesta casi nula)

# 1.3 BRECHA SALARIAL

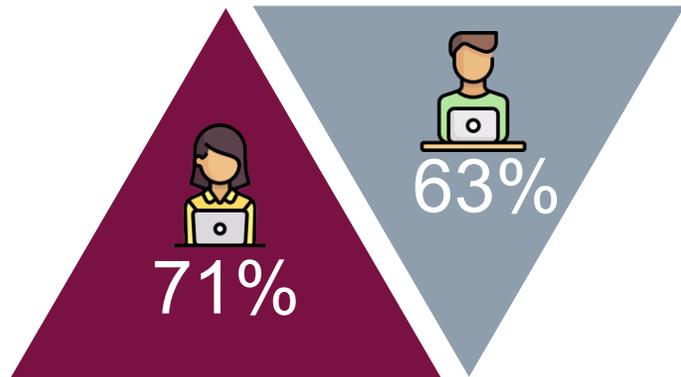


La brecha salarial entre mujeres y hombres en Euskadi se sitúa en un 22,6%, siendo superior a la media estatal

% Brecha salarial por zonas geográficas



# 1.3 BRECHA SALARIAL

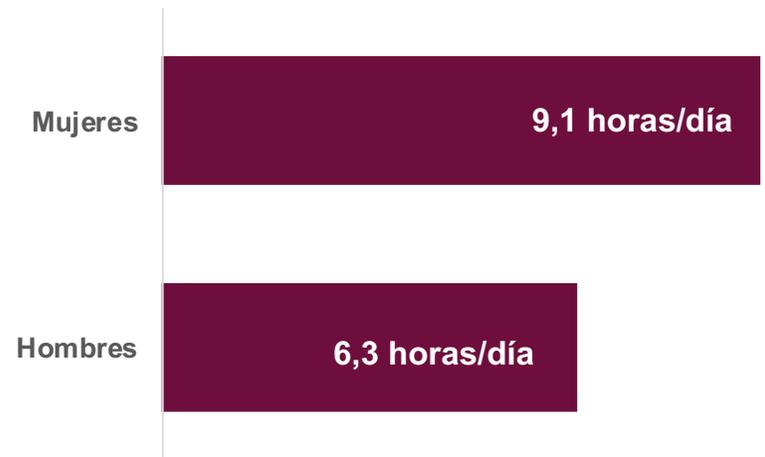


**Las mujeres con estudios superiores tienen mayor conciencia de la brecha salarial que los hombres en el mercado laboral vasco**

# 1.4 CONCILIACIÓN VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL



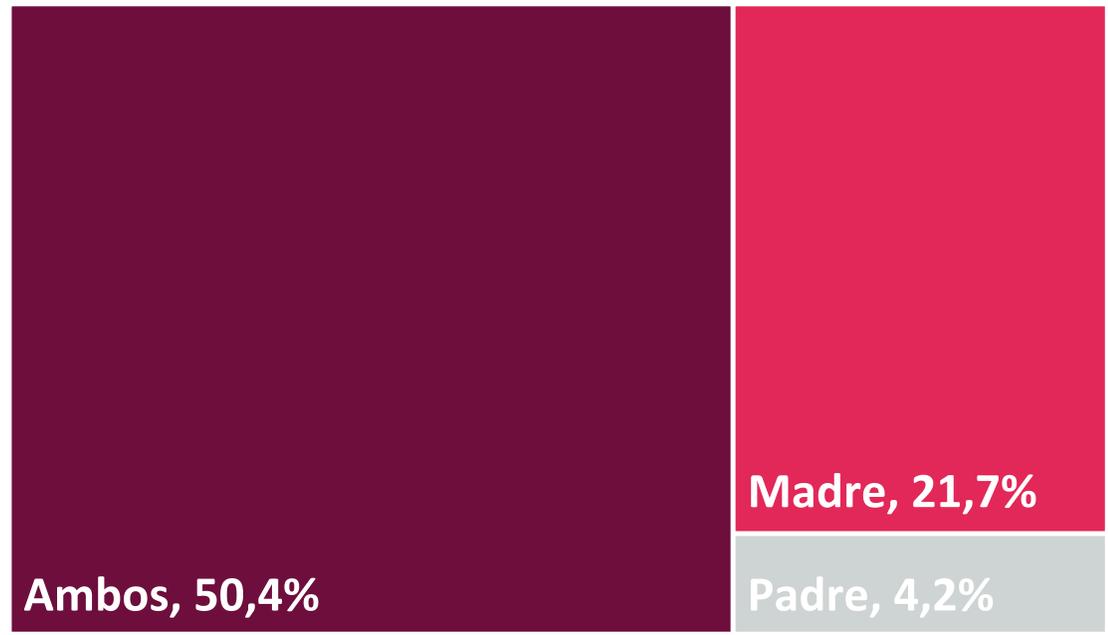
**Un 88% de las excedencias solicitadas para el cuidado familiar son de mujeres ocupadas**



**Las mujeres ocupadas dedican un 30% más de tiempo diario a las actividades del trabajo doméstico que los hombres**

Fuente: Eustat. Encuesta sobre la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. 2020

# 1.4 CONCILIACIÓN VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL



La atención puntual a hijas e hijos menores durante la jornada laboral presenta una mayor participación de ambos progenitores. Aunque, el cuidado exclusivo de la madre es muy superior al del padre

# 1.4 CONCILIACIÓN VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL



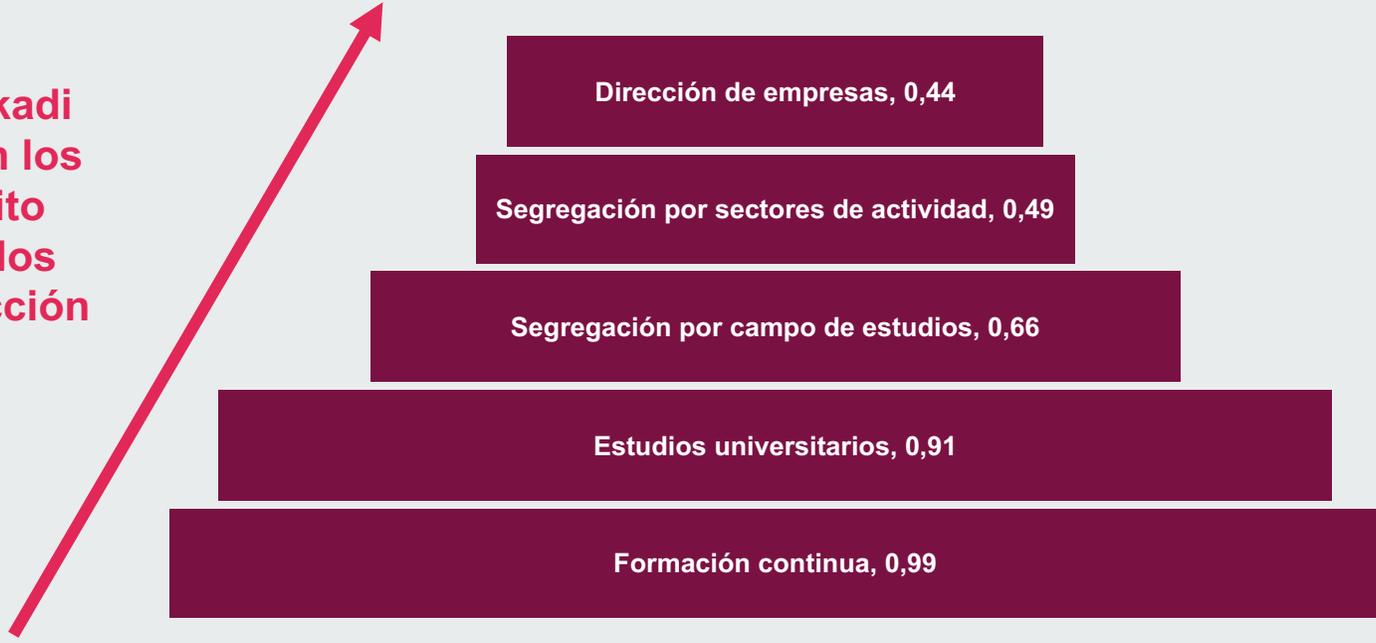
Al valorar diferentes aspectos relativos al mercado laboral, el indicador con el que las mujeres ocupadas están más insatisfechas es con la promoción profesional

Nota: Se ha utilizado una escala de 0 a 10 en la que 0 significa ninguna satisfacción y 10 máxima satisfacción

Fuente: Eustat. Encuesta sobre la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. 2020

# 1.5 IGUALDAD DE GÉNERO

La brecha de género en Euskadi se observa especialmente en los indicadores relativos al ámbito económico: segregación en los sectores de actividad y dirección de empresas

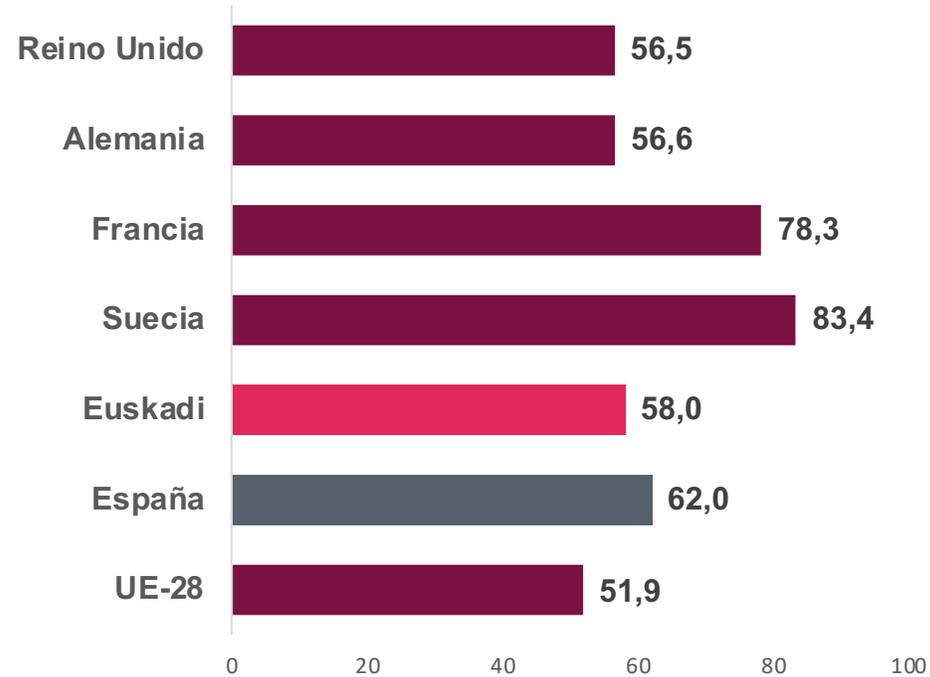


Nota: La brecha de género es el ratio entre el valor de las mujeres y el valor promedio de hombres y mujeres transformado a una escala en la que 0 significa desigualdad total y 1 igualdad total.

Fuente: Eustat. Índice de igualdad de género. 2020

# 1.5 IGUALDAD DE GÉNERO

Dimensión de poder (Índice sintético)



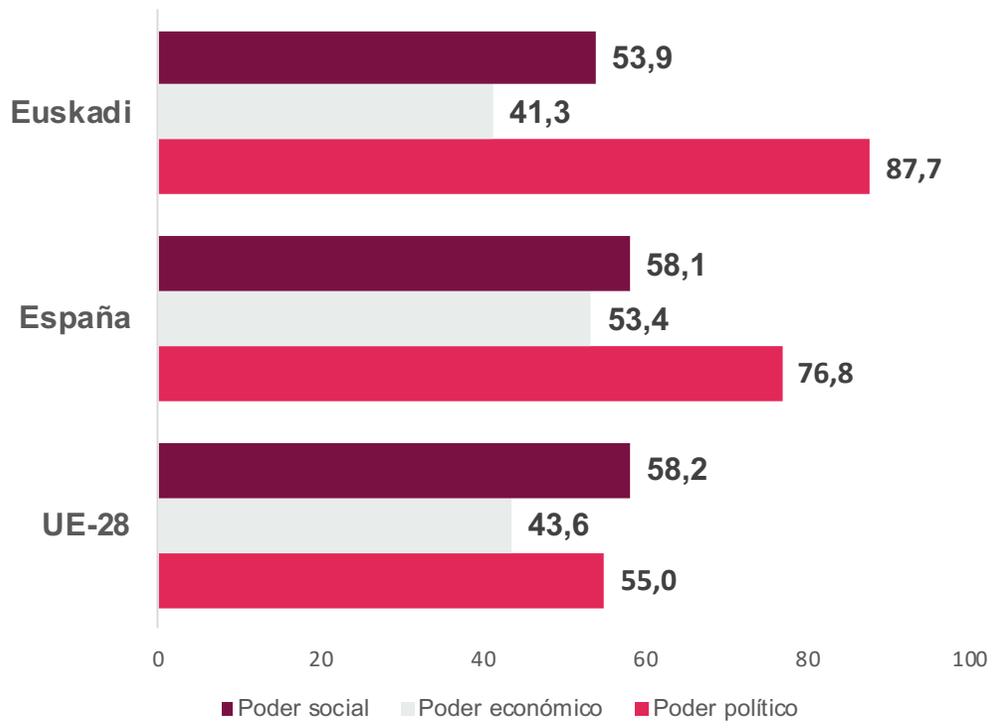
El Índice de Igualdad de Género sitúa la dimensión de poder en Euskadi por encima de la media europea, pero algo inferior a la española

Nota: Las puntuaciones oscilan entre 1 (desigualdad total) y 100 (igualdad total)

Fuente: Eustat. Índice de igualdad de género. 2020

# 1.5 IGUALDAD DE GÉNERO

Dimensión de poder (Índice sintético)



Euskadi (Dimensión de poder)



**Al analizar diferentes países/ regiones, la brecha de género en la dimensión de poder económico es superior en Euskadi que en España y Europa**

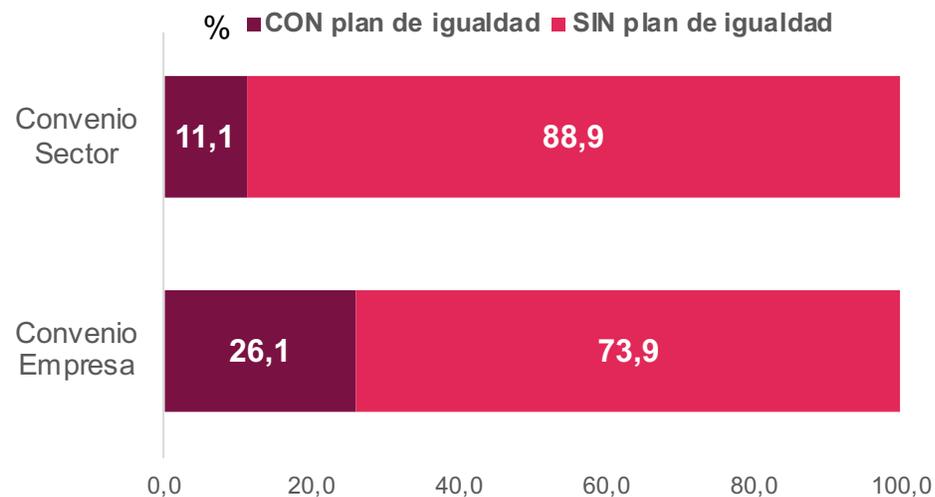
Nota: Las puntuaciones oscilan entre 1 (desigualdad total) y 100 (igualdad total)

Fuente: Eustat. Índice de igualdad de género. 2020

# 1.6 CONVENIOS COLECTIVOS: PLANES DE IGUALDAD

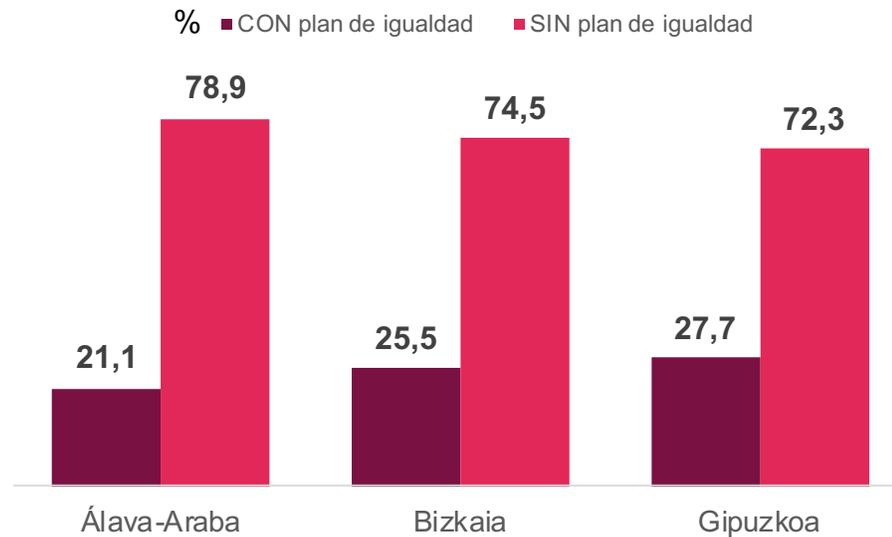


**Un 24,7% de los convenios colectivos cuenta con plan de igualdad**



**Los convenios de empresas cuentan con planes de igualdad en mayor porcentaje**

# 1.6 CONVENIOS COLECTIVOS: PLANES DE IGUALDAD



Los convenios de Gipuzkoa son los que presentan un mayor porcentaje con planes de igualdad

# 1.7 PARTICIPACIÓN EN ÓRGANOS DE DECISIÓN

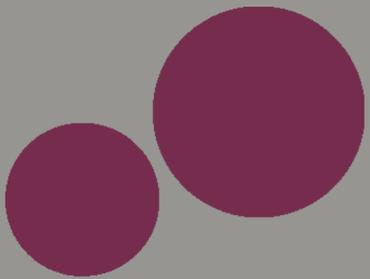
**%Mujeres en órganos de decisión de diferentes organizaciones**



Mujeres y hombres muestran una desigual presencia en los ámbitos institucionales, sociales y de toma de decisiones

Es en las organizaciones empresariales donde la presencia de las mujeres es significativamente menor

Fuente: Elaboración propia a partir de consulta a las páginas Web de las entidades. 2021



## 2. ANÁLISIS

Presencia de las mujeres en los Consejos y puestos directivos de las empresas de 50 o más personas empleadas en Euskadi



# 2.Análisis

El contexto actual de las mujeres respecto a diferentes indicadores relativos a la brecha de género que se observa en las dimensiones económica y social en Euskadi, enlaza con el análisis realizado sobre la presencia de las mujeres en los principales órganos de decisión de las empresas vascas.

Desde **AED**, se han analizado más de 1.000 empresas de 50 o más personas empleadas de diferentes sectores económicos ubicadas en Euskadi\* para conocer cuál es la situación de las mujeres en los Consejos de Administración y en los principales órganos de poder.

El análisis realizado se ha dividido en **dos partes**:

1. La presencia de las mujeres en los Consejos de Administración de empresas de Euskadi, explorando esta participación por diferentes características de las mismas.
2. La presencia de las mujeres en Puestos Directivos de empresas de Euskadi, explorando esta participación por diferentes características del tipo de puestos y características de las empresas.

\* Los datos trabajados son de Octubre de 2021. De este análisis se han excluido las Administraciones y empresas públicas y cooperativas.

## 2.1 MUJERES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

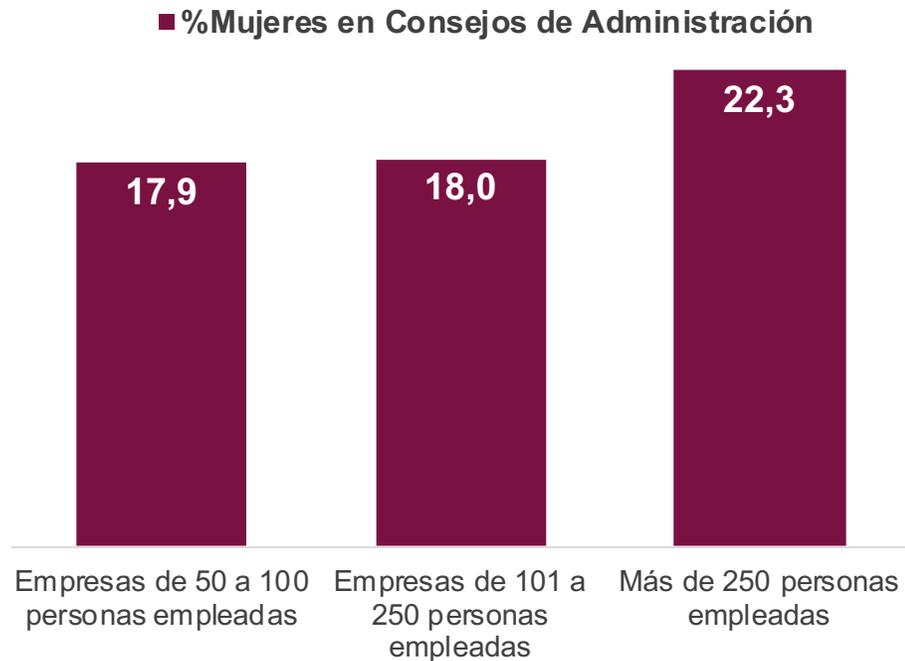


27

\*Universo de análisis: empresas de 50 o más personas empleadas en Euskadi con Consejos de Administración excluyendo entidades públicas y cooperativas.

Fuente: AED. Noviembre 2021

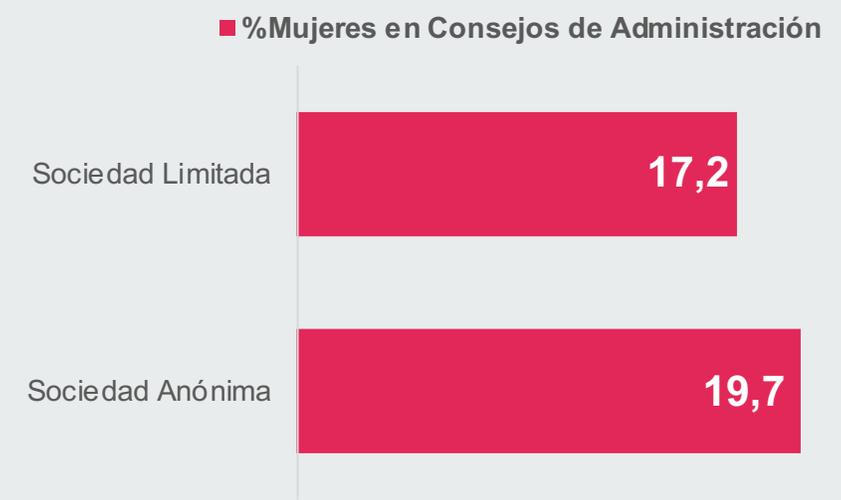
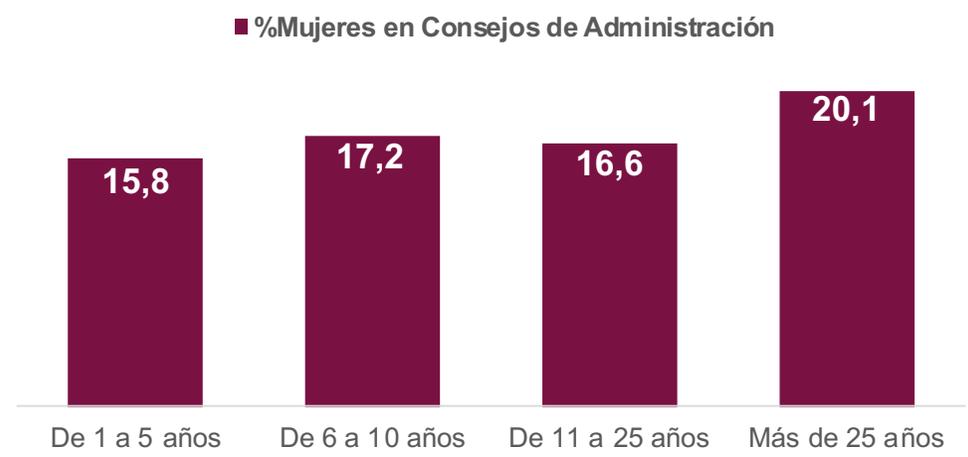
## 2.1 MUJERES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN



**Las empresas de más de 250 personas empleadas llegan a un 22,3% de mujeres en sus Consejos de Administración**

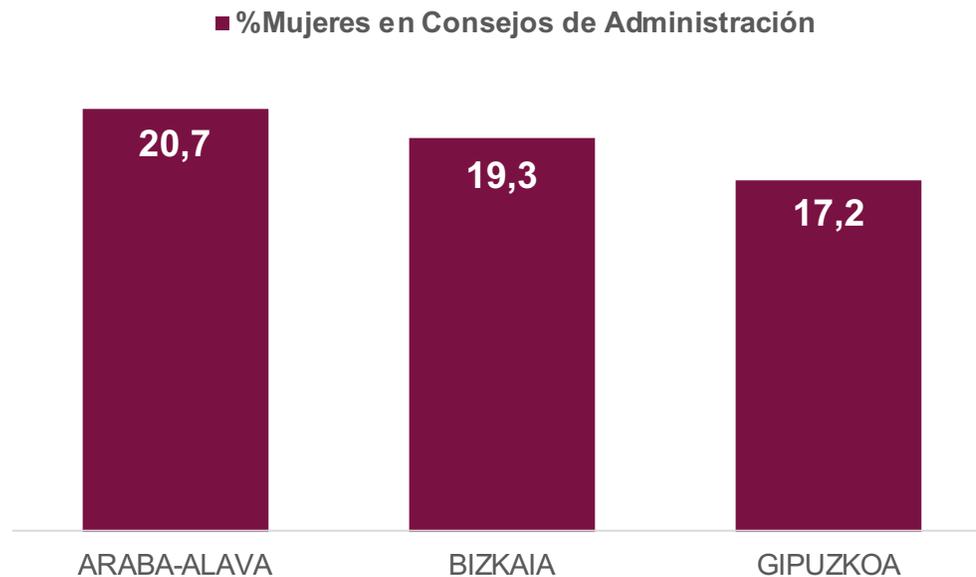
# 2.1 MUJERES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

**Las empresas con más de 25 años tienen un 20,1% de mujeres en el Consejo de Administración**



**En las empresas con forma jurídica de sociedad anónima tienen más mujeres en sus Consejos de Administración**

## 2.1 MUJERES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN



Un 20,7% de mujeres ocupan puestos en los Consejos de Administración en empresas de Araba-Álava

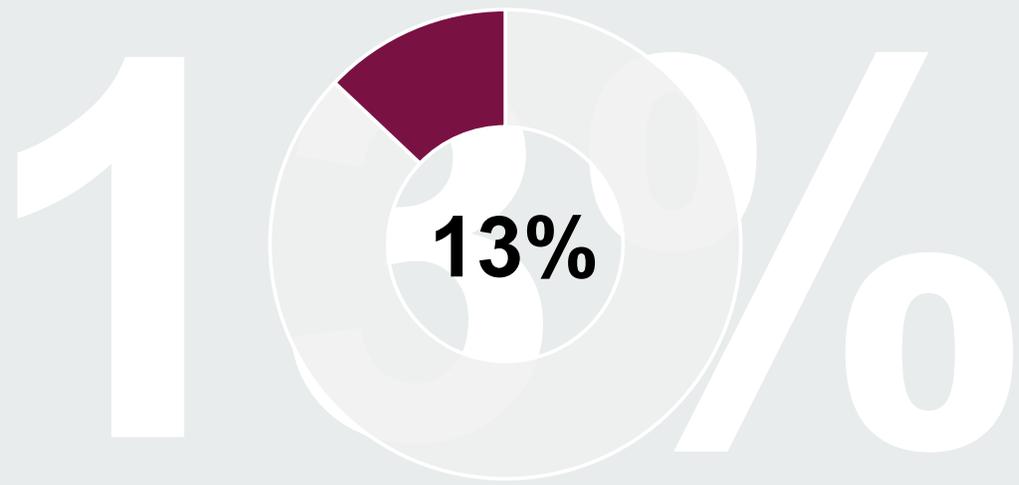
# 2.1 MUJERES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN



**Por actividades económicas, sectores clave como la Industria tienen un 15,2% de mujeres en los Consejos de Administración**

**Otras actividades como los Servicios empresariales las mujeres representan un 22,1% de los Consejos de Administración**

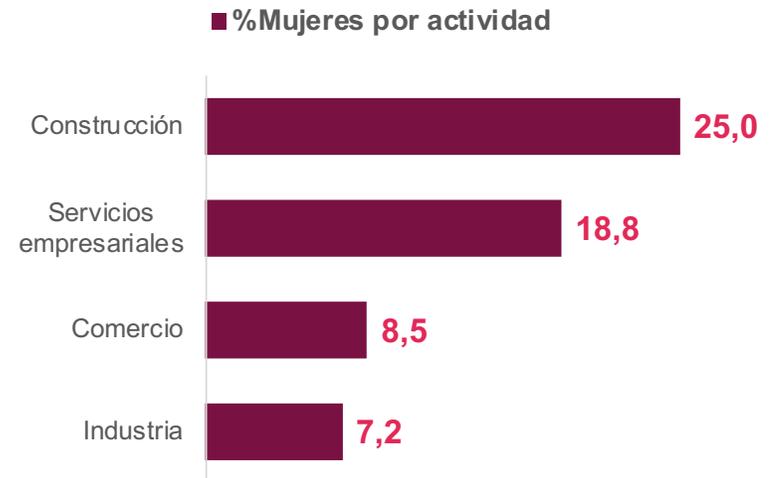
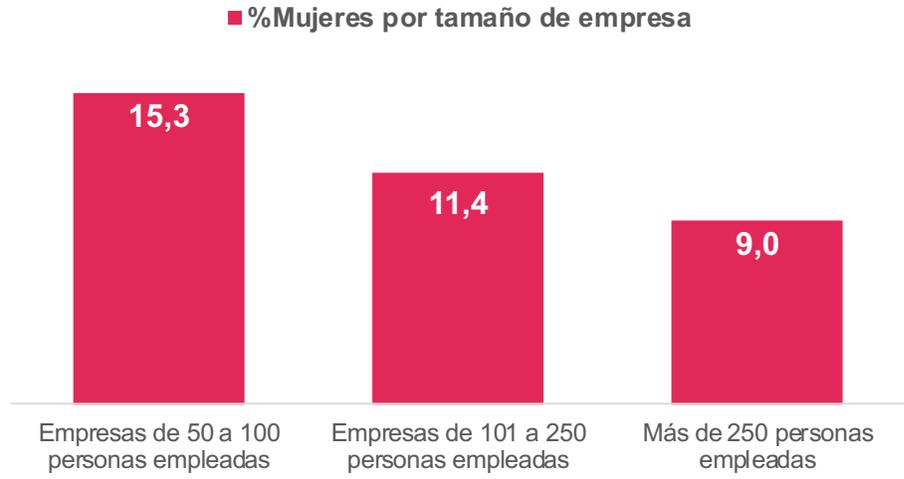
# 2.1 MUJERES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN



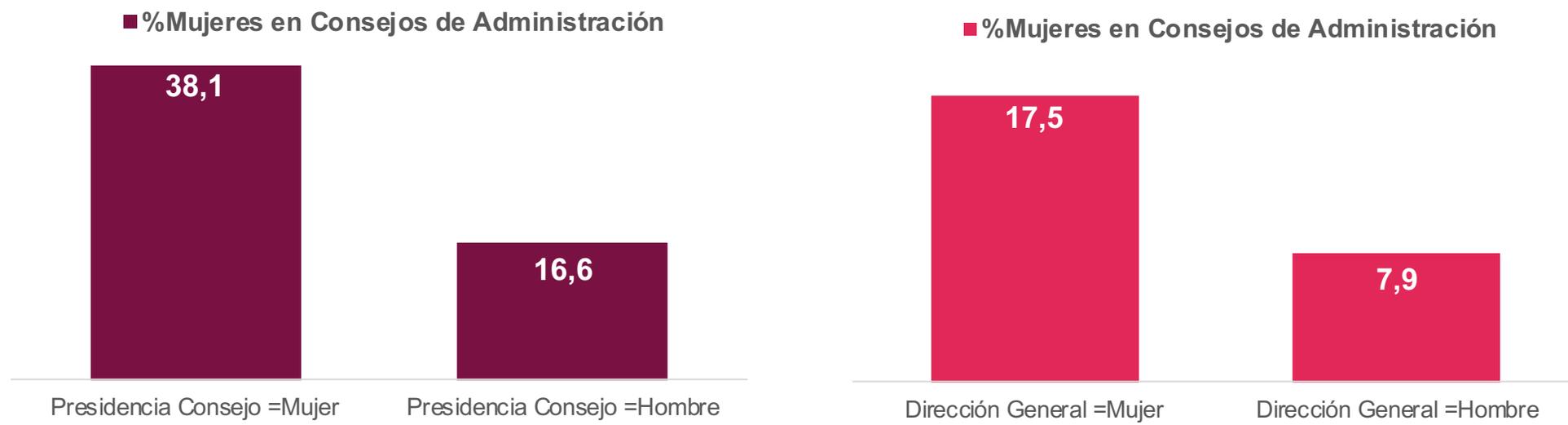
**Un 13% de mujeres ocupan el puesto de presidencia en estos Consejos de Administración**

**Es menor la presencia de mujeres en empresas de mayor tamaño y, por sectores en la actividad industrial**

Fuente: AED. Noviembre 2021

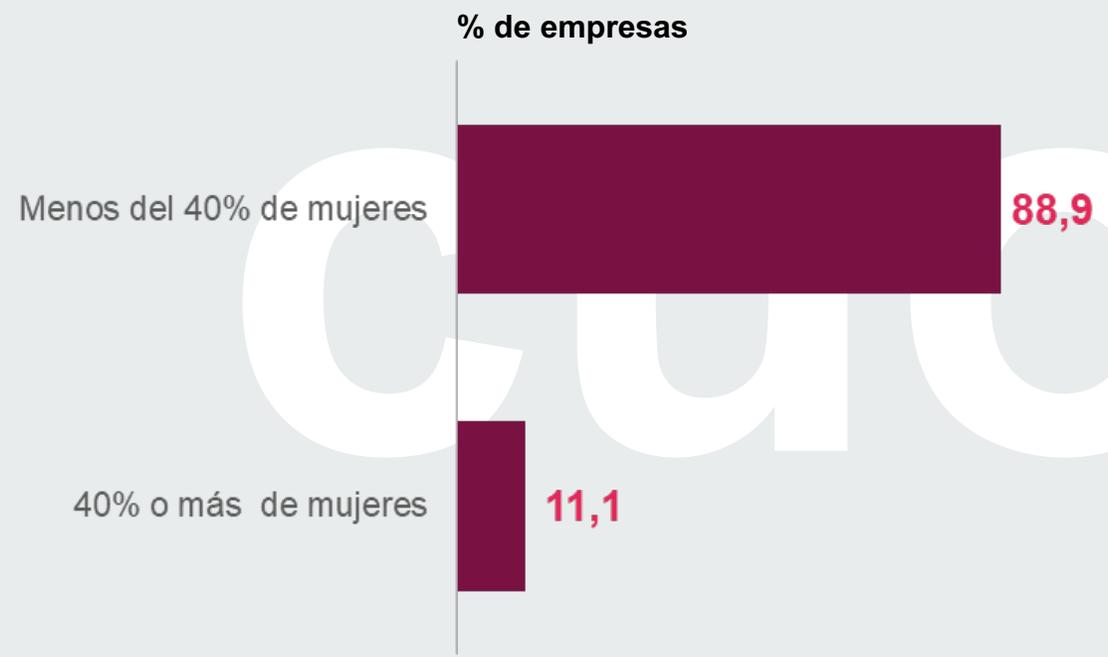


## 2.1 MUJERES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN



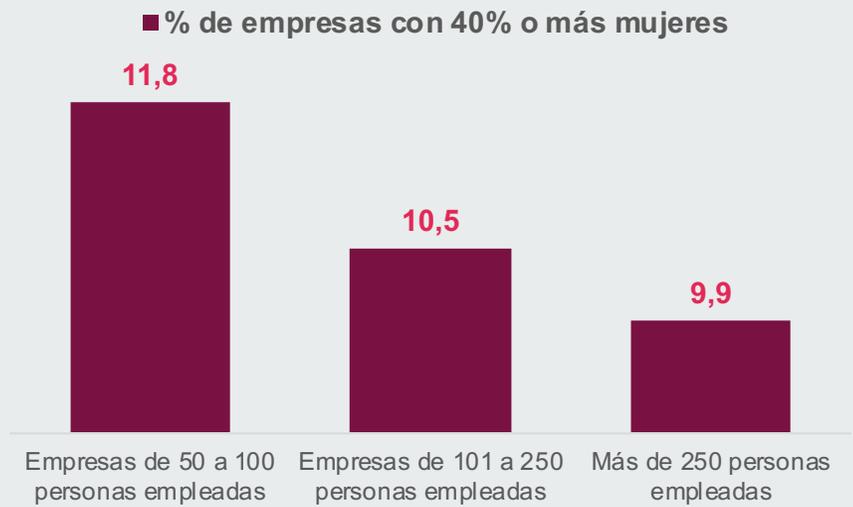
Que haya más mujeres en los Consejos de Administración está relacionado con que los cargos de decisión más altos (Presidencia del Consejo y CEO/Dirección general) sean ocupados por mujeres

# 2.1 MUJERES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

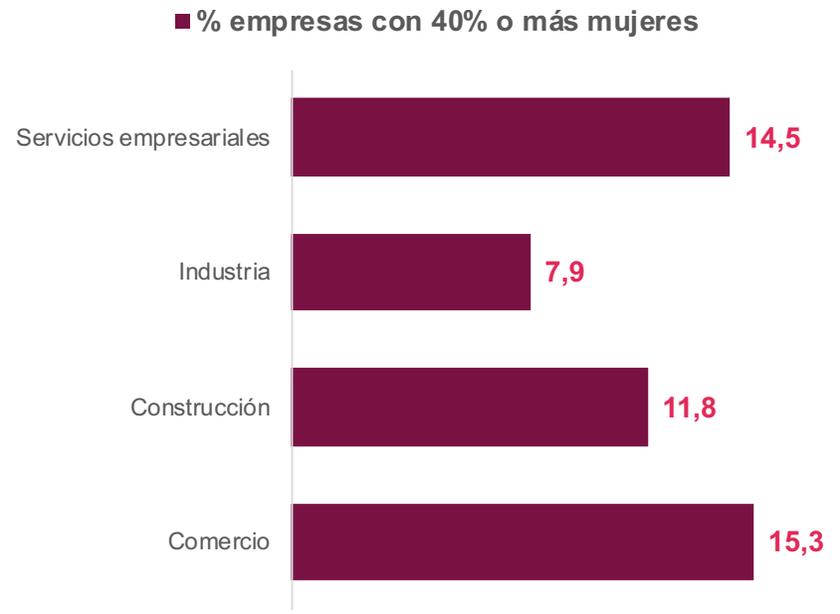


Respecto a las empresas, un 11,1% de las empresas de 50 o más personas empleadas en Euskadi tiene un 40% o más de mujeres en sus Consejos de Administración

# 2.1 MUJERES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

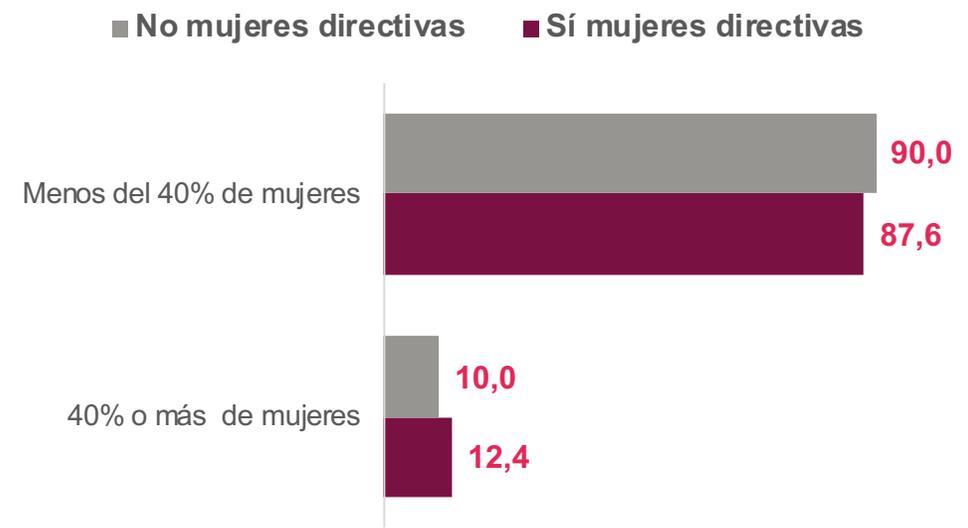


**Por tamaño de empresa, son las más grandes las que tienen menor cuota del 40% o más de mujeres en sus Consejos**



**Son las empresas del sector de industria las que presentan menor cuota del 40% o más de mujeres en sus Consejos**

# 2.1 MUJERES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN



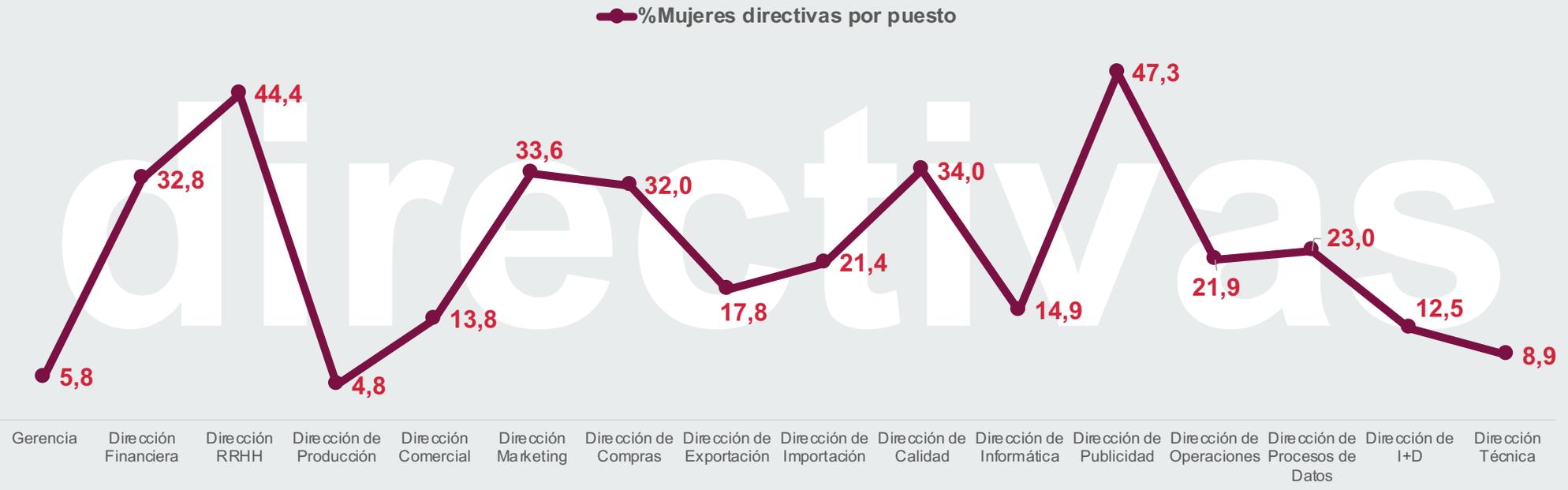
**Las empresas con mujeres directivas presentan mayores cuotas de diversidad de género en sus Consejos de Administración**

## 2.2 MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS



De los más de 4.500 cargos directivos analizados de las empresas de 50 o más personas empleadas de Euskadi, el 24% corresponde a puestos ocupados por mujeres

# 2.2 MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS

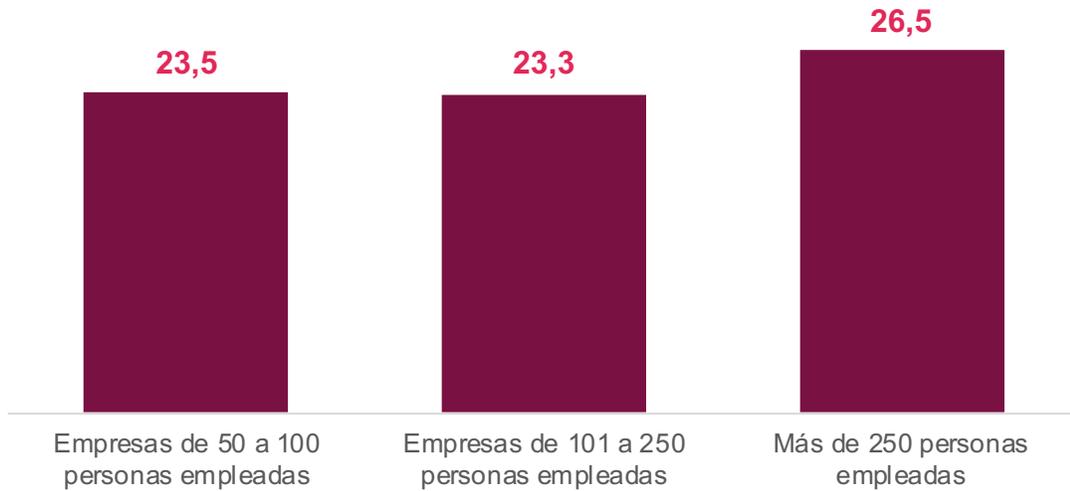


38

Los puestos directivos ocupados por más mujeres son los de Publicidad, Recursos humanos, Calidad y Marketing. Con menor número de mujeres se encuentran los cargos de: gerencia y técnicos

# 2.2 MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS

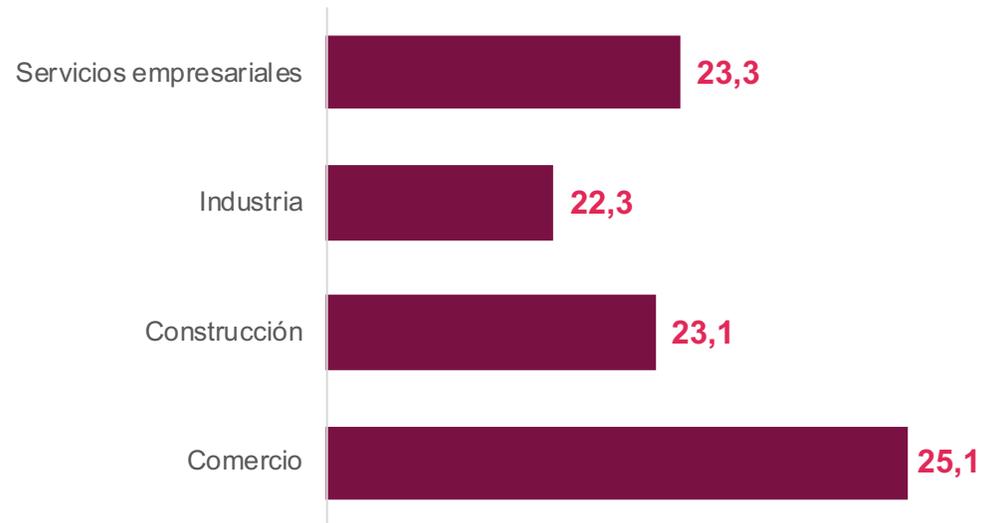
■ %Mujeres directivas por tamaño de empresa



La presencia de directivas según el tamaño de las empresas es similar entre las empresas de 50 a 250 personas empleadas. Es en las empresas de mayor tamaño donde el porcentaje llega a un 26,5%

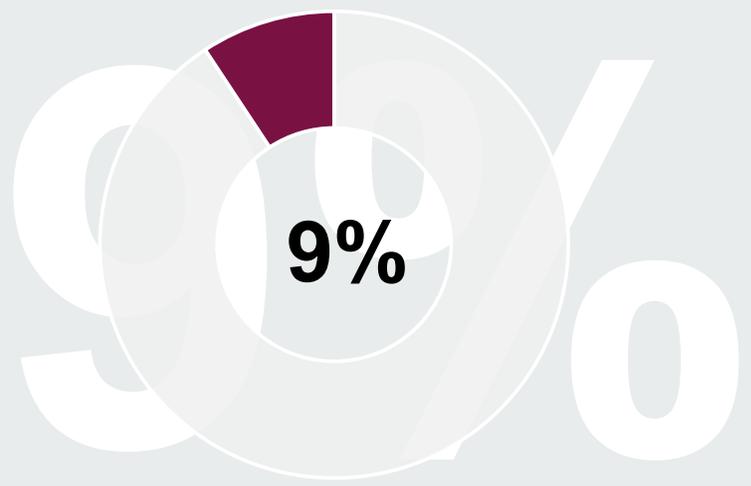
## 2.2 MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS

■ %Mujeres directivas por sector de actividad



**La industria es la actividad con menor porcentaje de mujeres directivas**

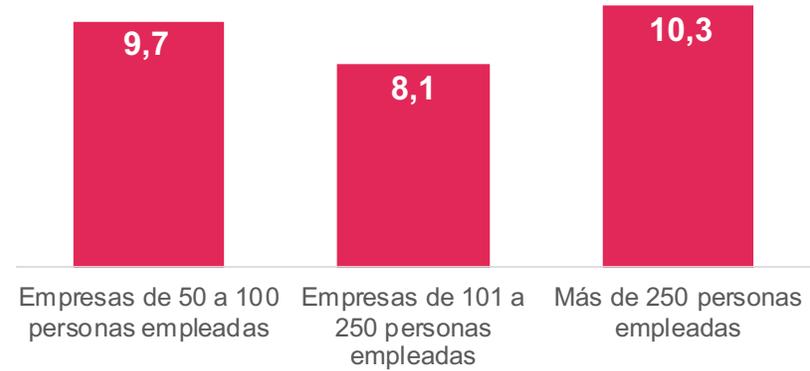
# 2.2 MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS



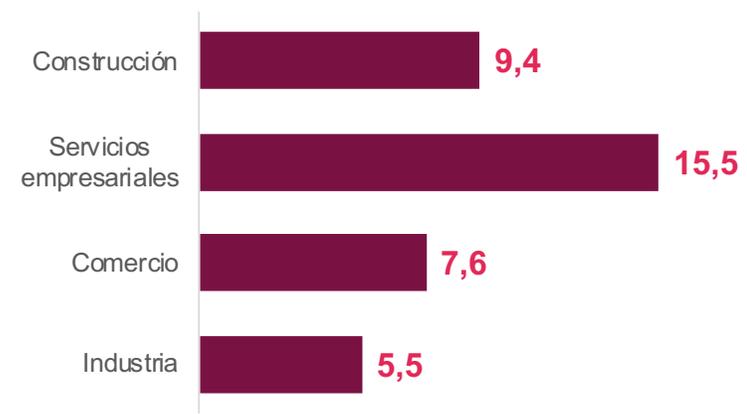
El puesto de CEO/Dirección general, lo ocupan un 9% de mujeres

Esta puesto es ocupado por mujeres en mayor medida en empresas de servicios empresariales

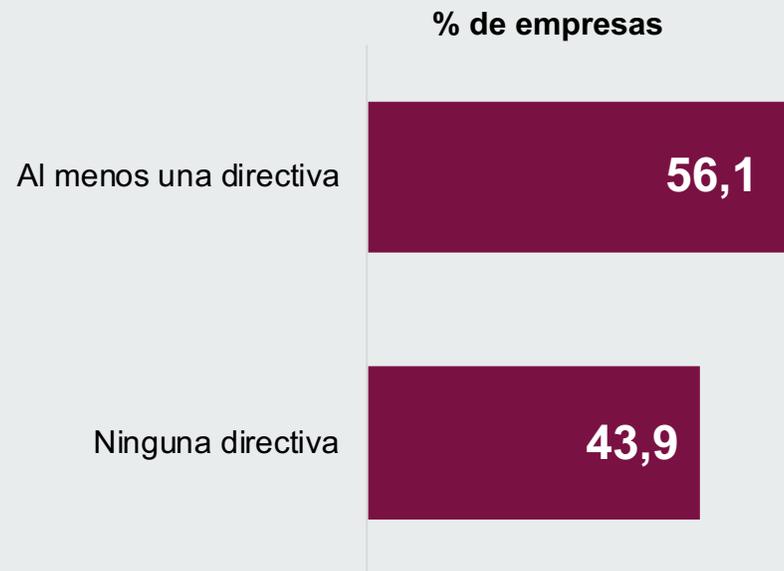
■ %Mujeres por tamaño de empresa



■ %Mujeres por actividad



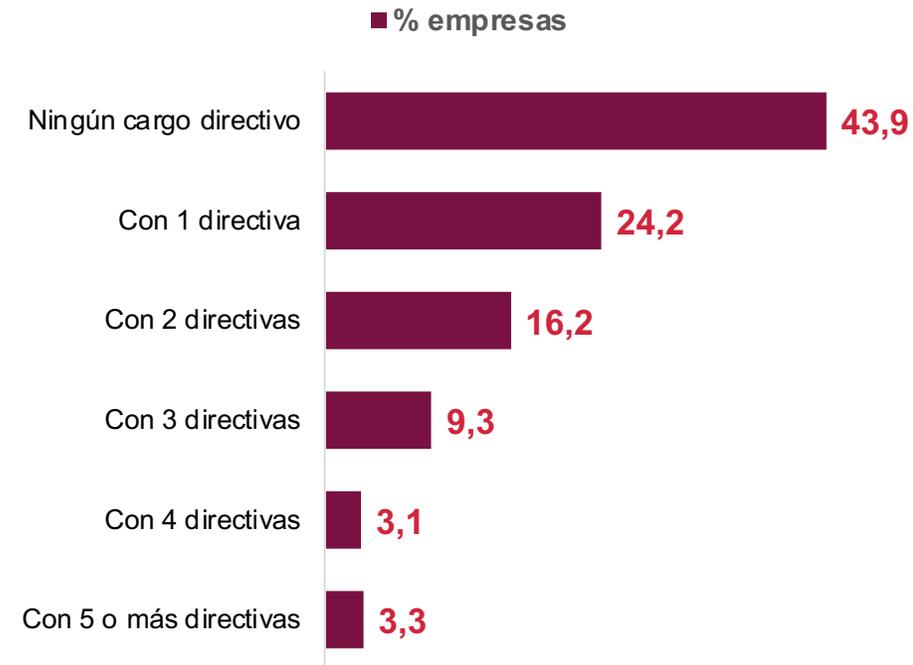
## 2.2 MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS



El porcentaje de empresas con al menos una mujer en puestos directivos es 56,1%

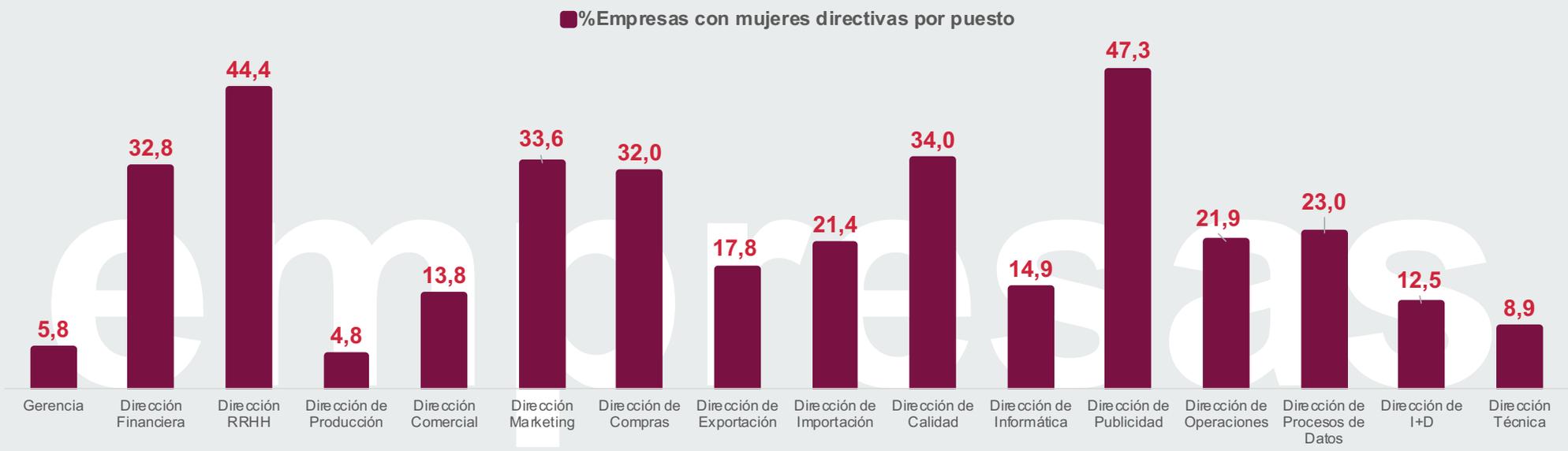
42

## 2.2 MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS



**La mayoría de las empresas tiene entre 1 y 2 mujeres directivas**

# 2.2 MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS



44

**Los puestos directivos de Publicidad y Recursos Humanos son los que más empresas tienen ocupados por mujeres**



# 3. ELEMENTOS CLAVE DEL DIAGNÓSTICO

# 3. ELEMENTOS CLAVE DEL DIAGNÓSTICO

El **contexto general de las mujeres ocupadas respecto a las dimensiones educativa, económica y social en Euskadi** presenta una serie de características de las cuales destacan las siguientes:

## Educación/formación en las empresas

En Euskadi, las mujeres presentan mayores porcentajes de estudios superiores que los hombres, especialmente esta diferencia aumenta en las generaciones de mujeres más jóvenes.

Por otro lado, las estadísticas universitarias muestran como las mujeres tienen una menor presencia en los estudios técnicos. Pero, al analizar diferentes grados, el porcentaje de tituladas en ADE y derecho es superior al de hombres.

Las mujeres valoran que su puesto de trabajo requiere una formación inferior a la que poseen. Perciben una sobrecualificación respecto al puesto que ocupan más elevada que los hombres.

## Mercado de trabajo

El 60% del total de la población ocupada con estudios superiores en Euskadi son mujeres.

El análisis de la ocupación de las mujeres por sectores de actividad permite observar la segregación en el empleo de mujeres y hombres en las empresas vascas.

Las mujeres perciben que la brecha de género en el mercado laboral vasco se centra sobre todo en tres factores: la conciliación, el acceso a puestos de responsabilidad o ascenso en las empresas y salarios.

# 3. ELEMENTOS CLAVE DEL DIAGNÓSTICO

## Brecha salarial

En Euskadi la brecha salarial entre mujeres y hombres en las empresas es superior a la media de España.

Esta brecha salarial se recoge en todos los grupos profesionales, incluidos los grupos donde se sitúan los puestos de dirección.

Son las mujeres con estudios superiores respecto a los hombres quienes tienen mayor conciencia de la brecha salarial en el mercado laboral vasco.

## Conciliación de la vida laboral, familiar y personal

Desde el punto de vista de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, las mujeres ocupadas presentan mayor carga en el cuidado y tareas del hogar influyendo en tener mayor dificultad que los hombres para compaginar el trabajo con estos aspectos de la vida familiar y personal.

Esta situación influye en la satisfacción general de las mujeres con el trabajo donde siendo los aspectos de la promoción laboral y la flexibilidad de horarios con los que están más insatisfechas.

# 3. ELEMENTOS CLAVE DEL DIAGNÓSTICO

## Igualdad de género

El Índice de Igualdad de Género sitúa la dimensión de poder en Euskadi por encima de la media europea, pero inferior a la española.

Al analizar diferentes dimensiones de poder (social, económico y político), la brecha de género en Euskadi es superior a la media europea y española en el poder económico. Frente al poder político y social que es superior.

Según el Índice de Igualdad de género, en Euskadi las mayores brechas de género se encuentran en la dirección de empresas, la segregación por sectores de actividad y por campo de estudios. Brechas todas ellas relacionadas con el ámbito laboral y promoción profesional de las mujeres.

## Convenios Colectivos: planes de igualdad

Los planes de igualdad se incorporan ya en uno de cada cuatro convenios colectivos.

Los convenios de empresas cuentan en mayor porcentaje con planes de igualdad que los sectoriales.

## Participación en órganos de decisión

Se observan diferencias significativas en la presencia de mujeres en órganos de decisión política, empresarial, sindical y financiera en Euskadi.

La mayor presencia de mujeres se encuentran en el ámbito de los altos cargos del Gobierno Vasco (políticos) seguido de las organizaciones sindicales.

Es en las organizaciones empresariales donde la participación de las mujeres en puestos de representatividad es inferior.

# 3. ELEMENTOS CLAVE DEL DIAGNÓSTICO

Respecto al **análisis de la presencia de las mujeres en los Consejos de Administración y Puestos Directivos** de empresas con 50 o más personas empleadas en Euskadi destaca:

En las **empresas de 50 o más personas empleadas en Euskadi, las mujeres representan un 19% de los Consejos de Administración**. Este dato nos muestra como los Consejos de Administración en las empresas vascas están en este momento muy lejos de la diversidad de género y de las cuotas recomendadas del 40% de mujeres.

Al analizar diferentes características de las empresas, respecto a la composición de sus Consejos, como número de personas empleadas, antigüedad o forma jurídica, no se observan diferencias significativas en cuanto al porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración. Es decir, el porcentaje es bajo independientemente del tamaño, del recorrido histórico de la empresa o la forma jurídica.

En Euskadi, por territorio histórico, tampoco existe una diferencia porcentual importante. En todos los territorios en porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración es reducido.

Hay que señalar con especial atención, el grado de diversidad de los Consejos según el sector de actividad. Sectores tradicionalmente "más masculinizados" y claves en la generación de riqueza y empleo en Euskadi, como la industria, presenta una menor presencia de las mujeres en estos órganos de decisión.

Y, esta situación de **segregación de la mujeres en determinados sectores de actividad** se reproduce en los puestos directivos.

### 3. ELEMENTOS CLAVE DEL DIAGNÓSTICO

El **puesto de más representatividad** del Consejo de Administración, la presidencia, es ocupado por un 13% de mujeres.

En las empresas de menor tamaño, este porcentaje es superior. Así como también, en los sectores de actividad como la construcción y los servicios empresariales. No en el sector de industria.

Hacer referencia a este dato es importante, porque se identifica una relación entre el número de mujeres en los Consejos de Administración y que haya mujeres ocupando los cargos de decisión más altos. Tanto, cuando una mujer ocupa la presidencia del Consejo como el puesto de CEO/Dirección general.

Al hacer referencia a la recomendación de llegar a una cuota del 40% o más de mujeres en los Consejos de Administración, solo un 11,1% de las empresas cumplen este porcentaje.

Los datos obtenidos muestran que la mayor presencia de mujeres en los Consejos de Administración o del porcentaje de empresas con mayor diversidad de sus Consejos está relacionada con los puestos directivos, especialmente el puesto de CEO/Dirección General.

Este punto es importante dentro de los **elementos clave identificados, cuantas mujeres ocupan puestos directivos en las empresas y qué tipo de puesto ocupa.**

Según los datos, un 24% de los puestos directivos analizados están ocupados por mujeres.

En general, se observa que las mujeres están ocupando en mayor porcentaje ciertos puestos de dirección, como Recursos Humanos o Publicidad, Calidad y Marketing. Sin embargo, otros departamentos como Ventas o Técnicos cuentan con menos presencia femenina. Hay que destacar también la elevada presencia de mujeres directivas en puestos financieros.

### 3. ELEMENTOS CLAVE DEL DIAGNÓSTICO

Los datos obtenidos del análisis del contexto de las mujeres ocupadas y de su presencia en puestos de responsabilidad de las empresas vascas nos presentan una serie de **elementos clave**:

Los datos del porcentaje que representan las mujeres en los Consejos de Administración y Puestos directivos en las empresas de 50 o más personas empleadas en Euskadi son inferiores al objetivo de llegar a una diversidad de género en los órganos de decisión y responsabilidad.

Esto lleva a detectar que en las empresas vascas las mujeres encuentran obstáculos en su carrera hacia puestos de mayor responsabilidad que se traducen en menores oportunidades de promoción profesional.

Afirmando que la brecha de género se agudiza a medida que las mujeres ascienden en la escala de liderazgo en las empresas.

Este estancamiento se encuentra especialmente en la línea ejecutiva, que influye en el acceso de las mujeres a puestos directivos que posibiliten llegar a formar parte de los Consejos.

Se manifiesta por parte de las mujeres que estos obstáculos son tanto externos como internos dentro de las organizaciones incidiendo directamente en las oportunidades de promoción.

Factores externos como la desigual dedicación de las mujeres en el cuidado o tareas del hogar asociada a las medidas sobre conciliación existentes o los estereotipos de género que son dominantes en la sociedad en la que vivimos y que se trasladan al ámbito laboral y profesional.

Otros factores más asociados al mercado laboral, internos de la cultura de las empresas, como: la brecha salarial, sesgos en los procesos de reclutamiento y de las ofertas de puestos, prejuicios respecto a la promoción de las mujeres para determinados puestos de dirección o representación de la empresa o la presencia mayoritaria de hombres con roles “tradicionales masculinos” en los puestos de decisión que suponen unas prácticas “no actualizadas” del rol de la mujer en la sociedad y en la empresa en particular.

# 3. ELEMENTOS CLAVE DEL DIAGNÓSTICO

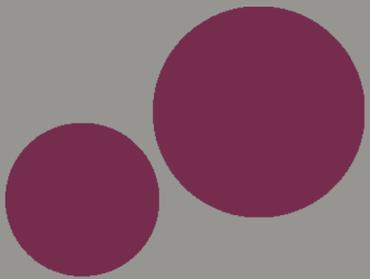
El sesgo en el peso del tipo de puestos directivos que ocupan las mujeres es también un elemento clave en la promoción de las mujeres a puestos de más alto nivel. Las mujeres están ocupando en mayor proporción puestos menos claves o de decisión de las empresas y con menor recorrido u oportunidades de ofertas para puestos de responsabilidad en las organizaciones.

Como último elemento clave de este análisis, están las propias barreras personales que las mujeres interiorizan con respecto a crecer profesionalmente y asumir puestos de mayor responsabilidad. Derivadas mayormente del entorno que influyen en la motivación y la autoexigencia de rendimiento, formación, planificación familiar, etc.

En Euskadi, hay mujeres preparadas académicamente y profesionalmente, observando la necesidad de seguir formándose para llegar a ocupar puestos de decisión en las empresas y, potenciar este camino entre las futuras generaciones de mujeres.

Es un momento de oportunidades para incidir en el cambio de la presencia de las mujeres en puestos de decisión en las empresas. Oportunidades como:

- La creciente demanda de las empresas vascas de incorporar talento a sus plantillas, fomentando la incorporación de mujeres preparadas para ocupar puestos directivos y para emprender.
- La evolución en los Consejos de Administración, respecto a su función y estructura. Hay una necesidad de diversificar su composición, de incorporar nuevos perfiles o disciplinas, de personas consejeras independientes, de seleccionar nuevas personas miembros a través de procesos de selección más objetivos o con empresas externas.
- Relevo generacional masculino en los puestos de decisión de las empresas, tanto en los Consejos como en los puestos directivos. Hombres con otra visión del rol de las mujeres en el ámbito laboral, social y reproductivo que fomenten la igualdad de género desde arriba. Y, que permita trabajar con ellos la cultura de diversidad de género dentro de las empresas.
- Las diferentes legislaciones y normativas dirigidas a reducir la brecha de género en el mercado laboral como: la extensión de la obligatoriedad de los Planes de igualdad, las políticas de conciliación, la lucha contra la brecha salarial, etc.



# 5. FUENTES CONSULTADAS

## 5. FUENTES CONSULTADAS

- 50&50GL (<https://www.5050gl.com/>)
- 50Women50onboards (50505wob) (<https://5050wob.com/>)
- ADEGI (Asociación de empresas de Gipuzkoa) (<https://www.adegi.es/adegi/>)
- AED- Asociación de Empresarias y Directivas de Bizkaia (<https://www.aedbiz.org/>)
- CEBEK (Confederación empresarial de Bizkaia) (<https://www.cebek.es/>)
- CONFEBASK (Confederación Empresarial Vasca) (<https://www.confebask.es/>)
- EUROSTAT- Oficina Estadística Europea (<https://ec.europa.eu/eurostat>)
- FidAR (Mujeres en los consejos de administración) Alemania (<https://www.fidar.de/>)
- Fundación Estatal para la Formación en el Empleo- FUNDAE (<https://www.fundae.es/>)
- Gobierno Vasco (diferentes departamentos-estudios-documentación: Lehendakaritza, Gabinete de Prospección Sociológica, Departamento de Trabajo y Empleo, Educación, Igualdad, Justicia y Políticas Sociales) (<https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/inicio/>)
- Grant Thornton (<https://www.grantthornton.es/>)
- Grupo SPRI (<https://www.spri.eus/es/>)
- Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades (Gobierno de España) (<https://www.inmujeres.gob.es/>)

## 5. FUENTES CONSULTADAS

- Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE) (<https://eige.europa.eu/>)
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (<https://www.ine.es/>)
- Instituto Vasco de Estadística (EUSTAT) (<https://www.eustat.eus/indice.html>)
- Instituto Vasco de la Mujer- Emakunde (<https://www.emakunde.euskadi.eus/inicio/>)
- McKinsey&Company (<https://www.mckinsey.com/es/overview>)
- Ministerio de Trabajo y Economía Social (<https://www.mites.gob.es/>)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (<https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>)
- SEA Empresas Alavesas (<https://sie.sea.es/>)
- Servicio Vasco de Empleo- Lanbide (<https://www.lanbide.euskadi.eus/inicio-lanbide/>)
- The Adecco Group (<https://www.adeccogroup.com/es-es/>)
- INFORMA D&B:
  - Estudio sobre la presencia de las mujeres en la empresa española (2018-2021)
  - Estudio sobre la presencia de las mujeres en las empresas del País Vasco (2021)
  - Base de datos de empresas de 50 o más personas empleadas ubicadas en Euskadi (Octubre 2021)

The background features a light gray gradient with several maroon circles of varying sizes scattered across it. On the left side, there are three vertical grayscale images: the top one shows a woman's profile looking upwards, the middle one shows a person's hands gesturing, and the bottom one shows a person's hands near a laptop. The text 'ANEXO: FICHA TÉCNICA: METODOLOGÍA' is centered in the right half of the image.

# ANEXO: FICHA TÉCNICA: METODOLOGÍA

# FICHA TÉCNICA: METODOLOGÍA

## 1.Revisión y selección de fuentes de información

- Revisión y selección de fuentes secundarias de datos, encuestas, informes, memorias, estudios relativos al objeto de análisis.
- Petición de base de datos de empresas de 50 o más personas empleadas en Euskadi con los campos de información seleccionados (denominación, antigüedad, ubicación, cnae, tamaño, composición de los consejos de administración, sexo por tipo de puestos directivos)

## 2.Generación de datos e información

- Identificación y selección de los indicadores/datos a incorporar en el informe de presentación.
- Revisión y depuración de la base de datos de las empresas de 50 personas o más empleadas de Euskadi.
- Recodificación y generación de nuevas variables.
- Explotación estadística y construcción de los datos.
- Selección, contactación y realización de entrevistas a personas en cargos de responsabilidad de empresas en Euskadi.

## 3.Diseño y redacción del informe

- Diseño de la estructura y contenido del informe presentación.
- Diseño gráfico del informe de presentación.
- Visualización de los datos/resultados en el informe presentación.
- Redacción del informe de presentación.



**Asociación de Empresarias  
y Directivas de Bizkaia**

Bizkaiko Emakumezko Enpresari  
eta Zuzendarien Elkartea