



AVANCE DE LA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN EN LAS EMPRESAS DE EUSKADI



2025

ÀED

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

Bizkaia
foru aldundia
diputación foral

ÍNDICE

0. Introducción

1. Contexto general

Indicadores de la situación de las mujeres en Euskadi:

- 1.1. Educación-formación.
- 1.2. Entorno empresarial.
- 1.3. Emprendimiento.

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

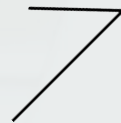
- 2.1. Mujeres en Consejos de Administración.
- 2.2. Mujeres en puestos directivos.

3. Elementos clave del diagnóstico.

4. Fuentes consultadas

Anexo: Ficha técnica: metodología

0. INTRO DUCCIÓN



Desde 2021, la Asociación de Empresarias y Directivas de Bizkaia (AED) está realizando un estudio para analizar la representación femenina en los puestos de responsabilidad de las empresas en Euskadi. Con este informe de carácter anual no solo se refleja la realidad existente, sino que también fomenta el tomar medidas que incrementen la presencia de las mujeres en posiciones de alta dirección y en los Consejos de Administración.

Continuando con este compromiso, en 2025, **AED** presenta un nuevo informe, en el que se examinan los indicadores correspondientes a 2024. Este análisis arroja información clave sobre la participación de mujeres en los espacios de decisión y liderazgo en el tejido empresarial vasco.

Durante los años en los que **AED** lleva desarrollando este informe, se han observado cambios significativos, tanto en el ámbito normativo como en las estructuras organizativas de las empresas. Sin embargo, para **AED**, continuar identificando cuántas mujeres ocupan posiciones de liderazgo y participan en los órganos de decisión sigue siendo un objetivo estratégico clave. Este análisis no solo permite monitorizar la evolución de los datos, sino también evaluar el impacto y la efectividad de las medidas implementadas hasta ahora.

1.CONTEXTO



GENERAL →

Indicadores de la situación de las mujeres en Euskadi

La presencia de las mujeres en los órganos de responsabilidad de las empresas en Euskadi, se ubica en un contexto político, social y económico determinado. La caracterización de diversos indicadores de la situación de las mujeres ocupadas en Euskadi (educación, entorno empresarial y emprendimiento) se presentan asociados a la diversidad de género en las empresas.

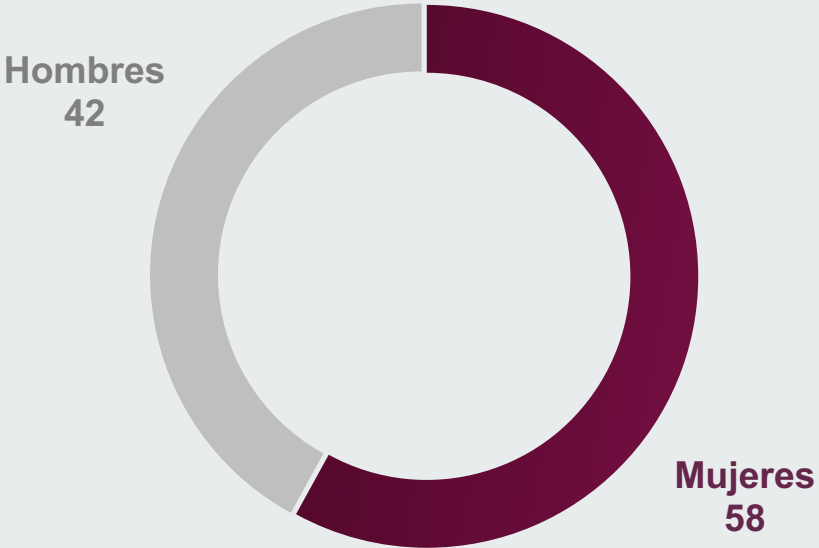
Este año, los indicadores analizados se han centrado especialmente en las mujeres empresarias en Euskadi con el objeto de profundizar en este colectivo y reflexionar sobre su situación.

Es por ello, que se han seleccionado y analizado diferentes indicadores agrupándose en los siguientes temas:

- Educación-formación
- Entorno empresarial
- Emprendimiento

EDUCACIÓN-FORMACIÓN

Alumnado que ha finalizado estudios de grado en las universidades vascas por sexo (%)

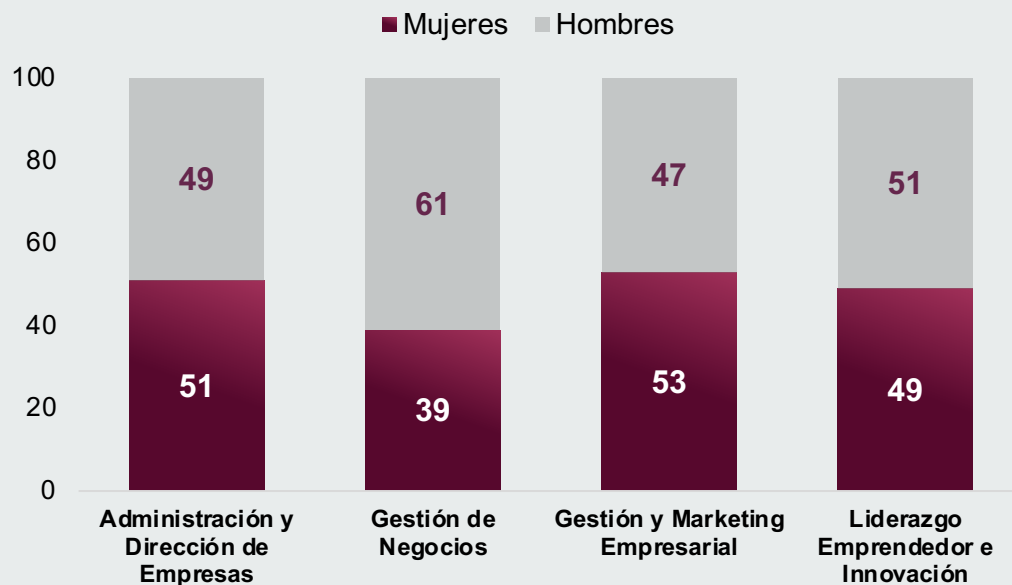


Casi 6 de cada 10 personas que han finalizado estudios de grado en las diferentes universidades vascas son mujeres

Fuente: Eustat. Estadística universitaria (últimos datos publicados, curso 2022/2023). 2024

EDUCACIÓN-FORMACIÓN

Alumnado que ha finalizado estudios de grado en las universidades vascas por tipo de estudios y sexo (%)

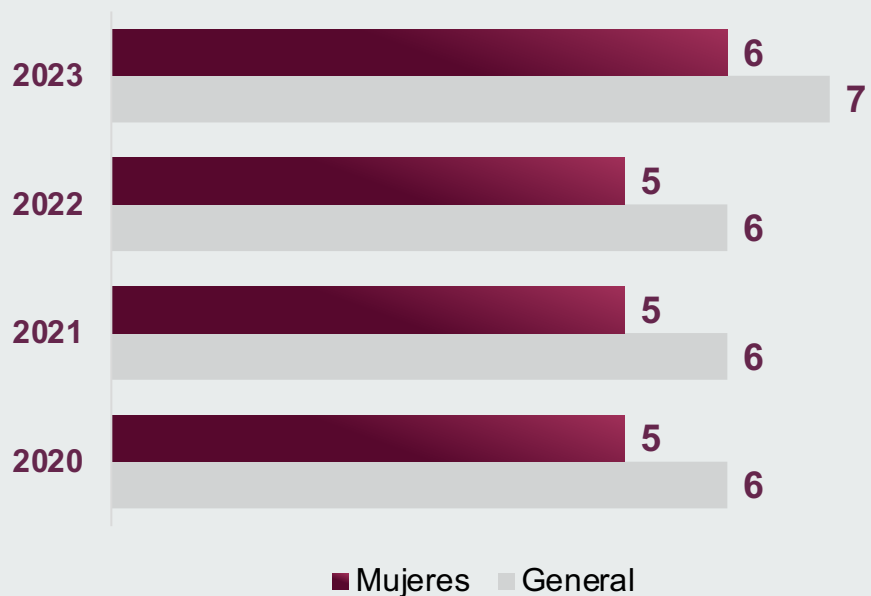


Al analizar la tipología de grados vinculados a la dirección de empresas del alumnado que ha finalizado estudios el último curso, se observa un equilibrio entre hombres y mujeres, excepto en la rama de “Gestión de negocios”

Fuente: Eustat. Estadística universitaria (últimos datos publicados, curso 2022/2023). 2024

EDUCACIÓN-FORMACIÓN

Evolución del porcentaje de mujeres universitarias ocupadas como empresarias sobre el total de población ocupada (%)



La evolución de la mujeres universitarias ocupadas en empleos por cuenta propia se sitúa en el 6% en 2023. Aumenta un punto con respecto a años anteriores

Fuente: Lanbide. Encuesta de incorporación a la vida laboral de alumnado universitario. 2024

ENTORNO EMPRESARIAL

Porcentaje de personas ocupadas por situación profesional y sexo (%)

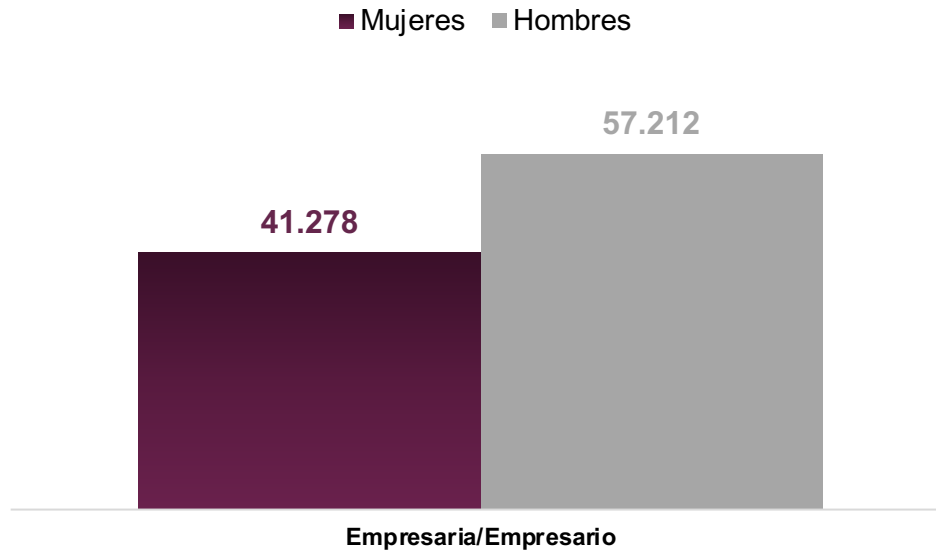


En general, el porcentaje de hombres ocupados como empresarios en Euskadi es superior al de las mujeres

Fuente: INE. Encuesta de población activa. 2024

ENTORNO EMPRESARIAL

Brecha de renta: renta personal media de población ocupada de la C.A. de Euskadi por sexo y situación profesional (euros)



La diferencia de renta entre hombres y mujeres no es solo una cuestión del trabajo asalariado; en el trabajo por cuenta propia la brecha también está presente

Fuente: EUSTAT. Estadística de Renta Personal y Familiar. 2024

ENTORNO EMPRESARIAL

**Brecha de renta entre
hombres y mujeres en
la C.A. De Euskadi (%)**

Empresarias

28%

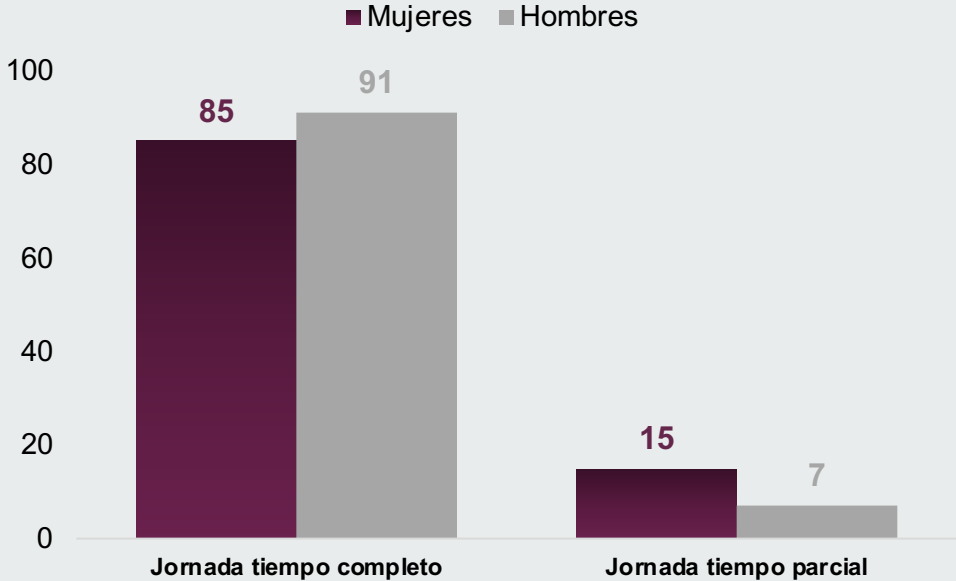
La brecha de
renta personal de
las mujeres
empresarias es
casi de un 30%
respecto a los
hombres

11

Fuente: EUSTAT. Estadística de Renta Personal y Familiar. 2024

ENTORNO EMPRESARIAL

Porcentaje del tipo de jornada (jornada habitual) de las y los empresarios de la C.A. de Euskadi según sexo (%)

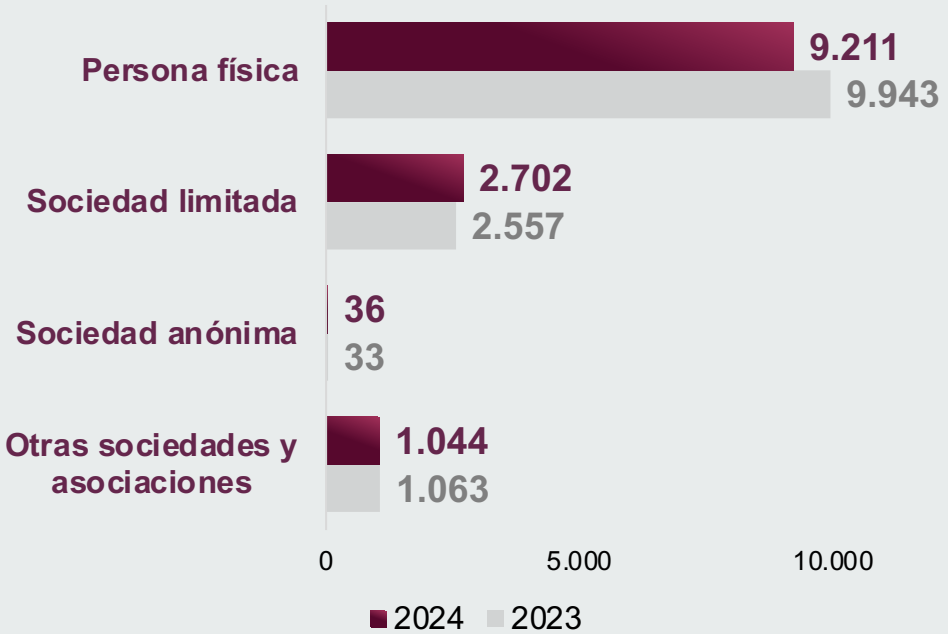


Las mujeres empresarias presentan mayor porcentaje de jornadas a tiempo parcial que los hombres

Fuente: EUSTAT. Encuesta de población en relación con la actividad. 2024

ENTORNO EMPRESARIAL

Comparativa de altas de empresas en la C.A. de Euskadi por personalidad jurídica 2023-2024 (número)

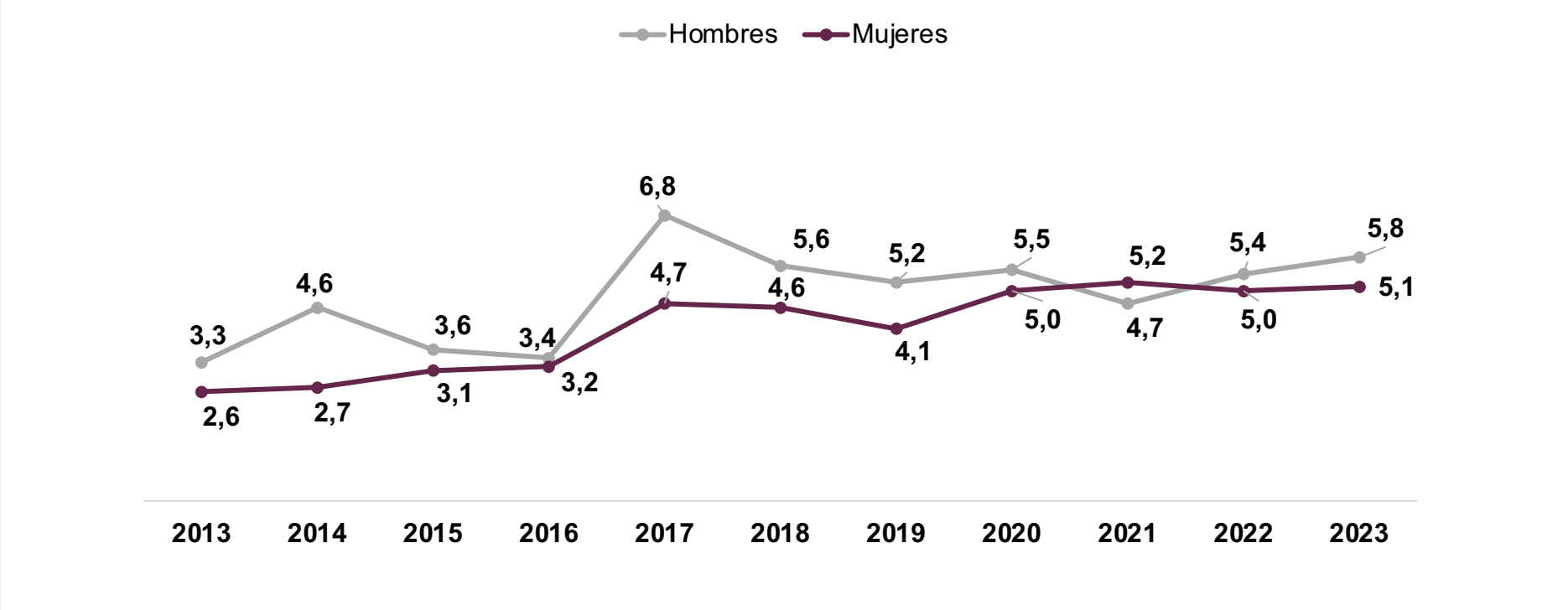


En Euskadi se observa que la tasa de evolución de la creación de empresas por personalidad jurídica en este último año se caracteriza por el descenso de las creadas por personas físicas (-7,4%)

Fuente: EUSTAT. Estadística sobre creación y mortandad de las empresas. 2024

EMPRENDIMIENTO

Evolución del TEA* 2013-2023 en la C. A. de Euskadi por sexo (%)

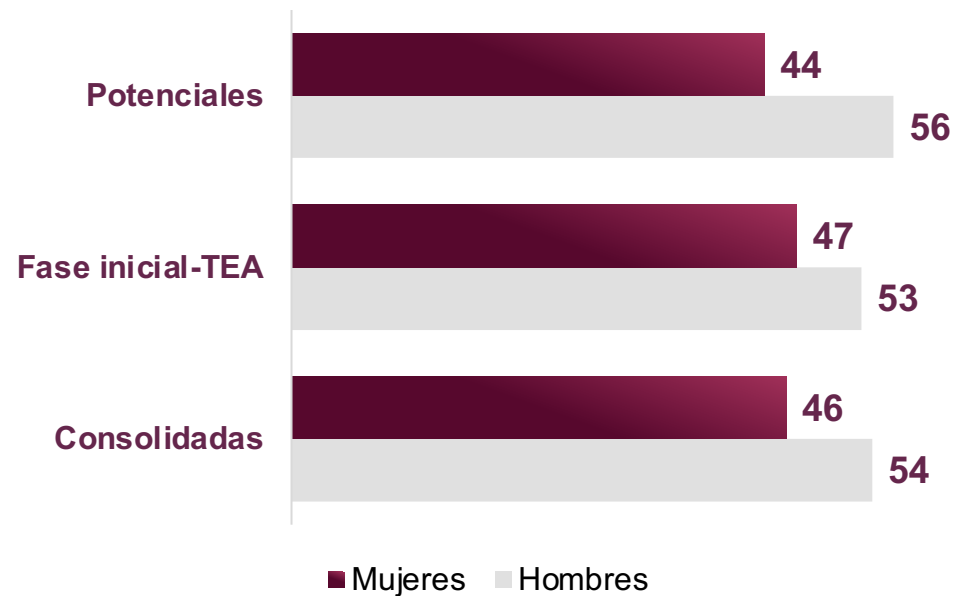


*Nota: * TEA: Total Entrepreneurial Activity (Tasa de Actividad Emprendedora), tasa de iniciativas de entre 0 y 3,5 años en el mercado, sobre la población de 18-64 años residente en una zona geográfica.

Fuente: Informe GEM 2023-2024. Observatorio Vasco del Emprendimiento. 2024

EMPRENDIMIENTO

Perfil de la población emprendedora en la C.A. de Euskadi por etapa del emprendizaje y sexo (%)

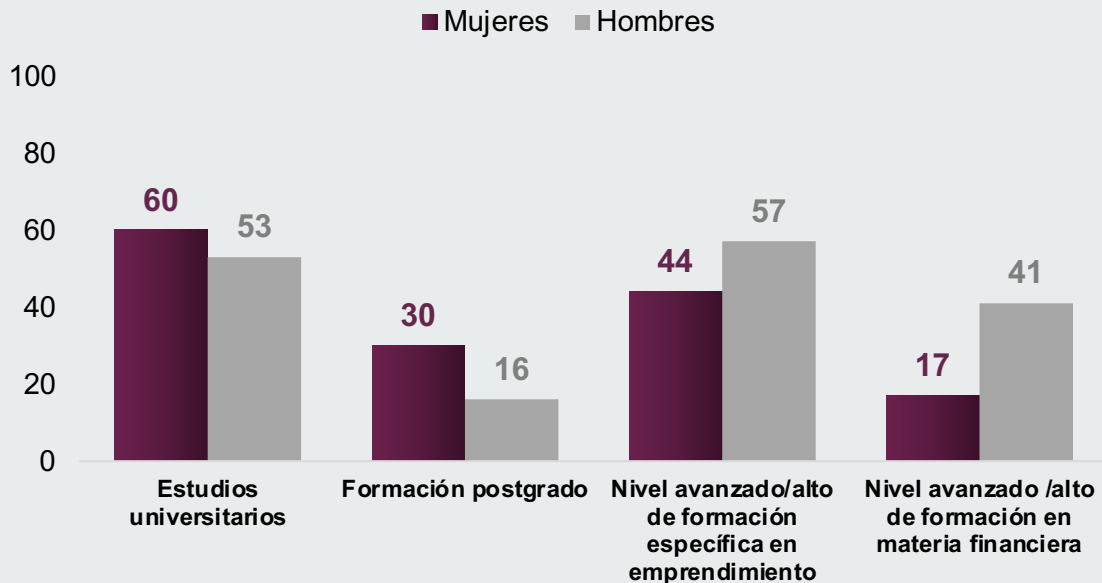


En general, independientemente de la etapa en la que se encuentre la iniciativa de emprender, las mujeres presentan porcentajes algo menores que los hombres, pudiendo observar que en Euskadi la brecha de género en la actividad emprendedora se observa en el grupo de potenciales

Fuente: Informe GEM 2023-2024. Observatorio Vasco del Emprendimiento. 2024

EMPRENDIMIENTO

Perfil formativo de la población emprendedora fase inicial-TEA* en la C.A. de Euskadi por sexo (%)



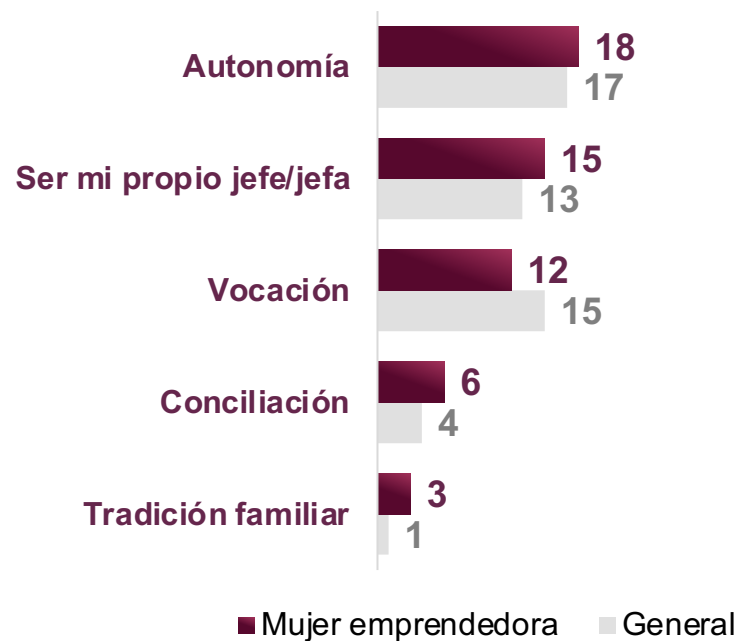
Las mujeres que han emprendido presentan mayores porcentajes de formación universitaria y postgrado que los hombres, pero una menor formación específica sobre emprendimiento

*Nota: * TEA: Total Entrepreneurial Activity (Tasa de Actividad Emprendedora), tasa de iniciativas de entre 0 y 3,5 años en el mercado, sobre la población de 18-64 años residente en una zona geográfica.

Fuente: Informe GEM 2023-2024. Observatorio Vasco del Emprendimiento. 2024

EMPRENDIMIENTO

Principal motivo para tomar la decisión de emprender (%)



Para las mujeres, la principal motivación para emprender es la autonomía.

Destacando como la conciliación familiar y la tradición familiar son elementos que marcan en mayor medida la decisión de emprender en las mujeres

17

Fuente: Informe 'Situación del emprendimiento en España' elaborado por la CEOE y GAD3. 2024

EMPRENDIMIENTO

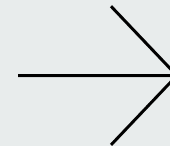
Principales barreras identificadas a la hora de emprender (%)



Una de las principales barreras identificadas para emprender es, en general, el alto nivel de impuestos. Sí que en el caso de las mujeres a esta barrera se une el tema de la financiación

Fuente: Informe 'Situación del emprendimiento en España' elaborado por la CEOE y GAD3. 2024

2. ANALISIS



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

EMPRESAS

La situación actual de las mujeres en relación con diversos indicadores que reflejan la brecha de género en las esferas económica y social en Euskadi se entrelaza con el análisis de su presencia en los principales órganos de decisión de las empresas vascas.

En este sentido, **AED** ha llevado a cabo un análisis que abarca más de 1.000 empresas pertenecientes a diversos sectores económicos, todas con una plantilla de 50 o más personas empleadas en Euskadi*. Este análisis se centra en revelar la situación de las mujeres en los Consejos de Administración y otros órganos de poder, con el propósito de proporcionar una visión integral de su participación en la esfera empresarial.

El análisis realizado se ha dividido en:

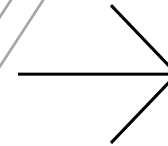
- 2.1. La presencia de las mujeres en los Consejos de Administración de empresas de Euskadi.
- 2.2. La presencia de las mujeres en Puestos Directivos de empresas de Euskadi.

Se ha tomado como referencia el análisis realizado en 2021, 2022 y 2023 para observar la evolución de la presencia de las mujeres en los Consejos de Administración y puestos directivos.

Así mismo, se han analizado los principales datos por Territorio Histórico.

* Los datos trabajados son de Octubre 2024. De este análisis se han excluido las Administraciones y empresas públicas y cooperativas.

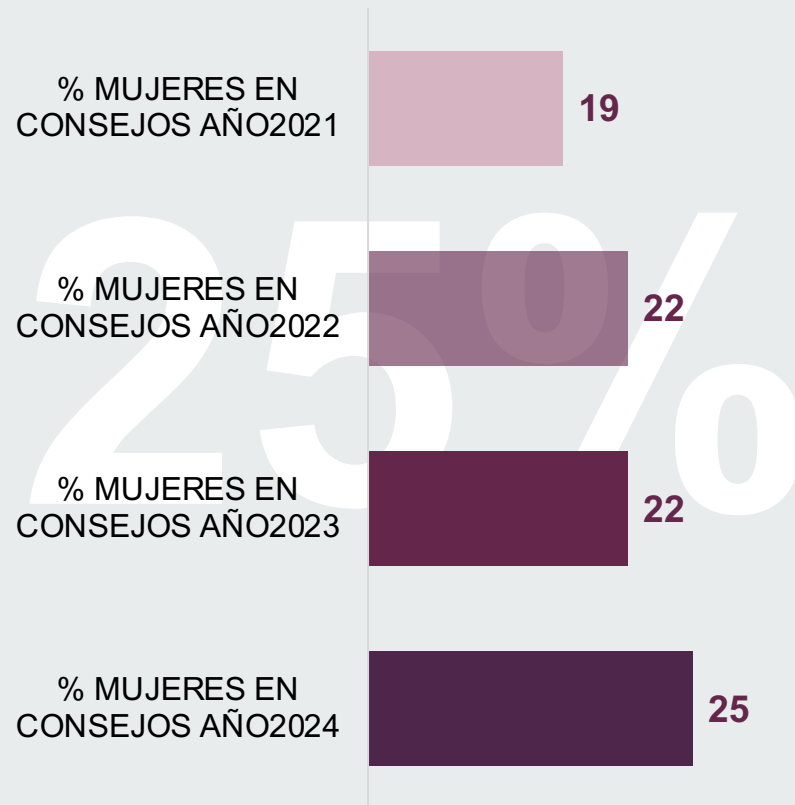
2.1. Mujeres en Consejos



de Administración

COMPARATIVA 2021-2024

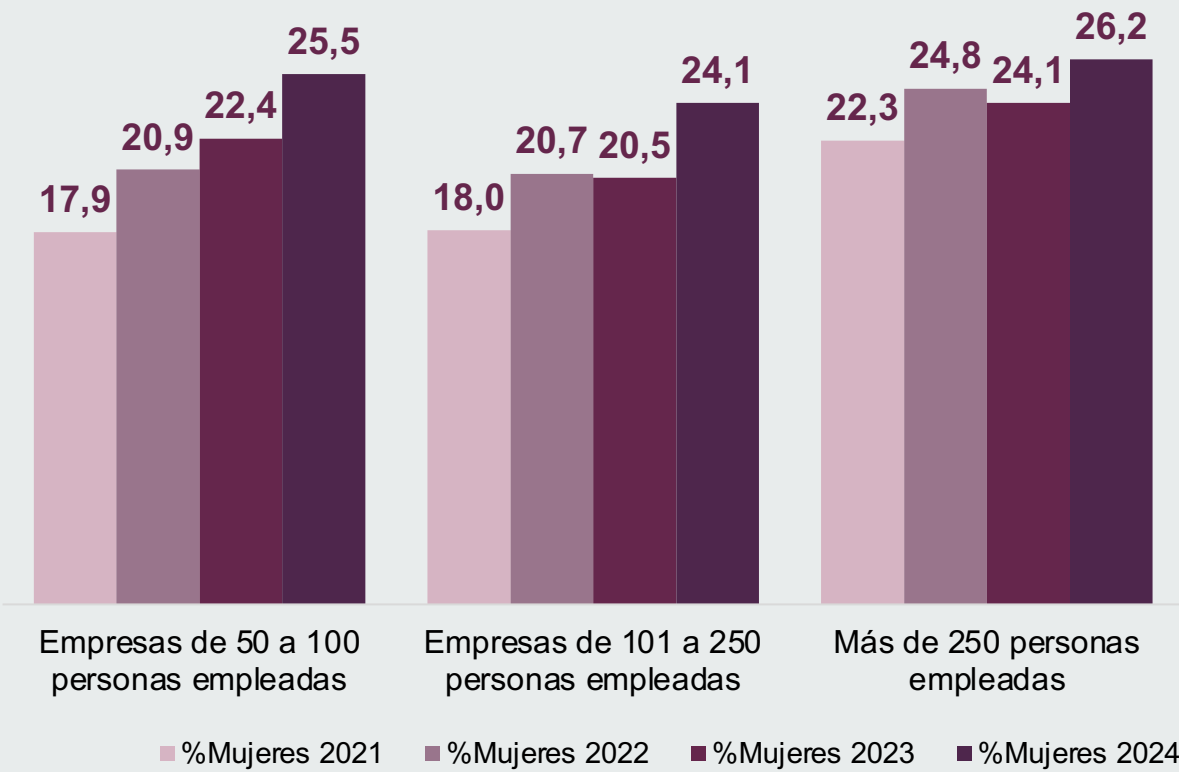
Mujeres en Consejos de Administración
(2021-2024) (%)



En 2024, del total de cargos en los Consejos de Administración de las empresas, las mujeres representan un 25%. Esto supone un incremento de 3 puntos con respecto a 2023

COMPARATIVA 2021-2024

Mujeres en Consejos de Administración
por tamaño de empresa (2021-2024) (%)

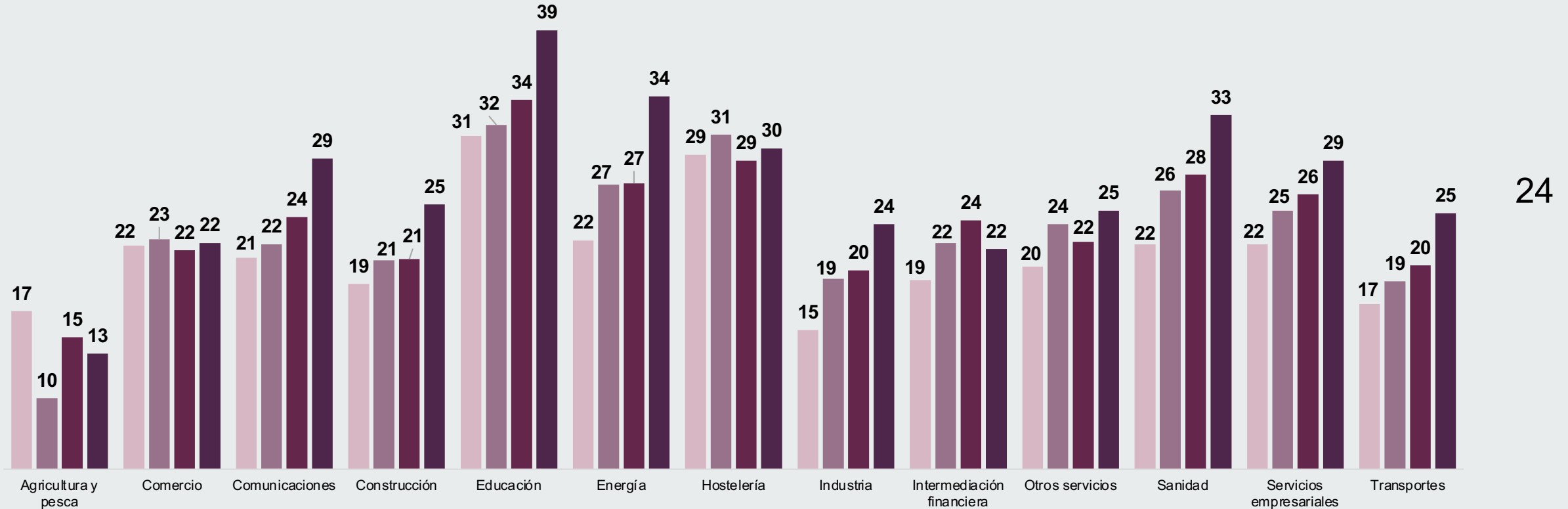


En 2024, la presencia de mujeres en los Consejos de Administración aumenta independientemente del tamaño de las empresas

COMPARATIVA 2021-2024

Mujeres en Consejos de Administración por actividad (2021-2024) (%)

■ %Mujeres 2021 ■ %Mujeres 2022 ■ %Mujeres 2023 ■ %Mujeres 2024

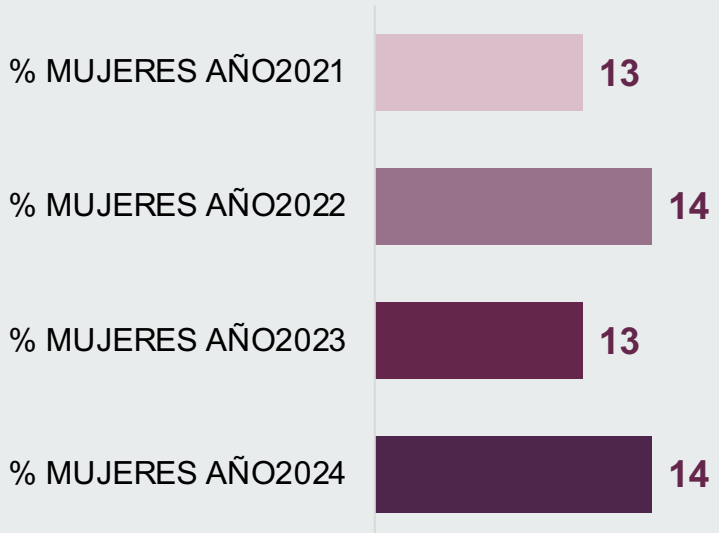


24

En general, la evolución de la presencia de las mujeres en los Consejos de Administración en los diferentes sectores de actividad es positiva.

COMPARATIVA 2021-2024

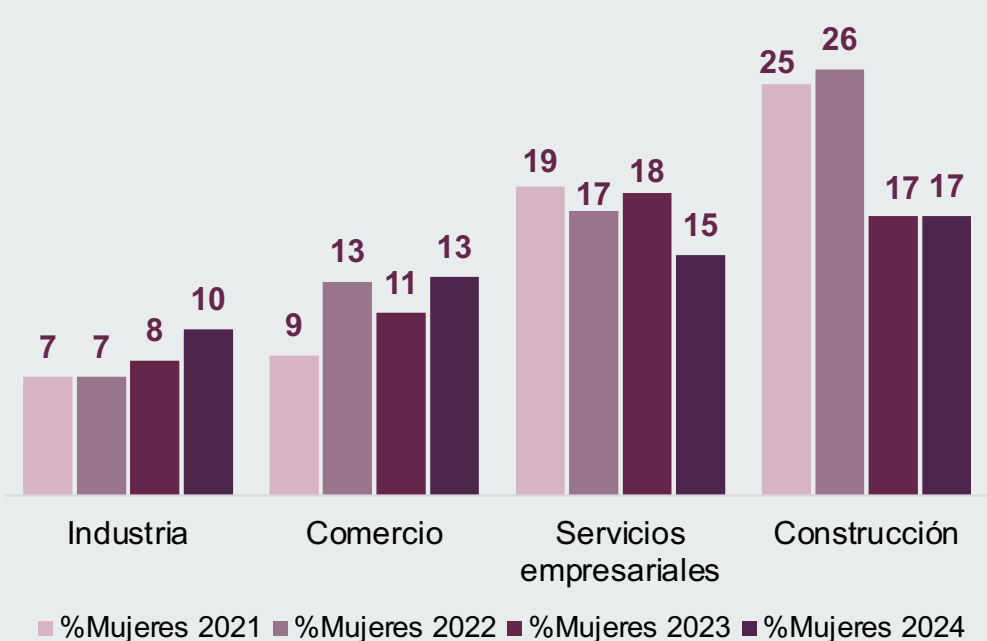
Mujeres en el cargo de Presidencia de Consejos de Administración (2021-2024) (%)



En 2024, un 14% de mujeres ocupan el puesto de presidencia en los Consejos de Administración de las empresas en Euskadi.

Haciendo un análisis longitudinal, a lo largo de los últimos años analizados, se aprecia una recuperación respecto a 2023.

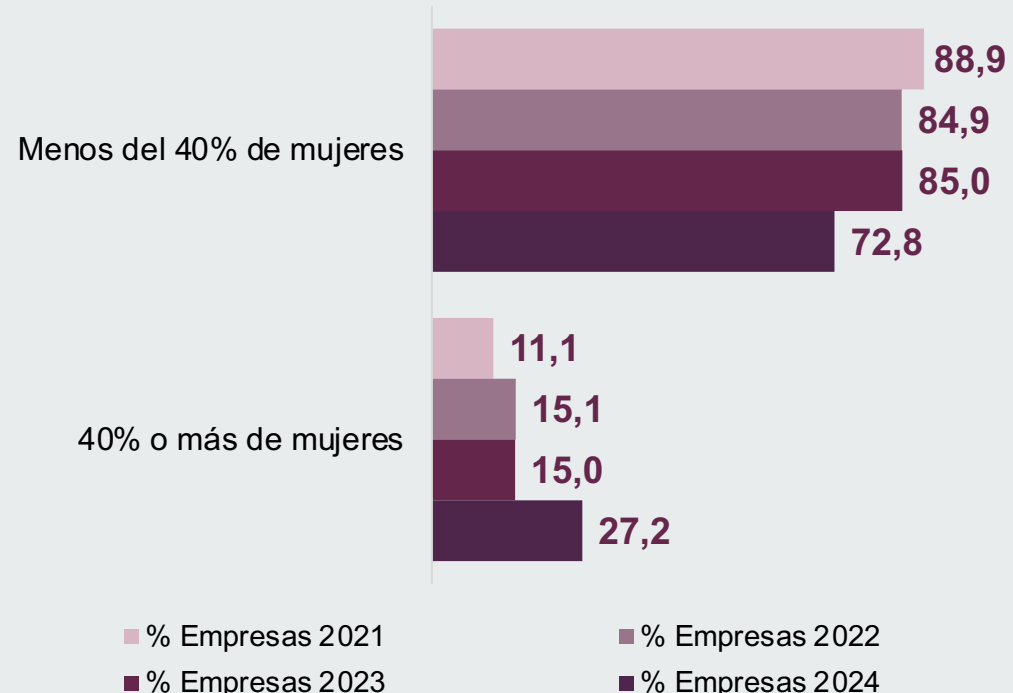
Mujeres en el cargo de Presidencia de Consejos de Administración por actividad (2021-2024) (%)



Por actividades económicas, la construcción es el sector que presenta mayor presencia de mujeres en este cargo.

COMPARATIVA 2021-2024

**Empresas con un 40% o más de mujeres en los
Consejos de Administración (2021-2024) (%)**

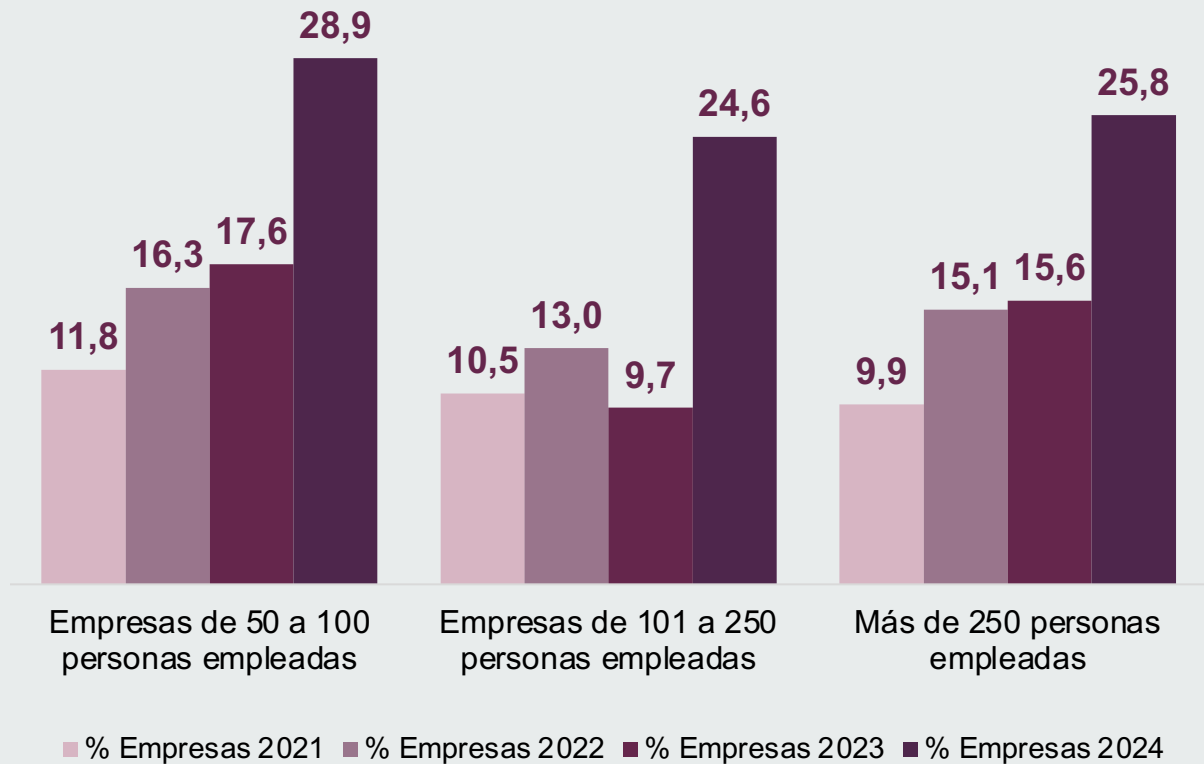


Respecto a las empresas, en 2024 crece significativamente el porcentaje de empresas de 50 o más personas empleadas en Euskadi que tiene un 40% o más de mujeres en sus Consejos de Administración

Nota: Para este análisis se ha tomado la referencia de recomendación establecida por la Unión Europea de la cuota de al menos el 40% o más de mujeres en los Consejos de Administración en las grandes empresas

COMPARATIVA 2021-2024

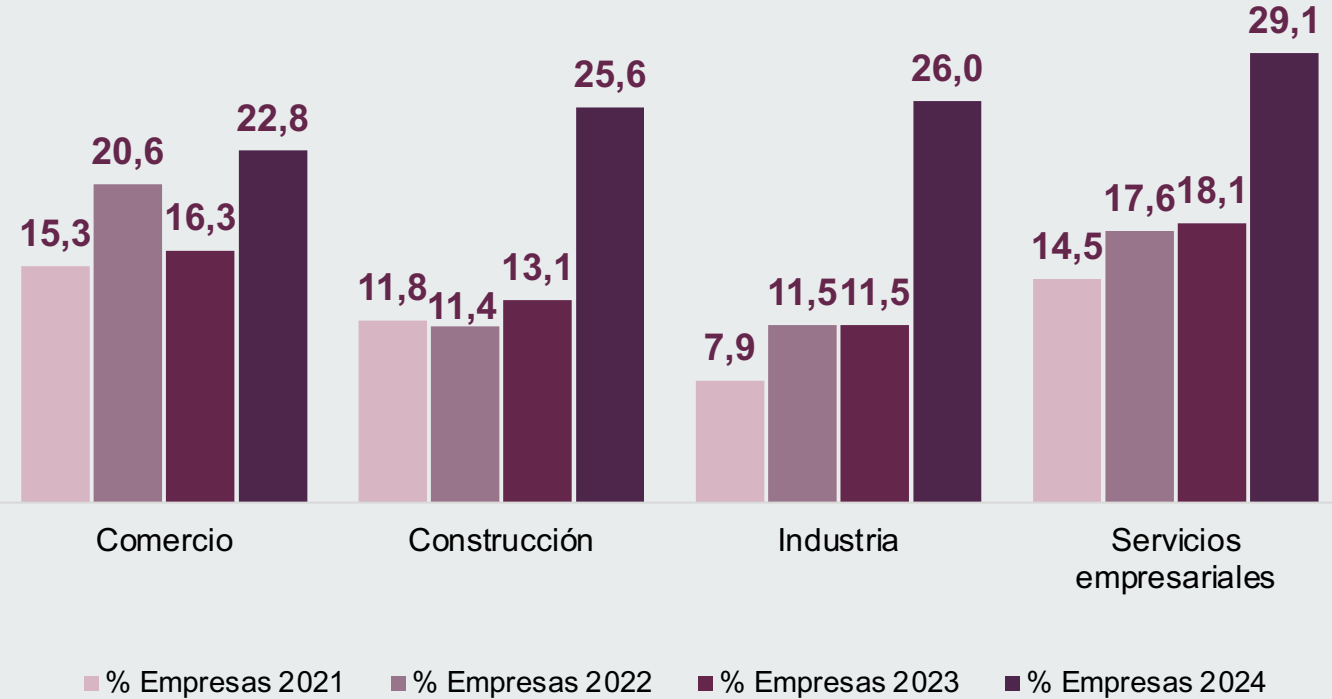
Empresas con 40% o más mujeres en los Consejos de Administración por tamaño de empresa (2021-2024) (%)



Por tamaño, las empresas de 101 a 250 personas empleadas presentan un mayor incremento de la cuota del 40% o más de mujeres en sus Consejos

COMPARATIVA 2021-2024

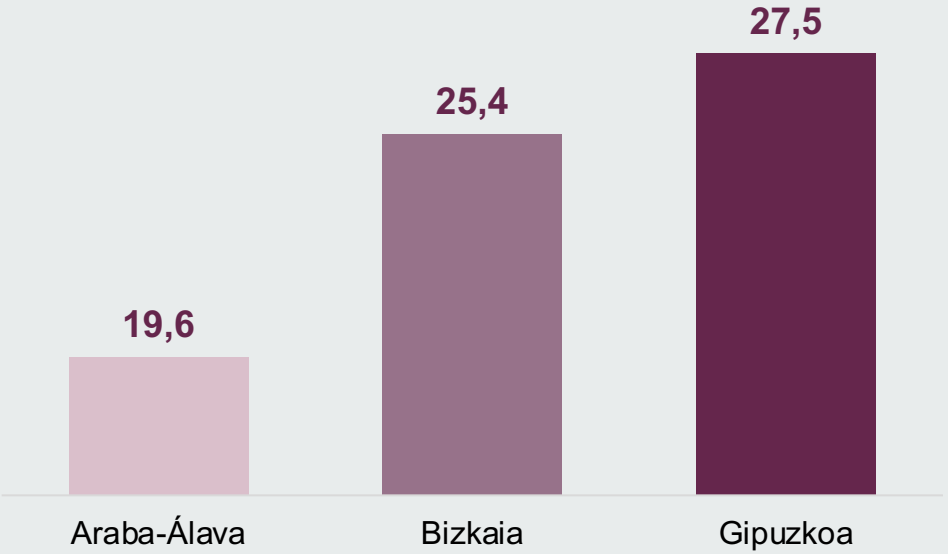
Empresas con 40% o más mujeres en los Consejos de Administración por actividad (2021-2024) (%)



En 2024, se observa un crecimiento importante del porcentaje de empresas que tienen una cuota del 40% o más de mujeres en sus Consejos en todos los sectores principales de actividad

COMPARATIVA TERRITORIO HISTÓRICO

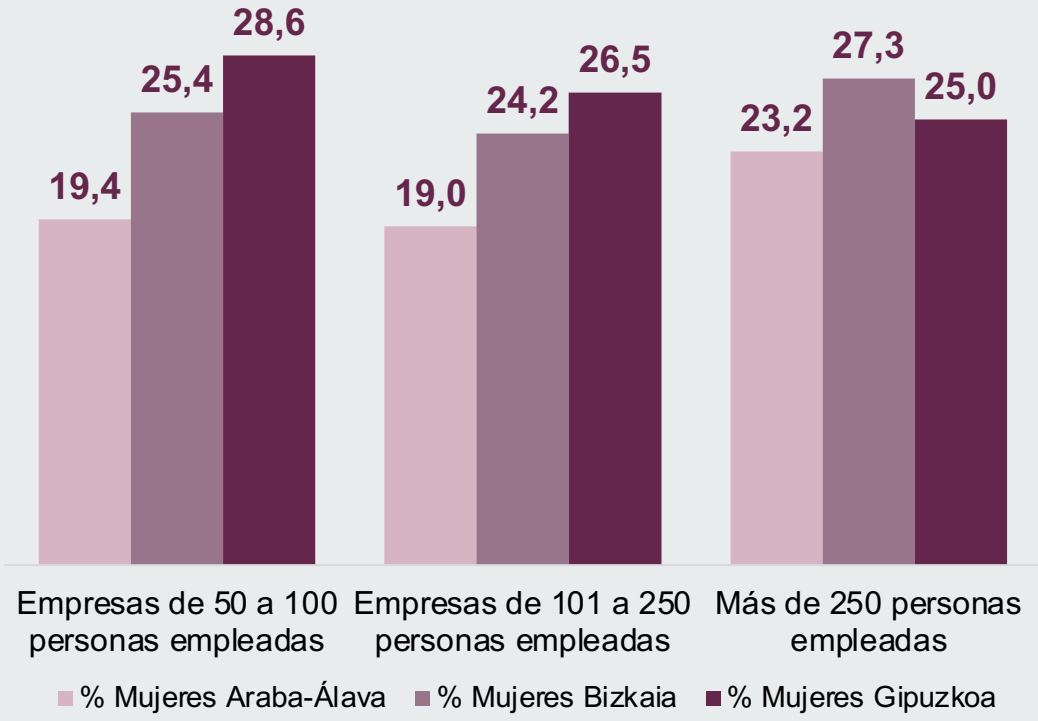
Mujeres en Consejos de Administración por Territorio Histórico (2024) (%)



Bizkaia presenta, junto con Gipuzkoa, un mayor peso de las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas

COMPARATIVA TERRITORIO HISTÓRICO

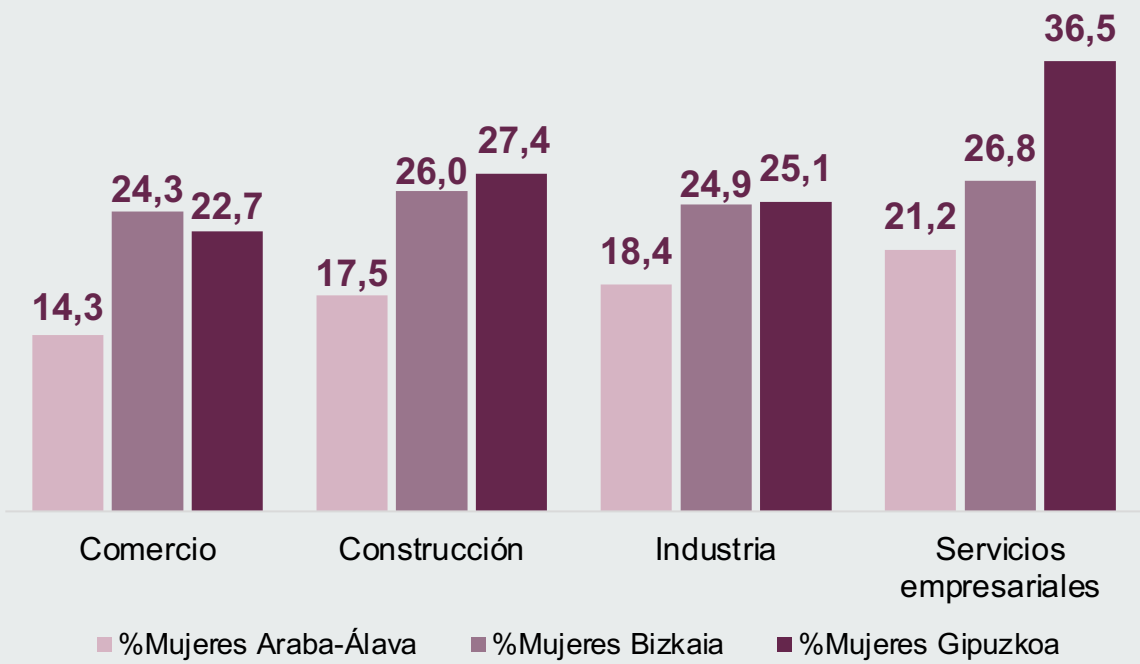
Mujeres en Consejos de Administración por Territorio Histórico y tamaño de empresa (2024) (%)



En 2024, la presencia de mujeres en los Consejos de Administración por Territorio Histórico presenta mayor peso en las grandes empresas de Bizkaia

COMPARATIVA TERRITORIO HISTÓRICO

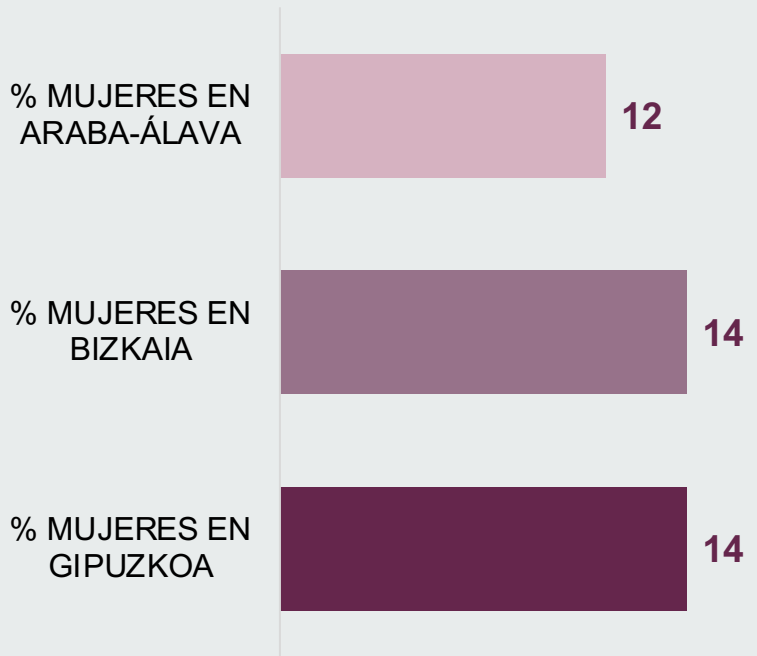
Mujeres en Consejos de Administración por Territorio Histórico y sector de actividad (2024) (%)



Por sectores de actividad principales, destaca el porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración de empresas de servicios empresariales y construcción de Bizkaia

COMPARATIVA TERRITORIO HISTÓRICO

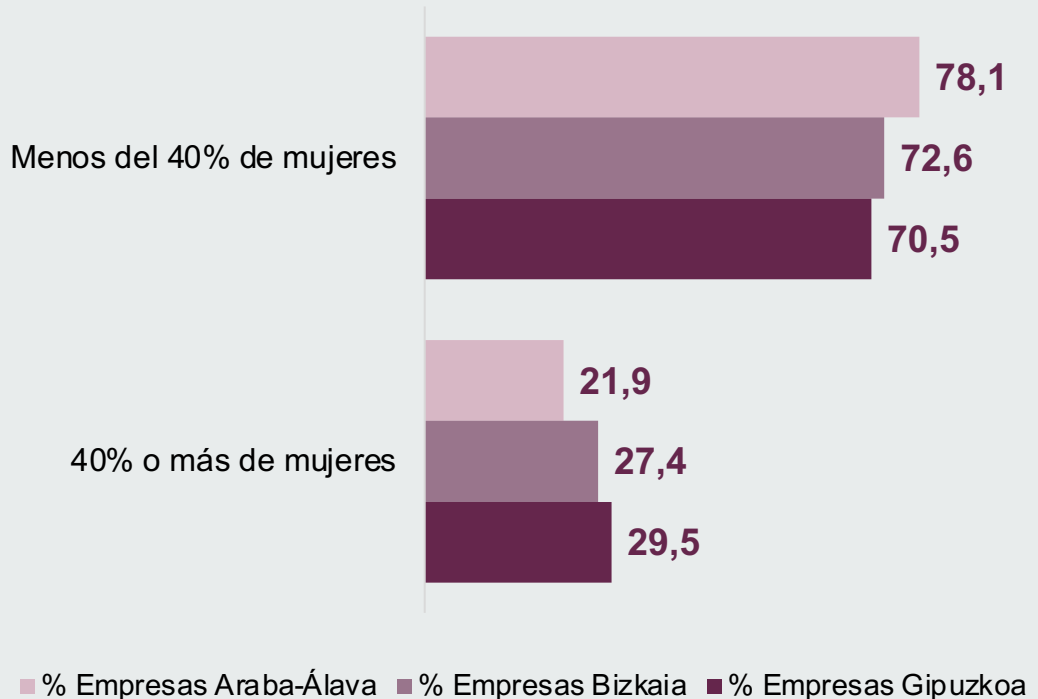
Mujeres en el cargo de Presidencia de Consejos de Administración por Territorio Histórico (2024) (%)



En 2024, un 14% de mujeres ocupan el puesto de presidencia en los Consejos de Administración de las empresas en Bizkaia

COMPARATIVA TERRITORIO HISTÓRICO

Empresas con un 40% o más de mujeres en los Consejos de Administración por Territorio Histórico (2024) (%)

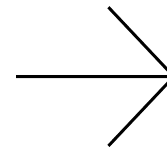


Respecto a las empresas, en 2024 un 27,4% de las empresas en Bizkaia tiene un 40% o más de mujeres en sus Consejos de Administración

2.2. Mujeres en

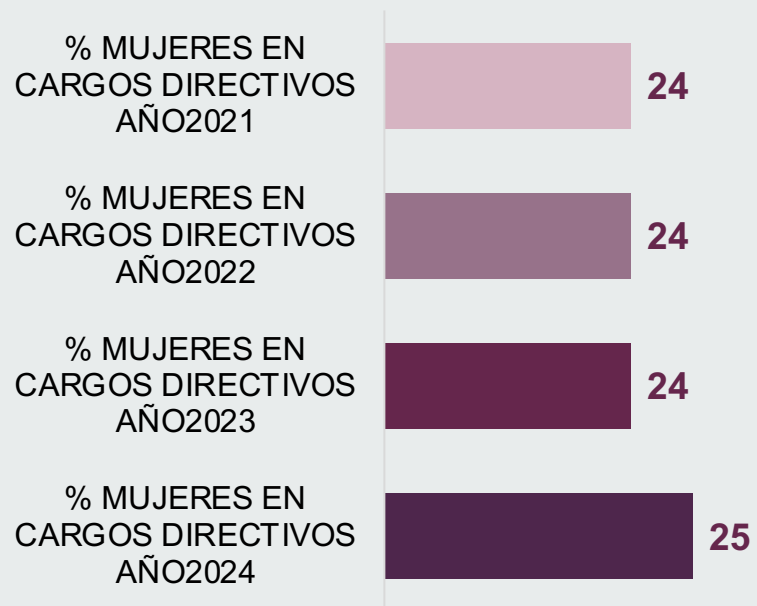


Puestos Directivos



COMPARATIVA 2021-2024

Mujeres en cargos directivos en las empresas de Euskadi (2021-2024) (%)

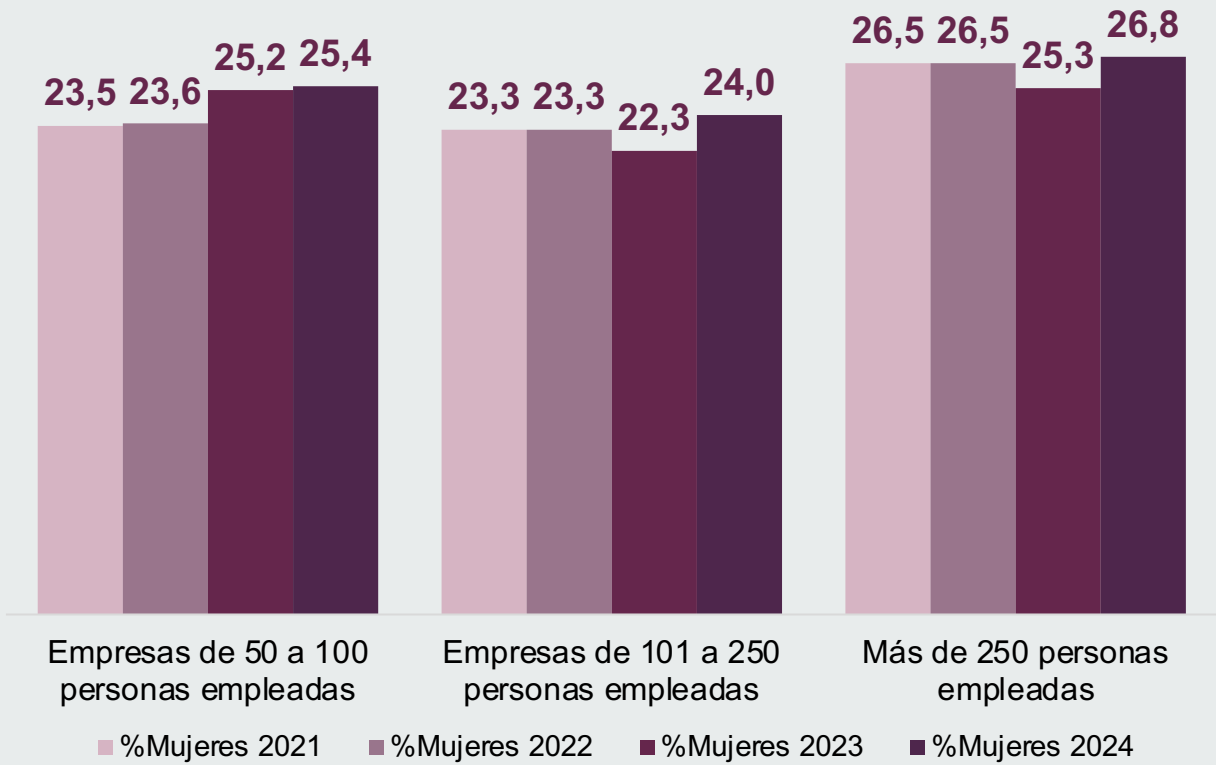


En 2024, de los más de 4.900 cargos directivos analizados de las empresas de 50 o más personas empleadas de Euskadi, el porcentaje de puestos ocupados por mujeres aumenta respecto a 2023, llegando a un 25%

**El porcentaje sin decimales de mujeres en cargos directivos es un 25% en 2024. Si analizamos el porcentaje con decimales, el porcentaje de 2023=24,28% y en 2024=25,18%. En 2024, se produce un incremento de 0,90.

COMPARATIVA 2021-2024

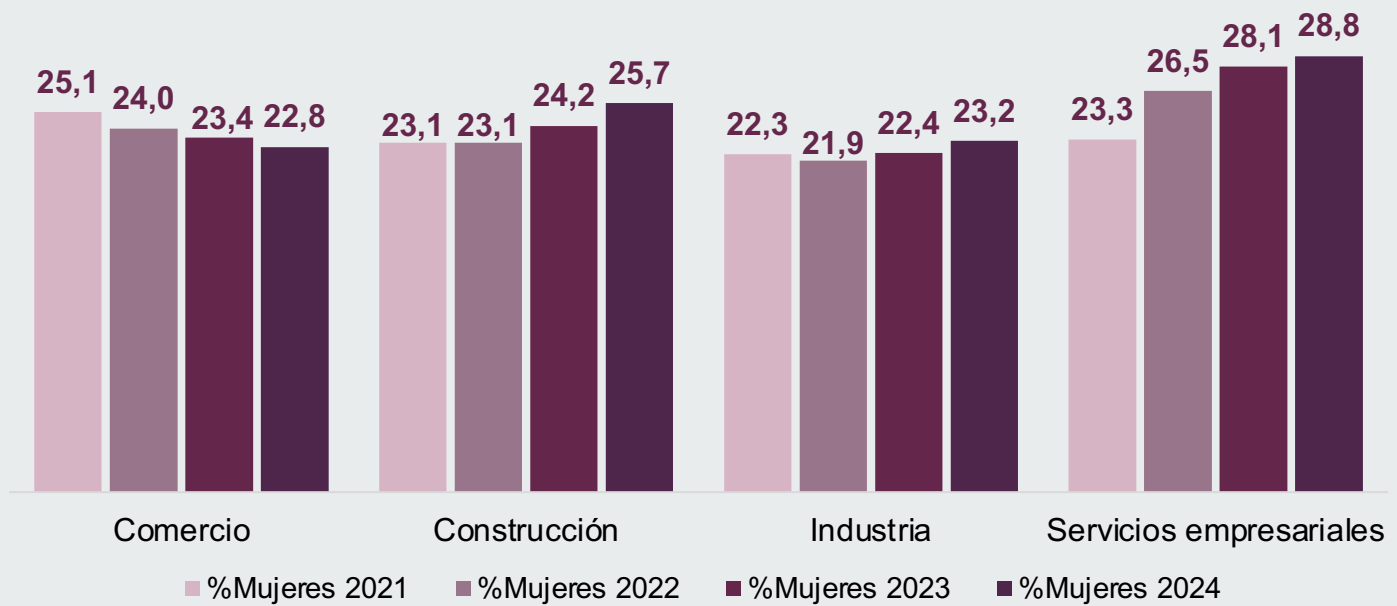
Mujeres en cargos directivos en las empresas de Euskadi por tamaño de empresa (2021-2024) (%)



Las empresas más grandes son las que incrementan en mayor el porcentaje mujeres en puestos directivos

COMPARATIVA 2021-2024

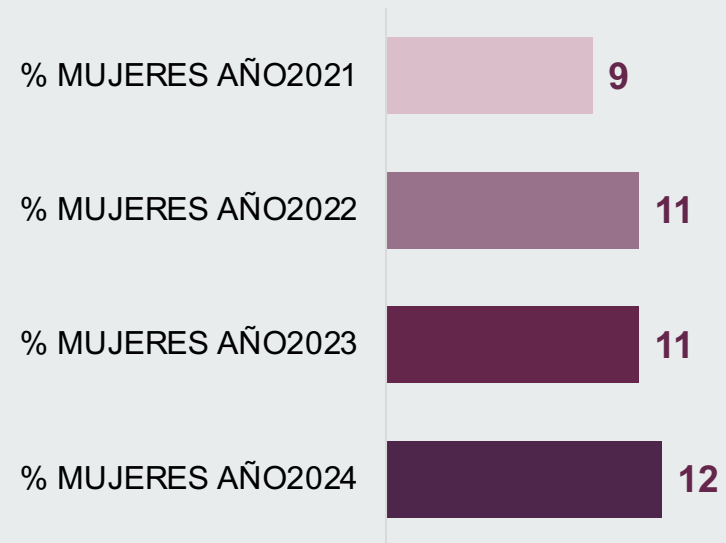
Mujeres en cargos directivos en las empresas de Euskadi por sector de actividad (2021-2024) (%)



En 2024, las empresas del sector servicios empresariales continúan siendo las que presentan un mayor porcentaje de cargos directivos ocupados por mujeres

COMPARATIVA 2021-2024

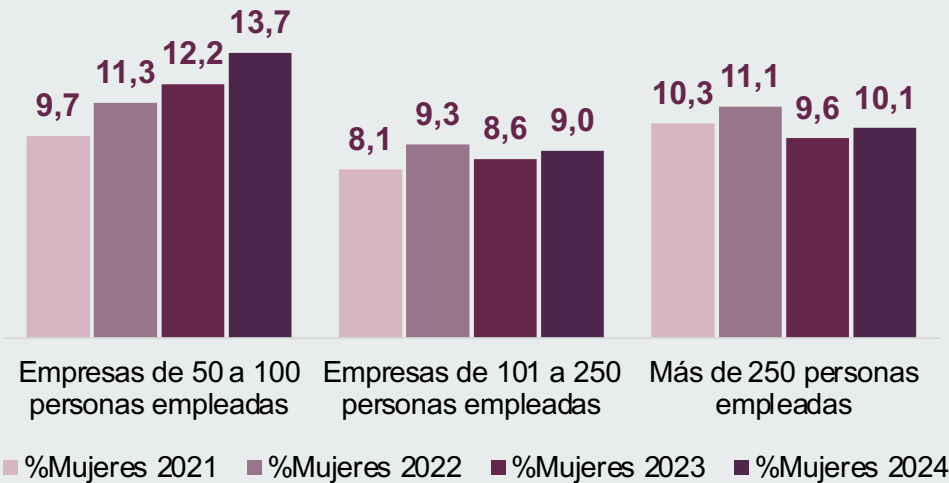
Mujeres en puesto de CEO/Dirección
general (2021-2024) (%)



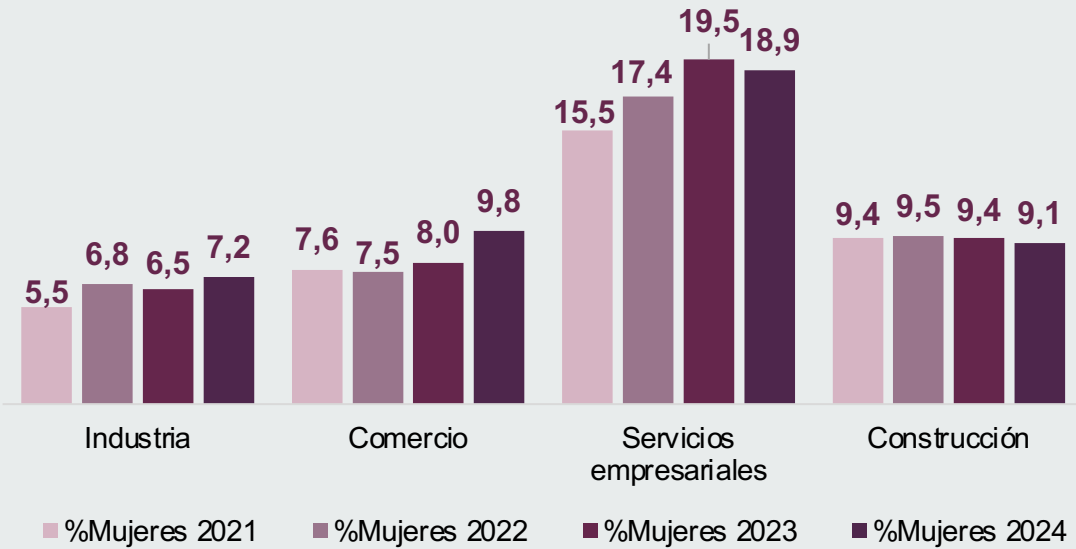
En 2024, el puesto de CEO/Dirección general, lo ocupan un 12% de mujeres. Aumenta un punto respecto a 2023.

COMPARATIVA 2021-2024

Mujeres en puesto de CEO/Dirección general por tamaño de empresa (2021-2024) (%)



Mujeres en puesto de CEO/Dirección general por actividad (2021-2024) (%)



COMPARATIVA 2021-2024

Mujeres en cargos directivos por puesto (2021-2024) (%)

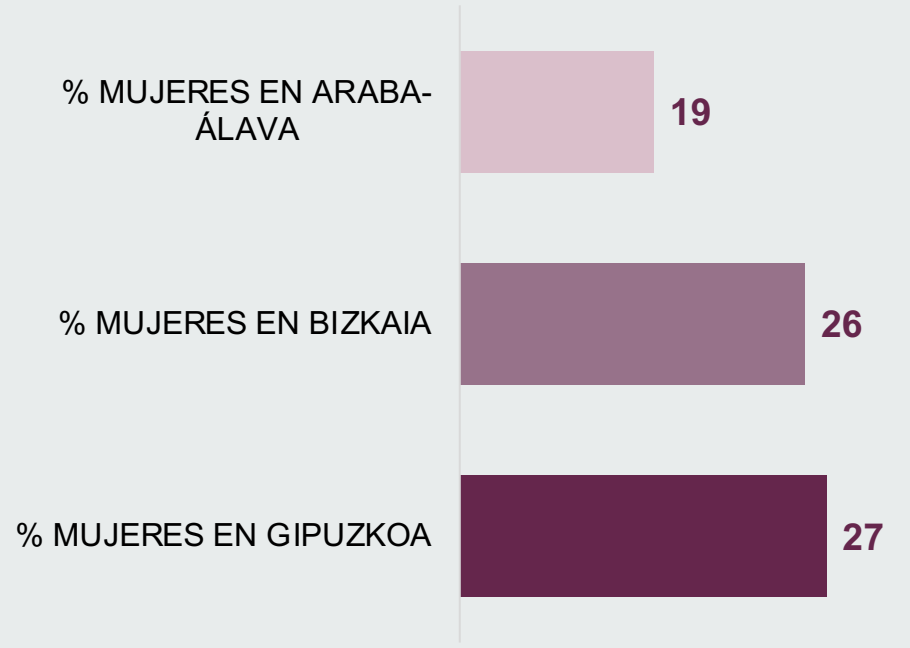


40

	Gerencia	Dirección Financiera	Dirección RRHH	Dirección de Producción	Dirección Comercial	Dirección Marketing	Dirección de Compras	Dirección de Exportación	Dirección de Importación	Dirección de Calidad	Dirección de Informática	Dirección de Publicidad	Dirección de Operaciones	Dirección de Procesos de Datos	Dirección de I+D	Dirección Técnica
%Mujeres 2021	5,8	32,8	44,4	4,8	13,8	33,6	32,0	17,8	21,4	34,0	14,9	47,3	21,9	23,0	12,5	8,9
%Mujeres 2022	16,1	32,6	45,5	5,9	14,0	34,5	30,5	17,6	22,1	33,7	12,6	45,5	21,0	15,2	17,6	11,2
%Mujeres 2023	10,3	32,3	46,5	8,1	14,1	35,2	30,1	17,6	22,4	36,1	12,1	45,7	24,6	15,2	21,1	11,9
%Mujeres 2024	7,4	32,7	49,3	10,3	14,5	36,3	31,2	19,2	23,4	36,5	11,8	45,8	25,8	15,2	15,8	9,5

COMPARATIVA TERRITORIO HISTÓRICO

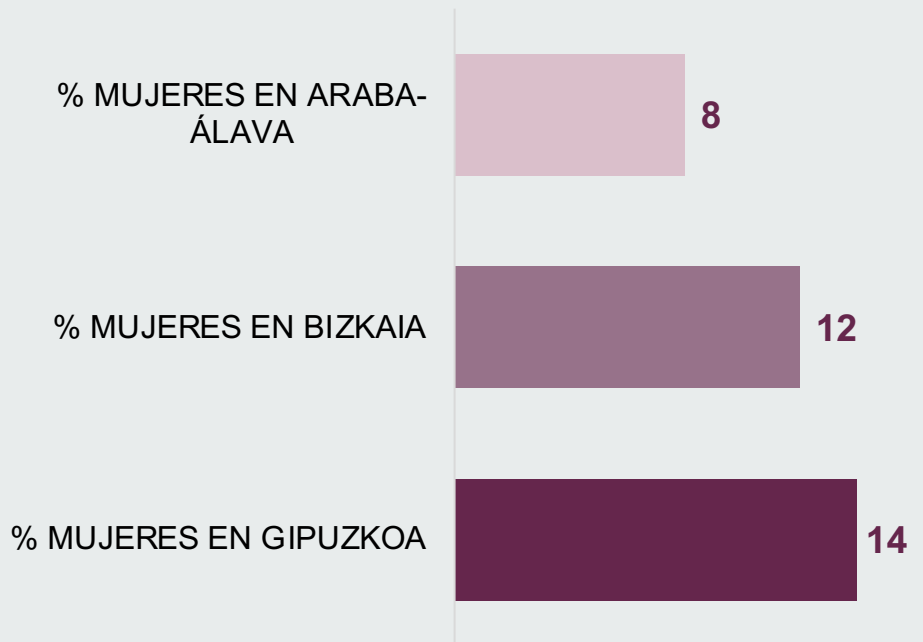
Mujeres en cargos directivos en las empresas por Territorio Histórico (2024) (% de mujeres)



En 2024, Bizkaia presenta un 26% de puestos directivos ocupados por mujeres

COMPARATIVA TERRITORIO HISTÓRICO

Mujeres en puesto de CEO/Dirección general por Territorio Histórico (2024) (% de mujeres)

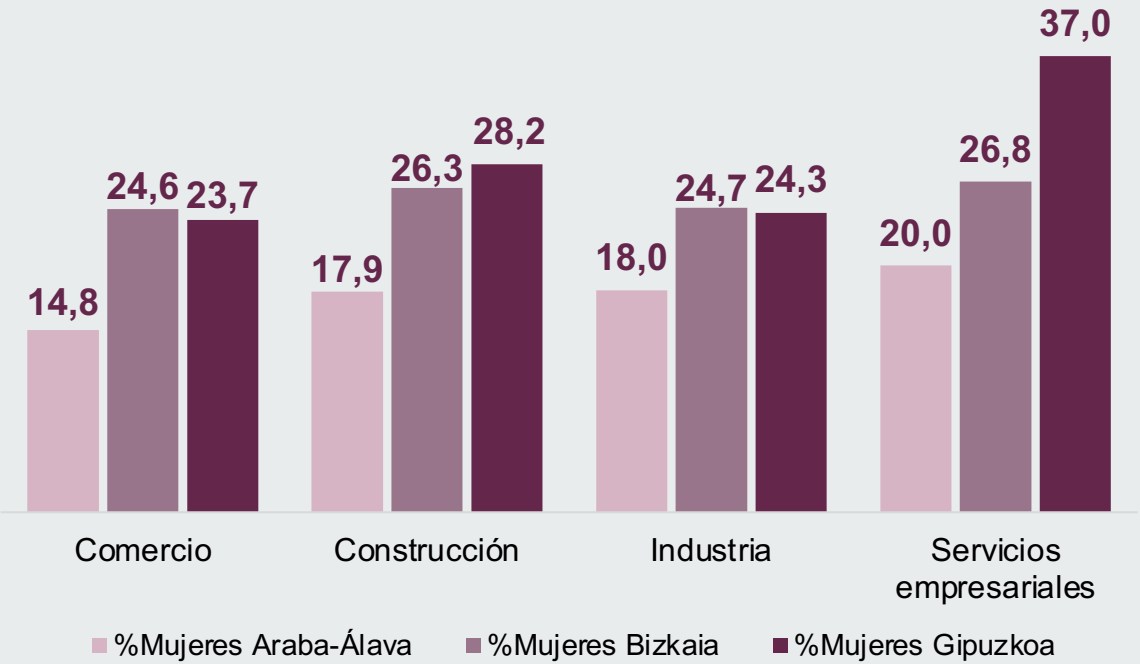


El puesto de CEO/Dirección general es ocupado por un 12% de mujeres en Bizkaia

42

COMPARATIVA TERRITORIO HISTÓRICO

Mujeres en cargos directivos en las empresas de Euskadi por sector de actividad (2024) (%)



En las empresas del sector servicios empresariales de Bizkaia es donde se observa un mayor porcentaje de cargos directivos ocupados por mujeres

3. ELEMENTOS CLAVE DEL → DIAGNÓSTICO



A partir de los datos analizados sobre el **contexto general**, centrado este año particularmente en las empresarias, se han explorado diferentes áreas clave como la educación, el mercado de trabajo, el emprendimiento y las características específicas de este colectivo. Destacando los siguientes elementos:

En relación a la **educación y formación**, las mujeres conforman casi el 60% del alumnado graduado universitario en Euskadi, un dato que demuestra su avance en el ámbito académico. Sin embargo, este progreso no se refleja de manera equitativa en disciplinas vinculadas a la dirección y gestión empresarial, donde todavía se observan desigualdades. Esta tendencia puede estar influenciada por estereotipos de género que asocian ciertas disciplinas con roles masculinos, disuadiendo a las mujeres de elegirlos. Además, la falta de referentes femeninos en posiciones de liderazgo empresarial pueden estar influyendo.

Sí que es un dato positivo, observar como la proporción de mujeres universitarias que acceden a trabajos por cuenta propia ha mostrado un leve aumento, alcanzando un 6% en 2023. Este progreso evidencia una mejora, aunque moderada, en la transición de la formación académica hacia el liderazgo empresarial.

En el **entorno empresarial**, se observa como las mujeres están subrepresentadas como empresarias en comparación con los hombres. Además, enfrentan una brecha de renta significativa, que en el caso de empresarias se sitúa cerca del 30% respecto a los hombres.

La mayor incidencia de jornadas a tiempo parcial entre mujeres empresarias puede estar relacionada, como ya hemos resaltado en análisis anteriores, con la necesidad de conciliar responsabilidades familiares y laborales, lo que puede estar limitando sus oportunidades de ingresos y desarrollo profesional.

La tasa de creación de empresas lideradas por personas físicas ha disminuido un 7,4% en Euskadi en el último año. La disminución en la creación de empresas por personas físicas puede estar reflejando un entorno económico no tan favorable, agravado por la incertidumbre financiera y los elevados costes iniciales, impuestos y laborales.

Aunque la brecha de género en la **actividad emprendedora** se va reduciendo en los últimos años, las mujeres aún presentan una menor participación en las etapas iniciales del emprendimiento. A pesar de su alta formación académica, expresan tener una menor formación específica en emprendimiento y en materia financiera, lo que puede limitar su capacidad para iniciar y mantener proyectos empresariales.

Aunque su principal motivación para emprender es la búsqueda de autonomía, factores como la carga fiscal elevada y las dificultades para obtener financiación son una barrera significativa para ellas. Este escenario subraya la importancia de diseñar programas específicos que combinen formación, redes de apoyo y acceso a recursos financieros con perspectiva de género.

Para las mujeres, la búsqueda de autonomía se ve limitada por un sistema que no siempre está reconociendo sus necesidades específicas, como la conciliación familiar y el acceso equitativo al crédito adaptadas al contexto de las empresarias.

En base a los datos obtenidos del **análisis y evolución del contexto de las mujeres ocupadas y su presencia en puestos de responsabilidad en las empresas vascas**, se puede destacar:

En 2024, en las empresas de 50 o más personas empleadas en Euskadi, las mujeres representan un 25% en los **Consejos de Administración**. Respecto a 2023, este dato aumenta significativamente en tres puntos porcentuales.

Al segmentar la participación de las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas vascas por número de personas empleadas se observa un evolución creciente de la presencia de las mismas independientemente del tamaño.

Por sectores de actividad, en 2023 la composición de los Consejos desde la perspectiva de género se comporta de diferente manera. En los sectores “con mayor presencia de mujeres ocupadas” se incrementa el peso de las mujeres en sus órganos de decisión (educación, sanidad, servicios empresariales) en general.

Otros “menos feminizados”, evolucionan positivamente hacia niveles más altos de participación de las mujeres en los Consejos: industria, energía y construcción o transportes.

En relación al puesto de más representatividad del Consejo de Administración, la Presidencia, es ocupado por un 14% de mujeres, recuperando un punto respecto al año anterior.

El dato que presentan las empresas en 2024 respecto a la recomendación de llegar a una cuota del 40% o más de mujeres en los Consejos de Administración, es positivo. Un 27,2% de las empresas vascas cumplen este porcentaje. Representando un aumento significativo respecto a 2023.

Como dato relevante, hay que resaltar que este avance del número de empresas que se dirigen hacia el cumplimiento de la cuota del 40% se produce en todos los tamaños de empresas, especialmente las de 50 a 100 personas empleadas.

Y, en los principales sectores de actividad vascos. Destacando el incremento en las empresas del sector industrial (14,5 puntos porcentuales)

En el caso de los **puestos de dirección**, en 2024 el porcentaje de los puestos directivos ocupados por mujeres aumenta hasta 25%. En este caso, el incremento de las mujeres en cargo directivos es de un punto porcentual respecto a 2023.

No se observan cambios significativos respecto al avance de las mujeres en los puestos directivos. Continúan teniendo más presencia en las grandes empresas. Y en sectores como servicios empresariales.

El volumen es mayor en cargos como recursos humanos, calidad, marketing o publicidad. Destacando otros puestos que presentan este año un crecimiento significativo como la dirección de producción o de exportaciones.

Destaca en 2024 la evolución de la presencia de las mujeres en el cargo de CEO/Dirección General, un puesto que lo ocupan un 12% de mujeres. Aumentando este porcentaje respecto a 2023.

En cuanto a los puestos directivos, el 25% de los cargos son ocupados por mujeres, con un ligero crecimiento respecto al año anterior. Es importante subrayar que los roles relacionados con recursos humanos, calidad y marketing siguen concentrando una mayor proporción de mujeres, mientras que áreas estratégicas como dirección general y producción muestran avances más lentos. Reforzando este dato la importancia de diversificar las áreas en las que las mujeres asumen responsabilidades directivas.

A pesar de este avance, la representación femenina en cargos de CEO o Dirección General sigue siendo inferior a otros cargos directivos, alcanzando un 12% en 2024. Este dato pone de manifiesto que, aunque las mujeres están logrando acceder a cargos directivos, el acceso a los puestos de máxima responsabilidad sigue siendo un desafío.

Para concluir, aunque 2024 presenta unos datos que muestran como la presencia de las mujeres en los órganos de decisión y en puestos directivos en las empresas de Euskadi está avanzando, muestran también que la igualdad real en estos espacios aún no se ha alcanzado. Para continuar con esta tendencia positiva es fundamental continuar trabajando para eliminar los obstáculos que limitan el acceso de las mujeres a los puestos de liderazgo, así como fomentar políticas que promuevan una verdadera igualdad de oportunidades. Para lograr un cambio sostenible y significativo, es necesario que las empresas sigan apostando por la implementación de acciones concretas que garanticen un progreso constante hacia la equidad de género en todos los niveles de toma de decisiones empresariales.

Y, no sólo las empresas, sino que es importante un esfuerzo conjunto entre instituciones, empresas y sociedad para garantizar que las mujeres accedan y lideren en igualdad de condiciones, contribuyendo a un tejido empresarial más diverso, innovador y justo en Euskadi.

Los datos del presente análisis reflejan avances significativos, aunque todavía insuficientes, en la representación de las mujeres en los órganos de decisión de las empresas vascas. En 2024, se ha registrado un aumento en el peso de las mujeres en los Consejos de Administración, alcanzando el 25%, lo que supone un incremento notable en comparación con años anteriores. Este salto sugiere que 2024 ha podido ser un punto de inflexión hacia una evolución más acelerada en el cumplimiento de los objetivos de paridad recomendados, especialmente en empresas de menor tamaño y sectores tradicionalmente con menor presencia de mujeres, como la industria y la construcción.

Este avance se enmarca en un contexto normativo y legislativo que promueve la igualdad de género en los órganos de decisión como es la aprobación de la Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto*, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres. Esta legislación, que transpone la Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo, busca garantizar una representación efectiva y paritaria de mujeres y hombres en las esferas del ámbito privado y público. La entrada en vigor de esta ley en agosto de 2024 puede haber impulsado a las empresas a adoptar medidas más decididas para cumplir con estos estándares de paridad.

El análisis sectorial revela que las actividades con una mayor participación femenina, como la educación y los servicios empresariales, continúan liderando el cambio hacia la igualdad de género en la toma de decisiones. Destacando también el crecimiento en sectores históricamente masculinizados, lo que demuestra un cambio gradual en las dinámicas tradicionales. Este cambio es prometedor, aunque todavía es insuficiente para equilibrar la representación en todos los ámbitos del tejido empresarial vasco. La continua evolución en la participación de las mujeres en estos sectores debe ser acompañada por acciones específicas que eliminen las barreras estructurales y culturales que dificultan su ascenso a puestos de liderazgo.

*<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2024-15936>

A pesar de ello, la representación de las mujeres en puestos de presidencia sigue siendo baja, situándose en un 14%, evidenciando la necesidad de impulsar medidas específicas que faciliten su acceso a los niveles más altos de liderazgo.

Uno de los datos más relevantes de este informe es el aumento en el número de empresas que se acercan al cumplimiento de la cuota del 40% de mujeres en los Consejos de Administración, lo que representa una mejora significativa respecto al año anterior. Lo que sugiere que las políticas de igualdad de género están teniendo un impacto positivo en este ámbito. Sin embargo, es crucial que este avance se mantenga y se intensifique, no solo para cumplir con las normativas, sino para garantizar una verdadera inclusión de las mujeres en los procesos de toma de decisiones estratégicas.

En cuanto a los puestos directivos, el 25% de los cargos son ocupados por mujeres, con un ligero crecimiento respecto al año anterior. Es importante subrayar que los roles relacionados con recursos humanos, calidad y marketing siguen concentrando una mayor proporción de mujeres, mientras que áreas estratégicas como dirección general y producción muestran avances más lentos. Reforzando este dato la importancia de diversificar las áreas en las que las mujeres asumen responsabilidades directivas.

A pesar de este avance, la representación femenina en cargos de CEO o Dirección General sigue siendo inferior a otros cargos directivos, alcanzando un 12% en 2024. Este dato pone de manifiesto que, aunque las mujeres están logrando acceder a cargos directivos, el acceso a los puestos de máxima responsabilidad sigue siendo un desafío.

Además del marco legislativo o las políticas o planes de igualdad, el cambio generacional en los puestos de poder en las empresas puede estar influyendo en la dinámica de liderazgo. El relevo generacional que se está produciendo en las empresas y, especialmente en los próximos años, puede abrir nuevas oportunidades para que más mujeres accedan a puestos de liderazgo, siempre que se implementen políticas de igualdad efectivas y se promueva una cultura corporativa inclusiva.

*Según la última Encuesta de Población Activa (EPA), las plantillas de las empresas españolas están integradas por un 9% de Generación Z (nacidas entre 1998 y 2010), un 36% de Millennials (nacidas entre 1981 y 1997), un 53% de Generación X (nacidas entre 1965 y 1980) y un 8% de Baby Boomers (nacidos antes de 1964).

*A modo de ejemplo según el informe "El Mix Generacional en las Empresas Españolas" elaborado por Pluxee en 2024, se espera que para 2025 la representación de los Baby Boomers en posiciones de liderazgo se reduzca a menos del 10%, mientras que la Generación X, que actualmente compone el 53% de la fuerza laboral, comenzará a afianzarse en roles de dirección.

Para concluir, aunque 2024 presenta unos datos que muestran como la presencia de las mujeres en los órganos de decisión y en puestos directivos en las empresas de Euskadi está avanzando, muestran también que la igualdad real en estos espacios aún no se ha alcanzado. Para continuar con esta tendencia positiva es fundamental continuar trabajando para eliminar los obstáculos que limitan el acceso de las mujeres a los puestos de liderazgo, así como fomentar políticas que promuevan una verdadera igualdad de oportunidades. La implementación de la Ley de Paridad y el cambio generacional en las empresas ofrecen una oportunidad única para acelerar este proceso. Para lograr un cambio sostenible y significativo, es necesario que las empresas sigan apostando por la implementación de acciones concretas que garanticen un progreso constante hacia la equidad de género en todos los niveles de toma de decisiones empresariales.

Y, no sólo las empresas, sino que es importante un esfuerzo conjunto entre instituciones, empresas y sociedad para garantizar que las mujeres accedan y lideren en igualdad de condiciones, contribuyendo a un tejido empresarial más diverso, innovador y justo en Euskadi.

4. FUENTES CONS- UL → TADAS

AED- Asociación de Empresarias y Directivas de Bizkaia (<https://www.aedbiz.org/>)

CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales) (<https://www.ceoe.es/es>)

CONFEBASK (Confederación Empresarial Vasca) (<https://www.confebask.es/>)

EUROSTAT- Oficina Estadística Europea (<https://ec.europa.eu/eurostat>)

Fundación Estatal para la Formación en el Empleo- FUNDAE (<https://www.fundae.es/>)

Fundación ISEAK (<https://iseak.eu/>)

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/>)

Grupo SPRI (<https://www.spri.eus/es/>)

Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGIE) (<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/>)

Instituto de las Mujeres (<https://www.inmujeres.gob.es/>)

Ministerio de Trabajo y Economía Social (<https://www.mites.gob.es/>)

Observatorio Vasco del Emprendimiento. Informe GEM 2023-2024 (<https://eeb-ove.eus/inicio/>)

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (<https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>)

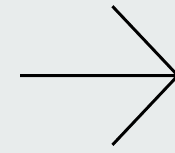
Servicio Vasco de Empleo- Lanbide (<https://www.lanbide.euskadi.eus/inicio-lanbide/>)

INFORMA D&B:

Base de datos de empresas de 50 o más personas empleadas ubicadas en Euskadi (2024)

ANEXO

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, 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.

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.

AVANCE DE LA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DE EUSKADI

ÀED

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

 **Bizkaia**
foru aldundia
diputación foral

2025