

# Emakumeak eta lidergoa Euskadiko enpresetan, belaunaldien arteko ikuspegitik

Mujeres y liderazgo en las empresas  
de Euskadi desde una perspectiva  
intergeneracional

2025



# Aurkibidea

## Índice

|    |                                    |    |
|----|------------------------------------|----|
| 01 | Sarrera                            | 3  |
|    | Introducción                       |    |
| 02 | Helburuak                          | 8  |
|    | Objetivos                          |    |
| 03 | Metodologia                        | 10 |
|    | Metodología                        |    |
| 04 | Emaitzen azterketa                 | 12 |
|    | Análisis de resultados             |    |
| 05 | Ondorioak                          | 69 |
|    | Conclusiones                       |    |
|    | Eranskina: GOMENDIOEN LABURPENA    | 79 |
|    | Anexo: SÍNTESIS DE RECOMENDACIONES |    |

# 01 Sarrera

## Introducción

Azterlan honen helburua:

- Euskadin enpresa-lidergoko postuetan dauden emakumeen ibilbideak, oztopoak eta bideratzaileak ezagutzea.
- Praktikan, berdintasun-planak indartzeko gakoak ematea.
- Belaunaldi desberdinetako emakume liderren arteko desberdintasunak eta osagarritasunak ulertzea ahalbidetuko duen belaunaldien arteko ikuspegia txertatzea.

**Txosten aitzindaria da Euskadin, EnpresariAK** enpresak sustatua eta **Emakundek** finantzatua, emakumeen talentua ikusaraztea eta berdintasunezko antolaketa-kultura sustatzea helburu duena

Este estudio nace con el objetivo de:

- Conocer las trayectorias, obstáculos y facilitadores que encuentran las mujeres en puestos de liderazgo empresarial en Euskadi.
- Aportar claves para fortalecer los planes de igualdad desde la práctica.
- Incorporar una perspectiva intergeneracional que permita comprender las diferencias y complementariedades entre mujeres líderes de distintas generaciones.

Se trata de un **informe pionero en Euskadi**, promovido por **EnpresariAK** y financiado por **Emakunde**, que busca visibilizar el talento femenino y promover una cultura organizacional más igualitaria.

**Azterlan aitzindaria Euskadin, belaunaldien arteko ikuspegitik begiratuta, emakumeen lidergoan jartzen duena arreta.**

**Un estudio pionero en Euskadi que pone el foco en el liderazgo femenino desde una mirada intergeneracional.**

# 01 Sarrera

## Introducción

Emakumeen lidergoa funtsezko faktorea da eta izan da antolakuntza-eredu inklusiboagoak, demokratikoagoak eta iraunkoragoak lortzeko. Azterlan ugari agerian utzi dute (eta agerian jarraitzen dute) emakumeek erabakiguneetan duten presentzia orekatuak lidergoaren kalitatea hobetzen duela, berrikuntza bultzatzen duela eta erakundearen erresilientzia indartzen duela. Hala ere, emakumeek enpresa-boterearen maila altuenetan duten ordezkartza mugatua da oraindik ere, eta horrek agerian uzten du emakumeak espazio horietan sartzea eta irautea zaildu eta zailtzen duten egiturazko, kulturako eta sinboliako oztopoek iraun egiten dutela, bai iraganean, bai gaur egun. Testuinguru horretan, ENPRESARIAKek Emakunderen bultzadarekin sustatutako azterlan honek errealitate hori eraldatzeko ebidentzia eta gogoeta baliagarriak eskaintzen ditu.

Emakumeen lidergoa enpresa- eta gizarte-eraldaketarako funtsezko zutabea dela onartzetik abiatuta, azterlanak sakon aztertzen ditu Euskadiko enpresetan erantzukizun-postuak lortu dituzten emakumeen ibilbide profesionalak.

Helburua da haien ibilbideak markatu dituzten oztopoak eta faktore bideratzaileak identifikatzea, eta, aldi berean, haien garapen profesionala ahalbidetu duten antolamendu-jardunbide egokiak ikusaraztea.

Hurbilketa hori ikuspegi feminista intersekzionaletik eraikitzen da, eta generoa ez ezik, beste aldagai batzuk ere hartzen ditu kontuan, hala nola adina, sektorea, prestakuntza edo enpresa mota, horiek lidergo-aukerak baldintzatu dituzten (eta oraindik baldintzatzen dituzten) neurrian.

El liderazgo femenino constituye y ha constituido un factor clave para avanzar hacia modelos de organización más inclusivos, democráticos y sostenibles. Numerosos estudios han evidenciado (y siguen evidenciando) que la presencia equilibrada de mujeres en los espacios de decisión mejora la calidad del liderazgo, impulsa la innovación y fortalece la resiliencia organizacional. Sin embargo, la representación femenina en los niveles más altos de poder empresarial sigue siendo limitada, lo que pone de manifiesto la persistencia, tanto pasada como actual, de barreras estructurales, culturales y simbólicas que han dificultado y dificultan el acceso y permanencia de las mujeres en estos espacios. En este contexto, el presente estudio, promovido por ENPRESARIAK con el impulso de Emakunde, aporta evidencias y reflexiones útiles para transformar esta realidad.

Partiendo del reconocimiento del liderazgo femenino como un pilar esencial para la transformación empresarial y social, el estudio analiza en profundidad las trayectorias profesionales de mujeres que han alcanzado puestos de responsabilidad en empresas de Euskadi.

El objetivo es identificar tanto los obstáculos como los factores facilitadores que han marcado sus recorridos, visibilizando al mismo tiempo las buenas prácticas organizacionales que han permitido su desarrollo profesional.

Esta aproximación se construye desde una mirada feminista interseccional, que tiene en cuenta no solo el género, sino también otras variables como la edad, el sector, la formación o el tipo de empresa, en la medida en que estas han condicionado (y todavía condicionan) las oportunidades de liderazgo.



# 01 Sarrera

## Introducción

Azterlanaren elementu nagusietako bat belaunaldien arteko ikuspegi bat sartzea da, emakume liderren esperientziak, itxaropenak eta estrategiak nola aldatzen diren aztertzeko aukera ematen duena, haien bizi-unearen eta testuinguru historikoaren arabera. Belaunaldien arteko konparaziozko begirada horri esker, hobeto ulertu da emakumeek lidergoa eskuratzeko duten bilakaera, bai eta belaunaldi gazteenek eraldatzen ari den ingurunean dituzten erronka berriak identifikatzea ere, digitalizazioak, enpleguaren prekarizazioak eta berdintasunari buruzko diskurtso berriek markatuta.

Ikuspegi horretatik, azterlanak egoeraren diagnostikoa emateaz gain, ezagutza aplikagarria sortzen du politika publikoak, antolamendu-estrategiak eta enpresa-eremuan genero-berdintasun handiagoa sustatzera bideratutako ekintza kolektiboak bideratzeko. Emakunderen helburuekin bat etorritz, erakundeei, enpresei eta gizarte-eragileei tresna eta proposamen zehatzak eman nahi zaizkie, emakumeek erabakiguneetan presentzia izan dezaten eta sendotu daitezen.

Azterketa erreferentziazko kontzeptu- eta arau-esparruetatik elikatu da, hala nola EAEko Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako Planetik (Emakunde, 2025), bai eta lidergoari eta generoari buruzko azterlan garrantzitsuetatik ere (Eagly & Carli, 2007; Eurofound, 2021; McKinsey, 2023). Azterlan horiek agerian utzi dute lidergo-estilo tradizionalak berriz definitu behar direla eta erakundeen kudeaketan eta zuzendaritzan emakumeek egindako ekarpen bereizgarriak aitortu behar direla. Era berean, elkarriketen eta analisi kualitatiboen bidez lortutako datu enpirikoak sartu dira, eta, horri esker, bizitako esperientzien konplexutasuna atzeman ahal izan da.

Uno de los elementos centrales del estudio reside en la incorporación de una perspectiva intergeneracional, que permite explorar cómo varían las experiencias, expectativas y estrategias de las mujeres líderes en función de su momento vital y del contexto histórico al que pertenecen. Esta mirada comparativa entre generaciones ha facilitado una mejor comprensión de la evolución del acceso de las mujeres al liderazgo, así como la identificación de nuevos desafíos que enfrentan las generaciones más jóvenes en un entorno en transformación, marcado por la digitalización, la precarización del empleo y los nuevos discursos sobre la igualdad.

Desde esta perspectiva, el estudio no solo ofrece un diagnóstico de situación, sino que también genera conocimiento aplicable para orientar políticas públicas, estrategias organizacionales y acciones colectivas encaminadas a promover una mayor igualdad de género en el ámbito empresarial. En coherencia con los objetivos de Emakunde, se pretende dotar a las instituciones, empresas y agentes sociales de herramientas y propuestas concretas que favorezcan la presencia y consolidación de mujeres en los espacios de decisión.

El análisis se ha nutrido de marcos conceptuales y normativos de referencia, como el Plan para la Igualdad de Mujeres y Hombres en la CAPV (Emakunde, 2025), así como de estudios relevantes sobre liderazgo y género (Eagly & Carli, 2007; Eurofound, 2021; McKinsey, 2023), que han puesto de relieve la necesidad de redefinir los estilos de liderazgo tradicionales y reconocer los aportes diferenciales de las mujeres en la gestión y dirección de organizaciones. A su vez, se han incorporado datos empíricos obtenidos a través de entrevistas y análisis cualitativo, lo que ha permitido capturar la complejidad de las experiencias vividas.

# 01 Sarrera

## Introducción

Azterlan horren bidez, berretsi egiten da enpresa-eredu bidezkoago baterantz aurrera egiteko konpromisoa, non emakumeak lidergo-postuetara iristeaz gain, berdintasun-, aintzatespen- eta iraunkortasun-baldintzetatik ere iritsiko diren. Haien ibilbideak, metatutako ikaskuntzak eta garatutako estrategiak ulertzea funtsezkoa da eta izan da Euskadin lan-ekosistema bidezkoagoa eta inklusiboagoa eraikitzeko.

Emakumeen lidergoa ez da homogeneoa, eta ez dio patroiri bakar bati erantzuten: hainbat modutan adierazten da, antolamendu-testuinguruaren, estilo pertsonalaren, enpresa-kulturaren edo eskura dauden laguntza-sareen arabera.

Azterlan honek lidergo-eredu ugari daudela erakutsi du, bai eraldaketa- eta partaidetza-eredu gehiago dituztenetatik, bai tradizionalak maskulinizatutako sektoreetan sortzen diren beste eredu batzuetara, lidergo-eredu horien inguruan errotutako estereotipoei aurre eginez.

Aniztasun hori aitortzea funtsezkoa da eredu baztertzailak errepikatzea saihesteko eta emakumeak benetakotasunetik lider izan daitezkeen inguruneak sortzeko.

Con este estudio, se reafirma el compromiso de avanzar hacia un modelo empresarial más equitativo, en el que las mujeres no solo accedan a los puestos de liderazgo, sino que lo hagan desde condiciones de igualdad, reconocimiento y sostenibilidad. Entender sus trayectorias, los aprendizajes acumulados y las estrategias desarrolladas es y ha sido una pieza clave para construir un ecosistema laboral más justo e inclusivo en Euskadi.

El liderazgo femenino no es homogéneo ni responde a un único patrón: se expresa de formas múltiples, según el contexto organizacional, el estilo personal, la cultura empresarial o las redes de apoyo disponibles.

Este estudio ha revelado una gran diversidad de modelos de liderazgo, desde aquellos más transformacionales y participativos hasta otros que emergen en sectores tradicionalmente masculinizados, desafiando estereotipos arraigados sobre lo que significa liderar.

Reconocer esta pluralidad es clave para evitar replicar modelos excluyentes y generar entornos en los que las mujeres puedan liderar desde su autenticidad.

# 01 Sarrera

## Introducción

Halaber, azterketari esker, kontziliazio-politikek, erantzukidetasunak, mentoringak eta barne-sustapeneko sistemek emakume liderren ibilbidean nola eragiten duten identifikatu ahal izan da.

Praktika inklusiboak eta berdintasun-neurriak hartu dituzten erakundeek emakumeak erantzukizun handiko lanpostuetan ikusaraztea, aintzatestea eta irautea errazten dute.

Hala ere, inertzia kulturelek eta joera inkontzienteek ere berdintasunezko sarbidea mugatzen dute, eta horrek indartu egiten du agenda aktibo bat mantentzeko beharra egiturazko berdintasunaren arloan.

Azkenik, azterlanak gogoeta-ildo bat irekitzen du, berrikuntza, iraunkortasuna eta egokitzeko gaitasuna eskatzen duen enpresa-testuinguru batean askotariko lidergoak eta inklusiboak izatearen balio estrategikoari buruz.

Emakume liderrak, lorpen profesionalak eta eraldaketa pertsonalak uztartzen jakin duten ibilbideak dituztenak, funtsezko erreferenteak dira etorkizuneko belaunaldientzat.

Lidergo horiek erabat garatzeko baldintzak sortzea, justizia-kontua izateaz gain, epe luzearako lehiakortasun- eta jasagarritasun-kontua ere bada euskal enpresa-ehunarentzat.

Asimismo, el estudio ha permitido identificar cómo influyen las políticas de conciliación, la corresponsabilidad, el mentoring y los sistemas de promoción interna en la trayectoria de las mujeres líderes.

Las organizaciones que han adoptado prácticas inclusivas y medidas de igualdad tienden a facilitar la visibilidad, el reconocimiento y la permanencia de mujeres en puestos de alta responsabilidad.

Sin embargo, persisten también inercias culturales y sesgos inconscientes que limitan el acceso igualitario, lo que refuerza la necesidad de mantener una agenda activa en materia de igualdad estructural.

Finalmente, el estudio abre una línea de reflexión sobre el valor estratégico de contar con liderazgos diversos e inclusivos en un contexto empresarial que demanda innovación, sostenibilidad y capacidad de adaptación.

Las mujeres líderes, con trayectorias que han sabido conjugar logros profesionales con transformaciones personales, constituyen referentes clave para las generaciones futuras.

Crear condiciones para que estos liderazgos se desarrollen plenamente no solo es una cuestión de justicia, sino también de competitividad y sostenibilidad a largo plazo para el tejido empresarial vasco.

## 02 Helburuak

# Objetivos

Azterlan hau ENPRESARIAKek eta Emakundek enpresa-erabakiguneetan emakumeen ordezkartza bidezkoagoa eta inklusiboagoa lortzeko duten konpromisoan kokatzen da. Ikuspegi kualitatibo, interseksional eta genero-ikuspegidun baten bidez, Euskadiko enpresetan hainbat emakume lidergo-postuetan jartzera eraman dituzten ibilbideak sakon ulertzea planteatzen da. Horretarako, helburu orokor bat eta hainbat helburu espezifiko zehaztu dira, azterketarako funtsezko arloen inguruan antolatutako, eta, horiei esker, gaiari ikuspegi zabal, belaunaldien arteko eta eraldatzailearen ikuspegitik heldu ahal izan zaio.

Egitura horrek ikerketa bideratzeaz gain, euskal enpresa-sarean emakumeen lidergo sendo, ikusgarri eta iraunkorrak sendotzen lagunduko duten gomendio estrategikoak proposatzeko oinarriak ezartzen ditu.

Esparru horretan, **helburu nagusi** hauek ezarri dira:

Euskadiko enpresetan lidergo-postuak lortu dituzten emakumeen ibilbideetan dauden oztopoak, bideratzaileak eta jardunbide egokiak identifikatzea, belaunaldien arteko desberdintasunei arreta berezia eskainiz, rol estrategiko horietan emakumeen ordezkartza handiagoa sustatzeko.

El presente estudio se enmarca en el compromiso compartido entre ENPRESARIAK y Emakunde de avanzar hacia una representación más equitativa e inclusiva de las mujeres en los espacios de decisión empresarial. A través de un enfoque cualitativo, interseccional y con perspectiva de género, se plantea comprender en profundidad las trayectorias que han llevado a diversas mujeres a ocupar posiciones de liderazgo en las empresas de Euskadi. Para ello, se ha definido un objetivo general y varios objetivos específicos organizados en torno a áreas clave de análisis que han permitido abordar el tema desde una mirada amplia, intergeneracional y transformadora.

Esta estructura no solo orienta la investigación, sino que también sienta las bases para proponer recomendaciones estratégicas que contribuyan a consolidar liderazgos femeninos sólidos, visibles y sostenibles en el tejido empresarial vasco.

En este marco, se establece como **objetivo principal**:

Identificar las barreras, los facilitadores y las buenas prácticas presentes en las trayectorias de mujeres que han accedido a puestos de liderazgo en las empresas de Euskadi, prestando especial atención a las diferencias generacionales, con el fin de promover una mayor representación femenina en estos roles estratégicos.



## 02 Helburuak

# Objetivos

Azterlanak ikuspegi interseksionala eta eraldatzailea du, emakumeen lidergoa hainbat dimentsiotatik aztertzeak aukera ematen duena. Horretarako, inpaktu eraldatzaileko arlo hauek definitu dira, lanaren helburu espezifikoak egituratzen dituztenak:

### Lidergorako sarbidea:

Emakumeak lidergo-postuetara igotzea erraztu edo zaildu duten faktoreak aztertzea, bai ikuspegi indibidualetik, bai erakundetik. Horren barruan sartzen da ibilbide profesionalak, sustapenerako funtsezko uneak eta enpresa-ingurune botere-dinamikak aztertzea.

### Belaunaldien arteko ikuspegia:

Emakume liderren belaunaldien arteko oztopoak, babesak eta estrategiak nola aldatzen diren aztertzea, eta irakurketa konparatua egitea, lidergoa lortzeko eta gauzatzeko moduak markatzen dituzten belaunaldien arteko aurrerapenak eta tentsioak ikusarazteko.

### Berdintasun-politikak:

Berdintasun-planak eta enpresen barne-politikak hobetzeko gomendio espezifikoak ematea, egitura-oztopoak kentzeko eta lan-ingurune bidezkoagoak bermatzeko, non emakumeak erabaki-karguetan egotea ez den banakako ahaleginen mende egongo, antolamendu-aldaketa iraunkorren mende baizik.

### Laguntza-sareak:

Emakumeen ahalduntze-, ikusarazte- eta sustapen-prozesuetan sare profesional eta enpresarialek — formalek eta informalek — duten zeregina ebaluatzea, emakumeen arteko erreferenteen, mentorien eta laguntza-komunitateen eraikuntzan duten eragina kontuan hartuta.

El estudio incorpora un enfoque interseccional y transformador que permite analizar el liderazgo femenino desde múltiples dimensiones. Para ello, se han definido las siguientes áreas de impacto transformador, que estructuran los objetivos específicos del trabajo:

### Acceso al liderazgo:

Examinar los factores que han facilitado o dificultado el ascenso de las mujeres a posiciones de liderazgo, tanto desde una perspectiva individual como organizacional. Esto incluye analizar trayectorias profesionales, momentos clave de promoción, y dinámicas de poder en el entorno empresarial.

### Perspectiva intergeneracional:

Analizar cómo varían las barreras, los apoyos y las estrategias entre diferentes generaciones de mujeres líderes, incorporando una lectura comparada que visibilice tanto los avances como las tensiones generacionales que marcan las formas de ejercer y acceder al liderazgo.

### Políticas de igualdad:

Formular recomendaciones específicas para la mejora de los planes de igualdad y las políticas internas de las empresas, orientadas a eliminar barreras estructurales y a garantizar entornos laborales más justos, en los que la presencia de mujeres en cargos de decisión no dependa de esfuerzos individuales sino de cambios organizacionales sostenidos.

### Redes de apoyo:

Evaluar el papel de las redes profesionales y empresariales —formales e informales— en los procesos de empoderamiento, visibilización y promoción de las mujeres, considerando su influencia en la construcción de referentes, mentorías y comunidades de apoyo entre mujeres.

# 03 Metodologia

## Metodología

Planteatutako helburuak lortzeko, metodo mistoen ikuspegia aukeratu da, informazio kualitatiboa eta kuantitatiboa biltzeko teknikak konbinatuz.

Estrategia metodologiko horri esker, azterlanaren xedeari ikuspegi integral batetik heldu ahal izan zaio, Euskadiko enpresetan emakumeen lidergoaren ulermena aberasten duten datu egituratuak zein narratibo pertsonalak bilduz.

### 1. Dokumentuen berrikuspena

Abiapuntu gisa, emakumeen lidergoak enpresa-eremuan duen egoera testuinguruan kokatzeko aukera ematen duten dokumentuak eta azterlanak berrikusi dira, eta analisirako garrantzitsuak diren arau-esparruak, jardunbide egokiak eta adierazleak identifikatu dira.

Para alcanzar los objetivos planteados, se ha optado por un enfoque de métodos mixtos, combinando técnicas de recogida de información cualitativas y cuantitativas.

Esta estrategia metodológica ha permitido abordar el objeto de estudio desde una perspectiva integral, recogiendo tanto datos estructurados como narrativas personales que enriquecen la comprensión del liderazgo femenino en las empresas de Euskadi.

### 1. Revisión documental

Como punto de partida, se ha realizado una revisión de documentos y estudios previos que permiten contextualizar la situación del liderazgo femenino en el ámbito empresarial, así como identificar marcos normativos, buenas prácticas e indicadores relevantes para el análisis.



# 03 Metodologia

## Metodología

### 2. Elkarrizketa sakonak

Lanean zehar elkarrizketa sakonak egin dira belaunaldi, ibilbide eta sektore desberdinetako emakume liderrekin. Guztira, sei elkarrizketa egin zaizkie Euskadiko enpresetan ardura-postuak betetzen dituzten emakumeei.

Elkarrizketa horiek bi fasetan antolatu dira:

- **ESPLORAZIO-FASEA:** hasierako elkarrizketak egin dira, azterlana testuinguruan kokatzeko eta galdetegiaren diseinua bideratzeko.
- **SAKONTZE-FASEA:** inkestaren emaitzak jaso ondoren, elkarrizketa berriak egin dira hautemandako funtsezko alderdietan sakontzeko eta analisia esperientziaren ikuspegitik aberasteko.

ENPRESARIAKek hautatu zituen elkarrizketatutako emakumeak, eta ikerketa-taldeak elkarrizketak egin ahal izateko kontaktuak erraztu zituen.

### 3. Galdetegia

Ikuspegi kuantitatiboaren barruan, online galdetegi bat diseinatu eta zabaldu zen, euskaraz eta gaztelaniaz, Euskadin kokatutako enpresetako lidergo-postuetan dauden emakumeei zuzendua. Helburua haien ibilbideei, oztopoei, lidergo-estiloiei eta beharrei buruzko informazio egituratua biltzea izan zen.

Galdetegia ENPRESARIAK osatzen duten hiru elkarten bidez zabaldu zen, eta, horrela, haien irismena eta ordezkaritzak sustatu zen. Guztira, baliozko 98 galdetegi lortu ziren, eta, horri esker, analisi estatistikoa esanguratsua egin ahal izan da, funtsezko aldagaien arabera segmentatuta, hala nola sorkuntza edo esperientzia profesionala.

### 2. Entrevistas en profundidad

A lo largo del trabajo se han desarrollado entrevistas en profundidad con mujeres líderes de distintas generaciones, trayectorias y sectores. En total, se han realizado seis entrevistas a mujeres que ocupan puestos de responsabilidad en empresas de Euskadi.

Estas entrevistas se han organizado en dos fases:

- **FASE EXPLORATORIA:** se han realizado entrevistas iniciales con el objetivo de contextualizar el estudio y orientar el diseño del cuestionario.
- **FASE DE PROFUNDIZACIÓN:** una vez recogidos los resultados de la encuesta, se han realizado nuevas entrevistas para profundizar en los aspectos clave detectados y enriquecer el análisis desde una perspectiva experiencial.

La selección de las mujeres entrevistadas fue realizada por parte de ENPRESARIAK, quien facilitó los contactos para el posterior desarrollo de las entrevistas por parte del equipo investigador.

### 3. Cuestionario

Como parte del enfoque cuantitativo, se diseñó y difundió un cuestionario online en euskera y castellano, dirigido a mujeres en puestos de liderazgo en empresas ubicadas en Euskadi. El objetivo fue recoger información estructurada sobre sus trayectorias, obstáculos, estilos de liderazgo y necesidades.

El cuestionario fue difundido a través de las tres asociaciones que integran ENPRESARIAK, favoreciendo así su alcance y representatividad. En total, se obtuvieron 98 cuestionarios válidos, lo que ha permitido realizar un análisis estadístico significativo y segmentado por variables clave como la generación o la experiencia profesional.

## 04 Emaizen azterketa

### Análisis de resultados



Lortutako emaitzei esker, Euskadiko enpresetan emakumeen lidergoaren erretratu konplexu eta plurala egin daiteke, lortutako aurrerapenak eta erronka iraunkorrak agerian utziz.

Elkarrizketatutako emakumeen ahotsak askotariko esperientziak azaleratzen dituzte, ahalegin pertsonala, babes-sareak, antolamendu-politikak eta egiturazko erresistentziak uztartuta.

Aztertutako ibilbideek ez dute eredu bakar bat ordezkatzeko; aitzitik, lidergoan sartzeko, jarduteko eta lidergoari eusteko modu desberdinak erakusten dituzte, hainbat faktoreren arabera, hala nola sorkuntza, sektorea, enpresaren tamaina edo antolaketa-kultura.

Azterlanak esperientzia horiei balioa ematen die, ez bakarrik datu indibidual gisa, baizik eta euskal enpresen eremuan boterearen, inklusioaren eta eraldaketaren logikak ulertzen laguntzen duten adierazpen kolektibo gisa.

Azterketa eta interpretazioa errazteko, emaitzak azterlanaren funtsezko dimentsioei heltzen dieten sei blokeren inguruan egituratu dira:

- A. Lidergorako ibilbide profesionalak.
- B. Egiturazko eta banakako oztopoak.
- C. Antolakuntzako bideratzaileak eta jardunbide egokiak.
- D. Belaunaldien arteko lidergoak: desberdintasunak eta konbergentziak.
- E. Aldaketarako proposamenak eta itxaropenak.
- F. Esperientziatik begiratuta: sei emakume lider Euskadin.

Los resultados obtenidos permiten trazar un retrato complejo y plural del liderazgo femenino en las empresas de Euskadi, poniendo en evidencia tanto los avances alcanzados como los desafíos persistentes.

Las voces de las mujeres entrevistadas revelan experiencias diversas, marcadas por una combinación de esfuerzo personal, redes de apoyo, políticas organizacionales y resistencias estructurales.

Lejos de representar un único modelo, las trayectorias analizadas muestran distintas formas de acceder, ejercer y sostener el liderazgo, en función de factores como la generación, el sector, el tamaño de la empresa o la cultura organizacional.

El estudio pone en valor estas experiencias, no sólo como datos individuales, sino como expresiones colectivas que ayudan a comprender las lógicas de poder, inclusión y transformación en el ámbito empresarial vasco.

Para facilitar su análisis e interpretación, los resultados se han estructurado en torno a seis bloques que abordan las dimensiones clave del estudio:

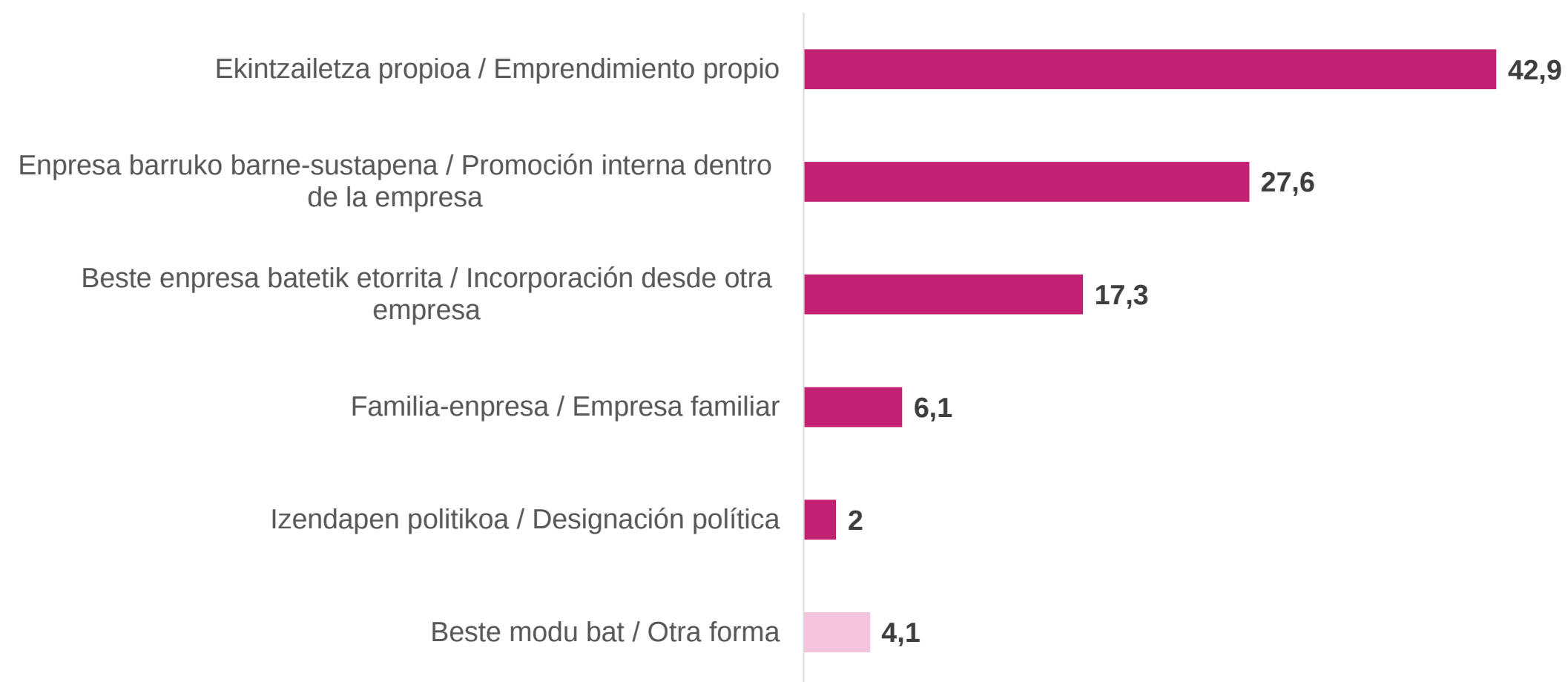
- A. Trayectorias profesionales hacia el liderazgo.
- B. Barreras estructurales e individuales.
- C. Facilitadores y buenas prácticas organizacionales.
- D. Liderazgos intergeneracionales: diferencias y convergencias.
- E. Propuestas y expectativas de cambio.
- F. Miradas desde la experiencia: seis mujeres líderes en Euskadi.

# A.

## Lidergorako ibilbide profesionalak

Trayectorias profesionales hacia el liderazgo

**Nola lortu duzu oraingo postua? (%)**  
¿Cómo has accedido a tu puesto actual? (%)

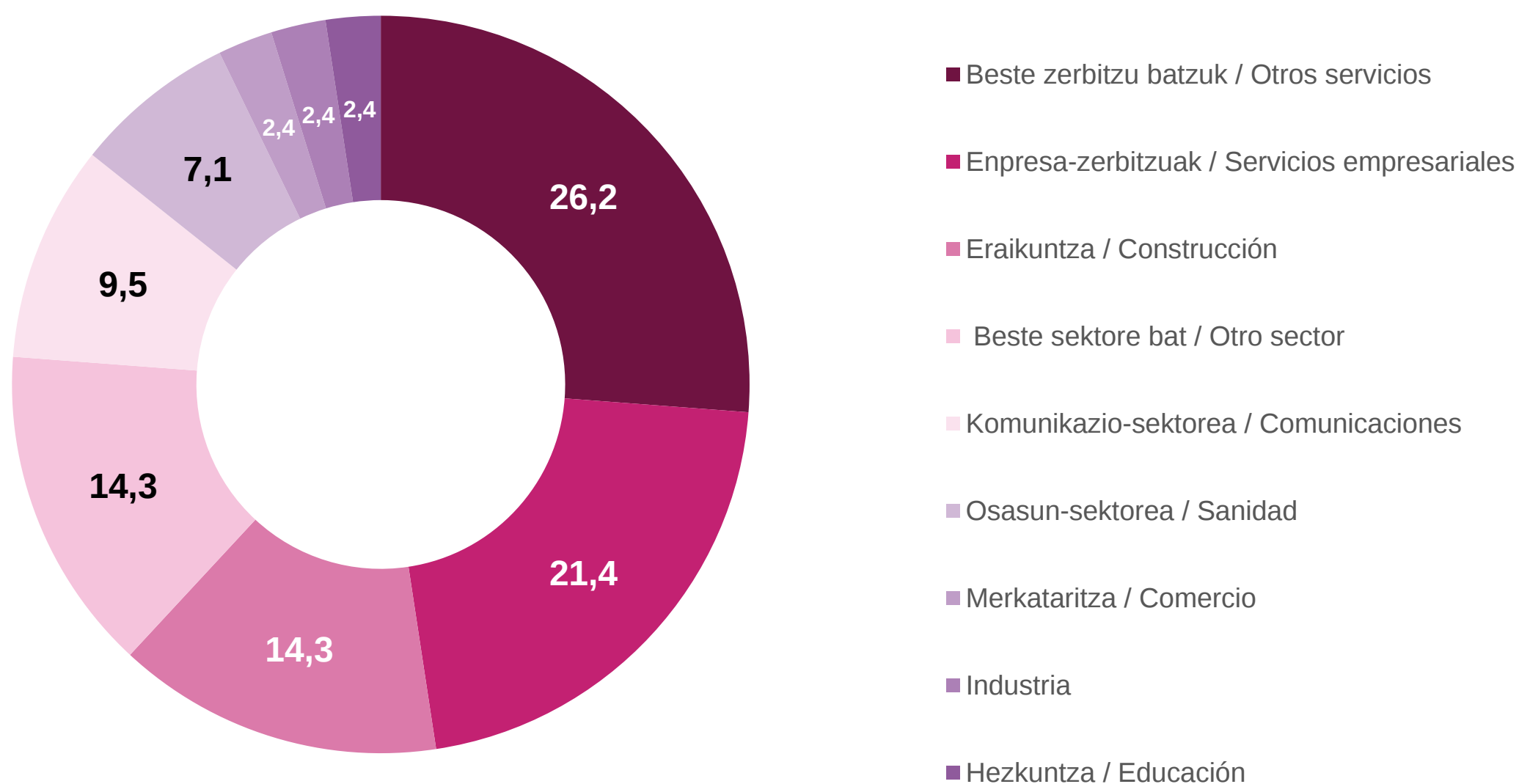


**Emakumeen % 43k ekintzailletza propioaren bidez lortu du egungo lanpostua.**

El 43% de las mujeres ha accedido a su puesto actual mediante el emprendimiento propio.

### Egungo lanposturako sarbidea ekintzailetza propioaren bidez sektoreka (%)

Acceso al puesto actual a través del emprendimiento propio por sectores (%)

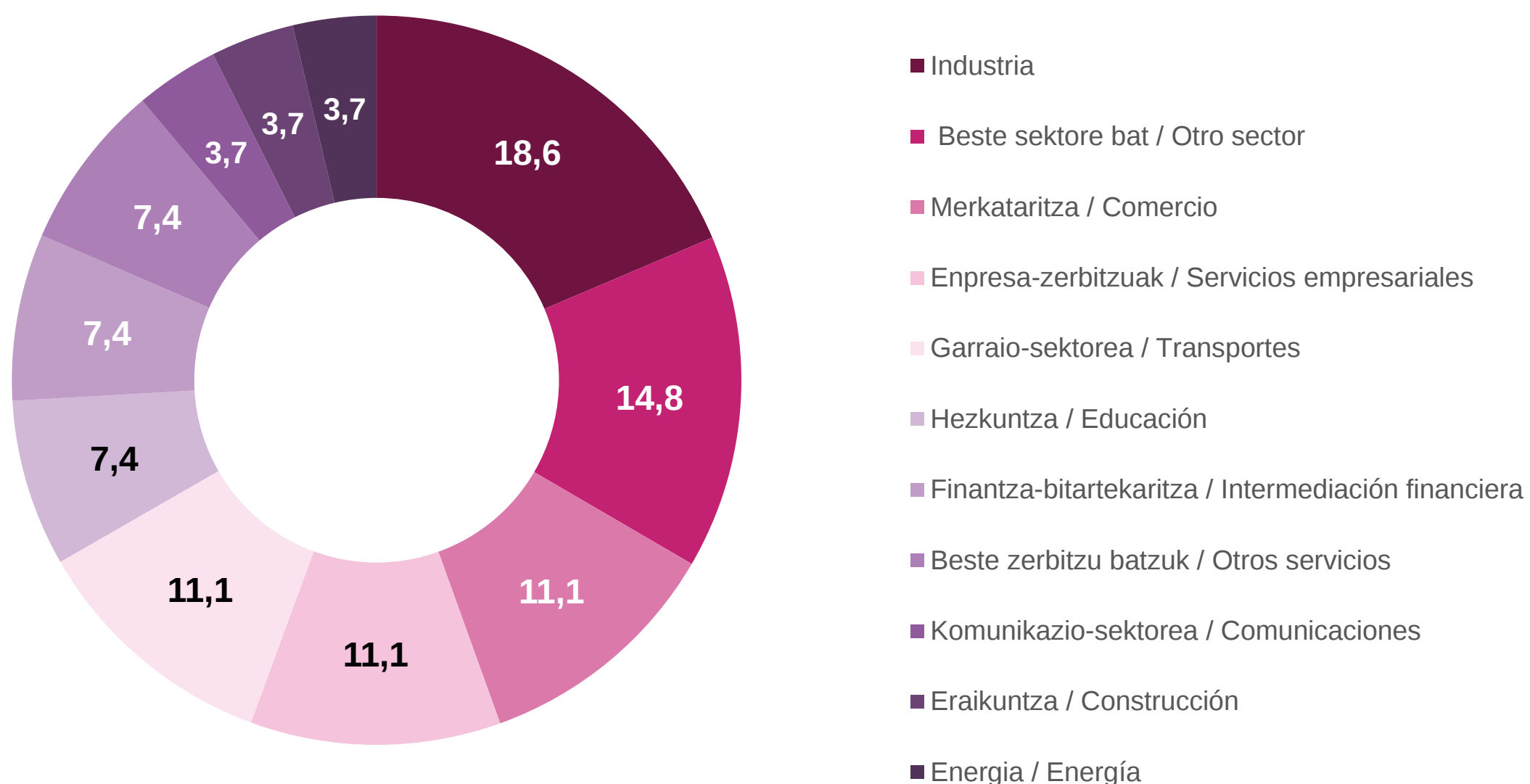


**Egungo lanpostua ekintzailetza propioaren bidez eskuratu duten emakumeen % 21ek enpresa-zerbitzuetan egiten dute lan, % 26k beste zerbitzu batzuetan eta % 14k eraikuntzaren sektorean.**

El 21% de las mujeres que han accedido a su puesto actual mediante el emprendimiento propio trabajan en servicios empresariales, el 26% en otros servicios y el 14% en el sector de la construcción.

## Egungo lanposturako sarbidea enpresa barruko barne-sustapenaren bidez sektoreka (%)

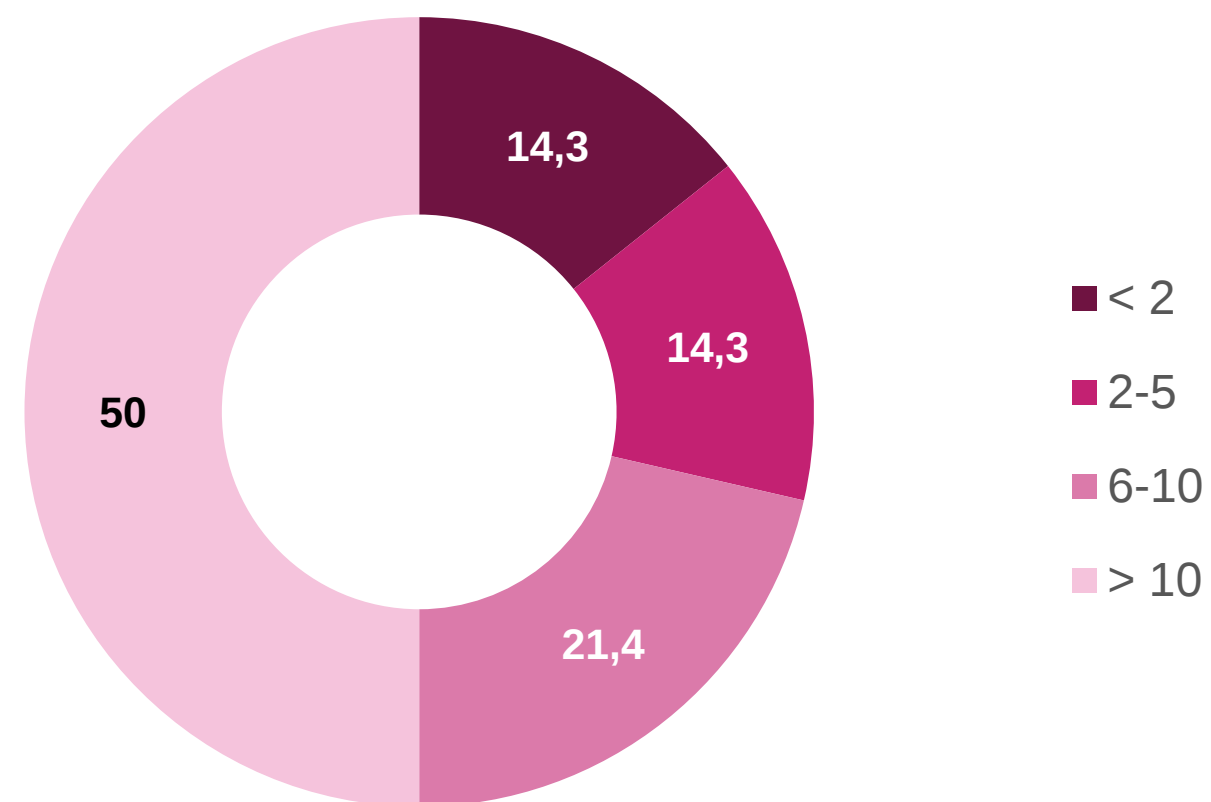
Acceso al puesto actual a través de la promoción interna dentro de la empresa por sectores (%)



**Enpresaren barruko barne-sustapenaren bidez egungo lanpostua lortu duten emakumeen % 19k industria-sektorean egiten du lan, % 15ek beste sektore batean, % 11k merkataritzan, % 11k enpresa-zerbitzuetan eta % 11k garraioetan.**

El 19% de las mujeres que han accedido a su puesto actual mediante la promoción interna dentro de la empresa trabaja en el sector industrial, el 15% en otro sector, el 11% en comercio, otro 11% en servicios empresariales y otro 11% en transportes.

Zenbat urte daramatzazu oraingo postuan? (%)  
¿Cuántos años llevas en tu puesto actual? (%)

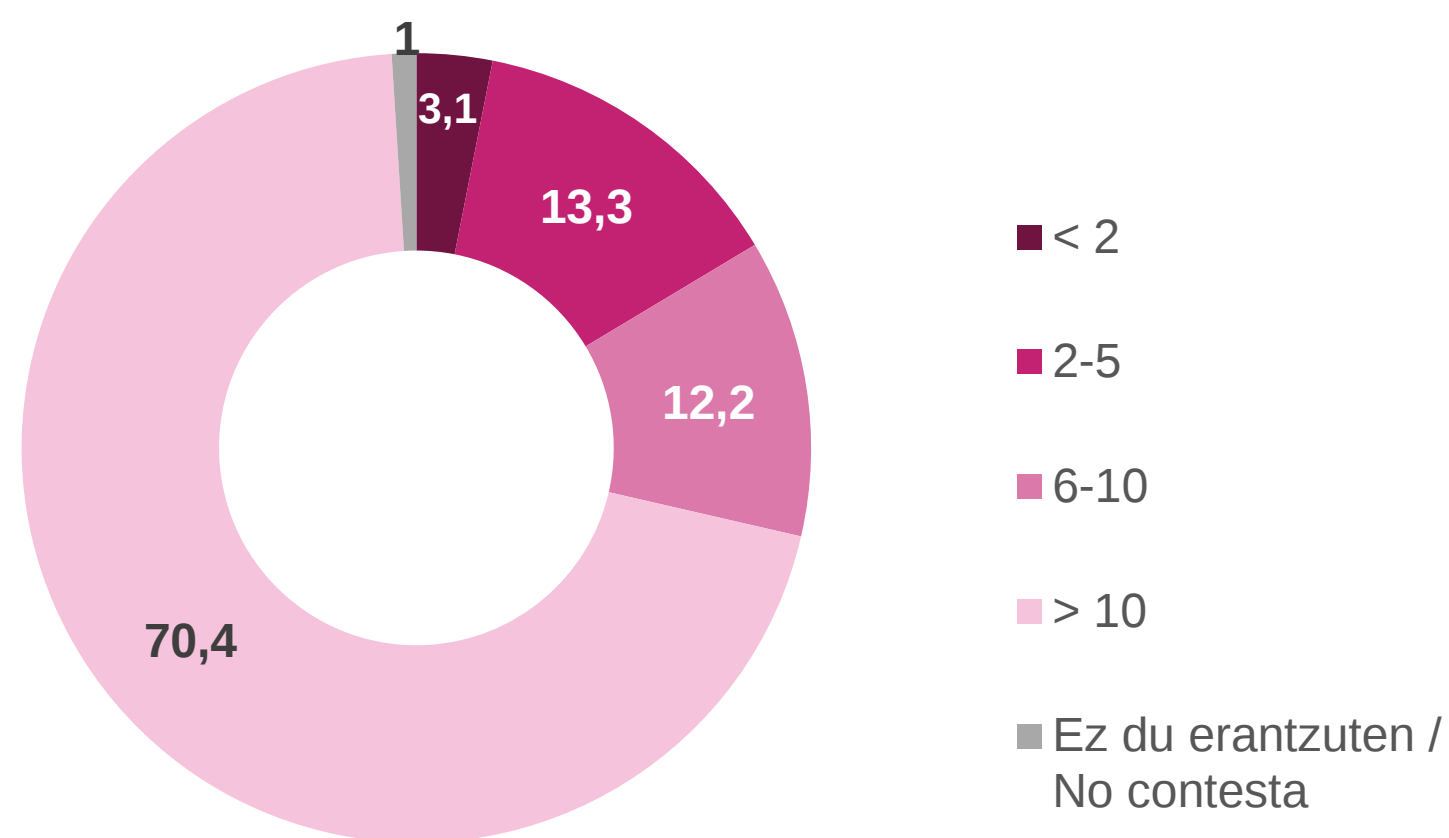


2 emakumetik 1ek 10 urte baino gehiago  
daramatza egungo postuan.

1 de cada 2 mujeres lleva más de 10 años en  
su puesto actual.

Zenbat urte daramazu lidergo-postu batean? (%)

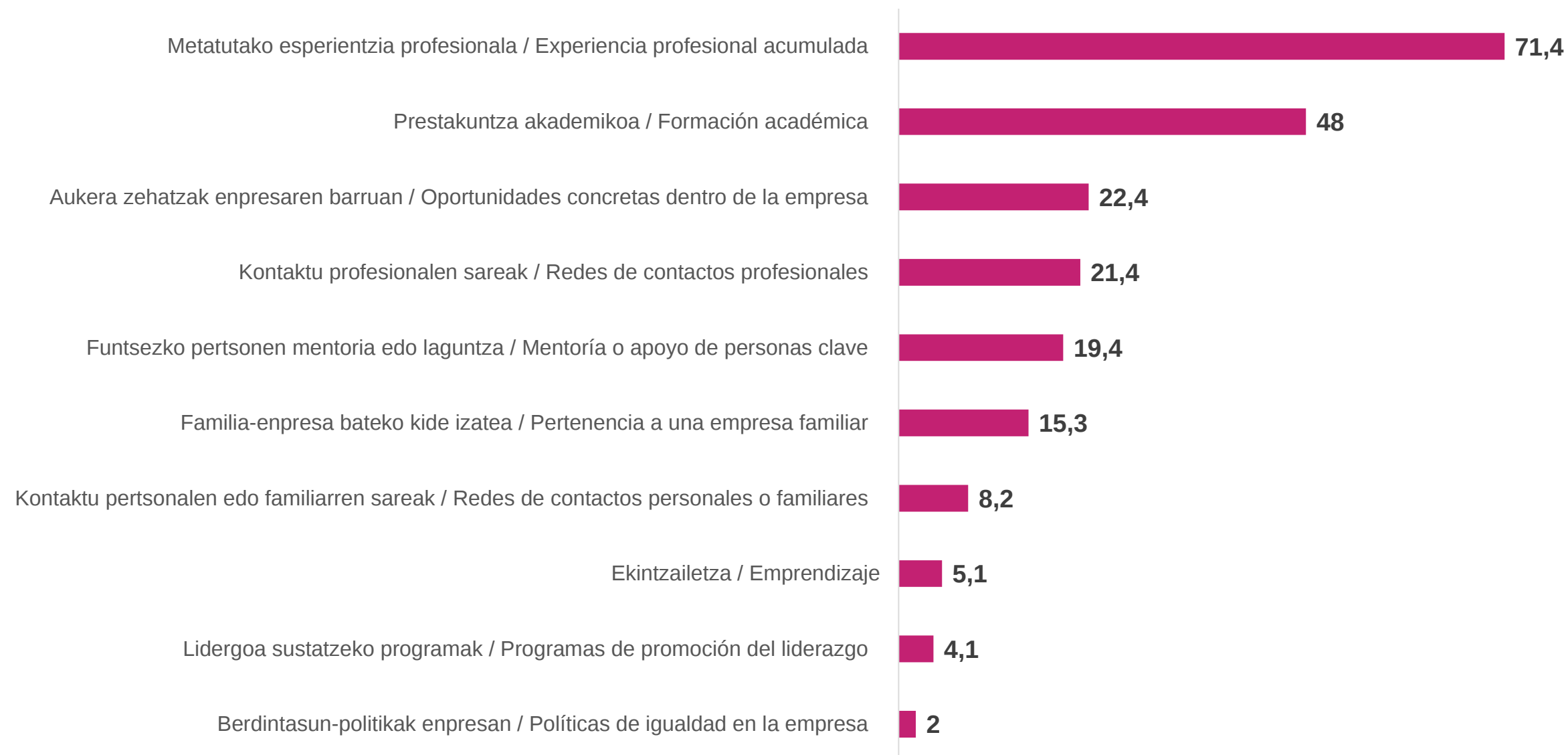
¿Cuántos años llevas en un puesto de liderazgo? (%)



10 emakumetik 7k 10 urte baino gehiago daramatzate lidergo-postu batean.

7 de cada 10 mujeres llevan más de 10 años en un puesto de liderazgo.

**Zure kasuan, zerk eragin du gehien lidergo-postu bat lortzeko? (Adierazi dagokion adina): (%)**  
 En tu caso, ¿qué ha influido más en tu acceso a un puesto de liderazgo? (Indica tantos como corresponda): (%)



**10 emakumetik 7k esperientzia profesional metatua aukeratu dute eragin handiena duen faktore gisa lidergo-postu bat lortzeko. Prestakuntza akademikoa izan da bigarren faktore hautatuena ( % 48).**

7 de cada 10 mujeres han elegido la experiencia profesional acumulada como factor más influyente en su acceso a un puesto de liderazgo. La formación académica ha sido el segundo factor más elegido (48%).

## B. Egiturazko eta banakako oztopoak

### Barreras estructurales e individuales

Zer oztopo aurkitu dituzu lidergo-postu baterako ibilbidean? (Adierazi dagokion adina): (%)  
¿Qué barreras has encontrado en tu trayectoria hacia un puesto de liderazgo? (Indica tantas como corresponda): (%)

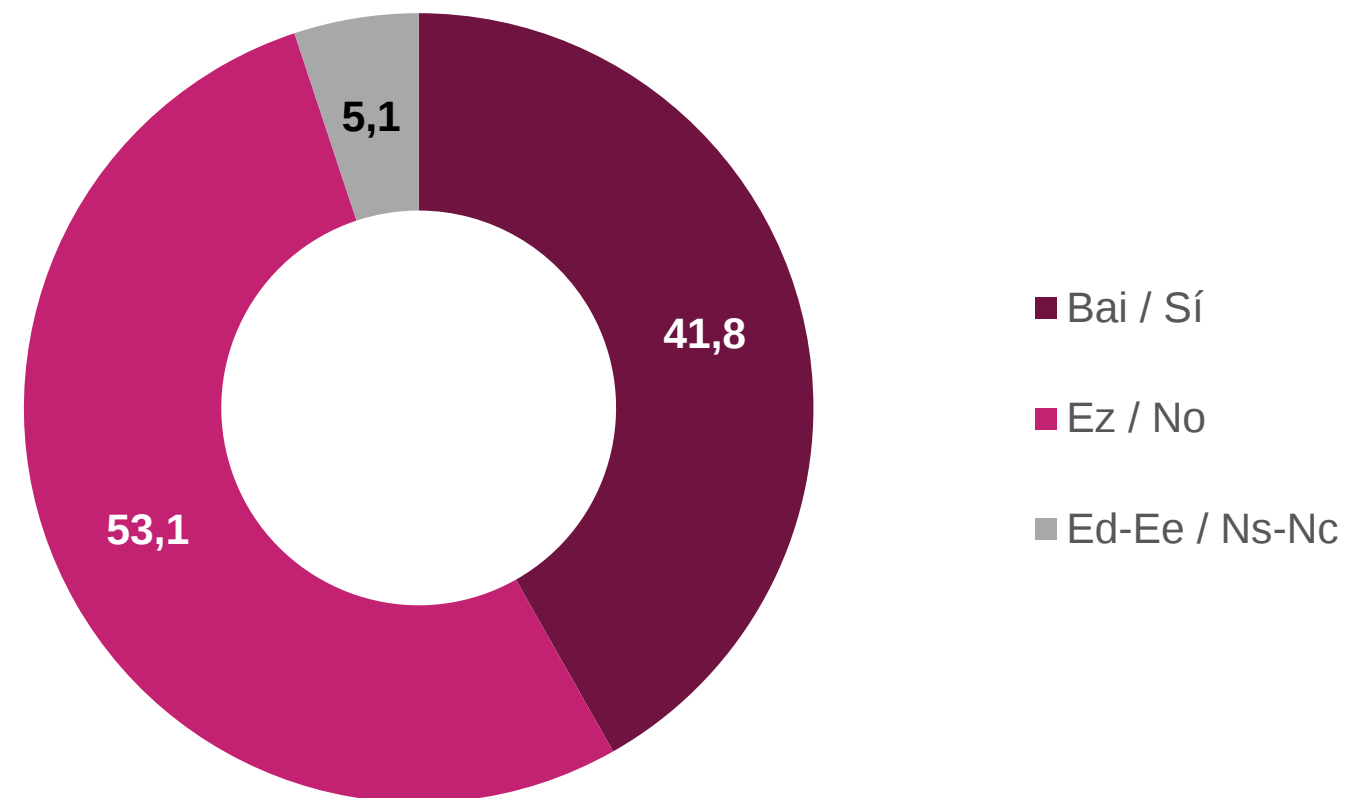


Gehien aukeratu den oztopoa bizitza pertsonala eta lan-bizitza uztartzea izan da (%36), eta ondoren sektore maskulinizatu batean lan egitea (% 34). Nabarmentzekoa da parte hartu duten emakumeen % 22k adierazi duela ez duela oztopo garrantzitsurik aurkitu.

La barrera más elegida ha sido la conciliación entre la vida personal y laboral (36%), seguida de trabajar en un sector masculinizado (34%). Cabe destacar que el 22% de las mujeres participantes afirma no haber encontrado barreras relevantes.

**Ikusi edo esperimentatu al duzu zuzendaritza-postuetan dauden emakumeek benetan erabakitzeke ahalmenik ez duten kasurik? (%)**

¿Has observado o experimentado casos en los que mujeres en puestos directivos no tienen un poder de decisión real? (%)



**Emakumeen % 42k zuzendaritza-postuetan dauden eta benetako erabaki-ahalmenik ez duten emakumeen kasuak ikusi ditu, edo esperimentatu du.**

El 42% de las mujeres ha observado, o ha experimentado, casos en los que mujeres en puestos directivos no tienen un poder de decisión real.

## Emakumeen lidergoa eraginkortasunez gauzatzea mugatzen duten mekanismoak

### Mecanismos que limitan el ejercicio efectivo del liderazgo femenino

Parte hartu duten emakumeen % 42k adierazi du emakume batek zuzendaritza-postu bat betetzen duen egoerak ikusi edo bizi izan dituela, benetako erabaki-ahalmenik izan gabe. **Haien kontakizunen bidez, emakumeen lidergoaren jardun eraginkorra mugatzen duten hainbat mekanismo identifikatzen dira.**

- › “Oso ohikoa da bigarren emakumezko baten babes handia duen gizonezko lider bat aurkitzea. Uste dut lan egin behar dela emakumeok ez dugula beti bigarrenak izan behar.”

Aipatuenetako bat **presentzia sinbolikoa** da, non emakumeak zuzendaritza-postuetan sartzen diren araudiak betetzeko edo enpresaren irudia hobetzeko, erabakiak benetan hartzeko aukerarik izan gabe.

- › “Enpresa batzuetan lan egin dut, non zuzendaritza-postua emakumeek betetzen zuten berdintasunari buruzko araudia betetzeko, baina erabakiak gizon batek hartzen zituen.”

El 42 % de las mujeres participantes afirma haber observado o vivido situaciones en las que una mujer ocupa un puesto directivo sin contar con un poder de decisión real. **A través de sus relatos, se identifican diversos mecanismos que limitan el ejercicio efectivo del liderazgo femenino.**

- › “Es muy habitual encontrar un líder masculino muy apoyado por una segunda femenina. Creo que hay que trabajar en que las mujeres no tenemos que ser siempre las segundas.”

Uno de los más mencionados es la **presencia simbólica**, donde las mujeres son incorporadas a puestos de dirección para cumplir con normativas o mejorar la imagen de la empresa, sin que tengan acceso a la toma real de decisiones.

- › “He trabajado en empresas en las que el puesto directivo estaba ocupado por mujeres para cumplir con la normativa sobre igualdad, pero las decisiones las tomaba realmente un hombre.”

## Emakumeen lidergoa eraginkortasunez gauzatzea mugatzen duten mekanismoak

Mecanismos que limitan el ejercicio efectivo del liderazgo femenino

**Autoritate eraginkorrik gabeko lidergo formaleko egoerak deskribatzen dira**, non emakumeen jarraibideak ez diren kontuan hartzen edo zalantzan jartzen diren, batez ere erdi-mailako kargudunek edo administrazio-kontseilu maskulinizatuek.

- › “Zenbait enpresatan ikusi dudanez, berdintasun-kulturarik eza dela-eta, nahiz eta emakume batek zuzendaritza-kargua izan, erdi-mailako agintariek ez zituzten haren jarraibideak betetzen.”

Parte-hartzaile batzuk adierazi dutenez, emakumeak gehiegi ordezkatzuta daude oraindik giza baliabideetan edo marketinean, eta gizonak, berriz, botere ekonomiko eta estrategiko handieneko guneetan daude.

- › “Zuzendaritza-postu ‘txikiagoak’ betetzen dituzte: marketina, legal...”

Gainera, emakume horietako batzuk **nagusiki maskulinoak diren eragin-sare informaletatik kanpo uzteak** indartu egiten du erabakiak hartzeko benetako gaitasunik eza.

- › “Harreman informaletan oso harreman maskulinoa dago, emakumeak kanpoan daude eta harreman horrek eragina du sustatzeko hautaketan eta erabakietan.”

**Se describen situaciones de liderazgo formal sin autoridad efectiva**, en las que las directrices de las mujeres son ignoradas o cuestionadas, especialmente por mandos intermedios o consejos de administración masculinizados.

- › “He observado casos en empresas en los que, debido a una falta de cultura de igualdad, aunque una mujer ostentaba un cargo directivo, sus directrices eran obviadas por los mandos intermedios”

Algunas participantes señalan que las mujeres siguen estando sobrerrepresentadas en áreas como recursos humanos o marketing, mientras los hombres ocupan los espacios de mayor poder económico y estratégico.

- › “Ocupan puestos directivos ‘menores’: marketing, legal...”

Además, la **exclusión de las redes informales de influencia, predominantemente masculinas**, refuerza su falta de capacidad real para incidir en la toma de decisiones.

- › “Existe una relación muy masculina en relaciones informales, en la que las mujeres están ausentes y esta relación influye en la elección y decisiones de promocionar.”

## Emakumeen lidergoa eraginkortasunez gauzatzea mugatzen duten mekanismoak

### Mecanismos que limitan el ejercicio efectivo del liderazgo femenino

Analisiak erakusten du, halaber, kasu batzuetan, **gizonek boterea lagatzeko erresistentzia** edo emakume batzuek barneratutako segurtasunik ezak mugatu egiten duela lidergoaren jarduna, baita kargua lortu denean ere. Horrek guztiak egiturazko desberdintasun bat adierazten du, lanpostuak eskuratzetik haratago doana, eta **boterea erabiltzeari** zuzenean eragiten diona.

- › “Gehienetan, emakumea ardura-postuetan egon arren, gizon baten azpitik egoten da. Gizonei kosta egiten zaie beren botere-posizioa 'lagatzea'.”
- › “Emakumeak erabakitzen baino gehiago figurante gisa dauden kasuak eta gizonek botere gehiago duten kasuak.”
- › “Gehienbat gizonez osatutako Administrazio Kontseiluaren erabakien mende daude.”

El análisis también refleja que, en algunos casos, la **resistencia a ceder poder por parte de los hombres** o la inseguridad interiorizada por algunas mujeres limita el ejercicio del liderazgo, incluso cuando se ha alcanzado el cargo. Todo ello apunta a una desigualdad estructural que va más allá del acceso a los puestos, y que afecta directamente al **ejercicio del poder**.

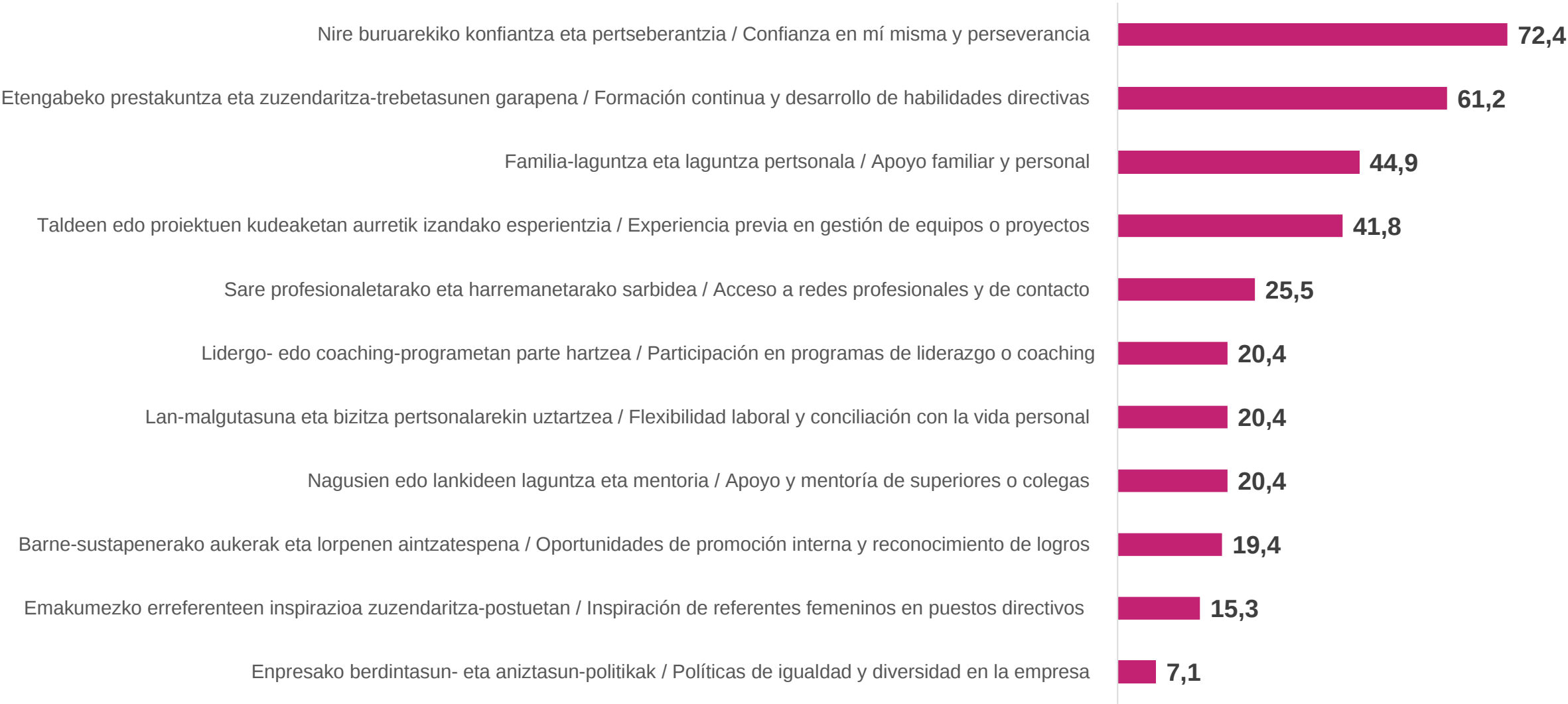
- › “La mayoría de las veces, aunque la mujer esté en puestos de responsabilidad, está por debajo de un hombre. A los hombres les cuesta 'ceder' su posición de poder.”
- › “Casos en los que las mujeres están más figurando que decidiendo y donde los hombres ejercen más poder.”
- › “Dependen de las decisiones de un Consejo de Administración formado mayoritariamente por hombres.”

## C. Erraztzaileak eta antolaketa-jardunbide egokiak

Facilitadores y buenas  
prácticas organizacionales

Zure ustez, zer elementuk lagundu dizute gehien zure ibilbide profesionalean lidergo-postu batera iristeko? (Adierazi dagokion adina): (%)

¿Qué elementos consideras que te han ayudado más en tu trayectoria profesional para llegar a un puesto de liderazgo? (Indica tantos como corresponda): (%)



10 emakumetik 7k haien buruarekiko konfiantza eta pertseberantzia aukeratu dituzte lanbide-ibilbideak errazteko elementu nagusi gisa, lidergo-postu batera iristeko.

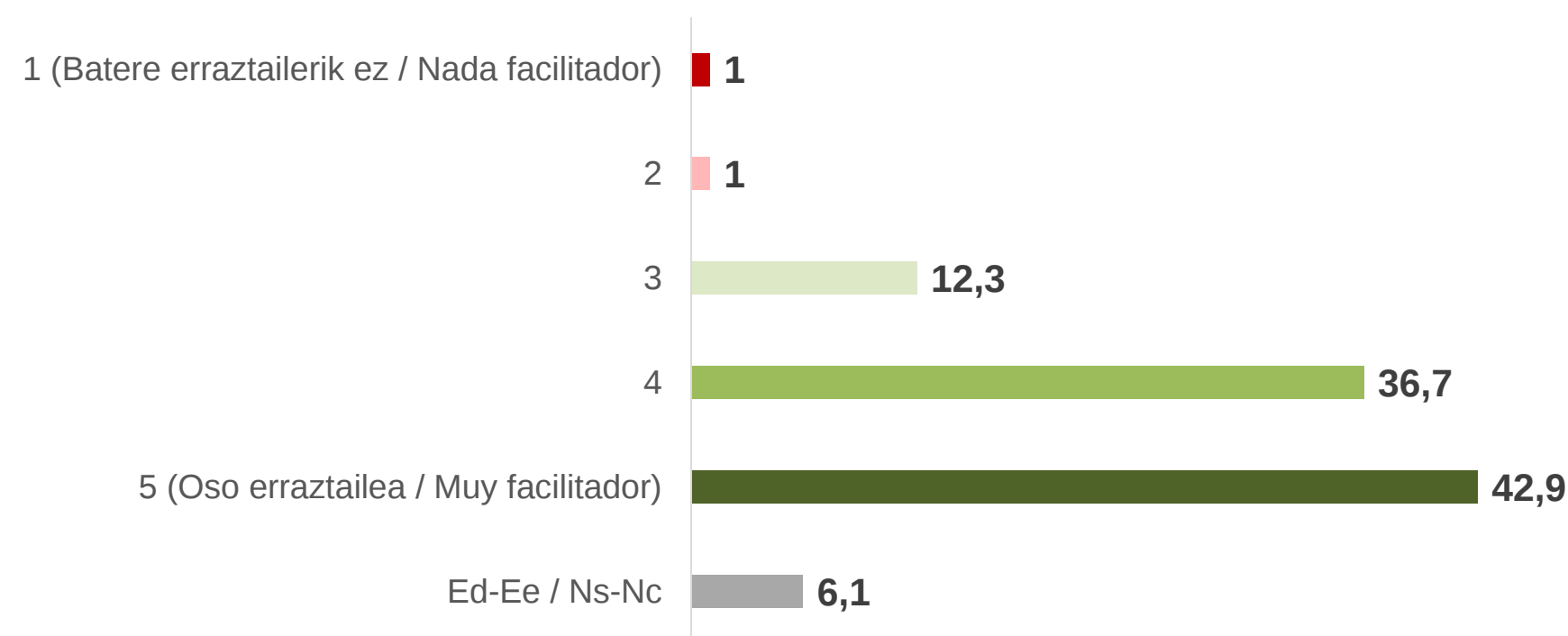
7 de cada 10 mujeres han elegido la confianza en sí mismas y la perseverancia como el principal elemento facilitador en sus trayectorias profesionales para llegar a un puesto de liderazgo.

**Adierazi zer neurritan iruditzen zaizun honako faktore hauek erraztu egiten dietela emakumeei enpresetako lidergo-postuetarako sarbidea:**

Indica en qué medida consideras que los siguientes factores facilitan el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo en las empresas:

**Etengabeko prestakuntzarako sarbidea eta zuzendaritza-trebetasunen garapena (%)**

El acceso a formación continua y desarrollo de habilidades directivas (%)



**Emakumeen % 80k uste du faktore hau nahiko edo oso erraztailea dela, eta % 2k, berriz, uste du ez dela batere erraztailea edo gutxi.**

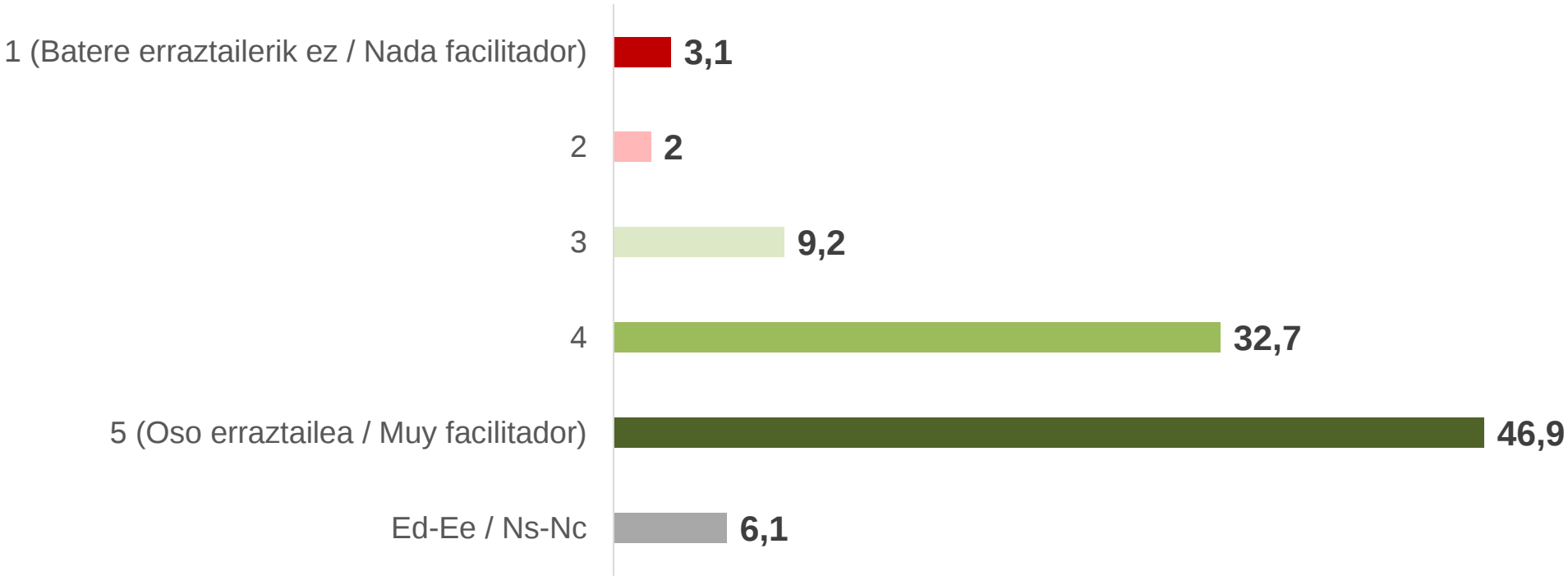
El 80% de las mujeres considera este factor como bastante o muy facilitador, frente a un 2% que lo considera poco o nada facilitador.

Adierazi zer neurritan iruditzen zaizun honako faktore hauek erraztu egiten dietela emakumeei enpresetako lidergo-postuetarako sarbidea:

Indica en qué medida consideras que los siguientes factores facilitan el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo en las empresas:

Ahalduntzea eta emakumeenganako autokonfiantza sustatzea (%)

El fomento del empoderamiento y la autoconfianza en las mujeres (%)



Emakumeen % 80k uste du faktore hau nahiko edo oso erraztzailea dela, eta % 5ek, berriz, uste du ez dela batere erraztailea edo gutxi.

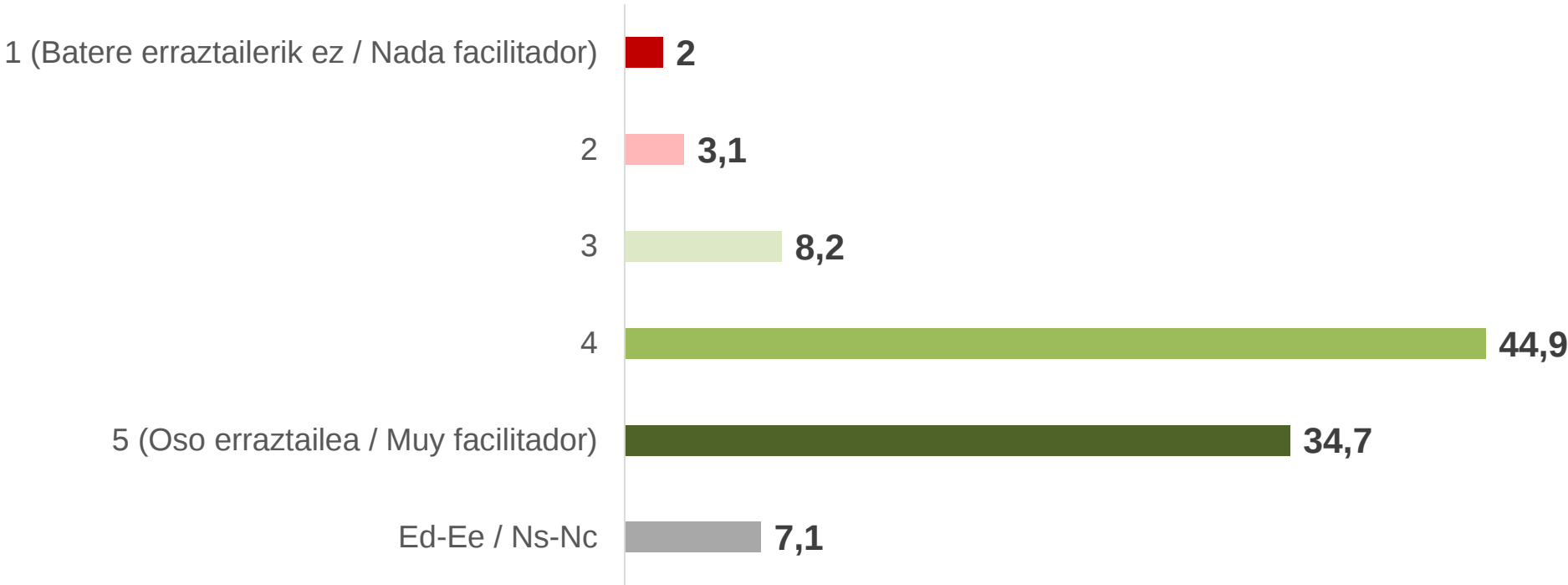
El 80% de las mujeres considera este factor como bastante o muy facilitador, frente a un 5% que lo considera poco o nada facilitador.

Adierazi zer neurritan iruditzen zaizun honako faktore hauek erraztu egiten dietela emakumeei enpresetako lidergo-postuetarako sarbidea:

Indica en qué medida consideras que los siguientes factores facilitan el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo en las empresas:

Emakumezko erreferenteen ikusgaitasuna zuzendaritza-postuetan (%)

La visibilidad de referentes femeninos en puestos directivos (%)



Emakumeen % 80k uste du faktore hau nahiko edo oso erraztzailea dela, eta % 5ek, berriz, uste du ez dela batere erraztailea edo gutxi.

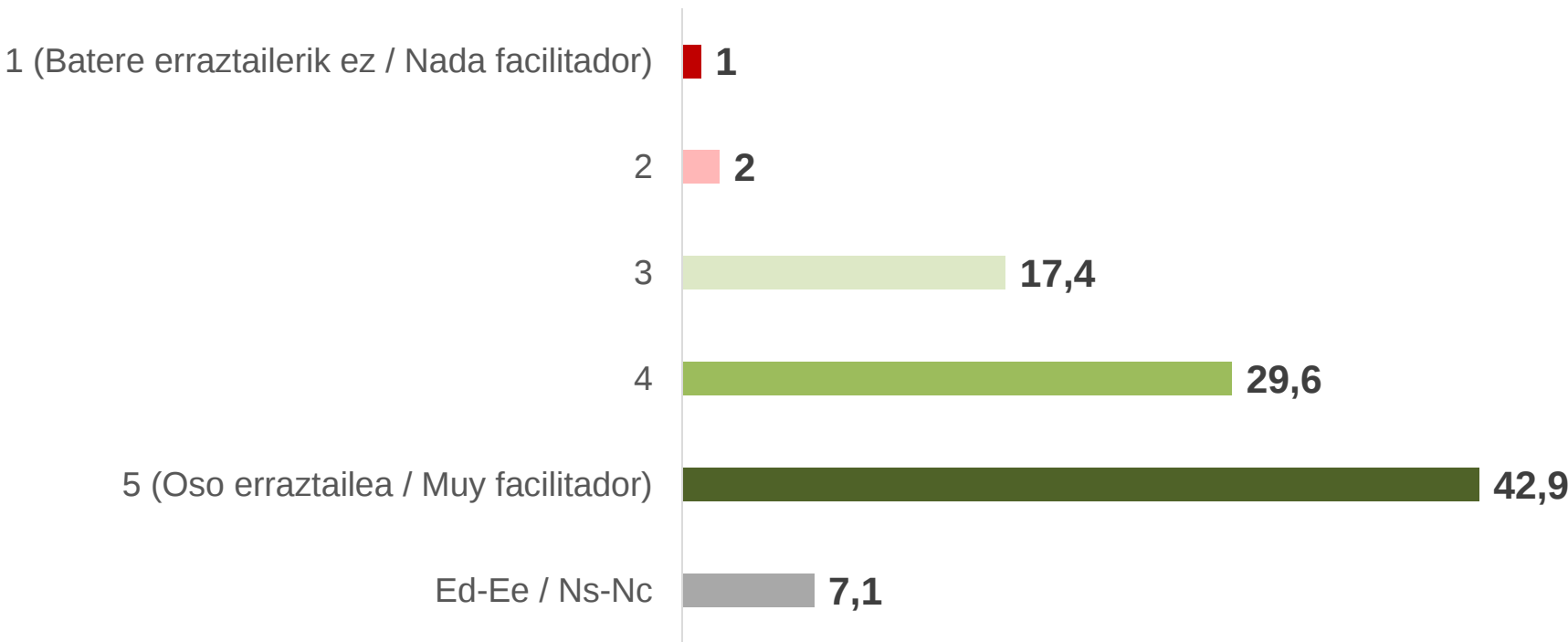
El 80% de las mujeres considera este factor como bastante o muy facilitador, frente a un 5% que lo considera poco o nada facilitador.

Adierazi zer neurritan iruditzen zaizun honako faktore hauek erraztu egiten dietela emakumeei enpresetako lidergo-postuetarako sarbidea:

Indica en qué medida consideras que los siguientes factores facilitan el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo en las empresas:

Erakunde-kultura inklusiboa eta aniztasuna balioesten dueña (%)

Una cultura organizacional inclusiva y que valore la diversidad (%)



Emakumeen % 72,5ek uste du faktore hau nahiko edo oso erraztailea dela, eta % 3k, berriz, uste du ez dela batere erraztailea edo gutxi.

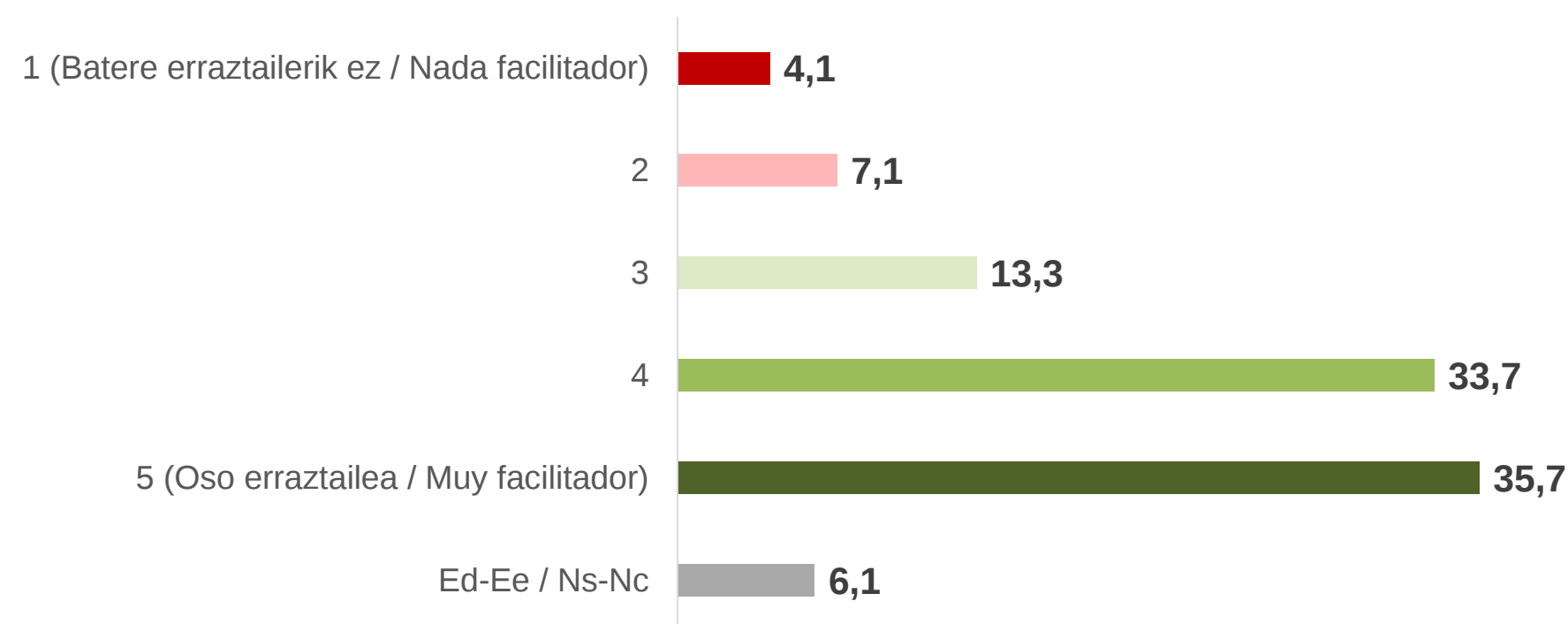
El 72,5% de las mujeres considera este factor como bastante o muy facilitador, frente a un 3% que lo considera poco o nada facilitador.

**Adierazi zer neurritan iruditzen zaizun honako faktore hauek erraztu egiten dietela emakumeei enpresetako lidergo-postuetarako sarbidea:**

Indica en qué medida consideras que los siguientes factores facilitan el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo en las empresas:

**Lan-malgutasuna eta bizitza pertsonala eta profesionala uztartzeko neurriak (%)**

La flexibilidad laboral y medidas de conciliación entre vida personal y profesional (%)



**Emakumeen % 69k uste du faktore hau nahiko edo oso erraztailea dela, eta % 11k, berriz, uste du ez dela batere erraztailea edo gutxi.**

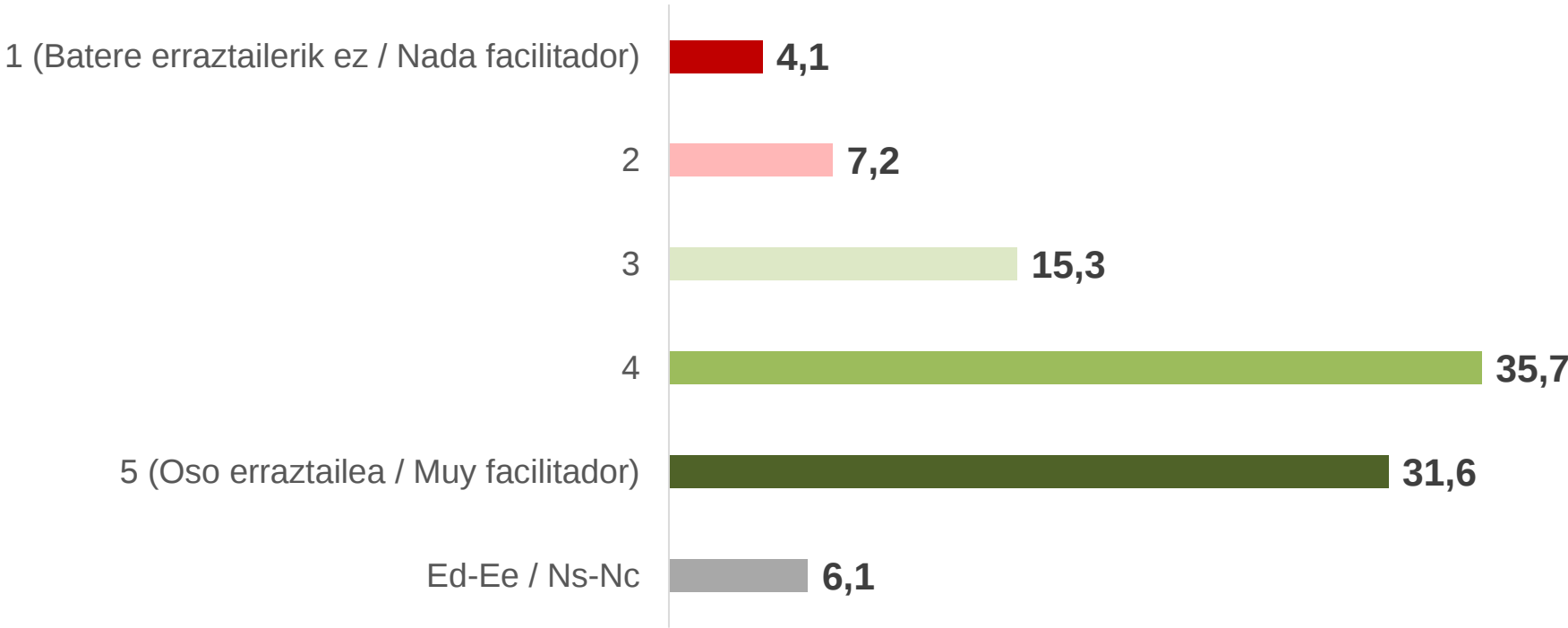
El 69% de las mujeres considera este factor como bastante o muy facilitador, frente a un 11% que lo considera poco o nada facilitador.

Adierazi zer neurritan iruditzen zaizun honako faktore hauek erraztu egiten dietela emakumeei enpresetako lidergo-postuetarako sarbidea:

Indica en qué medida consideras que los siguientes factores facilitan el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo en las empresas:

Mentoretza-programak eta laguntza profesionaleko sareak egotea (%)

La existencia de programas de mentoría y redes de apoyo profesional (%)



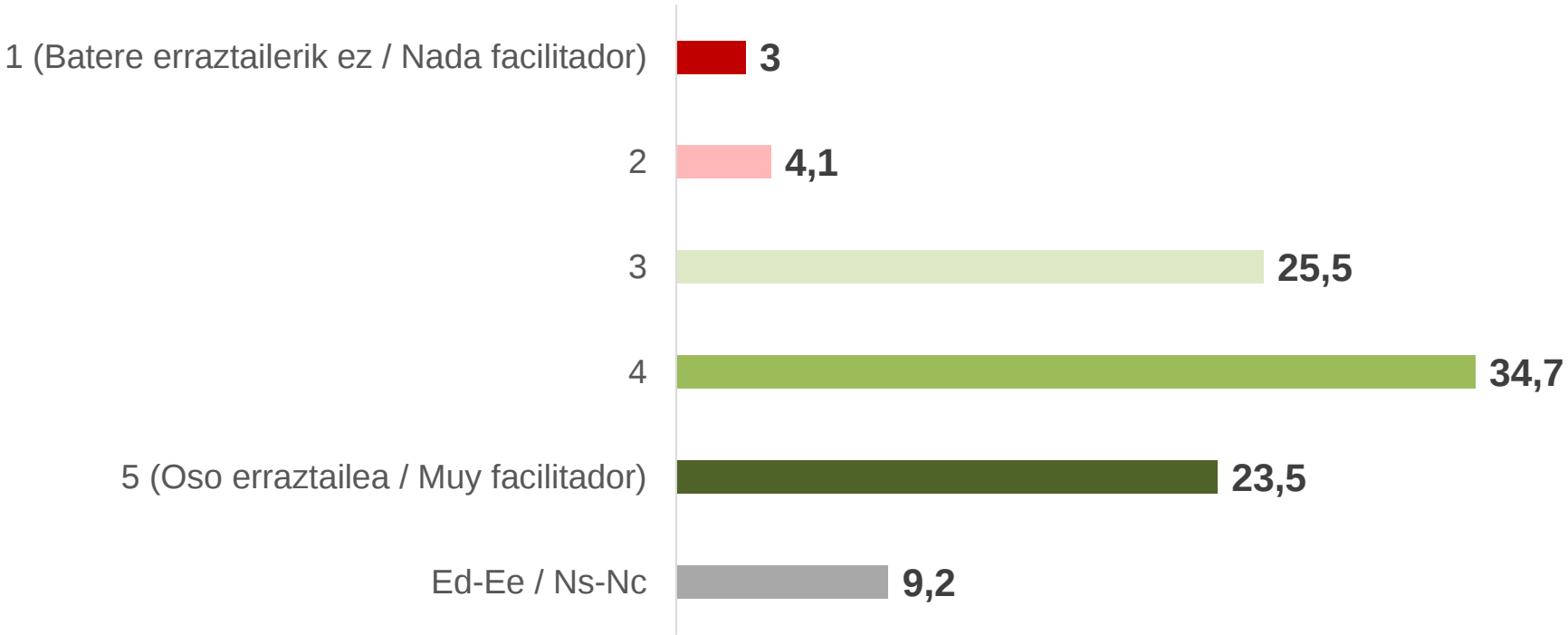
Emakumeen % 67k uste du faktore hau nahiko edo oso erraztzailea dela, eta % 11k, berriz, uste du ez dela batere erraztailea edo gutxi.

El 67% de las mujeres considera este factor como bastante o muy facilitador, frente a un 11% que lo considera poco o nada facilitador.

Adierazi zer neurritan iruditzen zaizun honako faktore hauek erraztu egiten dietela emakumeei enpresetako lidergo-postuetarako sarbidea:

Indica en qué medida consideras que los siguientes factores facilitan el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo en las empresas:

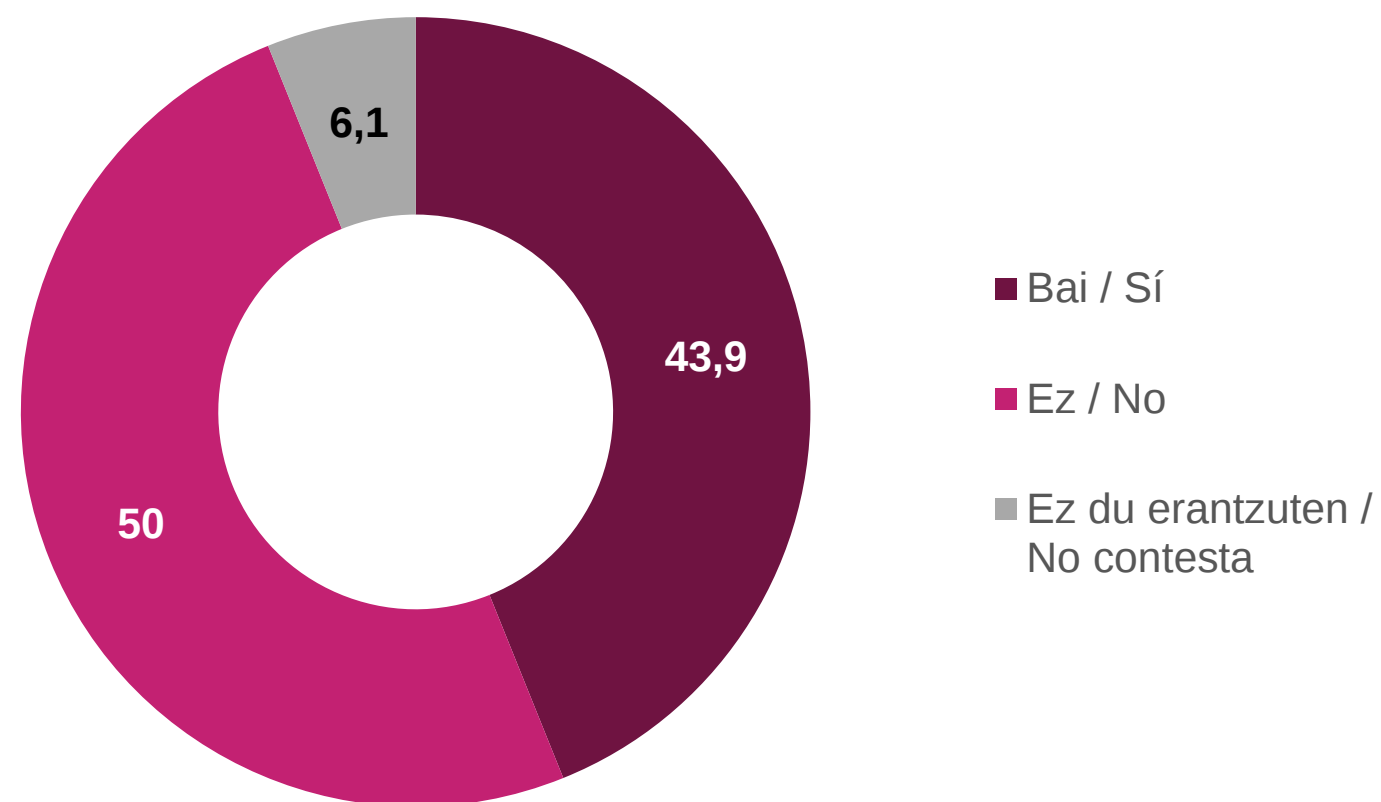
Genero-berdintasuneko eta bidezko sustapeneko politikak ezartzea (%)  
La implementación de políticas de igualdad de género y promoción equitativa (%)



Emakumeen % 58k uste du faktore hau nahiko edo oso erraztzailea dela, eta % 7k, berriz, uste du ez dela batere erraztailea edo gutxi.

El 58% de las mujeres considera este factor como bastante o muy facilitador, frente a un 7% que lo considera poco o nada facilitador.

Izan al duzu zurekin egon den erreferentziazko figurarik edo aholkularirik? (%)  
¿Has tenido alguna figura de referencia o persona mentora que te haya acompañado? (%)



2 emakumetik 1ek ez du izan berarekin batera joan den erreferentzia-figurarik edo mentorerik. % 44k baietz dio.

1 de cada 2 mujeres no ha tenido ninguna figura de referencia o persona mentora que le haya acompañado. El 44% afirma que sí.

## Erreferentzia-figuraren edo aholkulariaren zeregina

Papel de la figura de referencia o persona mentora

Parte hartu duten 5 emakumetik 2k adierazi dute haien garapen profesionalean lagundu dien erreferentziazko figuraren bat edo aholkulariren bat izan dutela, eta euren zeregin desberdinak deskribatzen dituzte, **bost ardatz nagusitan bil daitezkeenak**:

1. Laguntza emozionala eta motibazionala.
2. Prestakuntza praktikoa.
3. Erreferente profesionala.
4. Konfiantzaren bidezko ahalduntzea.
5. Trantsizio-uneetako edo erabaki-uneetako laguntza.

Horietako askok nabarmentzen dute figura horiek erreferente edo lidergo-eredu gisa duten zeregina, bai eta aukerak irekitzeko, segurtasuna indartzeko edo profesionalki aurrera egiteko funtsezko tresnak partekatzeko duten gaitasuna ere.

Laguntza-sare ez-formalen aipamenak ere agertzen dira (familiakoak, lagunak, gertuko figurak), baita beti egituratuta ez dauden baina era berean baliotsuak diren mentoretza-esperientzien aipamenak ere.

2 de cada 5 mujeres participantes afirman haber contado con alguna figura de referencia o persona mentora que les ha acompañado en su desarrollo profesional y describen papeles diversos, que pueden agruparse en **cinco grandes ejes**:

1. El acompañamiento emocional y motivacional.
2. La formación práctica.
3. El referente profesional.
4. El empoderamiento a través de la confianza.
5. El acompañamiento en momentos de transición o toma de decisiones.

Muchas de ellas destacan el papel de estas figuras como referentes o modelos de liderazgo, así como su capacidad para abrir oportunidades, reforzar su seguridad o compartir herramientas clave para avanzar profesionalmente.

También aparecen menciones a redes de apoyo no formales (familiares, amistades, figuras cercanas) y a experiencias de mentoría no siempre estructuradas, pero igualmente valiosas.

## Erreferentzia-figuraren edo aholkulariaren ardatzak

Ejes de la figura de referencia o persona mentora

### 1. LAGUNTZA EMOZIONALA ETA MOTIBAZIONALA

Bultzada, konfiantza eta presentzia emozionalari dagokionez:

- › "Profesionalki haztea ahalbidetu didaten etengabeko laguntza eta nire buruarekiko konfiantza sustatzea"
- › "Aurre egin ahal izan diedan erronken aurrean babesa eta ispilu lana egitea"

### 2. PRESTAKUNTZA PRAKTIKOA

Ezagutza, tresnak edo trebetasunak transmititzea:

- › "Nire lanbidearen alderdi praktikoan trebatzen eta alderdi teknikoena sakonago ulertzen lagundu dit"
- › "Enpresa baten kudeaketa ezagutzeko ikaskuntza"
- › "Adibidea eta etengabeko prestakuntza"

### 3. ERREFERENTE PROFESIONALA

Aholkularia adibide, inspirazio edo gidari profesional gisa:

- › "Funtsezkoa izan da identifikatuta sentitzen naizen lidergo mota bistaratzeko"
- › "Ekintzaitzaren adibidea"

### 1. ACOMPAÑAMIENTO EMOCIONAL Y MOTIVACIONAL

Apoyo en términos de impulso, confianza y presencia emocional:

- › "Apoyo continuo y fomento de la confianza en mí misma que me han permitido crecer profesionalmente."
- › "Apoyo y hacer de espejo ante los retos con los que me he podido enfrentar."

### 2. FORMACIÓN PRÁCTICA

Transmisión de conocimiento, herramientas o habilidades:

- › "Me ha ayudado a formarme en la parte práctica de mi profesión y en entender de un modo más exhaustivo la parte más técnica."
- › "Aprendizaje en conocer la gestión de una empresa"
- › "Ejemplo y formación continua"

### 3. REFERENTE PROFESIONAL

La persona mentora como ejemplo, inspiración o guía profesional:

- › "Ha sido clave para visualizar el tipo de liderazgo con el que me siento identificada"
- › "Ejemplo de emprendimiento"

## Erreferentzia-figuraren edo aholkulariaren ardatzak

Ejes de la figura de referencia o persona mentora

### 4. KONFIANTZAREN BIDEZKO AHALDUNTZEA

Jarritako konfiantza eta konfiantza horrek autonomian edo erabakiak hartzean duen eragina:

- › “Zure balioa aitortzea eta aurrera egitea”
- › “Nigan sinestea erantzukizuneko lanpostu batean hasteko”

### 5. TRANTSIZIO-UNEETAKO EDO ERABAKI-UNEETAKO LAGUNTZA

Laguntza aldaketa-uneetan, erabakiak hartzeko uneetan edo lidergo bakartian:

- › “Konfiantzazko pertsona bat izateak bidea bideratzen laguntzen du, unean-unean beharrezko tresnak eta prestakuntza eskainiz, kudeatzailearen bakardadea saihestuz eta lidergoan segurtasuna areagotuz”

### 4. EMPODERAMIENTO A TRAVÉS DE LA CONFIANZA

Confianza depositada y su efecto en la autonomía o toma de decisiones:

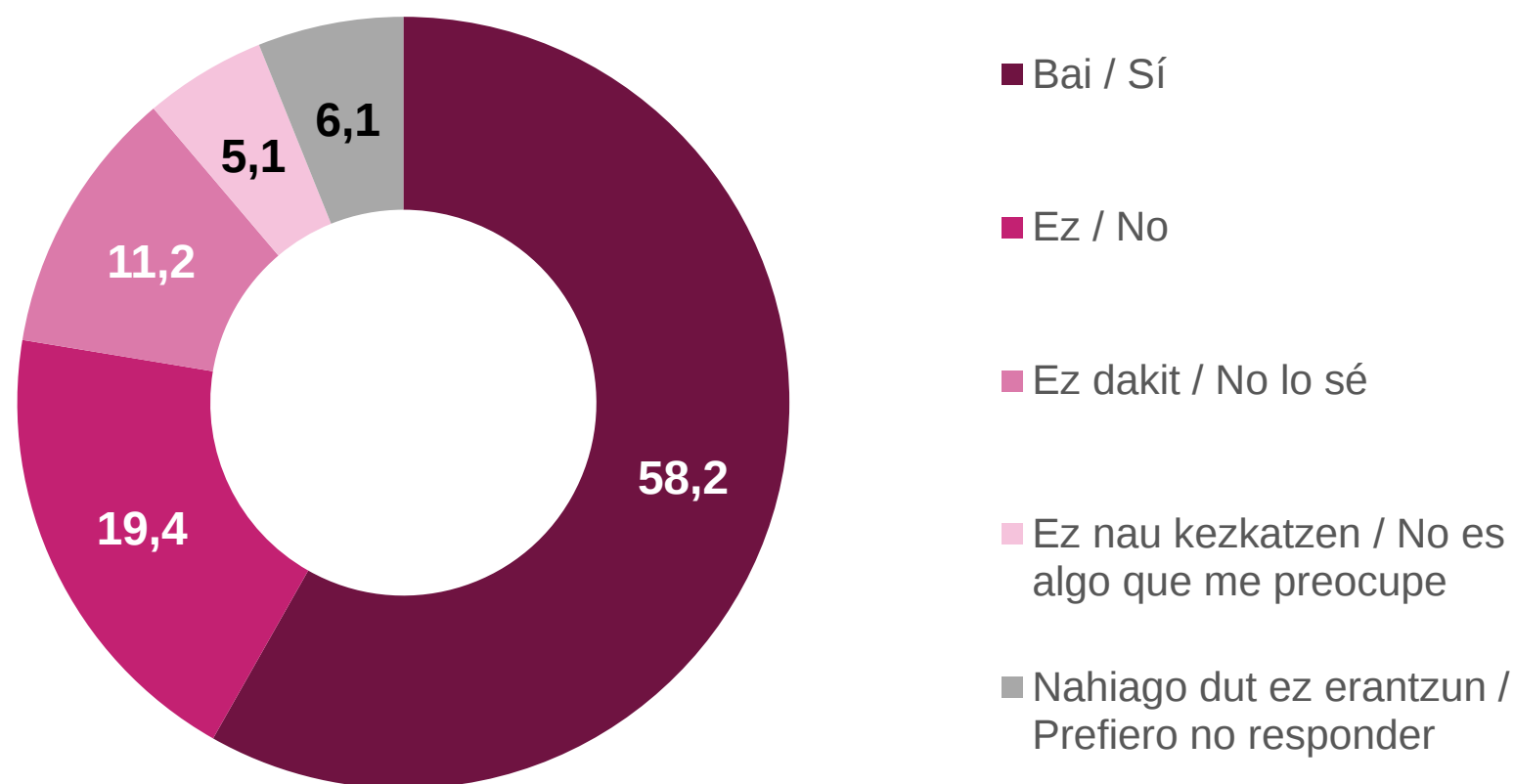
- › “Reconocimiento de tu valía y progresión”
- › “Creer en mí para incorporarme a un puesto de responsabilidad”

### 5. ACOMPAÑAMIENTO EN MOMENTOS DE TRANSICIÓN O TOMA DE DECISIONES

Acompañamiento en momentos de cambio, toma de decisiones o liderazgo solitario:

- › “El tener una persona de confianza ayuda a enfocar el camino, con herramientas y formación precisa en cada momento, a evitar la soledad del gerente y a incrementar la seguridad en el liderazgo.”

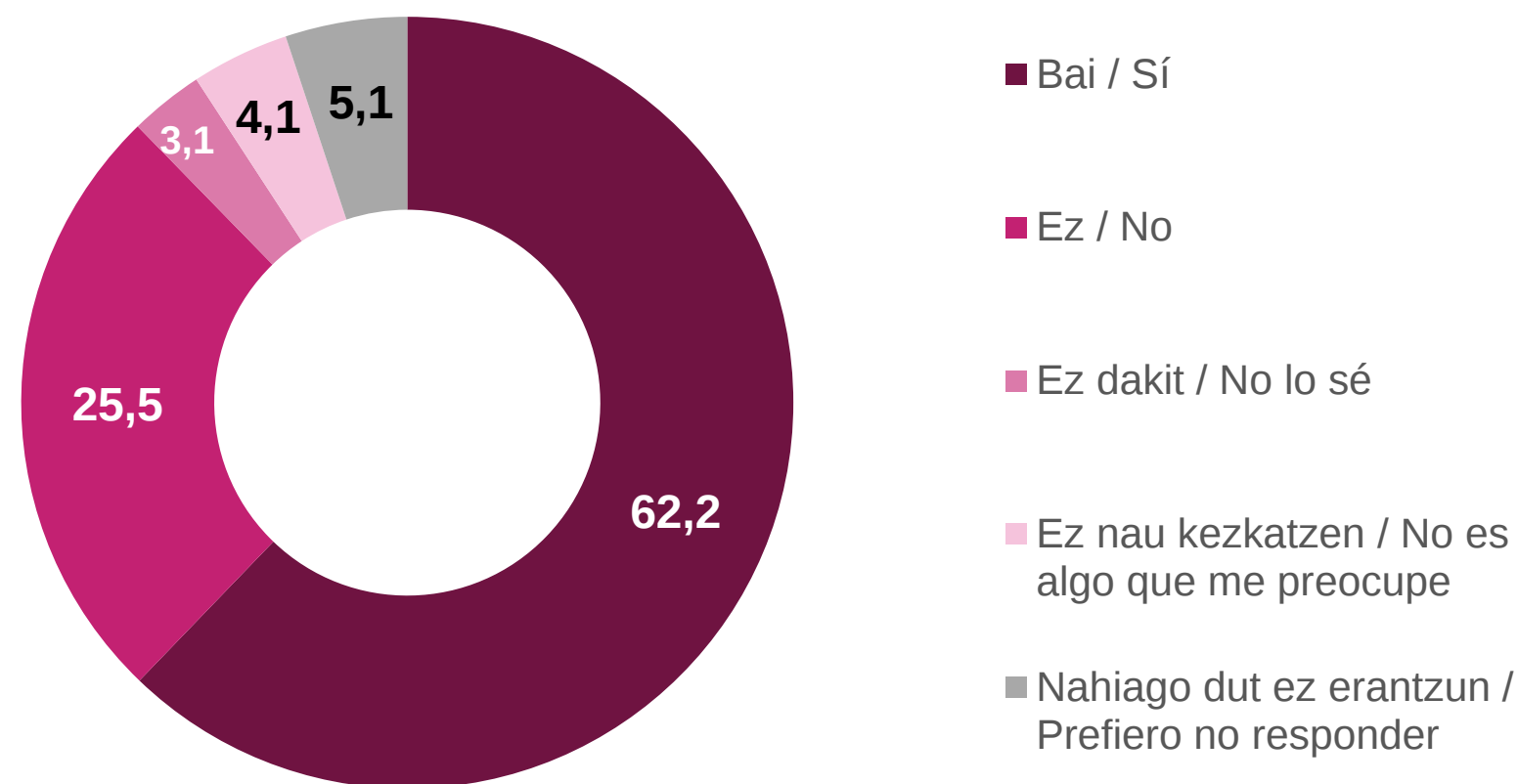
**Zure enpresan edo sektorean genero-ekitatearekiko benetako konpromisoa dagoela uste duzu? (%)**  
¿Crees que en tu empresa o sector hay un compromiso real con la equidad de género? (%)



**10 emakumetik 6k uste dute benetako konpromisoa dagoela beren enpresan edo sektorean genero-ekitatearekin; 10etik 2k, berriz, ezetz uste dute.**

6 de cada 10 mujeres creen que hay un compromiso real con la equidad de género en su empresa o sector, mientras que 2 de cada 10 consideran que no.

**Ba al dago berdintasun-politikarik edo berdintasun-planik zure enpresan? (%)**  
¿Existen políticas o planes de igualdad en tu empresa? (%)



Emakumeen % 62k esan du lan egiten duten enpresetan berdintasun-politikak edo berdintasun-planak daudela, eta % 25,5ek, berriz, ezetz.

El 62% de las mujeres afirma que existen políticas o planes de igualdad en sus empresas, mientras que el 25,5% dice que no.

# D.

## Belaunaldien arteko lidergoak: desberdintasunak eta konbergentziak

Liderazgos  
intergeneracionales:  
diferencias y  
convergencias

## Lidergo-postuetarako sarbidea belaunaldiaren arabera

### Acceso a puestos de liderazgo según generación

Emakume gazteek lidergo-postuak lortzeko aurreko belaunaldiek baino errazago edo zailago duten hausnartzeko parte-hartzaileei egindako gonbidapenaren aurrean, **erantzun gehienak bat datoz belaunaldi berriek aurrekoek baino erraztasun gehiago dituztela esatean, nahiz eta oraindik erronka garrantzitsuei aurre egin behar dieten.**

Aurrerapen nabarmenenak hauek dira: **berdintasun eta kontziliaziorako politikak egotea, erreferente femeninoen presentzia gero eta handiagoa, eta emakumeen lidergoari buruzko gizarte-kontzientzia handiagoa.** Halaber, aipatzen da emakume gazteek prestakuntza hobea dutela eta enpresa edo sektore batzuetan ingurune hobeagoak dituztela.

Hala ere, parte-hartzaile askok ohartarazi dute **hobekuntza horiek ez direla automatikoki benetako berdintasuna bihurtzen**, eta oraindik ere erresistentzia kulturalak, desberdintasun sektorialak eta presio edo autoexijentzia modu berriak daudela. Erantzun batzuek adierazten dute emakume gazteek zailagoa izan dezaketela **lan-prekarietatea, espero den gainprestakuntza edo segurtasun emozional txikiagoa** duen ingurune batean.

Laburbilduz, iraganarekin alderatuta testuinguruak hobera egin badu ere, oraindik ere **aldaketa sakonagoak eta iraunkorragoak eskatzen dituzten egiturek baldintzatzen dute emakume gazteak lidergo-posizioetan sartzea.**

D.

Belaunaldien arteko lidergoak:  
desberdintasunak eta konbergentziak

Liderazgos intergeneracionales:  
diferencias y convergencias

Ante la invitación realizada a las participantes a reflexionar sobre si las mujeres jóvenes tienen hoy más fácil o más difícil el acceso a puestos de liderazgo que generaciones anteriores, **la mayoría de las respuestas coinciden en que las nuevas generaciones tienen más facilidades que las anteriores, aunque todavía enfrentan importantes desafíos.**

Los avances más reconocidos son la existencia de **políticas de igualdad y conciliación**, la **presencia creciente de referentes femeninos**, y una **mayor conciencia social sobre el liderazgo de las mujeres**. También se menciona que las jóvenes acceden a una mejor formación y cuentan con entornos algo más favorables en algunas empresas o sectores.

Sin embargo, muchas participantes advierten que **estas mejoras no se traducen automáticamente en igualdad real**, y que persisten resistencias culturales, desigualdades sectoriales y nuevas formas de presión o autoexigencia. Algunas respuestas reflejan incluso que las mujeres jóvenes pueden tenerlo más difícil en un entorno de **precariedad laboral, sobrepreparación esperada o menor seguridad emocional.**

En resumen, aunque el contexto ha mejorado en relación con el pasado, **el acceso de las mujeres jóvenes a posiciones de liderazgo sigue estando condicionado por estructuras que requieren cambios más profundos y sostenidos.**

## Lidergo-postuetarako sarbidea belaunaldiaren arabera

### Acceso a puestos de liderazgo según generación

#### ERANTZUN GEHIENAK: "ERRAZAGOA DUTE"

Parte hartu duten emakume gehienek iritziz, belaunaldi berriek aurrekoak baino errazagoa dute, ñabardurekin bada ere. Hona hemen gehien errepikatzen diren argudioak:

- Aurrerapen sozialak eta kulturalak: kontzientzia kolektibo handiagoa, emakumeen lidergoaren normalizazioa, berdintasun- eta kontziliazio-politikak.
- Erreferenteak: beste emakume lider batzuen ikusgaitasuna, rol tradizionalak haustea.
- Prestakuntza hobea: prestakuntzarako sarbidea, konfiantza gero eta handiagoa, barneratutako autoexijentzia gutxiago.
- Belaunaldi-erleboia: balio-aldaketa enpresetan eta familia-inguruneetan.

- › *"Sektore maskulinizatueta emakumeen talentuaren aldeko apustu handiagoa egiten ari da"*
- › *"Lehen idazkari izatearekin konformatzen ginen... orain enpresaburu ikusten gaituzte"*

#### IRITZI ZEHAZTUAK EDO TARTEKOAK

Erantzun kopuru handi batek erdibideko jarrera hartzen du: hobekuntzak daude, baina egiturazko oztopoak edo zailtasun berriak daude oraindik. Gogoeta batzuk:

- Aldaketak motelak edo desberdinak dira sektorearen edo lurraldearen arabera.
- Politikak existitzen dira, baina oraindik ez dute bermatzen benetako ekitatea.
- Emakume gazteek aukera gehiago izan ditzakete, baina baita presio edo prekariedade handiagoa ere.

- › *"Aurrera egin da, baina betiko berberak agintzen jarraitzen dute"*
- › *"Teorian errazagoa dute, baina praktikan gero eta genero-arrakala gehiago daude"*

#### MAYORÍA DE RESPUESTAS: "LO TIENEN MÁS FÁCIL"

La mayoría de las mujeres participantes opinan que las nuevas generaciones lo tienen más fácil que las anteriores, aunque con matices. Los argumentos más repetidos son:

- Avances sociales y culturales: mayor conciencia colectiva, normalización del liderazgo femenino, políticas de igualdad y conciliación.
- Referentes: visibilidad de otras mujeres líderes, ruptura de roles tradicionales.
- Mejor preparación: acceso a formación, confianza creciente, menos autoexigencia interiorizada.
- Relevo generacional: cambio de valores en empresas y entornos familiares.

- › *"Se está apostando más por el talento femenino en sectores masculinizados"*
- › *"Antes nos conformábamos con ser secretarias... ahora se ven empresarias"*

#### OPINIONES MATIZADAS O INTERMEDIAS

Un número importante de respuestas adopta una posición intermedia: hay mejoras, pero persisten obstáculos estructurales o nuevas dificultades. Algunas reflexiones:

- Los cambios son lentos o desiguales según sector o territorio.
- Las políticas existen, pero aún no garantizan equidad real.
- Las mujeres jóvenes pueden tener más oportunidades, pero también más presión o precariedad.

- › *"Se ha avanzado, pero siguen mandando los mismos de siempre"*
- › *"En teoría lo tienen más fácil, pero en la práctica cada vez hay más brechas de género"*

Belaunaldien arteko lidergoak:  
desberdintasunak eta konbergentziak

Liderazgos intergeneracionales:  
diferencias y convergencias

## Lidergo-postuetarako sarbidea belaunaldiaren arabera

Acceso a puestos de liderazgo según generación

### ZAILAGO DUTELA ADIERAZTEN DUTEN IRITZIAK

Gutxiengo esanguratsu batek adierazten du emakume gazteek are zailagoa dutela. Hona hemen aipatutako arrazoiak:

- Lan-prekarietatea edo egonkortasunik eza.
  - Gehiegizko eskakizuna edo gehiegizko prestaketa.
  - Etengabe zalantzan jartzea edo benetako erreferenterik ez izatea.
  - Lehiakortasun edo presio indibidual handiagoa.
- › *Prestatuegiak edo motibatuegiak, eta horrek erresistentziak sor ditzake"*
  - › *"Zailagoa lan-prekarietateagatik"*

### OPINIONES QUE SEÑALAN QUE LO TIENEN MÁS DIFÍCIL

Una minoría significativa expresa que las mujeres jóvenes lo tienen incluso más difícil. Las razones mencionadas incluyen:

- Precariedad laboral o falta de estabilidad.
  - Exceso de exigencia o sobrepreparación.
  - Cuestionamiento constante o falta de referentes reales.
  - Mayor competitividad o presión individual.
- › *"Demasiado preparadas o motivadas, lo que puede generar resistencias"*
  - › *"Más difícil por precariedad laboral"*

Zure kasuan, zerk eragin du gehien lidergo-postu bat lortzeko? (Adierazi dagokion adina):  
En tu caso, ¿qué ha influido más en tu acceso a un puesto de liderazgo? (Indica tantos como corresponda):

| BELAUNALDIA<br>GENERACIÓN | ERAGIN HANDIENEO BI ALDERDIAK<br>LOS DOS ASPECTOS MÁS INFLUYENTES                  | %    |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Baby Boomer (1946-1964)   | Metatutako esperientzia profesionala<br>Experiencia profesional acumulada          | 80   |
|                           | Funtsezko pertsonen laguntza edo mentoría<br>Mentoría o apoyo de personas clave    | 50   |
| X (1965-1980)             | Metatutako esperientzia profesionala<br>Experiencia profesional acumulada          | 73,5 |
|                           | Prestakuntza akademikoa<br>Formación académica                                     | 47,1 |
| Millennial (1981-1996)    | Prestakuntza akademikoa<br>Formación académica                                     | 64,7 |
|                           | Metatutako esperientzia profesionala<br>Experiencia profesional acumulada          | 64,7 |
| Z (1997...)               | Aukera zehatzak enpresaren barruan<br>Oportunidades concretas dentro de la empresa | 50   |
|                           | Berdintasun-politikak enpresan<br>Políticas de igualdad en la empresa              | 50   |

Adin gehiagoko emakumeek esperientzia eta funtsezko pertsonen laguntza nabarmentzen dute, eta gazteenek, berriz, berdintasun-politiken eta erakundeen barruan dauden aukera zehatzen garrantzia.

Mientras las generaciones de más edad destacan la experiencia y el apoyo de personas clave, las más jóvenes señalan la importancia de las políticas de igualdad y las oportunidades concretas dentro de las organizaciones.

Zer oztopo aurkitu dituzu lidergo-postu baterako ibilbidean? (Adierazi dagokion adina):  
¿Qué barreras has encontrado en tu trayectoria hacia un puesto de liderazgo? (Indica tantas como corresponda):

| BELAUNALDIA<br>GENERACIÓN | BI OZTOPO OHIKOENAK<br>LAS DOS BARRERAS MÁS FRECUENTES                                                 | %    |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Baby Boomer (1946-1964)   | Sektore maskulinizatu batean lan egitea<br>Trabajar en un sector masculinizado                         | 40   |
|                           | Emakume izateagatik dudan gaitasuna zalantzan jartzea<br>Cuestionamiento de mi capacidad por ser mujer | 40   |
| X (1965-1980)             | Bizitza pertsonala eta lan-bizitza uztartzea<br>La conciliación entre la vida personal y laboral       | 36,8 |
|                           | Sektore maskulinizatu batean lan egitea<br>Trabajar en un sector masculinizado                         | 33,8 |
| Millennial (1981-1996)    | Nire buruarekiko konfiantza-arazoak<br>Problemas de confianza en mí misma                              | 47,1 |
|                           | Bizitza pertsonala eta lan-bizitza uztartzea<br>La conciliación entre la vida personal y laboral       | 41,2 |
| Z (1997...)               | Gazte izateagatik dudan gaitasuna zalantzan jartzea<br>Cuestionamiento de mi capacidad por ser joven   | 50   |
|                           | Nire buruarekiko konfiantza-arazoak<br>Problemas de confianza en mí misma                              | 50   |

Adin gehiagoko emakumeek maskulinizatutako sektoreetan lan egitearen arazoa eta emakume izateagatik duten gaitasuna zalantzan jartzea aipatu dituzte. Gazteenen artean autokonfiantzari eta gaztaroari lotutako zailtasunak dira nagusi.

Las generaciones de más edad señalan el peso de trabajar en sectores masculinizados y el cuestionamiento por razón de género. Entre las más jóvenes predominan las dificultades ligadas a la autoconfianza y a su juventud.

Zure ustez, zer elementuk lagundu dizute gehien zure ibilbide profesionalean lidergo-postu batera iristeko? (Adierazi dagokion adina):

¿Qué elementos consideras que te han ayudado más en tu trayectoria profesional para llegar a un puesto de liderazgo? (Indica tantos como corresponda):

D.  
Belaunaldien arteko lidergoak:  
desberdintasunak eta konbergentziak  
Liderazgos intergeneracionales:  
diferencias y convergencias

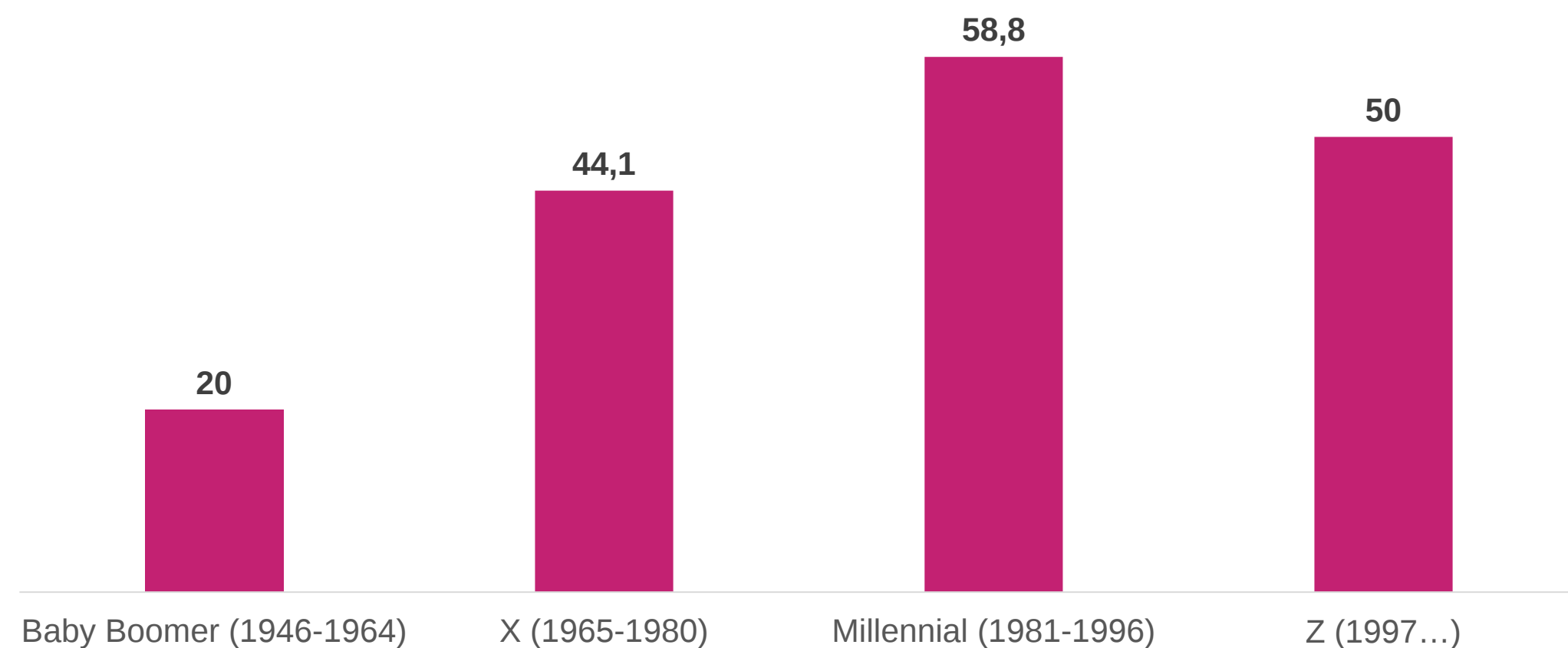
| BELAUNALDIA<br>GENERACIÓN | BI ERRAZTZAILE OHIKOENAK<br>LOS DOS FACILITADORES MÁS FRECUENTES                                                            | %    |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Baby Boomer (1946-1964)   | Nire buruarekiko konfiantza eta pertseberantzia<br>Confianza en mí misma y perseverancia                                    | 70   |
|                           | Familia-laguntza eta laguntza pertsonala<br>Apoyo familiar y personal                                                       | 60   |
| X (1965-1980)             | Nire buruarekiko konfiantza eta pertseberantzia<br>Confianza en mí misma y perseverancia                                    | 73,5 |
|                           | Etengabeko prestakuntza eta zuzendaritza-trebetasunen garapena<br>Formación continua y desarrollo de habilidades directivas | 67,7 |
| Millennial (1981-1996)    | Nire buruarekiko konfiantza eta pertseberantzia<br>Confianza en mí misma y perseverancia                                    | 82,4 |
|                           | Familia-laguntza eta laguntza pertsonala<br>Apoyo familiar y personal                                                       | 64,7 |
| Z (1997...)               | Enpresako berdintasun- eta aniztasun-politikak<br>Políticas de igualdad y diversidad en la empresa                          | 50   |
|                           | Etengabeko prestakuntza eta zuzendaritza-trebetasunen garapena<br>Formación continua y desarrollo de habilidades directivas | 50   |

Emakume berarekiko konfiantza eta iraunkortasuna nabarmentzen dira emakumeen lidergoaren motor nagusi gisa belaunaldi guztietan, nahiz eta emakume gazteenek ere berdintasun-politiken eta etengabeko prestakuntzaren garrantzia azpimarratzen duten beren ibilbidean funtsezko laguntza gisa.

La confianza en una misma y la perseverancia destacan como el principal motor del liderazgo femenino en todas las generaciones, aunque las más jóvenes también subrayan la importancia de las políticas de igualdad y la formación continua como apoyos clave en su trayectoria.

**Lagundutako erreferentzia-figuraren bat edo mentorea izan duten emakumeen ehunekoa, belaunaldi bakoitzeko: (%)**

Porcentaje de mujeres, por cada generación, que han tenido alguna figura de referencia o persona mentora que les haya acompañado: (%)



Mentoreen edo erreferenteen presentzia handituz joan da belaunaldi gazteenetan, eta horrek iradokitzen du aldaketa positiboa izan dela ingurune profesionaletan, emakumeen lidergoaren garapenean laguntza handiagoa izateko.

La presencia de figuras mentoras o referentes ha ido en aumento en las generaciones más jóvenes, lo que sugiere un cambio positivo en los entornos profesionales hacia un mayor acompañamiento en el desarrollo del liderazgo femenino.

**Belaunaldien arteko begirada: oztopoen bilakaera, laguntzak eta lidergorako ibilbideak:**

Mirada intergeneracional: evolución de barreras, apoyos y trayectorias hacia el liderazgo:

**Belaunaldien araberako** azterketak aukera ematen du ikusteko nola aldatu diren Euskadin emakumeak lidergo-postuetara iristea erraztu edo zaildu duten faktoreak. Ibilbideak ez dira berdinak izan, eta esperientzia horietan eragina duten barneko zein kanpoko baldintzak aldatu egin dira denborarekin.

**Baby Boomer emakumeentzat**, lidergorako sarbidea oso lotuta egon da pilatutako esperientzia profesionalarekin eta funtsezko pertsonen laguntza edo mentoriarekin, gehienbat maskulinizatuta dagoen lan-testuinguruan. Emakumeek oztopo nagusi gisa nabarmentzen dute sektore maskulinizatueta lan egin izana eta emakume izateagatik duten gaitasuna zalantzan jartzea. Bostetik batek bakarrik izan zuen bere bidean lagunduko zion erreferentziazko figura bat, eta horrek bere ibilbide askoren ezaugarri izan ziren bakardadea eta laguntza-sarerik eza islatzen ditu.

**X Belaunaldiko emakumeek** ere garrantzi handia ematen diote esperientzia profesionalari, baina prestakuntza akademikoaren eta zuzendaritza-prestakuntzaren garrantzia nabarmentzen hasi dira. Oztopo nagusiak bizitza pertsonala eta lana uztartzeko zailtasunetan oinarritzen dira, ingurune maskulinizatuaz gain. Horien % 44k laguntza-figura bat izan zuten, aurrerapen esanguratsua aurreko belaunaldiarekin alderatuta.

El **análisis por generaciones** permite observar cómo han ido cambiando los factores que han facilitado o dificultado el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo en Euskadi. Las trayectorias no han sido iguales, y las condiciones, tanto internas como externas, que influyen en estas experiencias se han transformado con el tiempo.

**Para las mujeres Baby Boomer**, el acceso al liderazgo ha estado muy vinculado a la experiencia profesional acumulada y al apoyo o mentoría de personas clave, en un contexto laboral mayoritariamente masculinizado. Ellas destacan como principales barreras el hecho de haber trabajado en sectores masculinizados y el cuestionamiento de su capacidad por ser mujeres. Tan solo una de cada cinco contó con una figura de referencia que la acompañara en su camino, lo que refleja la soledad y la falta de redes de apoyo que caracterizó muchas de sus trayectorias.

**Las mujeres de la Generación X** también otorgan un gran peso a la experiencia profesional, pero empiezan a destacar la importancia de la formación académica y la formación directiva. Sus principales obstáculos se centran en las dificultades de conciliar vida personal y laboral, además del entorno masculinizado. El 44 % de ellas contó con una figura de apoyo, un avance significativo respecto a la generación anterior.

## Belaunaldien arteko begirada: oztopoen bilakaera, laguntzak eta lidergorako ibilbideak:

Mirada intergeneracional: evolución de barreras, apoyos y trayectorias hacia el liderazgo:

**Millennial emakumeen artean**, prestakuntza akademikoak eta zuzendaritzak funtsezko elementu gisa duten zeregina sendotzen da, bai eta prestakuntza horrekiko konfiantza eta iraunkortasuna ere (belaunaldi guztien artean ehunekorik handiena duena). Hala ere, kontziliazioari eta autokonfiantzari lotutako oztopoek indartsu jarraitzen dute agertzen, lidergo-ereduak kostu pertsonal handia eskatzen jarraitzen duela erakutsiz. Figura mentorea edo erreferentea izan duten emakumeen proportzio handiena duen belaunaldia da (10etik 6).

Azkenik, **Z belaunaldiko emakumeek**, lidergo-postuetan gutxi badira ere, orainari eta etorkizunari buruzko gako batzuk eskaintzen dituzte. Enpresaren barruan aukera zehatzek eta berdintasun-politikek duten garrantzia nabarmentzen dute, eta, horrez gain, oztopoak ere aipatzen dituzte, hala nola, gazteak izateagatik zalantzan jartzea edo berarengan konfiantzarik ez izatea.

Oro har, **emaitzek agerian uzten dute lidergoan sartzeko baldintzak pixkanaka aldatzen ari direla**, baina baita egiturazko oztopoak ere, hala nola uztartzeko zailtasuna, lan-ingurune batzuen maskulinizazioa edo erreferenterik eza. Belaunaldi bakoitzak bere bidea egin du, baina guztiak bat datoz esatean emakumeen lidergoa ez dela soilik meritua indibidualetik eraikitzen, baita babes-sareetatik, aukera-berdintasunetik eta erakundeen barruan aldaketa kultural zabalago batetik ere.

**Entre las mujeres Millennial**, se consolida el papel de la formación académica y directiva como elementos clave, junto con la confianza en una misma y la perseverancia (con el porcentaje más alto entre todas las generaciones). Aun así, siguen apareciendo con fuerza las barreras vinculadas a la conciliación y a la autoconfianza, mostrando que el modelo de liderazgo sigue exigiendo un alto coste personal. Es la generación con mayor proporción de mujeres que ha tenido una figura mentora o referente (6 de cada 10).

Por último, **las mujeres de la Generación Z**, aunque aún son pocas en puestos de liderazgo, ofrecen ya algunas claves sobre el presente y el futuro. Destacan la importancia de las oportunidades concretas dentro de la empresa y las políticas de igualdad, además de señalar barreras como el cuestionamiento por ser jóvenes o la falta de confianza en una misma.

En conjunto, **los resultados evidencian una transformación progresiva en las condiciones de acceso al liderazgo**, pero también la persistencia de obstáculos estructurales como la dificultad para conciliar, la masculinización de algunos entornos laborales o la falta de referentes. Cada generación ha recorrido su propio camino, pero todas coinciden en señalar que el liderazgo femenino no se construye solo desde el mérito individual, sino también desde las redes de apoyo, la igualdad de oportunidades y un cambio cultural más amplio dentro de las organizaciones.

# E. Proposamenak eta aldaketarako itxaropenak

Propuestas y  
expectativas de  
cambio

## Erreferentzia-figuraren edo aholkulariaren ardatzak

### Claves para el éxito hacia puestos de liderazgo

Parte-hartzaileei eskatzen zaie emakume batentzat aholku bat partekatzeko, lantaldeak edo proiektuak gidatu nahi dituenak. Erantzunetan askotariko esperientziak jasotzen dira, baina bat egiten dute funtsezko hainbat mezutan.

Lehenengoa **autokonfiantzaren** garrantzia da: norbere buruarengan, norberaren irizpidean eta **berezko lidergo-estiloan konfiantza izatea, eredu tradizionalak kopiatu beharrik gabe**. Askok aholkatzen dute **ez itxarotea erabat prestatuta sentitu arte**, baizik eta irmotasunez eta benetakotasunez jokatzeari.

Funtsezko beste ardatz bat **etengabeko prestakuntza** da. Parte-hartzaileek nabarmendu dute lidergoa ezagutzarekin, esperientziarekin eta trebetasunen garapenarekin eraikitzen dela. Horrekin batera, **iraunkortasunaren** ideia indartsu agertzen da, lidergorako bidea ez baita erraza, baina bai posible.

Gainera, erantzun askok **enpatian, talde-lanean eta elkarrekiko errespetuan** oinarritutako lidergoa aldarrikatzen dute, baita hazkundera bultzatuko duen **laguntza profesionaleko eta pertsonaleko sare bat** izatearen balioa ere.

Azkenik, egiturazko gaiak ere azpimarratzen dira, hala nola bizitza pertsonalaren eta profesionalaren arteko oreka kudeatzeko beharra, eta **osasuna, autoestimua eta ongizate emozionala zaintzearen garrantzia** modu iraunkorrean gidatzeko.

Se pide a las participantes que compartan un consejo para una mujer que aspire a liderar equipos o proyectos. Las respuestas recogen una diversidad de experiencias, pero convergen en varios mensajes clave.

El primero de ellos es la importancia de la **autoconfianza**: confiar en una misma, en el propio criterio y en el estilo de **liderazgo propio sin necesidad de copiar modelos tradicionales**. Muchas aconsejan **no esperar a sentirse completamente preparadas**, sino actuar con firmeza y autenticidad.

Otro eje fundamental es la **formación y la preparación continua**. Las participantes destacan que el liderazgo se construye con conocimiento, experiencia y desarrollo de habilidades. Junto a ello, aparece con fuerza la idea de la **perseverancia** y la **constancia**, entendiendo que el camino hacia el liderazgo no es fácil, pero sí posible.

Además, muchas respuestas reivindican un liderazgo basado en la **empatía**, el **trabajo en equipo** y el **respeto mutuo**, así como el valor de contar con una **red de apoyo profesional y personal** que impulse el crecimiento.

Por último, también se subrayan cuestiones estructurales, como la necesidad de gestionar el equilibrio entre vida personal y profesional, y la importancia de **cuidar la salud, autoestima y el bienestar emocional** para liderar de manera sostenible.

## Erreferentzia-figuraren edo aholkulariaren ardatzak Claves para el éxito hacia puestos de liderazgo

### NORBERE BURUARENGAN KONFIANTZA IZATEA

Gehien errepikatzen den ideia da lider izateko, nork bere buruarengan sinetsi behar duela, norberaren irizpidean, gaitasunetan eta estiloan konfiantza izan behar duela, eta ez itxarotea guztiz prestatuta sentitu arte:

- › “Bere buruaz fida dadila eta ez diezaiola ezeri uko egin”
- › “Berak ez dezala hesirik jarri”
- › “Konfiantza izan dezala bere lidergo-estiloan, nahiz eta ohikoena ez izan”

### PRESTAKUNTZA, IKASKUNTZA ETA ETENGABEKO PRESTAKUNTZA

Emakumeek ikastea, prestatzea, ingurunea ezagutzea, ikasten jarraitzea eta lidergoa prestakuntzarekin eraikitzen dela onartzea aholkatzen dute:

- › “Prestakuntza eta harremanak”
- › “Lidergoan, pertsonen kudeaketan eta motibazioan oinarritutako prestakuntza espezifikoak”

### CONFIANZA EN UNA MISMA

La idea más repetida es que el liderazgo comienza por creer en una misma, confiar en el propio criterio, capacidades y estilo, y no esperar a sentirse completamente preparada:

- › “Que confíe en sí misma y no renuncie a nada”
- › “Que no se ponga ninguna barrera ella misma”
- › “Que confíe en su estilo de liderazgo, aunque no sea el más frecuente”

### FORMACIÓN, APRENDIZAJE Y PREPARACIÓN CONTINUA

Las mujeres aconsejan estudiar, formarse, conocer el entorno, seguir aprendiendo y asumir que el liderazgo se construye con preparación:

- › “Formarse y relacionarse”
- › “Formación específica centrada en liderazgo, gestión de personas y motivación”

## Erreferentzia-figuraren edo aholkulariaren ardatzak

### Claves para el éxito hacia puestos de liderazgo

#### IRAUNKORTASUNA, IRAUNKORTASUNA ETA AHALEGINA

Oso presente dagoen beste kategoria bat amore ez ematea, gogor lan egitea eta bidea beti erraza ez dela ulertzea da:

- › *“Iraun dezala, prestakuntza eman dezala eta bere aukeretan konfiantza izan dezala”*
- › *“Ez dadila nekatu, bidea gogorra da... dena eman behar da”*

#### ESTILO PROPIOA, EREDU MASKULINOAK KOPIATU GABE

Hainbat erantzunek azpimarratzen dute ez direla tradizioz maskulinoak izan diren estiloak imitatu behar, baizik eta benetakotasunetik gidatu behar dela:

- › *“Ez dezala estiloa aldatu maskulinoak ohikoagoak direlako”*
- › *“Bera izan dadila, ez dezala gizon eredua imitatu”*
- › *“Bere lidergo-estiloa sortzea”*

#### PERSEVERANCIA, CONSTANCIA Y ESFUERZO

Otra categoría muy presente es la de no rendirse, trabajar duro y entender que el camino no siempre es fácil:

- › *“Que persevere, se forme y confíe en sus posibilidades”*
- › *“Que no se canse, el camino es duro... hay que darlo todo”*

#### ESTILO PROPIO, SIN COPIAR MODELOS MASCULINOS

Varias respuestas insisten en que no hay que imitar estilos tradicionalmente masculinos, sino liderar desde la autenticidad:

- › *“Que no cambie de estilo porque los masculinos sean más frecuentes”*
- › *“Que sea ella misma, que no imite el modelo hombre”*
- › *“Que cree su propio estilo de liderazgo”*

## Erreferentzia-figuraren edo aholkulariaren ardatzak Claves para el éxito hacia puestos de liderazgo

### ENPATIA, LANKIDETZA ETA TALDEAREN ZAINTZA

Pertsonengan zentratutako lidergoa baloratzen da, entzutean, enpatian eta ekipo solidoen eraikuntzan oinarrituta:

- › *“Ahalegin dadila jendea ilusionatzen, jarrai diezaion”*
- › *“Zaindu dezala bere taldea benetan”*

### LAGUNTZA-SAREA ETA ERREFERENTZIAK

Bidean inspiratzen, laguntzen edo laguntzen duten pertsonen inguratzea gomendatzen da: mentoreak, sare profesionala, familia-ingurunea:

- › *“Aportatzen dituzten pertsonen inguratzea”*
- › *“Kontaktu-sarea eta norbere buruarekiko konfiantza”*
- › *“Inspiratuko duten kalitate-erreferenteei jarraitzea”*

### EMPATÍA, COLABORACIÓN Y CUIDADO DEL EQUIPO

Se valora el liderazgo centrado en las personas, basado en la escucha, la empatía y la construcción de equipos sólidos:

- › *“Que se esfuerce en ilusionar a la gente para que le siga”*
- › *“Que cuide a su equipo de verdad”*

### RED DE APOYO Y REFERENCIAS

Se aconseja rodearse de personas que inspiren, apoyen o acompañen en el camino: mentoras, red profesional, entorno familiar:

- › *“Que se rodee de personas que sumen”*
- › *“Red de contactos y confianza en una misma”*
- › *“Seguir referentes de calidad que le inspiren”*

## Erreferentzia-figuraren edo aholkulariaren ardatzak

### Claves para el éxito hacia puestos de liderazgo

#### AUTOEZAGUTZA, OSASUNA ETA OREKA PERTSONALA

Parte-hartzaile batzuek lidergoa oreka emozionalarekin, osasunarekin (fisikoa eta mentala) eta ezagutza pertsonalarekin lotzen dute:

- › “Egin dezala lan introspektibo bat”
- › “Zaindu dezala bere osasuna (mentala eta fisikoa)”
- › “Bere bizitza pertsonala oso ondo egituratzea”

#### KONTZILIAZIOA, SAKRIFIZIOA ETA EGITURAZKO OZTOPOAK

Adiskidetze-zama ere aipatzen da benetako oztopo gisa, eta erantzun batzuek errurik gabe lehentasunak jartzera edo aintzatespena eskatzera bultzatzen dute:

- › “Bizitzako kide gisa zein bikote aukeratzen duen baloratu dezala”
- › “Ez dezala errekonozimendurik espero eskatzen ez badu”

#### AUTOCONOCIMIENTO, SALUD Y EQUILIBRIO PERSONAL

Algunas participantes vinculan el liderazgo con el equilibrio emocional, la salud (física y mental) y el conocimiento personal:

- › “Que haga un trabajo introspectivo”
- › “Que cuide su salud (mental y física)”
- › “Que estructure muy bien su vida personal”

#### CONCILIACIÓN, SACRIFICIO Y BARRERAS ESTRUCTURALES

Aparecen también menciones a la carga de conciliación como obstáculo real, y algunas respuestas animan a priorizar sin culpa o a reclamar reconocimiento:

- › “Que valore el compañero de vida que elige”
- › “Que no espere reconocimiento si no lo pide”

## Lidergo-postuetan emakume gehiago sartzea errazteko beharrezkoak diren aldaketak

Cambios necesarios para facilitar el acceso de más mujeres a puestos de liderazgo

Parte hartu duten emakumeek partekatu dute zer laguntza edo aldaketa behar dituzten lidergo-postuetara emakume gehiago iristea errazteko. Erantzunek ikuspegi konplexua eta errealista islatzen dute, arlo pertsonaletik hasi eta egituraraino.

Lehenik eta behin, **kontziliazio erantzukide eta erreala eskatzen** da, garapen profesionala ez zigortzeko eta emakumei soilik ez zuzentzeko. Neurri horiek modu eraginkorrean eta partekatuan ezarri behar dira, eta eskubideak erabiltzeak, hala nola lanaldia murrizteak, ez du aukerarik galtzea ekarriko.

Bigarrenik, **aldaketa kultural sakon** baten beharra azpimarratzen da, gizarte osoa inplikatu duena. Hezkuntzak, familia-ereduek, komunikabideek eta publizitateak nesken nahiak mugatzen dituzten eta erakundeetan egitura maskulinizatuak indartzen dituzten estereotipoak transmititzen jarraitzen dute.

Era berean, **askotariko erreferenteak ikusaraztearen** garrantzia nabarmentzen da, emakumeak eredu tradizionalaz haragoko lidergo-postuetan proiektatu ahal izateko. Positiboki baloratzen da prestakuntza-, mentoretza- eta konfiantza-programak bultzatzea, bereziki ibilbide profesionalaren funtsezko etapetan.

Las mujeres participantes han compartido que **apoyos o cambios consideran necesarios para facilitar el acceso de más mujeres a puestos de liderazgo**. Las respuestas reflejan una visión compleja y realista, que abarca desde lo personal hasta lo estructural.

En primer lugar, se reclama una **conciliación corresponsable y real**, que no penalice el desarrollo profesional ni se dirija únicamente a las mujeres. Este tipo de medidas deben implementarse de forma efectiva, compartida y sin que el uso de derechos como la reducción de jornada conlleve una pérdida de oportunidades.

En segundo lugar, se insiste en la necesidad de **un cambio cultural profundo**, que implique a la sociedad en su conjunto. La educación, los modelos familiares, los medios de comunicación y la publicidad siguen transmitiendo estereotipos que limitan las aspiraciones de las niñas y refuerzan estructuras masculinizadas en las organizaciones.

También se destaca la importancia de **visibilizar referentes diversos**, para que las mujeres puedan proyectarse en puestos de liderazgo más allá del modelo tradicional. Se valora positivamente el **impulso de programas de formación, mentoría y desarrollo de confianza**, especialmente en etapas clave de la trayectoria profesional.

## Lidergo-postuetan emakume gehiago sartzea errazteko beharrezkoak diren aldaketak

### Cambios necesarios para facilitar el acceso de más mujeres a puestos de liderazgo

Parte-hartzaileek uste dute, gainera, ezinbestekoa dela **enpresen barne-eraldaketan** aurrera egitea, sustapen-irizpideak berrikusiz, joerak ezabatuz eta lidergo inklusiboak sustatuz. Batzuek benetako aurrerapenak bermatzeko **legezko neurrien edo kuoten beharra** babesten dute; beste batzuek, berriz, ekintza **horiekin batera benetako aldaketa-prozesuak gauzatu behar** direla azpimarratzen dute.

Azkenik, erantzun askok azpimarratzen dute lan pertsonala ere beharrezkoa dela: **errua kudeatzea, autoestimua indartzea eta norbere buruarengan konfiantza izatea**. Emakumeen lidergoak kanpo-aukerak ez ezik, barne-baldintzak ere eskatzen ditu, emakume bakoitzak aurrera egin dezan, uko egin gabe eta beldurrik gabe.

### LIDERGO-POSTUETAN EMAKUME GEHIAGO SARTZEA ERRAZTEKO BEHARREZKOAK DIREN LAGUNTZEN EDO ALDAKETEN FUNTSEZKO KATEGORIAK:

#### KONTZILIAZIO ERANTZUNKIDEA ETA ERREALA

Eskaerarik errepikatuena kontziliazioa bideragarri egiten duten neurriena da, garapen profesionala zigortu gabe. Azpimarratu da ez dela nahikoa kontziliazioa eskaintzea: gizonen eta emakumeen artean partekatu behar da, eta ez da zigortu behar kontziliazioa erabiltzen dutenak:

- › “Gizonek beren familia-erantzukizunen benetako ardura hartu nahi izatea.”
- › “Enpresek utzi egin behar diote kontziliazioa ustezko “onuratzat” hartzeari, eta eskubide gisa ikusten hasi behar dute: ordutegi malguak, berdintasunezko eta benetako baimenak gizonentzat eta emakumeentzat, eta ebaluazio-sistemak, guztizko erabilgarritasuna ez ezik, lanaren kalitatea ere saritzen dutenak..”

Las participantes consideran además que es imprescindible avanzar en la **transformación interna de las empresas**, revisando criterios de promoción, eliminando sesgos y fomentando liderazgos inclusivos. Algunas apoyan la **necesidad de medidas legales o de cuotas** para garantizar avances reales, mientras otras subrayan que estas acciones deben ir **acompañadas de procesos auténticos de cambio**.

Por último, muchas respuestas subrayan que también es necesario un trabajo personal: **gestionar la culpa, fortalecer la autoestima y confiar en una misma**. El liderazgo femenino requiere no solo oportunidades externas, sino también condiciones internas que permitan a cada mujer dar el paso sin renuncias ni miedos.

### CATEGORÍAS CLAVE DE APOYOS O CAMBIOS NECESARIOS PARA FACILITAR EL ACCESO DE MÁS MUJERES A PUESTOS DE LIDERAZGO:

#### CONCILIACIÓN CORRESPONSABLE Y REAL

La demanda más recurrente es la de medidas que hagan viable la conciliación sin penalizar el desarrollo profesional. Se insiste en que no basta con ofrecer conciliación: debe ser compartida entre hombres y mujeres y no penalizar a quienes la usan:

- › “Que los hombres quieran responsabilizarse de verdad de sus responsabilidades familiares.”
- › “Las empresas deben dejar de ver la conciliación como un “beneficio” y empezar a verla como un derecho: horarios flexibles, permisos igualitarios y reales para hombres y mujeres, y sistemas de evaluación que no premien solo la disponibilidad total, sino la calidad del trabajo.”

## Lidergo-postuetan emakume gehiago sartzea errazteko beharrezkoak diren aldaketak

### Cambios necesarios para facilitar el acceso de más mujeres a puestos de liderazgo

#### ALDAKETA KULTURALA ETA PENTSAMOLDE SOZIALA

Erantzun ugarik azpimarratzen dute aldaketak hezkuntzan, familietan, publizitatean eta antolaketa-kulturan hasi behar direla. Genero-estereotipoak, joera inkontzienteak eta egitura informal maskulinizatuak daude oraindik:

- › “Aldaketak gizartean eman behar direla uste dut, erakundeen egunerokoa izan dadin. Hezkuntzan eta etxe/familia barruko dinamiketan eragin behar da. Inguru horietan benetako aldaketak daudenean, enpresetara iritsiko da.”
- › “Nire ustez, beharrezkoa da ikastetxeetatik benetako erantzukizunari buruzko prestakuntza izatea (bai etxeetan, bai enpresetan), eta publizitatea errotik eraldatzea (emakumeen irudia ez erabiltzeko ustez garenaren eta sentitzen dugunaren karikatura gisa, iraganeko pentsamenduaren estereotipoak plagiatur).”

#### ASKOTARIKO ERREFERENTEAK IKUSARAZTEA

Estilo, sektore eta testuinguruetan askotarikoak diren lidergo-eredu femeninoak erakustearen garrantzia nabarmentzen da. Lidergoa ez da soilik profil handiko exekutiboekin lotu behar, baita enpresaburuekin, autonomoekin, emakume gazteekin edo sektore feminizatuetao langileekin ere:

- › “Hainbat emakume-tipologia dituzten lidergo-postuak ikusaraztea, denok ez dugu Diorrez jantzitako exekutibo handiak izan behar. Txandaleko enpresa arrakastatsu baten buru izan daiteke. Uste dut gure arteko aniztasuna ikusarazi behar dela.”
- › “Erreferenteak ikusaraztea, emakumeek tradizioz emakumeek bete ohi ez dituzten enpresetako zuzendaritza-postuetan pentsa dezaten, eta emakumeak puztea, proposatutako guztia lortzeko gai direla pentsa dezaten.”

#### CAMBIO CULTURAL Y MENTALIDAD SOCIAL

Numerosas respuestas subrayan que los cambios deben empezar en la educación, las familias, la publicidad y la cultura organizacional. Se percibe que persisten estereotipos de género, sesgos inconscientes y estructuras informales masculinizadas:

- › “Creo que los cambios se tienen que dar en la sociedad para que se traduzcan en el día a día de las organizaciones. Hay que incidir en la educación hasta en las dinámicas dentro de las casas/familias. Cuando haya cambios reales en esos entornos, llegará a las empresas.”
- › “Considero necesario que haya una formación real desde los colegios sobre responsabilidad real (tanto en los hogares como en las empresas) y que haya una transformación radical de la publicidad (para no utilizar la figura femenina como una caricatura de lo que se supone que somos y sentimos, plagiando los estereotipos del pensamiento pasado).”

#### VISIBILIZACIÓN DE REFERENTES DIVERSOS

Se destaca la importancia de mostrar modelos femeninos de liderazgo que sean diversos en estilos, sectores y contextos. El liderazgo no debe asociarse solo a ejecutivas de alto perfil, sino también a empresarias, autónomas, mujeres jóvenes o de sectores feminizados:

- › “Visibilización de puestos de liderazgo con diferentes tipologías de mujeres, no todas tenemos que ser grandes ejecutivas vestidas de Dior. Se puede liderar una empresa exitosa en chándal. Creo que hay que visibilizar la diversidad entre nosotras mismas.”
- › “Conseguir visibilizar referentes que hagan que las mujeres piensen en puestos directivos en empresas diferentes a las tradicionalmente cubiertas por mujeres y empoderar a las mujeres para que crean que son capaces de conseguir todo lo que se propongan.”

## Lidergo-postuetan emakume gehiago sartzea errazteko beharrezkoak diren aldaketak

Cambios necesarios para facilitar el acceso de más mujeres a puestos de liderazgo

### PRESTAKUNTZA, MENTORIA ETA KONFIANTZA

Funtsezkotzat jotzen da lidergoan, kudeaketan eta ahalduntzeko trebetasunetan emakumeen prestakuntza sustatzen jarraitzea, bai eta benetako mentoretza-programen bidezko laguntza ere:

- › “Aniztasunaren alde aktiboki lan egin behar da, talentua baloratu (eredu tradizionaletik kanpo bada ere) eta emakumezko ereduak ikusgai jarri maila guztietan. Eta Mentoringa, laguntza-sareak, programa espezifikoak... fomentatu lidergotzari laguntzeko.”
- › “Prestakuntzako laguntzak oso garrantzitsuak direla iruditzen zait. Ezagutzen ditut kasu asko, non prestakuntza konfiantza bihurtzen den, gero lanpostuak lortzeko.”

### ANTOLAMENDU-ERALDAKETAK

Enpresek barne-prozesuak berrikusi behar dituzte: sustapen-irizpideak, erabilgarritasunaren arabera ebaluazioak, soldata-gardentasuna, ordezkaritza erabakiguneetan. Koherentzia handiagoa eskatzen da diskurtsoen eta praktika errealean artean:

- › “Funtsezkoa da gardentasunaren alde egitea sustapen- eta soldata-prozesuetan.”
- › “Berdintasun-politikak, oro har eta enpresaren esparru guztietan, eta pertsonak kudeatzeko politiketan.”

### FORMACIÓN, MENTORÍA Y CONFIANZA

Se considera esencial seguir promoviendo la formación de mujeres en liderazgo, gestión y habilidades de empoderamiento, así como el acompañamiento mediante programas de mentoría real:

- › “Hay que trabajar activamente por la diversidad, valorar el talento (aunque fuera del modelo tradicional) y visibilizar los modelos femeninos a todos los niveles. Y fomentar el mentoring, las redes de apoyo, programas específicos... para apoyar el liderazgo.”
- › “Me parece que las ayudas en formación son muy importantes. Conozco muchos casos en que la formación se traduce en confianza en si mismas para luego optar a puestos de trabajo.”

### TRANSFORMACIONES ORGANIZATIVAS

Las empresas deben revisar sus procesos internos: criterios de promoción, evaluaciones por disponibilidad, transparencia salarial, representación en espacios de decisión. Se pide más coherencia entre los discursos y las prácticas reales:

- › “Es clave apostar por la transparencia en los procesos de promoción y sueldos.”
- › “Políticas de igualdad en términos globales y en todos los ámbitos de la empresa y en las políticas de gestión de personas.”

## Lidergo-postuetan emakume gehiago sartzea errazteko beharrezkoak diren aldaketak

Cambios necesarios para facilitar el acceso de más mujeres a puestos de liderazgo

### LEGEZKO NEURRIAK ETA BERDINTASUN-POLITIKAK

Parte-hartzaile batzuek beharrezkotzat jotzen dute parekotasunari edo kuoten betebeharrari buruzko legeak bultzatzen jarraitzea; beste batzuek, berriz, eraginkortasunari buruzko erreserbak adierazten dituzte, baldin eta eraldaketa sakonik ez badago:

- › “Uste dut helburu hori legez betetzen duten kuotak eta prozedurak sustatzen jarraitu behar dela. Oraindik ere, sistema ez da heldu horiek alde batera uzteko behar den heldutasun-mailara.”
- › “Kuotak betetzera behartzea.”

### EMOZIOEN KUDEAKETA, AUTOESTIMUA ETA AHALDUNTZEA

Hainbat emakumek azpimarratu dute oztopo asko barnekoak direla: beldurrak, autopertzepzioa, liderrak izatearen errua. Beharrezkoa da ahalduntzea indartzea, autoezagutzatik, autoestimutik eta laguntza emozionaletik abiatuta:

- › “Norberak bere baitan sinesten badu, nahi duen lekura irits daiteke.”
- › “Erruaren kudeaketa emozionala, kontziliazioa, norberaren segurtasuna.”
- › “Pentsamoldea aldatzea, emakumeak indartsuak gara eta adin jakin batekoak askoz gehiago. Ez begiratu adinari, “fisikoari”. Emakumeak gizonak baino askoz lan gehiago egitera ohituta gaude, beti gaude jomugan.”
- › “Uste dut beharrezkoa dela emakume askoren pentsamoldea aldatzea, gizonek baino beldur eta segurtasun falta handiagoa izaten baitute.”

### MEDIDAS LEGALES Y POLÍTICAS DE IGUALDAD

Algunas participantes consideran necesario seguir impulsando leyes como la de paridad o la obligación de cuotas, mientras otras expresan reservas sobre su efectividad si no van acompañadas de transformaciones profundas:

- › “Creo que hay que seguir promoviendo cuotas y procedimientos que cumplan ese objetivo a nivel legal. Todavía el sistema no ha llegado al nivel de madurez necesario para poder prescindir de ellas..”
- › “Obligar al cumplimiento de las cuotas.”

### GESTIÓN EMOCIONAL, AUTOESTIMA Y EMPODERAMIENTO

Varias mujeres insisten en que muchas barreras son internas: miedos, autopercepción, culpa por liderar. Es necesario reforzar el empoderamiento desde el autoconocimiento, la autoestima y el acompañamiento emocional:

- › “Si una cree en sí misma, puede llegar dónde quiera.”
- › “Gestión emocional de la culpa, conciliación, seguridad en una misma.”
- › “Cambio de mentalidad, las mujeres somos potentes y las de cierta edad mucho mas. No mirar la edad, ‘el físico.’ Las mujeres estamos acostumbradas a trabajar mucho más que los hombres, siempre estamos en el punto de mira.”
- › “Creo que es necesario un cambio en la mentalidad de muchas mujeres, que suelen tener más miedos e inseguridades que los hombres.”

# F. Esperientziatik begiratuta: sei emakume lider Euskadin

Miradas desde la  
experiencia: seis  
mujeres líderes en  
Euskadi

Galdetegiaren emaitzak aberasteko eta bizipen pertsonaletara hurbiltzeko, elkarrizketa erdiegituratuak egin zaizkie ardura-postuetan ibilitako sei emakumeri. Bere kontakizunek gako kualitatiboak ematen dituzte, Euskadin emakumeen lidergorako sarbidea eratzen duten oztopoak, estrategiak eta motibazioak hobeto ulertzen laguntzen dutenak.

Bere ahotsen bidez ibilbide profesional desberdinak biltzen dira, batzuk ekintzailetzatik eta proiektu propioen sorreratik, beste batzuk erakunde finkatuen barruan. Lidergoaren eta helburuaren arteko lotura handia ikusten da, eta boterea ez da berez helburu gisa ulertzen, baizik eta ingurunea eraldatzeko, modu positiboan eragiteko eta beste emakume batzuei bideak irekitzeko bitarteko gisa.

Para enriquecer los resultados del cuestionario y acercarnos a las vivencias personales, se han realizado entrevistas semiestructuradas a seis mujeres con trayectoria en puestos de responsabilidad. Sus relatos aportan claves cualitativas que ayudan a entender mejor las barreras, estrategias y motivaciones que configuran el acceso al liderazgo femenino en Euskadi.

A través de sus voces se recogen distintas trayectorias profesionales, algunas desde el emprendimiento y la creación de proyectos propios, otras en el seno de organizaciones consolidadas. Se percibe una fuerte vinculación entre liderazgo y propósito, entendiendo el poder no como fin en sí mismo, sino como medio para transformar el entorno, influir positivamente y abrir caminos a otras mujeres.

Gehien errepikatzen den elementuetako bat **erreferenterik eza eta emakumeen lidergoaren askotariko ereduak ikusaraztearen garrantzia da**. Belaunaldien arteko laguntza, sareen, aliantzen eta mentorien bidez, giltzarri da ahalduntze-prozesuei eusteko. Hala ere, guztiek ez dute babes hori izan beren ibilbidean: batzuek bakardadean egin dute bidea, eta horrek laguntza-egitura sendoagoak eraikitzeko beharra indartzen du.

Era berean, emakumeak erabakiguneetara iristea zailtzen jarraitzen duten egiturazko **baldintzatzaileen** gaineko kontzientzia argia antzematen da: zainketen banaketa desorekatua, antolaketa-eredu jakin batzuetan erabateko erabilgarritasunaren eskakizunak, joera inkontzienteak edo oraindik ere emakumeen lidergoan proiektatzen den konfiantzarik eza.

Uno de los elementos más reiterados es **la falta de referentes y la importancia de visibilizar modelos diversos de liderazgo femenino**. El acompañamiento intergeneracional, a través de redes, alianzas y mentorías, aparece como clave para sostener los procesos de empoderamiento. Sin embargo, no todas han contado con ese respaldo en su trayectoria: algunas han recorrido el camino en soledad, lo que refuerza la necesidad de construir estructuras de apoyo más sólidas.

También se detecta una conciencia clara sobre **los condicionantes estructurales** que siguen dificultando el acceso de las mujeres a espacios de decisión: la desigual distribución de los cuidados, las exigencias de disponibilidad total en ciertos modelos organizativos, los sesgos inconscientes o la falta de confianza que aún se proyecta sobre el liderazgo femenino.

**Elkarrizketatutako emakumeak bat datoz esatean ezinbestekoa dela erabaki-organoetan dauden emakumeen kopurua ez ezik, gauzatzen diren lidergo-balioak eta -estiloak ere eraldatzea.** Entzute, zaintza, malgutasun, zintzotasun edo lankidetzatik lidertzaaren balioa aitortzen duten erakundeak eskatzen dituzte. Hortik abiatuta lideratzeak ez luke legitimitatea eta eragiteko gaitasuna kendu behar, baizik eta erabakiak hartzeko modua aberastu.

## BULTZADA EKINTZAILEA ETA FAMILIAREN HERENTZIA

Elkarrizketatutako emakume batzuek ekintzailetzan aurkitu zuten lidergoa gauzatzeko bide natural bat. Horietako batek familia-ingurunearen balioa nabarmentzen du:

- › *"Enpresari izateko gogo handia izan nuen beti. Enpresari-familia batetik nentorren eta neure negozioa diseinatzeko asmoa nuen."*

Beste emakume batentzat, bere enpresarekin behetik hasia lidergo-eskola bat izan zen:

- › *"23 urterekin hasi nintzen behetik, enpresa bat sortzen. Oinarri horrek ezagutza basatia eman zidan, gero buru izateko."*

**Las mujeres entrevistadas coinciden en señalar que es imprescindible transformar no solo el número de mujeres en los órganos de decisión, sino también los valores y estilos de liderazgo que se ejercen.** Reclaman organizaciones que reconozcan el valor de liderar desde la escucha, el cuidado, la flexibilidad, la honestidad o la cooperación. Liderar desde ahí no debería restar legitimidad ni capacidad de influencia, sino precisamente enriquecer la forma en que se toman decisiones.

## EL IMPULSO EMPRENDEDOR Y LA HERENCIA FAMILIAR

Algunas mujeres entrevistadas encontraron en el emprendimiento una vía natural para ejercer el liderazgo. Una de ellas destaca el valor de su entorno familiar:

- › *"Siempre me apeteció muchísimo ser empresaria. Venía de una familia de empresarios y me gustaba la idea de diseñar mi propio negocio."*

Para otra de las mujeres, comenzar desde abajo con su propia empresa fue una escuela de liderazgo:

- › *"Empecé con 23 años desde abajo, fundando una empresa. Esa base me dio un conocimiento bestial para luego liderar."*

## ERREFERENTEAK, MENTOREAK ETA LAGUNTZA-SAREAK

Erreferenteen presentziak edo faltak emakume askoren ibilbidea markatu du:

- › *"Ez dut mentore bat izan, baina bai babesa eman didaten pertsonak."*

Beste elkarrizketatu baten kasuan, laguntza lanbide-inguruneko gizonek eman zuten:

*"Ni bi gizonek ahaldundu ninduten. Ez nuen emakumezko erreferenterik izan. Taldeak hazi ninduen gehiago."*

## LIDERGO-EREDUAK: ARAUAK ALDATZEA

Hainbat elkarrizketa bat datoz ideia honetan: emakumeek logika maskulinoetara egokitu behar izan dute lider izan ahal izateko, baina asko dagoeneko ari dira hori egiteko modu berriak sortzen. Horietako batek hau adierazten du:

- › *"Gehiago eskatzen zaigu. Gizonek baino gehiago frogatu behar dugu, aintzat har gaitzaten."*

Beste emakume batek gehitzen du:

- › *"Nire enpresak gorabeherak izan ditu, baina harro nago hutsetik zerbait sortu izanaz. Hori ere lidergoa da, hedabideetan hainbeste ikusten ez bada ere."*

## REFERENTES, MENTORAS Y REDES DE APOYO

La presencia o ausencia de referentes ha marcado el recorrido de muchas mujeres:

- › *"No he tenido una mentora, pero sí personas con las que he compartido y que me han apoyado."*

En el caso de otra entrevistada, los apoyos vinieron de hombres de su entorno profesional:

*"A mí me empoderaron dos hombres. No tuve una referente femenina. Fue más el equipo el que me hizo crecer."*

## MODELOS DE LIDERAZGO: CAMBIAR LAS REGLAS

Varias entrevistas coinciden en la idea de que las mujeres han tenido que adaptarse a lógicas masculinas para poder liderar, pero muchas ya están generando nuevas formas de hacerlo. Una de ellas señala:

- › *"Se nos exige más. Tenemos que demostrar más que los hombres para que se nos reconozca."*

Otra mujer añade:

- › *"Mi empresa ha tenido altibajos, pero me enorgullece haber creado algo desde cero. Eso es liderazgo también, aunque no se vea tanto en los medios."*

## SAREAK, SORORITATEA ETA LANKIDETZA

Elkarrizketatu batek emakumeen arteko konexio handiagoa falta dela deitoratu du:  
*"Emakumeen artean sare gehiago behar da, elkarrekiko konfiantza handiagoa. Lehiakortasun handia dago oraindik."*

Hala ere, ekimen positiboak ere sortu dira. Beste elkarrizketatu batek Impulsa programa nabarmendu du, emakumezko enpresaburu batekin batera sortu zena, enpresaburu-zuzendari izan nahi duten gazteei zuzenduta:

- › *"Ikusten dugu gazte askok sortzeko gogoia dutela, nahiz eta sistemak ez duen erraz jartzen."*

## OZTOPO IKUSEZINAK ETA ITXAROPENAK

Adina, kontziliazioa eta gizarte-itxaropenak ohiko oztopo gisa agertzen dira.

Elkarrizketatu batek honela laburbildu du:

- › *"Nire oztoporik handiena ez zen emakumea izatea, gaztea izatea baizik. Kosta egin zitzaidan oso inguru maskulino eta hierarkikoetan serio hartzea."*

Beste emakume batek azaldu du kontziliazioa izan dela oztoporik gogorrena:

- › *"Gogorrena bizitza pertsonala (3 seme-alaba) eta profesionala uztartzea izan da."*

Elkarrizketatu gazteenetako batek esan du:

- › *"Batzuetan nabaritu dut emakume gaztea izateagatik gutxiago entzuten zaituztela eta gutxiago hartzen zaituztela kontuan zure ikaskide gizonak baino. Eta gizonak uste dute zure profila otzana eta oso atsegina izan behar dela."*

## REDES, SORORIDAD Y COLABORACIÓN

Una entrevistada lamenta la falta de mayor conexión entre mujeres:

- › *"Entre mujeres hace falta más red, más confianza mutua. Todavía hay mucha competitividad."*

Sin embargo, también emergen iniciativas positivas. Otra entrevistada destaca el programa Impulsa, creado junto a una mujer empresaria dirigido a jóvenes que quieren ser directivas empresarias:

- › *"Vemos que muchas jóvenes tienen ganas de crear, aunque el sistema no lo pone fácil."*

## BARRERAS INVISIBLES Y EXPECTATIVAS

La edad, la conciliación y las expectativas sociales aparecen como barreras frecuentes. Una entrevistada lo resume así:

- › *"Mi mayor barrera no fue ser mujer, sino ser joven. Me costó que me tomaran en serio en entornos muy masculinos y jerárquicos".*

Otra mujer explica que la conciliación ha sido la barrera más dura:

- › *"La más dura ha sido el conciliar la vida personal (3 hijos) con la profesional."*

Una de las entrevistadas más jóvenes comenta:

- › *"He notado en ocasiones que por ser mujer joven te escuchan menos y se te tiene menos en cuenta que a tus compañeros hombres. Y los hombres tienen la idea de que tu perfil debe de ser sumiso y muy agradable."*

Esperientziatik begiratuta:  
sei emakume lider Euskadin  
Miradas desde la experiencia:  
seis mujeres líderes en Euskadi

Azken batean, esperientziatik egindako begirada horiek argazki errealista eta, aldi berean, itxaropentsua itzultzen digute.

Emakume askoren indarra, pertseberantzia eta adimen kolektiboa erakusten dute, **konbikziotik gidatzen baitute, inertziak zalantzan jarritz eta enpresan, gizartean eta boterean egoteko modu berriak irekiz.**

Haien testigantzak agerian uzten du berdintasun handiago baterantz aurrera egitea ez dela soilik aulki gehiago okupatzea, baizik eta aulki **horietan esertzeko modua eraldatzea**. Eta emakume gehiago iritsi ahal izateko, ez dira bakarrik iritsi behar.

En definitiva, estas miradas desde la experiencia nos devuelven una fotografía realista y al mismo tiempo esperanzadora.

Muestran la fortaleza, la perseverancia y la inteligencia colectiva de muchas mujeres que están **liderando desde la convicción, cuestionando inercias y abriendo nuevas formas de estar en la empresa, en la sociedad y en el poder.**

Su testimonio pone en evidencia que avanzar hacia una mayor igualdad no consiste solo en ocupar más sillas, sino en **transformar la manera de sentarse en ellas**. Y que para que más mujeres puedan llegar, hace falta que no lleguen solas.

## 05 Ondorioak

# Conclusiones

**Azterlan honek Euskadiko ardura-postuetan dauden emakumeen ibilbide, esperientzia eta pertzepzioei buruzko erradiografia sakona eskaintzen du.**

**Galdetegi baten emaitzak eta elkarrizketa erdiegituratuak konbinatuz, gako esanguratsuak lortzen dira emakumeen lidergoa lortzea errazten edo zailtzen duten faktoreak ulertzeko.**

Este estudio ofrece una radiografía profunda sobre las trayectorias, experiencias y percepciones de mujeres en puestos de responsabilidad en Euskadi.

Combinando los resultados de un cuestionario con entrevistas semiestructuradas, se obtienen claves significativas para comprender los factores que favorecen o dificultan el acceso al liderazgo femenino.



# 05 Ondorioak

## Conclusiones

### Jardunbide egokiak: lidergoa lortzen laguntzen duten estrategiak

Aztertutako ibilbide profesionalek erakusten dutenez, emakume askok ibilbide konplexu baina irmoen bidez lortu dituzte erantzukizun-posizioak, banakako ahaleginaren, iraunkortasunaren, etengabeko ikaskuntzaren eta eraldatzeko bokazio argiaren gaitasunak.

Ido horretan, azterlanak zenbait estrategia identifikatzen ditu, eta askotan modu intuitiboan edo autodidaktikoan garatu diren arren, emakumeen lidergoa sustatzeko jardunbide egoki gisa sendotzen dira.

- **Zeharkako gaitasunak garatzea**, hala nola empatia, entzute aktiboa, talde-lana, epe luzerako ikuspegia eta egokitzeko gaitasuna, guztiak ere lidergo transformazionalen estilo bati lotuta.
- **Laguntza profesionaleko sareak**, formalak zein informalak, esperientziak partekatzeko, erabakiak hartzeko prozesuetan laguntzeko eta erreferente femeninoak ikusarazteko. Oraindik urriak badira ere, sare horiek funtsezkoak dira ibilbide profesional luze eta arrakastatsuei eusteko.

### Buenas prácticas: estrategias que favorecen el acceso al liderazgo

Las trayectorias profesionales analizadas revelan que muchas mujeres han alcanzado posiciones de responsabilidad a través de itinerarios complejos pero firmemente contruidos sobre el esfuerzo individual, la perseverancia, el aprendizaje continuo y una clara vocación de transformación.

En este sentido, el estudio identifica varias estrategias que, aunque en muchos casos han sido desarrolladas de forma intuitiva o autodidacta, se consolidan como buenas prácticas para fomentar el liderazgo femenino:

- **Desarrollo de competencias transversales** como la empatía, la escucha activa, el trabajo en equipo, la visión a largo plazo y la capacidad de adaptación, todas ellas asociadas a un estilo de liderazgo transformacional.
- **Redes de apoyo profesional**, tanto formales como informales, que permiten compartir experiencias, acompañar procesos de toma de decisiones y visibilizar referentes femeninos. Aunque todavía escasas, estas redes son percibidas como fundamentales para sostener carreras profesionales largas y exitosas.

# 05 Ondorioak

## Conclusiones

- **Mentoria eta laguntza**, bereziki garrantzitsuak botere-eremuetan emakumeak gutxiengoa diren testuinguruetan. Mentoring ekimenak funtsezko tresna dira belaunaldi berriak ahalduntzeko, inspiratzeko eta haientzako sarbidea errazteko.
- **Etengabeko prestakuntza eta ikaskuntza autozuzendua**, emakumeei etengabe aldatzen ari diren sektoreetan eguneratuta eta lehiakor mantentzeko aukera ematen diena.
- **Arima ekintzailea**, batez ere adineko belaunaldien artean, kasu askotan lidergoa lortu baitute beren proiektuak, enpresak edo ekimenak sortuz, egitura tradizionaletan aukerarik ez dagoelako.

Praktika horiek, askotan banaka azaleratu badira ere, argibide argiak ematen dituzte erakundeek eta enpresa-ekosistemek ekitate handiagoa bermatzeko eman behar dituzten baldintzei buruz.

- **Mentoría y acompañamiento**, especialmente relevantes en contextos donde las mujeres son minoría en los espacios de poder. Las iniciativas de mentoring aparecen como herramientas clave para empoderar, inspirar y facilitar el acceso de nuevas generaciones.
- **Formación continua y aprendizaje autodirigido**, que permiten a las mujeres mantenerse actualizadas y competitivas en sectores en constante transformación.
- **Espíritu emprendedor**, sobre todo entre las generaciones mayores, que en muchos casos han accedido al liderazgo creando sus propios proyectos, empresas o iniciativas ante la ausencia de oportunidades en estructuras tradicionales.

Estas prácticas, si bien han emergido muchas veces de forma individual, ofrecen pistas claras sobre las condiciones que deben facilitarse desde las organizaciones y los ecosistemas empresariales para garantizar una mayor equidad.

# 05 Ondorioak

## Conclusiones

### Berdintasun-planak indartzeko gomendioak

Datuei esker, halaber, emakumeek lidergorako duten sarbidea eragozten duten oztopo iraunkorrak identifika daitezke.

Horietako batzuk egiturazkoak dira, hala nola benetako kontziliaziorik eza edo sustapen-prozesuetako genero-joerak.

Beste batzuek alderdi ikusezinagoekin dute zerikusia, baina baita alderdi erabakigarriekin ere, hala nola beste estilo batzuekin egindako lidergoaren onarpen faltarekin edo emakume lider askok jasaten duten gehiegizko exigentziarekin.

Azterlanaren aurkikuntzetan oinarrituta, honako gomendio hauek proposatzen dira enpresa-berdintasunerako planak indartzeko eta ingurune inklusiboagoetarantz aurrera egiteko:

- **Barne-sustapeneko prozesu gardenak bermatzea**, irizpide argiekin, eta sexuaren eta adinaren arabera bereizitako adierazleen jarraipena egitea, balizko desberdintasunak identifikatu ahal izateko.
- **Kontziliazio erantzukideko politikak bultzatzea**, zainketa-lanak egiten dituztenen progresio profesionala zigortzen ez dutenak, langile guztientzako baimen eta ordutegi malguak erraztuz, generoa edozein dela ere.

### Recomendaciones para fortalecer los planes de igualdad

Los datos también permiten identificar una serie de barreras persistentes que frenan el acceso de las mujeres al liderazgo.

Algunas de ellas son estructurales, como la falta de conciliación real o los sesgos de género en los procesos de promoción.

Otras tienen que ver con aspectos más invisibles pero igualmente determinantes, como la falta de reconocimiento del liderazgo ejercido con otros estilos o la sobreexigencia a la que muchas mujeres líderes se ven sometidas.

Con base en los hallazgos del estudio, se proponen las siguientes recomendaciones para reforzar los planes de igualdad empresarial y avanzar hacia entornos más inclusivos:

- **Garantizar procesos de promoción interna transparentes**, con criterios claros y seguimiento de indicadores desagregados por sexo y edad que permitan identificar posibles desigualdades.
- **Impulsar políticas de conciliación corresponsables**, que no penalicen la progresión profesional de quienes asumen tareas de cuidados, facilitando permisos y horarios flexibles para todas las personas trabajadoras, independientemente de su género.

# 05 Ondorioak

## Conclusiones

- **Mentoring eta babesletzako programa egituratuak sortzea**, etapa guztietan emakumeen karrerari laguntzeko eta erabakiguneetan ikusgarritasuna sustatzeko.
- **Askotariko lidergo-estiloen inguruan sentsibilizatzea**, tradizioz maskulinoa izan den lidergoaren ideia hautsiz eta konpetentziak baloratuz, hala nola adimen emozionala, kudeaketa kolaboratiboa edo helbururako orientazioa.
- **Berdintasun-politiken eragina neurtzea**, ekintzak diseinatzea ez ezik, horien eraginkortasuna eta iraunkortasuna denboran zehar egiaztatzea ahalbidetzen duten barneko ebaluazio-tresnen bidez.

Gomendio horiek emakumeen ibilbideetan eragin positiboa izateaz gain, erakunde bidezkoagoak, berritzaileagoak eta erresilienteagoak sortzen laguntzen dute.

- **Crear programas estructurados de mentoring y patrocinio**, que acompañen la carrera de las mujeres en las distintas etapas y promuevan su visibilidad en los espacios de decisión.
- **Sensibilizar sobre los estilos de liderazgo diversos**, rompiendo con la idea del liderazgo tradicionalmente masculino y valorando competencias como la inteligencia emocional, la gestión colaborativa o la orientación al propósito.
- **Medir el impacto de las políticas de igualdad**, a través de herramientas internas de evaluación que permitan no solo diseñar acciones, sino verificar su eficacia y su sostenibilidad en el tiempo

Estas recomendaciones no sólo tienen un impacto positivo en las trayectorias de las mujeres, sino que también contribuyen a generar organizaciones más equitativas, innovadoras y resilientes.

# 05 Ondorioak

## Conclusiones

**Belaunaldien arteko ikuspegia: desberdintasunak, ikaskuntzak eta aukerak**

**Azterlanaren elementu nabarmenetako bat belaunaldien arteko begirada da.** Elkarriketek eta datu kuantitatiboek erakusten dute lidergo-esperientziak nabarmen aldatzen direla belaunaldien artean.

Adineko emakumeak **antolaketa-testuinguru zurrunagoetan ibili dira**, erreferente femenino urriekin, eta bidea ireki behar izan dute hainbat oztopori aurre eginez.

Aldiz, **belaunaldi gazteenek** bizitza pertsonalaren eta profesionalaren arteko oreka-itxaropenak argiago adierazten dituzte, lan-ingurune horizontalagoak eta kolaboratiboagoak eskatzen dituzte, eta balio pertsonalekin lotutako lidergoak baloratzen dituzte.

**Perspectiva intergeneracional: diferencias, aprendizajes y oportunidades**

Uno de **los elementos más destacados del estudio es la mirada intergeneracional.** Las entrevistas y los datos cuantitativos muestran que las experiencias de liderazgo varían de forma significativa entre generaciones.

Las generaciones más mayores **han transitado contextos organizativos más rígidos**, con escasos referentes femeninos, y han tenido que abrir camino enfrentándose a múltiples obstáculos.

En cambio, las **generaciones más jóvenes** expresan con mayor claridad sus expectativas de equilibrio entre vida personal y profesional, reclaman entornos laborales más horizontales y colaborativos, y valoran los liderazgos conectados con los valores personales.

# 05 Ondorioak

## Conclusiones

**Belaunaldi-aniztasun hori ez da arazo bat, aukera bat baizik.** Belaunaldien arteko topaketa-, entzute- eta transferentzia-espazioak sustatzeak belaunaldien arteko errelebo jasangarria erraztu dezake, lider berriei aukera emanaz haien aurrekoen ibilbidetik ikasteko, eta, aldi berean, boterea erabiltzeko modu berriak ematen dituzte.

Era berean, lan-inguruneak begirada-aniztasun horretara egokitzeko beharra ikusten da, sarbide-berdintasunari ez ezik, lidergoaren jardunaren kalitateari ere erreparatuko dioten politikak diseinatuz: hau da, nola gidatzen den, zer baliorekin, zer baldintzarekin eta zer eraginekin.

**Esta diversidad generacional no es un problema, sino una oportunidad.** Promover espacios de encuentro, escucha y transferencia de conocimiento entre generaciones puede facilitar un relevo generacional sostenible, permitiendo que las nuevas lideresas aprendan del recorrido de quienes les precedieron, al tiempo que aportan nuevas formas de ejercer el poder.

También se observa una necesidad de adaptar los entornos laborales a esta pluralidad de miradas, diseñando políticas que no solo atiendan a la igualdad de acceso, sino también a la calidad del ejercicio del liderazgo: es decir, a cómo se lidera, con qué valores, con qué condiciones y con qué impacto.

# 05 Ondorioak

## Conclusiones

### Azken ondorioa

Laburbilduz, ikerketak agerian uzten du ez dela nahikoa emakumeen lidergoari atea irekitzea: **ezinbestekoa da lidergoaren egiturak, balioak eta estiloak birpentsatzea**, espazio bidezkoagoak, askotarikoagoak eta inklusiboagoak eraikitzeko.

Emakumeek erantzukizun-postuetan duten presentzia ezin da zenbakizko logika batetik soilik ebaluatu; aitzitik, desberdintasunari historikoki eutsi dioten **antolamendu- eta kultura-dinamiken eraldaketa sakon** batetik ulertu behar da.

Emakumeen lidergoak ikuspegi, gaitasun eta balio ugari eskaintzen ditu, eta horiek funtsezkoak dira ziurgabetasunak, egokitzeko beharrak eta etengabeko berrikuntzak markatutako enpresa-testuinguruetan.

Hala ere, emakume askok oztopoak aurkitzen dituzte oraindik ere, eta oztopo horiek ez dira talenturik edo konpromisorik ezaren ondorio, baizik eta beren lidergo-moduak ezagutzeko eta horiei eusteko diseinatuta ez dauden egituren ondorio.

### Conclusión final

En suma, el estudio evidencia que no basta con abrir la puerta al liderazgo femenino: **es imprescindible repensar las estructuras, los valores y los estilos de liderazgo** para construir espacios más equitativos, diversos e inclusivos.

La presencia de mujeres en puestos de responsabilidad no puede evaluarse únicamente desde una lógica numérica, sino que debe entenderse desde una **transformación profunda de las dinámicas organizacionales y culturales** que históricamente han sostenido la desigualdad.

El liderazgo femenino aporta una riqueza de enfoques, competencias y valores que se han demostrado fundamentales en contextos empresariales marcados por la incertidumbre, la necesidad de adaptación y la innovación constante.

Sin embargo, muchas mujeres siguen encontrando obstáculos que no se derivan de una falta de talento o compromiso, sino de estructuras que no están diseñadas para reconocer ni sostener sus formas de liderar.

# 05 Ondorioak

## Conclusiones

**Berdintasun eraginkorrek eskatzen duen erakunde-eraldaketa** ez da erantzukizun instituzional edo politiko bat soilik, baizik eta enpresa-kultura osoari eragiten dion zeregin partekatu bat: sustapen-prozesuak diseinatzeko dituztenei, erabaki estrategikoak hartzen dituztenei, taldeak kudeatzen dituztenei eta prestakuntzatik, komunikaziotik edo antolaketa-garapenetik prozesu horiei laguntzen dietenei.

Berdintasunean aurrera egiteak esan nahi du nork bere buruari galdetzea zer baloratzen den lider batengan, zer lidergo-estilo legitimatzen diren, nola neurtzen den arrakasta eta zer kostu pertsonal edo sozial onartzen diren bide horretan.

Gainera, ikerketa honek **belaunaldien arteko esperientziaren balioa aldarrikatu** nahi izan du, belaunaldien arteko ezberdintasunak ez direla mehatxu bat, baizik eta begiradak, ikaskuntzak eta boterea eta lidergoa ulertzeko modu desberdinak batzeko aukera bat.

Ibilbide aitzindarien eta belaunaldi kritiko berrien arteko elkarriketa funtsezkoa da ahalduz kolektiboko prozesu iraunkorrek finkatzeko.

**La transformación organizacional que requiere la igualdad efectiva** no es solo una responsabilidad institucional o política, sino una tarea compartida que interpela a toda la cultura empresarial: a quienes diseñan los procesos de promoción, a quienes toman decisiones estratégicas, a quienes gestionan equipos y también a quienes acompañan estos procesos desde la formación, la comunicación o el desarrollo organizativo.

Avanzar en igualdad implica preguntarse qué se valora en una persona líder, qué estilos de liderazgo se legitiman, cómo se mide el éxito y qué costes personales o sociales se asumen en ese camino.

Además, este estudio ha querido **reivindicar el valor de la experiencia intergeneracional**, mostrando que las diferencias entre generaciones no son una amenaza, sino una oportunidad para sumar miradas, aprendizajes y formas diversas de entender el poder y el liderazgo.

El diálogo entre trayectorias pioneras y nuevas generaciones críticas es esencial para consolidar procesos sostenibles de empoderamiento colectivo.

## 05 Ondorioak

# Conclusiones

Azkenik, txosten honen ondorioek antolamendu-aldaketak ez ezik, aldaketa kulturalak eta sinbolikoak ere aipatzen dituzte. **Lidergoa berriz definitu behar dugu**, estereotipoetatik askatu behar dugu, eta profil, adin eta testuinguru desberdinetako emakumeek beren benetakotasunetik liderrak izan daitezen ahalbidetu behar dugu, haientzat pentsatuak izan ez ziren moldeetara egokitu beharrik izan gabe.

Azken batean, emakumeen **lidergoa sustatzea ez da justizia edo ekitate kontua soilik**, baizik eta erakunde sendoagoak, sortzaileagoak, gizatiarragoak eta orainaldiko eta etorkizuneko erronketarako prestatuagoak eraikitzeko apustu estrategikoa.

Por último, las conclusiones de este informe no solo apuntan a cambios organizacionales, sino también culturales y simbólicos. **Necesitamos redefinir el liderazgo**, liberarlo de estereotipos y permitir que mujeres de perfiles, edades y contextos diversos puedan liderar desde su autenticidad, sin tener que adaptarse a moldes que no fueron pensados para ellas.

En definitiva, **promover el liderazgo de las mujeres no es solo una cuestión de justicia o equidad**, sino una apuesta estratégica para construir organizaciones más sólidas, creativas, humanas y preparadas para los desafíos del presente y del futuro.

# Eranskina: GOMENDIOEN LABURPENA

## Anexo: SÍNTESIS DE RECOMENDACIONES



### Identifikatutako jardunbide egokiak

#### Buenas prácticas identificadas

Emakumeen artean **networking- eta laguntza-guneak sustatzea, bereziki sektore maskulinizatuetan.**

Fomentar espacios de networking y acompañamiento entre mujeres, especialmente en sectores masculinizados.

Belaunaldi desberdinetako **erreferente femenino askotarikoak eta irisgarriak ikusaraztea.**

Visibilizar referentes femeninos diversos y accesibles, de distintas generaciones.

Elkarlaneko lidergoaren **ikuspegia txertatzea antolaketa-eredu eraginkor eta berdintasunezkoago gisa.**

Incorporar el enfoque de liderazgo colaborativo como modelo organizativo efectivo y más igualitario.



### Berdintasun-planetarako gomendioak

#### Recomendaciones para planes de igualdad

Planak diseinatzean eta ezartzean **emakumeen benetako parte-hartzea ziurtatzea.**

Asegurar la participación real de mujeres en el diseño e implementación de los planes.

Ibilbide profesionala zigortzen ez duten **erantzunkidetasuneko eta ordutegi-malgutasuneko neurriak sartzea.**

Incluir medidas de corresponsabilidad y flexibilidad horaria que no penalicen la carrera profesional.

Lidergo-postuetarako **sarbidea, iraupena eta sustapena neurtzeko adierazle espezifikoak ezartzea.**

Establecer indicadores específicos para medir el acceso, permanencia y promoción en puestos de liderazgo.



### Belaunaldien arteko ikuspegia

#### Perspectiva intergeneracional

Emakume gazte eta **beteranoen arteko esperientzia-trukea erraztea, noranzko biko mentoring programen bidez.**

Facilitar el intercambio de experiencias entre mujeres jóvenes y veteranas mediante programas de mentoring bidireccional.

Ibilbide ez-linealek **emakumeen lidergoan duten balioa ezagutzea.**

Reconocer el valor de las trayectorias no lineales en el liderazgo femenino.

Hainbat belaunaldiren **ahotsa sartzea berdintasun-politiken definizioan, errealitate berrietara egokitzeko.**

Incorporar la voz de distintas generaciones en la definición de políticas de igualdad para adaptarlas a nuevas realidades.

**EnpresariAK**  
Euskadiko Emakume Enpresari, Zuzendari eta Profesionalen Federazioa  
Federacion de Empresarias, Directivas y Profesionales de Euskadi



**EMAKUNDE**

EMAKUMEAREN EUSKAL ERAKUNDE  
INSTITUTO VASCO DE LA MUJER

**Gaia** Investigación y  
Consultoría