



ÁED

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

 Bizkaia



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

2026

INDICE

0. Introducción

1. Contexto general

Indicadores de la situación de las mujeres en Euskadi:

- 1.1. Educación-formación.
- 1.2. Talento en las empresas.
- 1.3. Emprendimiento.

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

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

3. Elementos clave del diagnóstico

4. Fuentes consultadas

Anexo: Ficha técnica: metodología

INTRODUCCIÓN

Hace ya cinco años que la **Asociación de Empresarias y Directivas de Bizkaia (AED)** elabora y publica este estudio anual sobre la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad en las empresas de Euskadi. Un informe que, además de ofrecer una fotografía rigurosa de la situación, pretende impulsar la adopción de medidas que aceleren el avance hacia una mayor representación femenina en la alta dirección y en los Consejos de Administración.

En coherencia con este compromiso, **AED presenta en 2026 una nueva edición del informe**, centrada en el análisis de los indicadores correspondientes a 2025. Los resultados aportan información relevante para comprender el grado de participación de las mujeres en los ámbitos de liderazgo y en los espacios donde se toman las decisiones estratégicas del tejido empresarial vasco.

A lo largo de estos años se han producido cambios, tanto en el marco normativo como en las estructuras organizativas de las empresas. No obstante, para **AED** sigue siendo prioritario identificar y seguir de cerca cuántas mujeres acceden a posiciones de liderazgo y forman parte de los órganos de decisión. Este seguimiento permite no solo observar la evolución de los datos, sino también valorar el alcance y la eficacia de las iniciativas puestas en marcha hasta el momento.

CONTEXTO GENERAL

Indicadores de la situación de las mujeres en Euskadi

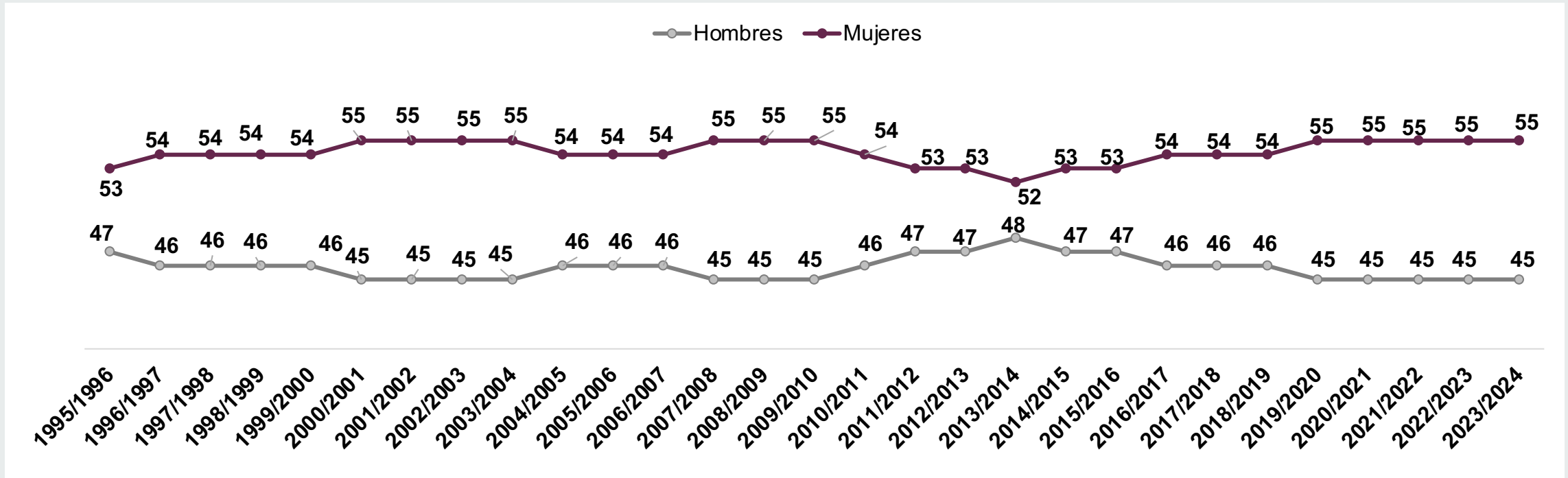
1.CONTEXTO GENERAL

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

Este año, los indicadores analizados se han centrado especialmente en el talento femenino en las empresas de Euskadi con el objeto de profundizar en este colectivo desde la perspectiva intergeneracional.

EDUCACIÓN-FORMACIÓN

Alumnado matriculado en estudios de grado en las universidades
vascas por sexo (evolución curso 1995/1996-2023/2024) (%)

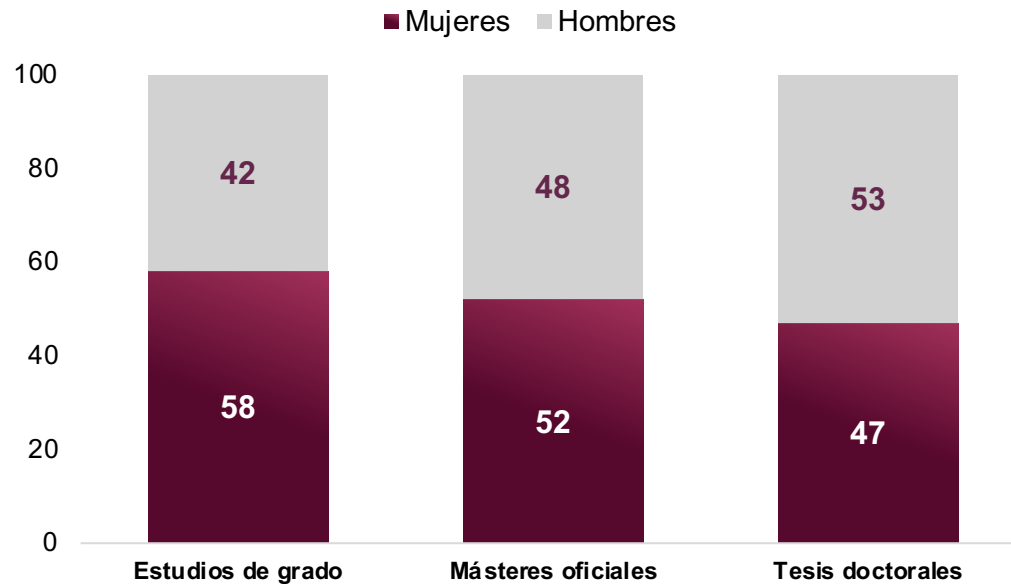


En los últimos 30 años, la evolución de los datos de alumnado matriculado en las universidades vascas, muestra un equilibrio entre mujeres y hombres.

No se observa una variación significativa del peso porcentual de las mujeres.

EDUCACIÓN-FORMACIÓN

Alumnado que ha finalizado diferente tipología de estudios superiores en las universidades vascas por sexo (%)



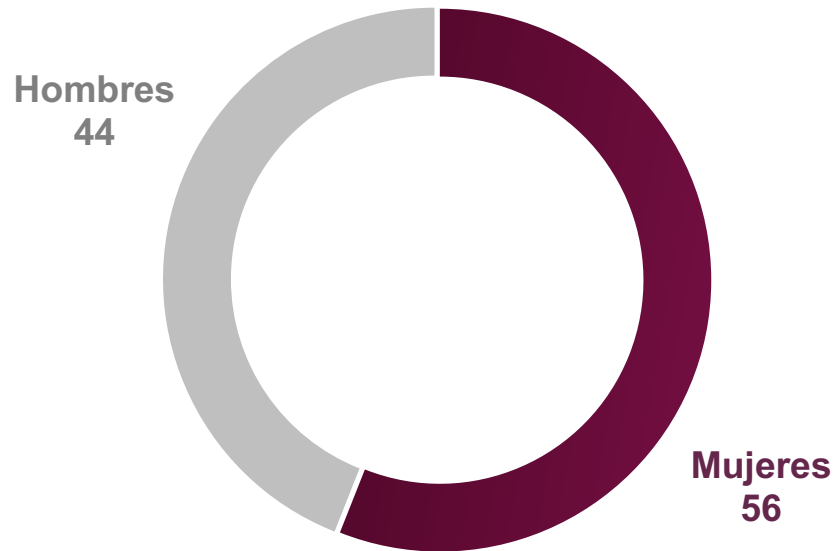
Este último curso universitario, 6 de cada 10 personas que han finalizado estudios de grado son mujeres.

También en la finalización de másteres.

Fuente: Eustat. Estadística universitaria (últimos datos publicados, curso 2023/2024). 2025

EDUCACIÓN-FORMACIÓN

Alumnado presentado a las pruebas de la EBAU por sexo (%)



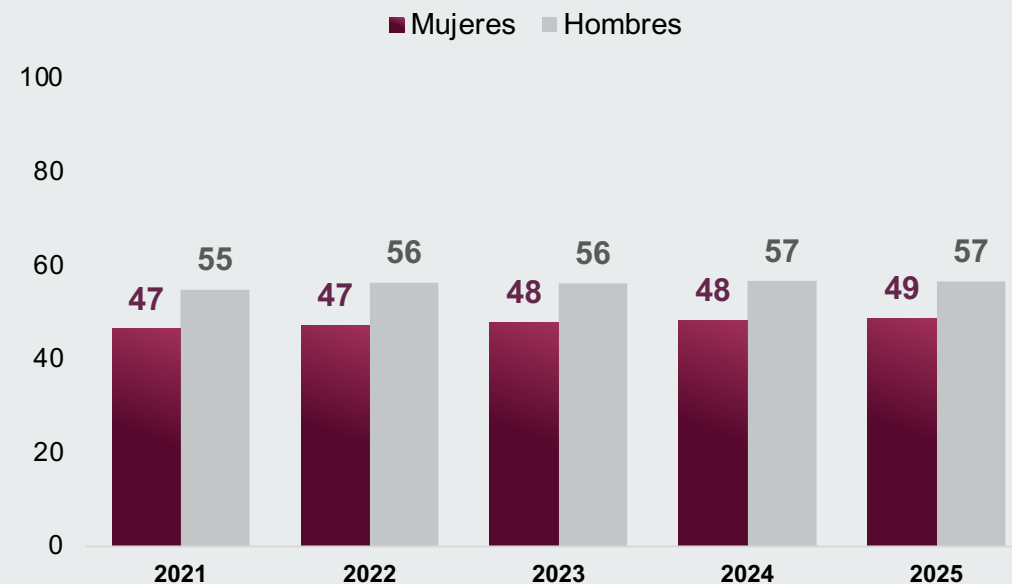
Un 56% de las personas que se presentaron a las pruebas de acceso a la universidad en Euskadi son mujeres.

Mayoritariamente las jóvenes están optando por estudios superiores.

TALENTO EMPRESAS

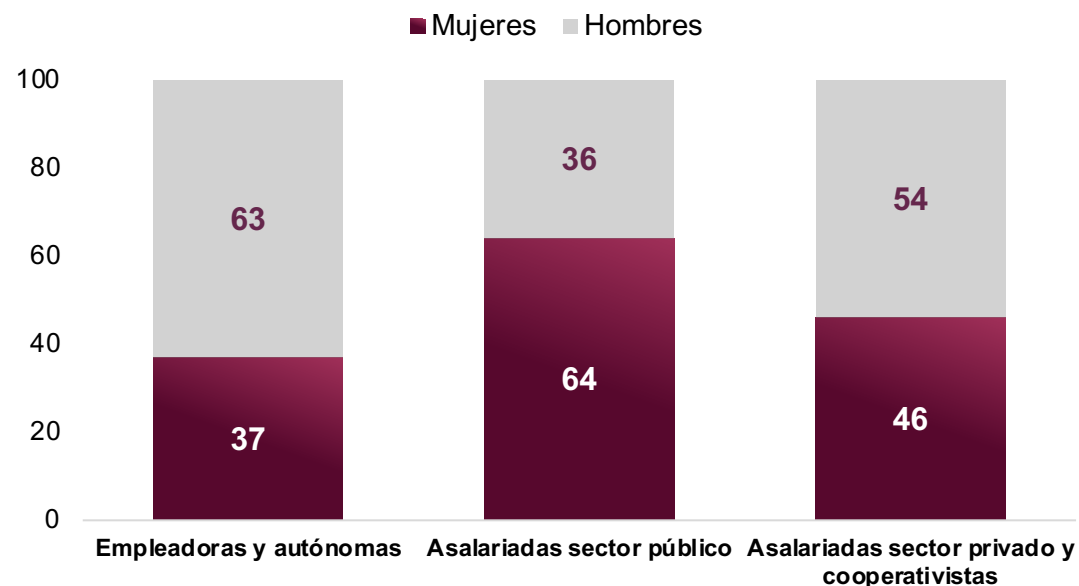
En estos últimos cinco años, la tasa de ocupación femenina ha tenido una evolución positiva, llegando en 2025 a un 49%

Tasa de ocupación de las personas de 16 y más años de la C.A. de Euskadi 2021-2025, según sexo (%)



TALENTO EMPRESAS

Población de 16 y más años ocupada por situación profesional, según sexo. 2025 (%)



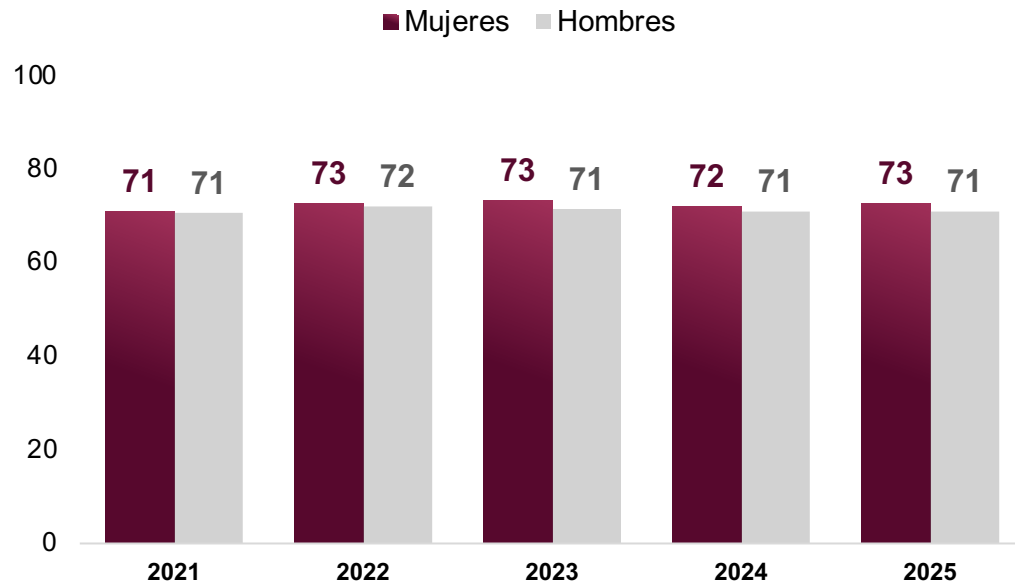
En 2025, las mujeres empleadoras o autónomas en Euskadi representan un 37% respecto al 63% de los hombres.

En el mercado laboral, las mujeres se ocupan mayoritariamente en el sector público.

10

TALENTO EMPRESAS

Tasa de ocupación de personas de 16 y más años
con nivel de educación superior, según sexo.
2021-2025 (%)

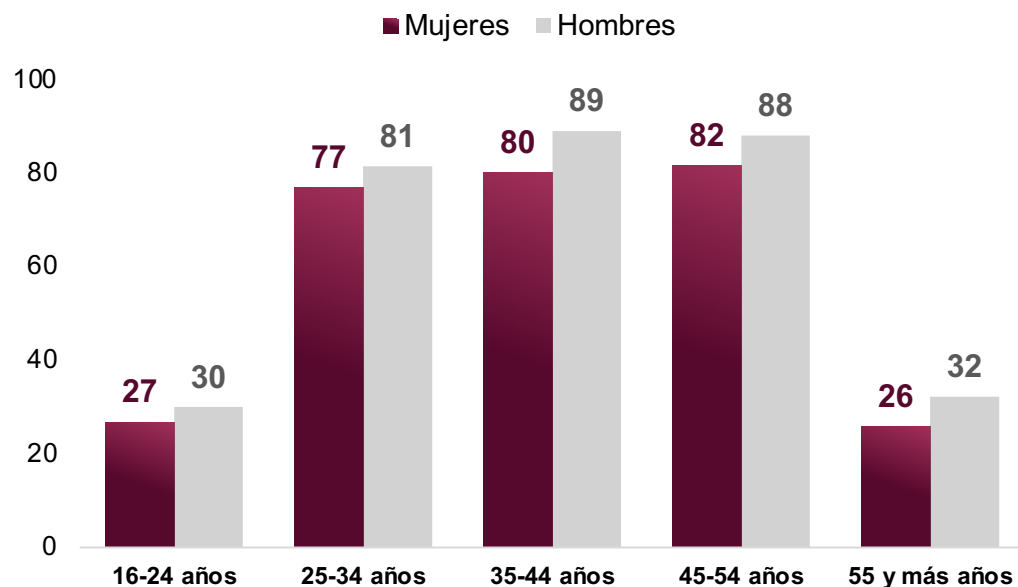


La tasa de ocupación de las mujeres con estudios superiores en Euskadi es mayor que los hombres.

En 2025, llega al 73%.

TALENTO EMPRESAS

Tasa de ocupación de personas de 16 y más años con nivel de educación superior, según edad y sexo. 2025 (%)

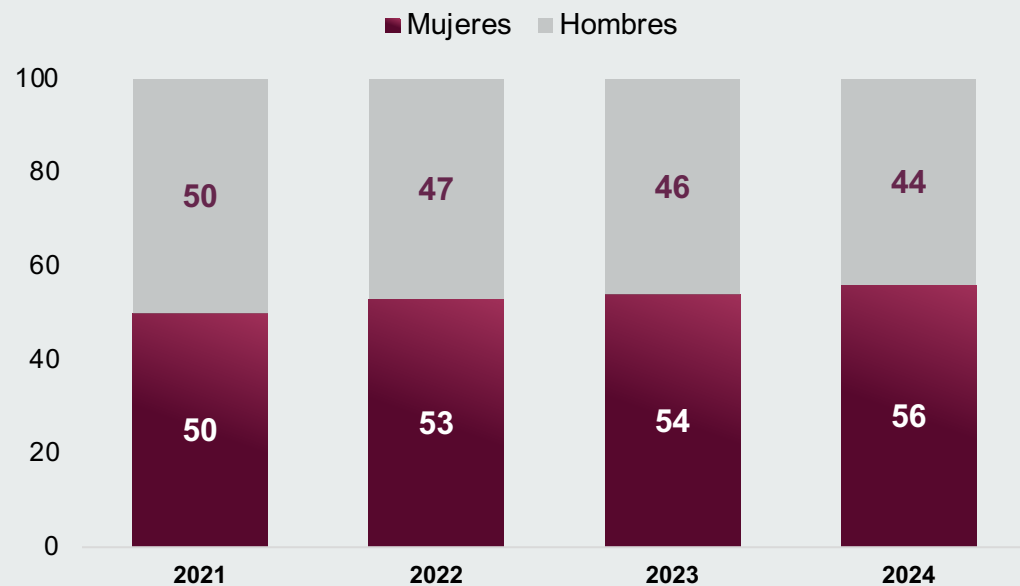


En 2025, se observan diferencias intergeneracionales, en la tasa de ocupación de las mujeres con nivel de educación superior en Euskadi.

Las mujeres jóvenes de 25 a 34 años presenta un 77% llegando al 82% en el tramo de 45 a 54 años.

TALENTO EMPRESAS

Evolución de población ocupada/estudiante de 16 y más años de la C.A. de Euskadi en otras CC.AA o extranjero, según sexo. 2021-2024 (%)

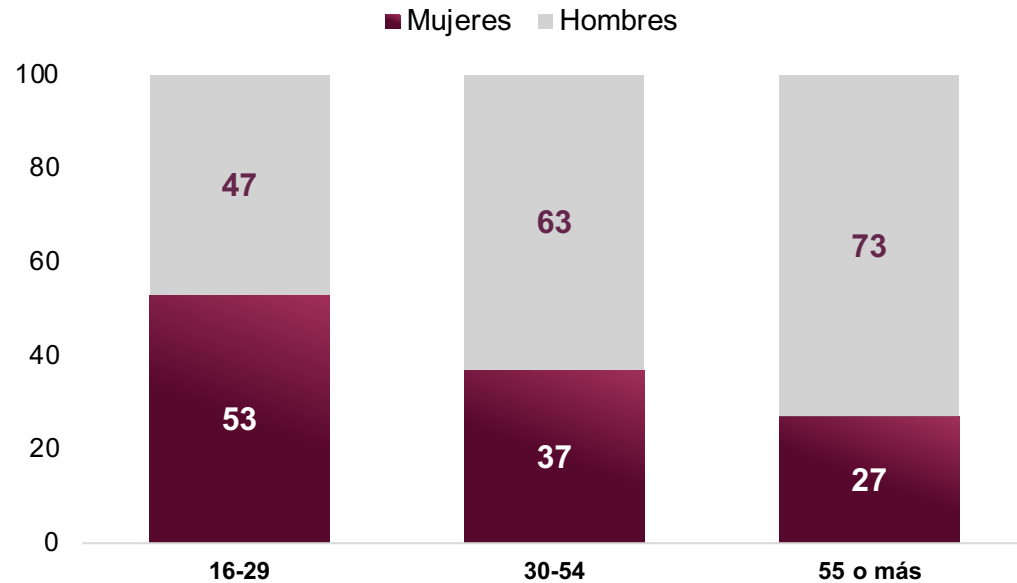


Al analizar, la evolución de la emigración de talento femenino en Euskadi en los últimos años, se observa un crecimiento.

En 2024, del total de personas ocupadas o estudiando en otras comunidades del Estado o en el extranjero, un 56% son mujeres.

TALENTO EMPRESAS

Población ocupada de 16 y más años de la C.A. de Euskadi en otras CC.AA o extranjero, por grupo de edad y sexo. 2025 (%)

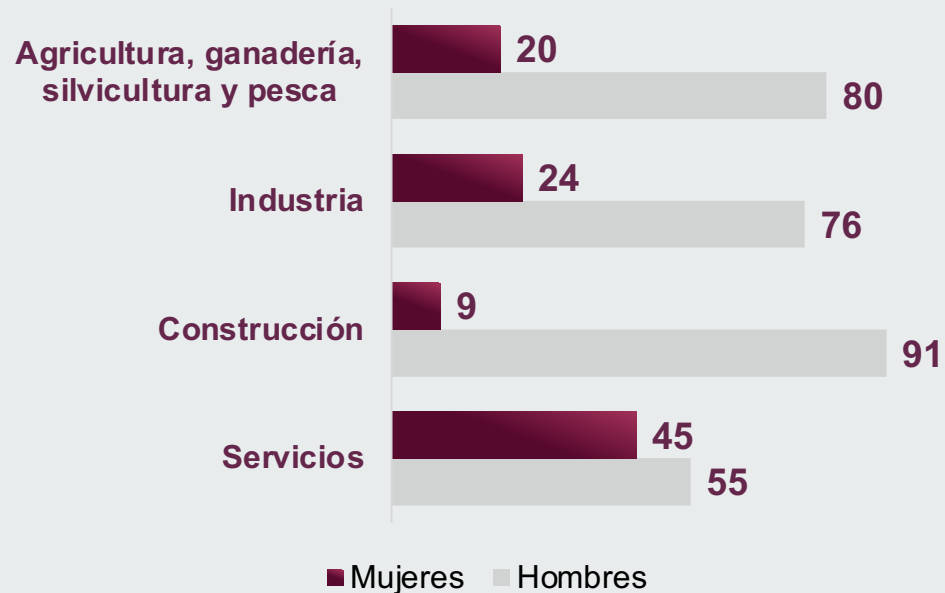


Por edad, son las más jóvenes quienes se encuentran fuera de Euskadi trabajando, de 16 a 29 años.

Este porcentaje desciende a medida que aumenta la edad.

TALENTO EMPRESAS

Población ocupada de 16 y más años de la C.A. de Euskadi en otras CC.AA o extranjero, por sector económico y sexo. 2025 (%)



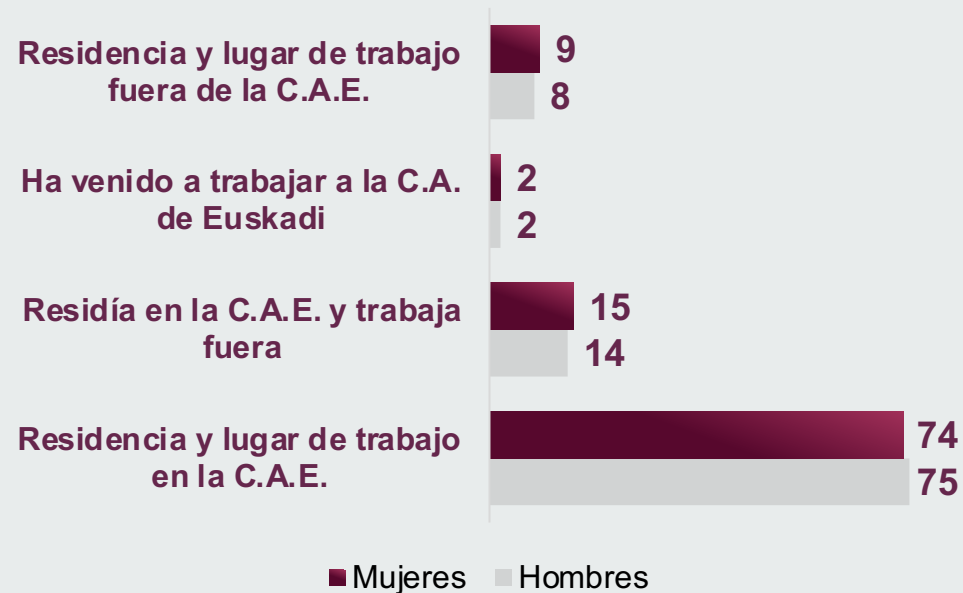
Por sectores de actividad, es el sector servicios el que atrae a más mujeres ocupadas fuera de Euskadi, tanto en el Estado como en el extranjero.

Destacando también la industria.

TALENTO EMPRESAS

Centrando estos datos de movilidad geográfica fuera de Euskadi de las mujeres jóvenes con estudios superiores cursados en las universidades vascas, un 15% está trabajando en otros ámbitos geográficos.

Movilidad geográfica de personas egresadas de universidades vascas (promoción 2021) según sexo. 2025 (%)



16

TALENTO EMPRESAS

Porcentaje de personas egresadas de universidades vascas (promoción 2021) que residen fuera de la C.A. de Euskadi, por campo de conocimiento y sexo. 2025 (% respecto al total de personas)



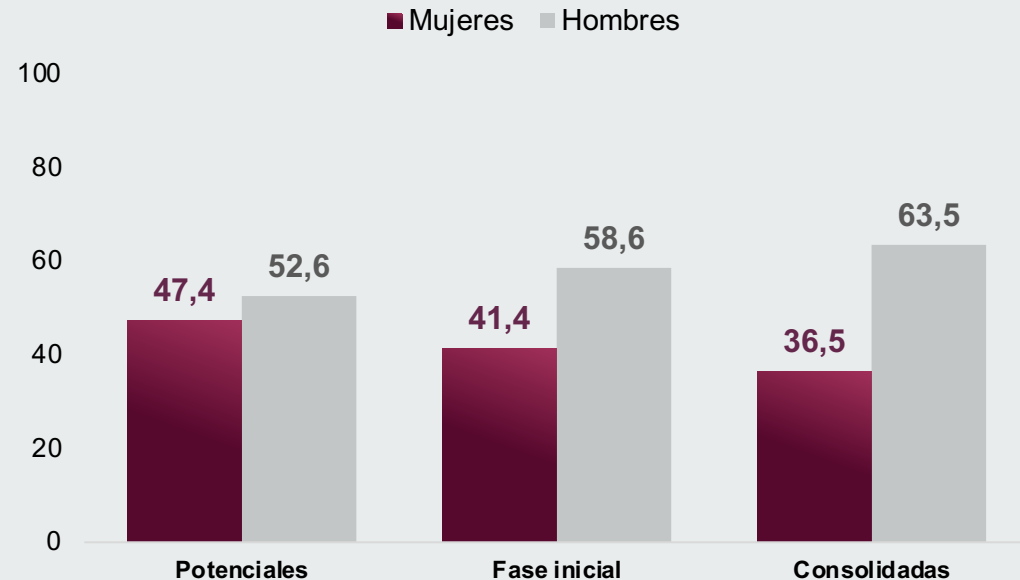
17

Por campo de conocimiento, son las mujeres egresadas de las áreas técnicas y experimentales las que en mayor porcentaje se encuentran residiendo fuera de Euskadi.

Destaca también en el área económico-jurídico.

EMPRENDIMIENTO

Distribución de la actividad emprendedora por fase, según sexo. 2024 (%)

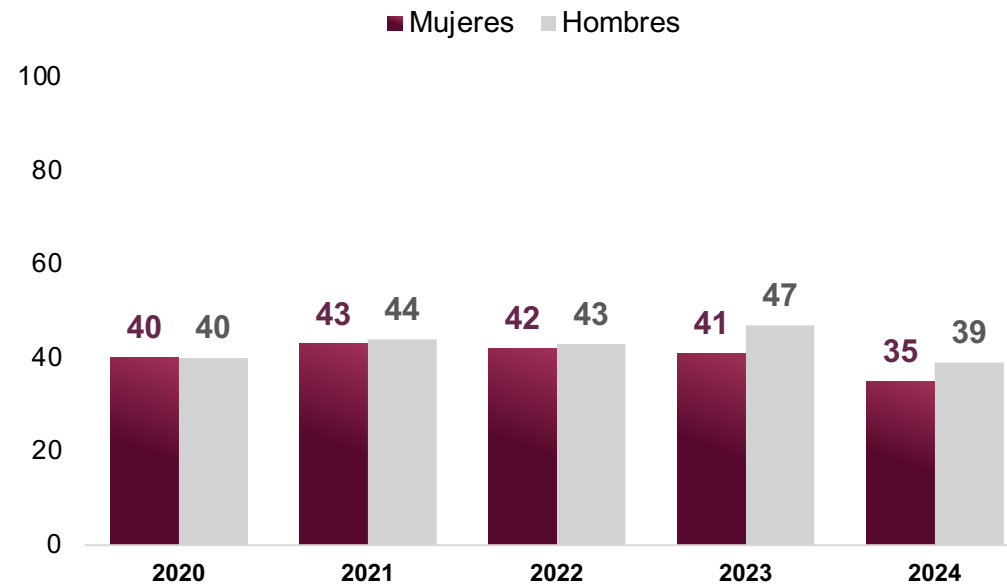


En general, los hombres presentan mayor iniciativa emprendedora que las mujeres.

Destacar, las empresas consolidadas, donde los hombres son un 63,5% y las mujeres un 36,5%.

EMPRENDIMIENTO

Evolución de la edad media de personas emprendedoras en etapa inicial (TEA*) en la C. A. de Euskadi por sexo (%)

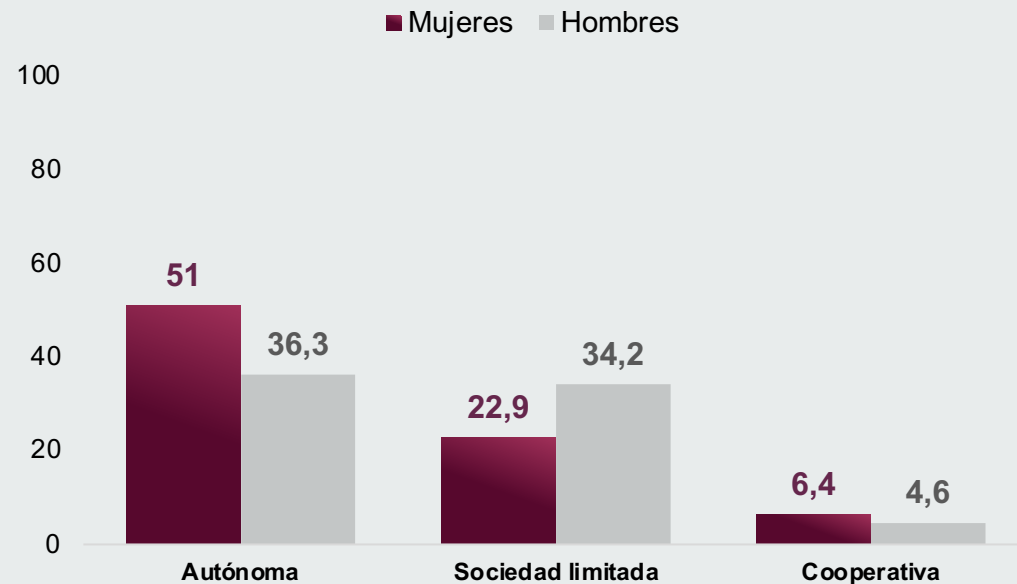


*Nota: * TEA: Total Entrepreneurial Activity (Tasa de Actividad Emprendedora), tasa de iniciativas de entre 0 y 3,5 años en el mercado, sobre la población de 18-64 años residente en una zona geográfica.

La evolución de la edad media de las personas emprendedoras en estos últimos cinco años, muestra a mujeres más jóvenes que comienzan esta iniciativa.

EMPRENDIMIENTO

Distribución de la actividad emprendedora TEA* por forma jurídica, según sexo. 2024 (%)



Las mujeres emprendedoras tienden a optar por el régimen de autónomas en mayor porcentaje que los hombres

20

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

ANÁLISIS

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

2. ANÁLISIS

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

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

El análisis realizado se ha dividido en:

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

Se ha tomado como referencia el análisis realizado en 2021, 2022, 2023 y 2024 para observar la evolución de la presencia de las mujeres en los Consejos de Administración y puestos directivos.

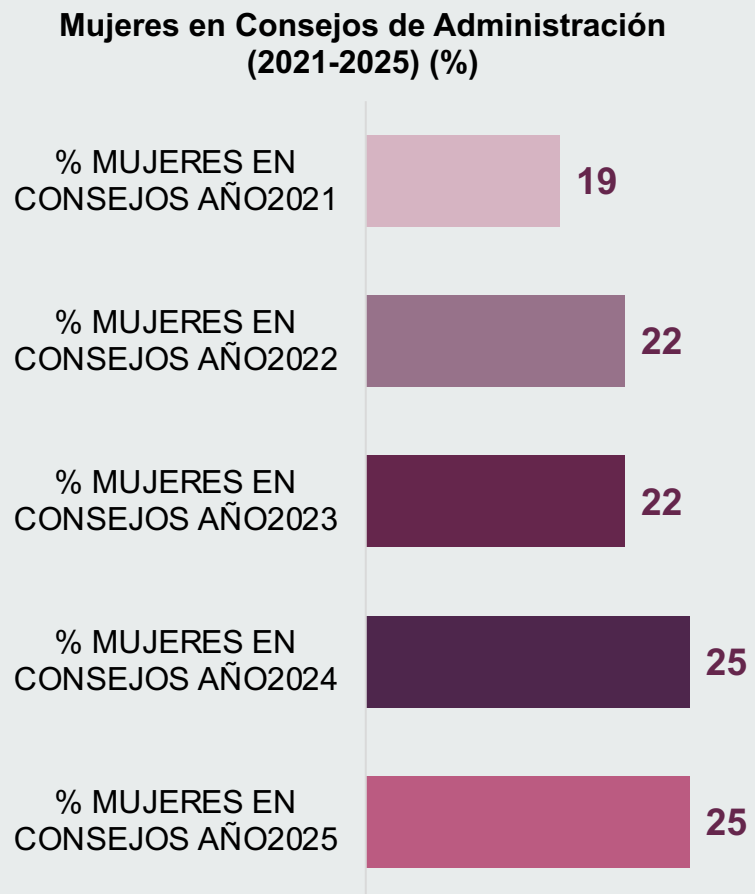
Así mismo, se han analizado los principales datos por Territorio Histórico.

* Los datos trabajados son de Noviembre 2025. De este análisis se han excluido las Administraciones y empresas públicas y cooperativas.



2.1. Mujeres en Consejos de Administración

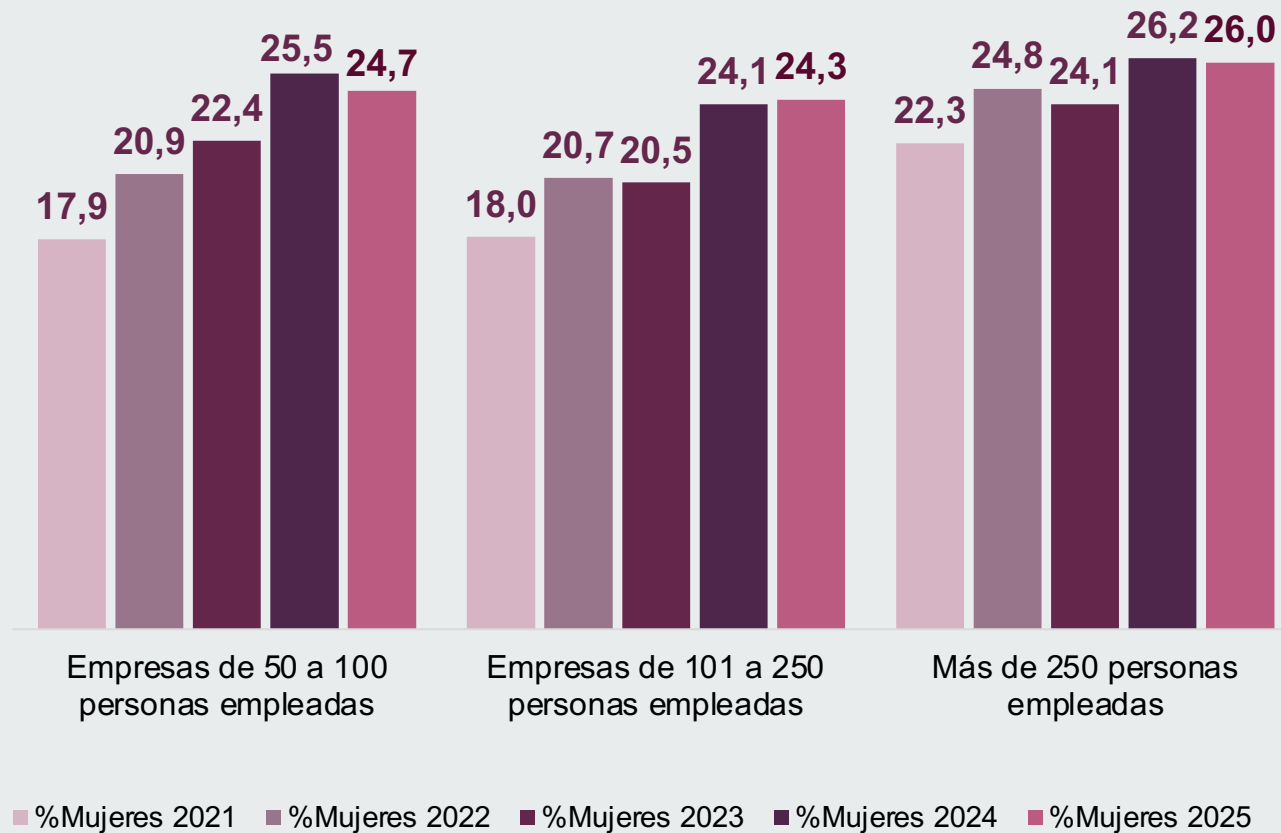
COMPARATIVA 2021-2025



En 2025, del total de cargos en los Consejos de Administración de las empresas, las mujeres representan un 25%. Se mantiene la representatividad con respecto a 2024

COMPARATIVA 2021-2025

Mujeres en Consejos de Administración por tamaño de empresa (2021-2025) (%)

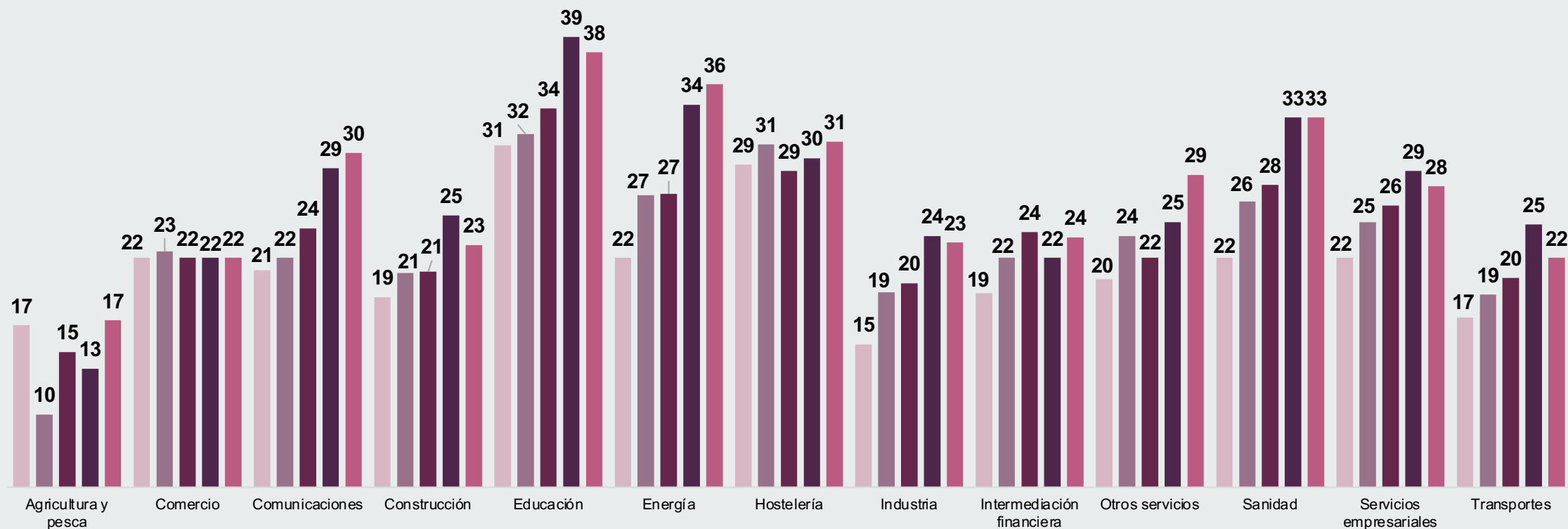


En 2025, la presencia de mujeres en los Consejos de Administración aumenta en las empresas de entre 101 a 250 personas empleadas

COMPARATIVA 2021-2025

Mujeres en Consejos de Administración por actividad (2021-2025) (%)

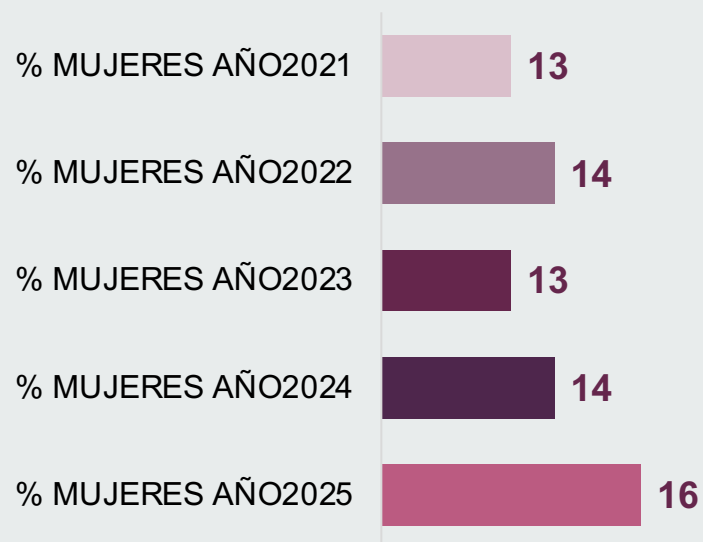
■ %Mujeres 2021 ■ %Mujeres 2022 ■ %Mujeres 2023 ■ %Mujeres 2024 ■ %Mujeres 2025



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

COMPARATIVA 2021-2025

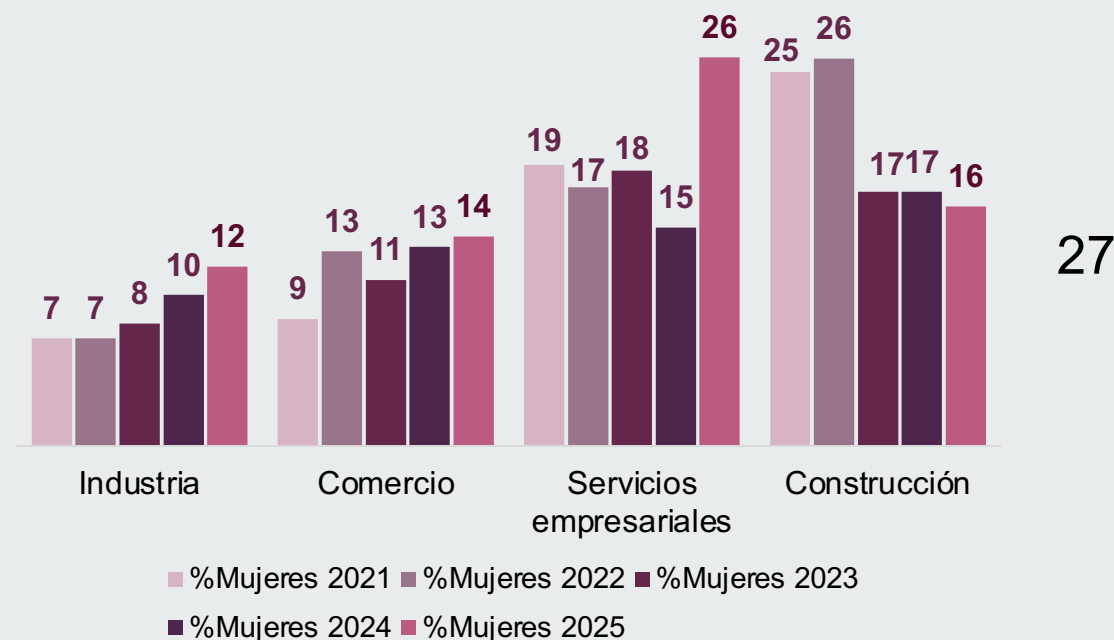
Mujeres en el cargo de Presidencia de Consejos de Administración (2021-2025) (%)



En 2025, un 16% de mujeres ocupan el puesto de presidencia en los Consejos de Administración de las empresas en Euskadi.

Haciendo un análisis longitudinal, a lo largo de los últimos años analizados, se aprecia una recuperación significativa respecto a 2024.

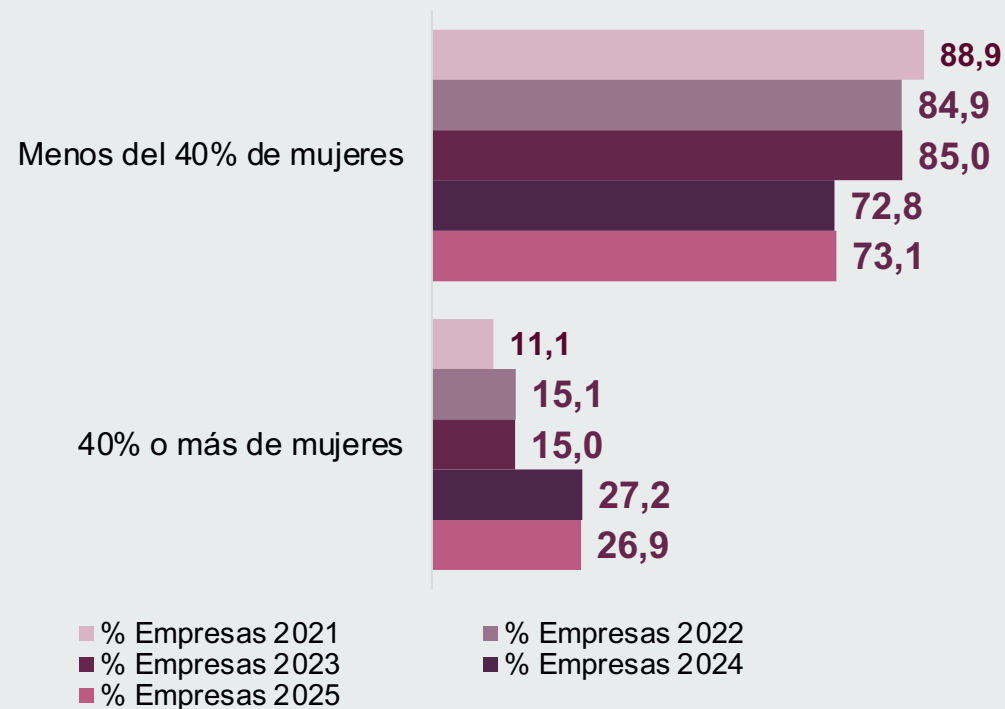
Mujeres en el cargo de Presidencia de Consejos de Administración por actividad (2021-2025) (%)



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

COMPARATIVA 2021-2025

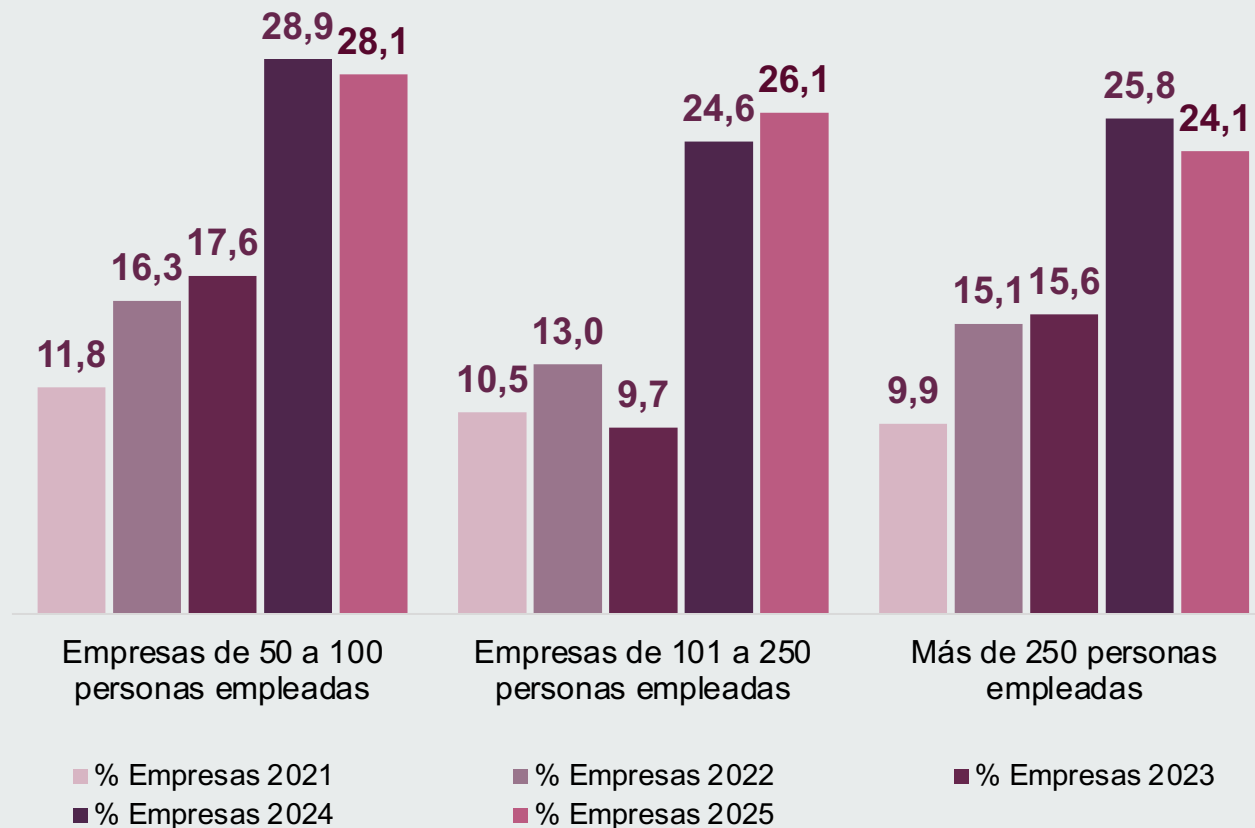
Empresas con un 40% o más de mujeres en los Consejos de Administración (2021-2025) (%)



Respecto a las empresas, en 2025 se mantiene el porcentaje de empresas de 50 o más personas empleadas en Euskadi que tiene un 40% o más de mujeres en sus Consejos de Administración

COMPARATIVA 2021-2025

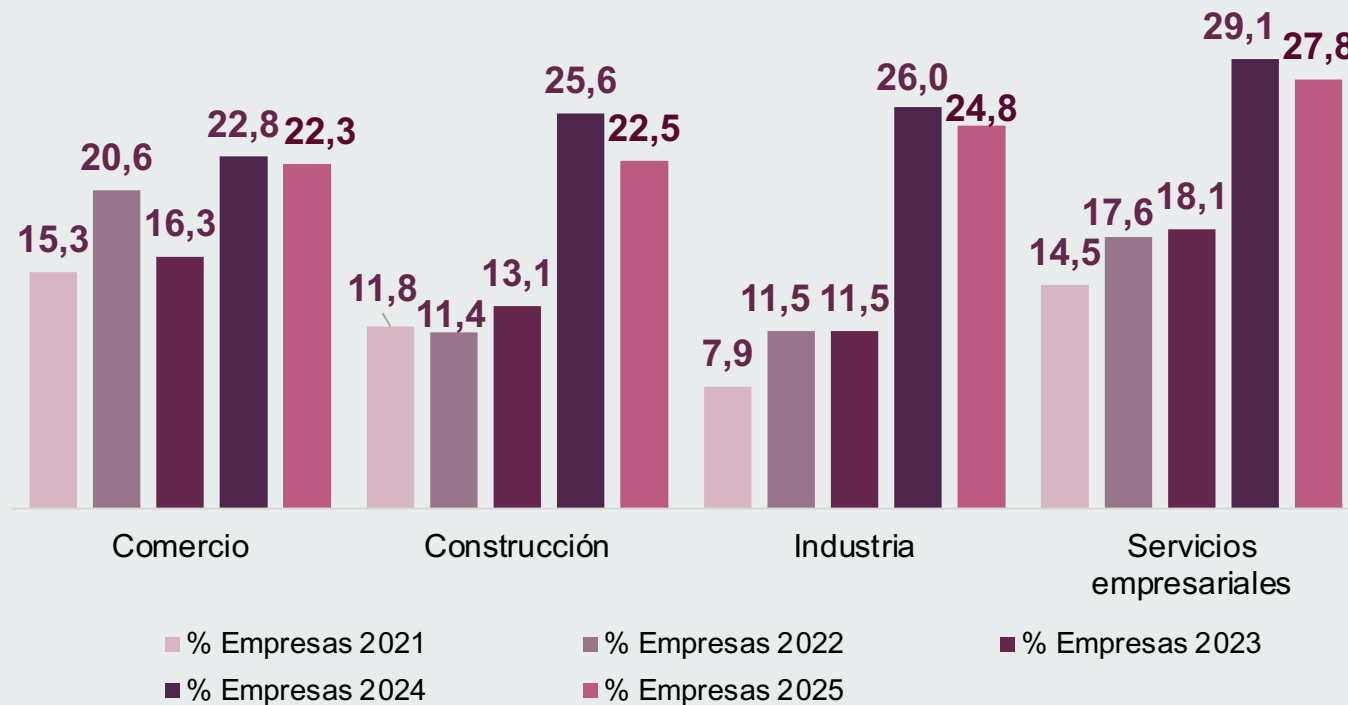
Empresas con 40% o más mujeres en los Consejos de Administración por tamaño de empresa (2021-2025) (%)



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

COMPARATIVA 2021-2025

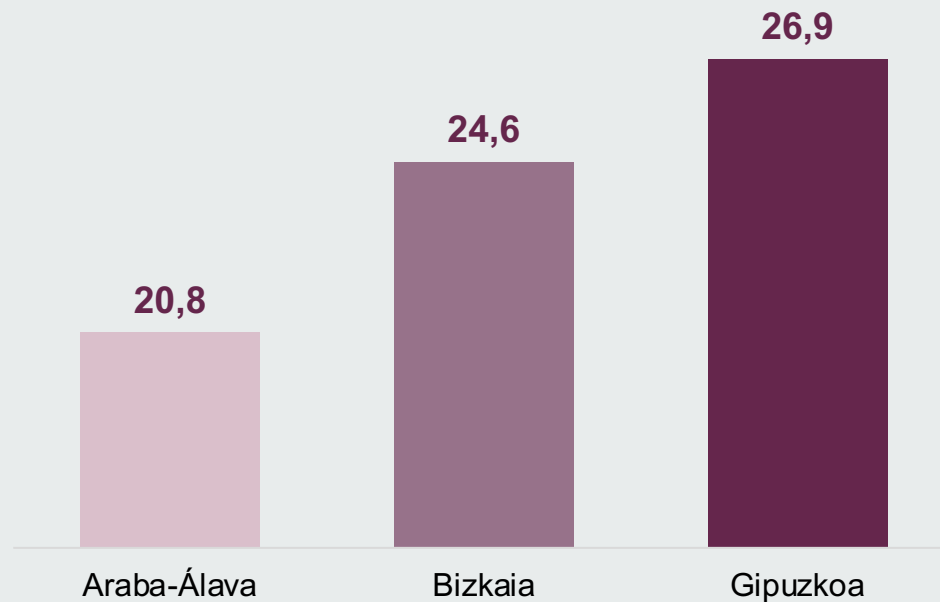
Empresas con 40% o más mujeres en los Consejos de Administración por actividad (2021-2025) (%)



En 2025, se observa un ligero descenso del porcentaje de empresas que tienen una cuota del 40% o más de mujeres en sus Consejos en los sectores principales de actividad

COMPARATIVA TERRITORIO HISTÓRICO

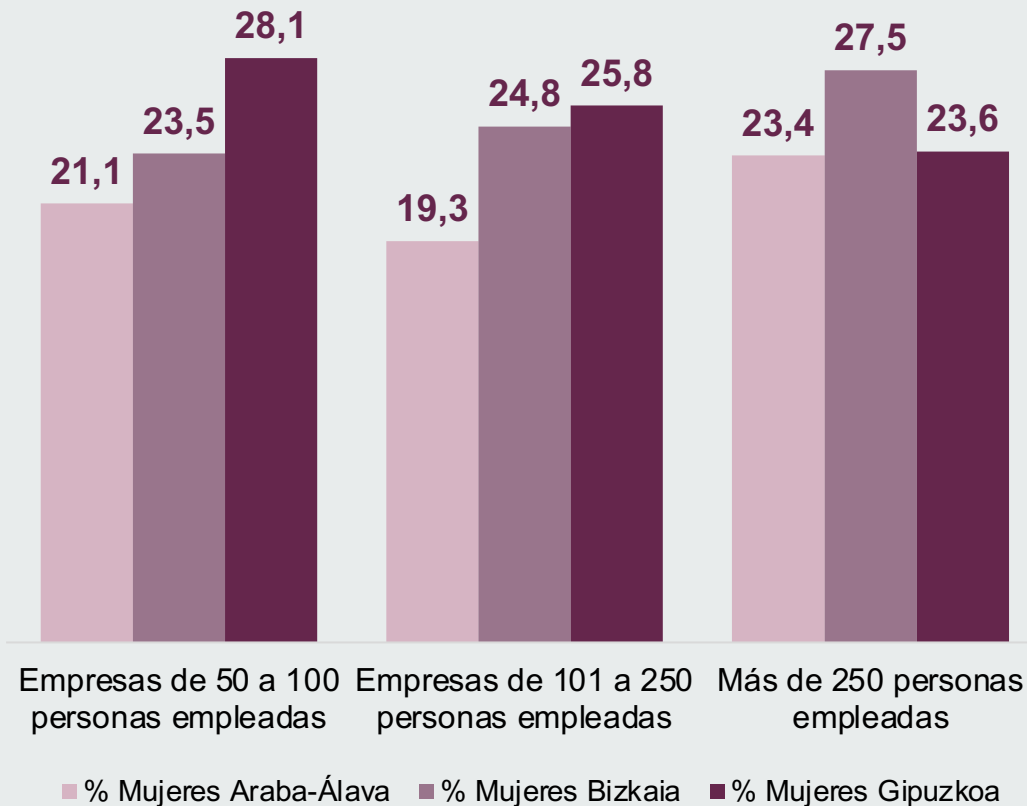
Mujeres en Consejos de Administración por Territorio Histórico (2025) (%)



En 2025, Bizkaia presenta, junto con Gipuzkoa, un mayor peso de las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas

COMPARATIVA TERRITORIO HISTÓRICO

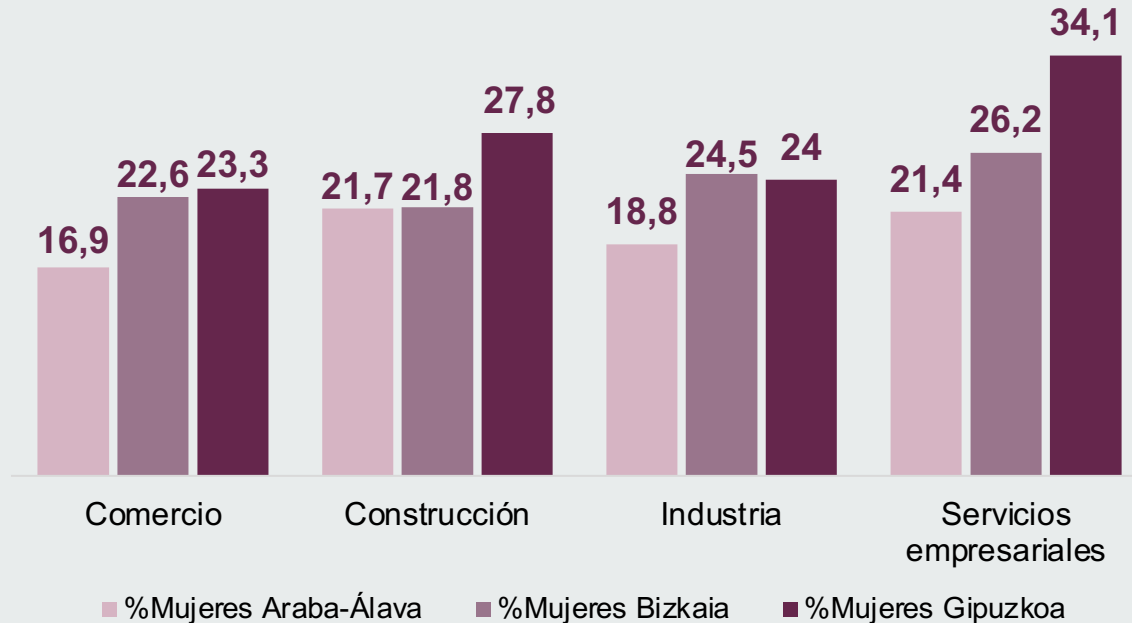
Mujeres en Consejos de Administración por Territorio Histórico y tamaño de empresa (2025) (%)



En 2025, la presencia de mujeres en los Consejos de Administración por Territorio Histórico presenta mayor peso en las grandes empresas de Bizkaia

COMPARATIVA TERRITORIO HISTÓRICO

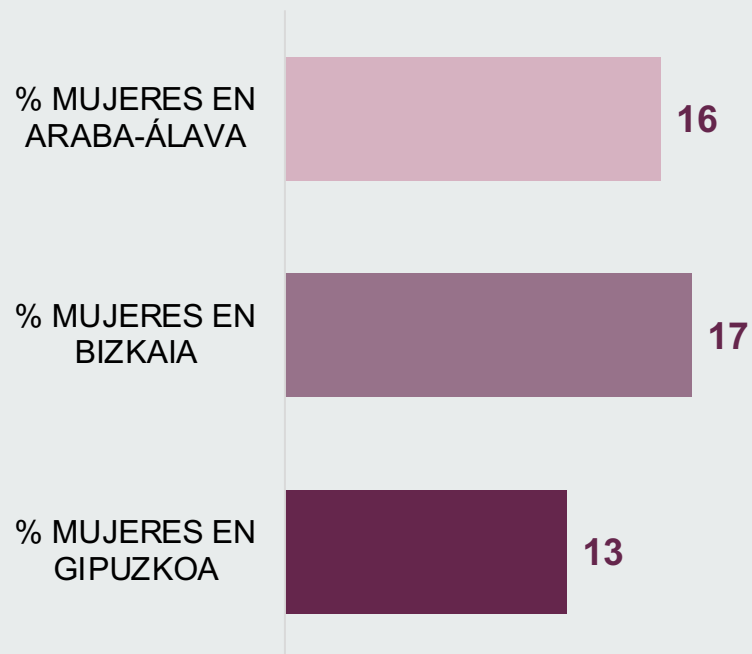
Mujeres en Consejos de Administración por Territorio Histórico y sector de actividad (2025) (%)



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

COMPARATIVA TERRITORIO HISTÓRICO

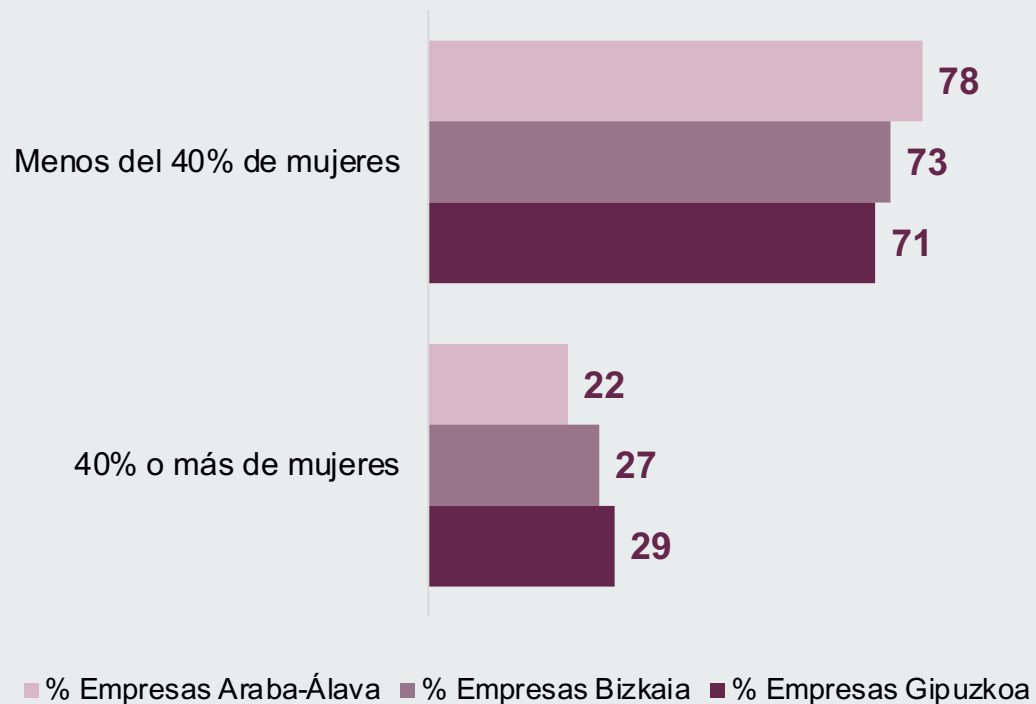
Mujeres en el cargo de Presidencia
de Consejos de Administración por
Territorio Histórico (2025) (%)



En 2025, un 17% de mujeres ocupan el puesto de presidencia en los Consejos de Administración de las empresas en Bizkaia

COMPARATIVA TERRITORIO HISTÓRICO

Empresas con un 40% o más de mujeres en los Consejos de Administración por Territorio Histórico (2025) (%)



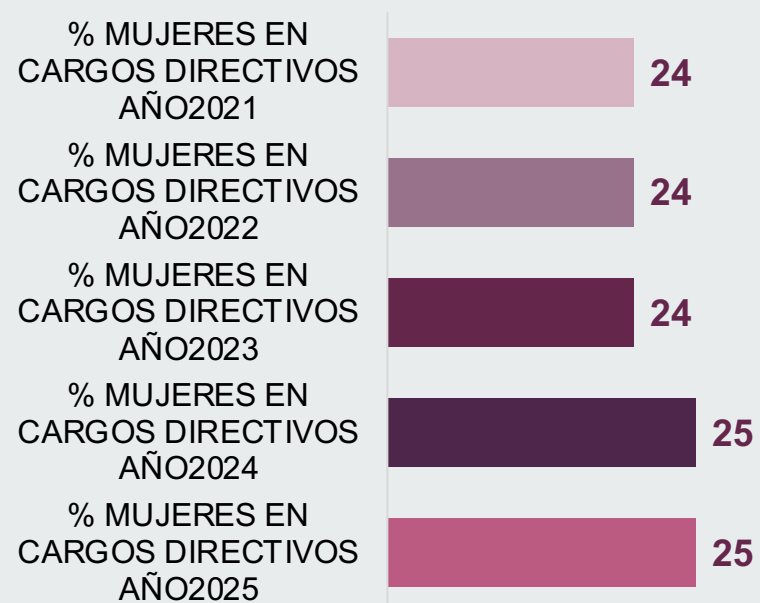
Respecto a las empresas, en 2025 un 27,0% de las empresas en Bizkaia tiene un 40% o más de mujeres en sus Consejos de Administración



2.2. Mujeres en Puestos Directivos

COMPARATIVA 2021-2025

Mujeres en cargos directivos en las empresas de Euskadi (2021-2025) (%)



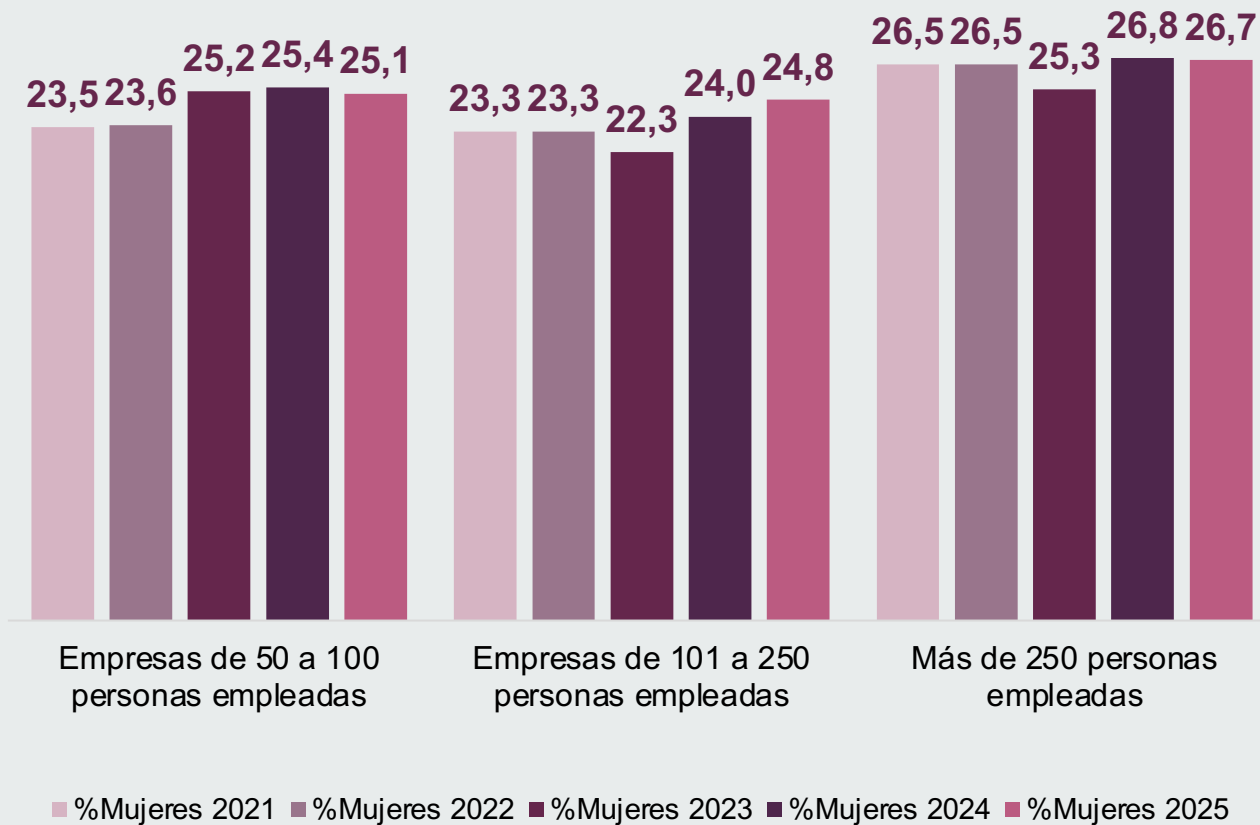
En 2025, de los más de 4.800 cargos directivos analizados de las empresas de 50 o más personas empleadas de Euskadi, el porcentaje de puestos ocupados por mujeres aumenta respecto a 2024, llegando a un 25,25%

37

****El porcentaje sin decimales de mujeres en cargos directivos es un 25% en 2025. Si analizamos el porcentaje con decimales, el porcentaje de 2023=24,28%, 2024=25,18% y en 2025=25,25%. En 2025, se produce un incremento de 0,07.**

COMPARATIVA 2021-2025

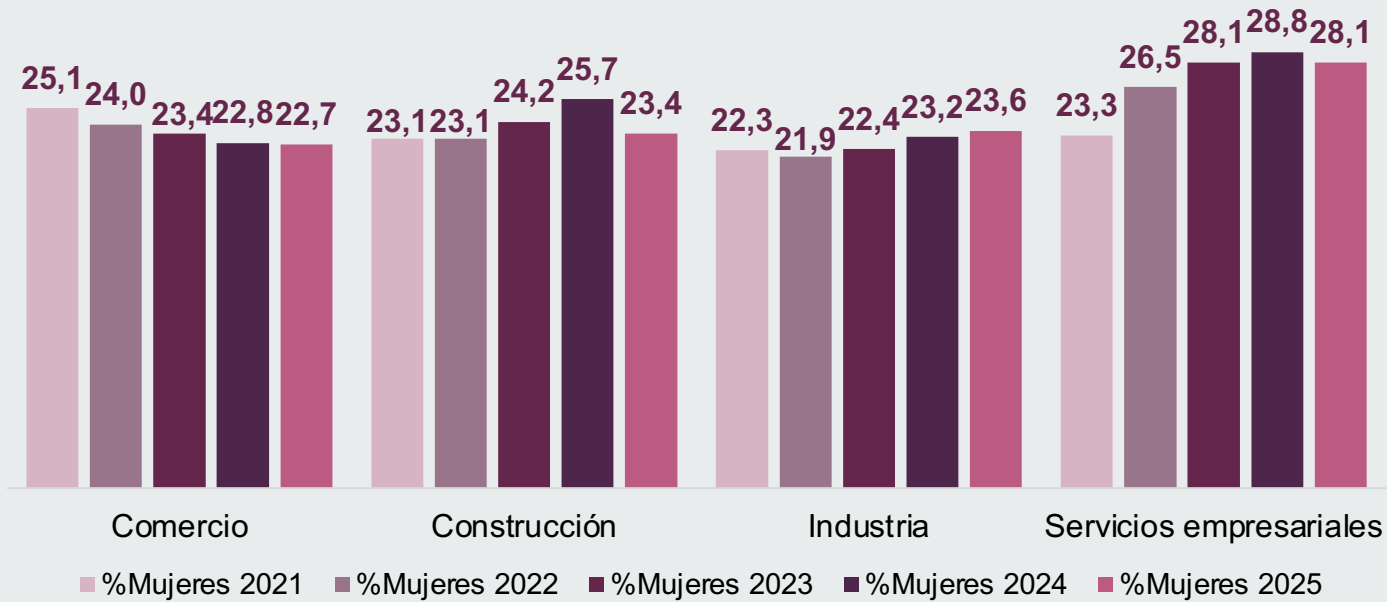
Mujeres en cargos directivos en las empresas de Euskadi por tamaño de empresa (2021-2025) (%)



Las empresas de 101 a 250 personas empleadas son las que incrementan en mayor el porcentaje mujeres en puestos directivos

COMPARATIVA 2021-2025

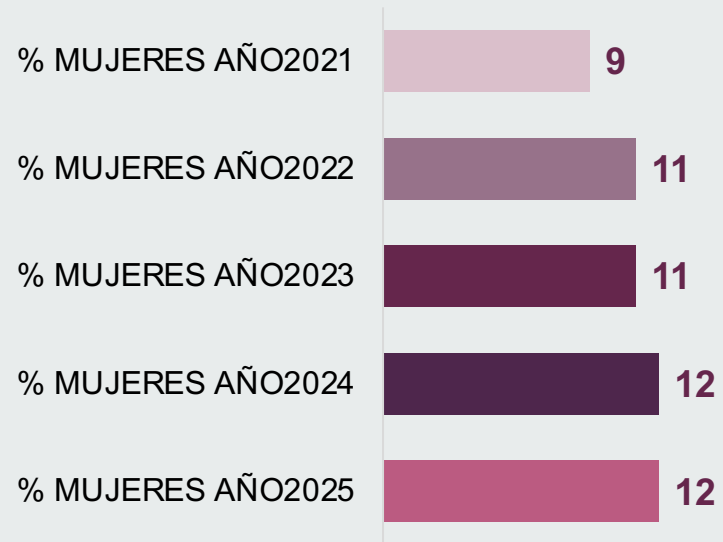
Mujeres en cargos directivos en las empresas de Euskadi por sector de actividad (2021-2025) (%)



En 2025, las empresas del sector servicios empresariales continúan siendo las que presentan un mayor porcentaje de cargos directivos ocupados por mujeres

COMPARATIVA 2021-2025

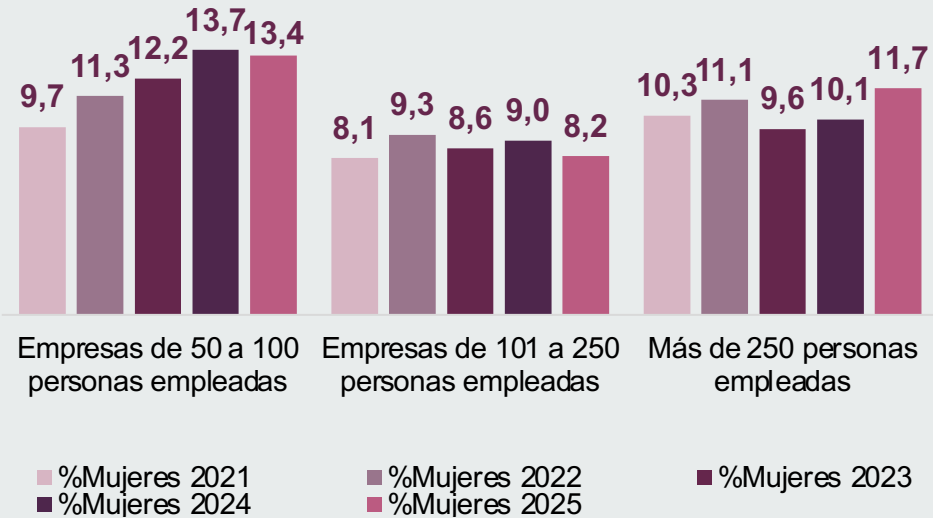
Mujeres en puesto de CEO/Dirección general (2021-2025) (%)



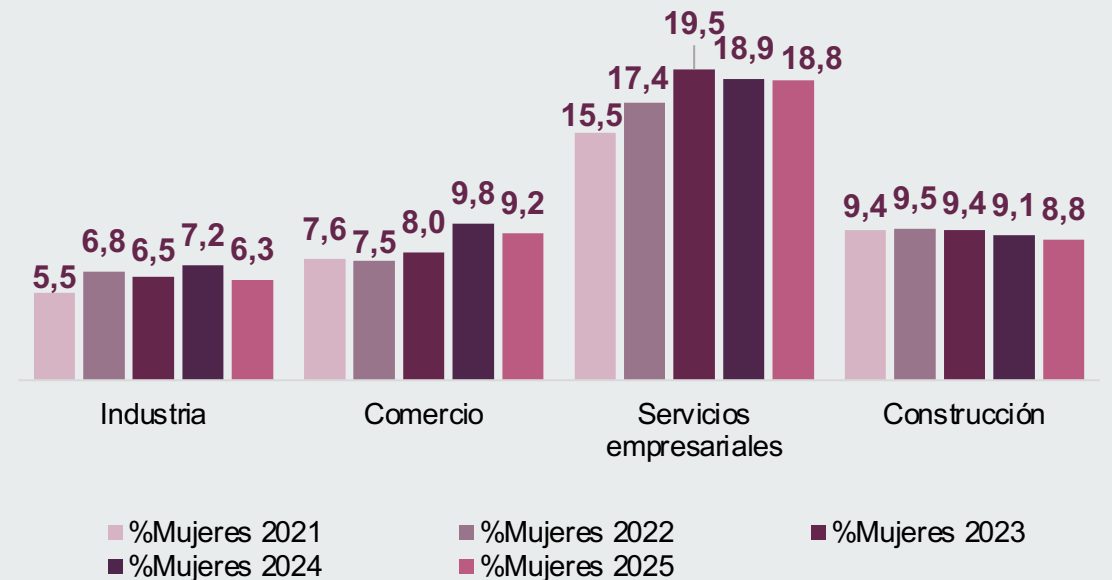
En 2025, el puesto de CEO/Dirección general, lo ocupan un 12% de mujeres. Se mantiene respecto a 2024.

COMPARATIVA 2021-2025

Mujeres en puesto de CEO/Dirección general por tamaño de empresa (2021-2025) (%)



Mujeres en puesto de CEO/Dirección general por actividad (2021-2025) (%)



COMPARATIVA 2021-2025

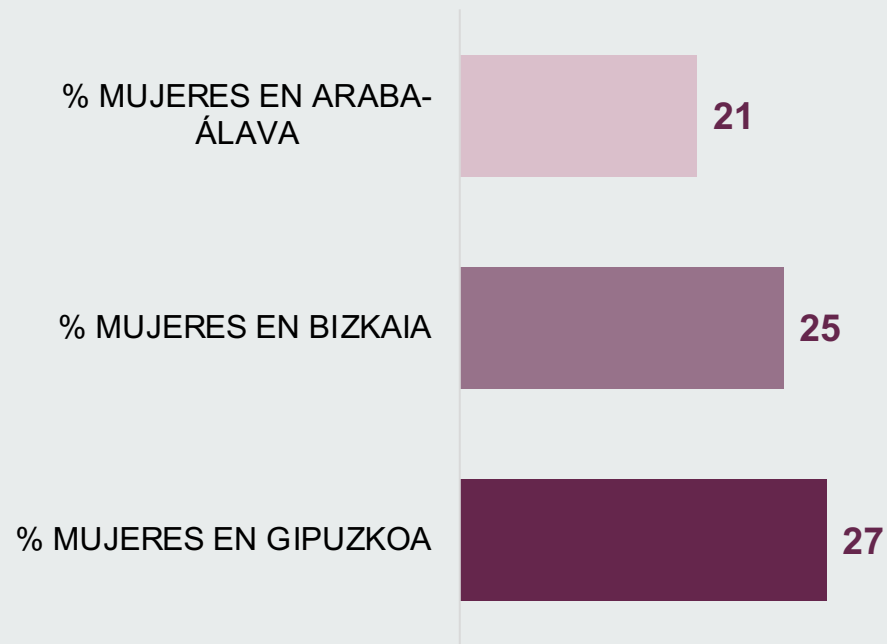
Mujeres en cargos directivos por puesto (2021-2025) (%)



	Gerencia	Dirección Financiera	Dirección RRHH	Dirección de Producción	Dirección Comercial	Dirección Marketing	Dirección de Compras	Dirección de Exportación	Dirección de Importación	Dirección de Calidad	Dirección de Informática	Dirección de Publicidad	Dirección de Operaciones	Dirección de Procesos de Datos	Dirección de I+D	Dirección Técnica
%Mujeres 2021	5,8	32,8	44,4	4,8	13,8	33,6	32,0	17,8	21,4	34,0	14,9	47,3	21,9	23,0	12,5	8,9
%Mujeres 2022	16,1	32,6	45,5	5,9	14,0	34,5	30,5	17,6	22,1	33,7	12,6	45,5	21,0	15,2	17,6	11,2
%Mujeres 2023	10,3	32,3	46,5	8,1	14,1	35,2	30,1	17,6	22,4	36,1	12,1	45,7	24,6	15,2	21,1	11,9
%Mujeres 2024	7,4	32,7	49,3	10,3	14,5	36,3	31,2	19,2	23,4	36,5	11,8	45,8	25,8	15,2	15,8	9,5
%Mujeres 2025	9,4	33,1	49,1	11,4	14,4	36,2	32,8	18,3	22,6	38,3	11,6	49,0	24,2	10,7	16,7	7,4

COMPARATIVA TERRITORIO HISTÓRICO

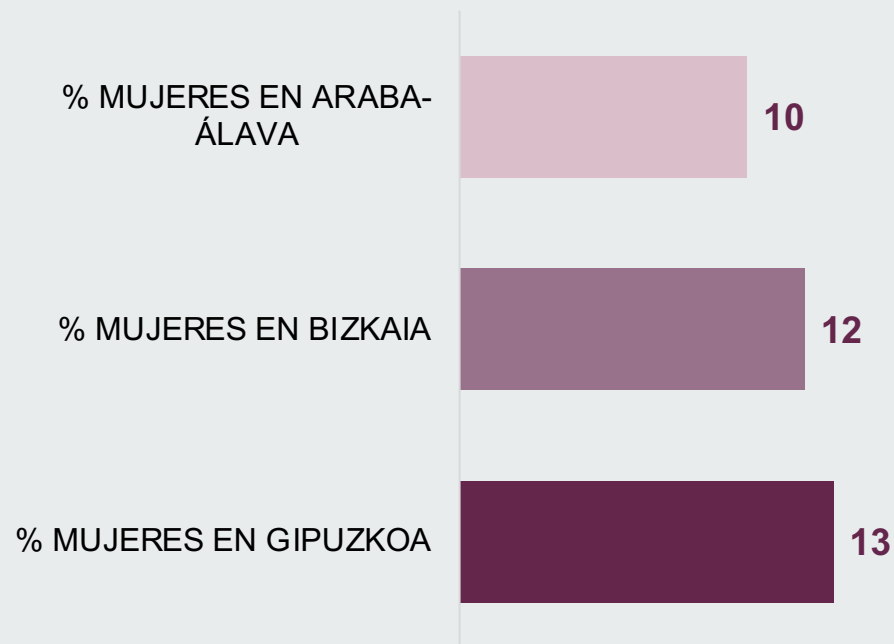
Mujeres en cargos directivos en las empresas por Territorio Histórico (2025) (% de mujeres)



En 2025, Bizkaia presenta un 25% de puestos directivos ocupados por mujeres

COMPARATIVA TERRITORIO HISTÓRICO

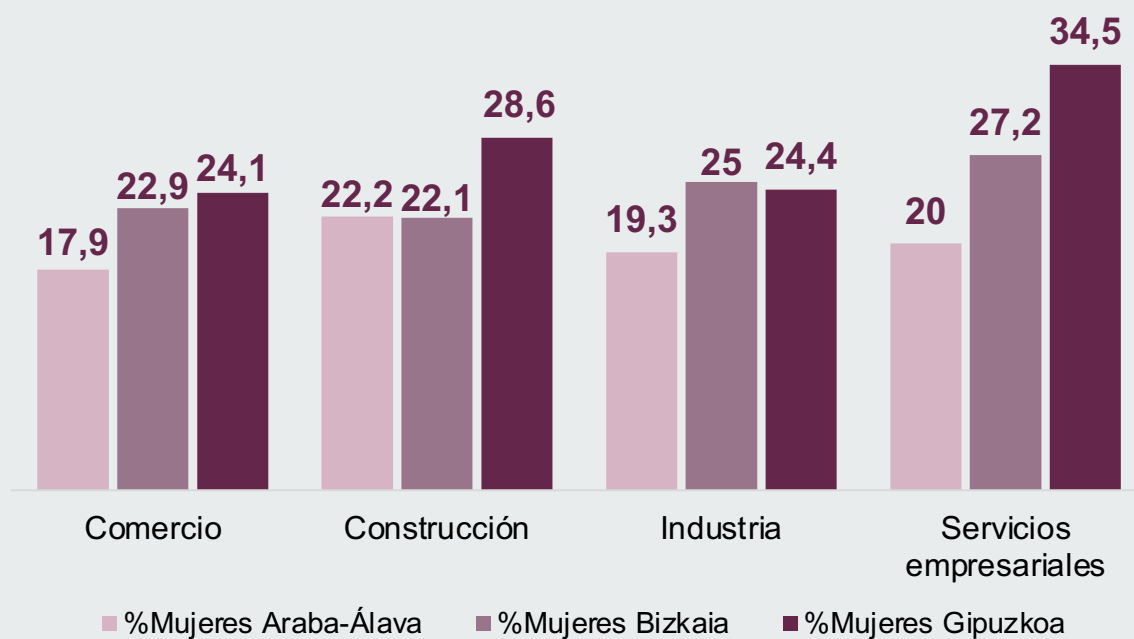
Mujeres en puesto de CEO/Dirección general por Territorio Histórico (2025) (% de mujeres)



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

COMPARATIVA TERRITORIO HISTÓRICO

Mujeres en cargos directivos en las empresas de Euskadi por sector de actividad (2025) (%)



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

3. ELEMENTOS CLAVE DEL DIAGNÓSTICO

A partir de los datos sobre el **contexto general**, centrado este año en el talento intergeneracional en las empresas, se han analizado diferentes áreas clave como la educación, el talento en las empresas o el emprendimiento. **Destacando los siguientes elementos:**

En el **ámbito de educación y formación**, los datos observados presentan una base sólida de formación femenina que debería generar, de manera progresiva, un mayor acceso a posiciones de responsabilidad. En las últimas tres décadas, la matriculación en estudios de grado en las universidades vascas se mantiene en un equilibrio sostenido entre mujeres y hombres, sin variaciones porcentuales relevantes. Sin embargo, al analizar la finalización de estudios superiores, sí se observa una diferencia: 6 de cada 10 personas que finalizan un grado son mujeres, una tendencia que también se da en la finalización de másteres. Este comportamiento se anticipa ya en el acceso a la universidad, dado que casi 6 de cada 10 personas presentadas a la última EBAU en Euskadi son mujeres, lo que confirma una apuesta mayoritaria de las jóvenes por la formación superior.

Respecto al **talento en las empresas**, se detecta en los últimos años una mayor inserción laboral femenina. Entre 2021 y 2025 la tasa de ocupación de las mujeres crece y alcanza el 49% en 2025. Entre la población con educación superior, la tasa de ocupación de las mujeres es particularmente elevada y llega al 73% en 2025, situándose por encima de la masculina, con diferencias intergeneracionales concentrándose el empleo entre las mujeres de 35 a 54 años.

Al analizar el contexto de la **fuga de talento en Euskadi, en este caso de las mujeres jóvenes**, los datos apuntan a un reto creciente de retención. Se observa un incremento de la emigración de talento femenino y, en el caso de las egresadas universitarias (promoción 2021), un 15% de las mujeres con estudios superiores cursados en universidades vascas trabaja fuera de Euskadi. La salida es especialmente relevante en determinadas áreas, destacando la mayor proporción de mujeres fuera de Euskadi en titulaciones técnicas y experimentales, y también en el ámbito económico-jurídico.

En **emprendimiento**, la diferencia entre géneros se hace visible especialmente en las empresas consolidadas: los hombres representan el 63,5% y las mujeres el 36,5%. Además, entre quienes emprenden, las mujeres tienden en mayor medida a optar por el régimen de autónomas, observando trayectorias empresariales más individualizadas y con posibles barreras adicionales para el escalado y la consolidación. Sí que, en estos últimos cinco años ha descendido la edad media de las mujeres que emprenden, son más jóvenes (35 años).

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

En 2025, las mujeres representan el 25% del total de cargos en los **Consejos de Administración** de las empresas analizadas en Euskadi. En términos de tendencia, el avance de los últimos cinco años confirma una mejora sostenida: se pasa del 19% en 2021 al 22% en 2022 y 2023, hasta situarse en el 25% en 2024 y 2025, lo que indica un crecimiento relevante en el periodo, pero también una estabilización en el último año.

La evolución por **tamaño de empresa** señala un crecimiento generalizado, con una consolidación en 2025 tras el aumento observado en 2024. En empresas de 50 a 100 personas empleadas, la presencia de mujeres en Consejos pasa del 17,9% (2021) al 24,7% (2025); en las de 101 a 250, del 18,0% al 24,3%; y en las de más de 250, del 22,3% al 26,0%. En conjunto, las empresas de mayor tamaño siguen concentrando los porcentajes más altos de mujeres en los Consejos, aunque el crecimiento relativo es especialmente visible en los tramos de tamaño intermedios.

Por **sector de actividad**, el comportamiento es heterogéneo, con sectores que tienen porcentajes elevados y otros que continúan con niveles más moderados. En 2025 destacan educación (38%), energía (36%), sanidad (33%), hostelería (31%) y comunicaciones (30%) como los sectores con mayor presencia femenina en Consejos. Por otro lado, agricultura y pesca (17%) se mantiene como el sector con menor representación.

La **presidencia de los Consejos de Administración** continúa siendo uno de los ámbitos de mayor desigualdad, aunque en 2025 se observa una recuperación. La proporción de mujeres en presidencias alcanza el 16% en 2025, frente al 14% en 2024 (y valores previos del 13% en 2021 y 2023, y 14% en 2022). Por sectores principales, en 2025 destacan servicios empresariales (26%) como el ámbito con mayor presencia femenina en presidencias, seguido por construcción (16%), comercio (14%) e industria (12%).

Respecto a **contar o no con el 40% o más de mujeres en sus Consejos**, las empresas muestran un cambio estructural en los últimos cinco años y una estabilización posterior. En 2025, el 26,9% de las empresas cumple el 40% o más, algo inferior a 2024 (27,2%), y muy por encima de 2021 (11,1%) y 2022 a 2023 (en torno al 15%). Este dato refleja que el avance no solo se produce en los cargos, sino también en la configuración de Consejos con mayor equilibrio, si bien la evolución se ha moderado tras el fuerte incremento de 2024.

Al desagregar este dato por tamaño de empresa, en estos últimos cinco años el mayor cambio se observa en empresas de 50 a 100 personas empleadas (de 11,8% en 2021 a 28,1% en 2025) y en las de 101 a 250 (de 10,5% a 26,1%), mientras que las de más de 250 pasan de 9,9% a 24,1%.

Por sectores principales, el porcentaje de empresas que alcanzan el 40% o más en 2025 se sitúa en servicios empresariales (27,8%), Industria (24,8%), construcción (22,5%) y comercio (22,3%). Tras los datos de 2024 en todos los sectores, 2025 registra un ligero descenso, observando una consolidación parcial y planteando la necesidad continuar promoviendo políticas de selección, promoción y renovación de Consejos con criterios de equilibrio de género.

La **comparación por Territorio Histórico** en 2025 presenta diferencias relevantes. La mayor presencia de mujeres en Consejos se observa en Gipuzkoa (26,9%), seguida de Bizkaia (24,6%) y Araba-Álava (20,8%). Por tamaño, destaca el mayor peso en las grandes empresas de Bizkaia (27,5%), mientras que en Gipuzkoa el porcentaje más alto se concentra en empresas de 50 a 100 personas empleadas (28,1%). En presidencias, Bizkaia registra el valor más elevado (17%), seguida de Araba-Álava (16%) y Gipuzkoa (13%).

En el indicador de empresas con el 40% o más de mujeres en Consejos, Gipuzkoa llega al 29,4%, Bizkaia alcanza 27,0% y Araba-Álava 22,0%, mostrando que el grado de consolidación del equilibrio varía por territorio y según el contexto empresarial local.

En 2025, **la presencia de mujeres en puestos directivos** en las empresas de 50 o más personas empleadas en Euskadi se sitúa en el 25% del total de cargos analizados. Centrando este dato con decimales, el avance de 2025 es residual pero positivo respecto a 2024 (25,25% frente a 25,18%), sobre un universo de más de 4.800 cargos directivos. Este dato consolida una tendencia positiva en los últimos cinco años: partiendo de un 24% en 2021 a 2023 a un 25% en 2024 y 2025.

Por **tamaño de empresa**, las diferencias se mantienen y ayudan a explicar parte del ritmo de progreso. En 2025, las empresas de más de 250 personas empleadas presentan el porcentaje más alto de mujeres directivas (26,7%), seguidas de las de 50 a 100 (25,1%) y las de 101 a 250 (24,8%). En la evolución 2021 a 2025 se observa un incremento moderado en todos los tramos, con mejoras especialmente visibles en el segmento intermedio, que recupera puestos tras el descenso de 2023 y se acerca a los niveles del resto en 2025.

Por **sectores principales de actividad**, servicios empresariales continúa liderando la presencia de mujeres en puestos directivos y alcanza en 2025 el 28,1%, con un avance significativo respecto a 2021 (23,3%). En paralelo, industria se sitúa en 23,6% y construcción en 23,4%, mientras que Comercio registra el porcentaje más bajo en 2025 (22,7%) y una evolución descendente en los últimos cinco años. En conjunto, el mayor impulso de la presencia de mujeres en puestos directivos entre 2021 a 2025 se concentra en servicios empresariales, mientras que el resto de sectores muestra avances más conservadores y, en algunos casos, crecimientos no lineales.

En 2025, el **puesto de CEO/Dirección general** está ocupado por un 12% de mujeres, una cifra que mejora respecto a 2021 (9%) pero que se estabiliza en 2024 a 2025. Por tamaño, en 2025 destacan las empresas de 50 a 100 personas empleadas (13,4% de mujeres CEO/Dirección general), por delante de las de más de 250 (11,7%) y, especialmente, de las de 101 a 250 (8,2%). Por sector, servicios empresariales vuelve a situarse en primer lugar (18,8%), mientras que industria presenta el porcentaje más bajo (6,3%), lo que presenta que el denominado “techo de cristal” se concentra con mayor intensidad en determinados ámbitos productivos.

El análisis por tipo de dirección muestra una segregación funcional persistente. En 2025, las mujeres presentan valores cercanos a la paridad en puestos directivos como: recursos humanos (49,1%) o publicidad (49,0%), y presentan una presencia relevante en calidad (38,3%), marketing (36,2%) y financiera (33,1%). En cambio, los porcentajes son inferiores en áreas más asociadas al núcleo operativo y técnico: dirección técnica (7,4%), gerencia (9,4%), procesos de datos (10,7%), producción (11,4%) o informática (11,6%). Se plantea el reto de actuar sobre los itinerarios de carrera hacia posiciones técnicas de decisión.

Por **Territorio Histórico**, en 2025 se observan diferencias: Gipuzkoa presenta el mayor porcentaje de mujeres en cargos directivos (27%), seguida de Bizkaia (25%) y Araba-Álava (21%). La brecha territorial también se reproduce al cruzar con sector: Gipuzkoa destaca especialmente en servicios empresariales (34,5%) y en construcción (28,6%), Bizkaia mantiene valores intermedios (por ejemplo, industria 25,0% y servicios empresariales 27,2%) y Araba-Álava registra menores porcentajes en el conjunto de los sectores principales (como comercio 17,9% o industria 19,3%).

Como conclusión, **el análisis realizado en estos cinco últimos años confirma que la representación de las mujeres en los espacios de decisión empresarial avanza, pero lo hace a un ritmo todavía insuficiente para consolidar un cambio estructural en las empresas de Euskadi.**

En 2025, las mujeres alcanzan el 25% del total de cargos en Consejos de Administración y el 25% de los cargos directivos en las empresas de 50 o más personas empleadas analizadas. La evolución es positiva, aunque detectando un comportamiento de estabilización en el último año, lo que indica que, para sostener el progreso, hay que continuar reforzando prácticas de promoción (criterios de selección, renovación y sucesión) y no depender de avances puntuales.

La mayor brecha persiste en el acceso a los puestos de máxima responsabilidad. En 2025, solo el 16% de las presidencias de Consejos está ocupado por mujeres, y en el área ejecutiva el puesto de CEO/Dirección general se sitúa en el 12%, sin cambios respecto a 2024. Esta situación sugiere que la mejora en presencia no se está trasladando con la misma intensidad a los niveles más altos de decisión en las empresas, donde el acceso puede estar siendo influido por dinámicas de sucesión, redes de confianza y trayectorias de carrera que, en muchos casos, no están siendo suficientemente permeables.

Aun así, en estos últimos cinco años **el avance no es solo cuantitativo**: también se observa una mejora en la calidad del equilibrio de género en los Consejos de las empresas. En 2025, un 27% de empresas alcanzan el umbral del 40% o más de mujeres en sus Consejos, siendo en 2021 un 11%.

Este dato es especialmente relevante porque fomenta el poder reducir el riesgo de presencia simbólica de las mujeres y favorece una participación más efectiva. No obstante, se plantea la necesidad de consolidar mecanismos estables en las empresas que protejan el equilibrio ante cambios de composición o generacionales en los cargos de responsabilidad.

A los avances observados en los últimos cinco años se suma una perspectiva que resulta determinante para entender el ritmo del cambio: **la intergeneracionalidad del talento en las empresas.**

En Euskadi existe una base de talento femenino intergeneracional, pero no garantiza por sí sola el acceso al liderazgo.

Euskadi cuenta con una base amplia de mujeres cualificadas y activas en el mercado de trabajo, con una tasa de ocupación del 73% entre quienes disponen de estudios superiores, llegando al 77% entre las mujeres más jóvenes de 25 a 34 años y al 82% entre las de 45 a 54 años. Sin embargo, esta fortaleza no se transforma sistemáticamente en una mayor presencia en los espacios de decisión de las empresas.

De forma comparada, se refuerza esta idea de cómo el relevo generacional es clave y ayuda al cambio, pero este no garantiza por sí solo el acceso a posiciones de máxima decisión en las empresas. Observando que estamos en una transición en marcha que necesita palancas organizativas para acelerar y consolidar este avance.

En este contexto, la retención del talento emerge como una variable estratégica. El informe muestra un crecimiento de la movilidad: en 2024, las mujeres representan el 56% de la población ocupada o estudiante de la C.A. de Euskadi que se encuentra fuera respecto a un 44% de los hombres. Y, entre las jóvenes egresadas universitarias (promoción 2021), un 15% trabaja fuera de Euskadi, con mayor peso en áreas técnicas y experimentales (y también en el ámbito económico-jurídico). Esta tendencia se alinea con diagnósticos internacionales sobre permanencia y progreso: identificando el desarrollo profesional como el principal factor de retención, junto con flexibilidad y equilibrio. En términos prácticos, cuando el talento joven —y especialmente el técnico— se desplaza, el sistema reduce su capacidad de generar referentes y candidaturas para puestos de dirección en los años posteriores.

Esta tendencia sitúa el desafío en términos de competitividad: el territorio forma perfiles cualificados, pero una parte se va, reduciendo el volumen de talento femenino disponible en las empresas para llevar hacia los puestos de responsabilidad.

Por último, la intergeneracionalidad exige abordar con precisión el “primer escalón” de la carrera directiva, porque ahí se decide la disponibilidad futura de mujeres para los niveles más altos. Los bloqueos en los primeros ascensos y la falta de apoyos efectivos para asumir responsabilidades reducen el ritmo de progresión y estrechan el acceso a posiciones de mayor poder.

Para concluir, la evolución en estos cinco años de los resultados dibujan un escenario de avance real en las empresas de Euskadi, con un cierto estancamiento que requiere pensar en nuevas palancas, actuando de manera coordinada en tres ámbitos: sucesión y nombramientos, para abrir el acceso a presidencias y a la primera línea ejecutiva; desarrollo y promoción del liderazgo, reforzando itinerarios hacia funciones estratégicas y técnicas; y retención del talento joven, para evitar que una parte relevante del futuro liderazgo consolide su carrera fuera del territorio.

4. FUENTES CONSULTADAS

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

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

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

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

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

Fundación ISEAK (<https://iseak.eu/>)

Gobierno Vasco (diferentes departamentos-estudios-documentación: Lehendakaritza, Gabinete de Prospección Sociológica, Departamento de Trabajo y Empleo, Educación, Igualdad, Justicia y Políticas Sociales) (<https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/inicio/>)

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

Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGIE) (<https://eige.europa.eu/>)

Instituto Nacional de Estadística (INE) (<https://www.ine.es/>)

Instituto Vasco de Estadística (EUSTAT) (<https://www.eustat.eus/indice.html>)

Instituto Vasco de la Mujer- Emakunde (<https://www.emakunde.euskadi.eus/inicio/>)

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

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

Observatorio Vasco del Emprendimiento. Informe GEM 2024-2025 (<https://eeb-ove.eus/inicio/>)

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

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

INFORMA D&B:

Base de datos de empresas de 50 o más personas empleadas ubicadas en Euskadi (2025)

ANEXO: FICHA TÉCNICA. METODOLOGÍA

1.Revisión y selección de fuentes de información

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

2.Generación de datos e información

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

3.Diseño y redacción del informe

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

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

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

 **Bizkaia**

