

EMAKUMEEN PRESENTZIAREN AURRERAPENA EUSKADIKO ENPRESETAKO ZUZENDARITZA- ORGANOETAN

ÀED

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

 **Bizkaia**



2026

AURKIBIDEA

0. Sarrera

1. Testuinguru orokorra

Euskadiko emakumeen egoeraren adierazleak:

- 1.1. Hezkuntza/Prestakuntza.
- 1.2. Talentua enpresetan.
- 1.3. Ekintzailletza.

2. Emakumeen presentzia Euskadin kokatutako 50 langile edo gehiagoko enpresetako kontseilu eta zuzendaritza-postuetan.

- 2.1. Emakumeak administrazio-kontseiluetan.
- 2.2. Emakumeak zuzendaritza-postuetan.

3. Diagnostikoaren funtsezko elementuak.

4. Kontsultatutako iturriak

Eranskina: Fitxa teknikoa: metodologia

SARRERA

Bost urte dira **Bizkaiko Emakumezko Enpresari eta Zuzendarien Elkarte (AED)** Euskadiko enpresen erantzukizun-postuetan emakumeen ordezkari buruzko azterlan hau aurkezten hasi dela. Txosten honek, egoeraren argazki zorrotza eskaintzeaz gain, goi-zuzendaritzan eta Administrazio Kontseiluetan emakumeen ordezkartza handiagoa lortzeko aurrerapena bizkortzen duten neurriak hartzea sustatzea du helburu.

Konpromiso horrekin bat etorriz, **AEDk txostenaren edizio berri bat aurkezten du 2026an**, 2025eko adierazleen azterketan oinarrituta. Emaitzek informazio garrantzitsua ematen dute lidergo-eremuetan eta euskal enpresa-sarearen erabaki estrategikoak hartzen diren gunetan emakumeek duten parte-hartze maila ulertzeko.

Urte hauetan aldaketak gertatu dira, bai arau-esparruan, bai enpresen antolaketa-egituretan. Hala ere, **AED**rentzat lehenetsutakoa da oraindik ere lidergo-posizioetara iristen diren eta erabaki-organoetako kide diren emakumeen kopurua identifikatzea eta hurbiletik jarraitzea. Jarraipen horri esker, datuen bilakaera behatzeaz gain, orain arte abian jarritako ekimenen irismena eta eraginkortasuna ere balora daitezke.

TESTUINGURU OROKORRA

Euskadiko emakumeen egoeraren adierazleak

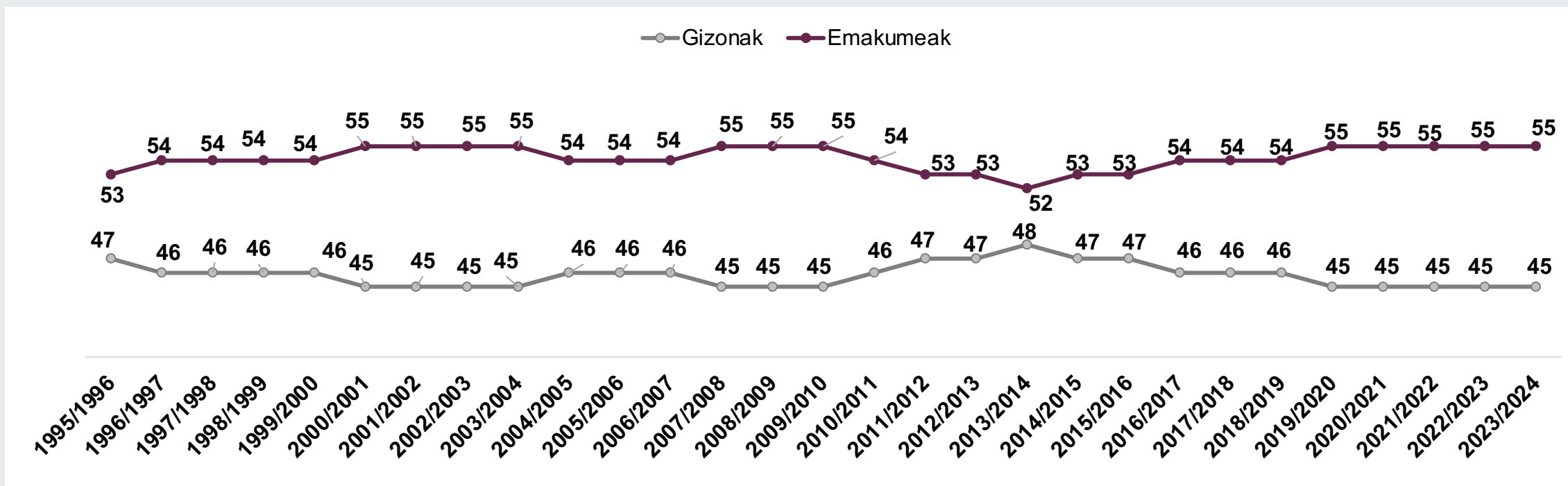
1. TESTUINGURU OROKORRA

Emakumeek Euskadiko enpresen erantzukizun-
organoetan duten presentzia testuinguru politiko,
sozial eta ekonomiko jakin batean kokatzen da.
Euskadiko emakume landunen egoeraren hainbat
adierazleren ezaugarriak (hezkuntza, lan-merkatua
eta ekintzailtza) enpresetako genero-aniztasunari
lotuta daude.

Aurten, aztertutako adierazleak Euskadiko
enpresetako emakumeen talentuan zentratu dira
bereziki, belaunaldien arteko ikuspegitik kolektibo
horretan sakontzeko helburuarekin.

HEZKUNTZA-PRESTAKUNTZA

Euskal unibertsitateetan graduko ikasketetan matrikulatutako ikasleak, sexuaren arabera (1995/1996-2023/2024 ikasturteetako bilakaera) (%)

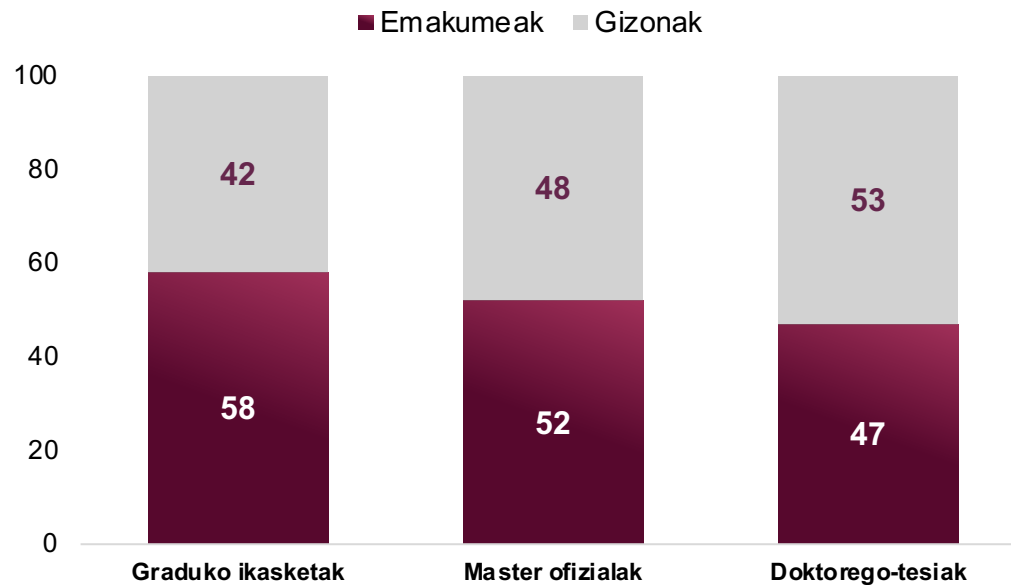


Azken 30 urteetan, euskal unibertsitateetan matrikulatutako ikasleen datuen bilakaerak oreka erakusten du emakumeen eta gizonen artean.

Ez da aldaketa esanguratsurik ikusten emakumeen ehuneko pisuan.

HEZKUNTZA-PRESTAKUNTZA

EAEko unibertsitateetan goi-mailako ikasketen tipologia desberdinak amaitu dituzten ikasleak, sexuaren arabera (%)



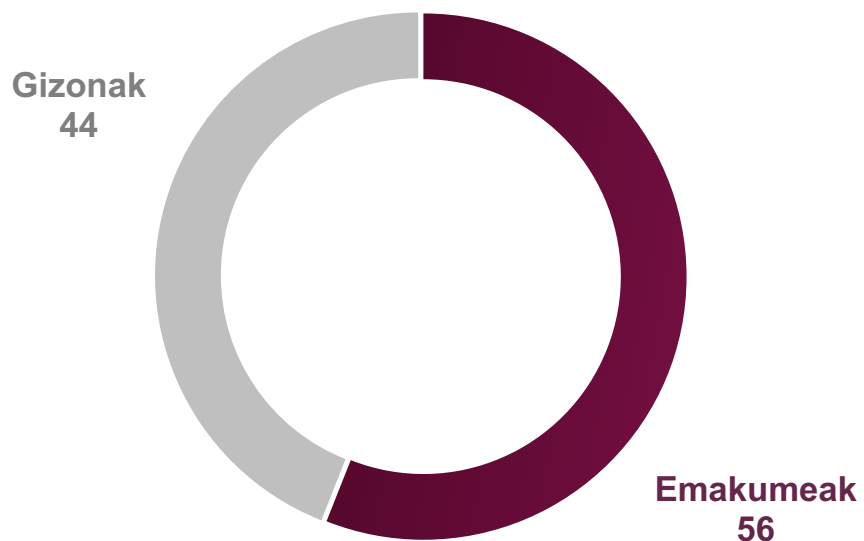
Unibertsitateko azken ikasturte honetan, graduko ikasketak amaitu dituzten 10 pertsonatik 6 emakumeak dira.

Baita masterrak amaitzean ere.

Iturria: Eustat. Unibertsitate-estatistika (argitaratutako azken datuak, 2023/2024 ikasturtea). 2025

HEZKUNTZA-PRESTAKUNTZA

EBAUko probetara aurkeztutako ikasleak,
sexuaren arabera (%)



Euskadin unibertsitatera sartzeko probetara aurkeztu ziren pertsonen % 56 emakumeak ziren.

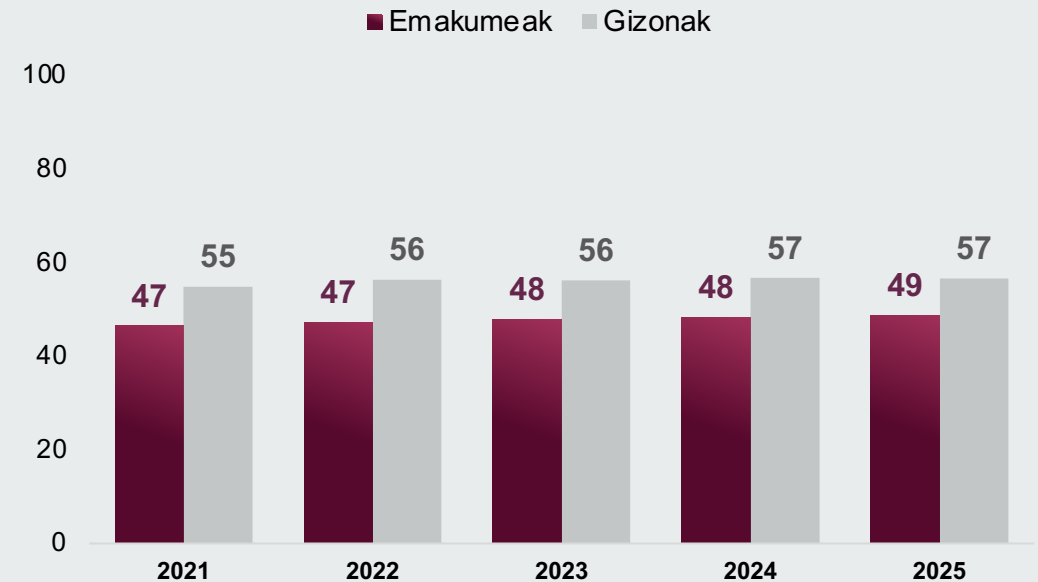
Emakume gazte gehienak goi-mailako ikasketak egiten ari dira.

Iturria: Eustat. Unibertsitate-estatistika (argitaratutako azken datuak, 2024ko selektibitatea). 2025

TALENTUA ENPRESETAN

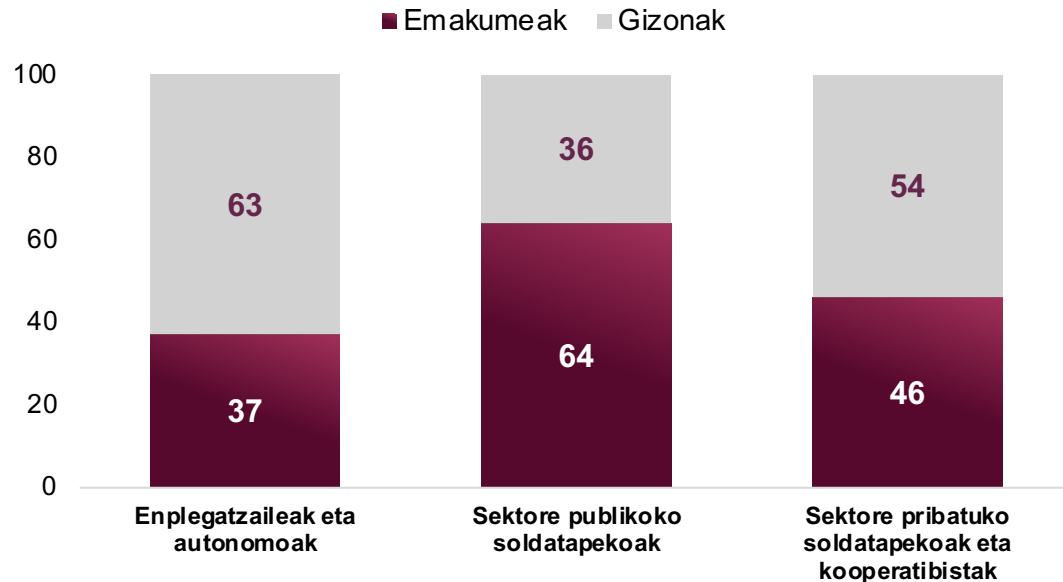
Azken bost urteetan, emakumeen enplegu-tasak bilakaera positiboa izan du, 2025ean % 49ra iritsiz.

16 urte eta gehiagoko pertsonen enplegu-tasa EAEn
2021-2025, sexuaren arabera (%)



TALENTUA ENPRESETAN

16 urte eta gehiagoko biztanleria enplegatua,
lanbide-egoeraren eta sexuaren arabera. 2025 (%)



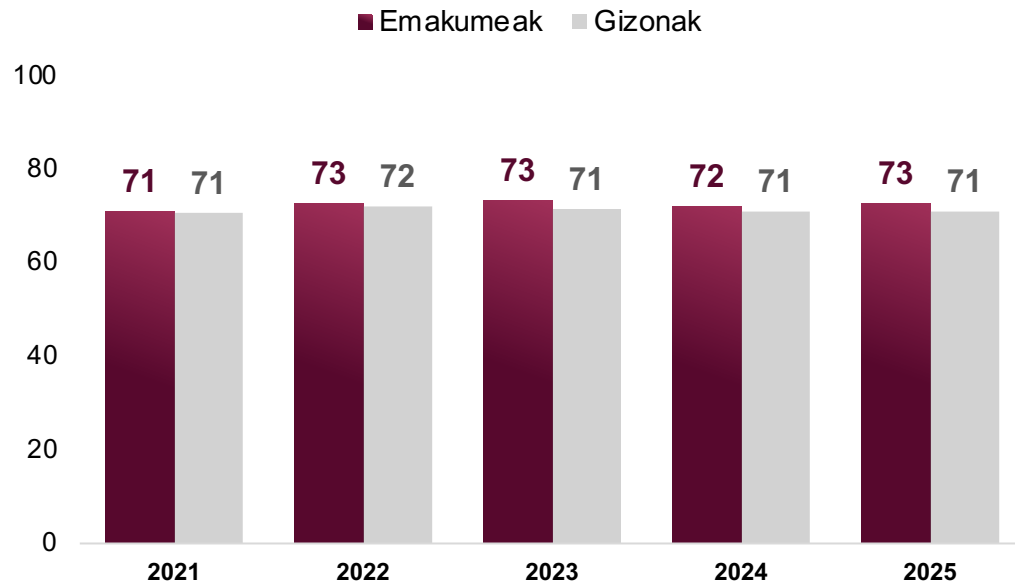
2025ean, Euskadiko emakume enplegatzaileak eta autonomoak % 37 dira, gizonen % 63ren aldean.

Lan-merkatuan, emakumeak dira nagusi sektore publikoan.

10

TALENTUA ENPRESETAN

Goi-mailako hezkuntza duten 16 urte eta gehiagoko pertsonen okupazio-tasa, sexuaren arabera. 2021-2025 (%)

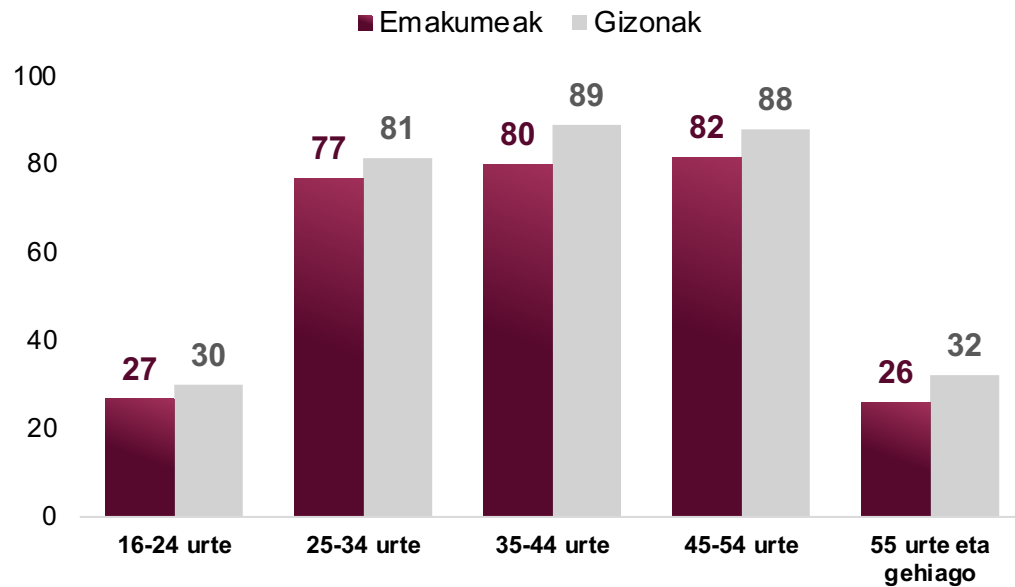


Goi-mailako ikasketak dituzten emakumeen enplegu-tasa gizonena baino handiagoa da Euskadin.

2025ean, % 73ra iristen da.

TALENTUA ENPRESETAN

Goi-mailako hezkuntza duten 16 urteko eta gehiagoko pertsonen okupazio-tasa, adinaren eta sexuaren arabera. 2025 (%)

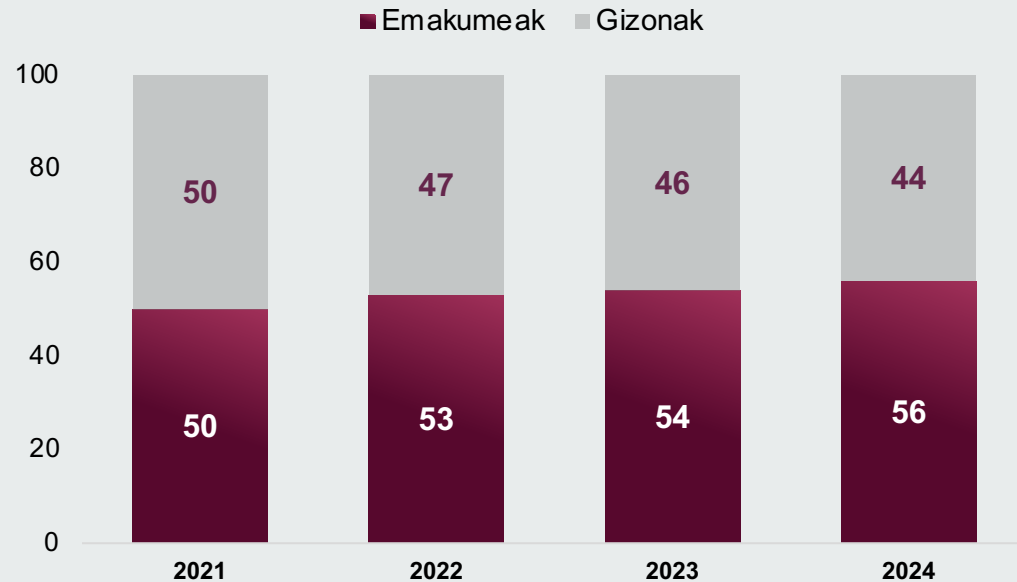


2025ean, belaunaldien arteko aldeak ikusten dira Euskadin goi-mailako hezkuntza-maila duten emakumeen enplegu-tasan.

25-34 urteko emakume gazteak % 77 dira, eta % 82ra iristen dira 45-54 urteko adin-tartean.

TALENTUA ENPRESETAN

Euskal AEko 16 urte eta gehiagoko biztanleria landunaren/ikaslearen bilakaera beste autonomia-erkidego batzuetan edo atzerrian, sexuaren arabera. 2021-2024 (%)

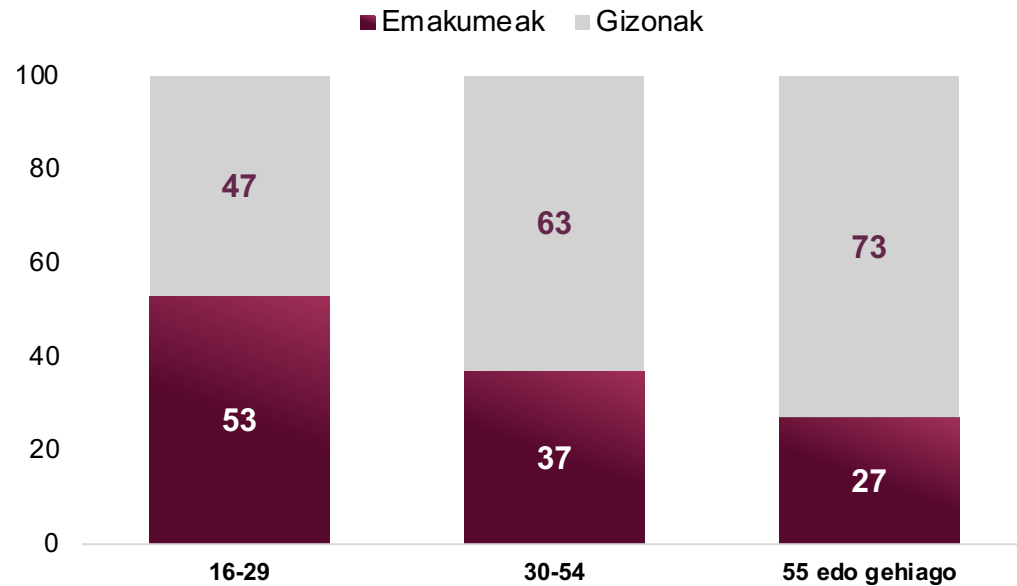


Emakume talentudunen emigrazioak Euskadin azken urteetan izan duen bilakaera aztertzean, hazkundera ikusten da.

2024an, Estatuko beste erkidego batzuetan edo atzerrian lanean edo ikasten ari diren pertsona guztietatik, % 56 emakumeak dira.

TALENTUA ENPRESETAN

Euskal AEko 16 urte eta gehiagoko biztanleria landuna beste AE batzuetan edo atzerrian, adin-taldearen eta sexuaren arabera. 2025 (%)

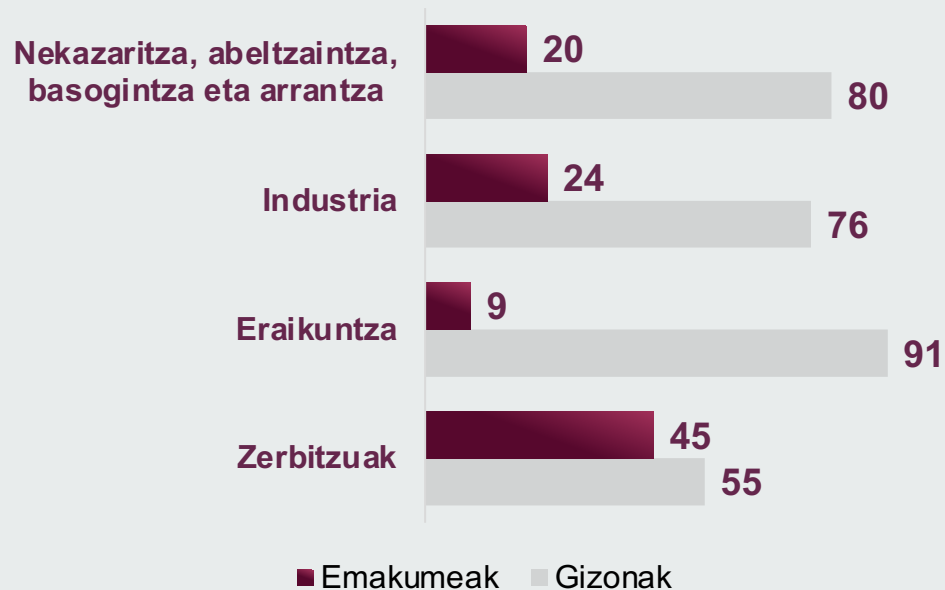


Adinaren arabera, emakume gazteak dira Euskaditik kanpo lanean daudenak gehien, 16 eta 29 urte bitartekoak.

Ehuneko hori txikiagoa da adinean aurrera egin ahala.

TALENTUA ENPRESETAN

Euskal AEko 16 urte eta gehiagoko biztanleria landuna beste autonomia-erkidego batzuetan edo atzerrian, sektore ekonomikoaren eta sexuaren arabera. 2025 (%)



Jarduera-sektoreen arabera, zerbitzuen sektoreak erakartzen ditu emakume okupatu gehien Euskaditik kanpo, bai Estatuan, bai atzerrian.

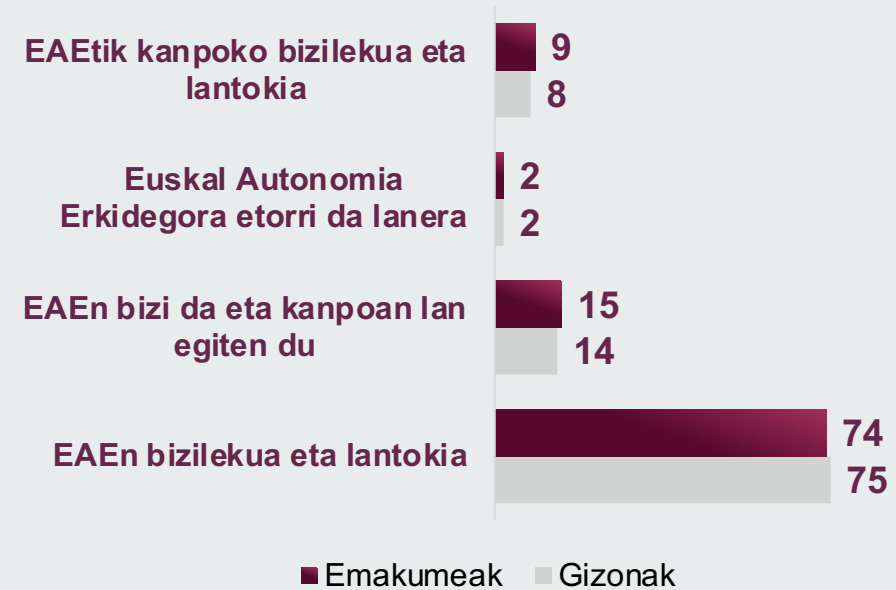
Industria ere nabarmentzen da.

15

TALENTUA ENPRESETAN

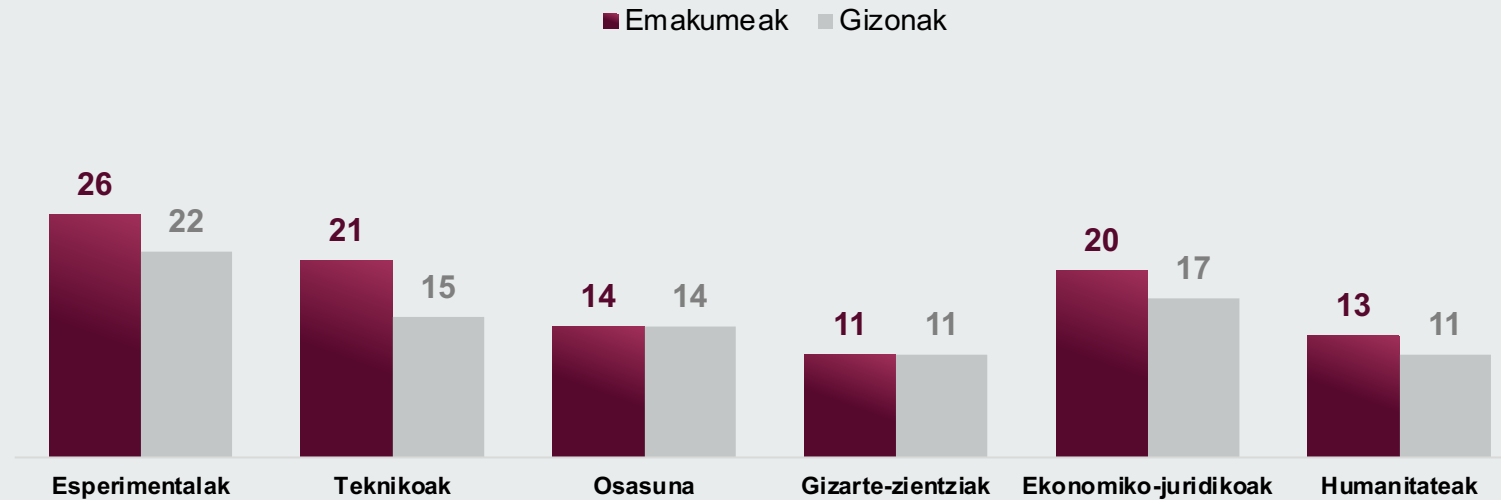
Euskal unibertsitateetan egindako goi-mailako ikasketak dituzten emakume gazteen mugikortasun geografikoari buruzko datu horiek kontuan hartuta, % 15 beste eremu geografiko batzuetan ari da lanean.

Euskal unibertsitateetan ikasketak amaitu dituzten pertsonen mugikortasun geografikoa (2021eko promozioa) sexuaren arabera. 2025 (%)



TALENTUA ENPRESETAN

Euskal AEtik kanpo bizi diren euskal unibertsitateetako egresatuen ehunekoa (2021 promozioa), jakintza-eremuaren eta sexuaren arabera. 2025 (% pertsona guztien aldean)



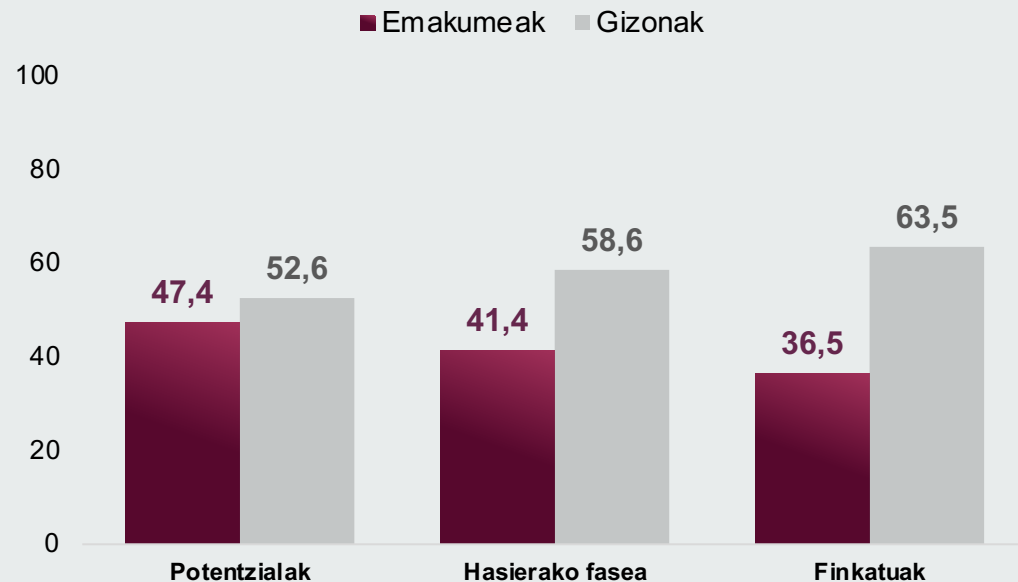
17

Jakintzari dagokionez, arlo tekniko eta esperimentaletako emakume egresatuak dira Euskaditik kanpo bizitzen ari direnak

Arlo ekonomiko-juridikoan ere nabarmentzen da.

EKINTZAIETZA

Jarduera ekintzailearen banaketa, faseka, sexuaren arabera. 2024 (%)

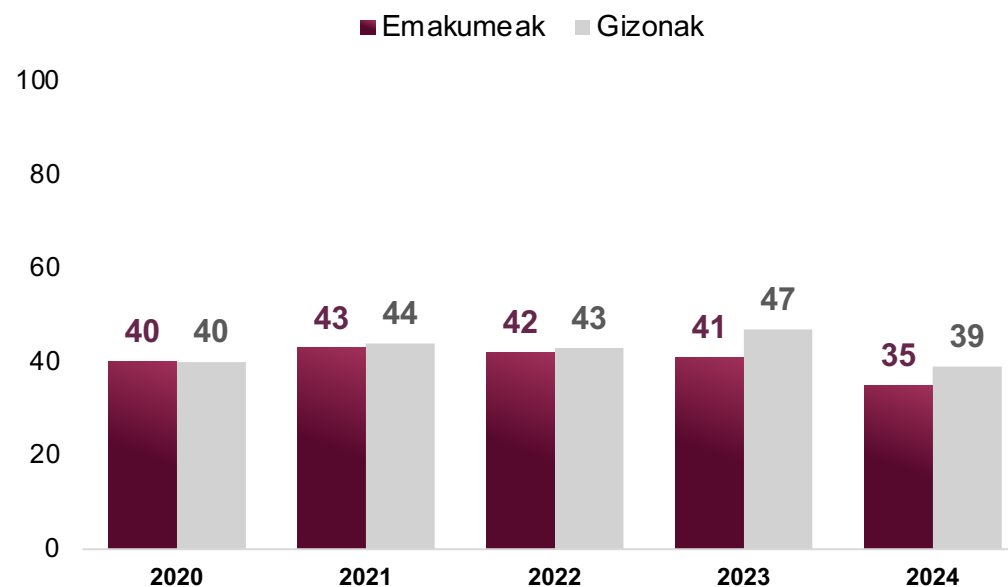


Oro har, gizonek emakumeek baino ekimen ekintzaile handiagoa aurkezten dute.

Nabarmentzekoak dira enpresa finkatuak, gizonak % 63,5 dira eta emakumeak % 36,5.

EKINTZAIETZA

**Ekintzaileen batez besteko adinaren bilakaera hasierako etapan (TEA*)
Euskal AEn, sexuaren arabera (%)**

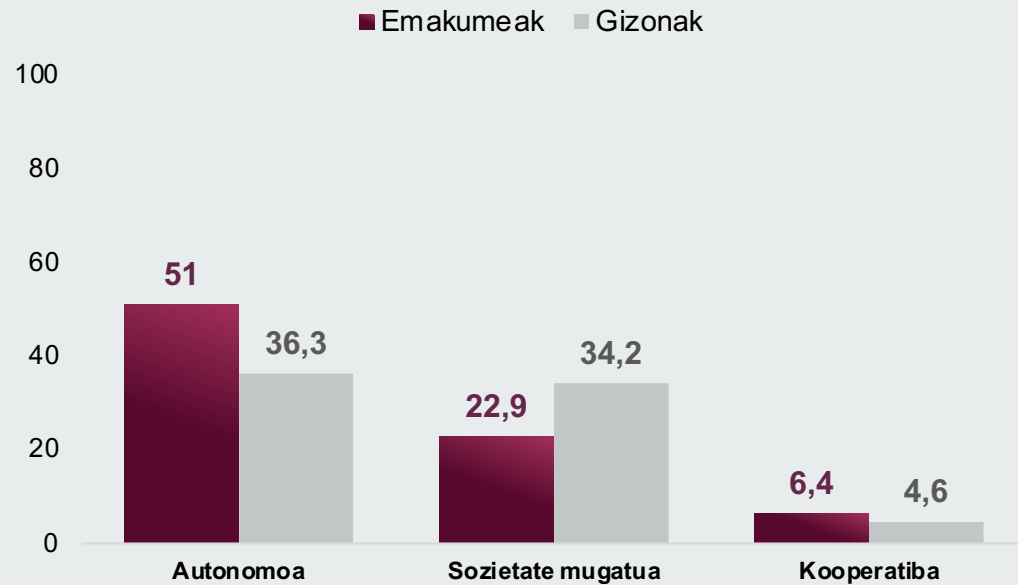


*Oharra: * TEA: Total Entrepreneurial Activity (Jarduera Ekintzailearen Tasa), merkatuan 0 eta 3,5 urte bitarteko ekimeneren tasa, eremu geografiko batean bizi diren 18-64 urteko biztanleei buruzkoa.

Azken bost urteotan ekintzaileen batez besteko adinaren bilakaerak ekimen hau hasten duten emakume gazteagoak erakusten ditu.

EKINTZAILETZA

TEA jarduera ekintzailearen banaketa, forma juridikoaren arabera, sexuaren arabera. 2024 (%)



Emakume ekintzaileek autonomoen erregimena gizonena baino ehuneko handiagoan aukeratzeko joera dute

20

*Oharra: * TEA: Total Entrepreneurial Activity (Jarduera Ekintzailearen Tasa), merkatuan 0 eta 3,5 urte bitarteko ekimeneren tasa, eremu geografiko batean bizi diren 18-64 urteko biztanleei buruzkoa.

ANALISIA



Emakumeen presentzia Euskadin enplegatutako 50 langile edo gehiagoko enpresetako kontseilu eta zuzendaritza-postuetan

2. ANALISIA

Euskadiko ekonomia- eta gizarte-esparruetan genero-arrakala islatzen duten hainbat adierazleren inguruan emakumeen egungo egoera euskal enpresen erabaki-organo nagusietan duten presentzia aztertzearekin lotzen da.

Ildo horretan, AEDk hainbat sektore ekonomikotako 1.000 enpresa baino gehiago biltzen dituen azterketa bat egin du, guztiak Euskadin enplegatutako 50 langile edo gehiagorekin. Azterketa horren helburua da emakumeek Administrazio Kontseiluetan eta beste botere-organo batzuetan duten egoeraren berri ematea, enpresa-esparruan duten parte-hartzearen ikuspegi integrala emateko.

Egindako analisia horrela banatu egin da:

- 2.1. Emakumeen presentzia Euskadiko enpresen Administrazio Kontseiluetan.
- 2.2. Emakumeen presentzia Euskadiko enpresa-zuzendaritza-postuetan.

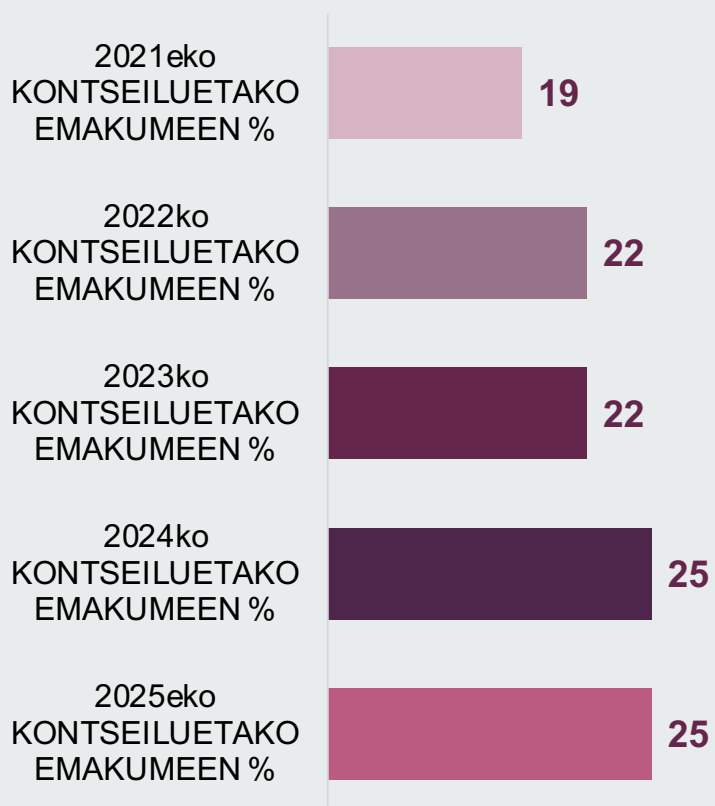
2021ean, 2022an, 2023an eta 2024an egindako azterketa hartu da erreferentziazat, administrazio-kontseiluetan eta zuzendaritza-postuetan emakumeek duten presentziaren bilakaera aztertzeko.

Era berean, datu nagusiak lurralde historikoka aztertu dira.

2.1. Emakumeak Administrazio Kontseiluetan

2021-2025 KONPARAZIOA

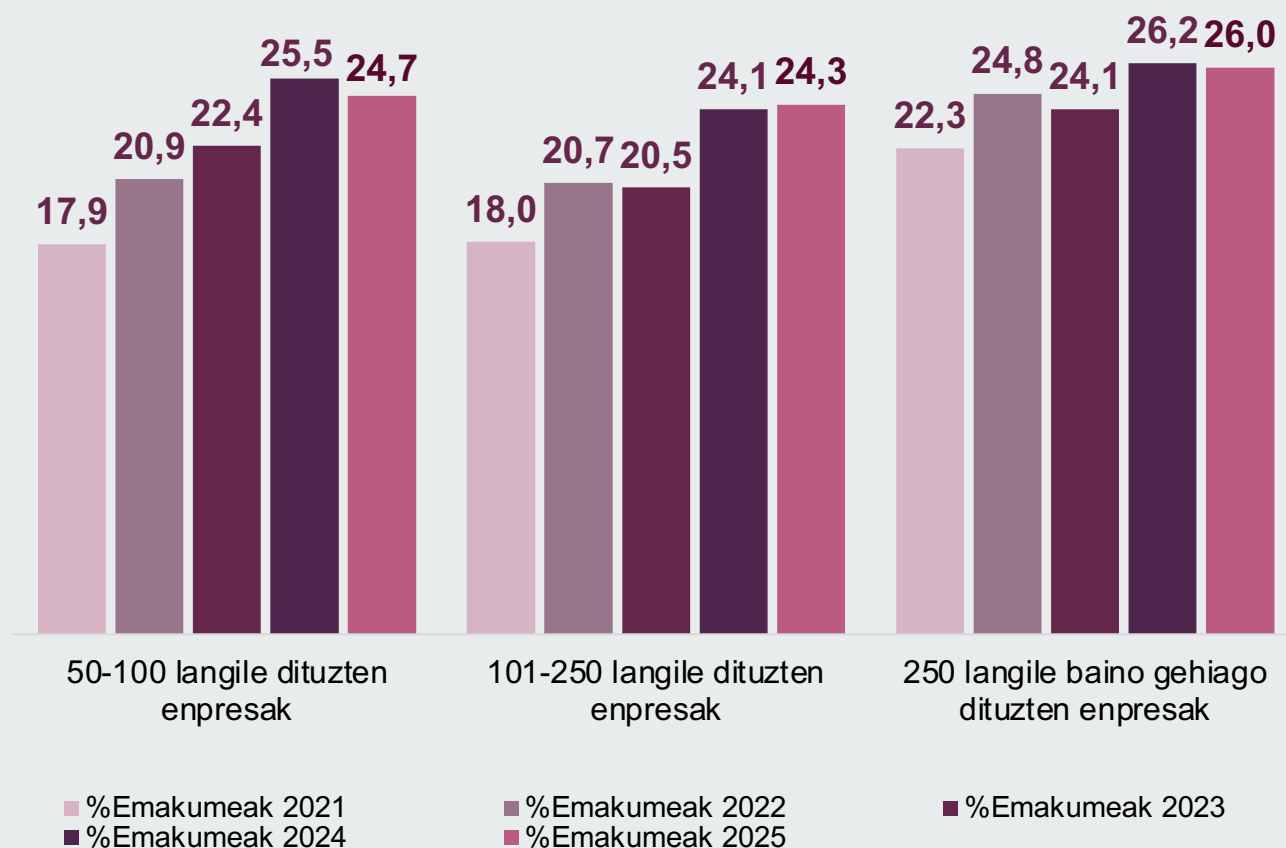
**Emakumeak Administrazio Kontseiluetan
(2021-2025) (%)**



2025ean, enpresen Administrazio Kontseiluetako kargu guztietatik, emakumeak % 25 dira. 2024ko datuekin alderatuta, adierazgarritasuna mantendu egin da

2021-2025 KONPARAZIOA

Emakumeak Administrazio Kontseiluetan,
enpresaren tamainaren arabera (2021-2025) (%)

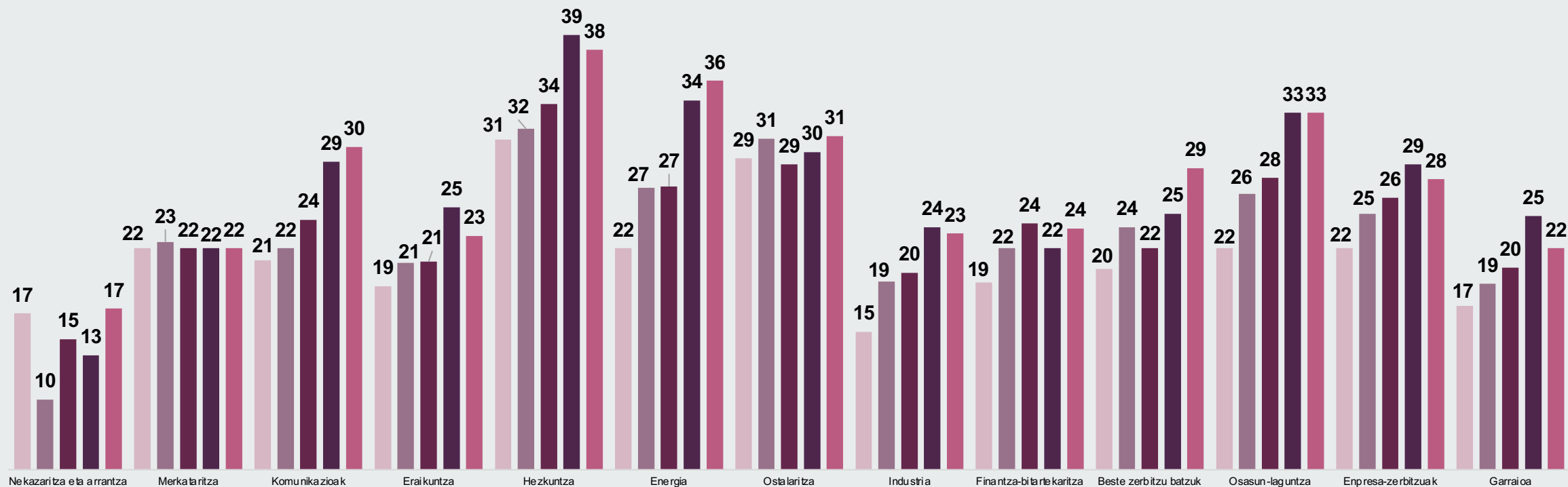


2025ean, Administrazio Kontseiluetan emakumeen presentzia handitu egin zen 101 eta 250 langile arteko enpresetan

2021-2025 KONPARAZIOA

Emakumeak Administrazio Kontseiluetan jardueraren arabera (2021-2025) (%)

■ %Emakumeak 2021 ■ %Emakumeak 2022 ■ %Emakumeak 2023 ■ %Emakumeak 2024 ■ %Emakumeak 2025

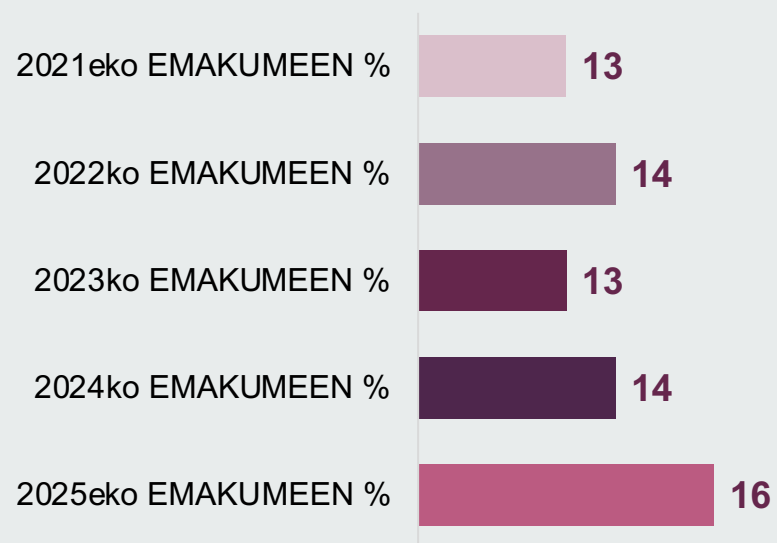


26

Oro har, administrazio-kontseiluetan emakumeek jarduera-sektoreetan duten presentziaren bilakaera positiboa da.

2021-2025 KONPARAZIOA

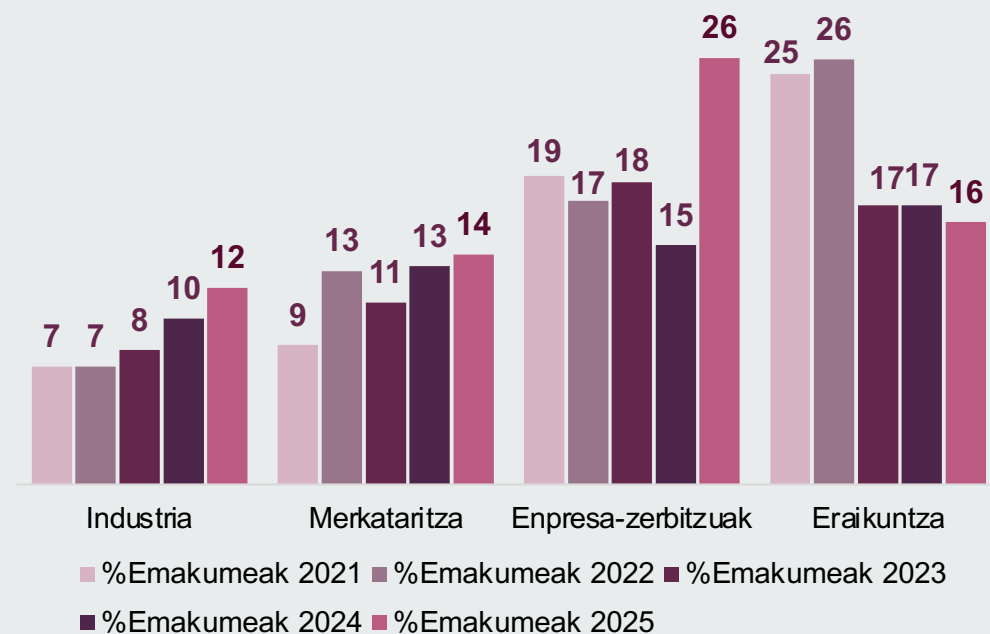
Emakumeak Administrazio Kontseiluen Lehendakaritzan (2021-2025) (%)



2025ean, emakumeen % 16 Euskadiko enpresen Administrazio Kontseiluetan daude lehendakaritzan.

Aztertutako azken urteetan luzetarako azterketa eginez, 2024koarekin alderatuta, berreskuratze esanguratsua ikusten da.

Emakumeak Administrazio Kontseiluen Lehendakaritzaren karguan, jardueraren arabera (2021-2025) (%)

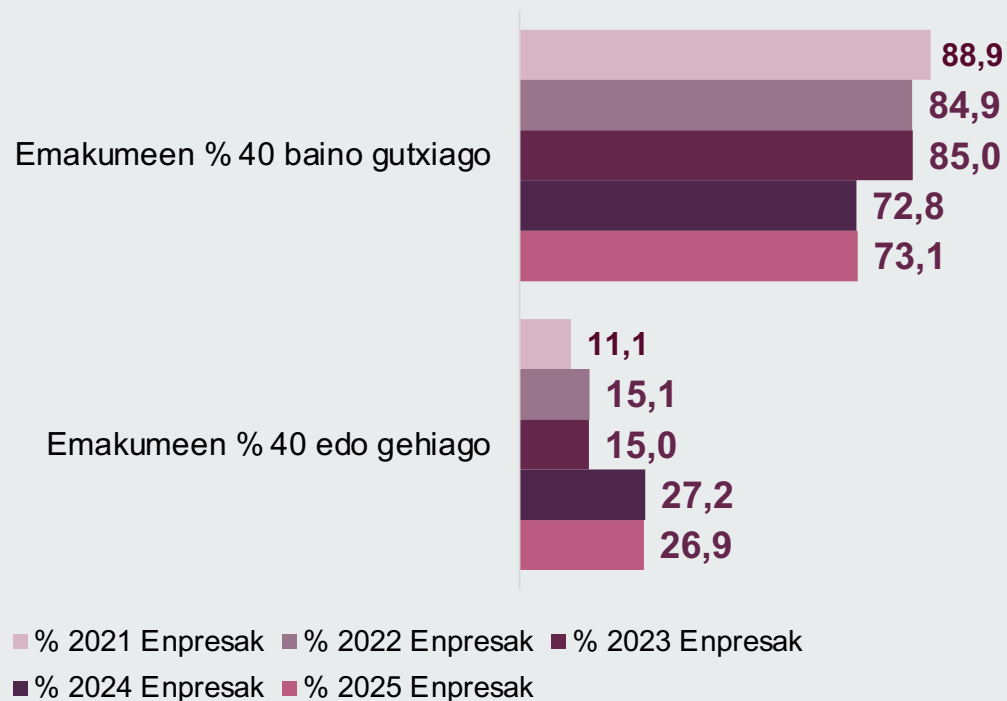


27

Jarduera ekonomikoei dagokienez, enpresa-zerbitzuak dira kargu horretan emakumeen presentzia handiena duen sektorea.

2021-2025 KONPARAZIOA

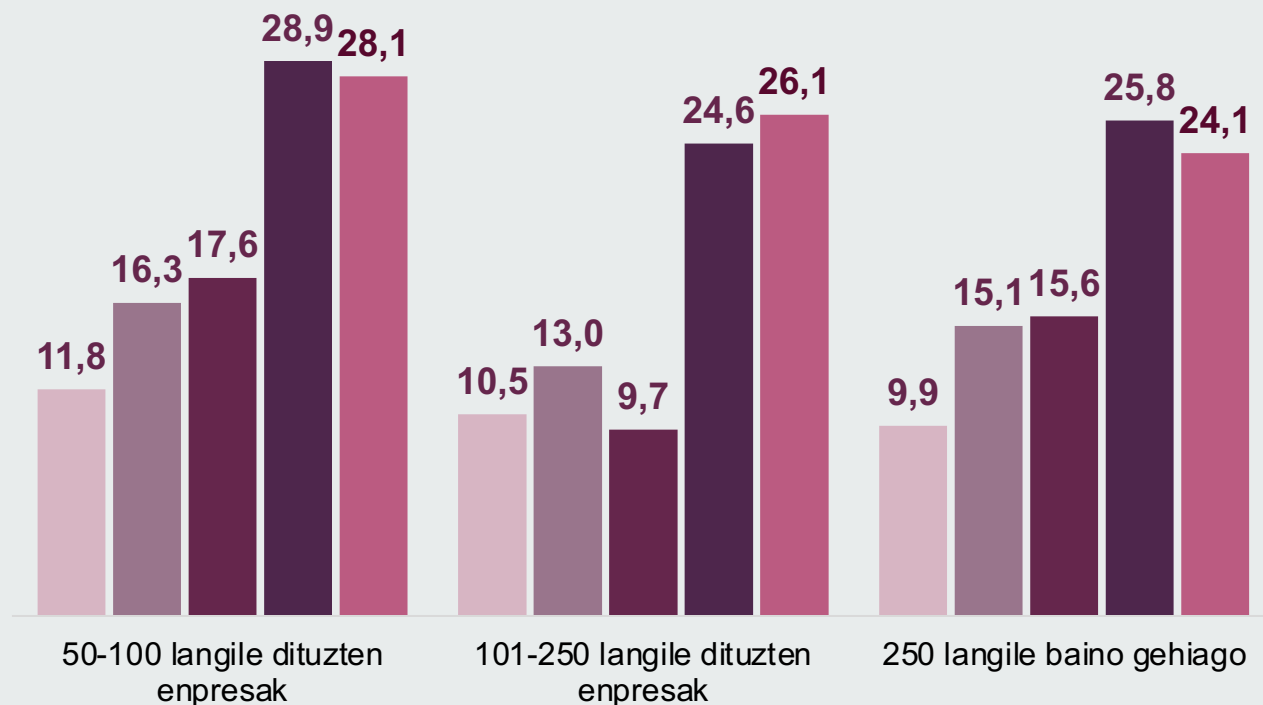
Administrazio Kontseiluetan emakumeen % 40 edo gehiago dituzten enpresak (2021-2025) (%)



Enpresei dagokienez, 2025ean mantentzen da Euskadin 50 langile edo gehiago dituzten enpresen ehunekoa, Administrazio Kontseiluetan emakumeen % 40 edo gehiago baititu

2021-2025 KONPARAZIOA

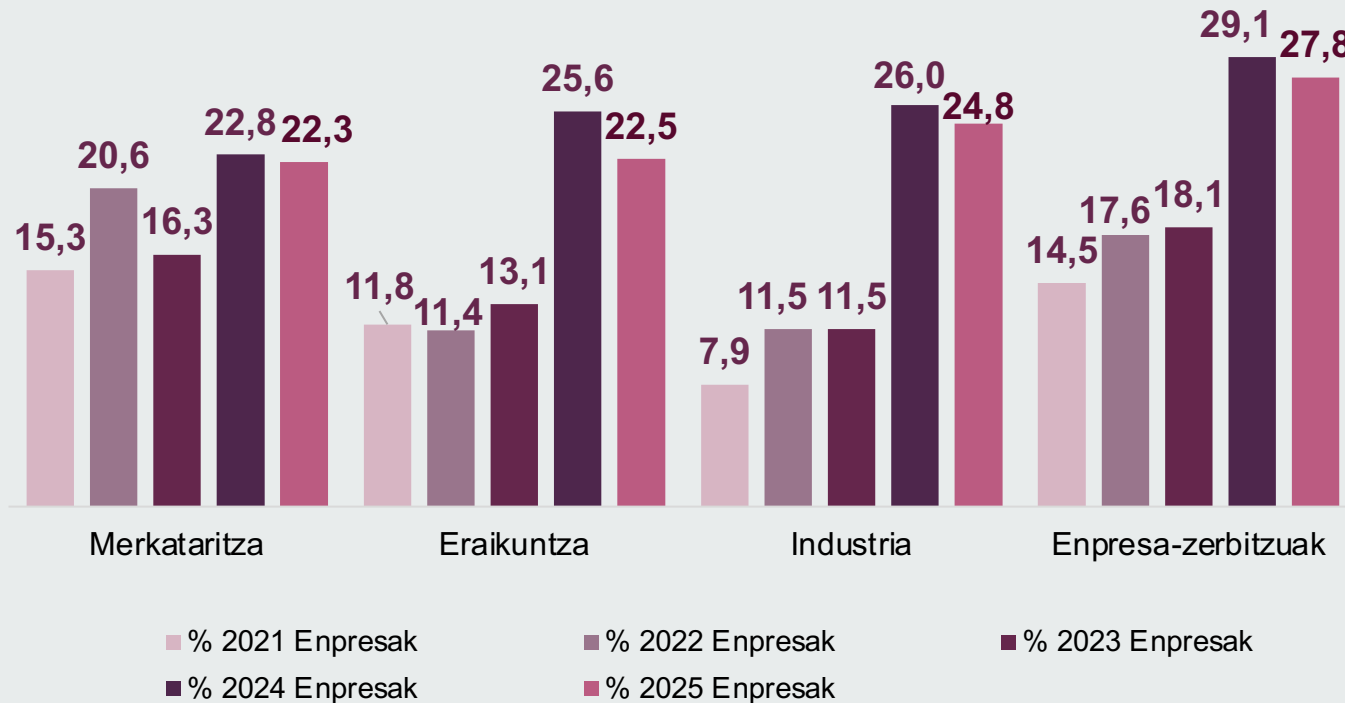
Administrazio Kontseiluetan % 40 edo gehiago dituzten enpresak, enpresaren tamainaren arabera (2021-2025) (%)



Tamainari dagokionez, 101 eta 250 langile arteko enpresek % 40ko edo gehiagok emakumeen igoera izan dute beren kontseiluetan

2021-2025 KONPARAZIOA

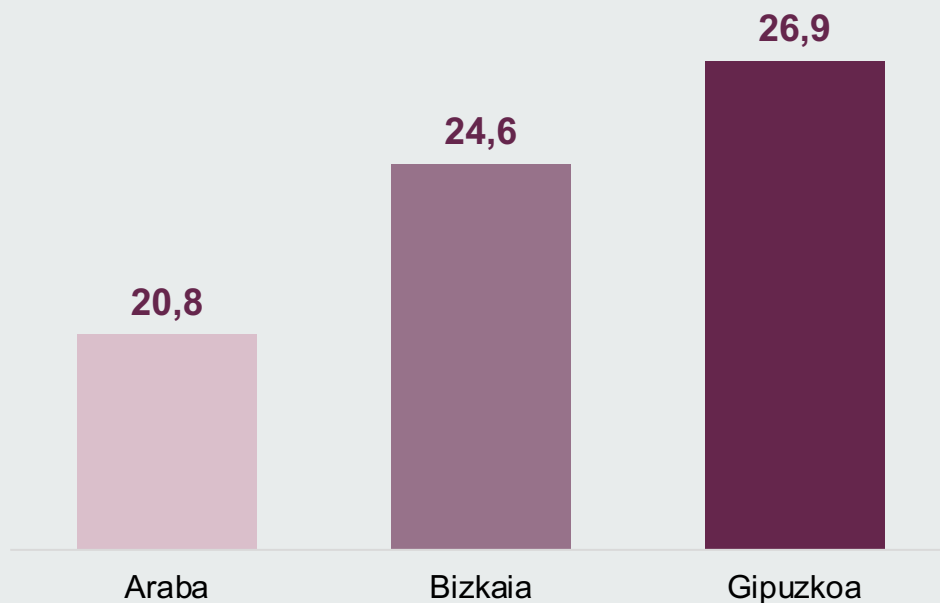
Jardueraren araberako Administrazio Kontseiluetan
% 40 edo gehiago dituzten enpresak (2021-2025) (%)



2025ean, jarduera-
sektore nagusietan
emakumeen % 40ko
edo gehiagoko kuota
duten enpresen
ehunekoa apur bat
jaitsi egin zen

LURRALDE HISTORIKOEN ALDERAKETA

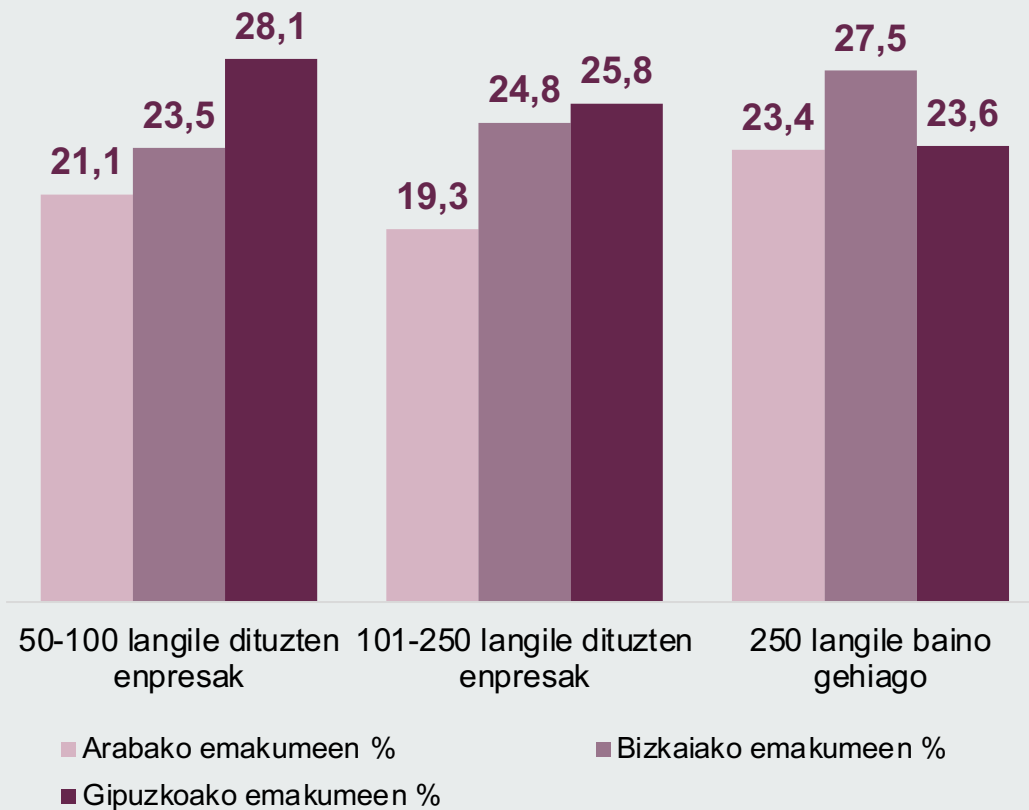
Emakumeak Administrazio Kontseiluetan,
lurralde historikoaren arabera (2025) (%)



2025ean, Bizkaiak, Gipuzkoarekin batera, emakumeen pisu handiagoa aurkeztu du enpresen Administrazio Kontseiluetan

LURRALDE HISTORIKOEN ALDERAKETA

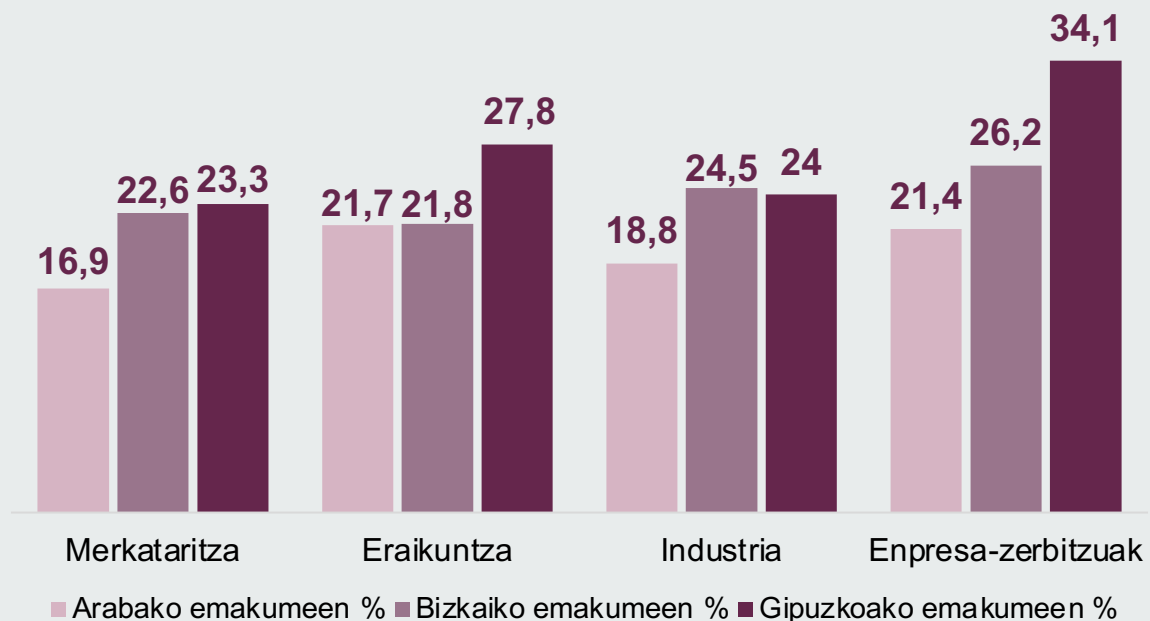
Emakumeak Administrazio Kontseiluetan, lurralde historikoaren eta enpresaren tamainaren arabera (2025) (%)



2025ean, emakumeek presentzia handiagoa dute Bizkaiko enpresa handietan Lurralde Historikoaren arabera Administrazio Kontseiluetan

LURRALDE HISTORIKOEN ALDERAKETA

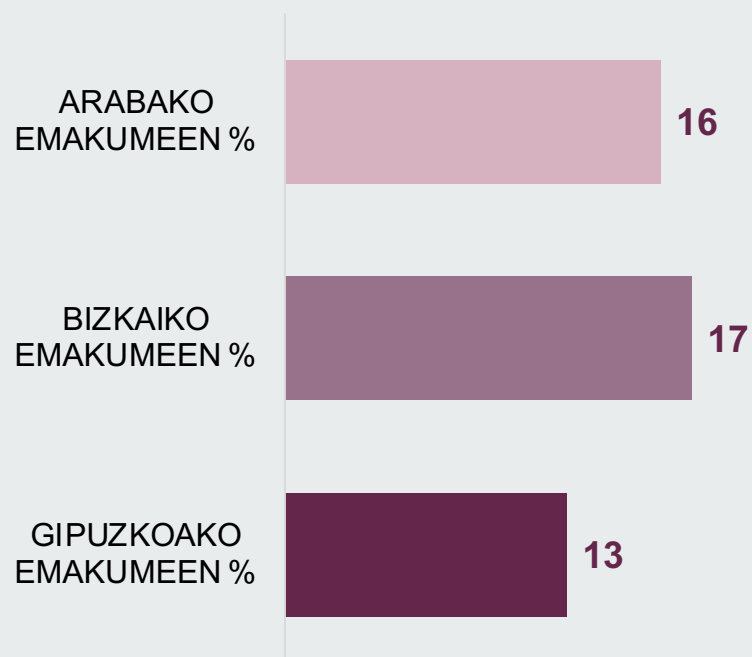
Emakumeak Administrazio Kontseiluetan, lurralde historikoaren eta jarduera-sektorearen arabera (2025) (%)



Jarduera-sektore nagusien arabera, Bizkaiko enpresa-zerbitzuetako eta eraikuntzako enpresen administrazio-kontseiluetan emakumeen ehunekoa nabarmentzen da

LURRALDE HISTORIKOEN ALDERAKETA

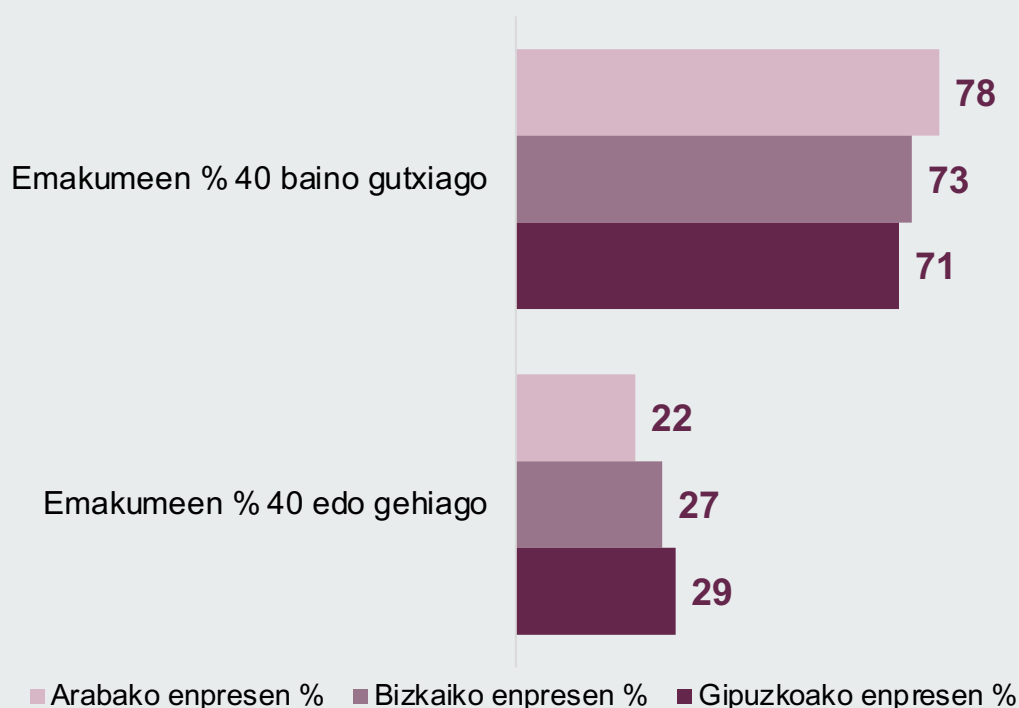
Emakumeak Administrazio Kontseiluen
Lehendakaritza-karguan, lurralde
historikoaren arabera (2025) (%)



2025ean, emakumeen
%17k betetzen dute
Bizkaiko enpresen
Administrazio
Kontseiluetako
lehendakaritza

LURRALDE HISTORIKOEN ALDERAKETA

Administrazio Kontseiluetan emakumeen %40 edo gehiago dituzten enpresak, lurralde historikoaren arabera (2025) (%)



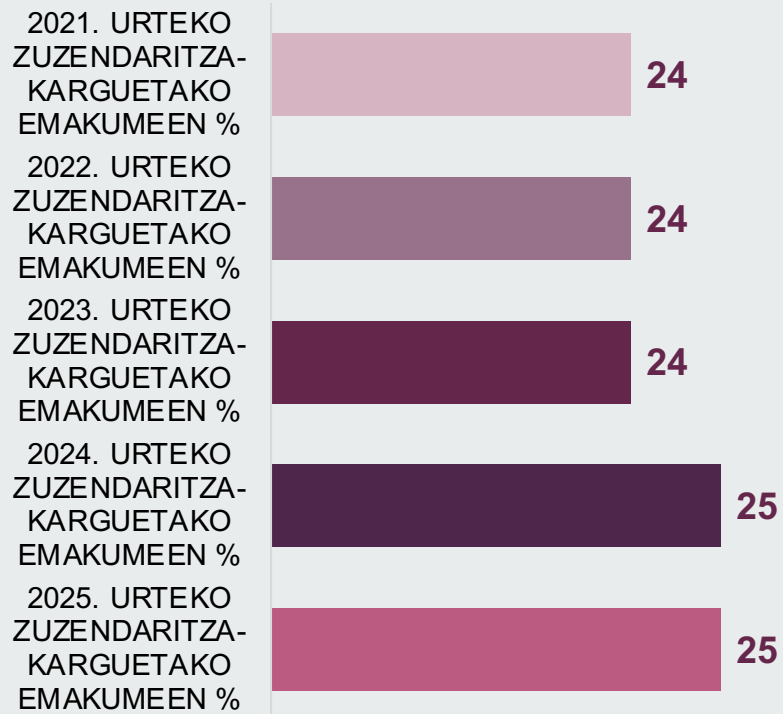
Enpresei dagokienez, 2025ean enpresen % 27k dute Bizkaiko Administrazio Kontseiluetan emakumeen 40 edo gehiago



2.2. Emakumeak zuzendaritza-postuetan

2021-2025 KONPARAZIOA

Emakumeak Zuzendaritza-karguetan Euskadiko enpreetan (2021-2025) (%)

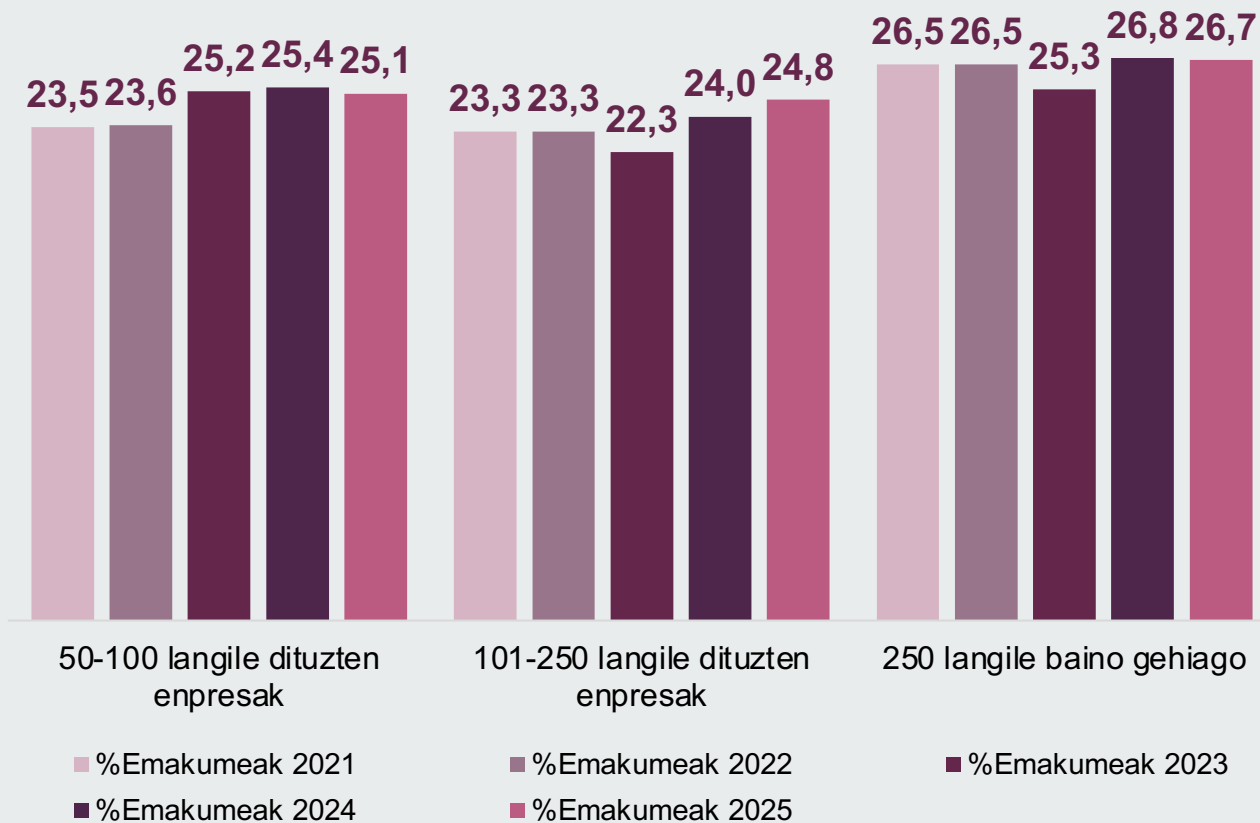


2025ean, Euskadiko 50 langile edo gehiagoko enpreetan aztertutako 4.800 zuzendaritza-karguetatik, emakumeek betetzen dituzten lanpostuen ehunekoa handitu egin da 2024ko datuekin alderatuta, % 25,25era iritsiz

** Zuzendaritza-karguetan emakumeen ehunekoa % 25ekoa da 2025ean. Ehunekoa dezimalekin aztertuz gero, 2023=% 24,28, 2024=% 25,18 eta 2025=% 25,25. 2025ean, 0,07ko igoera izan da.

2021-2025 KONPARAZIOA

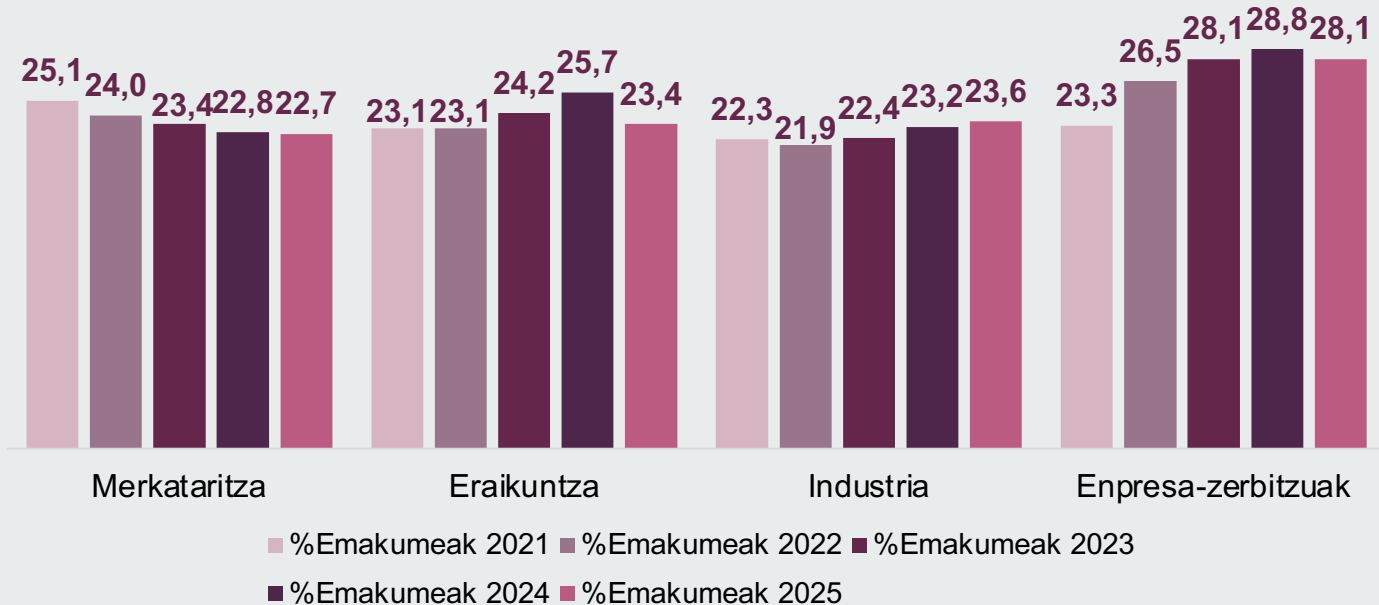
Emakumeak Euskadiko enpresetako zuzendaritza-karguetan, enpresaren tamainaren arabera (2021-2025) (%)



101 eta 250 langile arteko enpresak dira zuzendaritza-postuetan emakumeen ehunekoia gehien handitzen dutenak

2021-2025 KONPARAZIOA

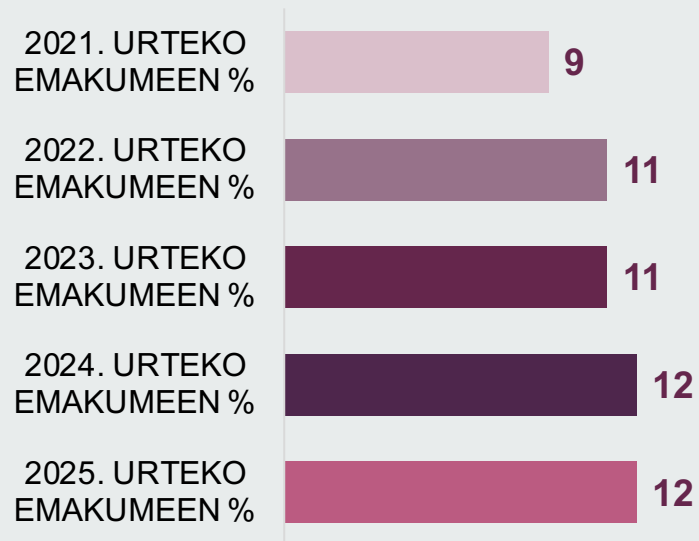
Emakumeak Euskadiko enpresetako zuzendaritza-karguetan, jarduera-sektorearen arabera (2021-2025) (%)



2025ean, enpresa-zerbitzuen sektoreko enpresak dira emakumeek betetzen dituzten zuzendaritza-kargu gehien dituztenak

2021-2025 KONPARAZIOA

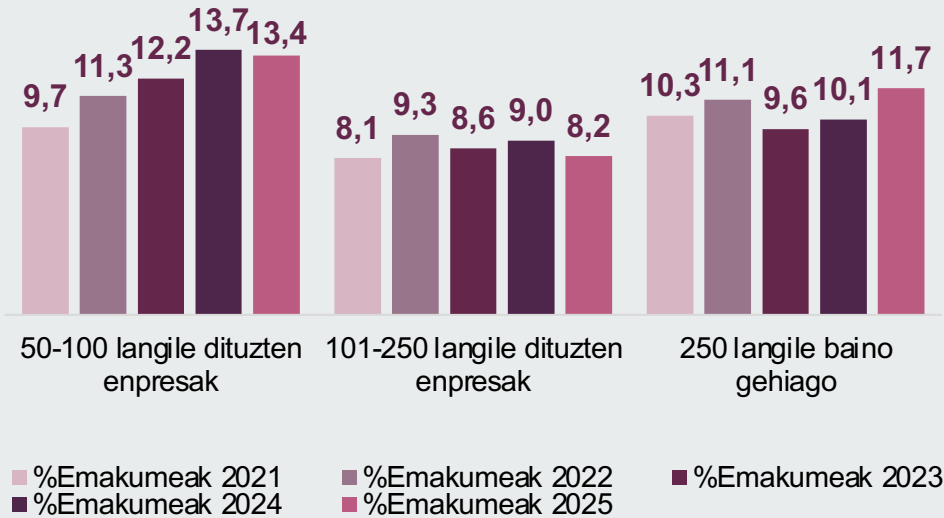
Emakumeak CEO/Zuzendaritza nagusiko postuan (2021-2025) (%)



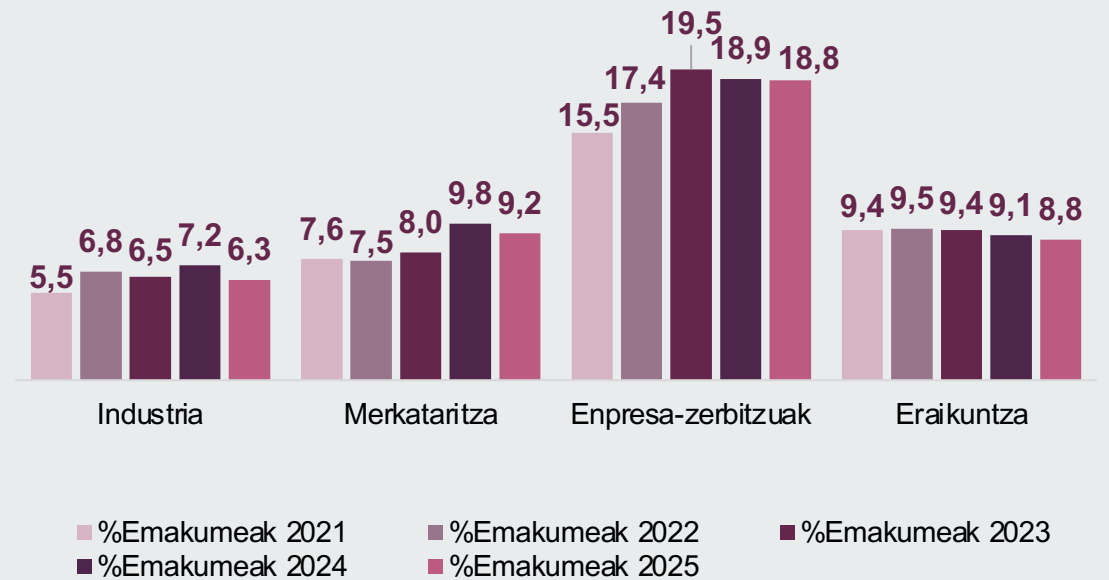
2025ean, CEO/ Zuzendaritza orokorreko lanpostua emakumeen % 12k betetzen dute. 2024ko datuekin alderatuta, bere horretan jarraitzen du.

2021-2025 KONPARAZIOA

Emakumeak CEO/Zuzendaritza Nagusiko lanpostuan, enpresaren tamainaren arabera (2021-2025) (%)

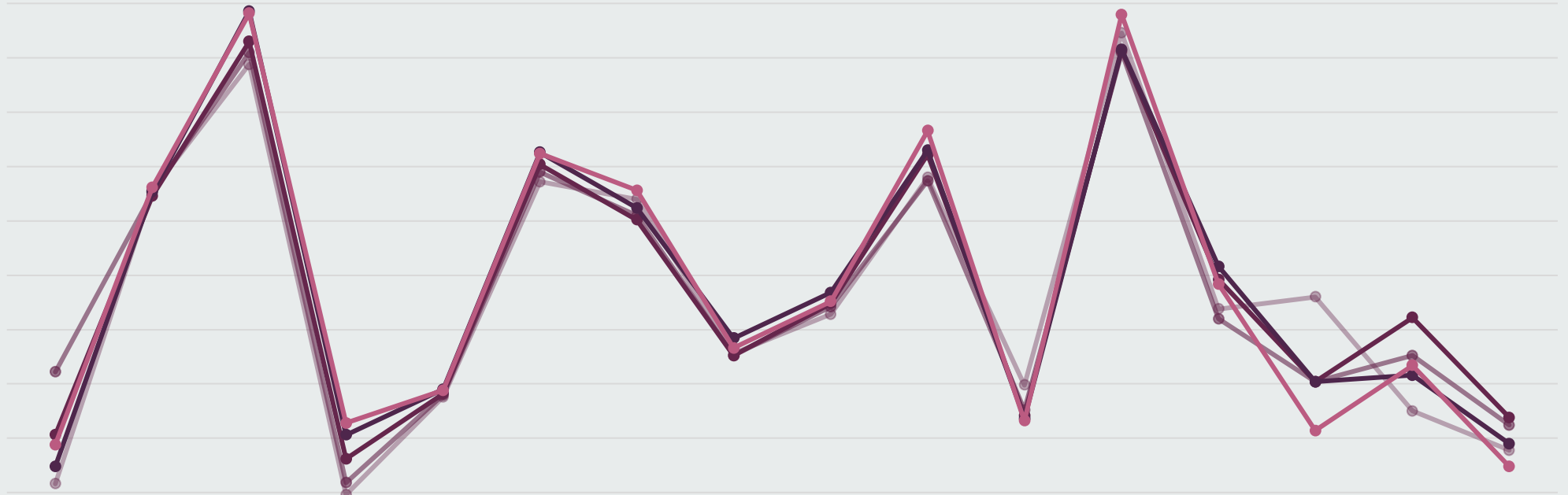


Emakumeak CEO lanpostuan/Zuzendaritza nagusia jardueraren arabera (2021-2025) (%)



2021-2025 KONPARAZIOA

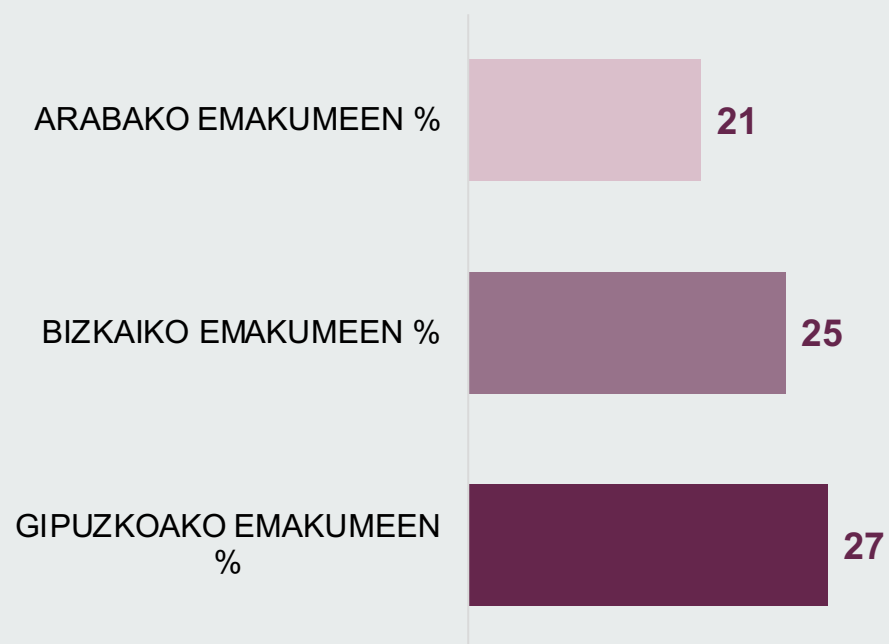
Emakumeak zuzendaritza-karguetan, postuaren arabera (2021-2025) (%)



| | Gerentzia | Finantza Zuzendaritza | Giza baliabideen zuzendaritza | Produkzio Zuzendaritza | Merkataritza Zuzendaritza | Marketin Zuzendaritza | Erosketa Zuzendaritza | Esportazio Zuzendaritza | Inportazio Zuzendaritza | Kalitate Zuzendaritza | Informatika Zuzendaritza | Publizitate Zuzendaritza | Eragiketa Zuzendaritza | Datu Prozesuen Zuzendaritza | I+G Zuzendaritza | Zuzendaritza Teknikoa |
|-----------------|-----------|-----------------------|-------------------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|-----------------------------|------------------|-----------------------|
| %Emakumeak 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 |
| %Emakumeak 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 |
| %Emakumeak 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 |
| %Emakumeak 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 |
| %Emakumeak 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 |

LURRALDE HISTORIKOEN ALDERAKETA

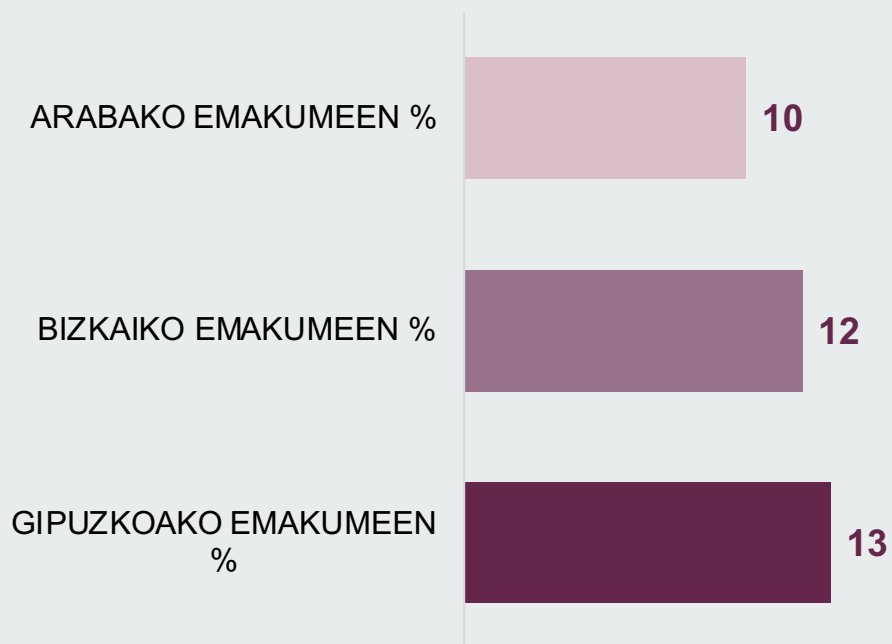
Enpresetako zuzendaritza-karguetako emakumeak,
lurralde historikoen arabera (2025) (emakumeen %)



2025ean, Bizkaian,
zuzendaritza-postuen
% 25 emakumeek
betetzen dituzte

LURRALDE HISTORIKOEN ALDERAKETA

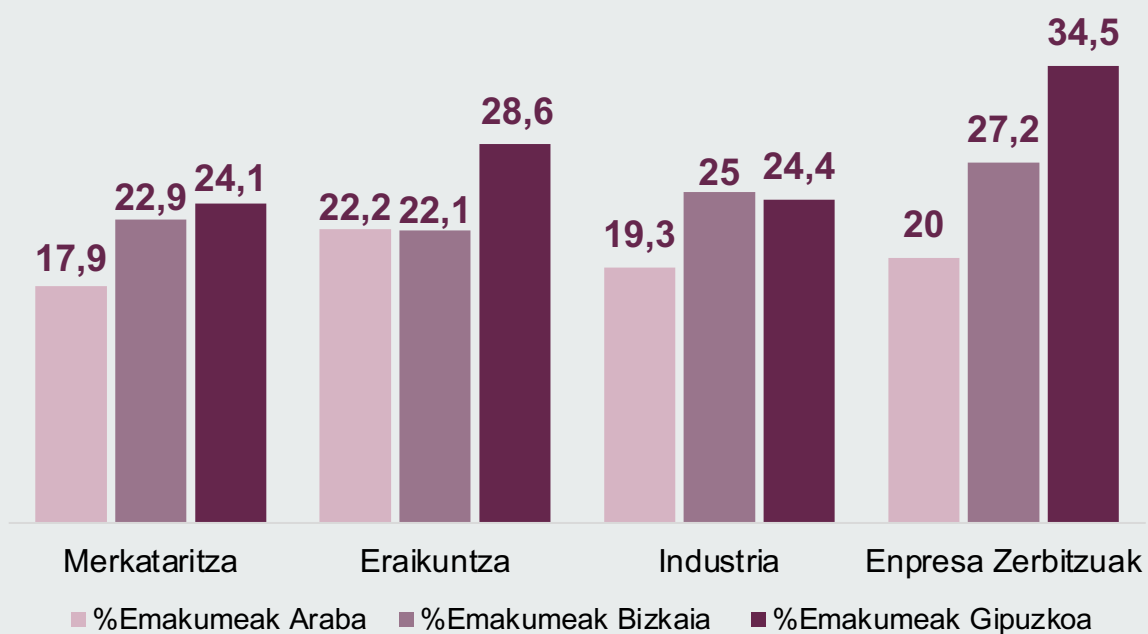
Emakumeak CEO/Zuzendaritza Nagusiko postuan,
lurralde historikoaren arabera (2025) (emakumeen %)



CEO/Zuzendaritza
Nagusiaren
lanpostua
emakumeen % 12k
betetzen du
Bizkaian

LURRALDE HISTORIKOEN ALDERAKETA

Emakumeak Euskadiko enpresetako zuzendaritza-karguetan, jarduera-sektorearen arabera (2025) (%)



Bizkaiko enpresa-zerbitzuen sektoreko enpresetan ikusten da emakumeek betetzen dituzten zuzendaritza-karguen ehuneko handiena.

3. DIAGNOSTIKOAREN FUNTSEZKO ELEMENTUAK

Testuinguru orokorrari buruzko datuetatik abiatuta, aurten enpresetako belaunaldien arteko talentuan zentratuta, funtsezko hainbat arlo aztertu dira, hala nola hezkuntza, talentua enpresetan edo ekintzailletza. Honako elementu hauek nabarmendu behar dira:

Hezkuntzaren eta prestakuntzaren esparruan, behatutako datuek oinarri sendoa dute emakumeen prestakuntzari dagokionez, eta horrek, pixkanaka, erantzukizun-posizioetarako sarbide handiagoa sortu beharko luke. Azken hiru hamarkadetan, EAEko unibertsitateetan graduiko ikasketetan matrikulatutako pertsonen kopurua emakumeen eta gizonen arteko oreka jarraituan mantentzen da, portzentajezko aldaketa nabarmenik gabe. Hala ere, goi-mailako ikasketen amaiera aztertzean aldea ikusten da: gradu bat amaitzen duten 10 pertsonatik 6 emakumeak dira, eta joera hori masterrak amaitzean ere ematen da. Portaera hori aurreratzen ari da unibertsitatera sartzeari dagokionez; izan ere, Euskadiko azken EBAUra aurkeztutako 10 pertsonatik ia 6 emakumeak dira, eta horrek berresten du emakume gazte gehienek goi-mailako prestakuntzaren aldeko apustua egiten dutela.

Enpresetako talentuari dagokionez, azken urteetan emakumeen laneratze handiagoa hauteman da. 2021etik 2025era emakumeen okupazio-tasak gora egin du, eta % 49ra iritsi da 2025ean. Goi-mailako hezkuntza duten biztanleen artean, emakumeen okupazio-tasa bereziki handia da, eta % 73ra iristen da 2025ean, gizonezkoenaren gainetik, belaunaldien arteko diferentzietan, eta enplegua 35-54 urteko emakumeen artean kontzentratzen da.

Euskadin, kasu honetan, **emakume gazteen talentu-ihesaren testuingurua aztertzean**, datuek adierazten dute gero eta atxikitze-erronka handiagoa dagoela. Emakumeen talentuaren emigrazioak gora egin duela ikusten da eta, unibertsitateko ikasketak amaitu dituztenen kasuan (2021eko promozioa), euskal unibertsitateetan egindako goi-mailako ikasketak dituzten emakumeen % 15ek Euskaditik kanpo lan egiten du. Irteera bereziki garrantzitsua da zenbait arlotan, eta nabarmentzekoa da Euskaditik kanpo emakumeen proportzio handiagoa dagoela titulazio teknikoetan eta esperimentaletan, bai eta esparru ekonomiko-juridikoan ere.

Ekintzailtzari dagokionez, generoen arteko aldea bereziki nabarmentzen da finkatutako enpresetan: gizonak % 63,5 dira eta emakumeak % 36,5. Gainera, ekiten dutenen artean, emakumeek joera handiagoa dute autonomoen erregimenaren aldeko hautua egiteko, eta enpresa-ibilbide indibidualizatuagoak ikusten dituzte, eskalatzeko eta finkatzeko oztopo gehiago dituztenak. Bai, azken bost urteotan behera egin du ekiten duten emakumeen batez besteko adinak, gazteagoak dira (35 urte).

Emakume okupatuen testuinguruaren azterketatik eta bilakaeratik lortutako datuei eta euskal enpresetan ardura-postuetan duten presentziari dagokienez, honako hauek azpimarra daitezke:

2025ean, Euskadin aztertutako enpresetako **Administrazio Kontseiluetako** kargu guztien % 25 emakumeak dira. Joerari dagokionez, azken bost urteetako aurrerapenak hobekuntza iraunkorra berresten du: 2021eko % 19tik 2022ko eta 2023ko % 22ra igaro da, 2024ko eta 2025eko % 25era iritsi arte. Horrek esan nahi du aldi horretan hazkunde nabarmena izan dela, baina baita azken urtean egonkortu egin dela ere.

Enpresaren tamainaren arabera bilakaerak hazkunde orokorra adierazten du, 2025ean finkatuz 2024an ikusitako igoeraren ondoren. 50-100 langile dituzten enpresetan, emakumeen presentzia Kontseiluetan % 17,9tik (2021) % 24,7ra (2025) igaro da; 101etik 250era bitartekoetan, % 18,0tik % 24,3ra; eta 250etik gorakoetan, % 22,3tik % 26,0ra. Oro har, enpresa handienek Kontseiluetan biltzen dituzte oraindik ere emakumeen ehuneko handienak, nahiz eta hazkunde erlatiboa batez ere tarteko tamainako tartetean ikusten den.

Jarduera-sektorearen arabera, portaera heterogeneoa da, portzentaje altuak dituzten sektoreekin eta maila apalagoekin jarraitzen duten beste sektore batzuekin. 2025ean, kontseiluetan emakumeen presentzia handiena duten sektoreak hauek dira: hezkuntza (% 38), energia (% 36), osasuna (% 33), ostalaritza (% 31) eta komunikazioak (% 30). Bestalde, nekazaritza eta arrantza (% 17) dira ordezkari txikiak duen sektorea.

Administrazio Kontseiluen lehendakaritza oraindik ere desberdintasun handieneko eremuetako bat da, nahiz eta 2025ean suspertze bat ikusten den. Presidentzietan dauden emakumeen proportzioa % 16koa da 2025ean, eta % 14koa 2024an (eta aurreko balioak: % 13koa 2021ean eta 2023an, eta % 14koa 2022an). Sektore nagusien arabera, 2025ean enpresa-zerbitzuak (% 26) nabarmentzen dira emakumezko gehien presidente gisa; ondoren, eraikuntza (% 16), merkataritza (% 14) eta industria (% 12).

Kontseiluetan emakumeen % 40 edo gehiago edukitzeari edo ez izateari dagokionez, enpresek azken bost urteetan egiturazko aldaketa izan dutela eta ondoren egonkortu egin direla erakusten dute. 2025ean, enpresen % 26,9k betetzen du % 40 edo gehiago, 2024tik pixka bat beherago (% 27,2), eta askoz gorago 2021etik (% 11,1) eta 2022tik 2023ra (% 15 inguru). Datu horrek erakusten duenez, aurrerapena ez da soilik karguetan gertatzen, baita oreka handiagoko kontseiluen eraketan ere, nahiz eta bilakaera moteldu egin den 2024ko hazkunde handiaren ondoren.

Datu hori enpresaren tamainaren arabera bereizita, azken bost urteetan aldaketa handiena 50-100 langile bitarteko enpresetan (2021ean % 11,8 izatetik 2025ean % 28,1 izatera) eta 101-250 bitarteko enpresetan (% 10,5etik % 26,1era) gertatu da; 250etik gorako enpresetan, berriz, % 9,9tik % 24,1era igaro da.

Sektore nagusien arabera, 2025ean % 40ra edo gehiagora iristen diren enpresen ehunekoa enpresa-zerbitzuetan (% 27,8), industrian (% 24,8), eraikuntzan (% 22,5) eta merkataritzan (% 22,3) kokatzen da. Sektore guztietako 2024ko datuen ondoren, 2025ek beherakada txiki bat izan dute, eta sendotze partzial bat ikusi dute, eta genero-orekako irizpideak dituzten kontseiluak hautatzeko, sustatzeko eta berritzeko politikak sustatzen jarraitzeko beharra planteatu dute.

2025ean, alde nabarmenak daude **lurralde historikoen arteko konparazioan**. Emakume gehiago dago kontseiluetan Gipuzkoan (% 26,9), ondoren Bizkaian (% 24,6) eta Araban (% 20,8). Tamainaren arabera, Bizkaiko enpresa handien pisua nabarmentzen da (% 27,5); Gipuzkoan, berriz, ehunekorik handiena 50-100 langile dituzten enpresetan kontzentratzen da (% 28,1). Lehendakaritzan, Bizkaiak du baliorik handiena (% 17), ondoren Arabak (% 16) eta azkenik Gipuzkoak (% 13).

Kontseiluetan % 40 edo gehiago emakume dituzten enpresen adierazlean, Gipuzkoa % 29,4ra iristen da, Bizkaia % 27,0ra eta Araba % 22,0ra, eta erakusten du orekaren finkatze-maila aldatu egiten dela lurraldearen eta tokiko enpresa-testuinguruaren arabera.

2025ean, Euskadiko 50 langile edo gehiagoko enpresetan, aztertutako kargu guztien % 25 emakumeak ziren **zuzendaritza-postuetan**. Datu hori hamartarrekin zentratuta, 2025eko aurrerapena hondarrekoa da, baina positiboa 2024koaren aldean (% 25,25 eta % 25,18, hurrenez hurren), 4.800 zuzendaritza-kargu baino gehiagoko unibertsoaren aldean. Datu horrek joera positiboa finkatzen du azken bost urteetan: 2021ean % 24 izatetik 2023an % 25 izatera igaro da 2024an eta 2025ean.

Enpresaren tamainaren arabera, aldeak mantendu egiten dira eta aurrerapenaren erritmoaren zati bat azaltzen laguntzen dute. 2025ean, 250 langile baino gehiagoko enpresetan dago emakume zuzendarien ehunekorik handiena (% 26,7), ondoren 50etik 100era bitartekoetan (% 25,1) eta 101etik 250era bitartekoetan (% 24,8). 2021etik 2025erako bilakaerari dagokionez, igoera moderatua ikusten da tarte guztietan, eta hobekuntza horiek bereziki nabarmenak dira tarteko segmentuan; izan ere, postuak berreskuratzen ditu 2023ko beherakadaren ondoren, eta gainerakoen mailetara hurbiltzen da 2025ean.

Jarduera-sektore nagusien arabera, enpresa-zerbitzuek lidergoan jarraitzen dute zuzendaritza-postuetan emakumeen presentziari dagokionez, eta 2025ean % 28,1era iritsi da, 2021arekiko aurrerapen esanguratsuekin (% 23,3). Aldi berean, industria % 23,6 da eta eraikuntza % 23,4; Merkataritza, berriz, ehuneko txikiena 2025ean (% 22,7) eta beheranzko bilakaera azken bost urteetan. Oro har, 2021etik 2025era bitartean zuzendaritza-postuetan emakumeen presentziaren bultzada handiena enpresa-zerbitzuetan kontzentratzen da, eta gainerako sektoreetan, berriz, aurrerapen kontserbadoreagoak eta, kasu batzuetan, hazkunde ez-linealak.

2025ean, **CEO/Zuzendaritza Nagusiaren lanpostua** emakumeen % 12k betetzen dute; zifra hori hobetu egiten da 2021etik (% 9), baina 2024tik 2025era egonkortu egiten da. Tamainaren arabera, 2025ean 50-100 langileko enpresak nabarmentzen dira (emakumeen % 13,4 CEO/Zuzendaritza Nagusia), 250etik gorako aurretik (% 11,7) eta, bereziki, 101-250 langileko enpresen aurretik (% 8,2). Sektoreka, enpresa-zerbitzuak dira nagusi berriro ere (% 18,8), eta industriak du ehunekorik txikiena (% 6,3). Horrek erakusten du "kristalezko sabaia" deiturikoa gehien kontzentratzen dela produkzio-eremu jakin batzuetan.

Direkzio motaren arabera analisiak segregazio funtzional iraunkorra erakusten du. 2025ean, emakumeek parekotasunetik hurbil dauden balioak dituzte zuzendaritza-postuetan, hala nola giza baliabideetan (% 49,1) edo publizitatean (% 49,0), eta presentzia nabarmena dute kalitateari (% 38,3), marketinari (% 36,2) eta finantzei (% 33,1) dagokienez. Aitzitik, portzentajeak txikiagoak dira gune operatiboari eta teknikoari lotuago dauden arloetan: zuzendaritza teknikoa (% 7,4), gerentzia (% 9,4), datu-prozesuak (% 10,7), ekoizpena (% 11,4) edo informatika (% 11,6). Karrera-ibilbideetan erabakiak hartzeko posizio teknikoetara heltzeko erronka planteatzen da.

Lurralde historikoen arabera, 2025ean aldeak daude: Gipuzkoan dago emakumeen ehunekorik handiena zuzendaritza-karguetan (% 27), ondoren Bizkaian (% 25) eta Araban (% 21). Lurraldeen arteko aldea ere antzekoa da sektorearekin gurutzatzean: Gipuzkoa bereziki nabarmentzen da enpresa-zerbitzuetan (% 34,5) eta eraikuntzan (% 28,6), Bizkaiak bitarteko balioak mantentzen ditu (adibidez, industria % 25,0 eta enpresa-zerbitzuak % 27,2) eta Arabak ehuneko txikiagoak ditu sektore nagusi guztietan (merkataritza % 17,9 edo industria % 19,3).

Ondorio gisa, **azken bost urte hauetan egindako analisiak berresten du emakumeek enpresa-erabakiguneetan duten ordezkaritza aurrera doala, baina oraindik ez dela nahikoa Euskadiko enpresetan egiturazko aldaketa finkatzeko.**

2025ean, emakumeak Administrazio Kontseiluetako kargu guztien % 25 dira, eta zuzendaritza-karguen % 25 aztertutako 50 langile edo gehiagoko enpresetan. Bilakaera positiboa izan da, nahiz eta azken urtean egonkortu egin den. Horrek esan nahi du, aurrerapenari eusteko, sustapen-praktikak indartzen jarraitu behar dela (hautaketa-, berritze- eta ondorengotza-irizpideak), eta ez dagoela unean uneko aurrerapenen mende.

Arrail handienak erantzukizun handieneko lanpostuetan sartzeari eusten dio. 2025ean, Kontseiluetako lehendakaritzen % 16 bakarrik betetzen dituzte emakumeek, eta arlo exekutiboan, CEO/Zuzendaritza Nagusiaren postua % 12koa da, 2024tik aldaketarik gabe. Egoera horrek iradokitzen du presentziaren hobekuntza ez dela intentsitate berarekin lekualdatzen enpresetako erabaki-maila altuenetara, non sarbidearen eragina izan dezaketen ondorengotza-dinamikek, konfiantza-sareek eta karrera-ibilbideek, kasu askotan ez baitira behar bezain iragazkorrak izaten ari.

Hala ere, azken bost urte hauetan, **aurrerapena ez da kuantitatiboa bakarrik**: enpresetako kontseiluetan ere genero-orekaren kalitatea hobetu da. 2025ean, enpresen % 27k emakumeen % 40ko atalasea edo handiagoa lortu zuten kontseiluetan, eta 2021ean, berriz, % 11k.

Datu hori bereziki garrantzitsua da, emakumeen presentzia sinbolikoaren arriskua murriztu ahal izatea sustatzen duelako eta parte-hartze eraginkorragoa bultzatzen duelako. Hala ere, enpresetan mekanismo egonkorak finkatzeko beharra planteatzen da, erantzukizuneko karguen osaera edo belaunaldiak aldatuz gero oreka babesteko.

Azken bost urteetan ikusitako aurrerapenei aldaketaren erritmoa ulertzeko erabakigarria den ikuspegi bat gehitu behar zaie: **talentuaren belaunaldien artekoa enpresetan.**

Euskadin belaunaldien arteko emakume-talentuaren oinarria dago, baina ez du berez bermatzen lidergoa lortzea.

Euskadik emakume kualifikatu eta aktiboen oinarri zabala du lan-merkatuan, goi-mailako ikasketak dituztenen artean % 73ko okupazio-tasarekin; 25-34 urteko emakume gazteenen artean % 77ra iristen da, eta 45-54 urtekoen artean % 82ra. Hala ere, sendotasun hori ez da sistematikoki bihurtzen presentzia handiagoa enpresen erabakiguneetan.

Konparazio batera, ideia hau indartzen da: belaunaldien arteko erreleboa giltzarria eta aldaketarako lagungarria da, baina horrek ez du bermatzen enpresetan erabaki handieneko posizioetara iristea. Ikusten dugu abian dagoen trantsizio batean gaudela, eta antolaketa-palankak behar dituela aurrerapen hori bizkortzeko eta sendotzeko.

Testuinguru horretan, talentuari eustea aldagai estrategiko gisa agertzen da. Txostenak mugikortasunaren hazkundera erakusten du: 2024an, Euskal AEko biztanleria okupatuaren edo ikaslearen % 56 emakumeak ziren, gizonen % 44ren aldean. Eta unibertsitate-ikasketak amaitu dituzten gazteen artean (2021eko promozioa), % 15ek Euskaditik kanpo egiten du lan, eta pisu handiagoa du arlo tekniko eta esperimentaletan (baita esparru ekonomiko-juridikoan ere). Joera hori bat dator iraunkortasunari eta aurrerapenari buruzko nazioarteko diagnostikoekin: garapen profesionala da atxikipen-faktore nagusia, malgutasunarekin eta orekarekin batera. Praktikan, talentu gaztea — eta bereziki teknikaria — lekuz aldatzen denean, sistemak murriztu egiten du hurrengo urteetan zuzendaritza-postuetarako erreferenteak eta hautagaitzak sortzeko gaitasuna.

Joera horrek lehiakortasunean jartzen du erronka: lurraldeak profil kualifikatuak eratzen ditu, baina zati bat badoa, enpresetan eskuragarri dagoen emakume-talentuaren bolumena murriztuz, erantzukizun-postuetara eramateko.

Azkenik, belaunaldien arteko harremanak zuzendaritza-karreraren "lehen maila" zehaztasunez jorratzea eskatzen du, maila altuenetarako emakumeen etorkizuneko eskuragarritasuna hor erabakitzen baita. Lehen igoeretako blokeoek eta erantzukizunak hartzeko laguntza eraginkorrik ezak progresio-erritmoa murrizten dute eta botere handiagoko posizioetarako sarbidea estutzen dute.

Amaitzeko, bost urte hauetan emaitzek izan duten bilakaerak Euskadiko enpresetan benetan aurrera egiteko agertokia marrazten du, nolabaiteko geldialdiarekin, eta horrek palanka berrietan pentsatzea eskatzen du, hiru eremutan modu koordinatuan jardunez: ondorengotza eta izendapenak, lehendakaritzetarako eta lehen lerro exekutiborako sarbidea irekitzeko; lidergoaren garapena eta sustapena, funtzio estrategiko eta teknikoetarako ibilbideak indartuz; eta talentu gazteari eustea, etorkizuneko lidergoaren zati garrantzitsu batek bere karrera lurraldetik kanpo sendotzea saihesteko.

4. KONTSULTATUTAKO ITURRIAK

AED -Bizkaiko Emakumezko Enpresari eta Zuzendarien Elkarte (<https://www.aedbiz.org/>)

CEOE (Espainiako Enpresaburuen Elkarten Konfederazioa) (<https://www.ceoe.es/es>)

CONFEBASK (Euskal Enpresaren Konfederakuntza) (<https://www.confebask.es/>)

EUROSTAT -Europako Erkidegoko Estatistika Bulegoa (<https://ec.europa.eu/eurostat>)

Enplegu Prestakuntzarako Estatuko Fundazioa -FUNDAE (<https://www.fundae.es/>)

ISEAK fundazioa (<https://iseak.eu/>)

Eusko Jaurlaritza (hainbat sail/azterketa/dokumentazio: Lehendakaritza, Prospekzio Soziologikoen Kabinetea, Lan eta Enplegu Saila, Hezkuntza, Berdintasuna, Justizia eta Gizarte Politikak (<https://www.euskadi.eus/eusko-jaurlaritza/hasiera/>)

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

Genero Berdintasunerako Europako Institutua (EIGIE) (<https://eige.europa.eu/>)

Estatistikako Institutu Nazionala (INE) (<https://www.ine.es/>)

Euskal Estatistika Erakundea (EUSTAT) (<https://eu.eustat.eus/indice.html>)

Emakumearen Euskal Erakundea -Emakunde (<https://www.emakunde.euskadi.eus/hasiera/>)

Emakumeen Institutua (<https://www.inmujeres.gob.es/>)

Lan eta Gizarte Ekonomia Ministerioa (<https://www.mites.gob.es/eu/index.htm>)

Ekintzailetzaren Euskal Behatokia. GEM 2024-2025 txostena (<https://eeb-ove.eus/hasiera/>)

Lanaren Nazioarteko Erakundea (LANE) (<https://www.ilo.org/es>)

Lanbide -Euskal Enplegu Zerbitzua (<https://www.lanbide.euskadi.eus/hasiera/>)

D&B TXOSTENA:

Euskadin kokatutako 50 langile edo gehiagoko enpresen datu-basea (2025)

ERANSKINA: FITXA TEKNIKOA. METODOLOGIA

1. Informazio- iturriak berrikustea eta hautatzea

- Bigarren mailako datu-iturriak, inkestak, txostenak, memoriak eta analisiaren xedeari buruzko azterlanak berrikustea eta hautatzea.
- **Euskadin kokatutako 50 langile edo gehiagoko enpresen datu-basea eskatzea**, hautatutako informazio-eremuekin (izena, kokapena, EJSN, tamaina, administrazio-kontseiluen osaera, sexua, zuzendaritza-postu motaren arabera)

2. Datuak eta informazioa sortzea

- Aurkezpen-txostenean sartu beharreko adierazleak/datuak identifikatzea eta hautatzea.
- Euskadin kokatutako 50 langile edo gehiagoko enpresen datu-basea berrikustea eta araztea.
- Berririko kodetzea eta aldagai berriak sortzea.
- Datuak estatistikoki ustiatzea eta eraikitzea.

3. Txostena diseinatzea eta idaztea

- Aurkezpen-txostenaren egitura eta edukia diseinatzea.
- Aurkezpen-txostenaren diseinu grafikoa.
- Aurkezpen-txostenaren datuak/emaitzak bistaratzea.
- Aurkezpen-txostena idaztea.

EMAKUMEEN PRESENTZIAREN AURRERAPENA EUSKADIKO ENPRESETAKO ZUZENDARITZA-ORGANOETAN

ÀED

Asociación de Empresarias
y Directivas de Bizkaia

Bizkaiko Emakumezko Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

 **Bizkaia**

