

MARZO 2026

INFORME DE RESULTADOS

MUJERES EN PUESTOS DE DECISIÓN EN LAS PYMES EXPORTADORAS VASCAS



B-WOMENIN Basque
Women
in Global

 **BasqueTrade
& Investment**
Agencia Vasca de Internacionalización
Nazioartekotzeko Euskal Agentzia

GRUPO
spri
TALDEA

 **EUSKO JAURLARITZA**
GOBIERNO VASCO
BASQUE GOVERNMENT

ÍNDICE

1

INTRODUCCIÓN

2

METODOLOGÍA

3

RESULTADOS

4

SÍNTESIS
GENERAL Y RETOS

5

ANEXOS



1

INTRODUCCIÓN

MARCO CONCEPTUAL Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Esta actuación se enmarca en el proyecto europeo **“WOMEX: The role of women in the competitiveness of exporting SMEs”**, financiado por el programa **Interreg Europe** y en el que **Basquetrade** participa como entidad socia.

Interreg
Europe



Co-funded by
the European Union

WOMEX

OBJETIVOS

1/

Detectar el grado de representación femenina en pymes exportadoras de Euskadi, en roles vinculados a la Alta Dirección, la Dirección de Exportaciones / Internacional y Dirección media.

2/

Analizar comparativamente las trayectorias profesionales (origen y evolución) de mujeres y hombres en dichos puestos.

3/

Explorar los factores estructurales, organizativos y culturales que dificultan o limitan el acceso y avance profesional de las mujeres en puestos de decisión en las pymes vascas, incluyendo fenómenos como el techo de cristal, la segregación horizontal y vertical, la maternidad, la disponibilidad para viajar o la conciliación.



El estudio “analiza la participación, representación, y trayectoria profesional de las mujeres en puestos de decisión dentro de las pymes exportadoras de Euskadi, con el fin de identificar los factores que favorecen o dificultan su acceso, promoción y permanencia en posiciones clave dentro de la empresa”.

A person is shown from the chest up, wearing a white shirt, writing in a notebook with a pen. The image is heavily overlaid with a blue color filter. The person's head is tilted down, and their hands are visible holding the pen and the notebook. In the background, there are some blurred objects, possibly a cup and some papers.

2

METODOLOGÍA

LA MUESTRA: PROFESIONALES QUE HAN PARTICIPADO

Categorías Profesionales	Mujeres	Hombres	Total		
Alta Dirección Gerencia, Dirección General, CEO o Dirección Ejecutiva, Presidencia, Presidencia del Consejo de Administración, Presidencia del Consejo, Consejero Único	30	61	91	Empleados	Nº pymes
Dirección de Exportación / Internacional Dirección / Responsable del Departamento de Exportación / Internacionalización / Negocios Internacionales / Export managers	52	54	106	Pequeñas (<50 empleados)	152
Dirección Media (no exportación) Dirección resto de áreas (finanzas, I+D e innovación, TI / sistemas de información, logística y distribución, marketing, producción /operaciones, calidad, recursos humanos, atención al cliente, servicios jurídicos, ventas y desarrollo comercial nacional)	45	39	84	Medianas (50-249 empleados)	79
Total PROFESIONALES participantes	127	154	281	Total, Pymes participantes	231



La muestra analizada está compuesta por las respuestas de 281 profesionales que trabajan en 231 pymes exportadoras vascas, complementada con 17 entrevistas en profundidad

A background image of two women in a design studio. The woman on the left has curly hair and is holding a coffee cup. The woman on the right has straight hair and is wearing a measuring tape around her neck. The entire image has a blue overlay.

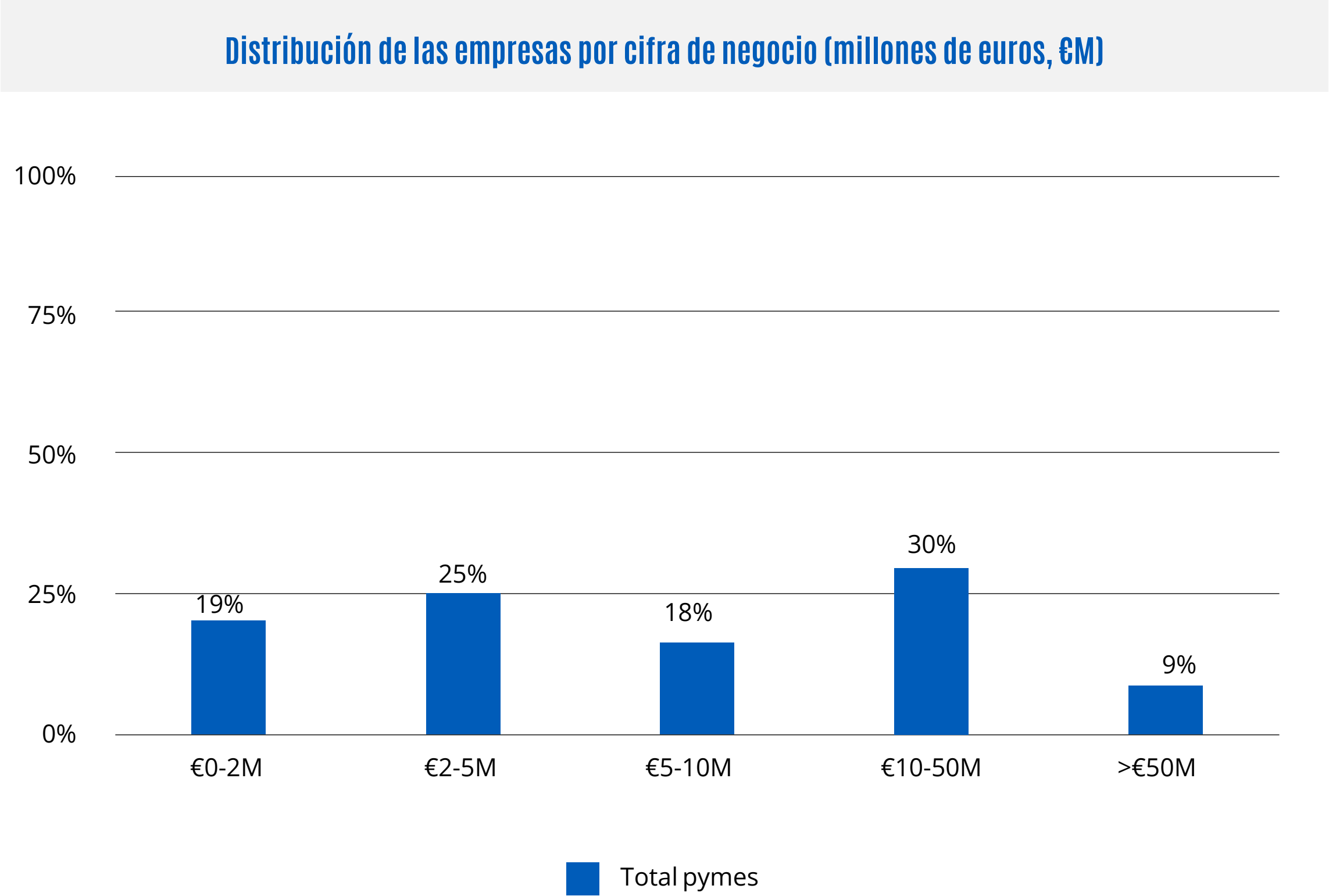
3

RESULTADOS

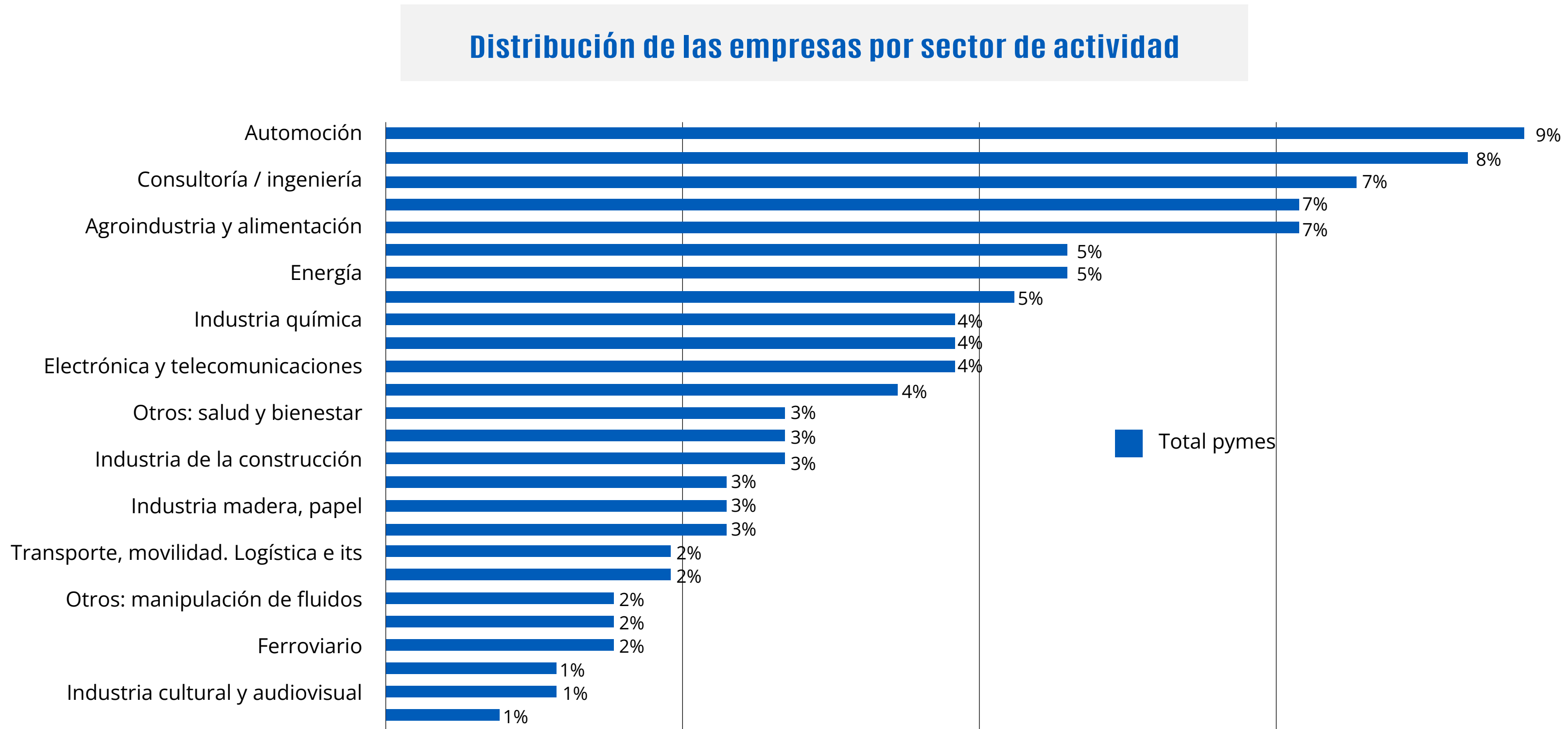
CONTEXTO EMPRESARIAL

Se constata un ecosistema donde la internacionalización no es marginal, sino, estructural para la competitividad de la economía y donde el desempeño directivo en comercio exterior es imprescindible para el desarrollo económico y social.

La muestra se concentra principalmente en empresas con una facturación anual entre €2–5M y €10–50M, que en conjunto representan el 55% del total de pymes encuestadas.

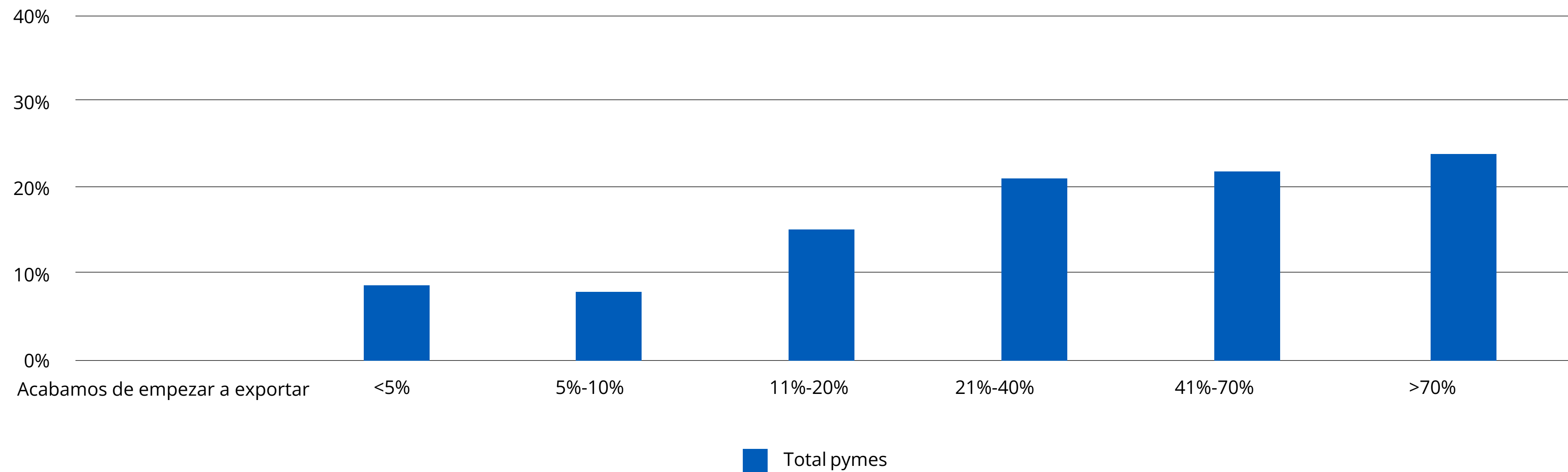


Y está formada mayoritariamente por pymes industriales y de ingeniería, con especial peso de automoción, maquinaria-herramienta, consultoría/ingeniería, siderurgia y agroindustria, un perfil muy coherente con la estructura económica productiva de Euskadi.

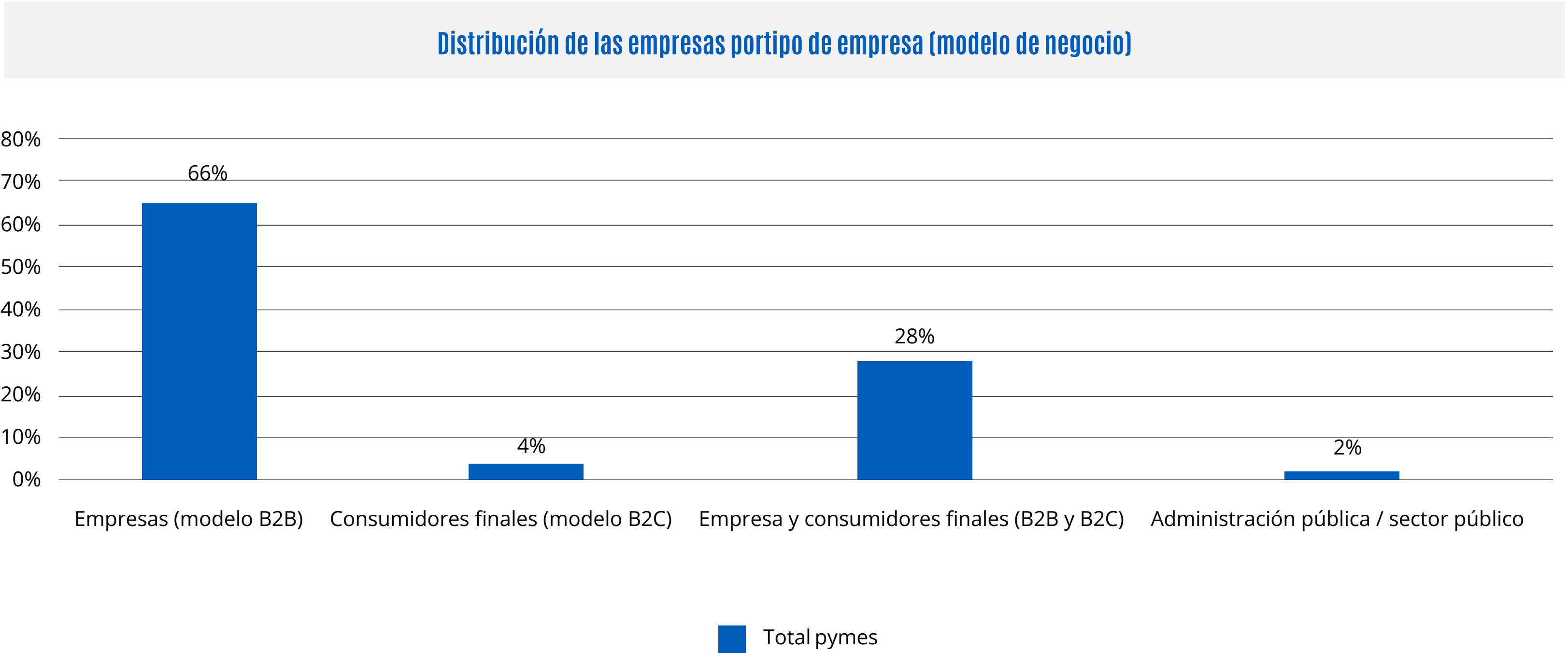


La exportación tiene un peso relevante en la mayoría de estas empresas, con una fuerte presencia en los tramos de mayor intensidad exportadora.

Distribución de las empresas por peso de la exportación sobre la facturación



Predomina el modelo B2B (un 66% de las empresas), con un peso muy residual del B2C puro o de actividad orientada al sector público

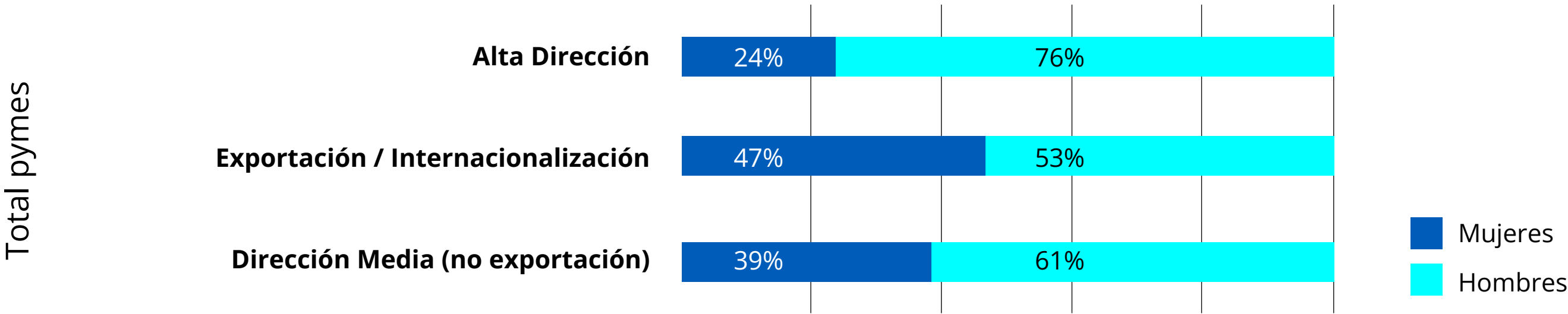


PRESENCIA FEMENINA

El ámbito internacional se configura como una vía relevante, puerta de entrada de las mujeres a su desarrollo profesional y liderazgo empresarial, al registrar una brecha de género significativamente menor que la existente en la Alta Dirección. No obstante, el acceso a la cúspide organizativa continúa siendo claramente desigual.

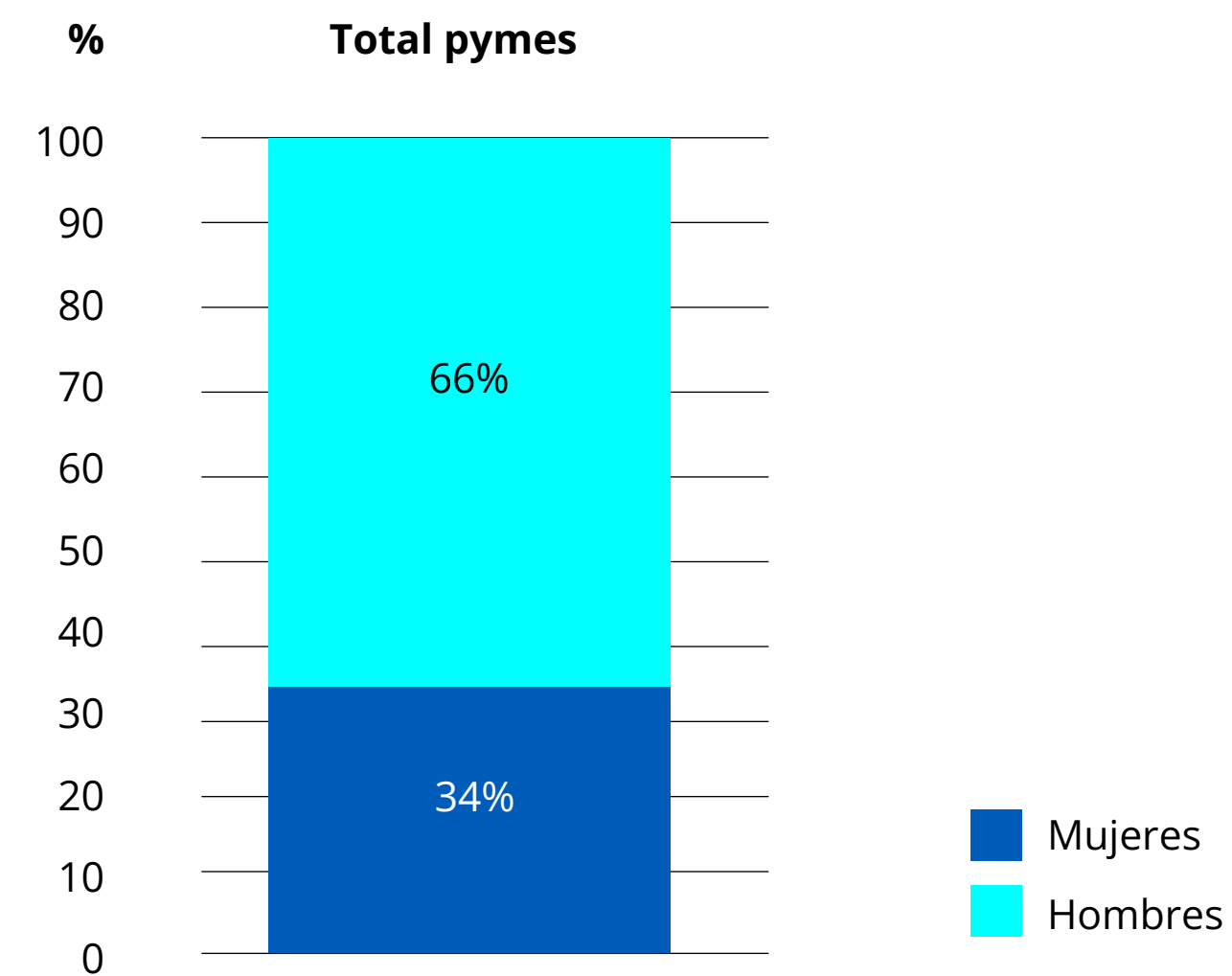
Las pymes encuestadas indican que, en su estructura organizativa, las mujeres representan solo el 24% de la Alta Dirección, el 39% de la Dirección Media y se acercan a la paridad en el área de Exportación / Internacionalización (47%). Esta pauta se repite por tamaño de empresa.

Distribución de hombres y mujeres en Alta Dirección, Exportación/Internacional, Dirección Media (% sobre el total de personas declarado en cada categoría profesional)



La responsabilidad máxima de la Dirección de Exportación recae mayoritariamente en hombres (≈66%), mientras que la presencia femenina ronda un tercio, un porcentaje superior al observado en la Alta Dirección.

Distribución de las empresas por género de la persona con la responsabilidad máxima de la Dirección de Exportación / Internacional

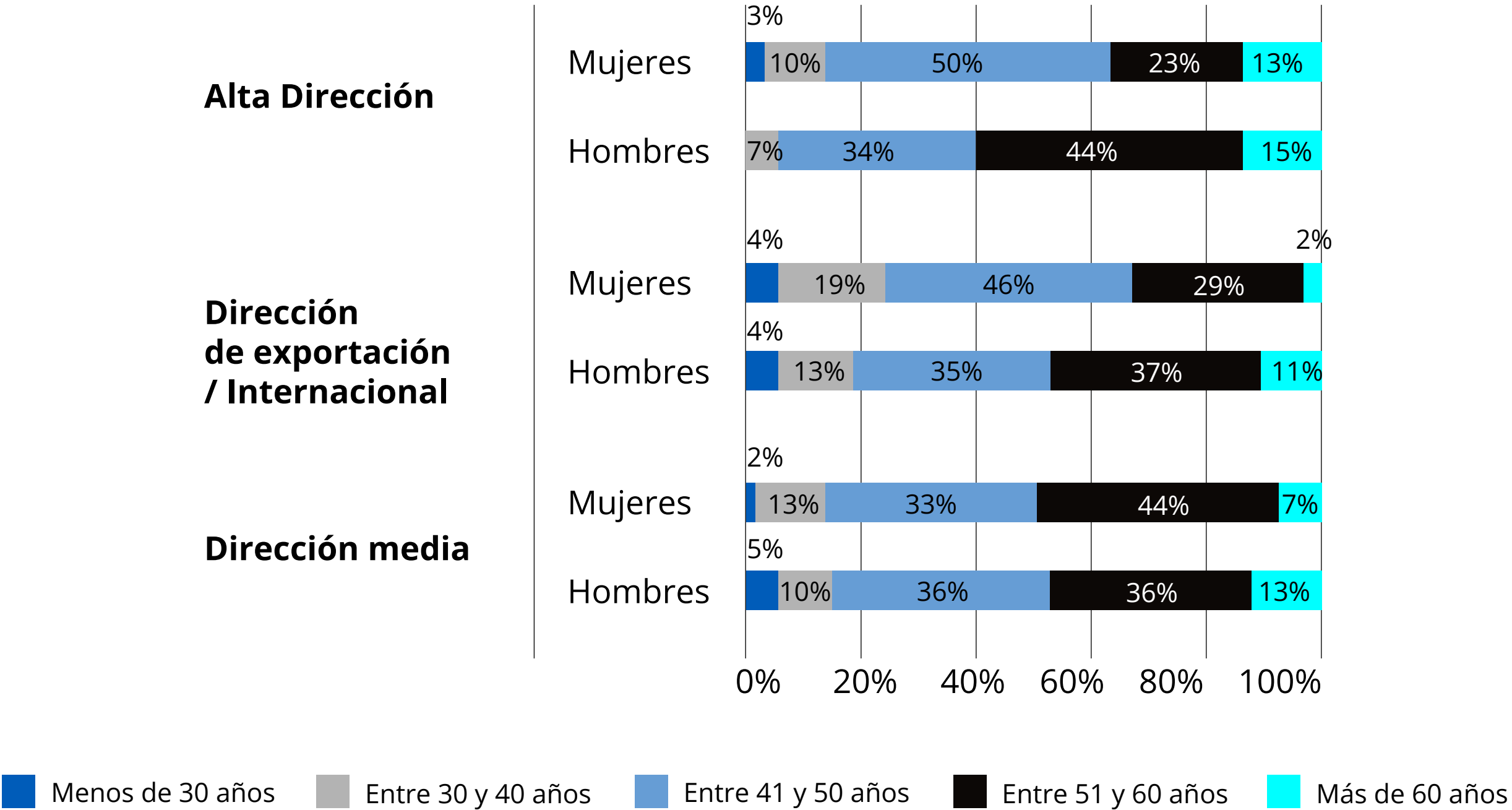


PERFILES DIRECTIVOS

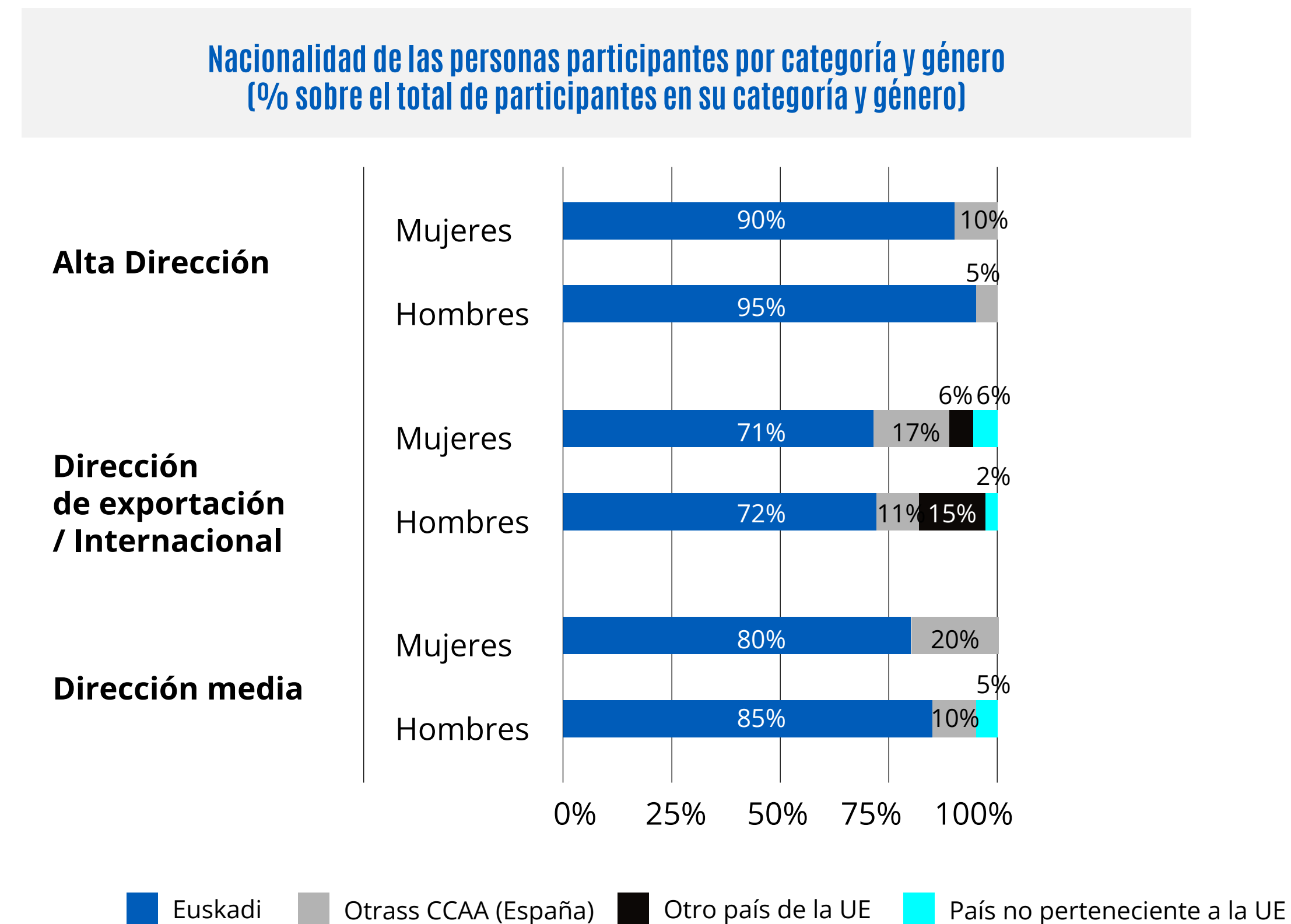
El liderazgo masculino está más asociado a trayectorias internas largas y a la propiedad, mientras que la incorporación femenina a puestos de responsabilidad es más reciente y depende a menudo de circunstancias específicas (sucesión familiar, especialización y experiencia en negocio internacional motivado en algunos casos por cambios de empresa o país).

La franja de edad dominante se sitúa entre los 41 y los 60 años para ambos géneros; los grupos más jóvenes (<40 años) están menos representados, aunque se aprecia una mayor presencia de mujeres de 30-40 años sobre todo en Exportación y Dirección Media, apuntando a un relevo generacional femenino en marcha.

Edad de los directivos participantes por categoría y género



La práctica totalidad ha nacido **en Euskadi**. Este predominio es especialmente elevado en Alta Dirección y Dirección Media.
 La presencia de **profesionales de otras CCAA** es reducida, aunque **ligeramente mayor entre las mujeres**.
 La incorporación de perfiles de la UE es testimonial, con mayor peso en Dirección de Exportación (hasta un 15% de hombres).

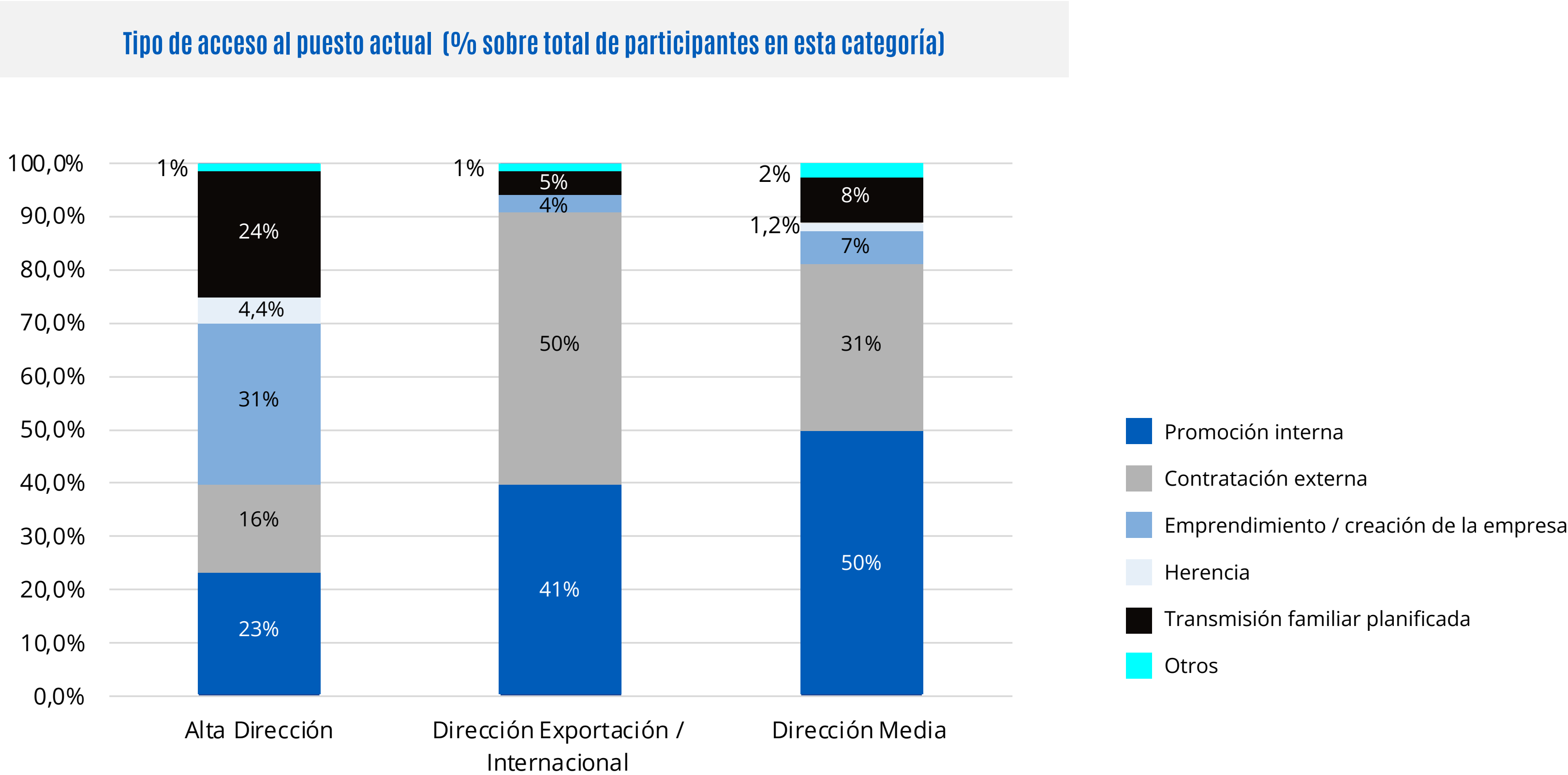


La antigüedad en la empresa y en el puesto es elevada, especialmente en Alta Dirección (≈16–19 años en la empresa; 12–14 años en el puesto), reflejando carreras de largo recorrido. En Exportación e Internacionalización la antigüedad por género está más equilibrada.



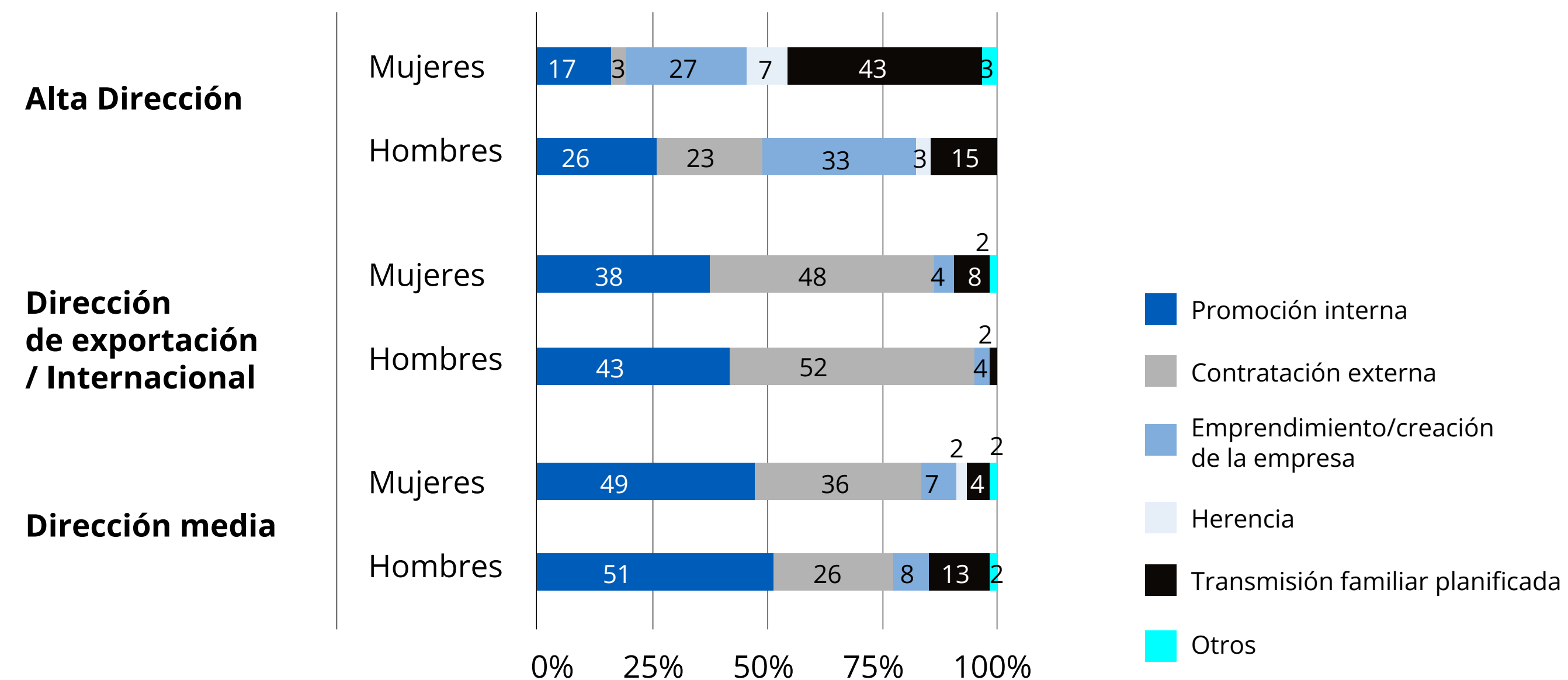
El acceso a la Alta Dirección se vincula en gran medida a modelos de propiedad: emprendimiento/ creación de la empresa y sucesión familiar concentran más de la mitad de los casos; la promoción interna y la contratación externa tienen menor peso que en otros niveles.

En Dirección Media predomina la promoción interna, mientras que en Dirección de Exportación se combinan contratación externa (50%) y promoción interna (41%), lo que subraya el carácter especializado de esta función.



Por género, en Alta Dirección las mujeres acceden con mayor frecuencia por transmisión familiar planificada, mientras que los hombres lo hacen sobre todo mediante emprendimiento y promoción interna, y son quienes concentran la contratación externa en estos niveles.

Acceso al puesto actual por categoría y género (% sobre el total de participantes en cada categoría y género)



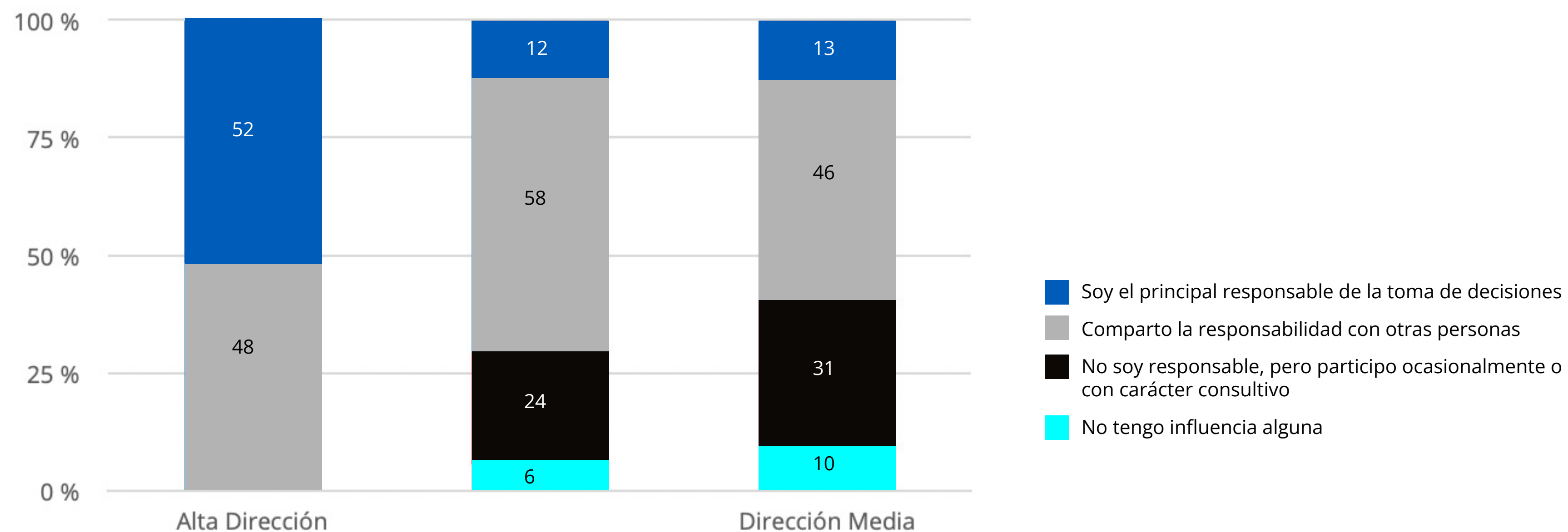
RESPONSABILIDAD ESTRATÉGICA Y PERCEPCIÓN DE CARRERA

Existe una brecha entre participación y poder real: las mujeres están presentes en espacios de decisión, especialmente en exportación, pero su capacidad formal de liderar la estrategia y de proyectar carrera a futuro es menor o más incierta.

La definición de la estrategia internacional se concentra en la Alta Dirección: el 52% declara ser responsable principal y el 48% comparte esta responsabilidad con otros perfiles.

El rol en la Dirección de Exportación e Internacionalización y en la Dirección Media tienen, en general, es más consultivo o compartido.

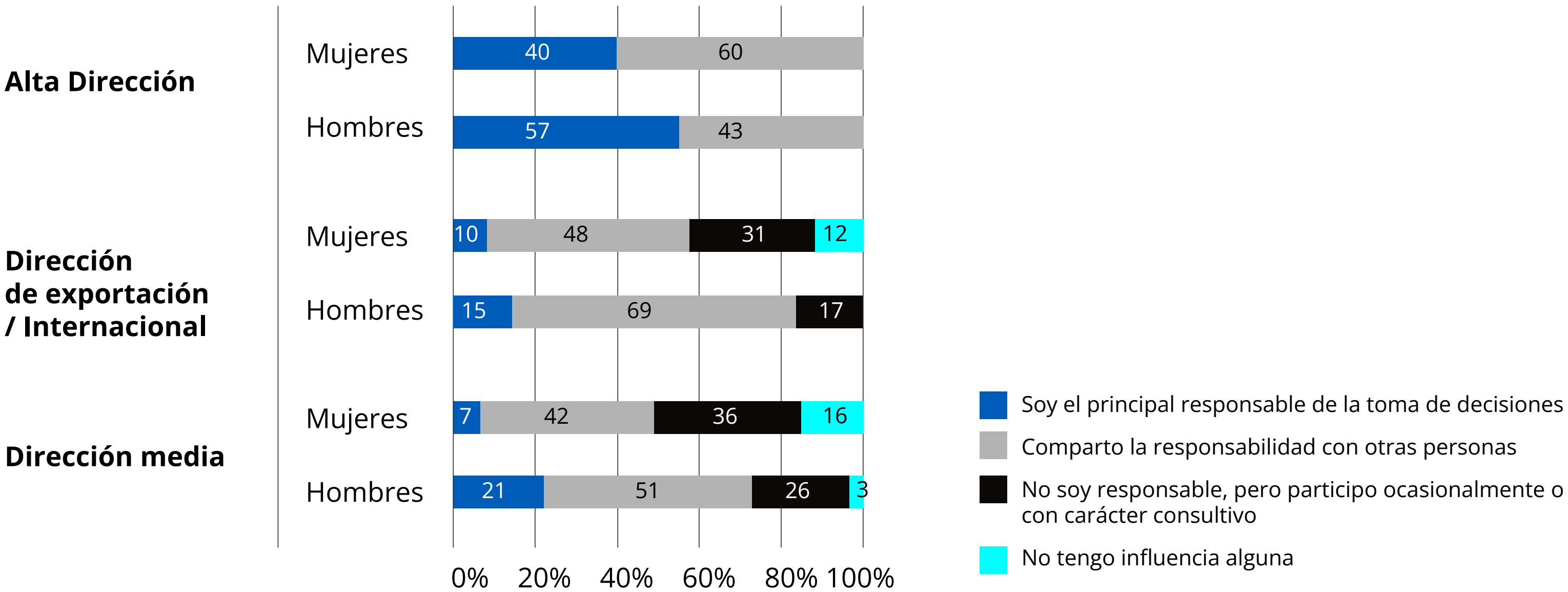
Participación en la toma de decisiones sobre la estrategia internacional de su empresa por categoría



Cuando se introduce la perspectiva de género, los hombres concentran de forma más clara la responsabilidad principal, mientras que las mujeres ejercen sobre todo responsabilidad compartida o roles consultivos;

un 12% de las mujeres responsables del área de exportación de la muestra declara no tener ninguna responsabilidad en la toma de decisión estratégica, frente al 0% entre los hombres de la muestra.

Participación en la toma de decisiones sobre la estrategia internacional de su empresa por categoría y género

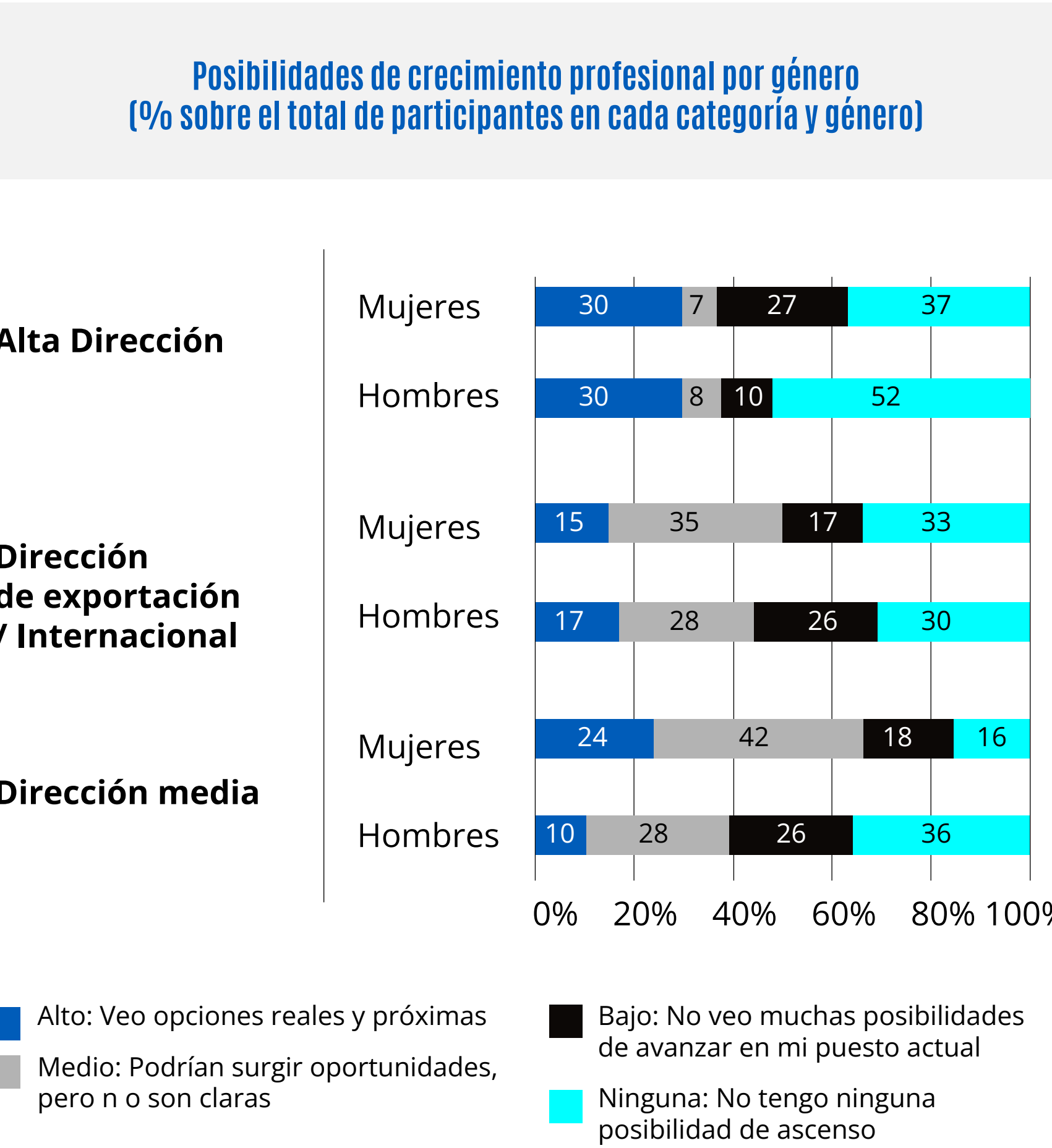


En cuanto a posibilidades de crecimiento profesional, la interpretación por categoría profesional y género es matizada:

En conjunto, los **hombres** muestran una **visión más pesimista**: un 40% considera que no tiene ninguna posibilidad de ascenso, frente al 28% de las mujeres.

En **Alta Dirección**, tanto **hombres como mujeres reconocen un margen de crecimiento limitado** por la propia estructura jerárquica, aunque los hombres declaran con mayor frecuencia no tener posibilidad de ascenso.

En la **Dirección de Exportación / Internacional** se observa un mayor equilibrio entre quienes ven opciones, aunque no sean claras, y quienes no ven ninguna. Las mujeres perciben más oportunidades potenciales (un **35%** vs. **28%**), pero los hombres muestran expectativas más altas (un **17%** frente al **15%**).



COMPETENCIAS y ACTITUDES

El estudio identifica un núcleo competencial sólido y compartido, pero también diferencias de énfasis por género que pueden estar condicionando el tipo de responsabilidades que asume cada grupo dentro de la cadena de valor internacional.

A nivel general, las competencias más valoradas en la carrera profesional son la capacidad de trabajo (43%), la toma de decisiones (37%) y la visión estratégica (32%), seguidas por habilidades de resolución y relación como gestión de problemas y conflictos, multitarea, pensamiento creativo y empatía.

Las competencias de autogestión emocional (gestión del estrés, autoconocimiento, gestión emocional) aparecen todavía poco valoradas.

Habilidades más valoradas a lo largo de su carrera profesional
(% de participantes que señalan la habilidad)

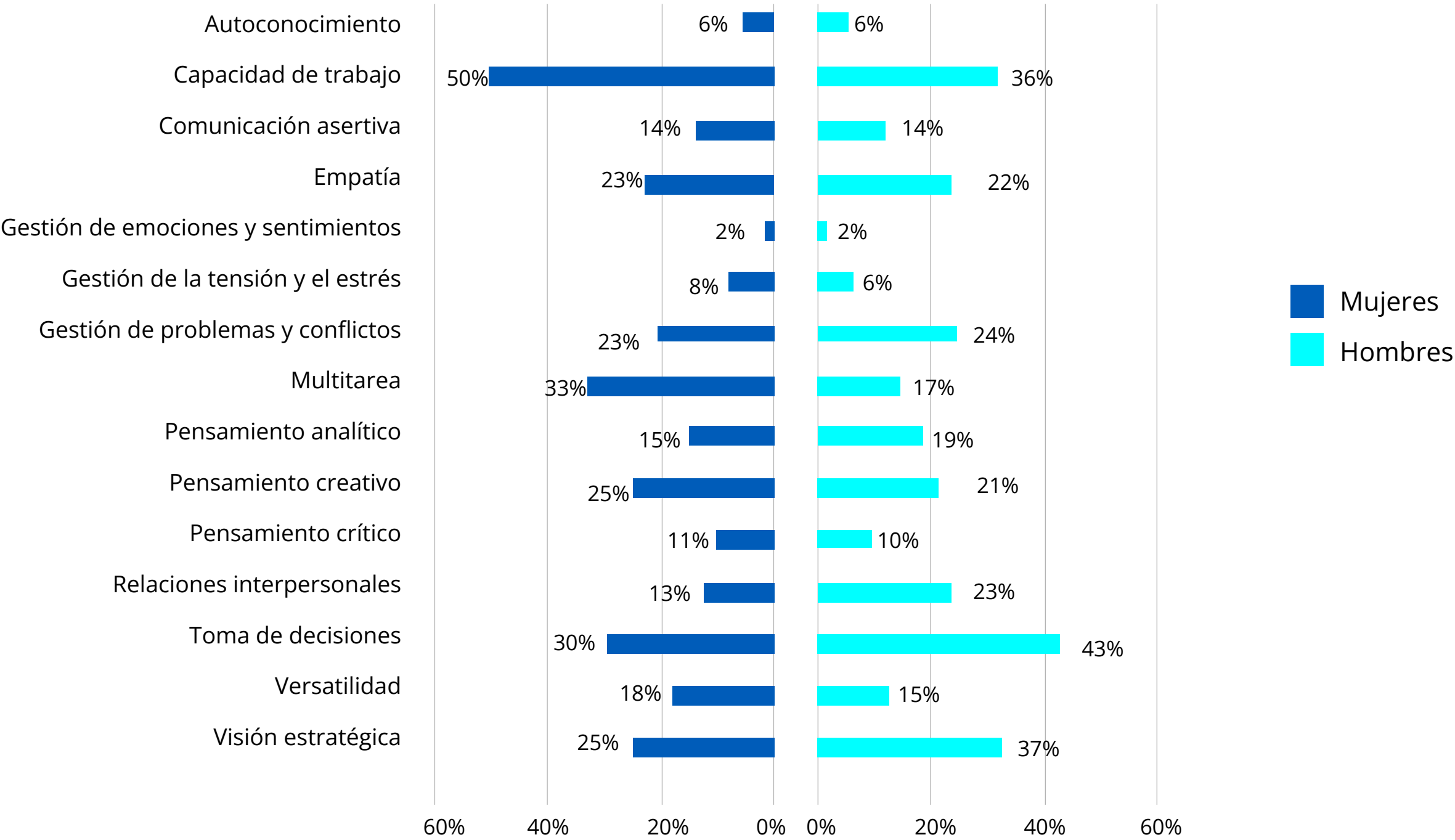


Por género, se observan patrones complementarios:

Las **mujeres** priorizan la **capacidad de trabajo, la gestión eficaz de diferentes tareas o multitarea y la toma de decisiones**, marcando un foco en resolución práctica.

Los **hombres** dan más peso a la **toma de decisiones, la visión estratégica, la capacidad de trabajo**, con un enfoque más orientado al posicionamiento y análisis estratégico del negocio.

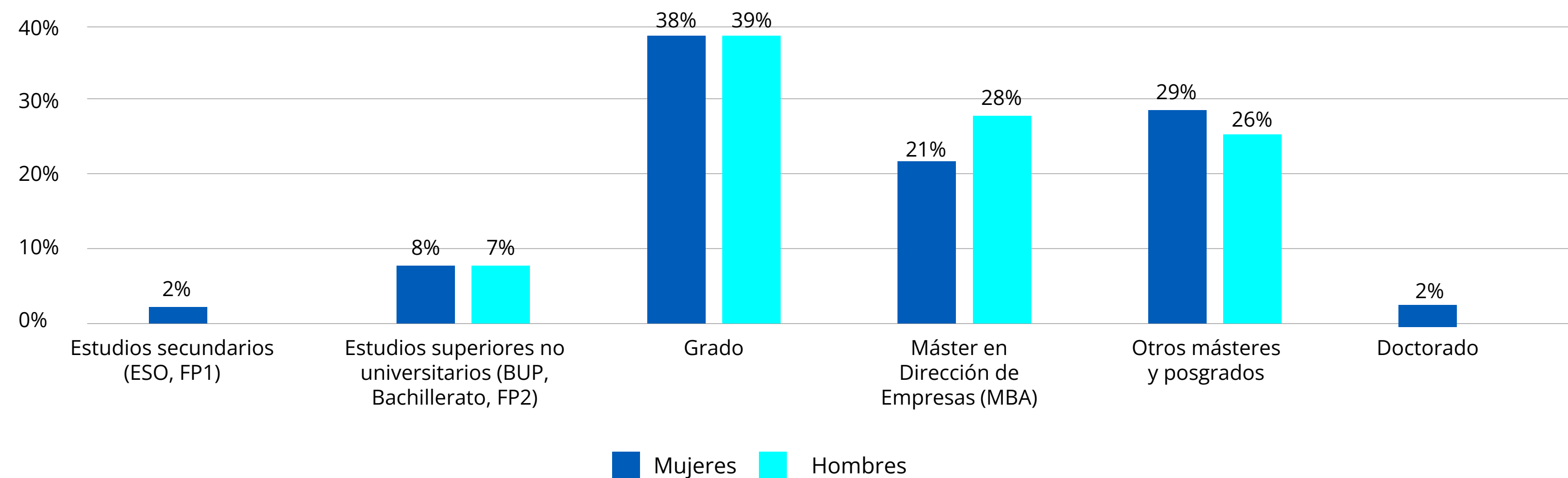
Habilidades más valoradas a lo largo de su carrera profesional por género (% de hombres y mujeres que señalan la habilidad)



Entre los responsables de Exportación, el nivel formativo general es alto (universidad y posgrado)

Tanto hombres como mujeres presentan porcentajes casi idénticos en **Grado** (un 39% y un 38%), y una presencia elevada en **másteres y posgrados**, aunque con matices: los hombres destacan ligeramente en **MBA** (un 28% vs. un 21%), mientras que las mujeres lo hacen en **otros másteres y posgrados** (un 29% vs. un 26%).

Dirección de Exportación / Internacional: nivel de estudios más alto por género
(% sobre el número de participantes de su género)



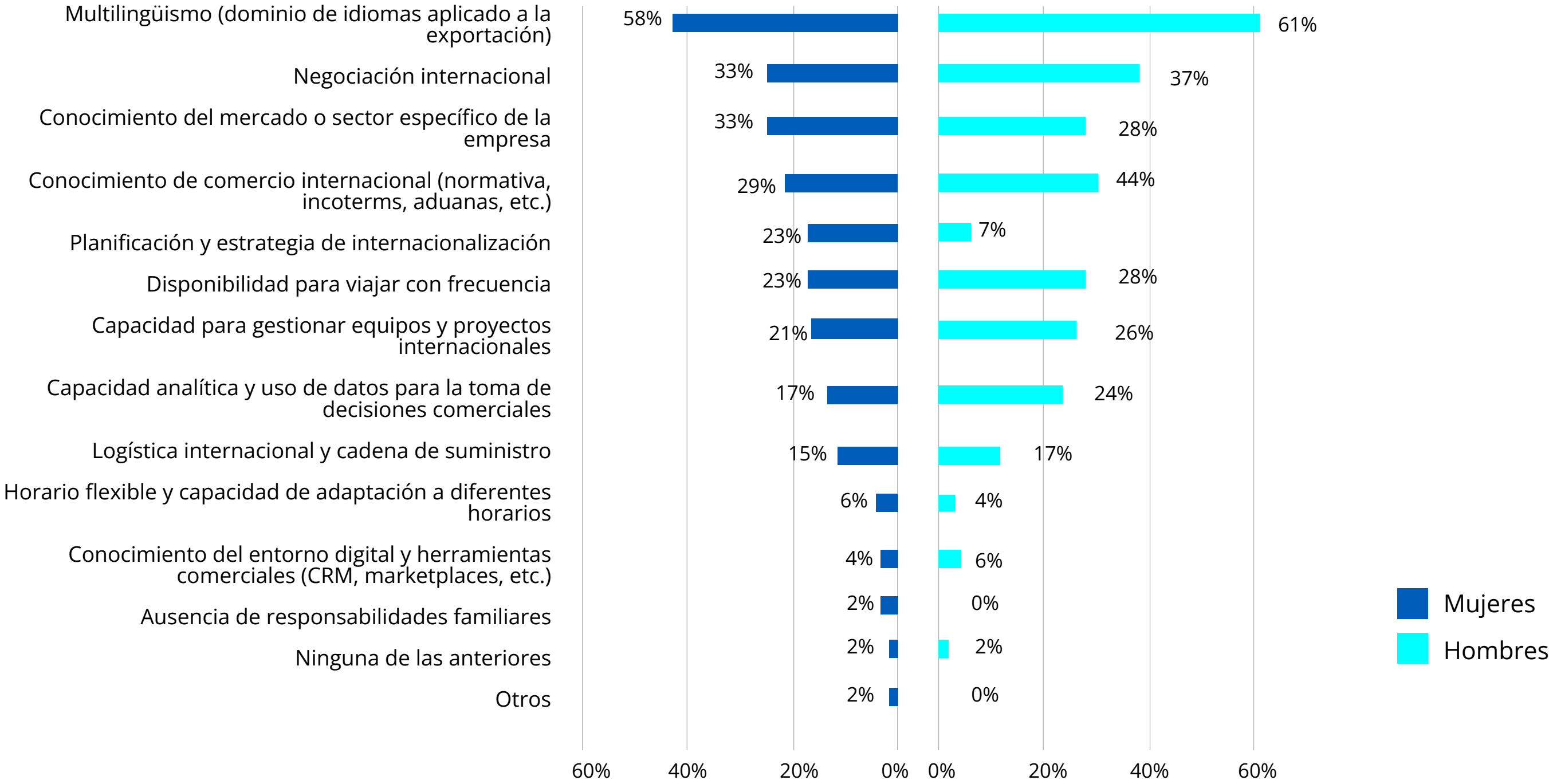
El perfil competencial más valorado en la Dirección de Exportación **combina multilingüismo (59%), negociación internacional (37%), conocimiento del mercado/sector (35%) y conocimiento técnico del comercio exterior (30%),** junto con **planificación de la estrategia de internacionalización, disponibilidad para viajar y gestión de equipos/proyectos internacionales.**

Competencias y condiciones relacionadas con el comercio internacional más valoradas al asumir el puesto de Dirección de Exportaciones/Internacional



Por género, las mujeres en estos puestos destacan más en **logística y cadena de suministro** y en conocimiento técnico de comercio internacional, mientras que los hombres se orientan más a la **negociación internacional**, la **gestión de equipos y la disponibilidad para viajar**, reforzando la hipótesis de una cierta **división de roles front-office / back-office** en la función exportadora

Habilidades más valoradas a lo largo de su carrera profesional por género en la Dirección de Exportaciones / Internacional (% de hombres y mujeres que señalan la habilidad)



BARRERAS, CONCILIACIÓN Y ESTEREOTIPOS

La desigualdad de género no se manifiesta tanto en el acceso formal –donde se observan avances claros– como en las condiciones de desarrollo y reconocimiento, especialmente en torno a la conciliación, la autoridad percibida y los sesgos culturales, que siguen limitando el potencial femenino, en particular en contextos internacionales complejos.

Solo una minoría declara no haber encontrado obstáculos en su carrera, entre quienes sí los han vivido, la **conciliación de la vida personal y profesional es el freno más citado (35%)**, seguido por falta de confianza, falta de conocimientos, miedo al fracaso y limitaciones del entorno organizativo (pocas oportunidades de ascenso, falta de contactos y referencias).

** El techo de cristal: se refiere a la barrera invisible formada por las limitaciones que enfrentan las mujeres al avanzar en sus carreras profesionales hacia puestos de mayor responsabilidad*

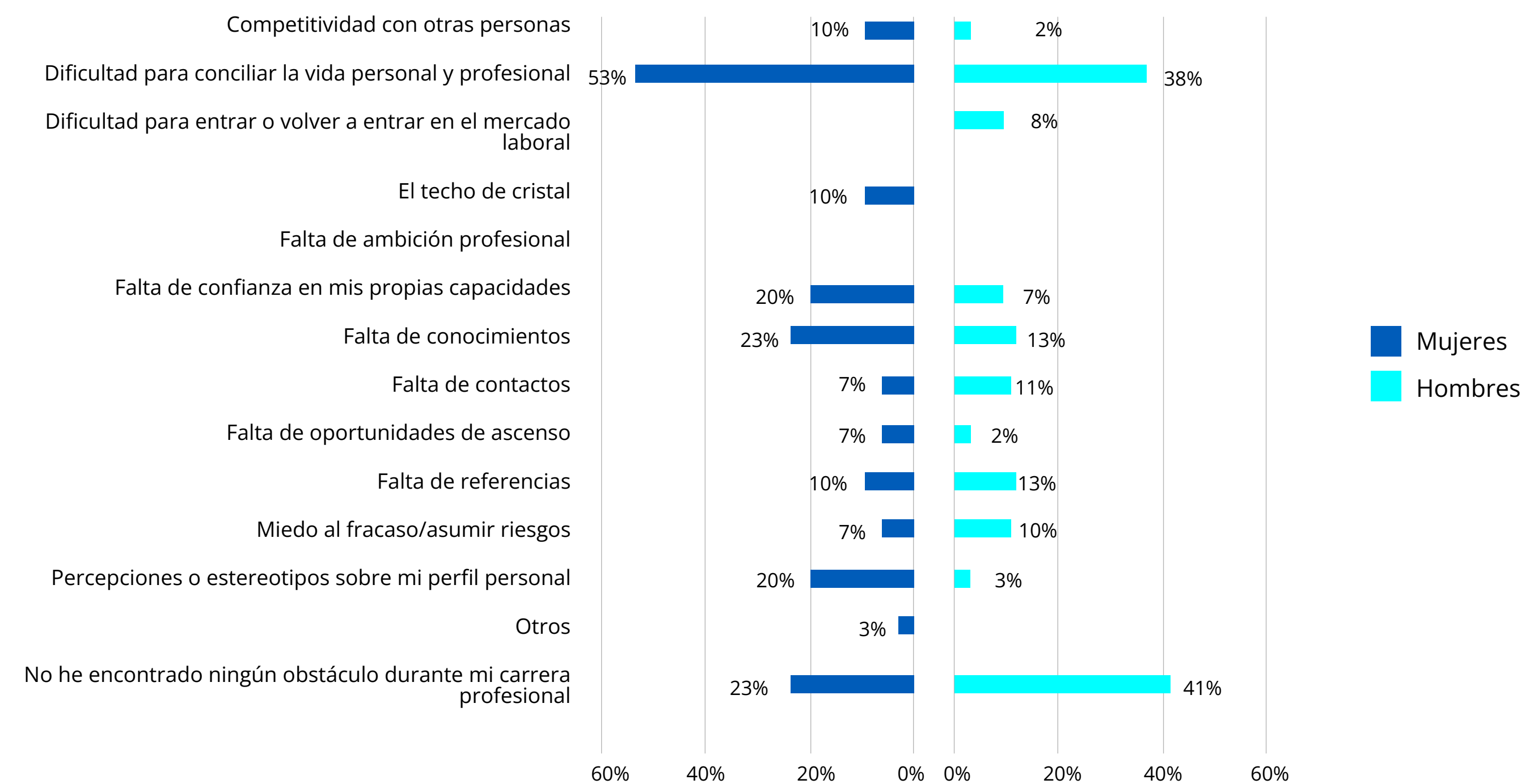
Principales obstáculos en su carrera, a pesar de haberlos superado
(% de participantes que señalan este obstáculo)



En Alta Dirección, un 41% de los hombres afirma no haber encontrado obstáculos, casi el doble que las mujeres (23%), lo que confirma una trayectoria percibida como más fluida para ellos.

Las mujeres concentran barreras más estructurales y de percepción externa: conciliación (hasta 53% en Alta Dirección), techo de cristal, estereotipos de género, falta de confianza y falta de conocimientos. **Los hombres,** en cambio, identifican **más obstáculos operativos y de red** (contactos, referencias, reingreso al mercado laboral), aunque **también citan conciliación** como problema más relevante.

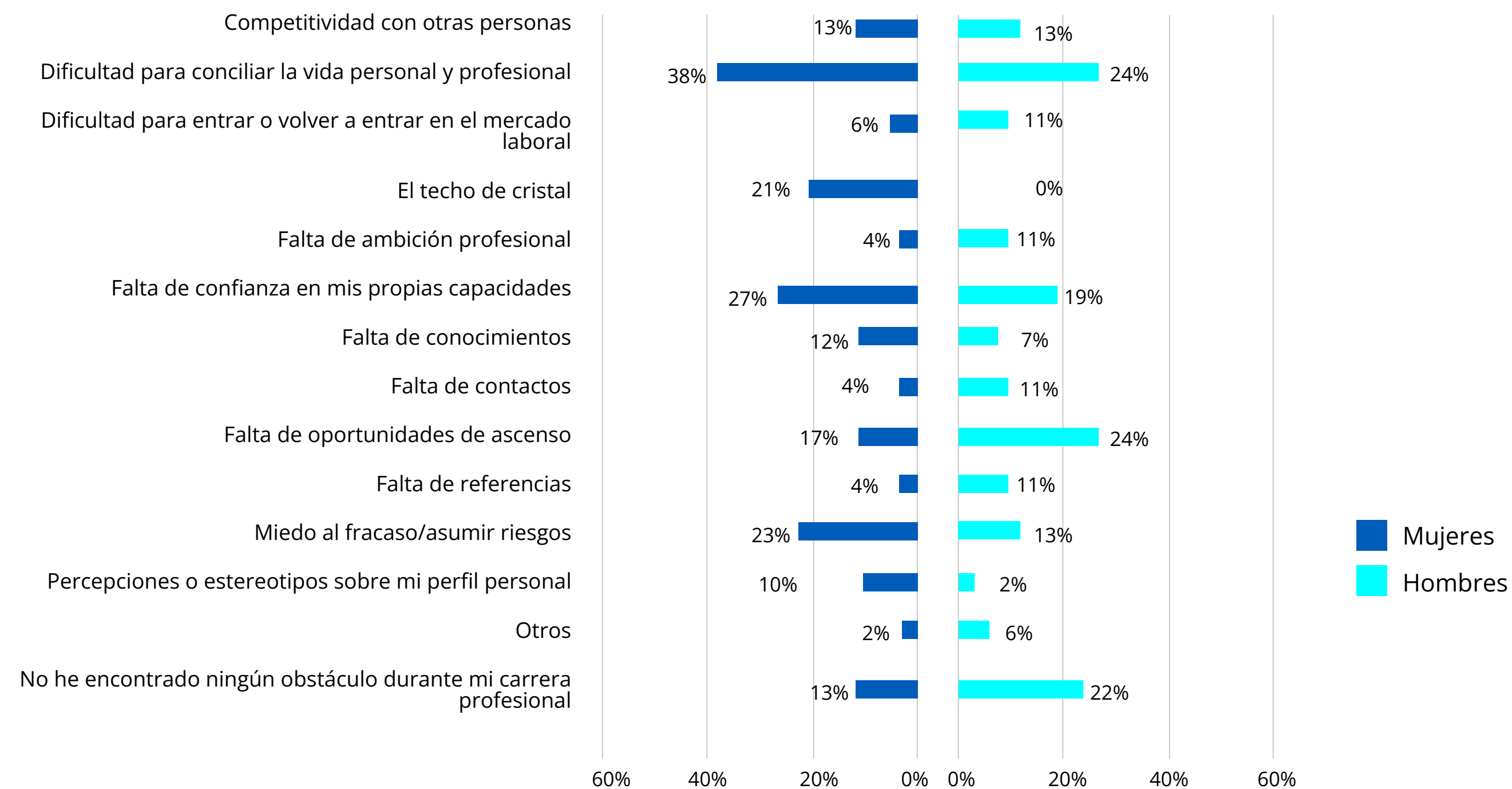
ALTA DIRECCIÓN: Principales obstáculos en su carrera, a pesar de haberlos superado (% sobre el nº de hombres y mujeres que señalan este obstáculo)



En Exportación/Internacionalización, la proporción de quienes no encuentran barreras es menor que en Alta Dirección para ambos géneros. Un 22% de hombres y un 13% mujeres

Entre quienes sí enfrentan obstáculos, las mujeres reportan menos obstáculos en número total, pero los que mencionan son de carácter más estructural (techo de cristal, conciliación, percepción de menor autoridad, maternidad), mientras los hombres señalan barreras más vinculadas a la dinámica interna de la organización y al acceso a oportunidades de ascenso y redes.

DIRECCIÓN DE EXPORTACIÓN / INTERNACIONAL: Principales obstáculos en su carrera, a pesar de haberlos superado (% sobre el nº de hombres y mujeres que señalan este obstáculo)



APORTACIÓN DE LA FASE CUALITATIVA

**La fase cualitativa confirma que la igualdad está
avanzando, pero no consolidada**

La fase cualitativa refuerza y matiza los resultados cuantitativos:

Experiencias profesionales.

Se identifican dos grandes patrones:

- **Evolución interna y progresiva**, más frecuente en hombres, basada en crecimiento orgánico, confianza y continuidad.
- **Trayectorias internacionales intensas y con ruptura**, más frecuentes en mujeres, que incorporan movilidad geográfica, cambios de empresa y desempeño/experiencia en entornos masculinizados.

Actividad exportadora y desarrollo profesional.

- La internacionalización se percibe como **palanca decisiva de carrera**: amplía visión estratégica, exige adaptación cultural, impulsa autonomía y liderazgo, mejora la empleabilidad y refuerza la profesionalización de las organizaciones.
- **Hombres y mujeres** coinciden en que la exportación está asociada a **mayor satisfacción profesional y a modelos de liderazgo más horizontales**, aunque las mujeres señalan haber tenido que acumular más credenciales técnicas y referencias internacionales para alcanzar puestos comparables.

Formación y experiencia.

- La formación reglada y continua se considera “muy relevante”, pero las personas entrevistadas insisten en que **“lo que realmente te forma es trabajar en otros países”**.
- Las empresas suelen apoyar la formación (permiso, en algunos casos financiación), pero **no suelen liderar activamente el proceso**; la iniciativa recae en los propios directivos, y de forma muy marcada en las directivas.



Mentoría y redes.

- **La mentoría se revela clave**, sobre todo para las mujeres, en primeras etapas, momentos de crisis y redefinición de carrera. Los referentes pueden ser jefes, familiares empresarios, directivas senior, coaches o prescriptores técnicos.
- Se apunta que los hombres han utilizado históricamente mejor las redes de contactos, mientras las mujeres están aún en fase de construcción de dichas redes.

Expectativas de futuro.

- El nivel de satisfacción con la trayectoria es alto en ambos géneros, pero las mujeres manifiestan con más frecuencia la sensación de **recorrido pendiente y necesidad de seguir demostrando**.
- Las expectativas compartidas se orientan a seguir aprendiendo, consolidar mercados, trabajar con **equipos diversos y desarrollar liderazgo colaborativo**. Entre los riesgos percibidos por las mujeres destacan el posible retroceso cultural, la penalización por maternidad y la falta de referentes femeninos en la alta dirección.



4

SÍNTESIS GENERAL Y RETOS

El estudio describe y explora un tejido empresarial vasco altamente internacionalizado

En el que el ámbito exportador/internacional funciona como espacio de **oportunidad para el talento directivo femenino en las pymes exportadoras**, con niveles de equilibrio de género significativamente superiores a los observados en la Alta Dirección en su conjunto.

La actividad exportadora, al estar expuesta a realidades culturales diversas, favorece una **mayor sensibi-**

lidad hacia la inclusión, reforzando la evidencia de que los **equipos mixtos y complementarios mejoran la calidad del liderazgo**, la capacidad de adaptación y la interlocución internacional.

El avance femenino en posiciones directivas está contribuyendo, de manera visible, a la consolidación de **modelos de liderazgo menos jerárquicos y más participativos**, orientados a la escucha y a la construcción de confianza. Estos estilos están impulsando **entornos de decisión más inclusivos y horizontales**, que favorecen el rendimiento sostenible y la profesionalización de la gestión.

A pesar de estos avances, persiste una **brecha clara en el acceso a las posiciones de mayor poder y propiedad**, así como en la responsabilidad final sobre la estrategia internacional, ámbitos en los que los hombres continúan siendo mayoría. Las trayectorias femeninas siguen siendo, en general, **más recientes, más vinculadas a la internacionalización y frecuentemente más exigentes**, debido a una mayor exposición a sesgos de género, cuestionamiento de autoridad y necesidad constante de legitimación.



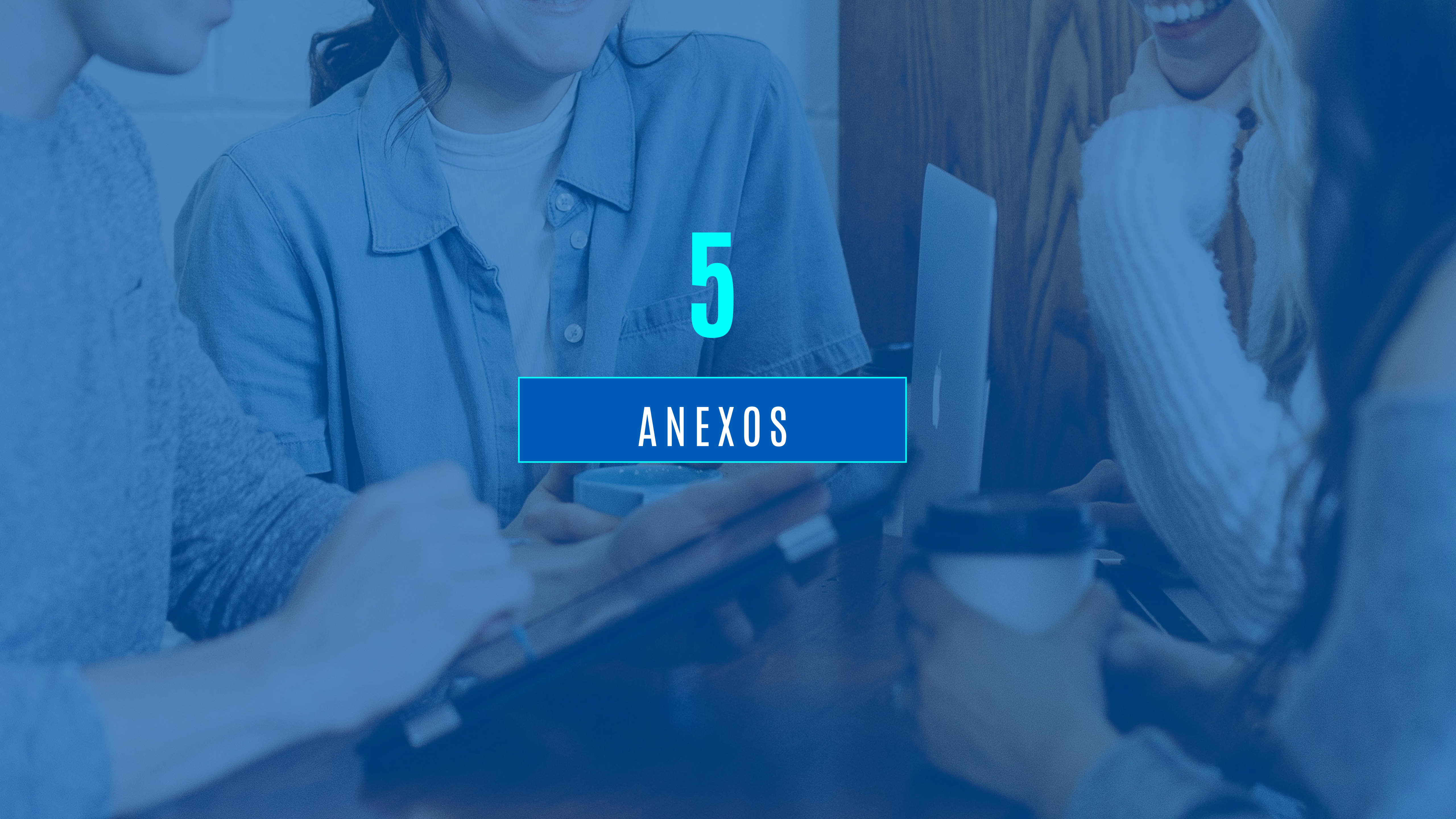


Este desafío no depende únicamente de las empresas, sino también de la mentalidad colectiva.

La **conciliación, el techo de cristal, los estereotipos y determinadas dinámicas internas** —como la menor participación en redes de influencia o la existencia de procesos de promoción poco estructurados— continúan **condicionando el pleno desarrollo del talento femenino**. En contraste, en los hombres los principales obstáculos se concentran en aspectos relacionados con las redes profesionales y las oportunidades de negocio.

El estudio identifica, al mismo tiempo, **palancas claras de cambio**: alto nivel formativo, vocación por el aprendizaje continuo, valoración compartida de la diversidad, emergencia de estilos de liderazgo colaborativo y la existencia de un número creciente de directivos y directivas que ya ejercen como referentes y mentores.

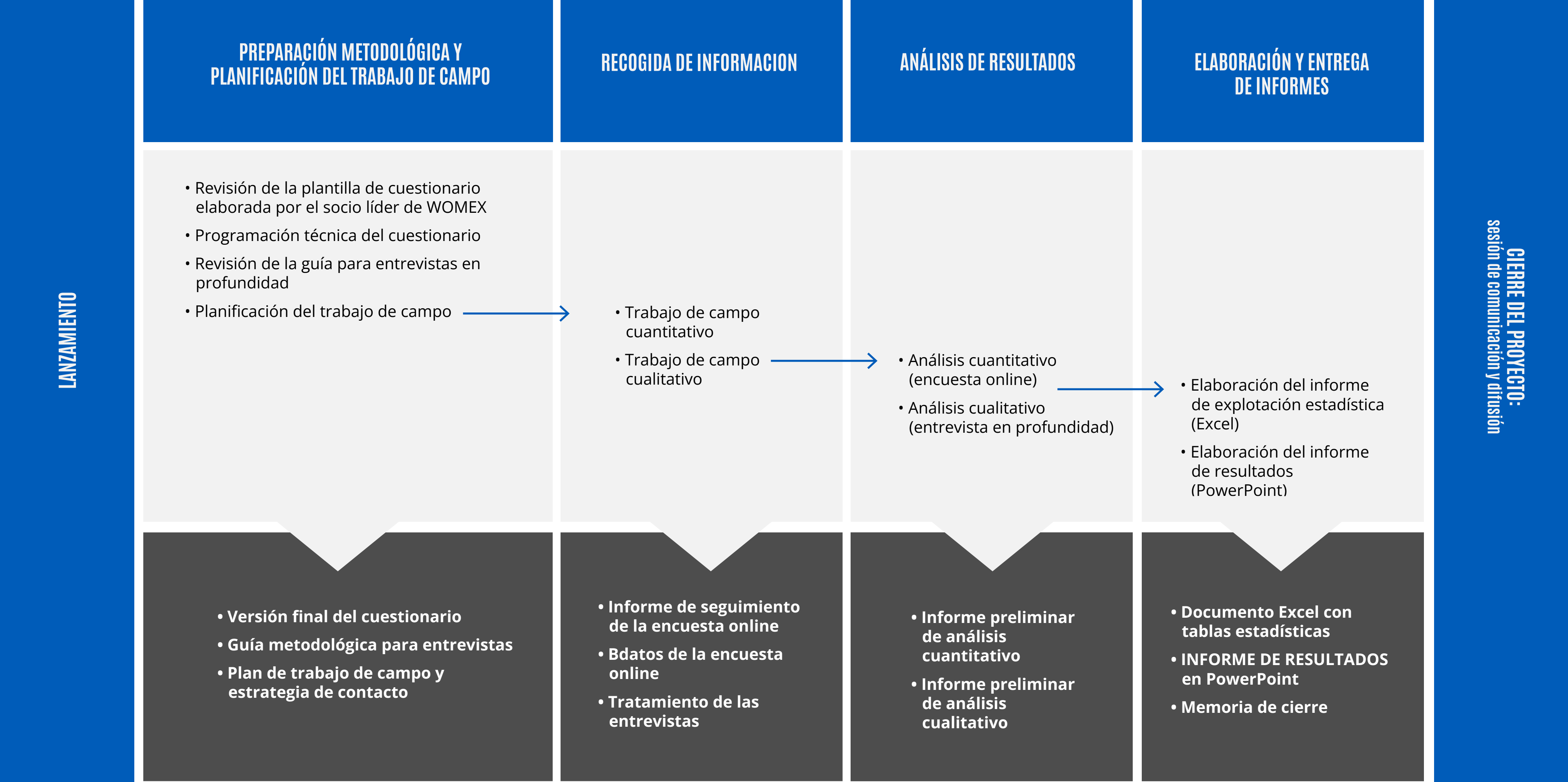
Se confirma, por tanto, que la transformación hacia organizaciones más igualitarias **no parte de cero**. Existe ya un sustrato sólido —formación avanzada, cultura de aprendizaje, nuevas formas de liderazgo, valoración real de la diversidad y referentes visibles— que está actuando como **motor de cambio**. Si estas tendencias se consolidan mediante **políticas internas deliberadas** —particularmente en materia de promoción, corresponsabilidad y desarrollo del talento—, el avance hacia la igualdad efectiva en los niveles directivos será **estructural, sostenible y alineado con la competitividad internacional de las empresas vascas**.

A background image showing three people in a collaborative work environment. A person in the center is smiling and looking at a laptop. To their left, another person is partially visible, also looking at the laptop. To the right, a third person is smiling and looking towards the laptop. They are sitting at a desk with a laptop, a coffee cup, and some papers. The entire image has a blue overlay.

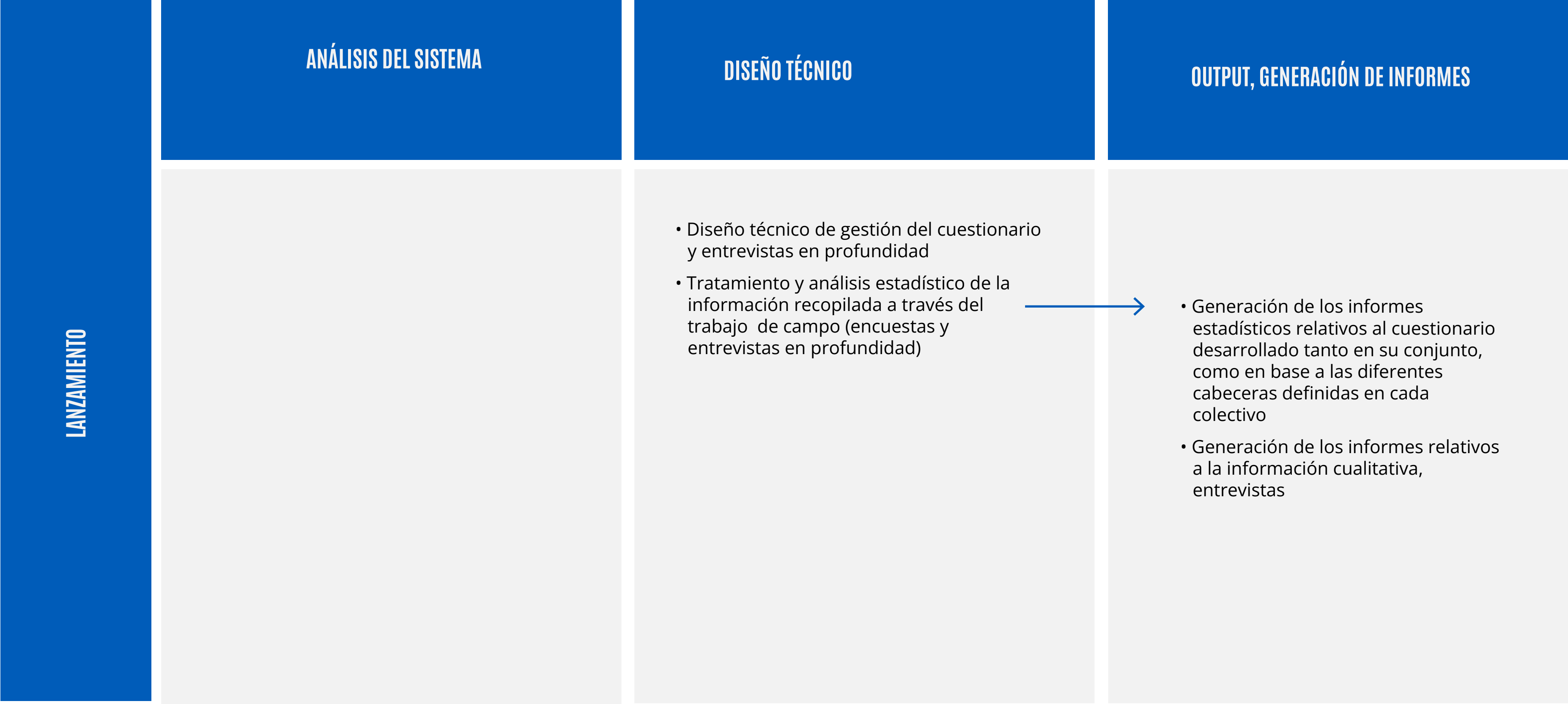
5

ANEXOS

BLOQUE I: Desarrollo del estudio (tareas, metodología, contenidos y entregables)



BLOQUE II: Desarrollo de la estructura informativa e informática



Universo de estudio

1.148 empresas vascas exportadoras de bienes o servicios; **2.211 personas** que trabajan en esas empresas, en tres categorías profesionales:

- **ALTA DIRECCIÓN:** Gerencia, Dirección General, CEO o Dirección Ejecutiva, Presidencia, Presidencia del Consejo de Administración, Presidencia del Consejo, Consejero Único.
- **DIRECCIÓN DE EXPORTACIÓN / INTERNACIONAL:** Dirección / Responsable del Departamento de Exportación / Internacionalización / Negocios Internacionales / Export managers
- **DIRECCIÓN MEDIA (no exportación):** Dirección resto de áreas (finanzas, I+D e innovación, TI / sistemas de información, logística y distribución, marketing, producción / operaciones, calidad, recursos humanos, atención al cliente, servicios jurídicos, ventas y desarrollo comercial nacional).

Muestra

- **Muestra obtenida:** 271 empresas y 331 profesionales.
- **Muestra validada:** 231 pymes y 281 profesionales de estas pymes.

Cuestionario

Diseñado por el socio líder del proyecto WOMEX, adaptado a la realidad del ecosistema vasco por Basque Trade & Investment + MKM Internacional Business Consulting, S.L.. Duración: 15 minutos. Idiomas: euskera y español.

Metodología del trabajo de campo

- CAWI (online) con seguimiento telefónico para fomentar la respuesta.
- El enlace de la encuesta se envió por correo electrónico al universo muestral inicial (n = 2.211 personas).
- Recordatorios por correo electrónico (3 recordatorios).
- Seguimiento telefónico para fomentar la respuesta de categorías profesionales específicas.
- Supervisión del trabajo de campo: controles de la tasa de respuesta, gestión de consultas, control de calidad de las respuestas, actualización de las listas de contacto.
- Fechas de trabajo de campo: el trabajo de campo se llevó a cabo del 6 de octubre al 1 de diciembre de 2025.

METODOLOGIA DE LA FASE CUALITATIVA

Objetivo de las entrevistas en profundidad

Profundizar en percepciones, experiencias y expectativas de directivas y directivos vinculados a la internacionalización empresarial, con especial atención a los ámbitos de carrera profesional, liderazgo e igualdad de oportunidades.

Diseño metodológico

- Entrevistas semiestructuradas en profundidad, realizadas a partir de un guion temático flexible que permite explorar con detalle los aspectos más relevantes para cada participante.
- Duración: entre 30 y 60 minutos.
- Modalidad: Online (videoconferencia), según disponibilidad del participante.
- Todas las entrevistas han sido realizadas por personal investigador especializado.

	Nº Participantes	Mujeres	Hombres
Alta Dirección	9	23,5%	29,4%
Dirección de Exportación / Internacional	8	29,4%	17,7%
Total ENTREVISTAS	17	52,9%	47,1%

Muestra

- Bienvenida y contextualización

Estructura del guion de entrevista

- Trayectoria profesional
- Acceso al puesto de trabajo
- Experiencia en el desempeño directivo
- Importancia de la formación en la carrera profesional
- Mentoring y referencias
- Expectativas de desarrollo profesional
- Liderazgo y toma de decisiones
- Medidas de igualdad y percepción de su impacto
- Reflexiones y mensajes de futuro



Participación total encuesta: **281** personas

Muestran interés inicial en participar en la fase cualitativa: **110**

Preseleccionados (Alta Dirección y Dirección de Exportación / Internacional) **86**

Entrevistas realizadas: **17**



B-WOMENIN Basque
Women
in Global

 **BasqueTrade
& Investment**
Agencia Vasca de Internacionalización
Nazioartekotzeko Euskal Agentzia

GRUPO
spri
TALDEA 

 **EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO**
BASQUE GOVERNMENT