

2026KO
MARTXOA

EMAITZEN LABURPENA

EMAKUMEAK ERABAKI- POSTUETAN EUSKAL ETE ESPORTATZAILEETAN



B-WOMENIN Basque
Women
in Global

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

GRUPO
spri
TALDEA

 **EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO**
BASQUE GOVERNMENT

AURKIBIDEA

1

SARRERA

2

METODOLOGIA

3

EMAITZAK

4

ONDORIO
NAGUSIAK

5

ERANSKINAK



1

SARRERA

AZTERKETAREN KONTZEPTU-ESPARRUA ETA HELBURUAK

Jarduera hau “**WOMEX: The role of women in the competitiveness of exporting SMEs**” Europako proiektuan kokatzen da, **Interreg Europe** programak finantzatuta. **Basque Trade & Investment-ek** erakunde-bazkide gisa hartzen du parte.

Interreg
Europe



Co-funded by
the European Union

WOMEX

HELBURUAK

1/

Euskadiko enpresa txiki eta ertain esportatzaileetan emakumeen ordezkartza-maila detektatzea, Goi Zuzendaritzarekin, Esportazioen/Nazioarteko Zuzendaritzarekin eta Zuzendaritza Ertainarekin lotutako roletan.

2/

Konparazioz aztertzea lanpostu horietako emakumeen eta gizonen **ibilbide profesionalak** (jatorria eta bilakaera).

3/

Euskal ETE-etan, erabaki-postuetan, emakumeen sarbidea eta aurrerapen profesionala zailtzen edo mugatzen duten **egiturazko, antolakuntzako eta kulturako faktoreak aztertzea**, kristalezko sabaia, segregazio horizontala eta bertikala, amatasuna, bidaiatzeko prestasuna edo kontziliazioa bezalako fenomenoak barne.



Azterlanak "Euskadiko enpresa txiki eta ertain esportatzaileen barruan emakumeek erabaki-postuetan duten parte-hartzea, ordezkartza eta ibilbide profesionala aztertzen ditu, enpresa horretan sartzea, mailaz igotzea eta irautea errazten edo zailtzen duten faktoreak identifikatzeko".



2

METODOLOGIA

LAGINA: PARTE HARTU DUTEN PROFESIONALAK

Kategoria Profesionalak	Emakumeak	Gizonak	Guztira		
Goi mailako Zuzendaritza Gerentzia, Zuzendaritza Nagusia, CEO edo Zuzendaritza Betearazlea, Lehendakaritza, Administrazio Kontseiluko Presidentetza, Kontseiluko Lehendakaritza, Kontseilari Bakarra	30	61	91	Langileak	ETE kopurua
Esportazio Zuzendaritza / Nazioartekoa Zuzendaritza / Esportazio Saileko arduraduna / Nazioartekotzea / Nazioarteko Negozioak / Export manager-ak	52	54	106	Txikiak (<50 langile)	152
Erdi mailako Zuzendaritza (esportazioa ez) Gainerako arloetako zuzendaritza (finantzak, I+G eta berrikuntza, IT/informazio-sistemak, logistika eta banaketa, marketina, ekoizpena/eragiketak, kalitatea, giza ikastaroak, bezeroarentzako arreta, zerbitzu juridikoak, salmentak eta garapen komertzial nazionala	45	39	84	Ertainak (50-249 langile)	79
PROFESIONAL parte-hartzaileak, orotara	127	154	281	Guztira, ETE parte-hartzaileak	231



Aztertutako lagina EAEko 231 ETE esportatzaileetan lan egiten duten 281 profesionalen erantzunek osatzen dute, eta 17 elkarrizketa sakon daude bertan.

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. The entire image has a blue overlay.

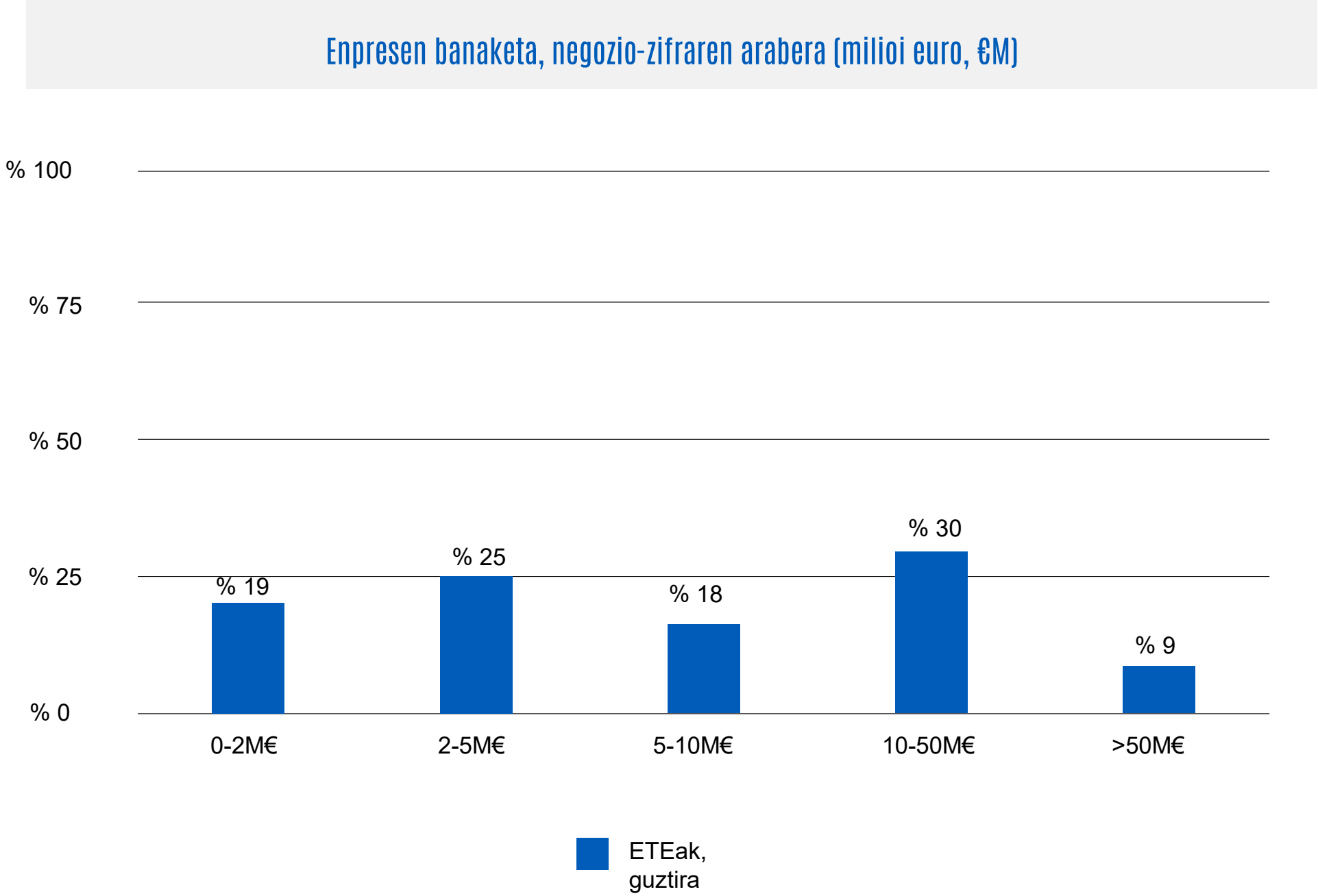
3

EMAITZAK

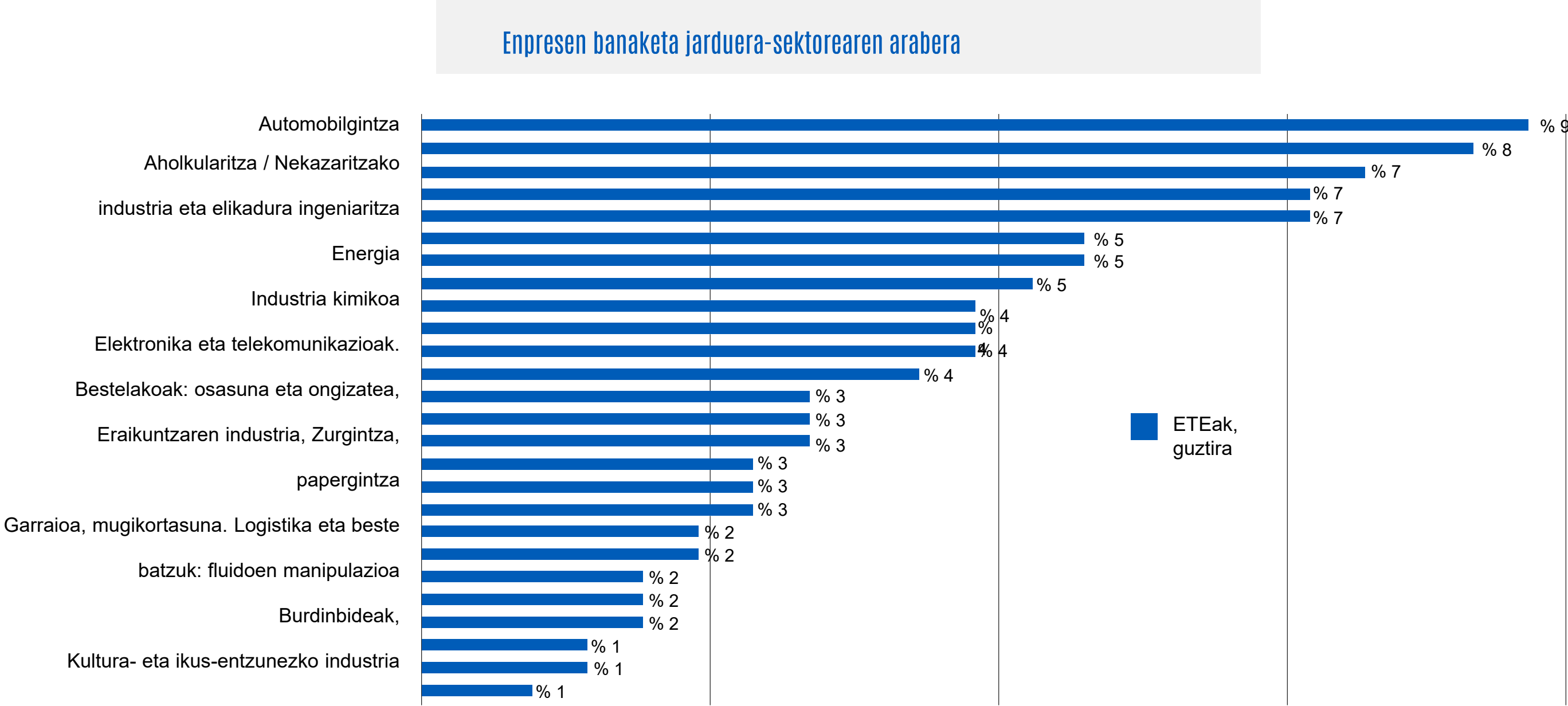
ENPRESA TESTUINGURUA

Ekosistema horretan, nazioartekotzea ez da bazterrekoa, egiturazkoa baizik, ekonomiaren lehiakortasunerako, eta kanpo-merkataritzako zuzendaritza-jarduna ezinbestekoa da garapen ekonomiko eta sozialerako.

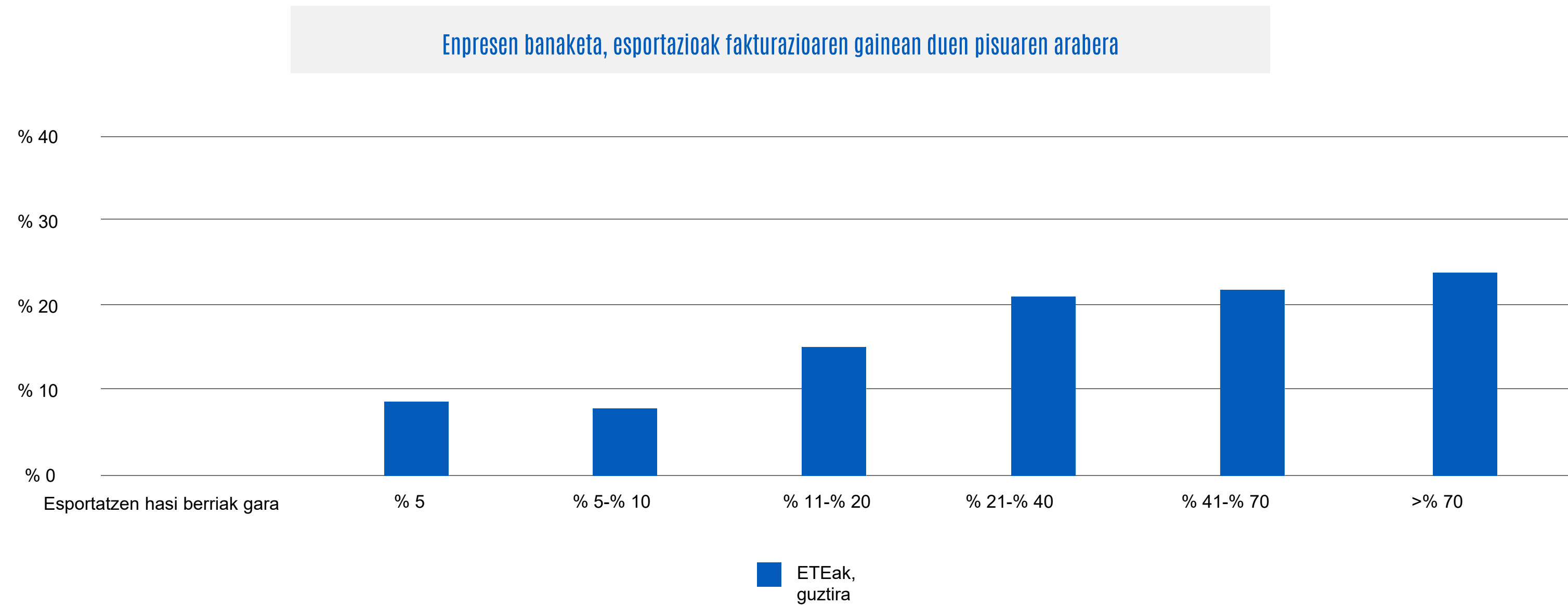
Lagina, batez ere, urtean 2-5M€ eta 10-50M€ bitarteko fakturazioa duten enpresetan kontzentratzen da; enpresa horiek, guztira, inkestatutako ETE guztien % 55 osatzen dute.



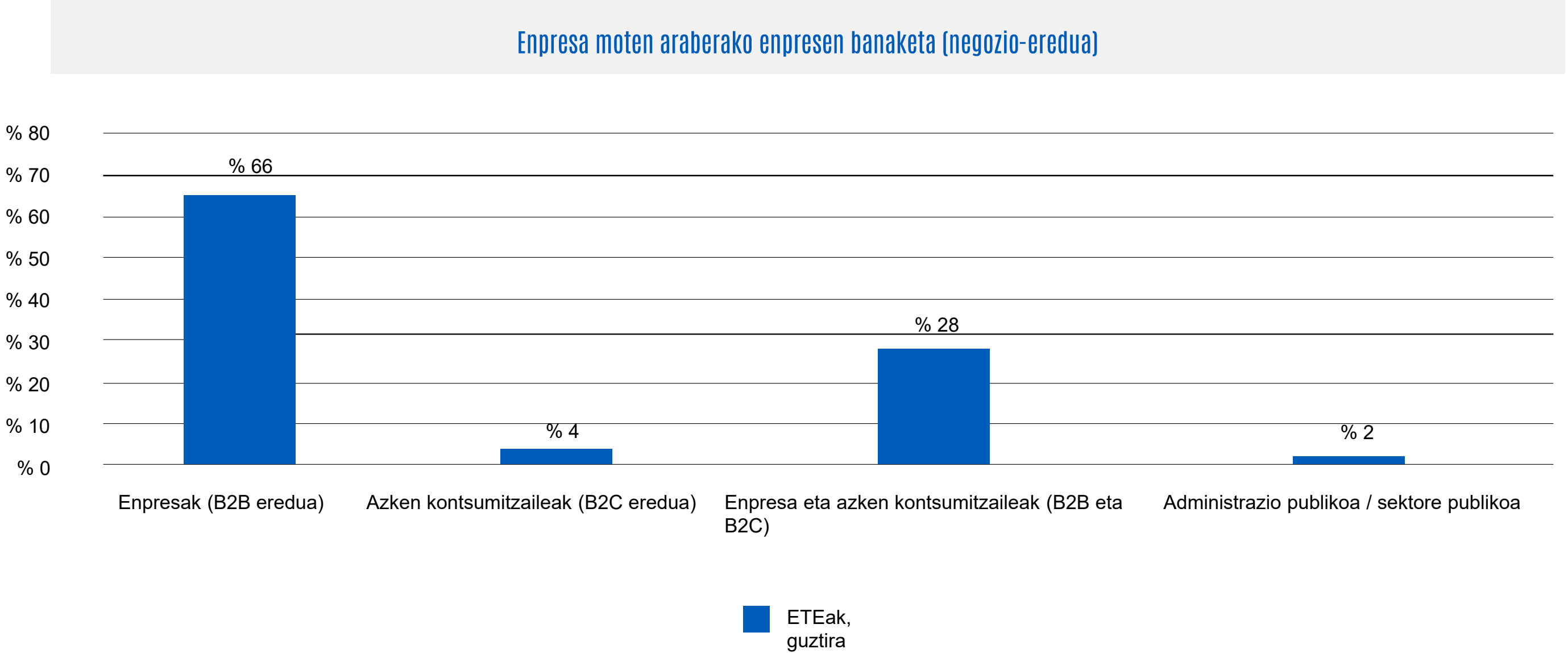
Eta, batez ere, industria- eta ingeniari-tza-arloko ETE-ek osatzen dute, automobilgintzako, makina-erremintako, aholkularitzako/ingeniaritzako, siderurgiako eta nekazaritza-industriako ETE-ek, alegia. Profil hori oso koherentea da Euskadiko egitura ekonomiko produktiboarekin.



Esportazioak pisu nabarmena du enpresa horietako gehienetan, eta presentzia handia du esportazio-intentsitate handieneko tarteetan.



B2B eredua da nagusi (enpresen % 66), eta B2C hutsak edo sektore publikora bideratutako jarduerak oso pisu txikia du



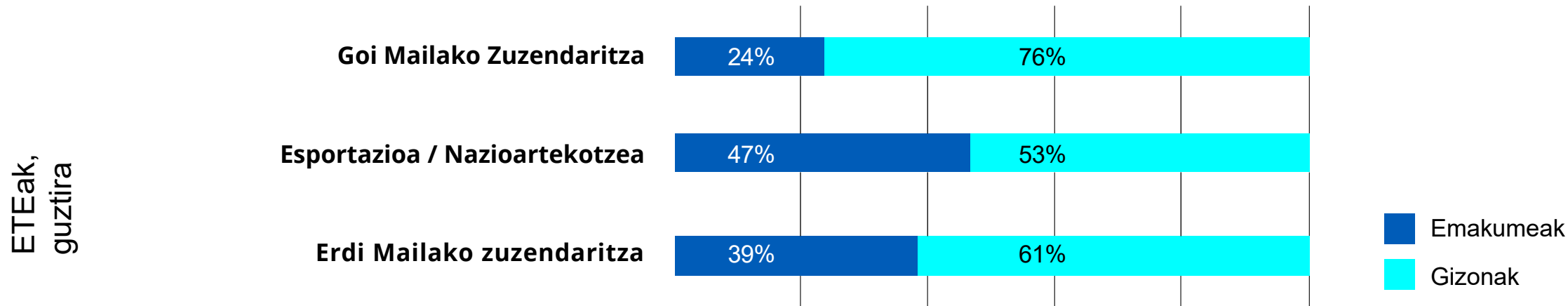
EMAKUMEAK

Nazioartea bide garrantzitsua da, emakumeak beren garapen profesionalean eta enpresa-lidergoan sartzeko atea, genero-arrakala Goi Mailako Zuzendaritzan dagoena baino askoz txikiagoa baita.

Hala ere, erakundearen goiko hierarkiara iristeko modua oso desberdina da oraindik.

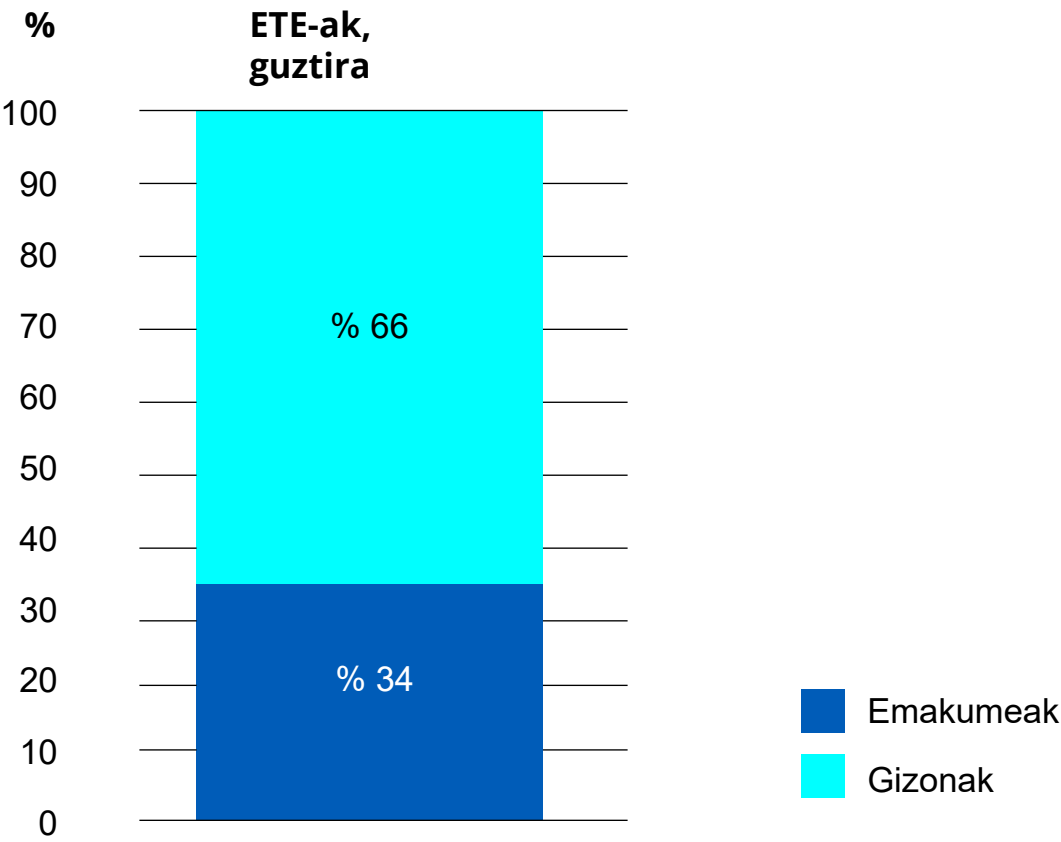
Inkestatutako ETE-ek adierazi dute, erakunde-egituran, emakumeak Goi Mailako Zuzendaritzaren % 24 baino ez direla, Erdi Mailako Zuzendaritzaren % 39, eta parekotasunera hurbiltzen direla Esportazioaren eta Nazioartekotzearen arloan (% 47). Jarraibide hori enpresaren tamainaren arabera errepikatzen da.

Gizon-emakumeen banaketa: Goi Mailako Zuzendaritza, Esportazioa/Nazioartea, Erdi Mailako Zuzendaritza
(%, lanbide-kategoria bakoitzean aitortutako pertsonen guztizkoaren gainean)



Esportazio Zuzendaritzaren ardura nagusia gizonezkoei dagokie batez ere (≈% 66); emakumezkoen presentzia, berriz, heren bat ingurukoa da, Goi Mailako Zuzendaritzan ikusitakoa baino ehuneko altuagoa.

Enpresen banaketa, Esportazio / Nazioartekotze arloko Zuzendaritzaren erantzukizun handiena duen pertsonaren generoaren arabera

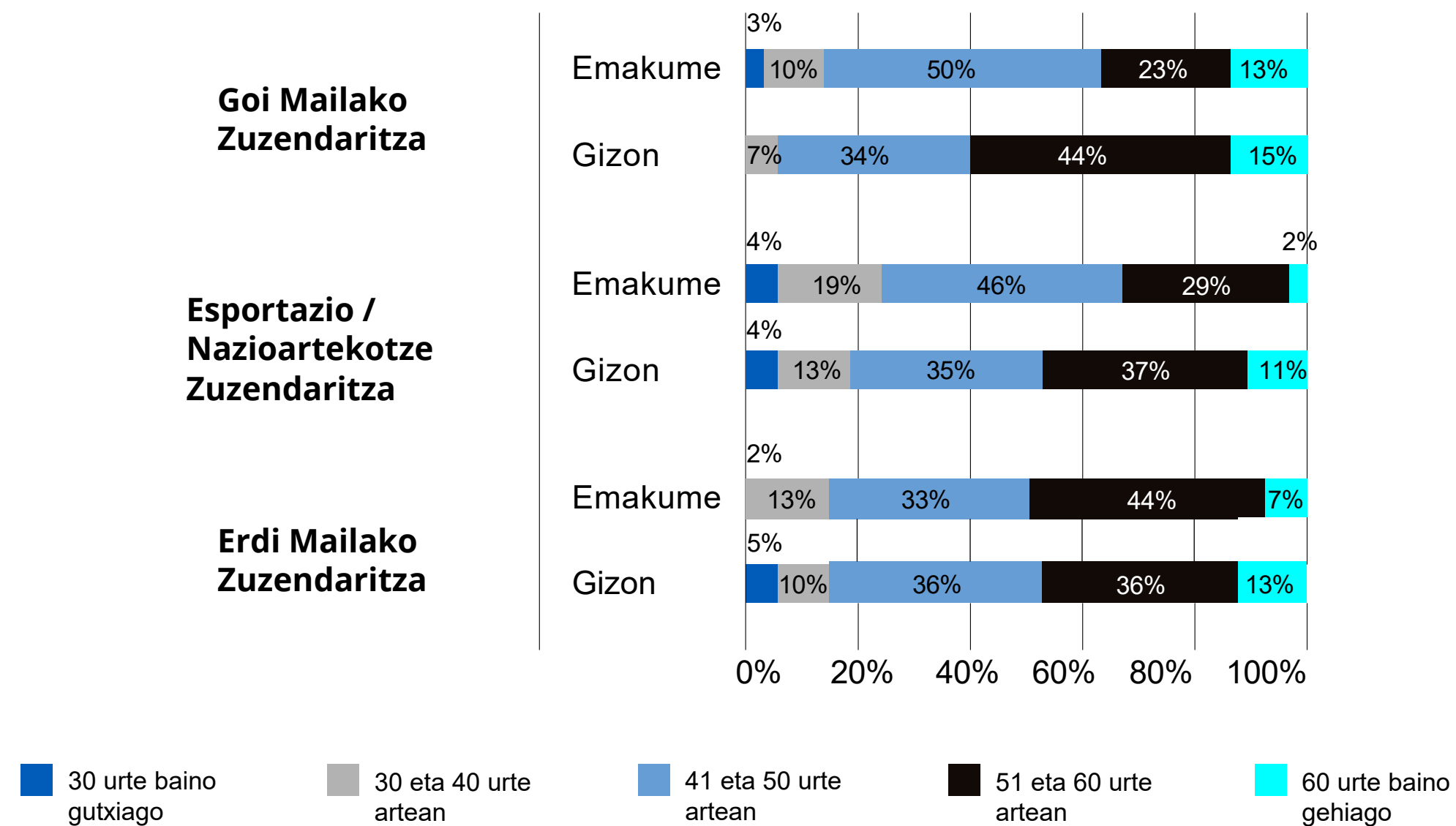


ZUZENDARITZA PROFILAK

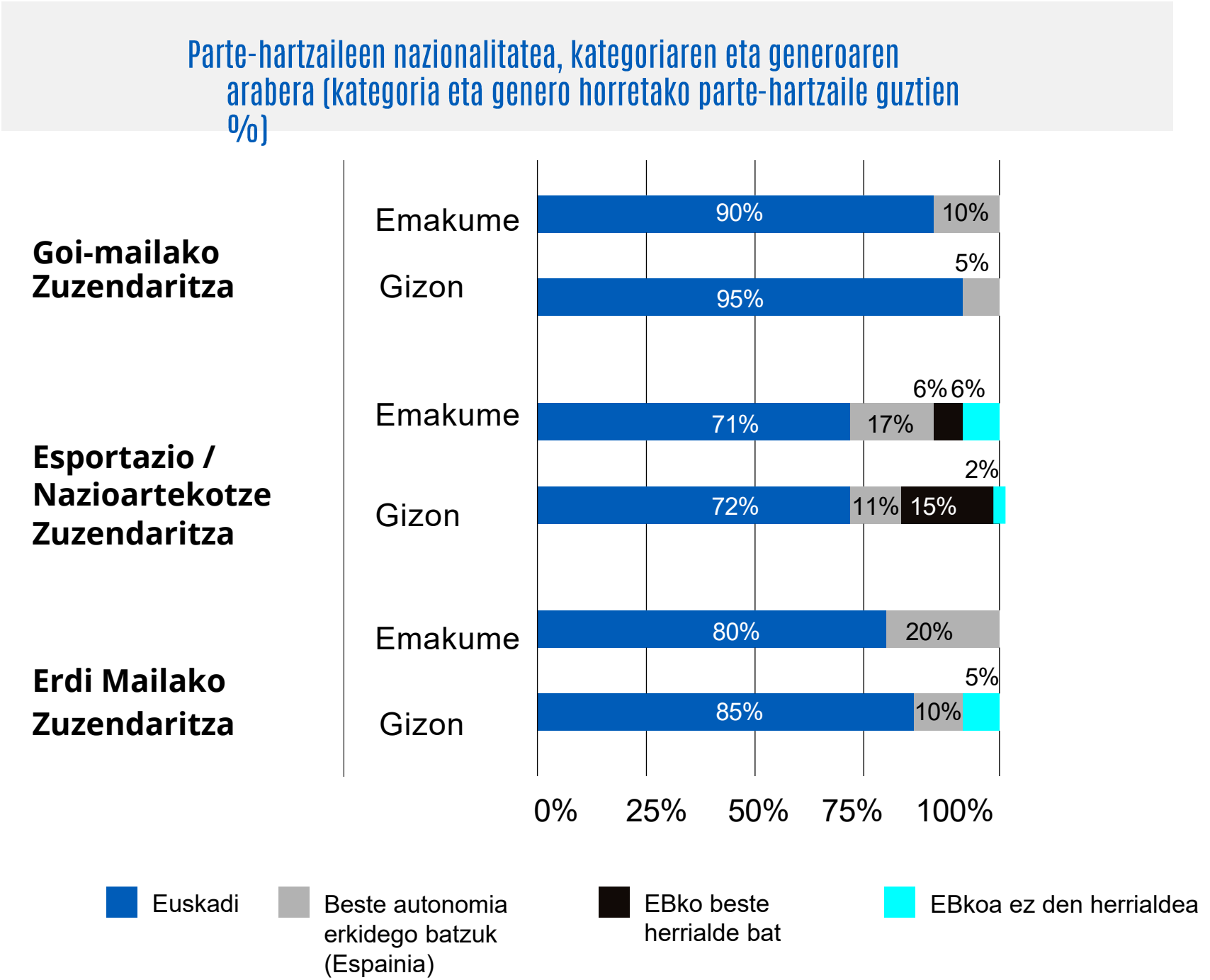
Lidergo maskulinoa barne-ibilbide luzeekin eta jabetzarekin lotuagoa dago; aldiz, emakumeak erantzukizun-postuetan sartzea berriagoa da, eta, sarritan, inguruabar espezifikoek mende dago (familia-ondorengotza, espezializazioa eta nazioarteko negozioan esperientzia izatea, kasu batzuetan enpresa- edo herrialde-aldaletan eraginda).

Adin-tarte nagusia 41 eta 60 urte artekoa da bi generoetarako; talde gazteenek (<40 urte) ordezkaritza txikiagoa dute, baina 30-40 urteko emakumeen presentzia handiagoa da, batez ere Esportazioan eta Erdi Mailako Zuzendaritzan. Horrek esan nahi du emakumeen belaunaldi-aldaketa martxan dagoela.

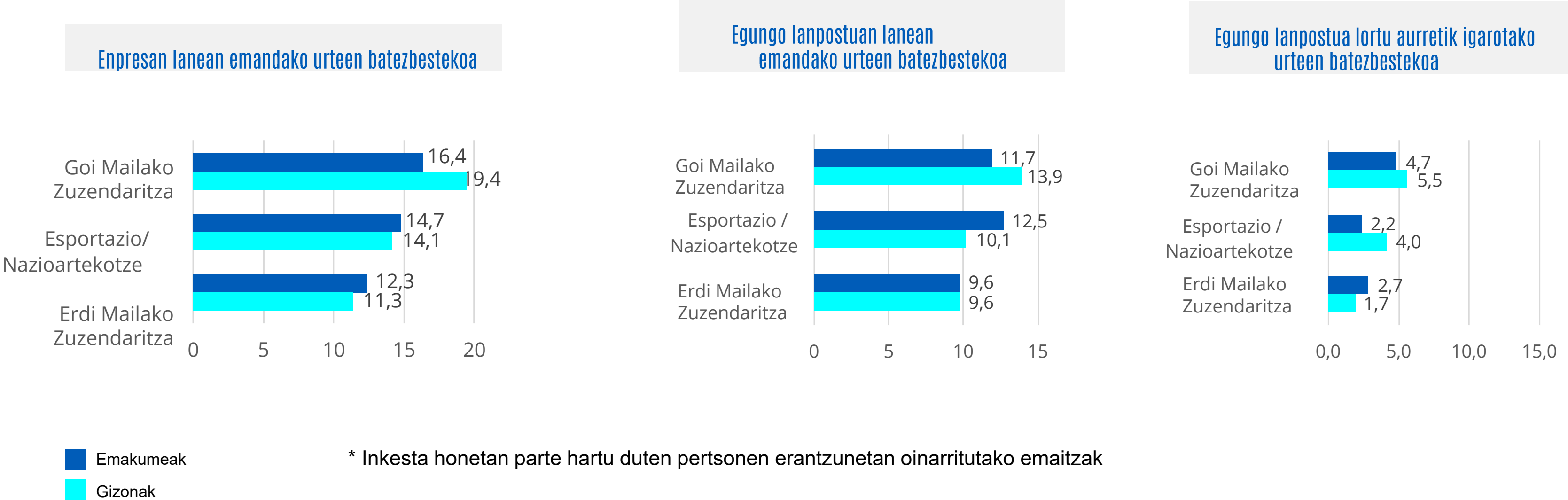
Parte hartzen duten zuzendarien adina, kategoriaren eta generoaren arabera



Ia denak **Euskadin** jaioak dira. Nagusitasun hori bereziki handia da Goi Mailako Zuzendaritzan eta Erdi Mailako Zuzendaritzan. **Beste autonomia-erkidego batzuetako profesionalen** presentzia txikia da, baina **pixka bat handiagoa emakumeen artean**. EBko profilak oso gutxi dira, eta pisu handiagoa dute Esportazio Zuzendaritzan (% 15 arte gizonezkoak).



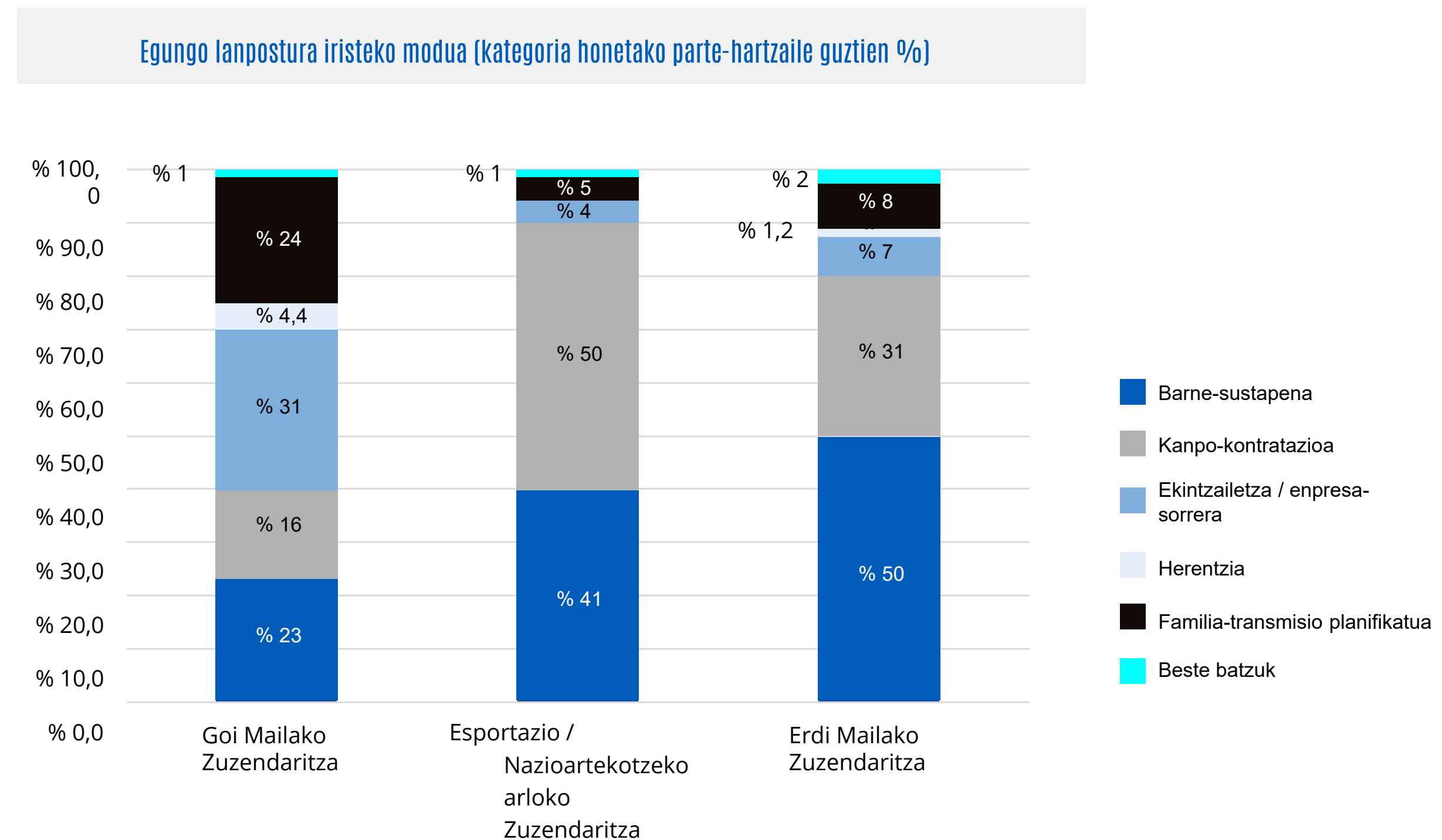
Enpresako eta postuko antzinatasuna handia da, batez ere Goi Mailako Zuzendaritzan (≈16–19 urte enpresan; 12–14 urte lanpostuan), eta ibilbide luzeko lasterketak islatzen ditu. Esportazioan eta Nazioartekotzean, generoaren araberako antzinatasuna orekatuago dago.



Goi Mailako Zuzendaritzarako sarbidea jabetza-ereduei lotuta dago neurri handi batean:

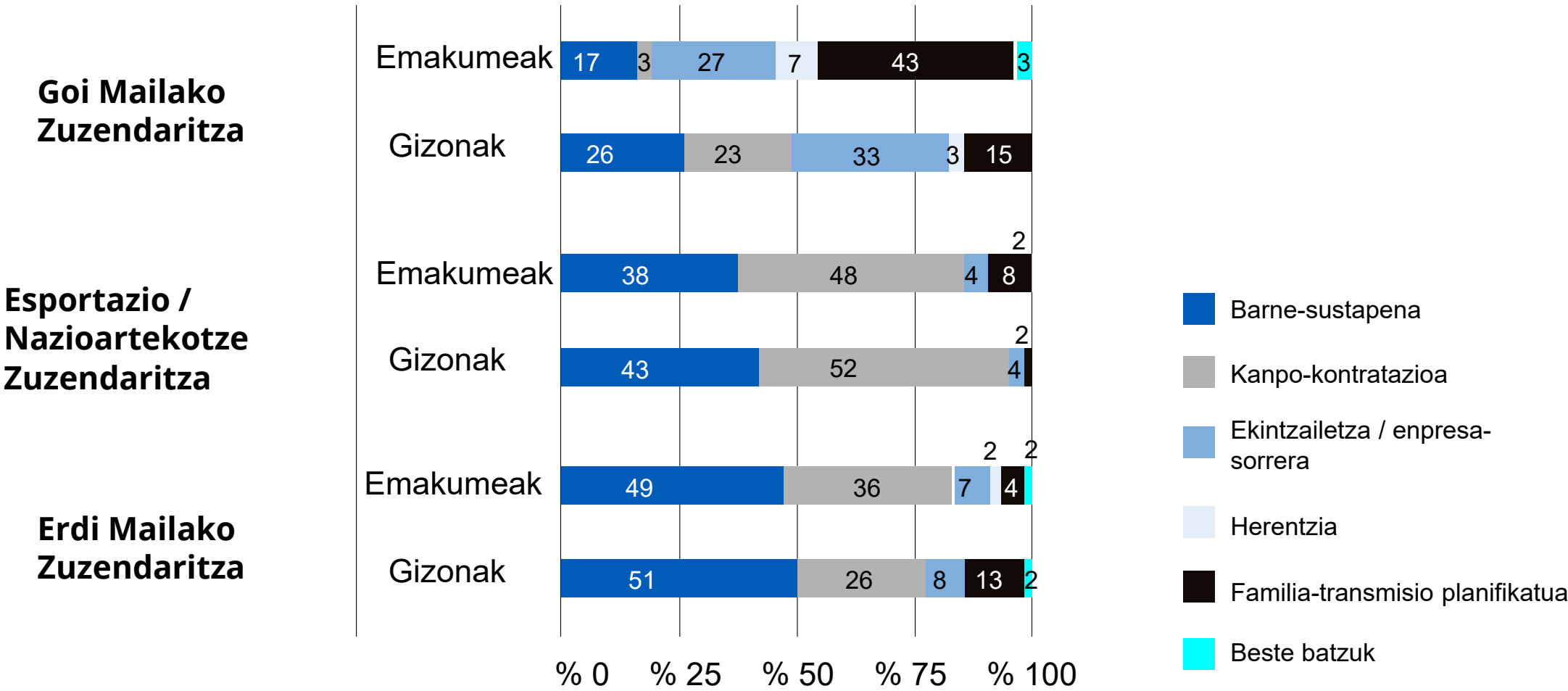
ekintzailtzak/enpresaren sorrerak eta familia-ondorengotzak kasuen erdiak baino gehiago biltzen dituzte; barne-sustapenak eta kanpo-kontratazioak pisu txikiagoa dute beste maila batzuetan baino.

Erdi Mailako Zuzendaritzan barne-sustapena da nagusi; Esportazio Zuzendaritzan, berriz, kanpo-kontratazioa (% 50) eta barne-sustapena (% 41) konbinatzen dira. Horrek funtzio horren izaera espezializatua azpimarratzen du.



Generoaren arabera, Goi Mailako Zuzendaritzan emakumeak maizago sartzen dira familia bidezko transmisio planifikatuaren bidez, eta gizonak, berriz, ekintzailetzaren eta barne-promozioaren bidez sartzen dira. Horiek kontzentratzen dute kanpo-kontratazioa maila horietan.

Egungo lanposturako sarbidea kategoriaren eta generoaren arabera (kategoria eta genero bakoitzeko parte-hartzaile guztien %)

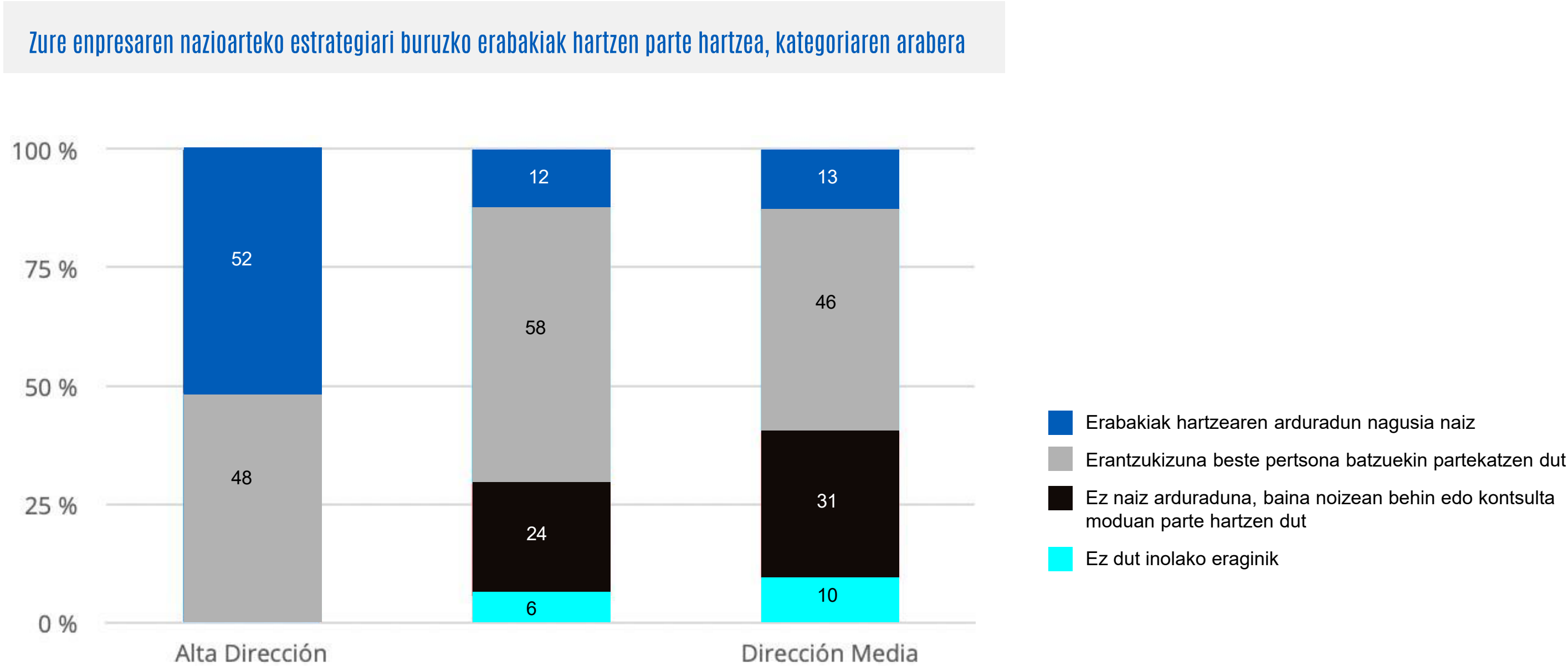


ERANTZUKIZUN ESTRATEGIKOA ETA IBILBIDE PROFESIONALAREN PERTZEPZIOA

Parte-hartzearen eta benetako boterearen artean arrakala dago: emakumeak erabaki-guneetan daude, bereziki esportazioan, baina estrategia gidatzeko eta etorkizunera begira ibilbide profesionala proiektatzeko duten gaitasun formala txikiagoa edo zalantzarriagoa da.

Nazioarteko estrategiaren definizioa Goi Zuzendaritzan kontzentratzen da: % 52ak arduradun nagusia dela dio eta % 48ak ardura hori beste profil batzuekin partekatzen du.

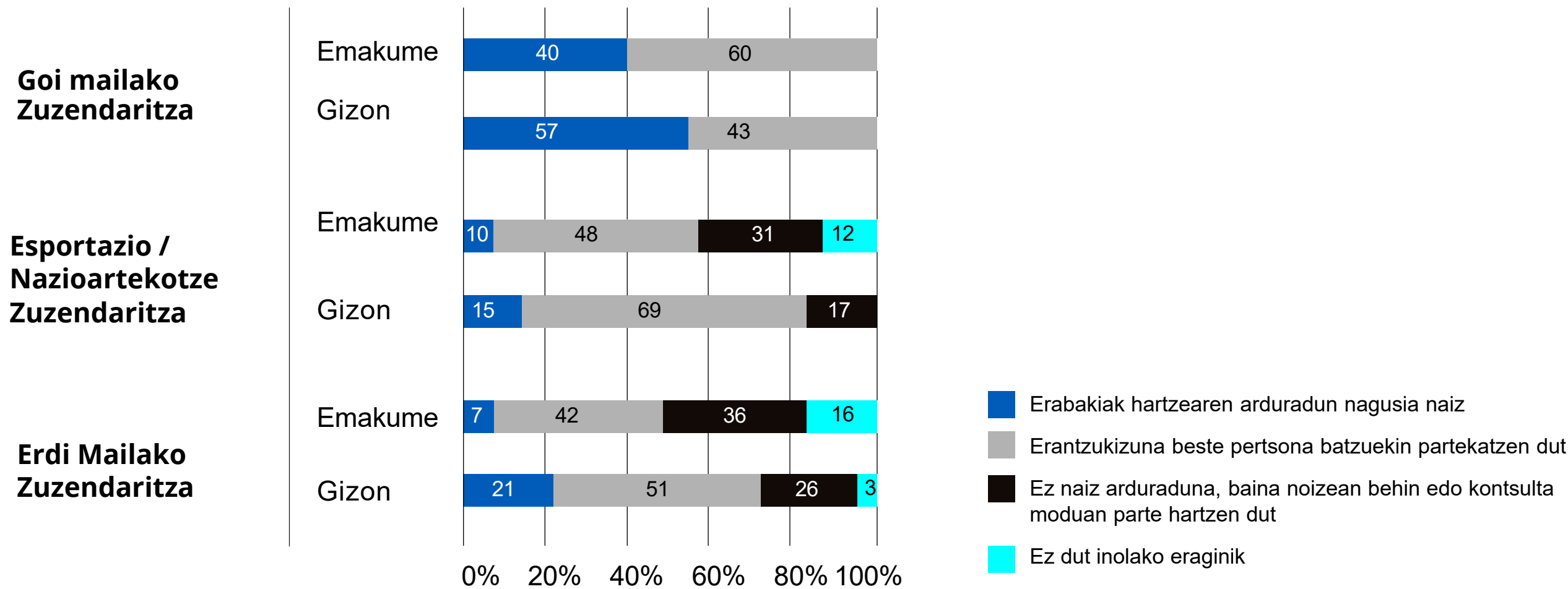
Esportazio eta Nazioartekotze Zuzendaritzan eta Erdi Mailako Zuzendaritzan duten rola, oro har, kontsultiboagoa edo partekatuagoa da.



Genero-ikuspegia txertatzen denean, gizonek modu argiagoan kontzentratzen dute erantzukizun nagusia; emakumeek, berriz, erantzukizun partekatua edo kontsulta-rolak betetzen dituzte batez ere;

lagineko esportazio-arloko emakume arduradunen % 12k adierazi du ez duela inolako erantzukizunik erabaki estrategikoak hartzeko garaian; lagineko gizonen artean, berriz, % 0k adierazi du ez duela inolako erantzukizunik.

Enpresaren nazioarteko estrategiari buruzko erabakietan parte hartzea, kategoriaren eta generoaren arabera



Hazkunde profesionalerako aukerei dagokienez, kategoria profesionalaren eta generoaren arabera interpretazioa zehatza da:

Oro har, gizonak **ikuspegi ezkorragoa** dute: % 40k uste dute ez dutela igotzeko inolako aukerarik; emakumeen artean, berriz, % 28k.

Goi Mailako Zuzendaritzan, gizonetakoak eta emakumeetakoak aitortzen dute egitura hierarkikoak berak mugatzen duela hazkunde-marjina, nahiz eta gizonetakoak maizago adierazten duten ez dutela igotzeko aukerarik.

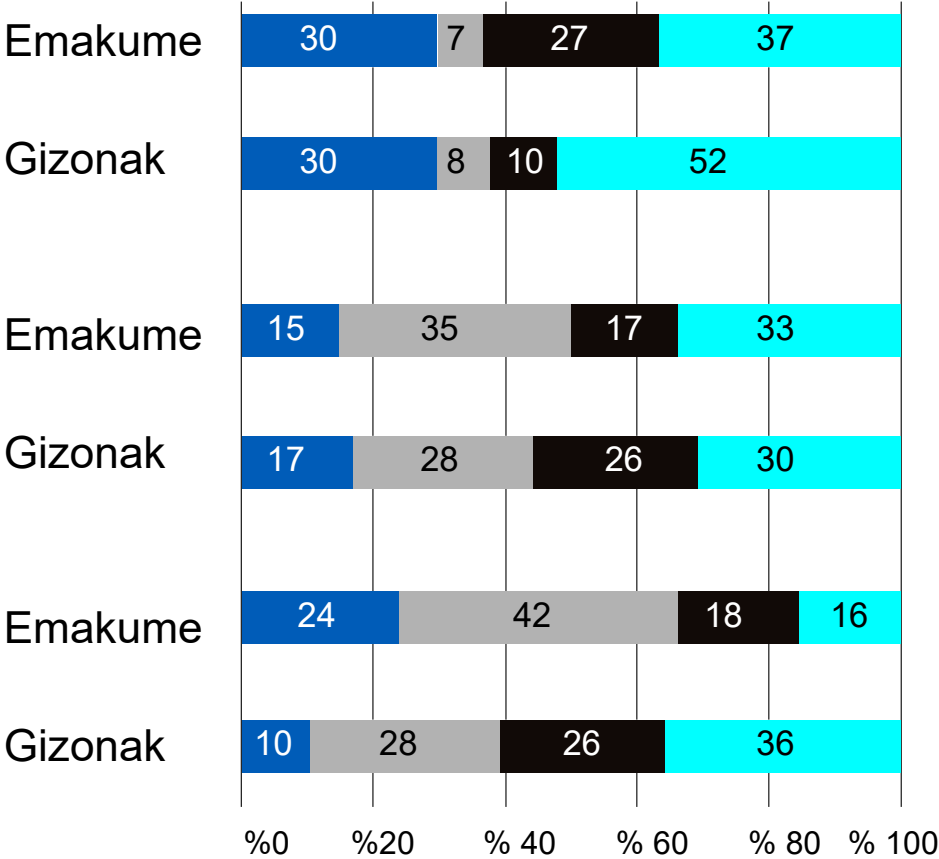
Esportazioa / Nazioartekotzea Zuzendaritzan oreka handiagoa nabari da aukerak ikusten dituztenen artean, nahiz eta argiak ez izan, eta bakar bat ere ikusten ez dutenen artean. Emakumeek aukera potentzial gehiago hautematen dituzte (% **35** eta % **28**, hurrenez hurren), baina gizonak aurreikuspen handiagoak dituzte (% **17** eta % **15**, hurrenez hurren).

Lanbide-hazkunderako aukerak generoaren arabera
(kategoria eta genero bakoitzeko parte-hartzaile guztien %)

Goi Mailako Zuzendaritza

Esportazio / Nazioartekotze Zuzendaritza

Erdi Mailako Zuzendaritza



- Altua: Benetako eta hurbileko aukerak ikusten ditut
- Ertaina: Aukerak sor litezke, baina ez dira argiak
- Baxua: Ez dut nire egungo postuan aurrera egiteko aukerarik ikusten
- Batere ez: Ez dut gora egiteko inolako aukerarik ikusten

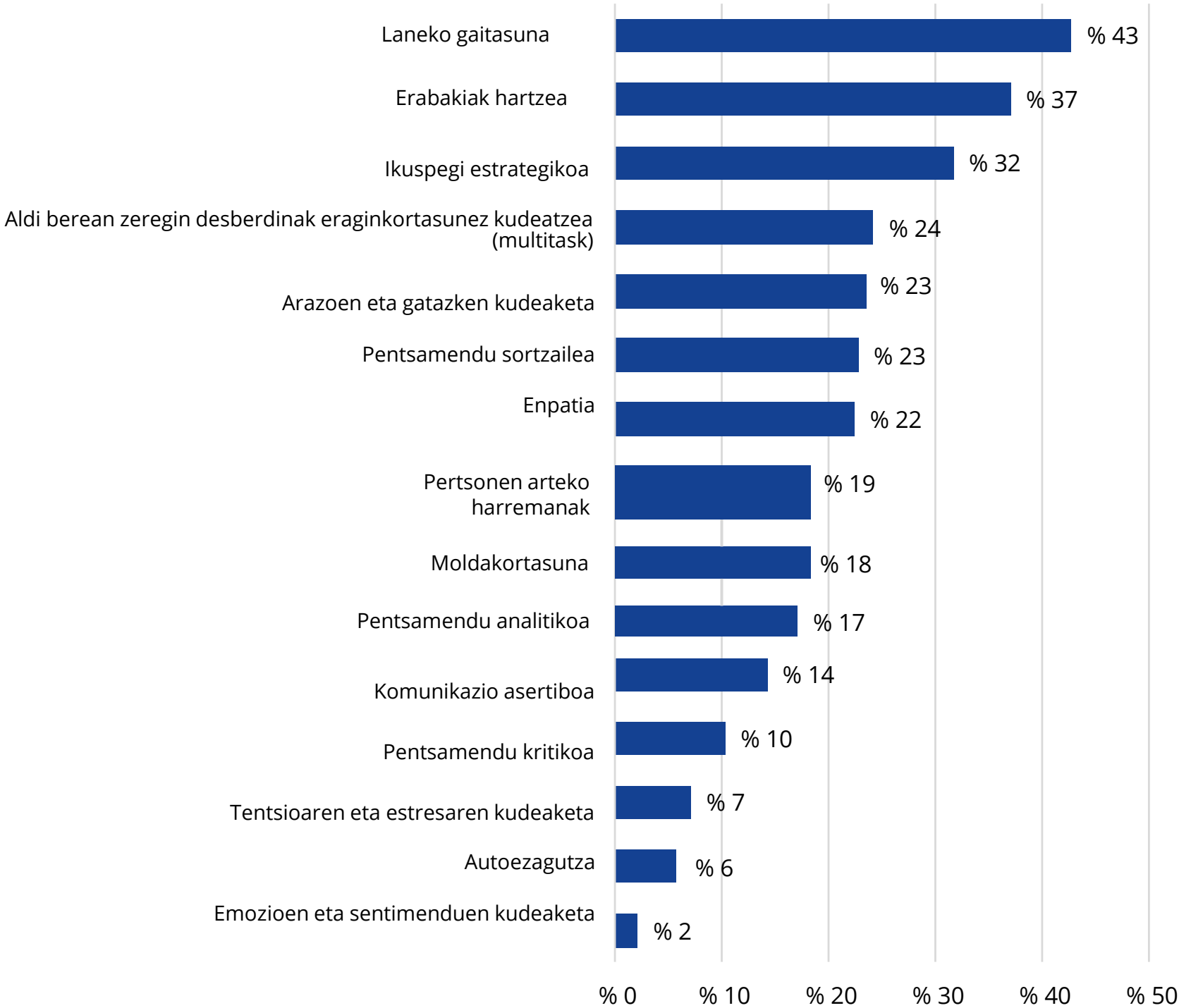
KONPETENTZIAK ETA JARRERAK

Azterlanak eskumen-nukleo sendo eta partekatua identifikatzen du, baina baita generoaren araberako enfasi-desberdintasunak ere, nazioarteko balio-katearen barruan talde bakoitzak bere gain hartzen dituen erantzukizun motak baldintzatzen dituztenak.

Oro har, ibilbide profesionalean gehien baloratzen diren gaitasunak lan-gaitasuna (% 43), erabakiak hartzea (% 37) eta ikuspegi estrategikoa (% 32) dira, eta horien atzetik ebazpen- eta harreman-trebetasunak daude, hala nola arazoen eta gatazken kudeaketa, multiataza, pentsamendu sortzailea eta enpatia.

Autokudeaketa emozionaleko gaitasunak (estresaren kudeaketa, autoezagutza, kudeaketa emozionala) ez dira oso aintzat hartzen.

Lanbide-ibilbidean gehien baloratzen diren trebetasunak
(trebetasuna adierazten duten parte-hartzaileen %)

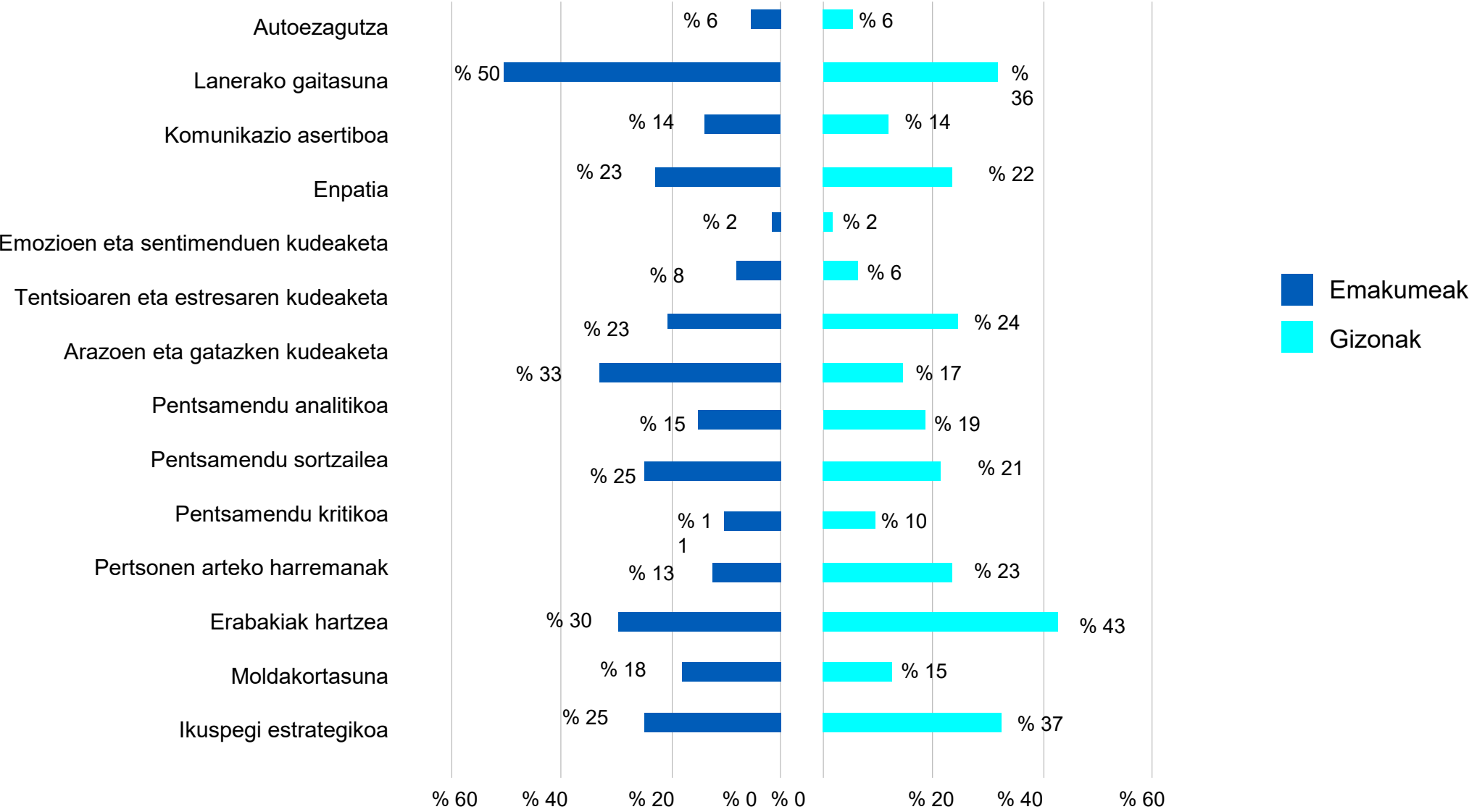


Generoaren arabera, eredu osagarriak daude:

Emakumeek lehentasuna ematen diote lan gaitasunari, zeregin desberdinen kudeaketa eraginkorrari edo multiataza eta erabakiak hartzeari, ebazpen praktikoan zentratuz.

Gizonezkoek pisu handiagoa ematen diote **erabakiak hartzeari, ikuspegi estrategikoari eta lanerako gaitasunari**, negozioaren posizionamendura eta azterketa estrategikora gehiago bideratuta.

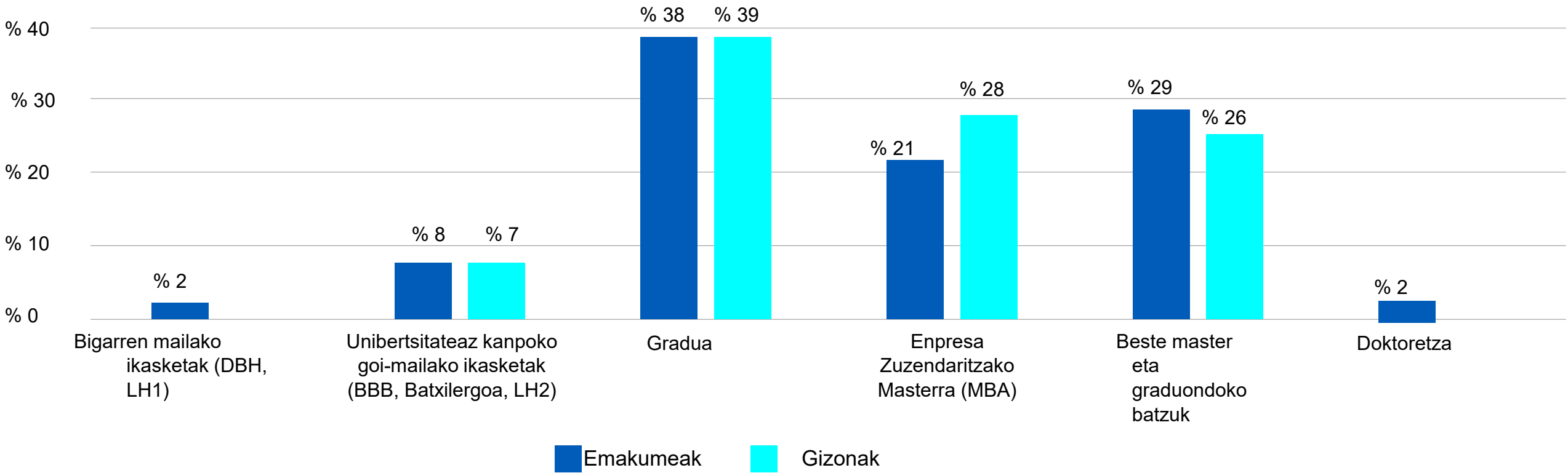
Ibilbide profesionalean gehien baloratu diren gaitasunak, generoaren arabera (gaitasuna adierazi duten gizonen eta emakumeen %)



Esportazioko arduradunen artean, prestakuntza-maila orokorra altua da (unibertsitatea eta graduondokoa)

Bai gizonak eta bai emakumeek portzentaje ia berdinak dituzte **Graduan** (% 39 eta % 38), eta presentzia handia **masterretan eta graduondokoetan**, ñabardurekin bada ere: gizonak pixka bat nabarmentzen dira **MBAn** (% 28 vs. % 21), eta emakumeak **beste master eta graduondokoetan** (% 29 vs. % 26).

Esportazio / Nazioartekotze Zuzendaritza: ikasketa maila altuena generoaren arabera (dagokion generoko parte-hartzaileen kopuruaren %)



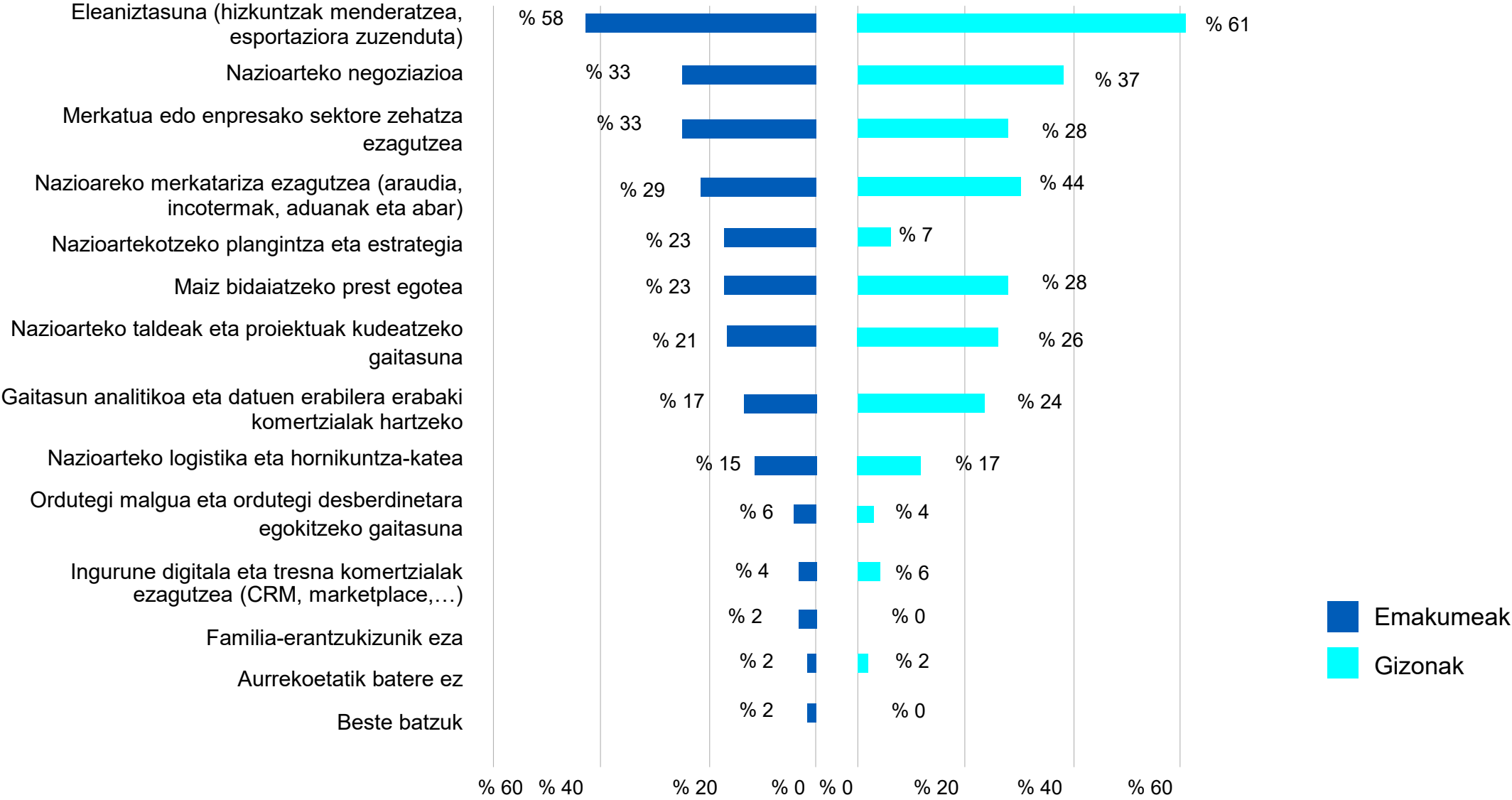
Esportazio Zuzendaritzako eskumen-profilik baloratuenak **eleaniztasuna (% 59), nazioarteko negoziazioa (% 37), merkatuaren/sektorearen ezagutza (% 35) eta kanpo-merkataritzaren ezagutza teknikoa (% 30)** konbinatzen ditu, **nazioartekotze-estrategiaren plangintzarekin, bidaiatzeko prestasunarekin eta nazioarteko ekipoak/proiektuak kudeatzearekin** batera.

Nazioarteko merkataritzarekin lotutako eskumen eta baldintza baloratuenak Esportazio/Nazioartekotze arloko Zuzendaritzaren lanpostua hartzean



Generoari dagokionez, lanpostu horietan emakumeak gehiago nabarmentzen dira **logistikan eta hornikuntza-katean** eta nazioarteko merkataritzaren ezagutza teknikoan; gizonek, berriz, gehiago jotzen dute **nazioarteko negoziatziora, ekipoen kudeaketara eta bidaiatzeko prestasunera**; gainera, indartu egiten dute funtzio esportatzailean **front-office / back-office rolen nolabaiteko banaketaren** hipotesia

Esportazioak / Nazioartekotze arloko Zuzendaritzan, ibilbide profesionalean zehar gehien baloratu diren gaitasunak (gaitasuna adierazi duten gizonezkoen eta emakumezkoen %)



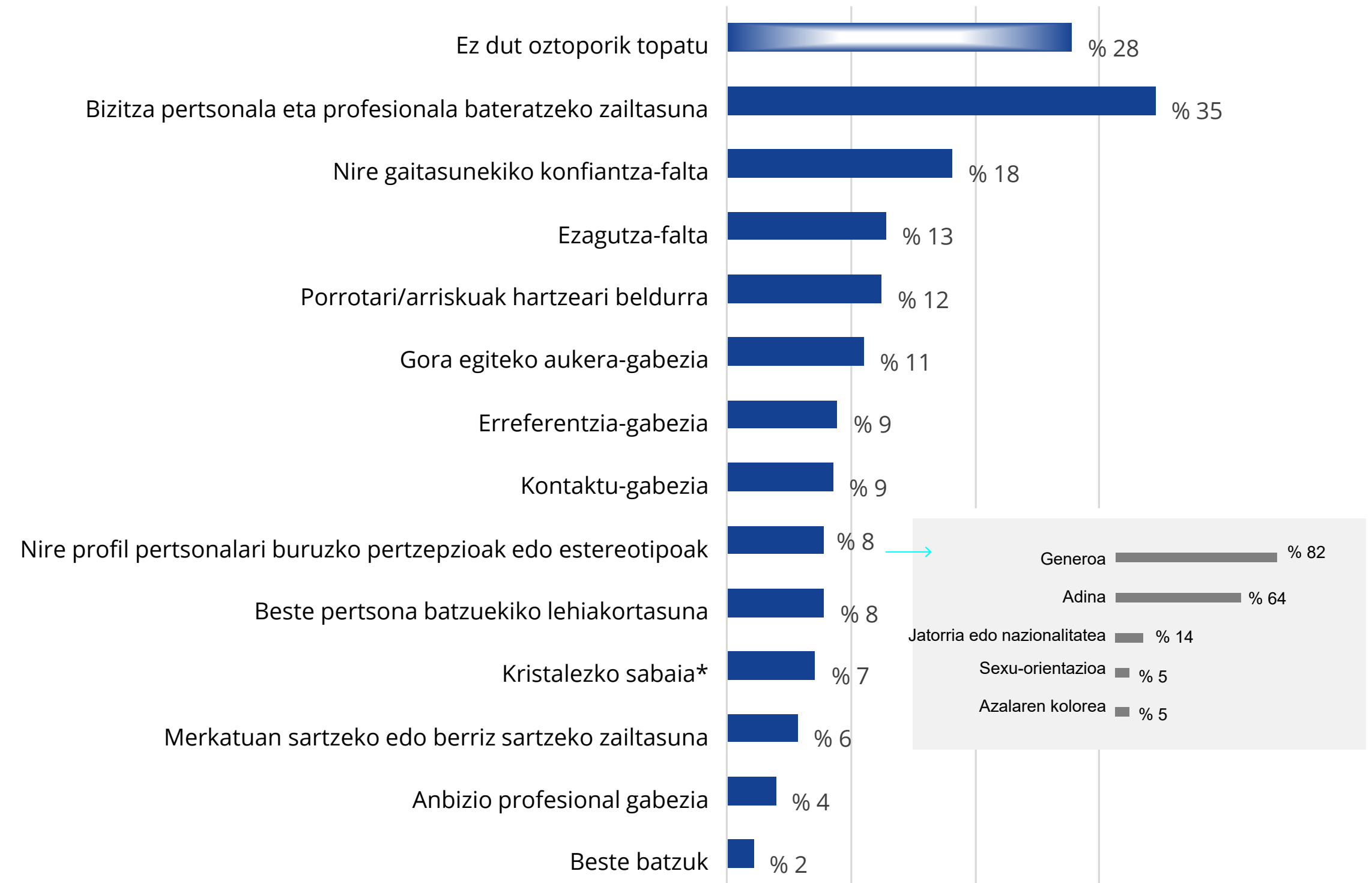
OZTOPOAK, KONTZILIAZIOA ETA ESTEREOTIPOAK

Genero-desberdintasuna ez da sarbide formalean ageri (hainbeste) – aurrerapen argiak ikusten dira–, baizik eta garapen- eta onarpen-baldintzetan, batez ere kontziliazioan, antzemandako autoritatean eta joera kulturaletan; horiek emakumeen potentziala mugatzen jarraitzen dute, bereziki nazioarteko testuinguru konplexuetan.

Gutxiengo batek baino ez du adierazi bere ibilbide profesionalean oztoporik aurkitu ez duenik; bizi izan dituztenen artean, **bizitza pertsonala eta profesionala uztartzea da trabarik aipatuena (% 35)**, eta, ondoren, konfiantza-falta, ezagutza-falta, porrotaren beldurra eta erakunde arloko mugak (igotzeko aukera gutxi, harremanik eta erreferentziarik eza).

** Kristalezko sabaia: emakumeek beren ibilbide profesionalean erantzukizun handiagoko postuetarantz aurrera egitean dituzten mugek osatzen duten hesi ikusezina da.*

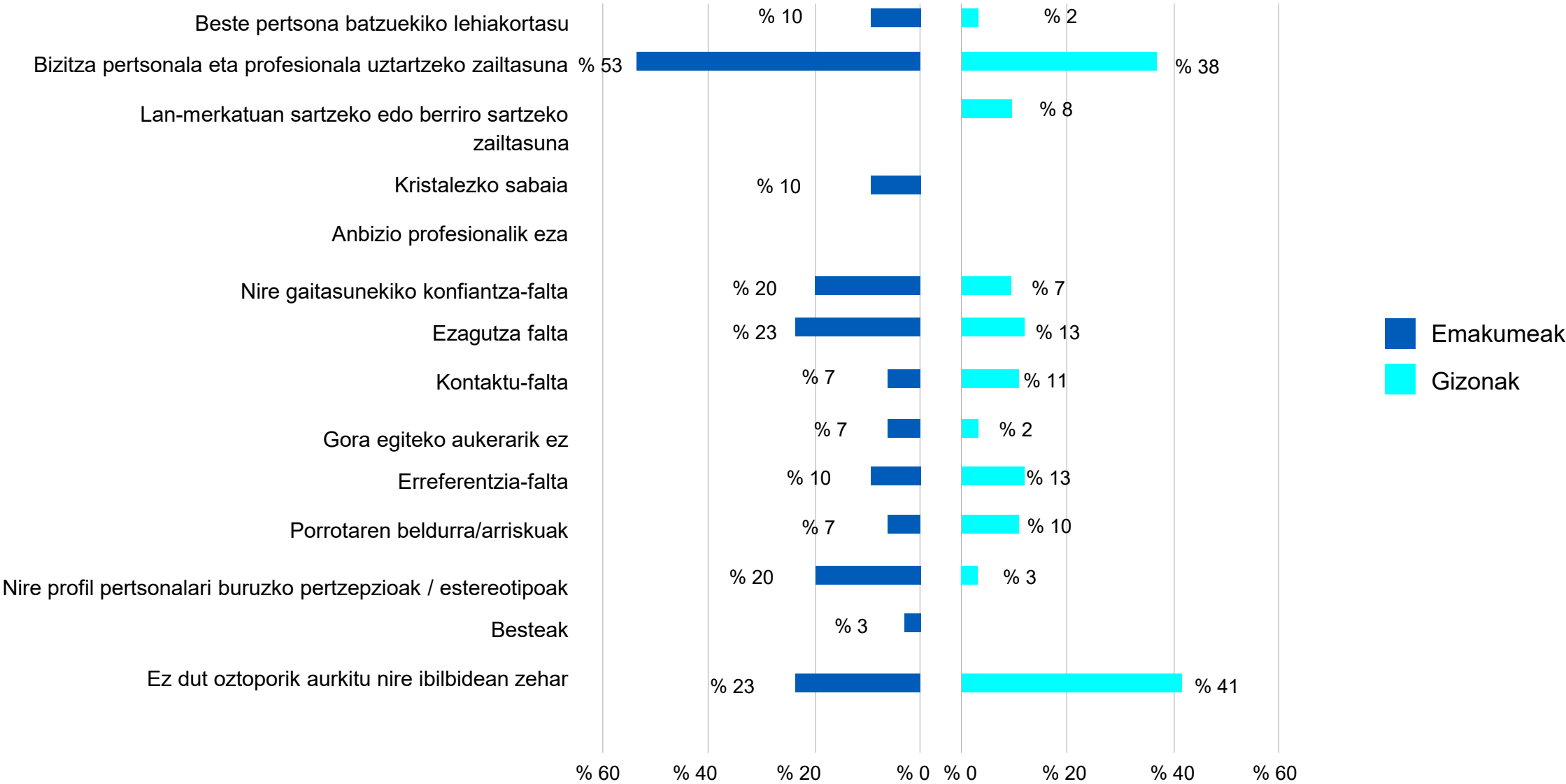
Lan-ibilbideko oztopo nagusiak, gainditu dituen arren
(oztopo hori aipatzen duten parte-hartzaileen %)



Goi Mailako Zuzendaritzan, gizonen % 41ek esan du ez duela oztoporik aurkitu, emakumeek baino ia bi aldiz gehiagok (% 23). Horrek berretsi egiten du haiei arinagoa dela iruditzen zaien ibilbidea.

Emakumeek egiturazkoagoak diren eta kanpo-pertzepzioa duten oztopoak biltzen dituzte: kontziliazioa (% 53ra arte Goi Mailako Zuzendaritzan), kristalezko sabaia, genero-estereotipoak, konfiantza-falta eta ezagutza-falta. **Gizonak**, aldiz, **oztopo operatibo eta sare-oztopo gehiago** identifikatzen dituzte (kontaktuak, erreferentziak, lan-merkatura itzultzea), nahiz eta **kontziliazioa ere aipatzen duten** arazo garrantzitsuenen artean.

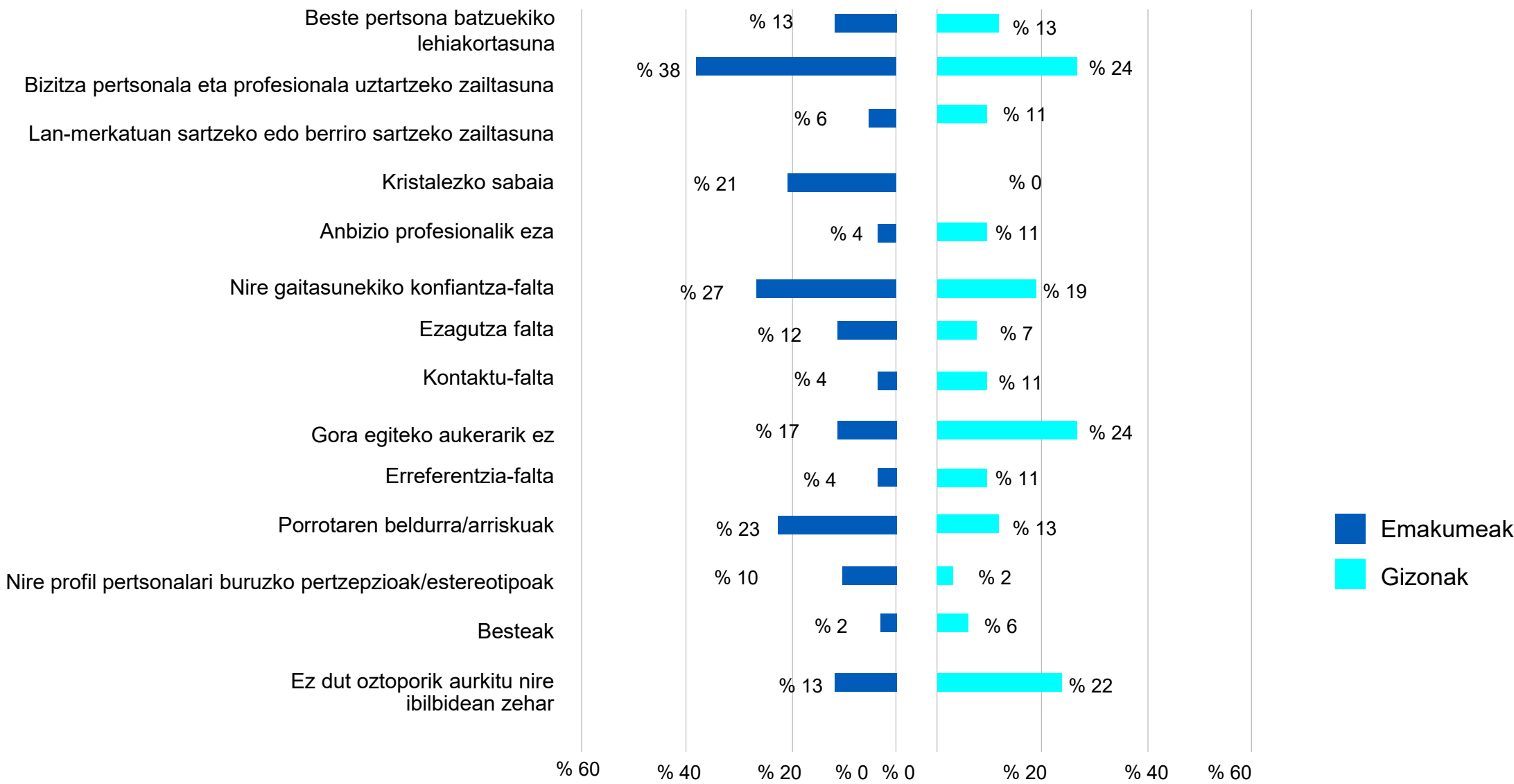
Goi Mailako Zuzendaritza Ibilbide profesionaleko oztopo nagusiak, gainditu dituen arren (oztopo hori adierazi duten gizon eta emakume kopuruarekiko %)



Esportazioan/Nazioartekotzean, oztopoak aurkitzen ez dituztenen proportzioa txikiagoa da Goi Mailako Zuzendaritzan bi generoetarako. Gizonezkoen % 22 eta emakumezkoen % 13

Oztopoei aurre egiten dietenen artean, emakumeek oztopo gutxiago jartzen dituzte, baina aipatzen dituztenak egiturazkoagoak dira (kristalezko sabaia, kontziliazioa, autoritate gutxiagoren pertzepzioa, amatasuna); gizonek, berriz, erakundearen barne-dinamikari eta gora egiteko aukeretarako eta sareetarako sarbideari lotuago dauden oztopoak aipatzen dituzte.

ESPORTAZIO / NAZIOARTEKOTZE ZUZENDARITZA: Ibilbide profesionaleko oztopo nagusiak, gainditu dituen arren (oztopo hori adierazi duten gizon eta emakume kopuruarekiko %)



FASE KUALITATIBOAREN EKARPENA

Fase kualitatiboak berresten du berdintasuna
aurrera doala, baina ez dago finkatuta

Fase kualitatiboak emaitza kuantitatiboak sendotzen eta zehazten ditu:

Esperientzia profesionalak.

Bi eredu nagusi identifikatzen dira:

- Hazkunde organikoan, konfiantzan eta jarraitutasunean oinarritutako **barne-bilakaera progresiboa**, ohikoagoa gizonengan.
- **Nazioarteko ibilbide biziak eta hausturadunak**, ohikoagoak emakumeengan, mugikortasun geografikoa, enpresa-aldaketak eta maskulinizatutako inguruneetako ondorio/esperientzia barne hartzen dituztenak.

Esportazio-jarduera eta garapen profesionala.

- Nazioartekotzea **lan-ibilbideko palanka erabakigarritzat** hartzen da: ikuspegi estrategikoa zabaltzen du, kultura-egokitzapena eskatzen du, autonomia eta lidergoa bultzatzen ditu, enplegararritasuna hobetzen du eta erakundeen profesionalizazioa indartzen du.
- **Gizonak eta emakumeak** bat datoz esatean esportazioa lotuta dagoela **lanbidearekiko gogobetetasun handiagoarekin eta lidergo-eredu horizontalagoekin**; hala ere, emakumeek adierazi dute egiaztagiri tekniko gehiago eta nazioarteko erreferentzia gehiago erabili behar izan dituztela lanpostu alderagarriak lortzeko.

Prestakuntza eta esperientzia.

- Prestakuntza arautua eta jarraitua "oso garrantzitsutzat" jotzen da, baina elkarrizketatuek azpimarratzen dute "**beste herrialde batzuetan lan egitea dela benetan trebatzen zaituena**".
- Enpresek prestakuntza babestu ohi dute (baimena, kasu batzuetan finantzaketa), baina **ez dira prozesuaren buru izaten modu aktiboan**; ekimena gizonezko zuzendariei dagokie, eta oso modu markatuan, emakumezko zuzendariei.



Mentoretza eta sareak.

- **Mentoretza funtsezkoa da**, batez ere emakumeentzat, lehenengo faseetan, krisialdietan eta lan-ibilbidearen birdefinizioan. Erreferenteak nagusiak, enpresarien senideak, senior zuzendariak, coache-ak edo preskriptore teknikoak izan daitezke.
- Diotenez, gizonek historikoki hobeto erabili izan dituzte kontaktu-sareak, eta emakumeak sare horiek eraikitzeko fasean daude oraindik.

Etorkizuneko aurreikuspenak.

- Ibilbidearekiko gogobetetze-maila altua da bi generoetan, baina emakumeek maizago adierazten dute **egiteke dagoen ibilbidearen** sentsazioa eta **erakusten jarraitzeko beharra**.
- Aurreikuspen partekatuak ikasten jarraitzera, merkatuak sendotzera, **askotariko taldeekin lan egitera eta elkarlaneko lidergoa garatzera bideratzen** dira. Emakumeek hautemandako arriskuen artean, honako hauek nabarmentzen dira: kultura-atzerakada posiblea, amatasunagatiko zigorra eta goi mailako zuzendaritzan erreferente femeninorik ez izatea.



4

ONDORIO NAGUSIAK

Ikerketak nazioartekotasun handiko euskal enpresa-sarea deskribatzen eta aztertzen du

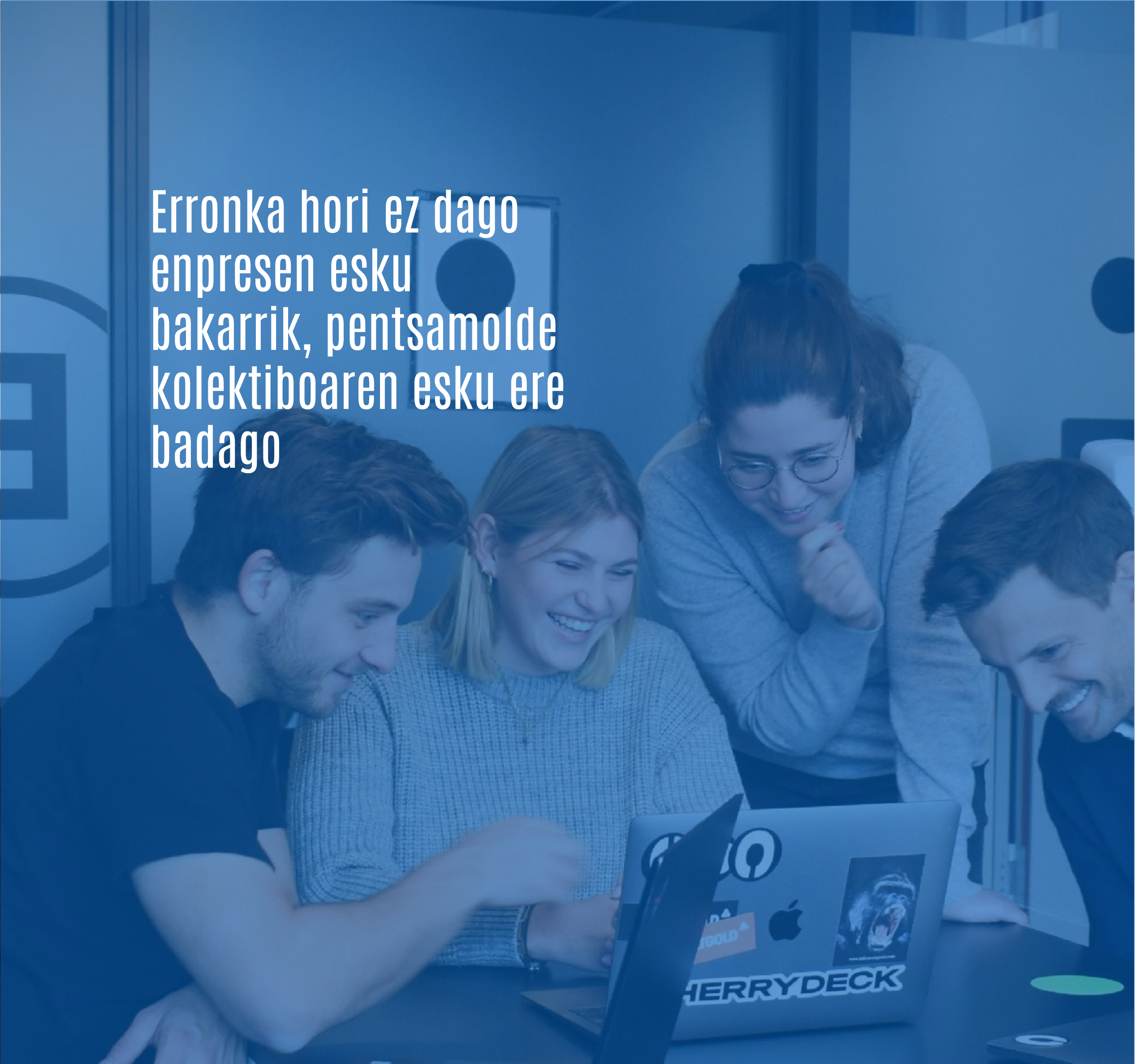
Esportazioaren/nazioartearen esparruak **aukera ematen dio emakumeen zuzendaritza-talentuari ETE esportatzaileetan**, genero-orekaren maila nabarmen handiagoa baita Goi Mailako Zuzendaritzan oro har ikusten dena baino.

Jarduera esportatzaileak, askotariko kultur errealitateen eraginpean dagoenez, **inklusioarekiko sentsibiltate handiagoa** bultzatzen du, **talde mistoek eta osagarriek lidergoaren kalitatea**, egokitze gaitasuna eta nazioarteko solaskidetza hobetzen dituztelako ebidentzia indartuz.

Emakumeek zuzendaritza-posizioetan aurrera egin dute, eta agerian utzi dute **hierarkia txikiagoko eta parte-hartze handiagoko lidergo-ereduak** sendotzen ari direla, entzutera eta konfiantza eraikitzen bideratuta. Estilo horiek **erabaki-ingurune inklusiboagoak eta horizontalagoak** bultzatzen ari dira, errendimendu jasagarria eta kudeaketaren profesionalizazioa bultzatzen dutenak.

Aurrerapen horiek gorabehera, **arrakala nabarmena dago botere eta jabetza handieneko posizioetarako sarbidean**, bai eta nazioarteko estrategiaren gaineko azken erantzukizunean ere, esparru horietan gizonak gehiago baitira oraindik. Emakumeen ibilbideek, oro har, **berriagoak** izaten jarraitzen dute, **nazioartekotzeari lotuagoak eta, askotan, zorrotzagoak**, genero-joerak gehiago jasaten dituztelako, agintea zalantzan jartzen dutelako eta legitimatzeko beharra etengabea delako.





Erronka hori ez dago
enpresen esku
bakarrik, pentsamolde
kolektiboaren esku ere
badago

Kontziliazioak, kristalezko sabaia, estereotipoek eta barne-dinamika jakin batzuek —hala nola eragin-sareetan parte-hartze txikiagoa izateak edo gutxi egituratutako sustapen-prozesuak egoteak— **emakumezkoen talentuaren erabateko garapena baldintzatzen jarraitzen dute.** Aitzitik, gizonetan, sare profesionalekin eta negozio-aukerekin lotutako alderdietan daude oztopo nagusiak.

Azterlanak, aldi berean, **aldaketa-eragile argiak** identifikatzen ditu: prestakuntza-maila handia, etengabeko ikaskuntzarako bokazioa, aniztasunaren balorazio partekatua, lankidetzan oinarritutako lidergo-estiloen agerpena eta dagoeneko erreferente eta mentore diren gero eta zuzendari gehiago egotea.

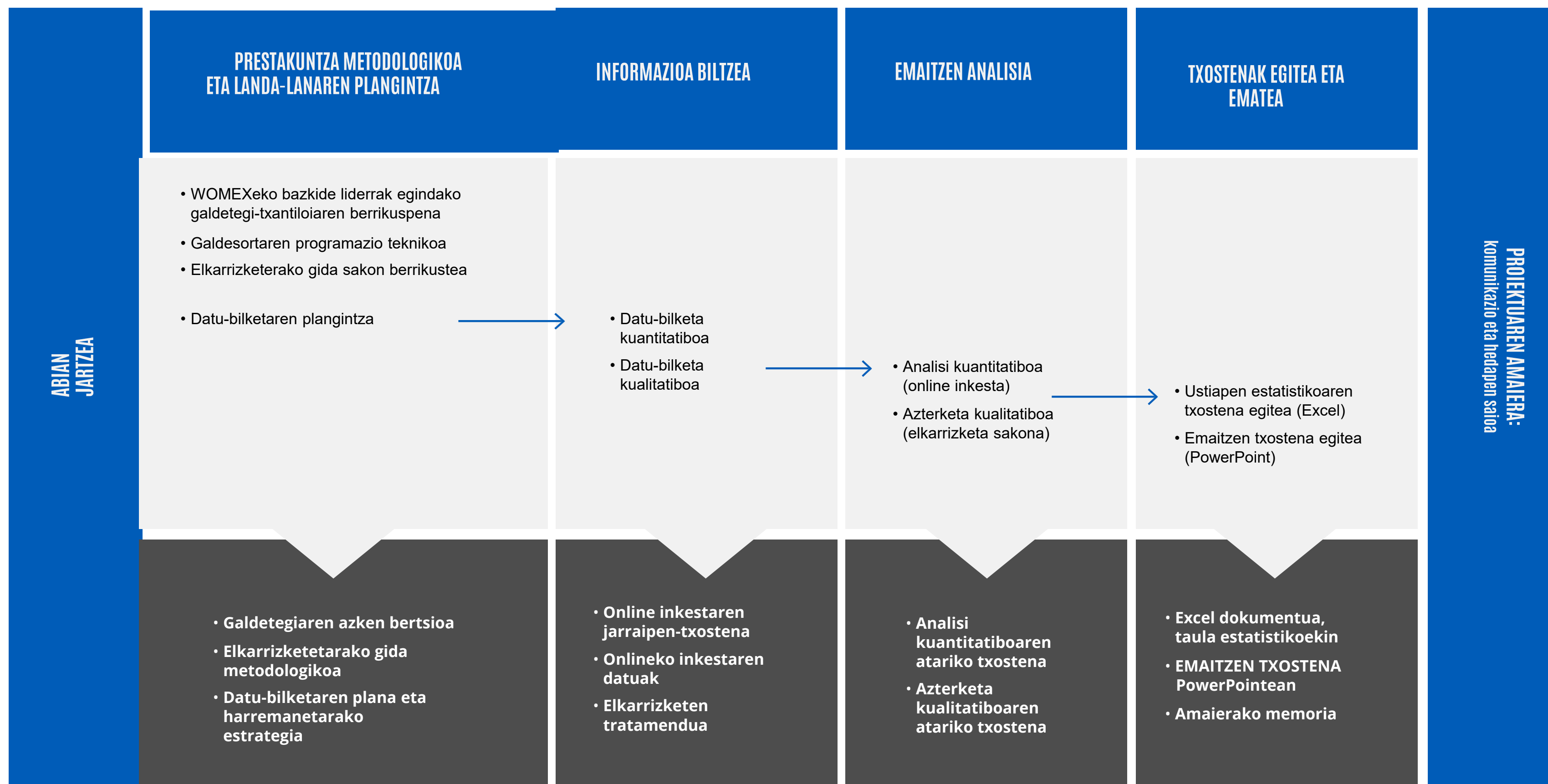
Beraz, berresten da erakunde berdinzaleagoak lortzeko eraldaketa **ez dela hutsetik abiatzen.** Dagoeneko badago oinarri sendo bat —prestakuntza aurreratua, ikaskuntza-kultura, lidergo-modu berriak, aniztasunaren benetako balorazioa eta ageriko erreferenteak—, **aldaketaren eragile** gisa jokatzeko ari dena. Joera horiek **barne-politika berariazkoen** bidez finkatzen badira —batez ere, sustapenari, erantzukidetasunari eta talentuaren garapenari dagokienez—, zuzendaritza-mailetan berdintasun eraginkorrerako bidea **egiturazkoa, iraunkorra eta euskal enpresen nazioarteko lehiakortasunarekin lerrokatua izango da.**



5

ERANSKINAK

I. BLOKEA: Azterketaren garapena (zereginak, metodologia, edukiak eta entregagaiak)



II. BLOKEA: Informazio- eta informatika-egitura garatzea



Azterketa-unibertsoa

Ondasunak edo zerbitzuak **esportatzen dituzten 1.148 euskal enpresa**; enpresa horietan lan egiten duten **2.211 pertsona**, hiru lanbide-kategoriatan

- **GOI MAILAKO ZUZENDARITZA:** Gerentzia, Zuzendaritza Nagusia, CEO edo Zuzendaritza Exekutiboa, Lehendakaritza, Administrazio Kontseiluaren Lehendakaritza, Kontseiluaren Lehendakaritza, Kontseilari Bakarra.
- **ESPORTAZIO/NAZIOARTEKOTZE ZUZENDARITZA:** Zuzendaritza/Esportazio Saileko arduraduna/Nazioartekotzea/Nazioarteko negozioak/Export manager
- **ERDI MAILAKO ZUZENDARITZA (esportazioa ez):** Gainerako arloetako zuzendaritza (finantzak, I+G eta innobazioa, IT/informazio-sistemak, logistika eta banaketa, marketina, ekoizpena /eragiketak, kalitatea, giza baliabideak, bezeroarentzako arreta, zerbitzu juridikoak, tasak eta nazioko merkataritza-garapena).

Lagina

- **Lortutako lagina:** 271 enpresa eta 331 profesional.
- **Lagin balioztatua:** 231 ETE eta ETE horietako 281 profesional.

Galdetegia

WO-MEX proiektuaren bazkide liderrak diseinatuak, Basque Trade & Investment + MKM Internacional Business Consulting, SL-ek euskal ekosistemaren errealitatera egokitua. Iraupena: 15 minutu. Hizkuntzak: euskara eta gaztelania.

Datu-bilketaren metodologia

- CAWI (online) telefono bidezko jarraipenarekin, erantzuna sustatzeko.
- Inkestaren esteka posta elektroniko bidez bidali zen hasierako lagin-unibertsora (n = 2.211 pertsona).
- Posta elektroniko bidezko gogorazpenak (3 gogorazpen).
- Telefono bidezko jarraipena, kategoria profesional espezifikoaren erantzuna sustatzeko.
- Datu-bilketa berrikusketa: erantzun-tasaren kontrola, kontsulten kudeaketa, erantzunen kalitate-kontrola, kontaktu-zerrenden eguneratzea.
- Datak: Datu-bilketa 2025eko urriaren 6tik abenduaren 1era gauzatu zen.

FASE KUALITATIBOA

Elkarrizketen helburua, sakontasunean

Enpresen nazioartekotzearekin lotutako pertzepzio, esperientzia eta igurikimenetan sakontzea, arreta berezia eskainiz ibilbide profesionalaren, lidergoaren eta aukeraberdintasunaren esparruei.

Diseinu metodologikoa

- Elkarrizketa erdiegituratu sakonak, gaikako gidoi malgu batetik abiatuta eginak, parte-hartzaile bakoitzaren alderdirik garrantzitsuenak xehetasunez aztertzeko aukera ematen dutenak.
- Iraupena: 30 eta 60 minutu artean.
- Modalitatea: Online (bideokonferentzia), parte-hartzailearen disponibilitatearen arabera.
- Elkarrizketa guztiak ikerlari espezializatuek egin dituzte.

	Parte hartzaile kop.	Emakumeak	Gizonak
Goi Mailako Zuzendaritza	9	% 23,5	% 29,4
Esportazio Zuzendaritza / Nazioartekoa	8	% 29,4	% 17,7
ELKARRIZKETAK, orotara	17	% 52,9	% 47,1

Lagina

- Ongietorria eta testuingurua

Elkarrizketa-gidoiaren egitura

- Ibilbide profesionala
- Lanposturako sarbidea
- Esperientzia zuzendaritza-jardunean
- Prestakuntzaren garrantzia ibilbide profesionalean
- Mentoringa eta erreferentziak
- Garapen profesionalerako aurreikuspenak
- Lidergoa eta erabakiak hartzea
- Berdintasun-neurriak eta horien eraginaren pertzepzioa
- Etorkizuneko gogoetak eta mezuak



Inkestaren guztizko parte-hartzea: 281 pertsona

Fase kualitatiboan parte hartzeko interesa erakusten dute hasieran: 110

Aurre-hautatuak: 86

Egindako elkarrizketak: 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