

CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB

El impacto de la Universidad de Deusto en la sociedad

Identificación de líderes deustenses en la CAPV: Análisis del grado de permeabilidad en las instituciones y empresas vascas

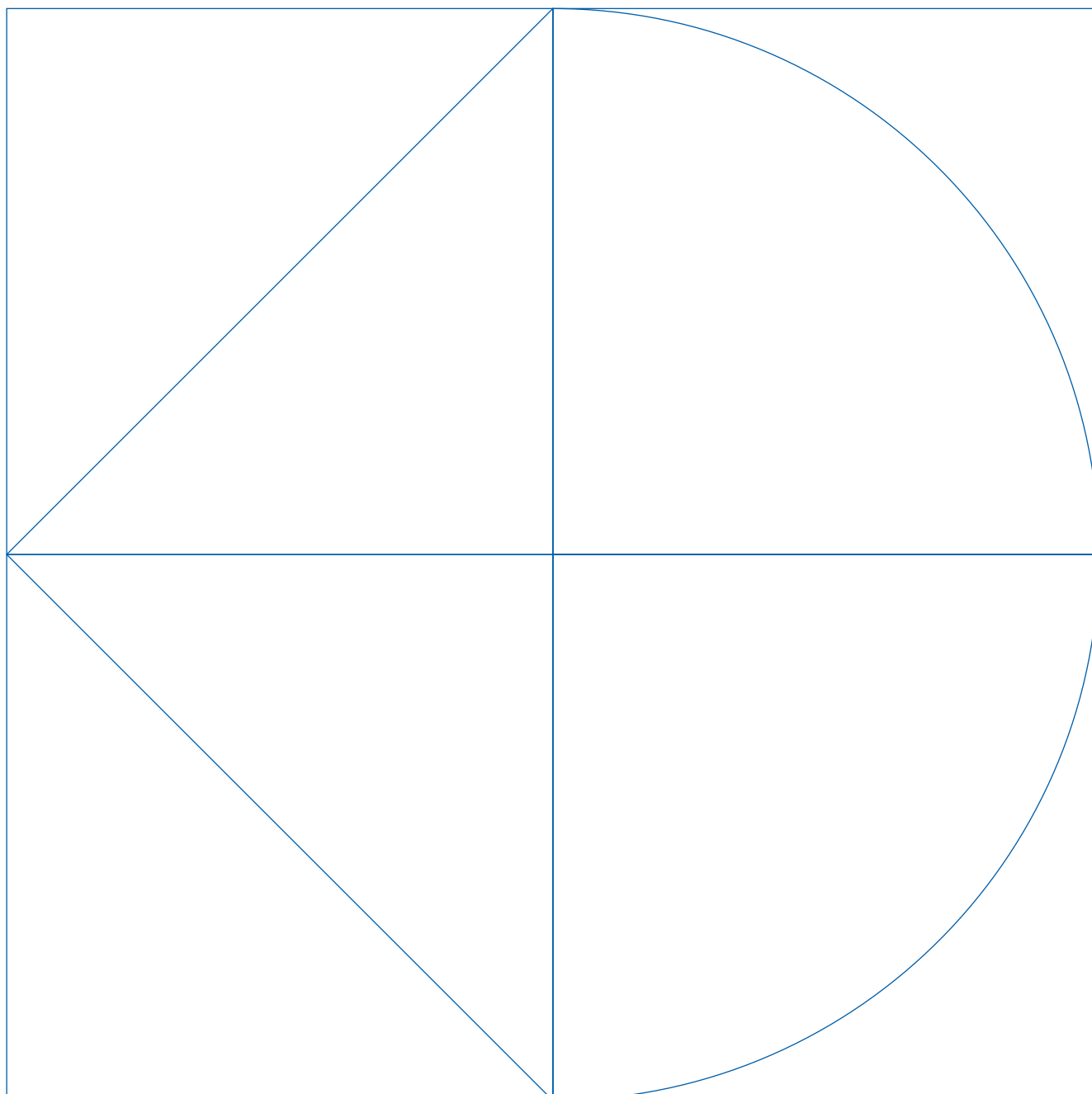
Arrondo, Elvira, Lambarri, María, Larrea, José Luis, Ruiz-Bravo, Paula, Urcelay, Víctor



El impacto de la Universidad de Deusto en la sociedad

Identificación de líderes deustenses en la CAPV: Análisis del grado de permeabilidad en las instituciones y empresas vascas

Arrondo, Elvira, Lambarri, María, Larrea, José Luis, Ruiz-Bravo, Paula, Urcelay, Víctor



En el marco de la labor llevada a cabo por Deusto Social Lab anualmente se desarrollan diferentes proyectos, estudios e investigaciones a partir de los cuales se elaboran y publican los denominados Cuadernos Deusto Social Lab.

Son unas monografías dirigidas al conjunto de agentes económicos y sociales que conforman el ecosistema de cooperación abierto sobre el que se despliega la misión de Deusto Social Lab (empresas y organizaciones, administraciones públicas, centros educativos, organismos sociales y culturales entre otros) y en definitiva, a la sociedad en general, que, en lenguaje no académico, responden al objetivo de poner de manifiesto la acción transformadora de la investigación, posibilitando que los resultados de la investigación de Deusto sean compartidos con los agentes sociales y puedan ayudarles a responder a los retos de transformación social a los que se enfrentan, ofreciéndoles buenas prácticas, guías o recomendaciones en la labor que desempeñan.

Frecuencia de publicación y formato

Los Cuadernos Deusto Social Lab se publican en versión impresa y electrónicamente dos veces al año.

Suscripciones

Actualmente, no se aplican cargos por la presentación, publicación, acceso en línea y descarga. Las copias impresas se ponen a disposición de los colaboradores y socios clave.

Derechos de autor

Los Cuadernos Deusto Social Lab son publicaciones de Acceso Abierto de la Universidad de Deusto (España). Su contenido es gratuito para su acceso total e inmediato, lectura, búsqueda, descarga, distribución y reutilización en cualquier medio o formato sólo para fines no comerciales y en cumplimiento con cualquier legislación de derechos de autor aplicable, sin la previa autorización del editor o el autor; siempre que la obra original sea debidamente citada y cualquier cambio en el original esté claramente indicado. Cualquier otro uso de su contenido en cualquier medio o formato, ahora conocido o desarrollado en el futuro, requiere el permiso previo por escrito del titular de los derechos de autor.

© Universidad de Deusto
P.O. box 1 - 48080 Bilbao, España
Publicaciones
Tel.: +34-944139162
E-mail: publicaciones@deusto.es
URL: www.deusto-publicaciones.es
ISSN: 2792-582X (version impresa / printed version)
ISBN: 978-84-1325-291-9 (version impresa / printed version)
Deposito Legal / Legal Deposit: LG BI 01584-2021
Impreso en papel ecológico y encuadernado en España

CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB, No. 2026/11

Consejo Editorial

José Luis Larrea Jiménez de Vicuña, Presidente del Consejo Asesor de Deusto Social Lab y miembro del Consejo de Gobierno de la Universidad de Deusto.

Víctor Urcelay Yarza, Vicerrector de Emprendimiento y Relacionales Empresariales de la Universidad de Deusto y profesor – catedrático en la Deusto Business School.

Irene Cuesta Gorostidi, Directora de Formación Dual y Continua de la Universidad de Deusto y profesora titular de la Deusto Business School.

Garbiñe Henry Moreno, Directora de Innovación y Emprendimiento de la Universidad de Deusto.

Jesús Riaño Sierra, Director de Alumni y Empleo de la Universidad de Deusto.

José Luis del Val Román, Profesor – catedrático de la Facultad de Ingeniería y profesor en la formación ejecutiva de Deusto Business School.

María Lambarri Villa, Directora de la Unidad de Relación con los Agentes Económicos y Sociales de Deusto Social Lab.

Oficina Editorial

María Lambarri, Responsable editorial

Deusto Social Lab

Universidad de Deusto

Avda. Universidades 24

48007 Bilbao

Tel: +34 944 13 90 00 (ext 2107)

Email: María Lambarri. <maria.lambarri@deusto.es>

Web: <http://www.deusto.es/>

Prólogo

La puesta en marcha de Deusto Social Lab responde a los retos que plantea la sociedad del siglo XXI y sitúa en su corazón y núcleo a las personas y el acompañamiento que la Universidad debe ofrecerles a lo largo de su vida para que puedan ser agentes activos de transformación.

Este planteamiento implica que el desarrollo de la persona como agente de cambio y transformación se va produciendo a lo largo de la vida de la mano de un proceso de permanente formación y aprendizaje. Y considera que la transformación a la que aspiramos debe tener un propósito: buscamos que las personas sean agentes de cambio al servicio del bienestar, pretendemos que nuestra sociedad se caracterice por un bienestar inclusivo y sostenible en el que las personas jueguen un papel protagonista.

De igual forma, reconocemos que el conocimiento no está solo en la universidad, y que por lo tanto es imprescindible generar un ecosistema para el aprendizaje abierto, que ponga en relación las áreas de conocimiento con los agentes económicos y sociales. En este ecosistema el modelo de relación deberá basarse en la cooperación, desde el reconocimiento de que los mundos de la empresa, de la administración pública, o de cualquier tipo de organización social deben caminar juntos para hacer frente a los desafíos que el nuevo contexto impone.

A través de los Cuadernos Deusto Social Lab buscamos trasladar y compartir con todo nuestro ecosistema los resultados de una selección de proyectos, iniciativas o estudios desarrollados con el ánimo de contribuir en la labor que todos desempeñamos para responder a los mencionados retos de nuestra sociedad.

Víctor Urcelay Yarza
Vicerrector de Emprendimiento y Relaciones Empresariales y
responsable de la Iniciativa Deusto Social Lab

Deusto Social Lab aspira a construir un espacio para el aprendizaje en cooperación que permita cogenerar conocimiento al servicio del progreso, al tiempo que transforma el día a día de lo que hacemos. Este espacio de aprendizaje se compromete con el estímulo, la conversación, la reflexión, la acción, el reconocimiento y la divulgación como espacios a trabajar de forma permanente para garantizar procesos de aprendizaje sostenidos y sostenibles en el tiempo. Procesos útiles y que aporten un valor reconocido por la sociedad en términos de impacto social.

En este contexto, los cuadernos pretenden ser un instrumento válido no solo para la divulgación, sino también para estimular y provocar la conversación que nos lleve a la reflexión, la acción y el reconocimiento de lo que hacemos, en una suerte de espiral creativa que se despliega a lo largo del tiempo.

El estímulo es clave para desencadenar cualquier proceso de aprendizaje y es fundamental para activar la cooperación al servicio de un futuro común imaginado. Un futuro común imaginado que nos estimule, que nos lleve al diálogo y la conversación para compartir, que demande reflexión individual y colectiva y nos interpele a la acción en cooperación. Una acción que necesita ser evaluada y reconocida como parte del proceso de construcción de ese relato común que materializa todo proceso de aprendizaje. Y todo ello encaminado a divulgar y socializar los aprendizajes compartidos, que son la mejor manera de estimular un nuevo estadio de generación de conocimiento a través del aprendizaje. Siempre de la mano de las personas, que son los verdaderos protagonistas.

José Luis Larrea Jiménez de Vicuña
Presidente del Consejo Asesor de Deusto Social Lab

CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB, No. 2026/11

Proyecto desarrollado por Deusto Social Lab, con la colaboración de la Fundación BBK

Universidad de Deusto. 2026.

El impacto de la Universidad de Deusto en la sociedad

Identificación de líderes deustenses en la CAPV: Análisis del grado de permeabilidad en las instituciones y empresas vascas

ÍNDICE

CAPÍTULO PRIMERO: INTRODUCCIÓN	9
1. Introducción	10
1.1. Marco global del estudio actual. Camino recorrido hasta la fecha	10
CAPÍTULO SEGUNDO: MARCO CONCEPTUAL DEL LIDERAZGO	14
2. Marco conceptual del liderazgo	15
2.1. Síntesis de la evolución del entendimiento y conceptualización del liderazgo. Hacia un liderazgo transformacional	15
2.2. Perfil del liderazgo contemporáneo	17
2.3. Influencia del liderazgo en la generación de impacto social	18
2.3.1. Estilos de liderazgo y generación de impacto	18
2.3.2. Relación entre el liderazgo y la posición ocupada para la generación de impacto: Liderazgo posicional	19
2.4. El liderazgo humanista	20
CAPÍTULO TERCERO: EL ROL DE LA UNIVERSIDAD EN LA FORMACIÓN DE LÍDERES HUMANISTAS	22
3. El rol de la universidad en la formación de líderes humanistas	23
3.1. El papel de la universidad en la formación de agentes de transformación	23
3.2. Factores formativos que condicionan el estilo de liderazgo	24
3.3. La formación humanista en la Universidad de Deusto	24
CAPÍTULO CUARTO: OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y MARCO METODOLÓGICO	26
4. Objetivos específicos y marco metodológico	27
4.1. Objetivos específicos	27
4.2. Enfoque metodológico general	28
4.3. Definiciones operativas de liderazgo y criterios de inclusión	28
4.3.1. Liderazgo político	28

4.3.2. Liderazgo empresarial (público y privado)	28
4.4. Proceso seguido en el trabajo de campo para recoger dicha información	28
4.4.1. Delimitación de los ámbitos de análisis	29
4.4.2. Selección de entidades	29
4.4.3. Determinación de los criterios de liderazgo y recogida de información	29
4.4.4. Homogeneización y depuración de la base de datos	30
4.5. Descripción de las bases de datos obtenidas	30
4.5.1. Ámbito de las instituciones públicas	30
4.5.2. Ámbito de las empresas públicas	30
4.5.3. Ámbito de las empresas privadas	31
4.6. Censo de líderes deustenses identificados y su presencia institucional y empresarial	31
4.7. Cuota de mercado de UD en el SUV	31
CAPÍTULO QUINTO: RESULTADOS DEL ESTUDIO	33
5. Resultados del estudio	34
5.1. Grado de permeabilidad de líderes deustenses en el ámbito político de la CAPV	34
5.1.1. Procedencia universitaria de los líderes políticos de la CAPV	34
5.1.2. Análisis de género en el ámbito político de la CAPV	39
5.1.3. Análisis de estudios universitarios cursados por los líderes políticos de la CAPV	42
5.2. Grado de permeabilidad de líderes deustenses en el ámbito de las empresas públicas de la CAPV ..	44
5.2.1. Procedencia universitaria de los líderes en el ámbito de las empresas públicas y entidades de colaboración público-privada	44
5.2.2. Análisis de género en el ámbito de las empresas públicas de la CAPV	48
5.2.3. Análisis de estudios universitarios cursados en el ámbito de las empresas públicas de la CAPV	50
5.3. Grado de permeabilidad de líderes deustenses en el ámbito de las empresas privadas de la CAPV ..	52
5.3.1. Procedencia universitaria de los líderes en el ámbito de las empresas privadas	52
5.3.2. Análisis de género en el ámbito de las empresas privadas de la CAPV	57
5.3.3. Análisis de estudios universitarios cursados en el ámbito de las empresas privadas de la CAPV	59
CAPÍTULO SEXTO: CONCLUSIONES	62
6. Conclusiones	63
CAPÍTULO SÉPTIMO: LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	65
7. Limitaciones y líneas futuras de investigación	66
ANEXOS	
Anexo I. Listado de entidades incluidas en la base de datos de análisis	68
Anexo II. Bibliografía	78
Anexo III. Índice de gráficos y tablas	79

Capítulo primero

Introducción



1. Introducción

1.1.

Marco global del estudio actual. Camino recorrido hasta la fecha

La Universidad de Deusto, en coherencia con los compromisos asumidos en su plan estratégico *Deusto 2022*, impulsa desde el año 2019 una línea de trabajo orientada a la construcción de un modelo que permita comprender, analizar y valorar de manera integral su impacto en la sociedad. Este proceso se ha articulado, hasta el año 2023, a través de la línea estratégica L18 del citado plan, denominada *“Evaluar el impacto social de la universidad y su contribución al desarrollo sostenible”*. La labor desarrollada tiene continuidad en el actual Plan Estratégico 2023-2026, en el marco de la opción *“Impulso del trabajo en redes y su impacto social”* y, de forma específica, en el proyecto *“Desarrollo del Modelo de Impacto Social de la Universidad y su contribución a los ODS”*.

El despliegue de esta línea estratégica se ha materializado hasta la fecha en seis informes que anteceden al presente, y que han permitido avanzar progresivamente en la conceptualización, aplicación y evaluación del modelo de impacto social de la Universidad de Deusto.

- *“El impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto, una mirada desde el emprendimiento”* (Cuaderno Deusto Social Lab número 2, 2019) constituye una primera aproximación al modelo conceptual de impacto social de la Universidad, a partir de un proceso de co-generación interna y externa. Desde una perspectiva de investigación-acción, el informe articula una propuesta teórico-conceptual que se aplica posteriormente al ámbito del emprendimiento y la innovación, analizando las actividades desarrolladas por la Universidad de Deusto en el periodo 2015-2018.

En este trabajo se constata que el impacto de la Universidad está intrínsecamente ligado a su misión y a su proyecto universitario: son las personas —acompañadas en sus procesos de aprendizaje, a través del conocimiento cogenerado y del compromiso social— las verdaderas generadoras de impacto. Personas que, en distintos momentos de su vida y desde motivaciones diversas, se transforman para transformar, asumiendo un rol activo, consciente, crítico y comprometido, en

línea con la concepción de *personas para los demás* (Kolvenbach, 2001).

El informe identifica las transformaciones a las que aspira la Universidad en el ámbito del emprendimiento y propone una batería inicial de indicadores de impacto, algunos de los cuales pudieron ser ya medidos. Asimismo, se pone de manifiesto el carácter bidireccional del impacto: junto a la transformación de las personas, la propia institución se transforma como agente social activo.)

- *“El impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto, una mirada desde los procesos de aprendizaje”* (Cuaderno Deusto Social Lab número 3, 2020), correspondiente a la segunda fase de trabajo, profundiza en el marco conceptual planteado previamente. Se centra en la denominada primera misión de la universidad: los procesos de aprendizaje. Este análisis incorpora una consideración clave: el aprendizaje se produce en una pluralidad de escenarios —universidad, familia, comunidad o trabajo— y requiere de la intervención de diversos agentes, entre los que destacan las empresas y organizaciones colaboradoras.

Desde esta perspectiva, y reconociendo la complejidad del fenómeno, el informe estructura conceptualmente el modelo de impacto social derivado de los procesos de aprendizaje y avanza en su evaluación a través de uno de los principales grupos de interés de la Universidad: las entidades que acogen a estudiantes en prácticas y contratan a personas egresadas. Los resultados confirman la aplicabilidad del modelo conceptual al ámbito del aprendizaje y refuerzan la centralidad de la formación integral de la persona, expresada en el desarrollo de competencias transversales y específicas, entendidas como procesos de transformación con capacidad de generar impacto social.

- *“El impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto, una mirada desde los procesos de aprendizaje”* (Cuaderno Deusto Social Lab, número 4, 2021), correspondiente a la tercera fase de trabajo, sitúa el foco en el colectivo que constituye la razón de ser de la Universidad: el alumnado. Este estudio permite, por un lado, revisar y actualizar las transformaciones asociadas a los procesos de aprendizaje, en un contexto en el que la Universidad de Deusto continúa profundizando en la definición y estructuración de las competencias transversales comunes a todo el alumnado. Por

otro lado, inicia un ejercicio de investigación comparada entre la valoración del impacto realizada por el propio alumnado y la efectuada por las empresas y organizaciones empleadoras, poniendo de relieve una elevada coincidencia entre las competencias más valoradas por estas y aquellas en las que el estudiantado declara un mayor nivel de dominio. Asimismo, el alumnado identifica como especialmente relevantes para el desarrollo competencial aquellas actividades con un marcado componente práctico y de conexión con la realidad social y profesional.

- *“El impacto social de la Universidad de Deusto a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)”* (Cuaderno Deusto Social Lab número 6, 2023), amplía el alcance del modelo al proponer una aproximación al impacto social de los procesos de aprendizaje en términos de contribución a los ODS. En coherencia con la alineación institucional con la Agenda 2030, explicitada tanto en el Plan Estratégico 2022 como en el Plan Estratégico 2023-2026, el informe plantea un modelo de medición del impacto social focalizado en los procesos de aprendizaje y su aportación a los retos del desarrollo sostenible.
- *“El impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto, personas que se transforman para transformar la sociedad”* (Cuaderno Deusto Social Lab, número 8, 2024), centra su atención en el colectivo de egresados y en un ámbito de especial relevancia para la Universidad y sus grupos de interés: la empleabilidad. Desde una visión de acompañamiento a lo largo de la vida, el informe analiza el impacto social de la Universidad a través de su contribución al empleo, su calidad y su mantenimiento, poniendo de relieve el papel de las personas egresadas como agentes de transformación social.
- *“El impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto. Impacto económico a corto y largo plazo. Contribución de la Universidad de Deusto a la economía regional”* (Cuaderno Deusto Social Lab, número 10, 2025) profundiza en el impacto económico generado tanto por la actividad de la propia Universidad como por la transformación de su colectivo nuclear de egresados. El estudio aborda, de manera complementaria, el impacto económico a corto plazo —derivado de la actividad directa, indirecta e inducida de la Universidad en la CAPV— y el impacto económico a largo plazo, asociado fundamentalmente a la contribución profesional de las personas egresadas.

El presente informe, que constituye el séptimo de la serie, se enmarca en esta trayectoria de trabajo continuado y se centra en el impacto social derivado del “liderazgo posicional” ejercido por personas formadas en la Universidad de Deusto. Parte de la premisa de que la capacidad de generar impacto económico, social e institucional en un

territorio está fuertemente condicionada por el liderazgo de quienes ocupan posiciones profesionales estratégicas en organizaciones públicas y privadas del ámbito político, empresarial, social y cultural. Este liderazgo, de carácter formal y vinculado a la posición profesional, implica la capacidad de orientar prioridades, influir en políticas públicas, movilizar recursos, activar redes de colaboración y, en definitiva, contribuir al desarrollo colectivo y al bien común.

Este enfoque y aproximación se ha inspirado así mismo en estudios precedentes elaborados por otras instituciones y en otras geografías orientadas a objetivos similares al que en este momento la UD pretende con este estudio.

La aproximación propuesta se articula en varias etapas consecutivas. La primera de ellas, correspondiente al presente informe que se desarrolla en 2025, tiene como objetivo identificar y analizar el perfil profesional de las personas formadas en la Universidad de Deusto que, por su posición relevante en instituciones públicas y privadas de la Comunidad Autónoma del País Vasco, ejercen un liderazgo posicional. También el grado de permeabilidad de estos líderes en el tejido empresarial e institucional en comparación con el de otras universidades. En fases posteriores se ampliará el análisis a aquellos egresados que ocupan posiciones estratégicas fuera del País Vasco, tanto en el ámbito nacional como internacional, así como a la evaluación del tipo de liderazgo ejercido —en relación con el liderazgo humanista— y del impacto social generado.

En coherencia con uno de los ejes fundamentales del modelo formativo de la Universidad de Deusto, este informe asume que el liderazgo posicional ejercido por sus egresados se ve nutrido por una cultura humanista. Valores como la justicia, la equidad, la dignidad de la persona y el compromiso con el bien común, promovidos por la Universidad, resultan hoy especialmente necesarios para afrontar los retos económicos, sociales y ambientales de la sociedad contemporánea.

Al igual que en las fases anteriores, el proceso de trabajo seguido ha mantenido y respetado las premisas básicas establecidas al inicio de este proyecto estratégico, y que, a modo de recordatorio en este séptimo informe, son las siguientes:

1. El proyecto se ha concebido y se está desarrollando desde un planteamiento de investigación – acción o investigación transformadora, de manera que permita ir validando y corrigiendo en su caso el modelo conceptual, así como ir generando un aprendizaje conjunto entre los diferentes participantes del proyecto, lo que implica trabajar desde una perspectiva de cogeneración de conocimiento.
2. El proyecto de investigación se articula por lo tanto como un espacio de generación de conocimiento

compartido con los agentes institucionales, económicos y sociales. Su identificación e involucración en los momentos adecuados es así un elemento relevante para el éxito del proceso.

3. El proyecto considera diferentes metodologías combinadas de tipo cuantitativo y cualitativo, que se aplican en base a diferentes análisis de las actuales metodologías y modelos existentes sobre impacto y la selección y propuesta de aquellas que en cada caso resulten más apropiadas.

Centrada la materia a la que dedicamos este estudio, se detalla a continuación su estructura:

1. INTRODUCCIÓN

Conformado por un único apartado orientado a contextualizar específicamente el alcance del trabajo abordado en este documento, circunscrito al impacto de la Universidad de Deusto en la sociedad.

2. MARCO CONCEPTUAL DEL LIDERAZGO

Este capítulo establece el marco conceptual del liderazgo que sustenta el estudio, a partir de una revisión sintética de su evolución teórica. Se analiza el tránsito desde los enfoques clásicos centrados en los rasgos y comportamientos individuales hacia perspectivas más integradoras, como las teorías situacionales y, especialmente, el liderazgo transformacional. Esta evolución permite entender el liderazgo no como una cualidad exclusivamente personal, sino como un proceso relacional y contextual, vinculado a la capacidad de influencia, a la orientación a objetivos compartidos y al marco institucional en el que se ejerce.

Asimismo, el capítulo define el perfil del liderazgo contemporáneo en contextos empresariales y políticos caracterizados por la complejidad, la incertidumbre y la transformación tecnológica. Se destacan competencias clave como la ética y la transparencia, la adaptabilidad, la innovación, la inteligencia estratégica, la colaboración y la atención a la diversidad y la inclusión, subrayando el impacto del liderazgo no solo en el desempeño organizativo, sino también en la legitimidad institucional y la cohesión social.

Por último, se examina la relación entre liderazgo y generación de impacto social, prestando especial atención a los estilos de liderazgo y al papel de la posición ocupada en las organizaciones. Se argumenta que enfoques como el liderazgo transformacional y el liderazgo humanista presentan una mayor capacidad para generar impacto social sostenible, al integrar valores éticos, cuidado de las personas y orientación al bien común, complementando el liderazgo posicional

con formas de influencia más relacionales y colaborativas.

3. EL ROL DE LA UNIVERSIDAD EN LA FORMACIÓN DE LÍDERES HUMANISTAS

Se analiza el papel de la universidad en la formación de líderes y agentes de transformación social, destacando la contribución de los egresados universitarios al desarrollo económico, social y cívico. Se subraya que su impacto va más allá de la empleabilidad, al extenderse a la generación de capital social, la cohesión comunitaria y la promoción de valores éticos, lo que justifica el análisis de su presencia en posiciones de liderazgo.

Asimismo, se identifican los principales factores formativos que influyen en el desarrollo del liderazgo, poniendo de relieve que este es el resultado de un proceso de aprendizaje continuo en el que la formación universitaria desempeña un papel clave. Finalmente, se presenta la formación humanista de la Universidad de Deusto como un rasgo diferencial de su modelo educativo, orientado a la dignidad de la persona, la responsabilidad ética y la transformación social.

4. OBJETIVOS Y MARCO METODOLÓGICO

Se presentan los objetivos específicos del estudio y el marco metodológico adoptado para analizar el liderazgo posicional ejercido por personas formadas en la Universidad de Deusto en el País Vasco. El enfoque se centra en identificar el acceso efectivo de los egresados a posiciones formales de decisión en instituciones públicas, empresas públicas y empresas privadas, entendiendo el liderazgo como un fenómeno estructural vinculado a la ocupación de cargos con capacidad real de influencia.

El estudio adopta una metodología de carácter cuantitativo-descriptivo, basada en un muestreo estructural de las principales organizaciones del territorio, con definiciones operativas precisas de liderazgo político y empresarial. A partir de un trabajo de campo sistemático, se construye una base de datos de más de dos mil perfiles de liderazgo, que permite analizar la presencia de alumni de Deusto de forma comparada por sectores, tipo de cargos, género y formación académica.

Finalmente, se contextualiza la presencia de líderes deustenses en relación con la cuota de mercado de la Universidad de Deusto dentro del Sistema Universitario Vasco, poniendo de manifiesto una presencia en posiciones de liderazgo superior a la que correspondería por su peso relativo en el sistema. Esta base empírica sienta las bases para los análisis comparativos y estructurales desarrollados en los apartados posteriores.

5. RESULTADOS DEL ESTUDIO: IDENTIFICACIÓN DE LÍDERES DEUSTENSES Y SU PERMEABILIDAD EN LAS INSTITUCIONES Y EMPRESAS VASCAS

5.1. Grado de permeabilidad de líderes deustenses en el ámbito político de la CAPV

Se analiza el grado de permeabilidad de los egresados de la Universidad de Deusto en el liderazgo político de la Comunidad Autónoma del País Vasco, examinando la procedencia universitaria, el género y la formación académica de las personas que ocupan posiciones de responsabilidad en los distintos niveles del poder ejecutivo y legislativo. El capítulo se estructura a partir de un análisis comparativo por ámbitos institucionales y niveles jerárquicos, lo que permite describir los patrones de acceso al liderazgo político y contextualizar el papel de la Universidad de Deusto dentro del sistema político vasco.

5.2. Grado de permeabilidad de líderes deustenses en el ámbito de las empresas públicas de la CAPV

Se analiza la presencia de egresados de la Universidad de Deusto en el liderazgo de las empresas públicas y entidades de colaboración público-privada de la CAPV, atendiendo a su procedencia universitaria, género y formación académica. El capítulo adopta un enfoque comparativo por niveles jerárquicos, que permite caracterizar las dinámicas de acceso al liderazgo en el sector público empresarial.

5.3. Procedencia universitaria de los líderes en el ámbito de las empresas privadas de la CAPV

Se analiza la procedencia universitaria de los líderes de las principales empresas privadas de la CAPV, diferenciando entre la alta dirección y los cargos directivos funcionales, así como entre empresas de

capital y cooperativas. El capítulo adopta un enfoque comparativo que permite describir las dinámicas de acceso al liderazgo empresarial privado, incorporando el análisis del perfil académico y de la dimensión de género.

6. CONCLUSIONES Y PRÓXIMOS PASOS

En el apartado de conclusiones se presentan las reflexiones finales derivadas del análisis realizado a lo largo del documento, integrando los hallazgos más relevantes y su impacto en el desarrollo del proyecto.

7. LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Este capítulo plantea diversas líneas futuras de investigación orientadas a ampliar y profundizar el análisis del liderazgo universitario. Se señalan, entre otras, la conveniencia de extender el análisis a la mediana y pequeña empresa, de incorporar una perspectiva territorial más amplia que incluya la proyección nacional e internacional de los egresados, y de complementar el enfoque estructural con estudios de carácter más cualitativo sobre estilos de liderazgo e impacto.

Asimismo, se propone refinar los análisis comparativos atendiendo no solo a la cuota global de egresados de cada universidad, sino también a su peso específico por áreas de conocimiento, con el fin de comprender con mayor precisión los mecanismos de especialización académica que influyen en la configuración del liderazgo político y empresarial.

ANEXOS

Conjunto de anexos orientado a complementar y ampliar la información de carácter metodológico y referencial empleados en el estudio.

Capítulo segundo

Marco conceptual del liderazgo



2. Marco conceptual del liderazgo

2.1. Síntesis de la evolución del entendimiento y conceptualización del liderazgo. Hacia un liderazgo transformacional

El liderazgo como concepto ha sido estudiado ampliamente. Es un fenómeno complejo y multidimensional objeto de una permanente evolución, para adaptarse a los cambios sociales, económicos y culturales, que ha sido ampliamente analizado en el ámbito de la dirección y la organización de empresas, pero también desde otras ópticas más allá de liderazgo empresarial, como las teorías de las élites clásicas (Pareto, Mosca, Michels) y los enfoques contemporáneos sobre élites de poder (Mills) y circulación de élites (Higley & Burton), para el análisis y entendimiento del liderazgo político además de empresarial.

Así, la evolución del liderazgo ha transitado desde una visión más centrada en el individuo hacia una comprensión más amplia y contextual del fenómeno. Las primeras teorías —como la de los rasgos y las conductuales— se desarrollaron entre finales del siglo XIX y mediados del XX, y entendían el liderazgo como una cualidad personal o un conjunto de comportamientos observables. La teoría de los rasgos buscaba identificar las características innatas que diferenciaban a los líderes efectivos, mientras que las teorías conductuales enfocaron la atención en los estilos de liderazgo orientados a la tarea o a las personas. Aunque ambas aproximaciones aportaron una base sólida para la investigación, resultaron insuficientes para explicar la influencia del contexto y las dinámicas grupales.

En las décadas de 1960 y 1970 surgieron las teorías situacionales y contingenciales, que reconocieron que no existe un único estilo de liderazgo eficaz. Modelos como los de Fiedler, Hersey y Blanchard, House y Vroom-Yetton destacaron la importancia de adaptar el comportamiento del líder a las condiciones del entorno, el tipo de tarea y el nivel de madurez de los seguidores. Este enfoque marcó un giro hacia la comprensión del liderazgo como un

proceso interactivo y flexible, abriendo el camino a visiones más integradoras que relacionan liderazgo con motivación, cultura organizacional y desempeño. Las perspectivas conductuales y situacionales ponen de relieve que no existe un estilo de liderazgo universalmente eficaz. La efectividad del liderazgo depende de la adecuación entre el estilo del líder, las características de los seguidores y las exigencias del entorno (Fiedler, 1967; Hersey y Blanchard, 1982).

A partir de los años ochenta, emergieron las denominadas teorías de nueva generación o neo-carismáticas, como el liderazgo transformacional, carismático y transaccional, que enfatizaron el papel del líder como agente de cambio e inspiración. Las teorías transformacional y transaccional, introducidas por Burns (1978) y desarrolladas posteriormente por Bass (1985), constituyen uno de los pilares fundamentales de la investigación moderna sobre liderazgo. El liderazgo transaccional se basa en intercambios entre líder y seguidores, mientras que el liderazgo transformacional enfatiza la capacidad del líder para inspirar, generar compromiso y promover cambios significativos en valores, actitudes y comportamientos. Estas aportaciones consolidan la visión del liderazgo como un proceso dinámico orientado tanto al desempeño como a la transformación organizativa.

Posteriormente, las corrientes contemporáneas —autenticidad, liderazgo servicial, ético, resonante, adaptativo o distribuido— ampliaron la mirada hacia las dimensiones emocionales, morales y sociales del liderazgo.

Lo que se observa a la luz de las diferentes teorías y enfoques es que coinciden en que el liderazgo no es un fenómeno meramente individual, sino institucional, organizacional y estructural. Es decir, las personas líderes se identifican no solo por atributos personales, sino por la capacidad de influencia sobre procesos colectivos, derivada de la posición que ocupan dentro del sistema político o económico.

Así, desde una perspectiva integradora, el liderazgo podría definirse como un proceso social situado en un contexto determinado mediante el cual una persona o un conjunto de actores, a través de la autoridad formal y/o la influencia emergente, orienta, motiva y alinea a otras personas hacia la consecución de objetivos compartidos. Esta

definición recoge los elementos esenciales señalados por las principales corrientes teóricas del liderazgo: la influencia, los seguidores, los objetivos, los comportamientos del líder y el contexto situacional (Yukl, 2013; Northouse, 2021).

A modo de síntesis, se pueden identificar diversos factores clave que influyen en el ejercicio del liderazgo:

- En primer lugar, la influencia constituye el núcleo del liderazgo, ya que este se manifiesta a través de la capacidad del líder para afectar las actitudes y comportamientos de otras personas (Yukl, 2013).
- En segundo lugar, el liderazgo implica necesariamente la existencia de seguidores, lo que subraya su carácter relacional y colectivo (Northouse, 2021).
- Otro factor esencial es la orientación a objetivos y resultados, dado que el liderazgo se ejerce con el propósito de alcanzar metas compartidas y mejorar el desempeño organizativo (Bass, 1985). Asimismo, la literatura destaca la relevancia de los comportamientos, habilidades y competencias del líder, más allá de

los rasgos innatos, lo que ha impulsado el desarrollo de modelos de liderazgo basados en competencias observables (Yukl, 2013).

- Finalmente, el contexto y la situación desempeñan un papel determinante, ya que la eficacia del liderazgo varía en función del entorno, la tarea y las características de los seguidores (Fiedler, 1967).

En el contexto organizativo, el liderazgo puede manifestarse tanto de forma formal como informal. El liderazgo formal se ejerce por parte de individuos que ocupan posiciones jerárquicas reconocidas y que disponen de autoridad legítima para dirigir y coordinar las actividades organizativas. Por el contrario, el liderazgo informal surge de manera espontánea y se basa en la influencia personal, la experiencia, el conocimiento o el reconocimiento social dentro del grupo (Yukl, 2013). Ambas formas de liderazgo no son excluyentes, sino complementarias, y su adecuada integración resulta clave para la eficacia organizativa.

A continuación, se recoge un breve resumen comparativo sobre las principales teorías de liderazgo identificadas hasta la fecha.

Teoría / Enfoque	Autores principales	Época / Corriente	Características principales	Ventajas / Aportes	Limitaciones / Críticas
Teoría de los Rasgos	Carlyle (1841), Stogdill (1948), Kirkpatrick & Locke (1991)	Finales s. XIX – mitad s. XX	Liderazgo explicado por rasgos innatos: carisma, inteligencia, confianza.	Introduce medición de atributos personales; noción del perfil del líder.	Ignora contexto y seguidores; determinista y elitista.
Teorías Conductuales	Lewin (1939), Ohio & Michigan (1950s), Blake & Mouton (1964)	1940–1960	Analiza comportamientos: liderazgo orientado a la tarea o a las personas.	Permite desarrollar programas de formación y diagnóstico de estilos.	No considera contexto; difícil definir el estilo óptimo.
Teoría de la Contingencia	Fiedler (1967)	1960s	Eficacia depende del ajuste entre estilo del líder y situación.	Introduce relación líder–contexto; control situacional.	Estilo del líder rígido; poco adaptable.
Modelo Situacional	Hersey & Blanchard (1969, 1988)	1970s	Ajuste del estilo según madurez del seguidor (competencia y compromiso).	Promueve flexibilidad; útil en educación y empresas.	Falta evidencia empírica; simplifica la relación.
Liderazgo Transformacional	Burns (1978), Bass (1985)	1980s–1990s	Líder inspira y cambia mediante visión, motivación y desarrollo individual.	Valido empíricamente; impulsa innovación y compromiso.	Difícil de distinguir del carismático.
Liderazgo Servicial	Greenleaf (1977), van Dierendonck (2011)	1990s–2000s	Liderar sirviendo: humildad, empatía y desarrollo de otros.	Promueve ética y bienestar; refuerza cultura de servicio.	Percibido como débil en contextos competitivos.
Liderazgo Auténtico	Avolio & Gardner (2005), Walumbwa (2008)	2000s	Basado en autoconciencia, transparencia y moral interna.	Restaura confianza y legitimidad; fomenta ética.	Subjetivo; difícil de medir empíricamente.

Teoría / Enfoque	Autores principales	Época / Corriente	Características principales	Ventajas / Aportes	Limitaciones / Críticas
Liderazgo Adaptativo	Heifetz (1994, 2009)	1990s– actualidad	Moviliza aprendizaje colectivo ante desafíos complejos.	Promueve resiliencia e innovación.	Difícil implementación; requiere madurez organizacional.
Three Levels of Leadership	James Scouller	2011	Integra rasgos, conductas y procesos psicológicos y sociales para el desarrollo del líder.	Aborda el liderazgo desde múltiples dimensiones; útil para desarrollo personal y organizacional.	Menos difundido que modelos tradicionales; requiere formación específica para su aplicación.
Enfoques complejos (Complex/ Adaptive Leaders)	Varios autores (e.g., estudios de complejidad)	2010s–2020s	Liderazgo como sistema adaptativo que responde a entornos VUCA.	Permite gestionar incertidumbre y cambio rápido.	Difícil de operacionalizar; requiere enfoque sistémico profundo.
Agentic Leadership	Kashif Zaman	2024	Integra IA como amplificador de liderazgo humano.	Conecta liderazgo con tecnología avanzada.	Concepto muy reciente; evidencia empírica limitada.
Liderazgo emocional avanzado	Varias investigaciones recientes	2020s	Destaca competencias emocionales como núcleo del liderazgo efectivo.	Refuerza la importancia de la inteligencia emocional en equipos y organizaciones.	Puede solaparse con enfoques de liderazgo resonante o auténtico.
Evolución de LMX	Graen, Uhl-Bien y colaboraciones	2010s–2020s	Profundiza en las relaciones colaborativas entre líder y seguidor.	Fortalece comprensión de dinámicas relacionales.	Debate teórico sobre causalidad y medición.
Liderazgo comunitario/ relacional	Investigación contextual	2020s	Analiza liderazgo como fenómeno cultural y comunitario (e.g., lingüístico).	Amplía la comprensión del liderazgo más allá de la organización formal.	Aún emergente; metodologías variadas.

Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Tabla 1. Principales teorías del liderazgo

2.2. Perfil del liderazgo contemporáneo

En un entorno empresarial y político marcado por la incertidumbre, la complejidad y la acelerada evolución tecnológica, las organizaciones demandan líderes capaces de responder de manera eficaz a contextos cambiantes y altamente interdependientes. En este marco, el perfil del líder contemporáneo se configura a partir de un conjunto de competencias transversales que resultan esenciales tanto para el desempeño organizativo como para la legitimidad institucional.

Uno de los rasgos más valorados en los líderes actuales es el liderazgo ético y transparente. La creciente exigencia social de responsabilidad y rendición de cuentas ha situa-

do la ética en el centro del ejercicio del liderazgo, tanto en organizaciones privadas como en instituciones públicas. Un liderazgo basado en la integridad y la transparencia resulta fundamental para fortalecer la confianza de los grupos de interés y mejorar el rendimiento organizativo (Gasela, 2021; Wijaya et al., 2022).

Asimismo, la adaptabilidad y la capacidad de innovación constituyen competencias esenciales en un entorno caracterizado por cambios rápidos y discontinuos. Los líderes no solo deben gestionar la estabilidad, sino también impulsar procesos de transformación estratégica, cultural y tecnológica, especialmente en el contexto de la digitalización y la innovación organizativa (Shavkun & Dybchinska, 2020; Duwe, 2021; Saputra, 2022).

Otro elemento central del perfil del líder contemporáneo es el desarrollo continuo de sus capacidades de liderazgo. La investigación subraya la importancia de que los líderes participen activamente en procesos de aprendizaje y me-

jora, como el coaching ejecutivo o el intercambio de experiencias con otros directivos, con el fin de fortalecer la resiliencia y la capacidad de liderazgo en condiciones de incertidumbre (McCarthy, 2014; Wittmer et al., 2021).

La capacidad de interacción y colaboración con múltiples actores también forma parte del perfil del liderazgo actual. Los líderes actuales deben ser capaces de coordinar esfuerzos entre organizaciones, sectores y niveles institucionales, promoviendo modelos de liderazgo colaborativo que respondan a la complejidad de los problemas contemporáneos (Tizard, 2012).

De igual modo, la inteligencia estratégica se ha consolidado como una competencia clave. Esta capacidad permite anticipar tendencias, interpretar el entorno y tomar decisiones informadas en contextos dinámicos y ambiguos, contribuyendo a la creación de valor sostenible y a la excelencia institucional (Spendlove, 2007).

El liderazgo contemporáneo exige asimismo una orientación clara hacia la diversidad y la inclusión. La capacidad de liderar en entornos multiculturales y de integrar perspectivas diversas en los procesos de toma de decisiones se considera fundamental para fomentar la innovación, la cohesión social y la eficacia organizativa (Breithaupt & Durante, 2017).

De una manera global, el liderazgo contemporáneo se entiende por lo tanto como la capacidad de influir, inspirar y movilizar a otros hacia objetivos comunes, promoviendo simultáneamente el desarrollo individual y colectivo (Bass & Bass, 2008). Este enfoque incorpora dimensiones éticas, emocionales, culturales y sociales, reconociendo que el liderazgo no sólo afecta los resultados organizacionales, sino también el tejido social en el que se ejerce. De hecho, las investigaciones recientes subrayan que el liderazgo efectivo tiene un impacto profundo en la confianza institucional, la innovación social, la sostenibilidad y la cohesión comunitaria (Dinh et al., 2014; Antonakis & Day, 2018).

2.3.

Influencia del liderazgo en la generación de impacto social

En este apartado se van a desarrollar dos conceptos de interés para comprender la relación entre liderazgo y generación de impacto social. Por un lado, la relacionada con los diferentes estilos de liderazgo, y cómo en algunos casos son más propensos o están más dirigidos a tener un mayor impacto o contribución. Por otro, se incluye una

reflexión sobre el ejercicio del liderazgo y la posición ocupada en la organización, y la influencia de ambas en la proyección de un mayor impacto o alcance.

2.3.1.

Estilos de liderazgo y generación de impacto

El estilo de liderazgo de un individuo o grupo de dirección organiza no sólo la dinámica interna de una organización, sino también su capacidad de generar impacto social positivo. Investigaciones en gestión y liderazgo han demostrado que los líderes que adoptan enfoques participativos, éticos y centrados en las personas son más capaces de movilizar recursos humanos y financieros hacia objetivos que trascienden el lucro inmediato y contribuyen al bienestar de comunidades y colectivos vulnerables (Northouse, 2021). En este sentido, el liderazgo no se limita a la toma de decisiones estratégicas, sino que actúa como un catalizador de cambio social, modelando la cultura organizacional y la percepción de la responsabilidad social entre los miembros del equipo.

El liderazgo transformacional, caracterizado por inspirar y motivar a los colaboradores a superar intereses individuales en favor de objetivos colectivos, se ha vinculado estrechamente con resultados de impacto social medibles. Los líderes transformacionales fomentan la innovación social, el compromiso con causas comunitarias y la implementación de prácticas sostenibles, al mismo tiempo que fortalecen la cohesión interna y la resiliencia organizacional (Bass & Riggio, 2006). Este tipo de liderazgo promueve la identificación del colectivo de personas profesionales con valores sociales y éticos, facilitando que la organización actúe como agente de cambio positivo en su entorno.

Por su parte, el liderazgo humanista y ético enfatiza la dignidad, el bienestar integral de las personas y la responsabilidad social, elementos que resultan esenciales para la generación de impacto social sostenible. Los líderes humanistas no solo buscan resultados económicos, sino que articulan sus decisiones estratégicas con un compromiso explícito hacia la justicia, la inclusión y la sostenibilidad (Aguilar Camacho & Alonso Niño, 2021). De esta manera, su influencia se extiende más allá de la organización, contribuyendo a la construcción de redes de colaboración, alianzas con la comunidad y prácticas corporativas que promueven el desarrollo social y ambiental.

El contexto organizacional y cultural también modula la relación entre estilo de liderazgo e impacto social. Estudios comparativos muestran que, en entornos donde se valoran la participación, la transparencia y la innovación

social, los estilos de liderazgo éticos y transformacionales generan mayores efectos positivos sobre la sociedad que los enfoques autoritarios o exclusivamente transaccionales (Yukl, 2013). Esto sugiere que la capacidad de un líder para generar impacto social no depende únicamente de sus competencias individuales, sino también de la alineación de sus prácticas con la cultura organizativa y los sistemas de incentivos que favorecen comportamientos responsables y sostenibles.

Finalmente, la influencia del liderazgo en el impacto social también se evidencia en la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos y programas implementados. Los líderes que integran valores humanos y éticos en su gestión fomentan la creación de entornos donde los colaboradores se sienten motivados a participar activamente, asumir responsabilidades y mantener compromisos con la comunidad más allá de resultados inmediatos. Así, el liderazgo se convierte en un factor estratégico para transformar organizaciones en agentes de cambio social, donde los beneficios económicos, sociales y ambientales se potencian de manera simultánea y equilibrada (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012).

2.3.2. Relación entre el liderazgo y la posición ocupada para la generación de impacto: Liderazgo posicional

La relación entre el liderazgo y la posición ocupada en las organizaciones es fundamental para comprender cómo se ejerce la influencia y cómo se distribuye el poder dentro de una estructura jerárquica. Así, entre los diversos enfoques sobre poder y liderazgo en los ámbitos público y privado, destaca el liderazgo posicional, entendido como aquel que se ejerce en virtud de la autoridad formal asociada a la ocupación de cargos estratégicos dentro de instituciones políticas y organizaciones empresariales. Este tipo de liderazgo se fundamenta en el poder institucional, combina autoridad formal y legitimidad organizativa, y opera a través de estructuras jerárquicas, normas formales y redes de coalición entre actores relevantes.

Reflexiones en relación a la posición y a la manifestación del liderazgo:

- En primer lugar, la posición formal que un individuo ocupa dentro de la organización determina, en gran medida, el alcance de su autoridad y sus responsabilidades. Así, desde una perspectiva organizativa, el liderazgo formal posicional se refiere a la influencia y au-

toridad que ejerce una persona debido a su ubicación dentro de la jerarquía, asociada a roles claramente definidos y responsabilidades preestablecidas. Los cargos de mayor jerarquía, como la dirección general o la gerencia, suelen estar asociados con la toma de decisiones estratégicas y con la capacidad de orientar el rumbo de la organización. Esta posición proporciona la legitimidad necesaria para tomar decisiones, establecer objetivos y movilizar recursos, siendo especialmente relevante en la gestión de organizaciones complejas (Wang et al., 2014). Sin embargo, ocupar una posición alta no garantiza necesariamente un liderazgo efectivo, ya que el liderazgo, como se ha detallado en los apartados anteriores, también implica cualidades personales, habilidades comunicativas y la capacidad de inspirar y movilizar a otros (Northouse, 2021).

En este sentido, diversos autores sostienen que, aunque el liderazgo informal desempeña un papel relevante en la dinámica organizativa, muchas de las funciones críticas del liderazgo siguen recayendo en quienes ocupan posiciones formales de autoridad (Mierop et al., 2019; Foster, 2023).

No obstante, la literatura contemporánea coincide en señalar que el liderazgo posicional resulta más eficaz cuando se ejerce de manera complementaria al liderazgo informal. Los líderes formales, además de tomar decisiones, influyen en la configuración del clima organizacional y la cultura, y deben actuar como facilitadores que promuevan la participación, la colaboración y la emergencia de liderazgos informales dentro de sus equipos (Hoch, 2012; Reed et al., 2019). Esta interacción permite aprovechar el potencial colectivo y favorece la innovación y la adaptabilidad organizativa (Liang et al., 2020).

- En segundo lugar, y como se avanzaba en el punto anterior, el liderazgo puede manifestarse tanto desde posiciones formales como informales. En muchas organizaciones, existen líderes que no ocupan cargos de autoridad oficial, pero que influyen significativamente en las decisiones y en la dinámica del grupo debido a su experiencia, carisma o conocimiento técnico. Este tipo de liderazgo informal demuestra que el liderazgo no depende únicamente del título o de la posición jerárquica, sino de la capacidad del individuo para ejercer influencia legítima sobre los demás (Yukl, 2013). De hecho, como se ha explicado con anterioridad, las teorías contemporáneas del liderazgo enfatizan la importancia de la influencia y la relación interpersonal como elementos centrales, más allá de la autoridad formal (Bass & Bass, 2008).
- Por otra parte, el liderazgo se adapta a las demandas y responsabilidades propias de cada nivel jerárquico, articulando diferentes estilos y competencias según el contexto (Robbins & Judge, 2019). En consecuencia, el

liderazgo dentro de las organizaciones debe entenderse como un fenómeno dinámico, que varía de acuerdo con el nivel de responsabilidad y el entorno organizacional.

- Además, la posición estructural también determina el acceso a la información, los recursos y las redes de poder, factores que fortalecen la capacidad de liderazgo. Un individuo que ocupa un puesto clave en la organización tiene mayores oportunidades de influir en las políticas internas, en la cultura organizacional y en las decisiones estratégicas (Mintzberg, 1973). Por ello, el liderazgo y la posición se retroalimentan: una posición alta facilita ejercer liderazgo, y un liderazgo eficaz puede, a su vez, conducir a ascender dentro de la jerarquía organizacional.

Como consecuencia de lo anterior, y desde una perspectiva integradora, el liderazgo derivado del poder institucional puede definirse como la capacidad de dirigir, influir y orientar la agenda institucional de una organización o de un gobierno mediante el uso de la posición formal de autoridad, el control de recursos y la articulación de coaliciones, con el fin de alcanzar objetivos estratégicos, preservando la legitimidad, la responsabilidad y la sostenibilidad institucional (Peake, 2001; Heffernan, 2003; Ha & Feiock, 2011). En este sentido, el liderazgo posicional no se limita al ejercicio del mando, sino que implica la capacidad de movilizar apoyos dentro de complejas redes de poder institucional.

A continuación, interesa analizar algunos factores vinculados a la efectividad del liderazgo posicional:

- La efectividad del liderazgo posicional depende no solo de la autoridad formal conferida por el cargo, sino también de la capacidad de generar legitimidad y confianza entre los distintos actores internos y externos a la organización. La autoridad institucional debe ir acompañada de prácticas de gestión ética, responsable y transparente, especialmente en contextos públicos, donde el escrutinio social es mayor y la rendición de cuentas resulta central (Peake, 2001; Heffernan, 2003; Eryanto et al., 2022).
- El ejercicio del liderazgo posicional está fuertemente condicionado por el contexto institucional y sociopolítico en el que se desarrolla. Factores como el tipo de gobierno, el grado de centralización, los niveles de autonomía administrativa, la cultura organizacional y las estructuras de poder influyen de manera decisiva tanto en la forma como en la eficacia de este tipo de liderazgo (Hallinger, 2016; Sweeting & Hambleton, 2019).

Las variables anteriores explican por qué el liderazgo posicional adopta manifestaciones diversas en función del entorno organizativo y político. En el ámbito público, la posición de poder institucional otorga acceso privilegiado

a recursos, redes de influencia y mecanismos formales de toma de decisiones, lo que permite a los líderes fijar prioridades, asignar presupuestos y orientar políticas públicas (Peake, 2001; Heffernan, 2003). En el ámbito corporativo, el liderazgo posicional confiere la capacidad de definir estrategias, establecer metas organizativas y dirigir los sistemas de gobernanza corporativa, influyendo de manera directa en los resultados económicos y en la legitimidad de la empresa frente a sus grupos de interés (Clark, 2023; Kong et al., 2024).

Como síntesis, la relación entre el liderazgo y la posición ocupada en las organizaciones es compleja y bidireccional. Si bien la estructura jerárquica otorga poder formal, el liderazgo verdadero se legitima mediante la influencia, la confianza y la capacidad de generar compromiso. De este modo, las organizaciones más efectivas son aquellas que reconocen y promueven tanto el liderazgo formal —basado en la posición— como el liderazgo informal —basado en la influencia personal—, integrando ambos para alcanzar sus objetivos estratégicos (Northouse, 2021; Yukl, 2013).

En conclusión, el liderazgo posicional es un componente esencial para el funcionamiento eficaz de las organizaciones públicas y privadas, ya que garantiza la coordinación, la toma de decisiones y la orientación estratégica. Sin embargo, en contextos caracterizados por la complejidad, la incertidumbre y la necesidad de innovación, este tipo de liderazgo resulta insuficiente si no se complementa con otros enfoques que prioricen la movilización de las personas y el sentido compartido. En este marco, adquieren especial relevancia perspectivas como el liderazgo transformacional y, de manera creciente, el liderazgo humanista, focalizado en el cuidado de las personas.

2.4. El liderazgo humanista

El liderazgo humanista se define como un enfoque de dirección que pone a las personas —su dignidad, desarrollo integral y bienestar— en el centro de la acción organizacional, combinando habilidades profesionales con valores éticos, respeto mutuo, empatía y responsabilidad social. Este enfoque promueve la colaboración y la construcción colectiva de metas, generando valor humano y social más allá de los resultados económicos. Según Moreno (2001), el liderazgo humanista enfatiza la importancia del desarrollo integral del individuo dentro de la organización; Aguilar Camacho y Alonso Niño (2021) destacan su carácter ético y orientado al bien común; mientras que González y Adrada (2025) señalan que su aplicación práctica requiere autoconocimiento del líder, comunicación efectiva y compromiso con la sociedad.

Desde una perspectiva teórica, este enfoque se basa en una comprensión ampliada de la acción directiva como un proceso relacional, reflexivo y ético, donde el autoco-nocimiento del líder, la empatía, la comunicación transparente y la construcción colectiva de significado son ejes fundamentales. La literatura académica reciente propone que el liderazgo humanista no debe ser reducido a un estilo más dentro del repertorio gerencial, sino que articula un paradigma que integra valores éticos, justicia organizacional y cuidado interpersonal, superando la tradicional orientación economista del *management*. Investigaciones en educación y organización subrayan que, para operar eficazmente, este enfoque requiere prácticas de aprendizaje colaborativo y una comprensión profunda del contexto sociocultural en que se ejerce el liderazgo.

En el contexto actual, marcado por desafíos sociales, tecnológicos y ambientales complejos, el liderazgo humanista ha ganado relevancia como respuesta académica y práctica a las limitaciones de modelos directivos puramente técnicos o autoritarios. No se trata solo de promover emociones positivas o estilos suaves de mando, sino de articular decisiones estratégicas con un compromiso ético hacia el bien común, la sostenibilidad y la inclusión. En este sentido, algunos estudios argumentan que el liderazgo humanista redefine la medición de éxito organizacional al valorar indicadores de bienestar, confianza y justicia social junto con los tradicionales resultados productivos. Este enfoque reconoce que la legitimidad del liderazgo en el siglo XXI depende tanto de la competencia técnica como de la capacidad de los líderes para inspirar confianza, gestionar relaciones humanas complejas y conducir a sus organizaciones hacia un impacto social positivo.

Capítulo tercero

El Rol de la universidad en la formación de líderes humanistas



3. El rol de la universidad en la formación de líderes humanistas

3.1. El papel de la universidad en la formación de agentes de transformación

En las sociedades contemporáneas, caracterizadas por la acelerada transformación tecnológica, la globalización de los mercados y la creciente demanda de capital humano altamente cualificado, los egresados universitarios desempeñan un papel estratégico en el desarrollo económico y social de sus comunidades. Más allá de constituir el resultado final de los procesos formativos de la educación superior, los egresados representan actores sociales capaces de movilizar conocimiento, innovación y valores hacia la construcción de entornos más competitivos, equitativos y sostenibles (OECD, 2021; UNESCO, 2017). Su formación académica, combinada con competencias profesionales, valores éticos y una visión crítica del entorno, les confiere un papel diferencial frente a otros segmentos de la fuerza laboral, al contribuir de manera significativa al crecimiento económico, la cohesión social y la consolidación del capital humano de un territorio. Su contribución se manifiesta tanto en la generación de productividad y crecimiento económico, como en la consolidación de una ciudadanía activa, consciente y comprometida con el bienestar colectivo.

El impacto de los egresados universitarios puede entenderse desde múltiples dimensiones, tal y como se ha venido analizando en fases anteriores de este proyecto, y como se ha resumido en el apartado introductorio del presente informe.

Desde una perspectiva social, los egresados universitarios inciden en la construcción de capital social y en la promoción de valores democráticos, equidad e inclusión. Su for-

mación crítica y ética los posiciona como agentes de cambio capaces de intervenir en problemáticas locales mediante el liderazgo comunitario, la investigación aplicada o la formulación de políticas públicas (Brennan et al., 2013). De esta manera, la educación superior no sólo potencia la movilidad social individual, sino que también amplía las oportunidades colectivas y fortalece el tejido social. La UNESCO (2017) subraya que el papel de las universidades y sus egresados es esencial para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente en materia de reducción de desigualdades, crecimiento económico inclusivo y fomento de la innovación.

De acuerdo con la OCDE (2021), los individuos con educación superior tienden a registrar tasas de empleo más altas, ingresos significativamente superiores y una mayor capacidad para adaptarse a los cambios del mercado laboral, factores que, en conjunto, contribuyen al crecimiento económico sostenido. Los datos de los estudios plasmados en los cuadernos Deusto Social Lab nº 8 y 10 referidos a los egresados deustenses no solamente corroboran estas afirmaciones, sino que constatan unas mejores posiciones comparativas de estos respecto a otros egresados también universitarios, poniéndose así de manifiesto el valor diferencial deustense, en lo relacionado con la empleabilidad de nuestros egresados y con la calidad de los empleos desempeñados. El presente informe, como se ha expresado en la introducción, pretende dar un paso más en este camino, analizando también el liderazgo posicional ejercido por egresados deustenses, y por extensión, su permeabilidad / penetración en las instituciones y empresas de la CAPV.

Este análisis es relevante ya que, como se ha visto anteriormente, quienes ocupan estos puestos de liderazgo en las organizaciones toman decisiones y realizan acciones a diario que afectan a colectivos muy amplios, y en función de la institución, pueden tener impacto en toda la ciudadanía.

3.2.

Factores formativos que condicionan el estilo de liderazgo

El desarrollo del estilo de liderazgo en un individuo está profundamente condicionado por diversos factores formativos que interactúan de manera compleja. En el capítulo anterior se ha analizado la evolución del propio concepto de liderazgo, y se ha podido apreciar cómo a lo largo de los años se han ido incorporando nuevas perspectivas y factores para su definición y entendimiento. Factores, la mayoría de los cuales, que pueden ser objeto de formación y aprendizaje.

De forma inicial, se destaca la personalidad y las características individuales que representan la base sobre la cual se construyen competencias y comportamientos de liderazgo. Rasgos como la extraversión, la estabilidad emocional, la apertura a nuevas experiencias y la consciencia influyen significativamente en la inclinación hacia estilos transformacionales o transaccionales, determinando cómo los líderes internalizan y aplican los aprendizajes adquiridos (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). En este sentido, la personalidad no solo define las respuestas naturales ante los desafíos, sino que también modula la eficacia de la formación formal y las experiencias prácticas recibidas a lo largo del tiempo.

La formación estructurada en liderazgo constituye otro factor esencial. Esta educación formal proporciona marcos conceptuales, herramientas de autoevaluación y competencias prácticas que permiten al líder adaptar su estilo a contextos variados (Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & McKee, 2014). La combinación de reflexión crítica, simulaciones y retroalimentación profesional facilita la integración del conocimiento teórico en la acción cotidiana, promoviendo un liderazgo más consciente, flexible y estratégico.

Paralelamente, el aprendizaje observacional y social desempeña un papel central en la formación del estilo de liderazgo. Según la teoría cognitiva social de Bandura (1986), los líderes aprenden modelando conductas efectivas observadas en otros, lo que influye directamente en su autoeficacia, expectativas y estrategias de interacción. Este tipo de aprendizaje no solo refuerza habilidades técnicas y estratégicas, sino que también contribuye a la consolidación de un estilo relacional, capaz de generar confianza y motivación en los seguidores.

La experiencia práctica y el contexto situacional complementan la formación teórica y observacional. Fiedler (1967) sostiene que la efectividad del liderazgo depende

de la congruencia entre el estilo del líder y las condiciones del entorno, lo que implica que no existe un único estilo universalmente eficaz. La exposición a contextos diversos permite a los líderes desarrollar flexibilidad, adaptabilidad y juicio situacional, habilidades necesarias para enfrentar los retos de entornos complejos y dinámicos.

Asimismo, la cultura organizacional y el clima educativo ejercen una influencia significativa en la configuración del estilo de liderazgo. Contextos que fomentan la innovación, la participación y el aprendizaje continuo tienden a producir líderes más colaborativos y transformacionales, mientras que entornos jerárquicos y rígidos refuerzan estilos más autoritarios o directivos (Schein, 2010).

Finalmente, la inteligencia emocional y otras competencias transversales constituyen elementos formativos que potencian la dimensión relacional del liderazgo. Habilidades como la autoconciencia, la regulación emocional y la empatía son determinantes para gestionar relaciones complejas, motivar al equipo y tomar decisiones éticas (Goleman, 1995). La adquisición de estas competencias mediante formación y experiencias sociales permite que el liderazgo trascienda la técnica, convirtiéndose en un ejercicio ético, inclusivo y transformador, capaz de generar confianza y compromiso sostenido dentro de los equipos.

3.3.

La formación humanista en la Universidad de Deusto

La Universidad de Deusto (UD) se ha adaptado permanentemente a lo largo de su historia para dar respuesta a las necesidades de formación de la sociedad, manteniéndose fiel a sus principios y vocación de servicio a la comunidad. Cuenta con un marco pedagógico propio basado en la pedagogía ignaciana (detallado con mayor profusión en los números tres, cuatro y cinco de la serie de cuadernos Deusto Social Lab), que se centra en el proceso de transformación de la persona en base a la experiencia, la reflexión y la acción. Prioriza el aprendizaje basado en competencias para lo que se aplica un modelo de formación innovador y reconocido, (MAUD), que promueve una educación integral, autónoma y acompañada, en la que cada estudiante es el protagonista.

En este marco, la UD pone el énfasis en el desarrollo de valores éticos y humanistas, al objeto de formar personas libres, ciudadanos responsables y profesionales competentes dotados de aquellos conocimientos, valores y destrezas que les permitan comprometerse en la promoción del saber y en la transformación de la sociedad. Asimismo,

mo, destaca el fuerte compromiso con el cambio social y cultural de la sociedad y la solidaridad con los menos favorecidos.

Así, la Universidad de Deusto sitúa el liderazgo humanista como uno de los ejes de su modelo formativo. Desde la Deusto Business School se define este enfoque como un estilo de liderazgo que, “desde el autoconocimiento y la colaboración con los grupos de interés, pone en el centro la dignidad de las personas para generar valor económico y social”, enfatizando que la formación de líderes debe integrar tanto la competencia técnica como una profunda conciencia humana y social. Se aplica un enfoque que combina la exigencia académica con valores de responsabilidad, ética y compromiso social, formando así profesionales capaces de transformar organizaciones y sociedades, impulsando la innovación y la sostenibilidad teniendo muy presente el respeto y la dignidad de cada persona.

El liderazgo humanista se articula por lo tanto en torno a tres principios:

1. Centralidad de la dignidad humana: el liderazgo se ejerce al servicio del desarrollo pleno de las personas y las comunidades.

2. Ética de la responsabilidad: las decisiones deben evaluarse en función de su impacto sobre el bienestar colectivo, la justicia social y la sostenibilidad.

3. Visión transformadora: el liderazgo humanista aspira a generar cambios positivos y duraderos, orientados al bien común.

Este modelo vincula la excelencia profesional con el compromiso con la sociedad, lo que lo sitúa en línea con corrientes contemporáneas de liderazgo ético, liderazgo cívico y liderazgo transformacional.

Esto se traduce, entre otras actividades impulsadas y detalladas en los números mencionados, en módulos transversales de educación en valores que buscan cultivar la competencia profesional junto con cualidades como la compasión, la justicia y el compromiso con el bien común, alineando el desarrollo de capacidades técnicas con una formación ética amplia. Se enfatiza el liderazgo humanista e ignaciano como marco para alinear estilos de gestión con una visión de servicio y respeto mutuo.

Capítulo cuarto

Objetivos específicos y marco metodológico



4. Objetivos específicos y marco metodológico

Este informe se inscribe en una trayectoria de investigación continuada impulsada por la Universidad de Deusto desde 2019, orientada a comprender y evaluar su impacto social desde distintas dimensiones. En coherencia con esta evolución, este séptimo informe aborda una nueva dimensión del impacto social, centrada en el liderazgo posicional ejercido por personas formadas en la Universidad de Deusto.

A diferencia de fases anteriores, el foco de este estudio se sitúa en el acceso efectivo a posiciones formales de responsabilidad dentro de instituciones públicas y organizaciones empresariales del País Vasco. Desde esta perspectiva, el marco metodológico se diseña para identificar y analizar estructuras de liderazgo, entendidas como espacios desde los cuales se orientan decisiones con impacto económico, social e institucional.

Este enfoque permite avanzar en la comprensión del impacto social universitario desde una lógica estructural: no solo qué hacen las personas egresadas, sino desde qué posiciones organizativas lo hacen y con qué capacidad de influencia.

4.1. Objetivos específicos

Partiendo de la premisa de que la capacidad de generar impacto económico, social e institucional en un territorio está estrechamente vinculada a la ocupación de posiciones estratégicas de decisión, este estudio tiene como finalidad profundizar en el papel que desempeñan los egresados y egresadas de la Universidad de Deusto en las principales estructuras de poder público y empresarial del País Vasco.

Desde esta perspectiva, el análisis no se limita a cuantificar la presencia de alumni deustenses en determinados ámbitos, sino que busca comprender su grado de permeabilidad en las instituciones y organizaciones vascas, comparándolo con el de otras universidades del Sistema Universitario Vasco y atendiendo a distintas dimensiones estructurales que condicionan el acceso al liderazgo. El estudio adopta así una aproximación integral, que combina la identificación empírica de posiciones de liderazgo con un análisis comparado por sectores, tipos de cargos y características sociodemográficas y formativas.

A partir de este enfoque, los objetivos específicos del informe son los siguientes:

- Identificar y censar a una representación de las personas formadas en la Universidad de Deusto que ocupan posiciones estratégicas de liderazgo en instituciones públicas, empresas públicas y empresas privadas de la Comunidad Autónoma del País Vasco, de acuerdo con criterios operativos y verificables de liderazgo posicional.
- Analizar el grado de permeabilidad de los líderes deustenses en las principales instituciones y organizaciones vascas, comparando su presencia relativa con la de egresados de otras universidades que integran el Sistema Universitario Vasco (SUV).
- Examinar dicha permeabilidad desde distintas perspectivas analíticas, atendiendo a variables estructurales como el ámbito sectorial (político-institucional, empresa pública y empresa privada), el tipo de cargo y el nivel de responsabilidad ejercido.
- Analizar la distribución del liderazgo deustense desde una perspectiva de género, comparando la presencia relativa de mujeres y hombres tanto dentro del colectivo deustense como en relación con el conjunto del liderazgo universitario identificado.
- Explorar la relación entre la formación académica cursada y el acceso a posiciones de liderazgo, considerando la titulación y el área de conocimiento como variables explicativas relevantes.
- Establecer una base empírica sólida que permita contextualizar y fundamentar análisis posteriores, orientados a profundizar en la naturaleza del liderazgo ejercido, su proyección territorial y su contribución al impacto social generado por las personas formadas en la Universidad de Deusto.

El cumplimiento de estos objetivos requiere un enfoque metodológico que permita identificar de manera sistemática y verificable las posiciones de liderazgo analizadas, así como garantizar la comparabilidad entre sectores, tipos de cargos y perfiles formativos. El apartado siguiente detalla el enfoque metodológico adoptado, así como los procedimientos seguidos para la delimitación del universo de análisis, la selección de entidades y la construcción de

la base empírica sobre la que se sustenta el análisis de resultados.

4.2. Enfoque metodológico general

El estudio adopta un enfoque metodológico mixto, con un claro predominio del análisis cuantitativo-descriptivo, complementado por una lectura interpretativa de carácter estructural. No se persigue la inferencia estadística sobre la población general, sino la identificación sistemática de posiciones de liderazgo formal y la caracterización de los perfiles que las ocupan.

El diseño metodológico responde a una lógica de muestreo estructural, orientada a capturar nodos de decisión dentro de las principales estructuras institucionales y empresariales del País Vasco. Esta elección es coherente con el marco conceptual desarrollado en los capítulos anteriores, que concibe el liderazgo como un fenómeno institucional, organizacional y relacional, más que como un atributo individual.

4.3. Definiciones operativas de liderazgo y criterios de inclusión

Con el fin de garantizar la coherencia analítica, la verificabilidad empírica y la replicabilidad del estudio, se adoptan definiciones operativas precisas de liderazgo político y liderazgo empresarial, basadas en la ocupación de cargos formales con capacidad efectiva de decisión.

4.3.1. Liderazgo político

Se considera líder político a toda persona que ocupe una posición de autoridad formal dentro de instituciones públicas u organizaciones políticas, con capacidad real para formular, ejecutar o supervisar decisiones vinculadas a la esfera pública. Esta definición prioriza la autoridad institucional verificable sobre criterios de notoriedad mediática o relevancia simbólica.

Se incluyen, entre otros, los siguientes cargos:

- Altos cargos del Gobierno Vasco.
- Diputados y diputadas forales y cargos directivos de las Diputaciones.
- Miembros del Parlamento Vasco y de las Juntas Generales.
- Alcaldes y alcaldesas de municipios de más de 15.000 habitantes.

4.3.2. Liderazgo empresarial (público y privado)

Se considera líder empresarial a toda persona que dirija o codirija organizaciones públicas o privadas desde posiciones de responsabilidad estratégica, con capacidad para influir en la orientación, gestión y resultados de la entidad.

Se incluyen:

- Presidencias y direcciones generales.
- Direcciones funcionales al frente de áreas estratégicas.
- Cargos equivalentes en empresas públicas y privadas con escala organizativa relevante.

Al igual que en el ámbito político, se prioriza la posición estructural y la capacidad de decisión frente a criterios informales de prestigio o visibilidad.

4.4. Proceso seguido en el trabajo de campo para recoger dicha información

El trabajo de campo se desarrolló siguiendo un proceso estructurado y sistemático, diseñado para garantizar la coherencia del análisis, la comparabilidad de los resultados y la alineación con el marco conceptual del liderazgo adoptado en el estudio. El diseño metodológico responde a una lógica estructural y no probabilística, orientada a identificar posiciones de poder formal dentro de las prin-

cipales organizaciones del País Vasco, y no a realizar un muestreo aleatorio de individuos.

De manera general, el proceso se articuló en fases consecutivas: La delimitación del universo de análisis, la selección de las entidades y organizaciones a estudiar, y la identificación, homogeneización y depuración de los perfiles de liderazgo incluidos en la base de datos.

El trabajo de campo se llevó a cabo entre los meses de octubre y noviembre de 2025, tomando como referencia exclusivamente cargos vigentes en el momento de la recogida de la información. La ocupación de dichos cargos fue contrastada mediante fuentes públicas e institucionales, con el fin de garantizar la actualidad y consistencia del universo analizado.

4.4.1. Delimitación de los ámbitos de análisis

En una primera fase se definieron los tres grandes ámbitos de análisis del estudio: instituciones públicas, empresas públicas y empresas privadas del País Vasco. Esta delimitación permite estructurar el trabajo de campo y aplicar criterios homogéneos dentro de cada ámbito, respetando al mismo tiempo las particularidades organizativas y funcionales propias de cada uno de ellos.

La definición de estos ámbitos responde al principio de capacidad de decisión, entendido como la ocupación de posiciones con autoridad formal, acceso a recursos organizativos y responsabilidad en la orientación estratégica de las organizaciones, en coherencia con la concepción de liderazgo posicional desarrollada en los apartados anteriores.

4.4.2. Selección de entidades

El proceso de selección de entidades dio lugar a un universo de análisis compuesto por 388 organizaciones, integrado por 38 instituciones públicas, 109 empresas públicas y 241 empresas privadas del País Vasco. Este conjunto representa las principales estructuras institucionales y empresariales con capacidad efectiva de decisión en el territorio y constituye la base organizativa sobre la que se ha articulado la identificación de los perfiles de liderazgo analizados en el estudio.

En el ámbito de las instituciones públicas, se seleccionaron aquellas con mayor peso institucional y capacidad de decisión dentro de la Comunidad Autónoma del País Vasco. En el caso de la administración local, se aplicó como criterio objetivo la inclusión de municipios con una población superior a 15.000 habitantes. En total, se han considerado 38 instituciones públicas.

En el ámbito de las empresas públicas, se realizó un barido amplio con el objetivo de obtener una representación suficiente del ecosistema de entidades públicas vinculadas a los distintos niveles y áreas de la administración vasca. Como resultado, se seleccionaron 109 empresas públicas de ámbito autonómico (32 %), provincial (61 %) y local (7 %), pertenecientes a diversas tipologías organizativas.

Para la selección de las empresas privadas, se estableció como criterio de inclusión una facturación anual igual o superior a 50 millones de euros, entendida como un umbral operativo que permite identificar organizaciones con estructuras directivas comparables y capacidad de influencia económica relevante. Como fuente principal se utilizó la base de datos *Ranking de Empresas*. Adicionalmente, y ante la infrarrepresentación del modelo cooperativo, el listado se complementó con empresas cooperativas vascas de gran dimensión, incluidas entidades vinculadas a la Corporación Mondragón. En total, se analizaron 241 empresas privadas, de las cuales un 13 % corresponde a cooperativas.

El listado completo de entidades incluidas se recoge en el Anexo I del informe.

4.4.3. Determinación de los criterios de liderazgo y recogida de información

Una vez definido el universo de entidades, se concretaron los criterios de liderazgo que determinaban los cargos a incluir en cada organización, de acuerdo con las definiciones operativas establecidas en el apartado metodológico anterior.

La identificación de las personas que ocupaban dichos cargos se realizó mediante una búsqueda sistemática de información, utilizando principalmente fuentes públicas oficiales (páginas web institucionales y corporativas). De forma complementaria, se recurrió a perfiles públicos en la red profesional LinkedIn, siempre que la información pudiera ser contrastada con otras fuentes documentales.

Para cada persona identificada se recopiló información sobre su nivel de estudios, titulación cursada e institución de formación, así como variables sociodemográficas básicas, entre ellas el género, destinadas a análisis descriptivos posteriores.

4.4.4. Homogeneización y depuración de la base de datos

Con el objetivo de garantizar la comparabilidad entre organizaciones con estructuras directivas diversas, se estableció un límite máximo de hasta cinco cargos por organización. Este criterio metodológico permite evitar la sobrerrepresentación de entidades con modelos de dirección altamente desagregados y asegurar un volumen equilibrado de perfiles por entidad.

Los casos con información académica incompleta fueron incluidos inicialmente en la base de datos general. No obstante, en el proceso final de depuración y homogeneización, la selección definitiva de perfiles por organización tuvo en cuenta tanto los criterios de liderazgo establecidos como el grado de completitud y verificabilidad de la información disponible, priorizando aquellos casos necesarios para los análisis de procedencia universitaria.

4.5. Descripción de las bases de datos obtenidas

Como resultado del proceso de homogeneización y depuración, se ha configurado una base de datos integrada por 2.070 personas que ocupan posiciones formales de liderazgo político y empresarial en el País Vasco. Este volumen constituye una base empírica amplia y consistente para el análisis de la procedencia universitaria, la distribución sectorial del liderazgo y otras variables estructurales consideradas en el estudio.

4.5.1. Ámbito de las instituciones públicas

El ámbito institucional público comprende un total de 565 cargos políticos, lo que representa el 27 % del total de la base de datos. Este bloque abarca distintos niveles del sistema institucional vasco:

- Gobierno Vasco: 196 personas (35 %), incluyendo consejeros y consejeras, viceconsejeros y viceconsejeras, directores y directoras, así como los equipos directivos de las delegaciones.
- Parlamento Vasco: 75 personas (13 %), correspondientes a parlamentarios y parlamentarias y a los órganos de dirección de la Cámara.
- Diputaciones Forales: 111 personas (20 %), integradas por Diputados y Diputadas Generales y Forales y directores y directoras generales.
- Juntas Generales: 153 personas (27 %), correspondientes al conjunto de junteros y junteras.
- Administración local: 30 alcaldes y alcaldesas (5 %) de municipios de más de 15.000 habitantes.

4.5.2. Ámbito de las empresas públicas

En el ámbito de las empresas públicas se han analizado 465 personas, lo que representa el 22 % del total de la base de datos. Los perfiles incluidos corresponden principalmente a:

- Presidencias y direcciones generales.
- Direcciones funcionales al frente de áreas estratégicas.

De acuerdo con los criterios de homogeneización aplicados, se priorizaron los cargos con mayor nivel de responsabilidad y capacidad de decisión. En términos de composición interna, el 23 % de los perfiles corresponde a presidencias y direcciones generales, y el 77 % a direcciones funcionales.

4.5.3. Ámbito de las empresas privadas

Finalmente, el ámbito de las empresas privadas incluye 1.040 personas, lo que representa aproximadamente el 50 % del total de la base de datos, constituyendo el bloque más numeroso del estudio. Este peso relativo refleja la relevancia del tejido empresarial privado en la estructura económica vasca y su centralidad para el análisis del liderazgo.

De forma coherente con los ámbitos anteriores, se incluyeron cargos de presidencia, direcciones generales y direcciones funcionales estratégicas, aplicando en todos los casos los criterios de homogeneización establecidos para garantizar la comparabilidad entre organizaciones.

4.6. Censo de líderes deustenses identificados y su presencia institucional y empresarial

Una vez conformada y depurada la base de datos, se han identificado 528 personas que han cursado estudios en la Universidad de Deusto, lo que representa el 31 % del total de perfiles con formación universitaria incluidos en el análisis. Todas ellas ocupan posiciones formales de liderazgo y responsabilidad en los distintos ámbitos institucionales y organizativos considerados en el estudio, de acuerdo con las definiciones operativas establecidas en el marco metodológico.

El análisis desagregado por ámbitos pone de manifiesto una presencia diferenciada del colectivo deustense en los espacios de toma de decisiones, en función del sector analizado. En el ámbito de las instituciones públicas, el 32 % de las personas con estudios universitarios que ocupan cargos de responsabilidad ha realizado su formación en la Universidad de Deusto. Un porcentaje algo superior (37 %) se observa en el ámbito de las empresas públicas, lo que sugiere una participación sostenida de sus egresados en estructuras de dirección y gestión vinculadas al sector público.

En el ámbito de las empresas privadas, la presencia de alumni de la Universidad de Deusto alcanza el 28 % del total de perfiles con estudios universitarios que ocupan posiciones directivas o de alta responsabilidad.

En términos generales, estos resultados permiten constatar que la Universidad de Deusto mantiene una presencia relevante en el conjunto del liderazgo universitario identificado. Este censo constituye un primer nivel descriptivo, a partir del cual se desarrollan, en los apartados siguientes, los análisis comparativos relativos a la cuota de mercado académica y a la presencia de alumni universitarios en las instituciones públicas, empresas públicas y empresas privadas, atendiendo a distintas variables estructurales.

4.7. Cuota de mercado de UD en el SUV

El análisis de la presencia de alumni universitarios en posiciones de liderazgo requiere situar previamente a cada institución en relación con su peso relativo dentro del Sistema Universitario Vasco (SUV). Esta comparación proporciona un marco de referencia estructural que permite interpretar, en términos comparados, la presencia de egresados de cada universidad en el censo de líderes identificados.

El Sistema Universitario Vasco está integrado actualmente por cuatro universidades de naturaleza y dimensiones diferenciadas: la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea, de titularidad pública y con una clara hegemonía cuantitativa; la Universidad de Deusto, universidad privada de iniciativa social y la de mayor tamaño dentro de este segmento; Mondragon Unibertsitatea, vinculada a la Corporación Mondragón; y Euneiz, universidad de Vitoria-Gasteiz, incorporada al Sistema Universitario Vasco en el curso 2022/23 y que por tanto, todavía no tiene egresados en la actualidad. En el estudio no se ha considerado introducir a la Universidad de Navarra dado que no está integrada en el Sistema Universitario Vasco a pesar de que la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Navarra (Tecnun) tenga una larga tradición e implantación en el territorio de Gipuzkoa.

Según los datos de Eustat correspondientes al curso académico 2022/23, el Sistema Universitario Vasco registró un total de 71.142 estudiantes matriculados. En dicho curso, el 54 % del alumnado corresponde a mujeres y el 46 % a hombres, una distribución que, de acuerdo con la información histórica de Eustat, se ha mantenido relativamente estable en los últimos años.

Por otra parte, en el curso académico 2022/23, el 65 % del total de estudiantes egresados de la CAPV procedía de universidades públicas, frente a un 35 % de universidades privadas. La evolución de estos datos en el periodo

2018/19–2022/23 muestra una tendencia gradual hacia una mayor participación relativa de la universidad privada,

en un contexto en el que la universidad pública continúa concentrando la mayor parte del alumnado del sistema.

	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Sistema Universitario Vasco	9.316	10.146	10.217	9.689	9.932
Universidad pública	6.270	6.810	6.838	6.222	6.458
	67%	67%	67%	64%	65%
Universidad privada	3.046	3.336	3.379	3.467	3.474
	33%	33%	33%	36%	35%

Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab. (En base a datos del Eustat)

Tabla 2. Estudiantes egresados del sistema universitario vasco (SUV) de universidades públicas y privadas (2018/19 – 2022/23)

En relación con el conjunto del Sistema Universitario Vasco, este volumen sitúa la cuota de mercado de la Universidad de Deusto en torno al 20 %, claramente por debajo del peso cuantitativo de la UPV/EHU, pero por encima del

resto de universidades privadas del sistema. Esta posición consolida a la Universidad de Deusto como la principal universidad privada del SUV en términos de alumnado.

	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Sistema Universitario Vasco	9.316	10.146	10.217	9.689	9.932
Universidad de Deusto	1.840	2.025	1.961	1.994	2.003
	20%	20%	19%	21%	20%

Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab. (En base a datos del Eustat)

Tabla 3. Estudiantes egresados de la Universidad de Deusto (2018/19 – 2022/23)

La comparación entre esta cuota universitaria (20 %) y la presencia de alumni de la Universidad de Deusto en el censo de líderes con formación universitaria identificado en este estudio (31 %) pone de manifiesto una desviación significativa entre el peso académico de la institución y su representación en posiciones de liderazgo. En términos comparativos, la proporción de egresados de Deusto en cargos de responsabilidad pública y privada resulta superior a la que cabría esperar atendiendo exclusivamente a su peso cuantitativo dentro del sistema universitario.

Conviene matizar que, si bien el análisis ideal debería tomar como referencia una serie temporal más amplia, por ejemplo, los últimos 40 años, la inexistencia de datos homogéneos para dicho periodo ha obligado a realizar un

ejercicio aproximativo basado en la información disponible de los últimos cinco años.

Por otro lado, en lo que respecta a la representación de género, la Universidad de Deusto contabilizó en el curso académico 2022/23 un alumnado total, incluyendo estudios de grado, posgrado y doctorado, compuesto por un 55 % de mujeres y un 45 % de hombres.

En conclusión, la comparación entre la cuota universitaria y la presencia en posiciones de liderazgo constituye una referencia analítica de carácter estructural que permite contextualizar, en los apartados siguientes, el análisis de la distribución sectorial, institucional y sociodemográfica de los alumni universitarios identificados.

Capítulo quinto

Resultados del estudio



5. Resultados del estudio

5.1. Grado de permeabilidad de líderes deustenses en el ámbito político de la CAPV

5.1.1. Procedencia universitaria de los líderes políticos de la CAPV

La procedencia universitaria de los líderes políticos constituye un objeto de análisis central para comprender los procesos contemporáneos de gobernanza y profesionalización administrativa. En sistemas universitarios caracterizados por una fuerte presencia de la universidad pública, cabría esperar que la distribución de egresados entre los cuadros directivos refleja, al menos de forma aproximada, dicha estructura. Sin embargo, la literatura sobre liderazgo político ha puesto de relieve que el acceso a los puestos de mayor responsabilidad tiende a concentrarse en determinados itinerarios formativos y en determinadas universidades, produciendo patrones de sobrerrepresentación institucional de unas universidades frente a otras.

Desde esta perspectiva, la comparación entre cuota universitaria teórica y presencia real en puestos de responsabilidad política permite identificar hasta qué punto el sistema de selección introduce sesgos favorables a determinadas trayectorias académicas.

En el contexto vasco, la coexistencia de una universidad pública mayoritaria (EHU) con universidades de iniciativa social y universidades privadas de fuerte capital simbólico e histórico (Universidad de Deusto y Mondragón Unibertsitatea) ofrece un marco idóneo para analizar estas dinámicas. El presente apartado propone contrastar la procedencia académica real de los distintos representantes políticos de la CAPV con la cuota del mercado universitario, en función del porcentaje de egresados que aporta cada universidad al sistema universitario vasco.

5.1.1.1. Metodología

El estudio adopta un enfoque cuantitativo-descriptivo basado en datos procedentes del estudio de campo llevado a cabo para identificar la procedencia universitaria, sexo y titulación cursada por los representantes políticos de la CAPV. A la hora de definir a los líderes políticos de la CAPV se distinguen los siguientes siete niveles jerárquicos:

- Representantes del poder ejecutivo de la CAPV:

1. Lehendakari y consejeros/as del gabinete actual del Gobierno Vasco.

2. Diputado/as Generales y diputados/as de los gobiernos forales (Araba, Bizkaia y Gipuzkoa).

- Principales cargos dependientes de los representantes de máximo nivel del poder ejecutivo vasco:

3. Cargos de responsabilidad en el Gobierno Vasco (viceconsejeros/as, direcciones generales y direcciones de servicios de las distintas consejerías).

4. Cargos de responsabilidad en las Diputaciones Forales (direcciones generales forales, direcciones de servicios, secretarías técnicas).

- Alcaldes y alcaldesas de las poblaciones con un censo superior a 15.000 habitantes, como último eslabón del poder ejecutivo:

5. Alcaldes/as

- Miembros del Parlamento Vasco y de las Juntas Generales de Araba, Bizkaia y Gipuzkoa como máximos representantes del poder legislativo:

6. Miembros del Parlamento Vasco

7. Miembros de las Juntas Generales de Araba, Bizkaia y Gipuzkoa

Para cada colectivo se han considerado únicamente los casos válidos, excluyendo aquellos en los que no se dispone de información académica identificable. La procedencia universitaria se ha clasificado en cuatro categorías: Universidad del País Vasco (**EHU**), Universidad de Deusto (**Deusto**), Mondragon Unibertsitatea (**MU**) y otras univer-

sidades donde hayan podido cursar estudios universitarios los líderes políticos (**Otros**).

En la tabla 4, se exponen los datos resumidos de la muestra analizada y de los casos válidos considerados en cada uno de los niveles jerárquicos descritos.

	TOTAL	Sin información	%	CASOS VÁLIDOS
Consejeros/as	16	0	0	16
Diputados/as Bizkaia	10	1	10	9
Diputados/as Gipuzkoa	10	3	30	7
Diputados/as Araba	10	1	10	9
Diputados/as	30	5	17	25
Cargos del Gobierno Vasco	196	26	13	170
Diputación de Bizkaia	34	3	9	31
Diputación de Gipuzkoa	46	13	28	33
Diputación de Araba	31	1	3	30
Cargos de Diputaciones	111	17	15	94
Parlamento Vasco	75	19	25	56
Juntas Generales de Bizkaia	51	25	49	26
Juntas Generales de Gipuzkoa	51	15	29	36
Juntas Generales de Araba	51	20	39	31
Junteros	153	60	39	93
Alcaldes	30	13	43	17
TOTAL REPRESENTANTES POLÍTICOS	565	135	24	430

Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Tabla 4. Muestra y casos válidos analizados de líderes políticos.

Para el cálculo de la cuota universitaria teórica de las universidades que conforman el Sistema Universitario Vasco, se han analizado los estudiantes egresados en estudios de grado universitario en cada universidad. Se han considerado los datos correspondientes a los últimos cinco años publicados. Del estudio de dichos datos se ha podido extraer que la cuota universitaria teórica de cada universidad del Sistema Universitario Vasco es la siguiente: EHU (65 %), Deusto (20 %) y Mondragon Unibertsitatea (15 %).

Esta distribución debe interpretarse como una estimación aproximada, dado que el análisis se ha limitado a los datos actualmente disponibles (estudiantes egresados en titulaciones de grado o dobles grados durante los últimos cinco años en las universidades del Sistema Universitario

Vasco). En consecuencia, se plantea como un escenario razonable en el que el acceso a los puestos de responsabilidad política mencionados se produciría de forma proporcional al peso relativo de cada universidad dentro del sistema universitario.

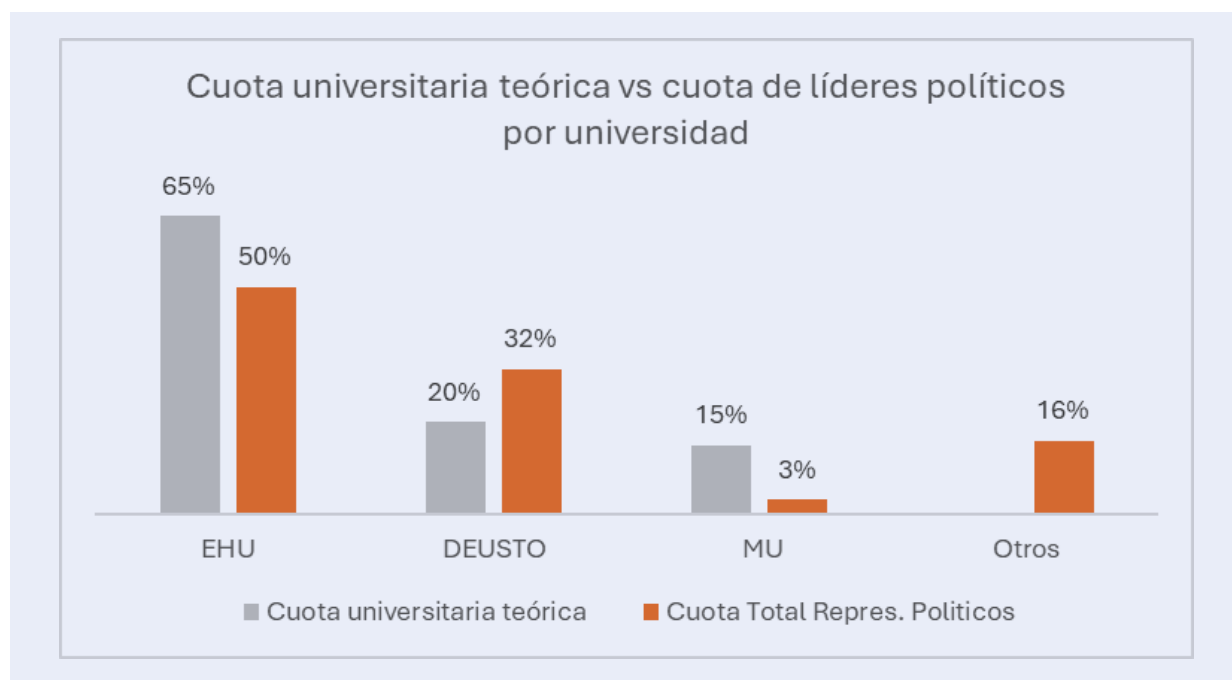
5.1.1.2. Resultados

El conjunto de todos los representantes políticos del País Vasco analizados según los siete niveles descritos previamente está integrado por 565 personas. De ellos se ha

podido identificar la procedencia académica de 430 personas, con la siguiente distribución según la universidad en la que se han formado: EHU (49 %), Deusto (32 %), MU (3%) y otras universidades (Otros) (16 %).

La comparación con la cuota teórica revela una desviación significativa. La EHU presenta una infrarrepresentación relevante (de 16 puntos porcentuales respecto a su

peso esperado), mientras que Deusto muestra una sobrerepresentación significativa (12 puntos respecto a su peso esperado). Mondragon Unibertsitatea, con una presencia prácticamente testimonial, se sitúa muy por debajo de su cuota teórica. El peso del grupo de otras universidades indica una apertura limitada pero relevante hacia trayectorias académicas externas de los políticos vascos tal como se puede observar en el gráfico 1.



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Gráfico 1. Cuota universitaria teórica vs cuota de líderes políticos por universidad. CAPV.

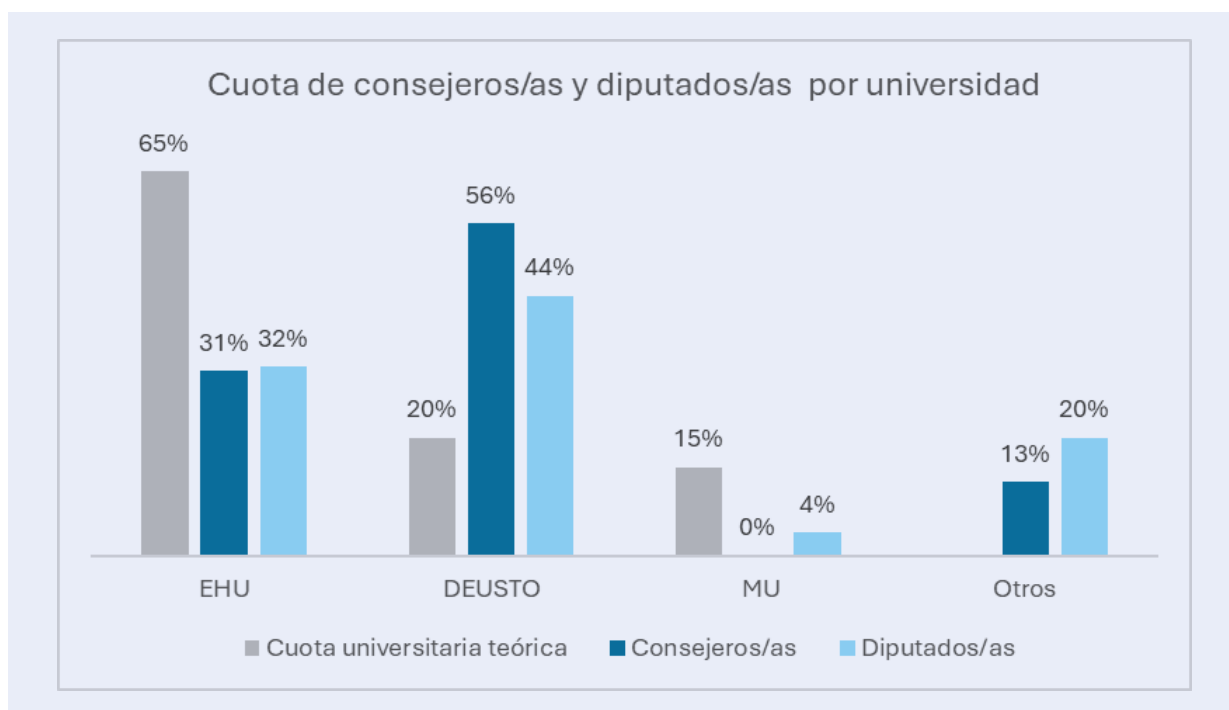
Una vez expuestos los datos globales sobre la procedencia académica del conjunto de los representantes políticos de la CAPV, se procede a realizar un análisis desagregado por distintos niveles, tanto del poder ejecutivo como del poder legislativo.

El análisis correspondiente al primer nivel jerárquico del poder ejecutivo del Gobierno Vasco, compuesto por el lehendakari y los/as consejeros/as, incluye a 16 personas. La distribución observada de la procedencia académica es la siguiente: EHU (31 %), Deusto (56 %), MU (0 %) y Otros (13 %).

Asimismo, en el análisis efectuado sobre los/as diputados/as generales y los/as diputados/as forales de los tres go-

biernos forales, la distribución por procedencia académica es la siguiente: EHU (32 %), Deusto (44 %), MU (4 %) y otros (20 %).

La comparación con la cuota teórica revela una desviación más significativa que a nivel global. La EHU presenta una infrarrepresentación muy acusada en este caso (28 puntos porcentuales respecto a su peso esperado), mientras que Deusto muestra una sobrerepresentación muy relevante (31 puntos en el caso de cargos de primer nivel del Gobierno Vasco y 19 puntos en los cargos de primer nivel de las Diputaciones Forales) tal y como se puede comprobar en el gráfico 2.

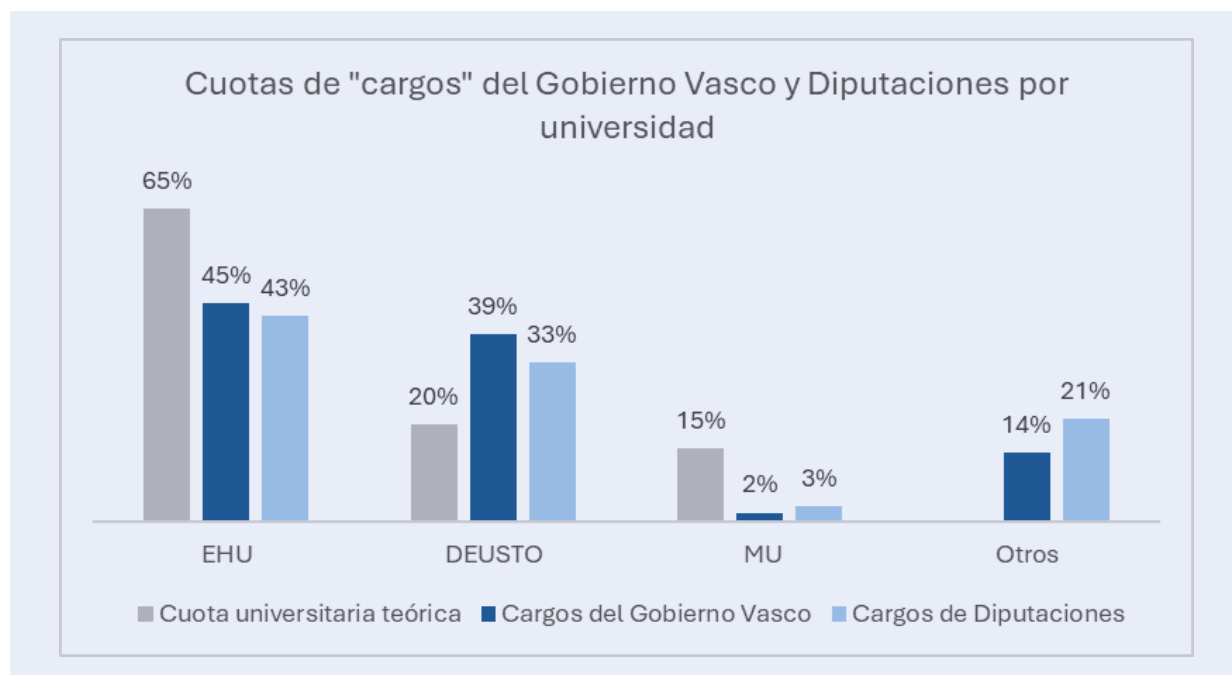


Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Gráfico 2. Cuota universitaria teórica vs cuota de consejeros/as y diputados/as por universidad. CAPV.

Al expandir el foco a los Cargos del Gobierno Vasco (170 casos), que representan el aparato burocrático y político intermedio-superior, la EHU se convierte en la principal fuente, con un 45 % (77 egresados). Sin embargo, este porcentaje sigue siendo una subrepresentación significativa respecto a su cuota de egresados (65 %). Deusto mantiene una presencia extraordinariamente robusta,

aportando el 39 % (66 egresados), lo que subraya su marcada sobrerrepresentación y su capacidad para casi igualar a la EHU en el acceso a la alta administración. Mondragon Unibertsitatea es marginal en este ámbito, con solo un 2 % de representación tal y como recoge el gráfico 3.



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Gráfico 3. Cuota de "cargos" del Gobierno Vasco y de Diputaciones por universidad. CAPV.

Los "cargos" de Diputaciones (94 casos) reflejan el patrón general de subrepresentación de la EHU (43 %) y sobrerrepresentación de Deusto (33 %). No obstante, el

análisis provincial revela importantes diferencias tal como se puede apreciar en la tabla 5.

	EHU	DEUSTO	MU	Otros
Total cuota de "cargos" de Diputaciones	43%	33%	3%	21%
Diputación de Bizkaia	39%	52%	3%	6%
Diputación de Gipuzkoa	48%	15%	3%	33%
Diputación de Araba	40%	33%	3%	23%

Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Tabla 5. Cuota de "cargos" de Diputaciones por universidad. CAPV. (%).

- Bizkaia presenta el patrón de mayor sobrerrepresentación de Deusto (52 %) en el nivel ejecutivo, dominando claramente frente al 39 % de la EHU.
- Araba es más equilibrada, con la EHU liderando (40 %) y Deusto manteniendo una presencia alta (33 %).
- Gipuzkoa es la única provincia donde Deusto se sitúa por debajo de su cuota esperada (15 % frente a 20 %) y donde la EHU (48 %) se acerca a ser la principal fuente de manera más contundente, si bien sigue por debajo del 65 %.

El ámbito legislativo, tanto autonómico como foral, es el lugar donde la EHU muestra una mayor aproximación a su cuota real.

El Parlamento Vasco (56 casos) es la única institución analizada donde la EHU se acerca a su volumen poblacional, aportando el 63 % de los egresados, muy cerca del 65 % de la cuota teórica universitaria. Deusto, con un 23 %, mantiene una ligera sobrerrepresentación, y Mondragon Unibertsitatea sigue siendo minoritaria (2 %).

En cuanto al análisis de los Junteros/as de las tres diputaciones forales (93 casos) presenta una distribu-

ción de EHU (55 %) y Deusto (23 %), manteniendo la subrepresentación de la EHU y la ligera sobrerrepresentación de Deusto tal como se puede comprobar en la tabla 6.

sentación de Deusto tal como se puede comprobar en la tabla 6.

	EHU	DEUSTO	MU	Otros
Total cuota en el Parlamento Vasco	63%	23%	2%	12%
Juntas Generales de Bizkaia	35%	54%	4%	7%
Juntas Generales de Gipuzkoa	61%	11%	11%	17%
Juntas Generales de Araba	65%	10%	3%	22%
Total cuota Junteros/as	55%	23%	6%	16%

Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Tabla 6. Cuota de Parlamentarios/as y Junteros/as por universidad. CAPV (%).

El análisis provincial de las Juntas Generales establece una marcada divergencia. En las Juntas Generales de Araba (31 casos) EHU alcanza exactamente el 65 %, cumpliendo su cuota, mientras Deusto se sitúa en un subrepresentado 10 %. En las Juntas Generales de Gipuzkoa (36 casos) EHU se acerca (61 %), siguiendo Deusto subrepresentada (11 %). Es el ámbito donde Mondragon Unibertsitatea logra su máxima representación (11 %), aunque sigue por debajo de su 15 % de cuota. En las Juntas Generales de Bizkaia (26 casos) el patrón ejecutivo se invierte, con Deusto liderando la representación (54 %) frente al 35 % de la EHU, manifestando un claro desequilibrio.

Por último, a nivel municipal, de las 30 poblaciones analizadas, se ha podido identificar la procedencia académica de 17 alcaldes y alcaldesas y entre los identificados el 59 % es graduada por la EHU, el 29 % por Deusto y por último, Mondragon Unibertsitatea tiene una representación nula en esta muestra.

2. Subrepresentación de la EHU en el poder ejecutivo, la cual alcanza una participación en los líderes políticos del 49 % del total frente al 65 % de su cuota, siendo la brecha más amplia en el máximo nivel ejecutivo. La EHU solo se acerca o cumple su cuota en los órganos legislativos y en las provincias de Araba y Gipuzkoa.
3. Marginalidad de MU, la cual mantiene una presencia residual en todos los niveles, sin superar el 11 % incluso en su mejor registro (Juntas Generales de Gipuzkoa).
4. Bifurcación en los itinerarios de acceso al poder. El acceso a los puestos ejecutivos de alta dirección (consejeros/as y diputados/as) parece canalizar desproporcionadamente a egresados de Deusto, mientras que el acceso a través de la representación legislativa (Parlamento y Juntas Generales de Araba/Gipuzkoa) es más acorde con la distribución poblacional de la EHU.

5.1.1.3. Conclusiones preliminares

El estudio revela un patrón persistente de desequilibrio estructural en la formación universitaria de la clase política vasca, en contraste con la distribución de egresados. En este sentido las conclusiones más relevantes son las siguientes:

1. Sobrerrepresentación sistemática de Deusto en el poder ejecutivo, especialmente en los niveles ejecutivos de consejeros/as, diputados/as y "cargos" del Gobierno Vasco. En particular, Bizkaia muestra una tendencia a favorecer a los egresados de Deusto tanto en el poder ejecutivo (52 %) como legislativo (54 %).

5.1.2. Análisis de género en el ámbito político de la CAPV

El presente apartado tiene por objeto describir y analizar la distribución por género de los representantes políticos en el País Vasco, abarcando diferentes niveles administrativos que van desde el Gobierno Vasco, Diputaciones Forales, Parlamento Vasco, Juntas Generales y Alcaldías. El análisis se estructura en una comparativa bidireccional. Se examina por un lado la muestra total integrada por 565 individuos y por otro, el grupo correspondiente a Deusto formado por 136 individuos, con el fin de identificar patrones específicos diferenciales en este colectivo en comparación con la media poblacional política.

5.1.2.1. Resultados

En el cómputo global de los 565 representantes políticos analizados, la distribución por género es muy equilibrada, con un 52 % de hombres y un 48 % de mujeres. No obstante, el grupo Deusto (136 individuos) invierte esta ten-

dencia general. En este colectivo, las mujeres son mayoría, representando el 52 % del total frente al 48 % de hombres.

Una vez expuestos los datos globales de género del conjunto de los representantes políticos de la CAPV, a continuación, se expone la tabla 7 con los datos del análisis desagregado por distintos niveles tanto del poder ejecutivo como del poder legislativo.

	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	DEUSTO	HOMBRES	MUJERES
		%	%		%	%
Consejeros/as	16	9	56	7	44	56
Diputados/as Bizkaia	10	2	20	8	80	100
Diputados/as Gipuzkoa	10	4	40	6	60	100
Diputados/as Araba	10	4	40	6	60	75
Diputados/as	30	10	33	20	67	91
Cargos del Gobierno Vasco	196	103	53	93	47	44
Diputación de Bizkaia	34	17	50	17	50	69
Diputación de Gipuzkoa	46	23	50	23	50	80
Diputación de Araba	31	14	45	17	55	70
Cargos de Diputaciones	111	54	49	57	51	71
Parlamento Vasco	75	37	49	38	51	46
Juntas Generales de Bizkaia	51	26	51	25	49	50
Juntas Generales de Gipuzkoa	51	29	57	22	43	50
Juntas Generales de Araba	51	28	55	23	45	67
Junteros/as	153	83	54	70	46	52
Alcaldes/as	30	15	50	15	50	60
TOTAL REPRESENTANTES POLÍTICOS	565	292	52	273	48	52

Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Tabla 7. Género de los líderes políticos de la CAPV. Comparación de la muestra y del colectivo Deusto.

En el nivel más alto de la jerarquía ejecutiva, se observan discrepancias notables entre la muestra general y el colectivo Deusto. En la categoría de consejeros/as, el total general muestra una ligera masculinización con un 56 % de hombres frente a un 44 % de mujeres. Sin embargo, esta tendencia se invierte dentro del colectivo Deusto, donde las mujeres representan el 56 % de los cargos (5 de 9).

El contraste es aún más acentuado en el caso de los diputados/as forales. A nivel general, existe una clara mayoría femenina, donde las mujeres ocupan el 67 % de los puestos (20 de 30), lideradas por los diputados/as de Bizkaia (80 % mujeres). Al analizar el grupo Deusto, la feminización de estos cargos se radicaliza: de los 11 diputados vinculados a este colectivo, el 91 % son mujeres (10 de 11) y solo el 9 % son hombres. Particularmente en Gipuzkoa y Araba, el 100% de los diputados del grupo Deusto son mujeres, lo que sugiere una fuerte presencia femenina de este colectivo en los órganos ejecutivos forales.

Al descender a los cargos de estructura (directores, vice-consejeros, etc.), agrupados bajo "cargos" del Gobierno Vasco, la muestra total refleja una distribución cercana a la paridad técnica, aunque con una leve inclinación masculina (53 % hombres vs. 47 % mujeres). El colectivo de Deusto replica una tendencia similar en este estrato, aunque con una brecha ligeramente mayor a favor de los hombres (56 % vs. 44 %).

No obstante, la dinámica cambia drásticamente en los cargos de las Diputaciones. Mientras que en la muestra total existe un equilibrio casi perfecto (49 % hombres, 51 % mujeres), el colectivo Deusto presenta una disparidad significativa a favor de las mujeres, quienes ocupan el 71 % de estos puestos. Este fenómeno es impulsado principalmente por la Diputación de Gipuzkoa (80 % mujeres en el grupo Deusto) y Araba (70 %), mientras que Bizkaia mantiene una mayoría femenina más moderada (69 %). Esto consolida la observación de que el ámbito foral es un espacio de alta representación femenina para el colectivo analizado.

En el ámbito legislativo, el Parlamento Vasco presenta una composición general prácticamente paritaria (49 % hombres y 51 % mujeres). Curiosamente el grupo Deusto se desvía de esta media hacia una ligera mayoría masculina, con un 54 % de hombres y un 46 % de mujeres.

Por su parte, en las Juntas Generales, el universo total de junteros/as muestra una leve mayoría masculina (54 %), siendo la Junta de Gipuzkoa la más masculinizada (57% hombres). En comparación, el colectivo Deusto muestra una distribución general más favorable a las mujeres (52 % mujeres frente a 48 % hombres). Es destacable el caso de las Juntas Generales de Araba dentro del grupo Deusto, donde la presencia femenina alcanza el 67 %, contrastando con la mayoría masculina del 55 % que se observa en los datos totales de dicha provincia.

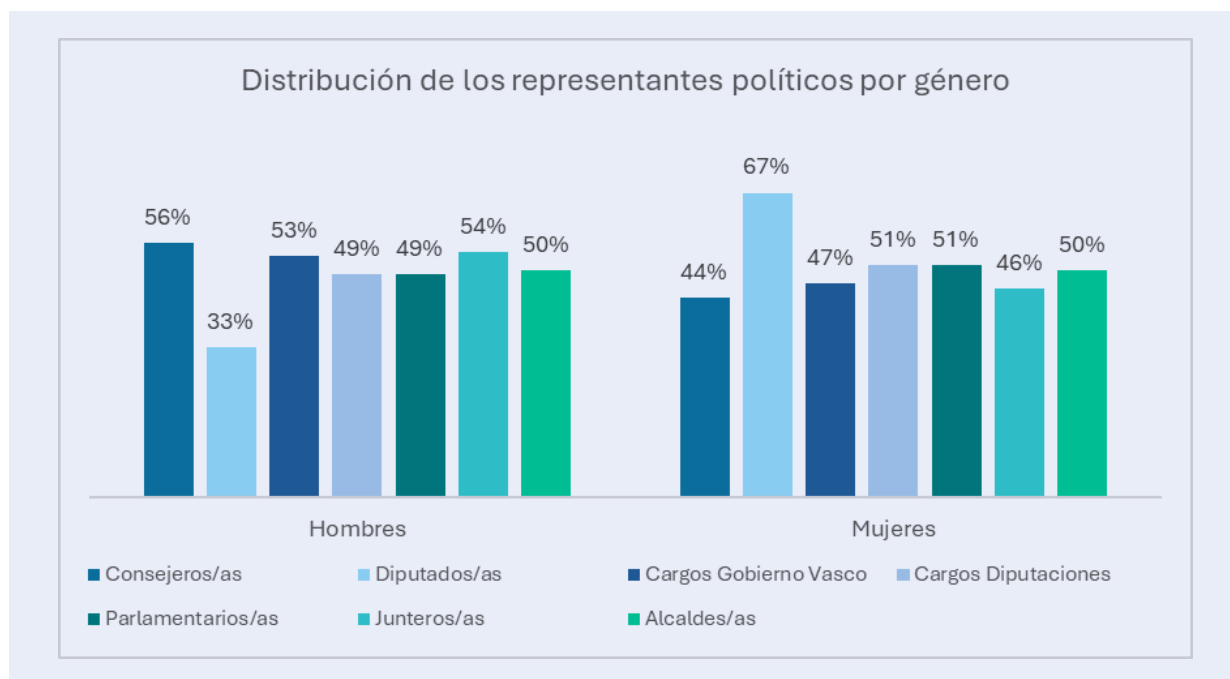
El análisis de las alcaldías (30 alcaldes) revela una paridad absoluta en los datos totales, alcanzando un 50 % hombres y 50 % mujeres. Sin embargo, al observar la variable Deusto, se rompe nuevamente el equilibrio a favor de las mujeres, quienes representan el 60 % de los alcaldes de este colectivo (3 de 5), frente al 40 % de hombres.

5.1.2.2.

Conclusiones preliminares

Del análisis detallado de los datos precedentes se extraen tres conclusiones fundamentales que caracterizan la estructura de género en la política vasca actual y el papel del colectivo Deusto dentro de ella:

1. Existencia de una paridad estructural consolidada. Los datos generales evidencian que las instituciones vascas han alcanzado niveles de paridad muy avanzados. Tanto en el cómputo global (52% hombres, 48% mujeres) como en estratos específicos como las alcaldías y el Parlamento, las desviaciones son mínimas. Esto sugiere que las políticas de igualdad y las dinámicas de conformación de listas electorales y nombramientos han sido efectivas para equilibrar la presencia cuantitativa de hombres y mujeres en la esfera pública tal como se puede comprobar en el gráfico 4.



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

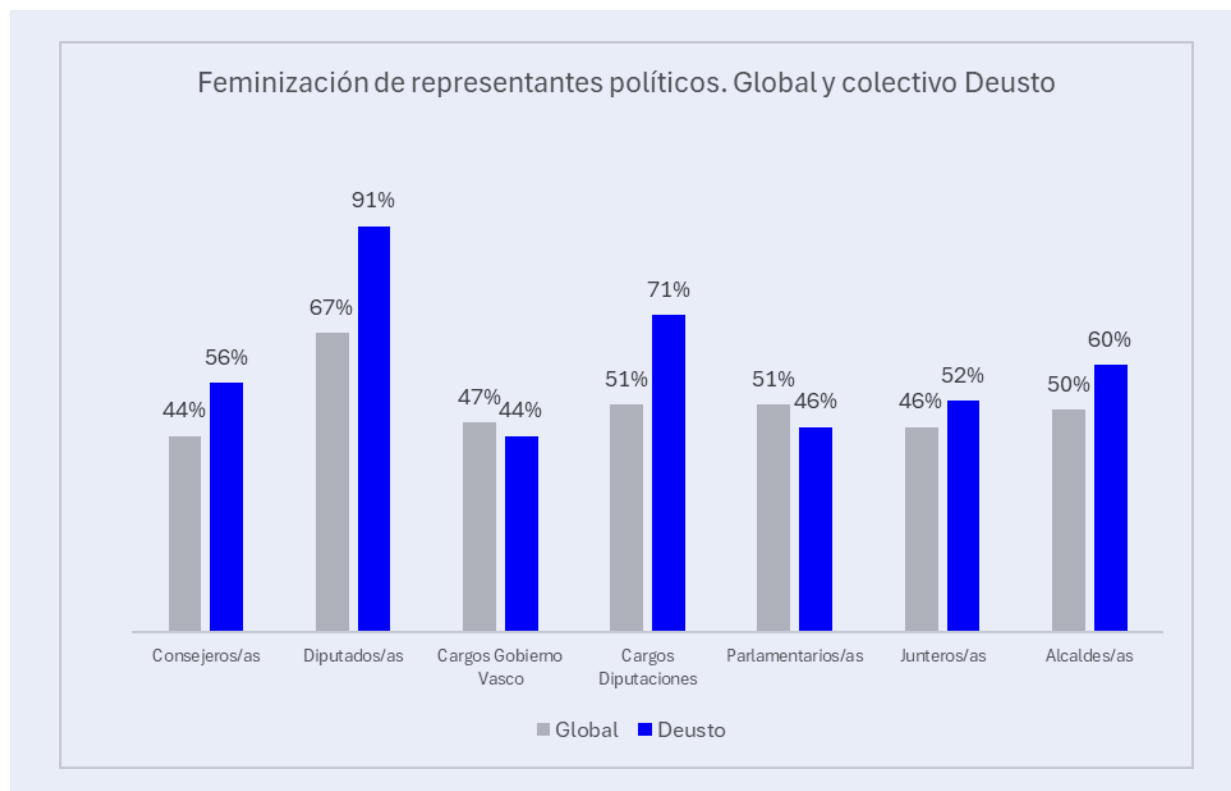
Gráfico 4. Distribución de los principales cargos políticos de la CAPV por género (%).

2. La “feminización” del colectivo Deusto y muy en particular en el ámbito de las Diputaciones Forales tal como se refleja en el gráfico 5. Cabe destacar la sobre-representación de mujeres del colectivo Deusto en las Diputaciones Forales, tanto a nivel de altos cargos ejecutivos (diputados/as) como de cargos intermedios.

Mientras que la media poblacional tiende al equilibrio, el grupo Deusto muestra porcentajes de mujeres excepcionalmente altos en estos roles (91 % en diputados/as y 71 % en cargos de Diputaciones). Esto indica que el perfil profesional o académico asociado a Deusto es un vector importante de liderazgo femenino en

la administración foral, actuando quizás como un ca-

talizador para el acceso de mujeres a puestos de decisión territorial.



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Gráfico 5. Género femenino en los líderes políticos de la CAPV. Comparación de la muestra y colectivo Deusto (%).

3. Inversión de la tendencia general. El análisis comparativo final demuestra que el colectivo Deusto actúa como un contrapeso estadístico a la ligera mayoría masculina general. Mientras el universo total tiene un sesgo de +4 puntos porcentuales hacia los hombres, el subgrupo Deusto tiene un sesgo de +4 puntos hacia las mujeres. Esto permite concluir que, dentro de la muestra estudiada, la procedencia o vinculación con Deusto se correlaciona positivamente con una mayor presencia femenina en la política, especialmente en ramas ejecutivas y de gestión territorial, superando incluso las ratios de paridad observadas en el Parlamento.

5.1.3. Análisis de estudios universitarios cursados por los líderes políticos de la CAPV

Este apartado examina el perfil académico de 430 representantes políticos con estudios universitarios, poniendo el foco en la distribución por áreas de conocimiento y evaluando específicamente el peso institucional de la Universidad de Deusto, la cual aporta 136 de estos representantes.

5.1.3.2.

Resultados

Al observar la totalidad de los representantes políticos (430 individuos), se evidencia una clara hegemonía de las

ciencias sociales y jurídicas sobre las ramas técnicas o científicas. El área jurídica se posiciona como la columna vertebral de la formación política, aglutinando a 140 representantes, lo que equivale al 33 % del total de los políticos analizados, tal como se recoge en la tabla 8.

ESTUDIOS UNIVERSITARIOS DE LOS POLÍTICOS DE LA CAPV	TOTAL	%	DEUSTO	%	CONTRIBUCION DEUSTO AL TOTAL(%)
TOTAL REPRESENTANTES POLÍTICOS	430		136		32
ÁREA JURÍDICA	140	33	73	54	52
AREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES	83	19	18	13	22
AREA DE INGENIERÍAS	48	11	7	5	15
AREA CIENCIAS INFORMACION, COMUNIC. AUDIOVISUAL Y PERIODISMO	27	6	0	0	0
AREA DE EDUCACIÓN Y PEDAGOGIA	19	4	2	1	11
AREA DE SOCIOLOGIA, CIENCIAS POLÍTICAS Y DE LA ADMINISTRACIÓN	17	4	8	6	47
AREA DE HUMANIDADES Y FILOSOFÍA	15	3	11	8	73
AREA DE FILOLOGÍAS (HISPÁNICA, INGLESA, GERMÁNICA, VASCA)	14	3	2	1	14
AREA DE TRABAJO SOCIAL	10	2	2	1	20
AREA DE ARQUITECTURA	9	2	0	0	0
ÁREA PSICOLOGÍA Y PSICOPEDAGOGÍA	8	2	4	3	50
AREA DE MEDICINA	5	1	0	0	0
AREA DE BIOLOGIA Y CIENCIAS AMBIENTALES	5	1	0	0	0
RESTO DE TITULACIONES	30	7	9	7	30
TOTAL	430	100	136	100	

Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Tabla 8. Estudios universitarios de los políticos de la CAPV.

En segundo lugar, aunque con una distancia considerable, se encuentra el área de Ciencias Económicas y Empresariales, con 83 representantes (19 %). Esto implica que, sumando el ámbito jurídico y el económico, se explica la formación de más de la mitad de la clase política analizada. La Ingeniería ocupa un tercer puesto relevante con un 11 % (48 personas), seguidas de lejos por áreas como Ciencias de la Información (6 %) y Educación (4 %).

Es notable la escasa presencia de perfiles provenientes de las Ciencias de la Salud y Ciencias Puras. Áreas como Medicina, Biología y Ciencias Ambientales apenas alcanzan el 1 % de representatividad cada una, lo que sugiere una desconexión entre estos campos técnicos y el ejercicio de la representación política en esta muestra.

La Universidad de Deusto demuestra una capacidad de influencia muy significativa en la conformación de la élite política. De los 430 universitarios totales, 136 provienen de esta institución, lo que se traduce en una contribución global del 32 %. En otras palabras, prácticamente uno de cada tres representantes políticos con estudios superiores se ha formado en Deusto.

Sin embargo, esta contribución no es homogénea, sino que está altamente concentrada en disciplinas específicas que refuerzan el perfil tradicional del político "jurista-humanista". El dato más contundente es su peso en el área jurídica en la que Deusto aporta el 52 % del total de los representantes con formación en Derecho. De hecho, dentro de la propia universidad, el 54 % de sus exalumnos en política provienen de esta única carrera. El dominio de Deusto también es abrumador en el área de Humanidades y Filosofía, donde contribuye con el 73 % del total de representantes (11 de 15), y muy fuerte en áreas como Psicología y Psicopedagogía (50 %) y Sociología y Ciencias Políticas (47 %).

El informe revela una clara dicotomía en la aportación de Deusto. Mientras es la fuerza dominante en los ámbitos de Derecho y Humanidades, su presencia se diluye en las ramas técnicas.

En el área de Ingeniería, la contribución de Deusto cae al 15 %, aportando solo 7 de los 48 ingenieros presentes. Más llamativo es el caso de las Ciencias de la Información, Comunicación y Periodismo, así como Arquitectura, Medicina y Biología, donde la contribución de Deusto es

nula. Esto indica que los representantes políticos con estos perfiles técnicos o sanitarios provienen casi en su totalidad de otras universidades.

5.1.3.3.

Conclusiones preliminares

Los datos permiten concluir que existe un perfil académico “clásico” en la política vasca, dominado por la formación en Derecho y Economía. Dentro de este ecosistema, la Universidad de Deusto actúa como una cantera fundamental, especialmente para los perfiles jurídicos y humanísticos.

Existe una especialización funcional clara de Deusto, la cual nutre a la política principalmente de abogados, humanistas y sociólogos (aportando cerca o más de la mitad de los efectivos en estos campos), mientras que cede el espacio de la formación técnica en Ingeniería al resto de universidades. La institución consolida así su imagen como un centro de formación de cuadros directivos y políticos enfocado en las ciencias sociales, siendo determinante en la configuración intelectual de un tercio de la representación política analizada.

5.2.

Grado de permeabilidad de líderes deustenses en el ámbito de las empresas públicas de la CAPV

5.2.1.

Procedencia universitaria de los líderes en el ámbito de las empresas públicas y entidades de colaboración público-privada

Al igual que ocurre en la esfera estrictamente política, la procedencia universitaria de los directivos de empresas

públicas y entes de colaboración público-privada constituye un indicador clave para analizar los mecanismos de profesionalización en el sector público extendido. Si bien la universidad actúa como espacio de adquisición de competencias técnicas, también opera como vía de socialización y creación de redes que facilitan el acceso a puestos de responsabilidad.

En este apartado se contrasta la procedencia académica real de los gestores y directivos de empresas públicas con la cuota teórica del mercado universitario vasco, establecida previamente para EHU (65 %), Universidad de Deusto (20 %) y Mondragón Unibertsitatea (15 %).

5.2.1.1.

Metodología

Para este análisis específico se ha adoptado un enfoque cuantitativo basado en los datos recabados sobre el liderazgo en empresas públicas y organismos de colaboración público-privada de la CAPV. Se han distinguido dos niveles jerárquicos principales dentro de estas organizaciones:

1. Presidentes/as y/o directores/as generales, que corresponden a los máximos responsables de la entidad.
2. Directores/as funcionales y gestores que ocupan cargos directivos de áreas específicas y gestión media/alta.

El análisis se ha realizado sobre un total de 375 casos válidos (excluyendo aquellos sin información académica identificable), resultantes de los 95 casos en la alta dirección y 280 en la dirección funcional tal y como se recoge en la tabla 9.

	TOTAL	Sin información	%	CASOS VÁLIDOS
Presidentes y/o directores generales	109	14	13	95
Directores funcionales y gestores	356	76	21	280
TOTAL EMPRESAS PÚBLICAS E INSTITUCIONES PÚBLICO-PRIVADAS	465	90	19	375

Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

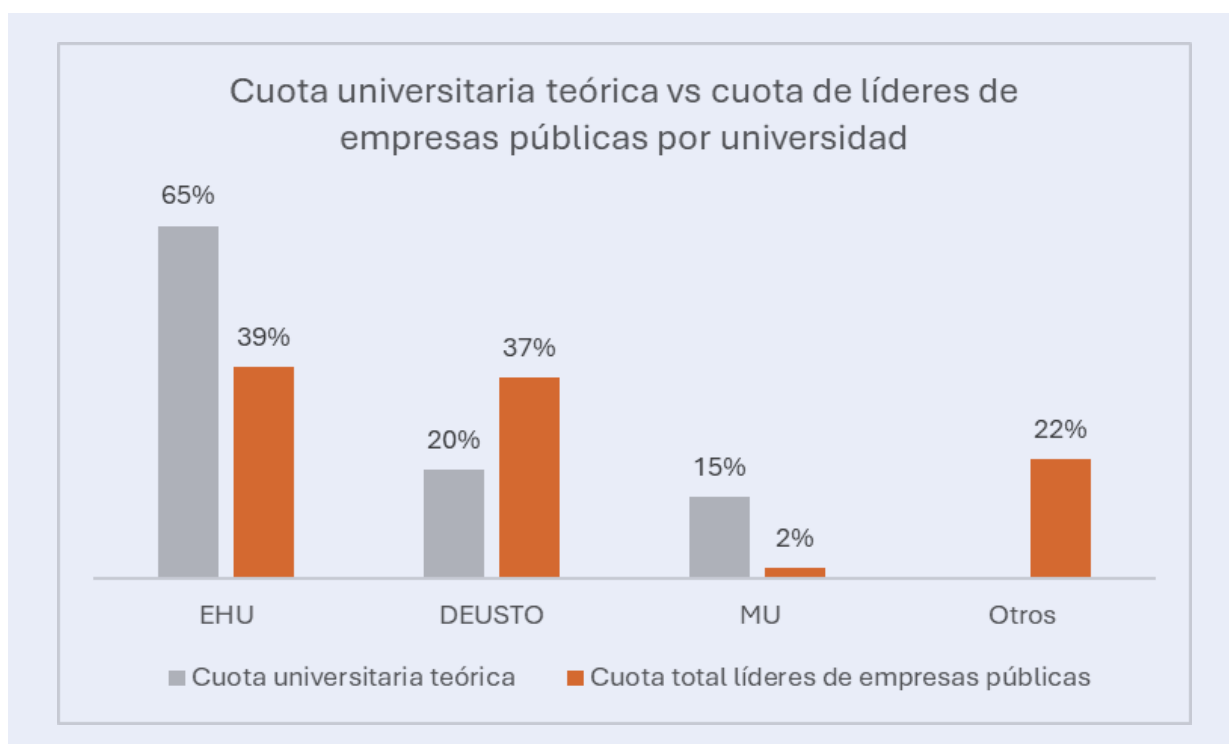
Tabla 9. Muestra y casos válidos analizados de líderes de empresas públicas en la CAPV.

5.2.1.2. Resultados

El análisis global efectuado sobre el conjunto de líderes de empresas públicas y entidades público-privadas (375

individuos) arroja una distribución que confirma una desviación muy significativa respecto a las cuotas teóricas del sistema universitario vasco.

La distribución global de procedencia universitaria es la siguiente tal como se puede apreciar en el gráfico 6.



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab

Gráfico 6. Cuota universitaria teórica vs cuota de líderes en empresas públicas por universidad. CAPV.

El resultado agregado confirma que el conjunto del liderazgo del sector público empresarial de la CAPV se caracteriza por una infrarrepresentación estructural de la universidad pública y una sobrerrepresentación de la Universidad de Deusto. La práctica equivalencia porcentual entre EHU y Deusto en el conjunto de cargos directi-

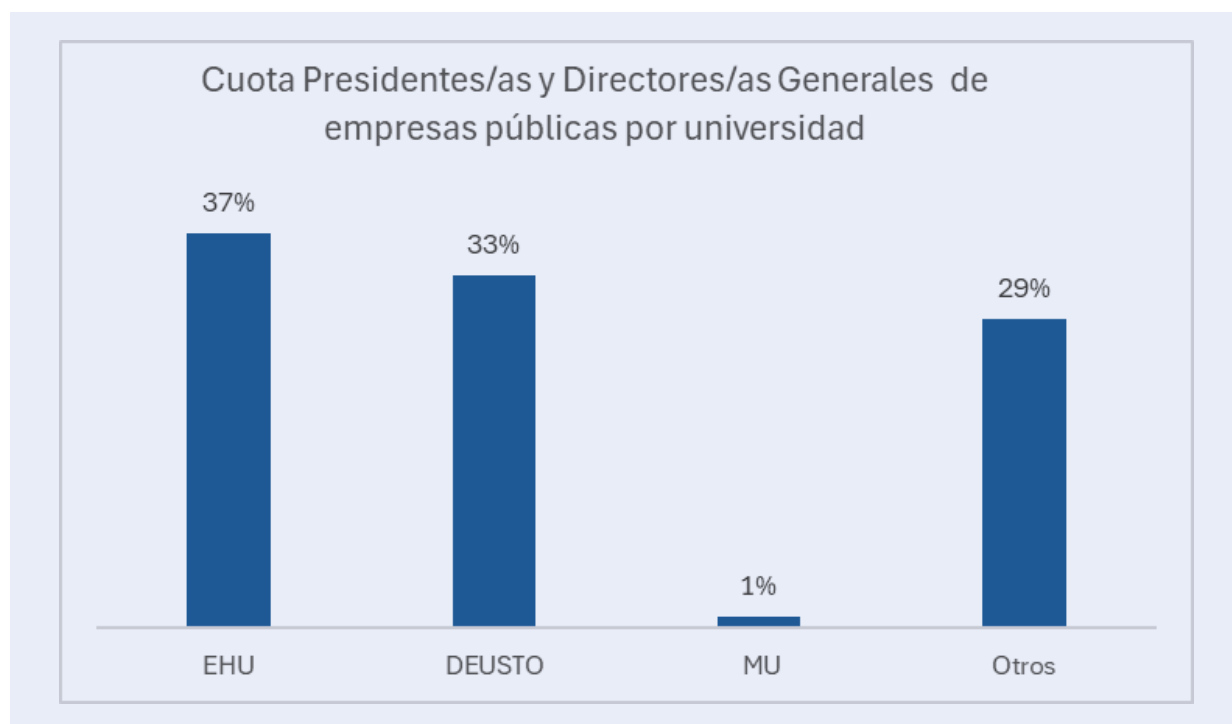
vos resulta especialmente significativa si se tiene en cuenta la diferencia de peso real de ambas universidades en el sistema universitario vasco.

Asimismo, el porcentaje de directivos provenientes de otras universidades (22 %) es notablemente alto, sugi-

riendo que el sector público empresarial tiene una mayor apertura a personas con procedencia universitaria distinta a las universidades que conforman el sistema universitario vasco.

En cuanto al análisis efectuado al primer nivel jerárquico de las empresas públicas compuesto por los presidentes/as y directores/as generales de las mismas, en la cúspide de las empresas públicas (95 individuos), la EHU obtiene

un 37 %, seguida muy de cerca por Deusto con un 33 %. Sin embargo, el dato más revelador es el peso de las universidades externas ("Otros"), que alcanza el 29 %. Esto indica que casi uno de cada tres máximos responsables de empresas públicas se ha formado fuera del sistema universitario vasco, el porcentaje más alto de apertura externa observado en los datos. Asimismo, Mondragon Unibertsitatea presenta aquí una presencia testimonial del 1 %.



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Gráfico 7. Cuota de presidentes/as y directores/as generales de empresas públicas por universidad. CAPV.

Al expandir el foco al nivel de los directores/as funcionales y gestores de empresas públicas, en dicho nivel de gestión (280 individuos) se agudiza la competencia entre los dos actores principales. La Universidad de Deusto asciende al 38 %, colocándose a dos puntos de la EHU (40 %).

En este nivel la presencia de Mondragon Unibertsitatea sube ligeramente al 2 % y el recurso a otras universidades desciende al 20 %, aunque sigue siendo relevante, tal y como señala el gráfico 8.



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Gráfico 8. Cuota de directores funcionales y gestores de empresas públicas por universidad. CAPV.

5.2.1.3.

Conclusiones preliminares

El análisis de los líderes de empresas públicas permite extraer conclusiones propias y establecer una comparativa esclarecedora con el perfil de los líderes políticos analizados anteriormente.

1. La comparación interna dentro del sector público empresarial revela un patrón jerárquico claro. La EHU incrementa ligeramente su presencia al descender desde los puestos de máxima dirección hacia los niveles funcionales, mientras que Deusto mantiene una presencia elevada y constante en ambos niveles. Este patrón sugiere que los egresados de Deusto no solo acceden con facilidad a la cúspide directiva, sino que ocupan de manera muy sólida los niveles intermedios de gestión, configurando una base amplia de poder organizativo.
2. La comparación directa con el liderazgo político refuerza la idea de que el sector público empresarial constituye un espacio aún más restrictivo para los egresados de la universidad pública. Mientras que en el ámbito político la EHU logra aproximarse a su cuota teórica en los órganos legislativos y mejora su representación al descender en la jerarquía, en las empresas públicas esta corrección es mucho más limitada. Incluso en el análisis agregado de todos los cargos directivos empresariales, la EHU no alcanza el 40 % de representación.
3. La Universidad de Deusto presenta un patrón de continuidad y transversalidad entre ambos ámbitos. Su sobrerrepresentación en el poder ejecutivo político encuentra un correlato directo en la dirección de las empresas públicas, tanto en los puestos de máxima responsabilidad como en los niveles funcionales. Esta doble presencia refuerza la hipótesis de una elevada permeabilidad institucional de sus egresados entre política, administración y gestión público-empresarial.
4. Mondragon Unibertsitatea mantiene una posición claramente marginal en los ámbitos comparados, el político y en las empresas públicas.
5. El peso significativo de egresados de otras universidades, especialmente en los puestos de presidentes y directores generales, introduce una diferencia relevante respecto al ámbito político. El sector público empresarial aparece como un espacio más abierto a trayectorias académicas externas, aunque esta apertura no compensa la infrarrepresentación de la universidad pública vasca.
6. En conjunto, el análisis comparado muestra que el liderazgo de las empresas públicas no solo reproduce los desequilibrios observados en la élite política de la CAPV, sino que los intensifica y los consolida a lo largo de toda la jerarquía directiva.

5.2.2. Análisis de género en el ámbito de las empresas públicas de la CAPV

El presente apartado tiene por objeto describir y analizar la distribución por género de los líderes en el ámbito de las empresas públicas de la CAPV, abarcando desde los puestos de máxima responsabilidad (presidentes/as y directores/as generales) hasta los cargos directivos funcionales.

El análisis se estructura en una comparativa bidireccional análoga a la realizada en el ámbito político. Por un lado, se examina la muestra total, integrada por 465 individuos, que representa el universo general de cargos en estas entidades, y por otro, el colectivo Deusto, integrado por 137, con el fin de identificar patrones específicos en este colectivo en comparación con la media del sector.

	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	DEUSTO	HOMBRES	MUJERES
		%	%		%	%
Presidentes y/o Directores Generales	109	75	69	31	20	65
Directores Funcionales	356	185	52	106	53	50
TOTAL EMPRESAS PÚBLICAS Y ENTIDADES PÚBLICO-PRIVADAS	465	260	56	137	73	53

Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Tabla 10. Género de los líderes en empresas públicas de la CAPV. Comparación de la muestra y del colectivo Deusto.

En el nivel más alto de la jerarquía corporativa pública correspondiente a los presidentes/as y/o directores/as generales, se hace evidente una masculinización significativa. En el total analizado existe una clara predominancia masculina, donde los hombres ocupan casi el 69 % de los puestos (75 de 109) frente a un 31 % de mujeres. El colectivo Deusto, aunque manifiesta una tendencia mayoritariamente masculina, muestra un comportamiento ligeramente más favorable a la presencia femenina. Los hombres representan el 65 % y las mujeres ascienden al 35 % (11 de 31), superando en 4 puntos porcentuales la media general.

Al descender a los cargos directivos funcionales, la brecha de género se reduce drásticamente, acercándose a la paridad técnica. En el total analizado la distribución es bastante equilibrada, con un 52 % de hombres y un 48 % de mujeres, mientras en el grupo de Deusto se alcanza una paridad absoluta exacta, con un 50 % de hombres y un 50 % de mujeres (53 de cada género).

5.2.2.1. Resultados

En el cómputo global de los 465 cargos analizados en empresas públicas, se observa una mayoría masculina, con una distribución del 56 % de hombres y un 44 % de mujeres.

Al observar el colectivo Deusto (137 individuos), se aprecia una tendencia hacia una mayor corrección de la brecha de género, aunque sin llegar a invertir la mayoría masculina como ocurría en el análisis político. En este colectivo, la distribución es del 53 % de hombres frente al 47 % de mujeres.

Una vez expuestos los datos globales de género del conjunto de representantes de las empresas públicas de la CAPV, a continuación, en la tabla 10 se exponen los correspondientes al análisis desagregado de los dos niveles analizados.

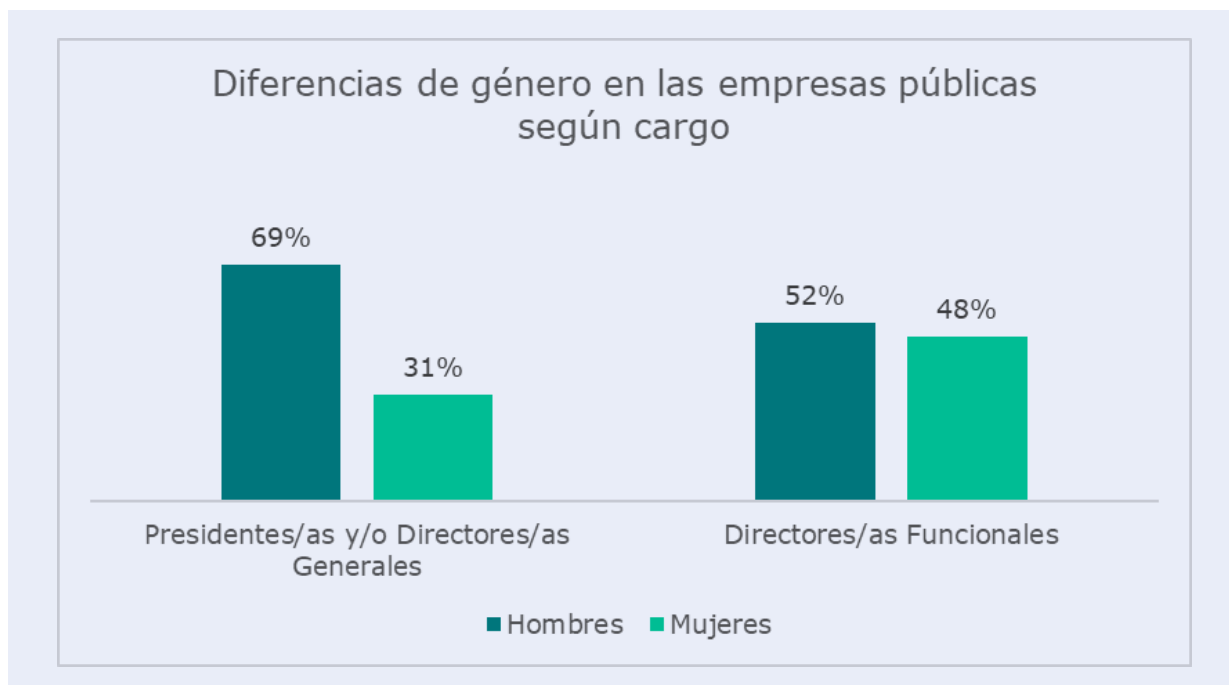
5.2.2.2. Conclusiones preliminares

Del análisis de los datos de las empresas públicas y entidades público-privadas, y su contraste con el informe previo sobre el ámbito político, se extraen tres conclusiones fundamentales:

1. La persistencia del “techo de cristal” en la empresa pública frente a la paridad política. Mientras que el análisis político evidenciaba una “paridad estructural consolidada” en las instituciones vascas (52% hombres, 48% mujeres), el ámbito de la empresa pública muestra una mayor resistencia a la igualdad en la cúspide tal como se puede apreciar en el gráfico 9. La alta dirección de las empresas públicas presenta una masculinización del 69 %, contrastando fuertemente con la situación de los consejeros/as del Gobierno Vasco (56 %) y, sobre todo, con las Diputaciones Forales,

donde las mujeres son mayoría (67 %). Esto sugiere que las dinámicas de nombramiento en empresas públicas no han asimilado la paridad con la misma efecti-

vidad que las listas electorales o los gabinetes institucionales.

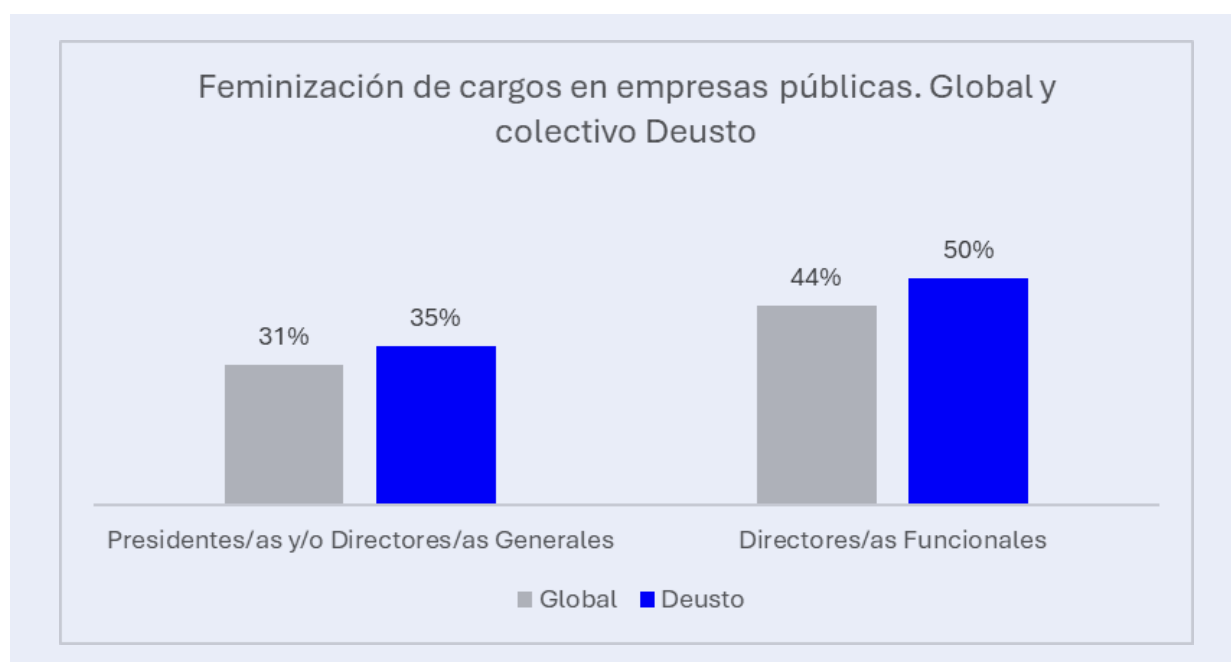


Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Gráfico 9. Género de los cargos en empresas públicas. CAPV. (%).

2. El colectivo Deusto actúa como un factor favorecedor de la igualdad. Al igual que sucedía en el ámbito político, la pertenencia a Deusto correlaciona positivamente con una mayor presencia femenina. En la empresa pública, Deusto no logra invertir la mayoría masculina, pero sí amortigua la brecha. Por un lado, mejora la representación femenina en la alta dirección

(del 31 % al 35 %) y por otro, logra la paridad perfecta en la dirección funcional (50 %) tal como refleja el gráfico 10. Se confirma así que el perfil Deusto actúa como vector de liderazgo femenino, aunque su impacto es más moderado en el sector corporativo que en el institucional.



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab

Gráfico 10. Género femenino en los cargos de empresas públicas de la CAPV. Comparación de la muestra y colectivo Deusto (%).

3. Si comparamos los resultados obtenidos con las conclusiones extraídas en el apartado 5.2.1.2 relativas al análisis de género en los líderes políticos, se observa que la desigualdad en la empresa pública es más dependiente del nivel jerárquico que en la política. En política, encontramos paridad estructural en los distintos niveles analizados (consejeros, diputados, cargos de gobierno vasco y diputaciones, parlamento vasco, juntas y alcaldías) mientras que, en la empresa pública, existe una clara brecha entre la cúpula (69 % hombres) y la dirección funcional (52 % hombres). Esto indica que, mientras la política vasca ha logrado transversalizar la igualdad en distintos niveles, las empresas públicas mantienen una estructura donde el acceso de la mujer es fluido hasta los mandos intermedios, pero encuentra barreras significativas para acceder a los máximos cargos de responsabilidad.

5.2.3. Análisis de estudios universitarios cursados en el ámbito de las empresas públicas de la CAPV

Este apartado examina el perfil académico de 375 representantes pertenecientes a empresas públicas y entidades público-privadas de la CAPV, poniendo el foco en la distribución por áreas de conocimiento y evaluando específicamente el peso institucional de la Universidad de Deusto, la cual aporta 137 de estos representantes.

5.2.3.1.

Resultados

Al analizar la totalidad de los representantes en empresas públicas (375 individuos), se evidencia un cambio de paradigma respecto a la política, que supone que la hege-

monía se traslada de las ciencias jurídicas hacia las ramas de gestión económica y técnica.

El área de ciencias económicas y empresariales se posiciona como la columna vertebral de la formación en el sector público empresarial, aglutinando a 109 representantes, lo que equivale al 29% del total analizado tal como se puede apreciar en la tabla 11.

ESTUDIOS UNIVERSITARIOS EN EL ÁMBITO DE LA EMPRESA PÚBLICA DE LA CAPV	TOTAL	%	DEUSTO	%	CONTRIBUCION DEUSTO AL TOTAL
TOTAL REPRESENTANTES EMPRESAS PÚBLICAS Y/O ENT. PÚBLICO PRIVADAS	375		137		37
ÁREA JURÍDICA	58	15	37	27	64
AREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES	109	29	46	34	42
AREA DE INGENIERÍAS	94	25	29	21	31
AREA CIENCIAS INFORMACION, COMUNIC.AUDIOVISUAL Y PERIODISMO	25	7	5	4	20
AREA DE EDUCACIÓN Y PEDAGOGIA	4	1	1	1	25
AREA DE SOCIOLOGIA, CIENCIAS POLÍTICAS Y DE LA ADMINISTRACIÓN	7	2	4	3	57
AREA DE HUMANIDADES, HISTORIA, GEOGRAFIA Y FILOSOFÍA	12	3	4	3	33
AREA DE FILOLOGÍAS (HISPÁNICA, INGLESA, GERMÁNICA, VASCA)	3	1	1	1	33
AREA DE TRABAJO SOCIAL	1	0	0	0	0
AREA DE ARQUITECTURA	5	1	0	0	0
ÁREA PSICOLOGÍA Y PSICOPEDAGOGÍA	13	3	7	5	54
AREA DE MEDICINA	5	1	0	0	0
AREA DE FISICA, QUIMICA, BIOLOGIA, GEOLOGIA, CIE. AMBIENTALES	21	6	0	0	0
ARTES	7	2	0	0	0
RESTO DE TITULACIONES	11	3	3	2	
TOTAL	375	100	137	100	

Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab

Tabla 11. Estudios universitarios de los cargos de empresas públicas de la CAPV.

En segundo lugar, y disputando el liderazgo, se encuentra el área de Ingeniería, con 94 representantes (25 %). Esto implica que, sumando el ámbito Económico y el de Ingeniería, se explica la formación de más de la mitad (54 %) de la clase directiva en las empresas públicas.

El área Jurídica, que tradicionalmente lidera en otros ámbitos de representación, ocupa aquí un tercer puesto con un 15 % (58 personas). Por su parte, áreas como Ciencias de la Información y Comunicación alcanzan un 7 % (25 personas).

Es notable, al igual que en el análisis político, la escasa o nula presencia de perfiles científicos puros o sanitarios. Áreas como Medicina, Trabajo Social, Arquitectura o Ciencias (Física, Química, Biología) tienen una representación minoritaria en el cómputo global.

La Universidad de Deusto demuestra una capacidad de influencia aún más acentuada en el sector empresarial público que en el político. De los 375 universitarios totales, 137 provienen de esta institución, lo que se traduce en una contribución global del 37 %.

Esta contribución presenta características singulares, que son las siguientes:

1. Dominio absoluto en el perfil jurídico. Deusto aporta el 64 % del total de los representantes con formación en Derecho en las empresas públicas (37 de 58).
2. Liderazgo en gestión. El peso de Deusto en el área de ciencias económicas y empresariales es determinante, contribuyendo con el 42 % de los perfiles (46 de 109).
3. Presencia significativa en Ingeniería. A diferencia de otros sectores, Deusto mantiene una cuota relevante del 31 % en el área de Ingeniería (29 de 94 representantes).
4. Hegemonía en ciencias sociales. Deusto domina porcentualmente en áreas como Sociología y Ciencias Políticas (57 %) y Psicología (54 %), aunque el número absoluto de representantes en estas áreas es menor.
5. En contrapartida, la contribución de Deusto es nula en áreas como Medicina, arquitectura, artes y el bloque de Ciencias Puras (Física, Química, Biología y Ciencias Ambientales), al no haber tenido históricamente ofer-

ta en dichas titulaciones, con la excepción de la reciente implantación del grado en Medicina.

5.2.3.2.

Conclusiones preliminares

Los datos permiten concluir que existe un perfil académico técnico-económico en las empresas públicas de la CAPV, dominado claramente por las áreas de Economía e Ingeniería, relegando a la de Derecho a un tercer plano. Este resultado contrasta con el análisis de los líderes políticos (apartado 5.1.3), los cuales presentan un marcado perfil académico centrado en Letras/Derecho. Por ello se concluyen diferencias estructurales evidentes, como las siguientes:

1. Las prioridades formativas son diferentes según el ámbito analizado.
 - En el ámbito político, existe una hegemonía del Derecho (33 %) seguido de Economía (19 %) e Ingeniería (11 %).
 - En las empresas públicas, el orden se invierte y técnica, liderando la Economía (29 %) y las Ingeniería (25 %), cayendo el Derecho al 15 %. Esto sugiere que la administración de empresas públicas prioriza perfiles técnicos y de gestión sobre los perfiles legislativos o humanistas.
2. La Universidad de Deusto ha logrado permear ambos ecosistemas con éxito, adaptando su oferta de cuadros directivos a la demanda específica de cada estamento.
 - Su influencia global es similar y muy alta en ambos sectores (32 % en política frente a 37 % en empresas públicas), no obstante, su función cualitativa cambia.
 - Mientras en la política Deusto actúa como cantera de juristas y humanistas (aportando el 52 % de los abogados y el 73 % de humanistas), en la empresa pública se consolida como formadora de gestores e ingenieros.
 - Independientemente del sector, Deusto mantiene una hegemonía incontestable en la formación jurídica. Ya sea en política (52 %) o en empresa pública (64 %), más de la mitad de los perfiles legales provienen de esta universidad.

5.3.

Grado de permeabilidad de líderes deustenses en el ámbito de las empresas privadas de la CAPV

5.3.1.

Procedencia universitaria de los líderes en el ámbito de las empresas privadas

El análisis de la procedencia académica de los líderes empresariales del sector privado constituye el tercer elemento fundamental para completar la radiografía de los líderes directivos de la CAPV. A diferencia del ámbito político, regulado por procesos electorales y del sector empresarial público, sujeto a normativas administrativas, el sector privado opera bajo lógicas de mercado, competitividad y rendimientos financieros.

Resulta pertinente, por tanto, contrastar si el mercado laboral directivo reproduce las cuotas teóricas del sistema universitario vasco, EHU (65 %), Deusto (20%) y Mondragón Unibertsitatea (15 %), o si, por el contrario, genera dinámicas de selección que favorecen a determinadas instituciones educativas. Asimismo, dada la singularidad del tejido productivo vasco, este análisis diferencia la economía de capital (sociedades anónimas y limitadas) y la economía social (cooperativas), dado que responden a culturas organizativas y raíces históricas diferenciadas.

5.3.1.1.

Metodología

El estudio adopta un enfoque cuantitativo basado en los datos recabados sobre el liderazgo en las principales empresas privadas de la CAPV, acotando la muestra a aquellas compañías con una facturación superior a los 50 millones de euros.

Para el análisis se han homologado los niveles jerárquicos con los estudiados en el sector público, distinguiendo los siguientes:

- Presidentes/as y/o directores/as generales como máximos responsables ejecutivos.
- Directores/as funcionales como "cargos" de alta dirección de áreas específicas.

La muestra total asciende a 1.040 directivos, de los cuales se han obtenido 921 casos válidos (con información aca-

démica identificable) tal como se puede observar en la tabla 12. El análisis desagrega los resultados en dos bloques diferenciados, el de empresas cooperativas y el de las no cooperativas (sociedades anónimas y limitadas), debido a su peso específico y singularidad en el modelo vasco.

	TOTAL	Sin información		CASOS VÁLIDOS
			%	
EMPRESAS PRIVADAS (Facturación > 50 Millones €)				
Presidentes/as y/o Directores/as Generales	209	32	15	177
Directores/as Funcionales	831	87	10	744
TOTAL EMPRESAS PRIVADAS	1040	119	11	921
COOPERATIVAS (Facturación > 50 Millones €)				
Presidentes/as y/o Directores/as Generales	31	3	10	28
Directores/as Funcionales	129	7	5	122
TOTAL COOPERATIVAS	160	10	6	150
NO COOPERATIVAS (Facturación > 50 Millones €)				
Presidentes/as y/o Directores/as Generales	178	29	16,3	149
Directores/as Funcionales	702	80	11	622
TOTAL NO COOPERATIVAS	880	109	12	771

Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

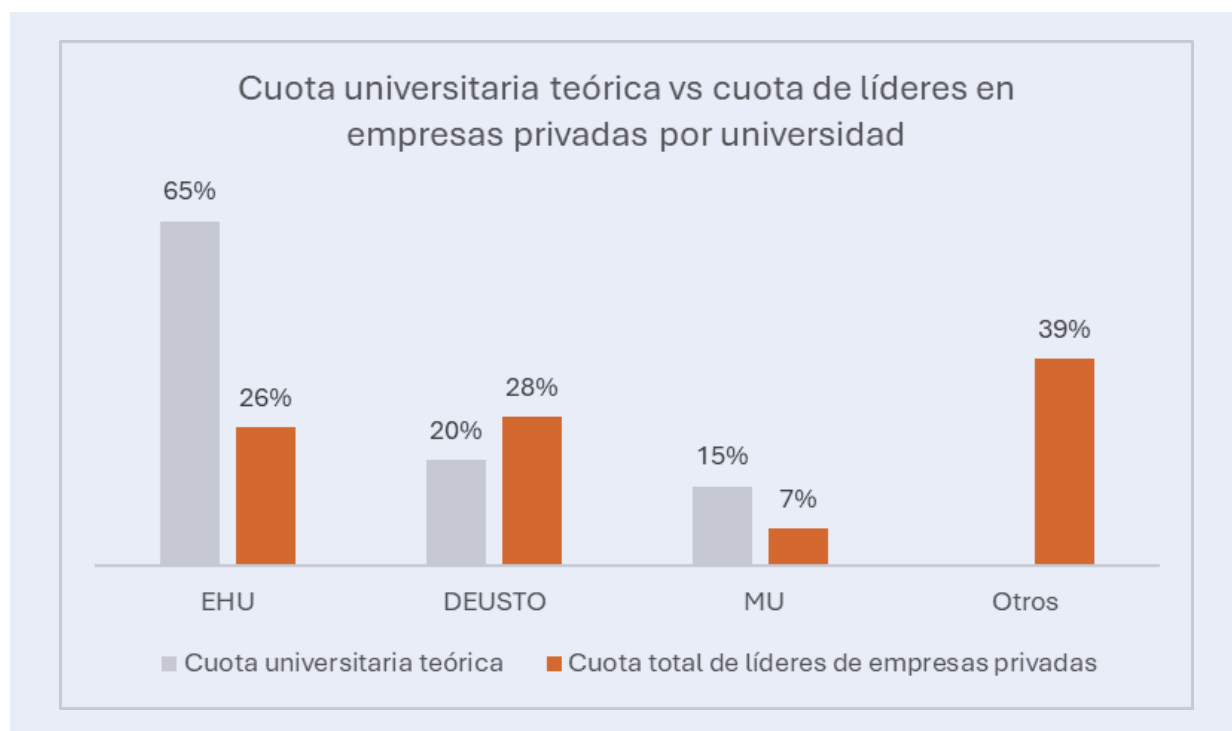
Tabla 12. Muestra y casos válidos analizados de líderes de empresas privadas en la CAPV.

5.3.1.2 Resultados

El análisis global del conjunto de líderes de la empresa privada, basado en 921 casos válidos, muestra una realidad contundente, ya que el sector privado es el ámbito que presenta la mayor apertura hacia talento formado fuera del sistema universitario vasco y, al mismo tiempo, intensifica la competencia entre las universidades locales.

A nivel agregado (incluyendo cooperativas y no cooperativas), la procedencia universitaria se distribuye de la si-

guiente manera: otras universidades (Otros) (39 %), Deusto (28 %), EHU (26 %) y MU (7 %). Estos datos revelan que la universidad pública (EHU) queda relegada a una tercera posición, por debajo no solo de la Universidad de Deusto, sino también del conjunto de universidades externas, situándose 39 puntos por debajo de su cuota teórica universitaria del 65 %, tal y como se recoge en el gráfico 11. Cabe pensar que el peso de las personas formadas fuera del Sistema Universitario Vasco que es del 39 %, pudiera estar influenciado por los egresados de la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Navarra implantada en el territorio de Gipuzkoa (Tecnun). No obstante, la representación de la Universidad de Navarra en el conjunto de líderes de la empresa privada es del 7,8%.



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Gráfico 11. Cuota universitaria teórica vs cuota de líderes en empresas privadas por universidad. CAPV.

5.3.1.3.

Análisis de las empresas privadas.

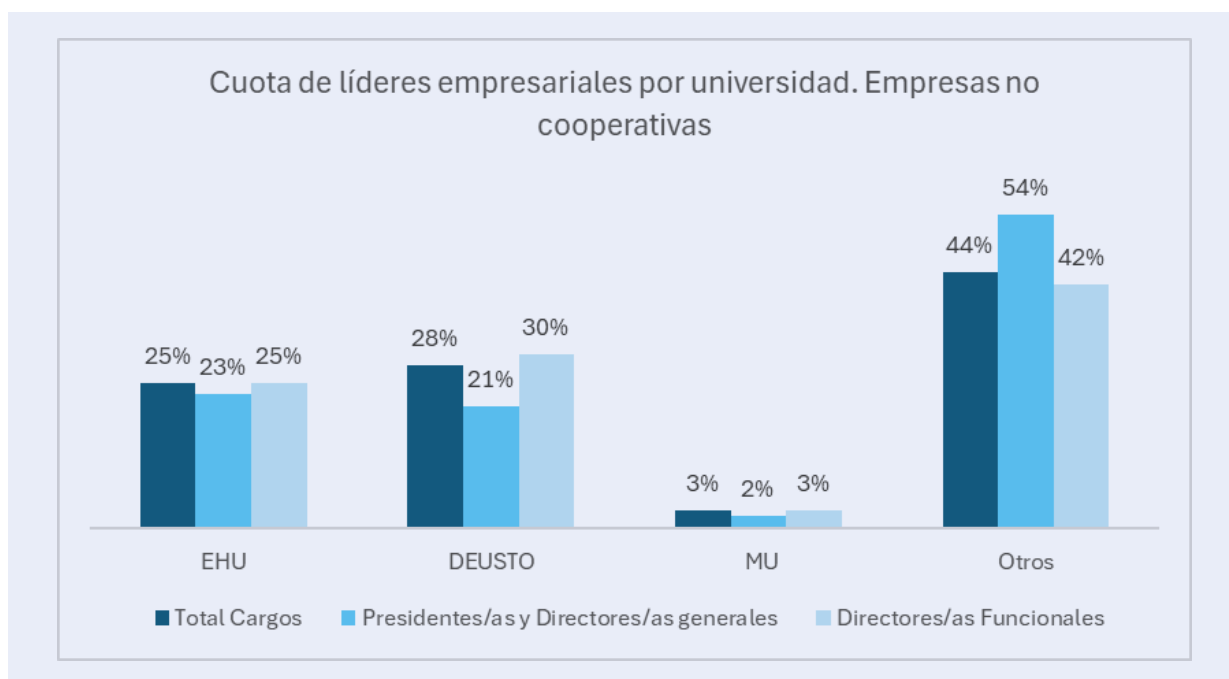
Empresas “No cooperativas”.

Al poner el foco en las empresas de capital (771 casos), que constituyen el grueso de la muestra, se observa el patrón de apertura externa más marcado de todo el estudio.

En la cúspide directiva (presidentes/as y directores/as generales), la procedencia externa es hegemónica: el 54 %

de los máximos líderes se han formado en universidades ajenas al sistema vasco (Otros). Entre los formados localmente, la competencia es muy ajustada, con una ligera prevalencia de la EHU (23 %) sobre Deusto (21 %), mientras que la presencia de MU (2 %) es residual.

Sin embargo, al descender al nivel de directores/as funcionales, se invierte la relación de fuerzas local. Deusto (30 %) supera claramente a la EHU (25 %). Esto sugiere que, si bien la cúspide puede estar ocupada por perfiles internacionales o externos, la estructura directiva que sostiene a la gran empresa vasca se nutre preferentemente de la cantera de la universidad privada.



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Gráfico 12. Cuota de líderes por universidad. CAPV. Empresas no cooperativas.

5.3.1.4.

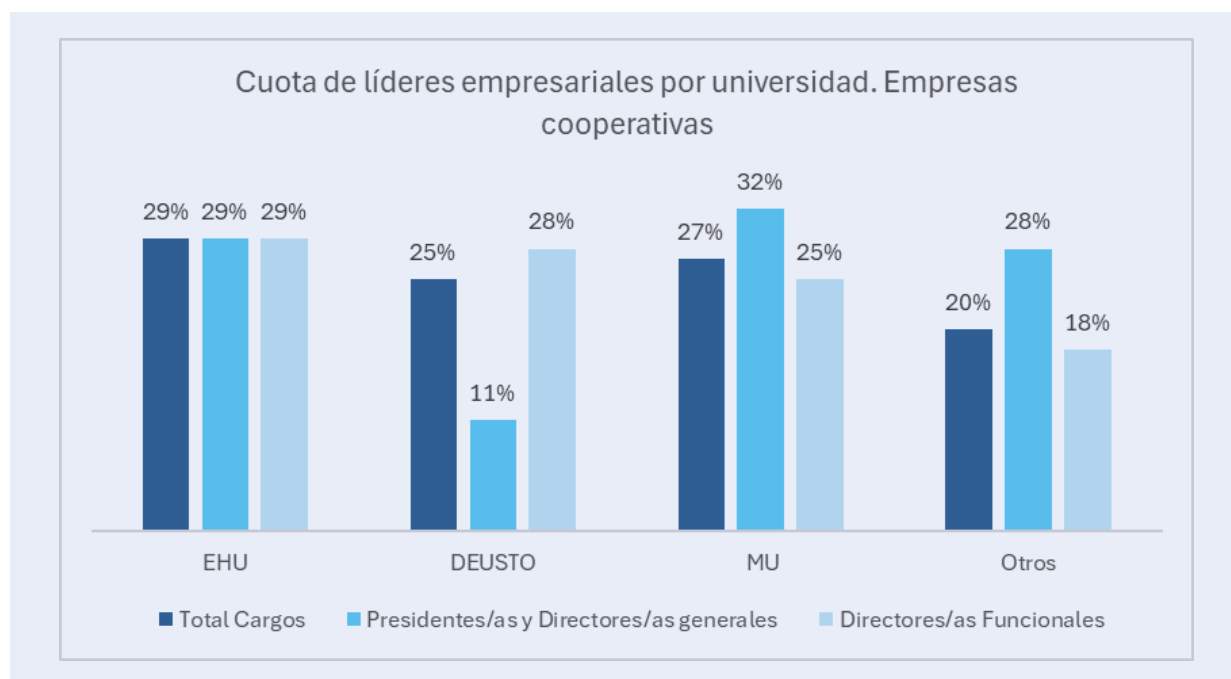
Análisis de las empresas privadas.

Empresas “Cooperativas”.

El análisis de las cooperativas (150 casos) muestra un ecosistema radicalmente distinto, donde Mondragon Unibertsitatea (MU) rompe su techo de cristal y supera ampliamente su cuota teórica universitaria.

En el nivel de presidentes/as y directores/as generales de cooperativas, MU lidera con un 32 %, duplicando su cuota teórica del 15 %. Le siguen la EHU (29 %) y las universidades externas (28 %). Resulta llamativo la reducida cuota de Deusto en este ámbito, que cae a un 11 %, situándose muy por debajo de su cuota esperada.

En el nivel de directores/as funcionales, se observa el reparto más equilibrado de todo el estudio como recoge el gráfico 13. Se distribuye el liderazgo técnico casi a partes iguales, EHU (29 %), Deusto (28 %) y MU (25 %).



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Gráfico 13. Cuota de líderes por universidad. CAPV. Empresas cooperativas.

5.3.1.5.

Conclusiones preliminares

La integración de los datos del sector privado con los hallazgos previos sobre el liderazgo político y las empresas públicas permite trazar un mapa completo de la circulación de liderazgos en la CAPV. Se identifican cuatro dinámicas estructurales que definen el acceso al poder en la CAPV y que son las siguientes:

1. Existe una correlación directa entre la naturaleza del poder y la procedencia geográfica de la formación. Se refleja una amplia apertura a universidades externas a la CAPV.
 - El poder político es fundamentalmente endogámico y se nutre de universidades locales.
 - La empresa pública actúa como un híbrido y muestra una apertura moderada (22-30 % de externos).
 - La empresa privada es el entorno más cosmopolita, con el 40 % de sus directivos (y más del 53 % de sus presidentes) provienen de universidades externas. Esto implica que la empresa privada busca perfiles y capital relacional más allá del sistema universitario vasco, algo que no ocurre en la política.

2. Deusto presenta una hegemonía transversal y sobrerrepresentación institucional, que se deriva de su extraordinaria permeabilidad.

- Domina el ámbito político (consejeros y diputados).
- Domina la empresa pública (especialmente en niveles funcionales).
- Domina la empresa privada no cooperativa (siendo la universidad vasca con más directivos funcionales). Esta transversalidad sugiere que Deusto funciona eficazmente como mecanismo de socialización de líderes capaz de operar con éxito tanto en la lógica burocrática-administrativa como en la lógica de mercado.

3. La paradoja de la Universidad del País Vasco (EHU) derivada de su subrepresentación institucional, a pesar de formar al 65 % de los egresados.

- En el ámbito político solo cumple su cuota en el legislativo (Parlamento/Juntas), pero es relegada en el poder ejecutivo.
- En el ámbito de la empresa privada, su infrarrepresentación es notable, aportando solo al 26 % de los directivos globales.

4. El nicho cooperativo de Mondragon Unibertsitatea. Mientras que su presencia es testimonial en la política

(2-4 %) y en la empresa pública (1-2 %), en el sector cooperativo se convierte en el actor dominante del liderazgo ejecutivo (32 %). Esto demuestra que MU funciona como una cantera, pero circunscrita casi exclusivamente a su propio ecosistema industrial, sin haber logrado permear aún de forma significativa hacia la administración pública o la empresa de capital tradicional.

directores/as generales) hasta los cargos directivos funcionales.

El análisis se estructura en una comparativa bidireccional análoga a la realizada en los ámbitos político y público. Se examina la muestra total integrada por 1.040 personas, que representa el universo general de cargos en estas entidades y también el colectivo de Deusto, compuesto por 255.

5.3.2.

Análisis de género en el ámbito de las empresas privadas de la CAPV

El presente apartado tiene por objeto describir y analizar la distribución por género de los cargos directivos en el ámbito de las empresas privadas de la CAPV (con facturación superior a 50 millones de euros), abarcando desde los puestos de máxima responsabilidad (presidentes/as y

5.3.2.1. Resultados

En el cómputo global de las 1.040 personas analizadas en la empresa privada, se observa la brecha de género más acentuada de todos los ámbitos estudiados. La distribución muestra una fuerte hegemonía masculina, con un 76% de hombres y un 24% de mujeres tal como se recoge en la tabla 13.

	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	DEUSTO	HOMBRES	MUJERES
		%	%		%	%
EMPRESAS PRIVADAS (Facturación > 50 Millones €)						
Presidentes y/o Directores Generales	209	188	90	21	10	43
Directores Funcionales	831	603	73	228	27	212
TOTAL EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO	1040	791	76	249	24	255

Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Tabla 13. Género de los líderes en empresas privadas de la CAPV. Comparación de la muestra y del colectivo Deusto.

En el colectivo Deusto se aprecia nuevamente, al igual que en el sector público, una tendencia de corrección. La presencia femenina aumenta diez puntos porcentuales respecto a la media, situando la distribución en un 65 % de hombres frente a un 35 % de mujeres.

Del análisis por niveles jerárquicos se deduce que en el nivel más alto de la jerarquía ejecutiva (presidentes/as y/o directores/as generales), la masculinización es casi absoluta. En el colectivo total analizado existe una abrumadora mayoría masculina, donde los hombres ocupan el 90 % de los puestos, ocupando las mujeres una representación residual del 10 %. Y en el grupo Deusto, aunque la tendencia sigue siendo claramente masculina, mejora ligeramente los datos generales. Los hombres representan el 86 % y las mujeres el 14 % superando en 4 puntos la media del sector.

En el nivel de los directores funcionales, aunque la brecha persiste, se observan dinámicas diferentes entre el colectivo total y el de Deusto. A nivel global la distribución si-

gue siendo muy desigual, con un 73 % de hombres y un 27 % de mujeres. En el grupo Deusto la presencia femenina asciende al 39 %, reduciendo la presencia masculina al 61 %. Esto supone una mejora de casi 12 puntos porcentuales en la representación femenina respecto al promedio general del sector privado, siendo este donde el "efecto Deusto" es más notable.

5.3.2.2.

Conclusiones preliminares

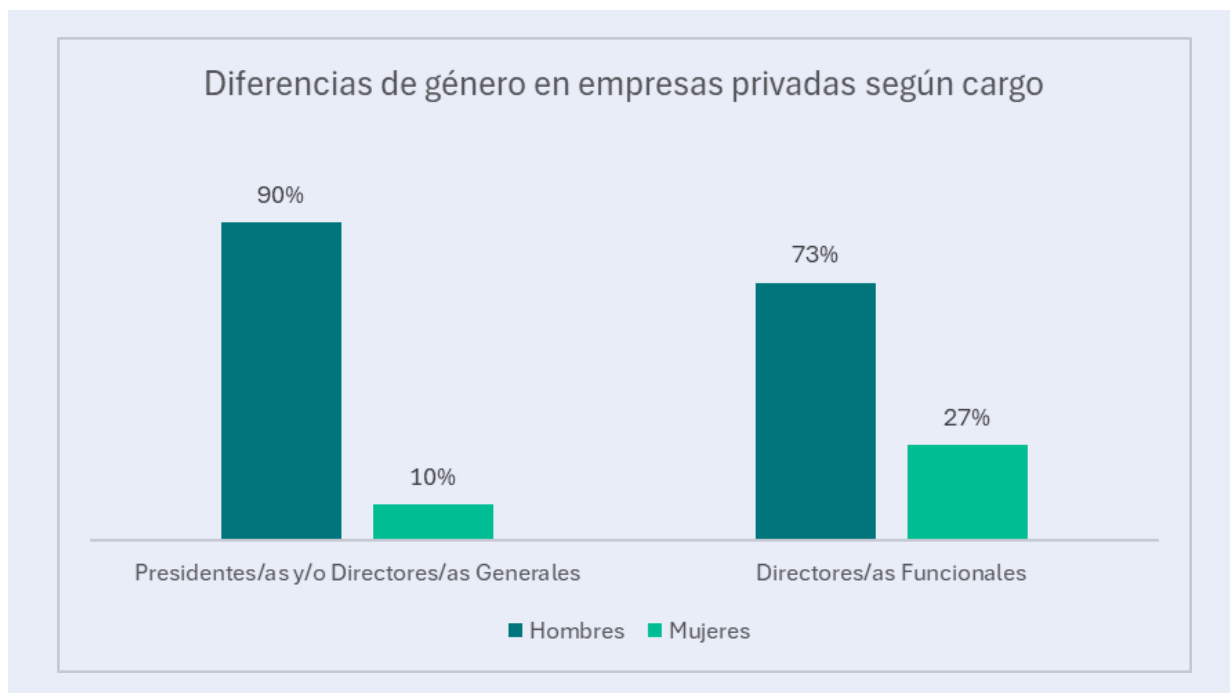
Del análisis detallado de los datos del sector privado y su contraste con los informes previos sobre el ámbito político y las empresas públicas, se extraen tres conclusiones fundamentales que permiten radiografiar la desigualdad de género en la CAPV de manera integral. Estas son:

1. El sector privado representa el escenario de mayor desigualdad estructural. Si comparamos los tres ámbitos analizados, se observa una regresión clara en la igualdad a medida que nos alejamos de la esfera pública institucional.

- Mientras que el ámbito político ha alcanzado una paridad técnica e incluso una ligera mayoría femenina en ciertos niveles ejecutivos, y la empresa pública mantie-

ne un equilibrio en los mandos funcionales (52 % hombres, 48 % mujeres), la empresa privada se sitúa muy lejos de estos estándares.

- Con un 90 % de hombres en la cúpula directiva, como refleja el gráfico 14, la empresa privada presenta un “techo de cristal” mucho más sólido y difícil de franquear que la empresa pública (69 % hombres) o el Gobierno Vasco (56 % hombres en Consejerías).



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Gráfico 14. Género de los líderes en empresas privadas. CAPV. (%).

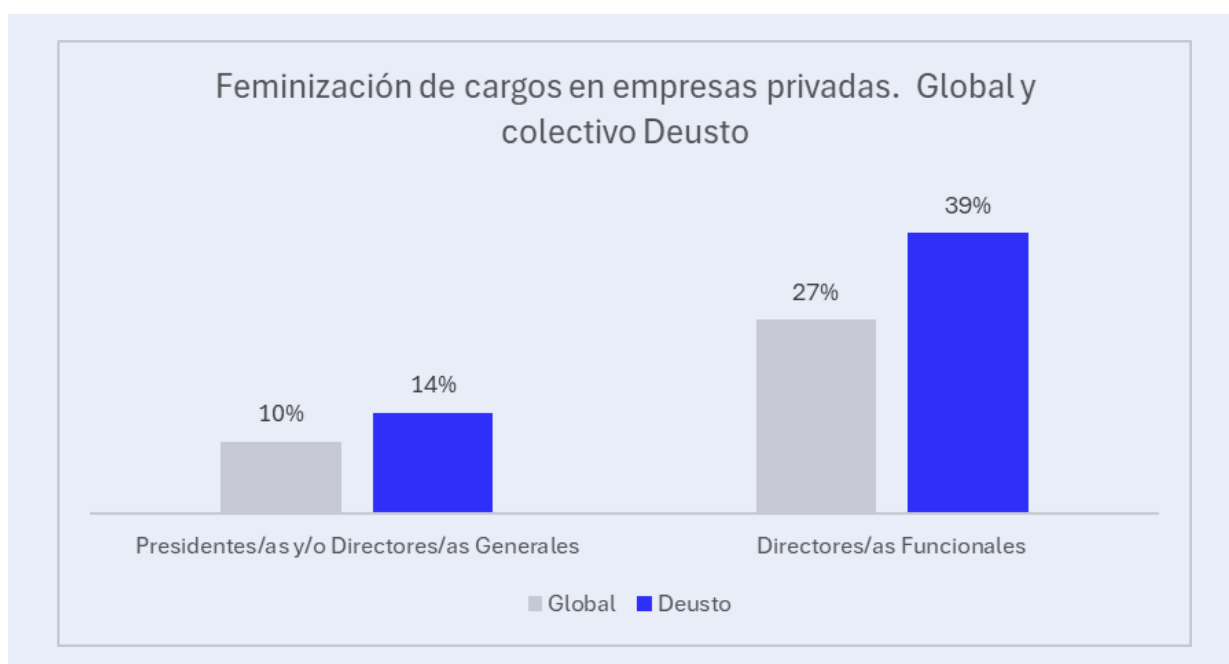
2. La brecha jerárquica se agudiza en lo privado. Al igual que se ha observado en el apartado 5.2.2 sobre empresas públicas, la desigualdad es dependiente del nivel jerárquico, pero en el sector privado la brecha de partida es mayor.

- A diferencia del sector público, donde la dirección funcional alcanzaba la paridad, en el sector privado ni siquiera los puestos funcionales se acercan al equilibrio (73 % hombres). Esto indica que las barreras de acceso a la mujer en la empresa privada no están solo en la “cima”, sino que son estructurales en toda la capa directiva.

3. Se confirma el patrón observado en los apartados anteriores, mitigando el colectivo Deusto la brecha en entornos masculinizados. La vinculación con Deusto

correlaciona positivamente con una mayor presencia femenina.

- Aunque en el sector privado el grupo Deusto no logra revertir la mayoría masculina, sí actúa como un amortiguador relevante.
- Es especialmente significativo que, en un entorno privado donde las mujeres solo ocupan el 27 % de las direcciones funcionales, el colectivo Deusto logre elevar esa cifra al 39 %, como refleja el gráfico 15. Esto refuerza la hipótesis planteada en el análisis político de que el perfil académico o profesional asociado a este colectivo actúa como un vector que facilita el acceso de la mujer a puestos de responsabilidad, incluso en los sectores más hostiles a la paridad.



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Gráfico 15. Género femenino en los cargos de empresas privadas de la CAPV. Comparación de la muestra y colectivo Deusto (%).

5.3.3. Análisis de estudios universitarios cursados en el ámbito de las empresas privadas de la CAPV

Este apartado examina el perfil académico de 921 líderes pertenecientes a empresas privadas de la CAPV (con una facturación superior a 50 millones de euros), poniendo el foco en la distribución por áreas de conocimiento. También se evalúa específicamente el peso institucional de la Universidad de Deusto, la cual aporta 255 de estos representantes.

5.3.3.1. Resultados

Al observar la totalidad de los líderes en empresas privadas (921 individuos), se confirma y radicaliza la tendencia observada en las empresas públicas, que supone el predominio absoluto de los perfiles técnicos y económicos sobre los jurídicos y humanísticos tal como se puede observar en la tabla 14.

CONCEPTO	UNIVERSITARIOS	%	DEUSTO	%	CONTRIBUCION DEUSTO AL TOTAL
TOTAL REPRESENTANTES EMPRESAS PRIVADAS >50 MILL FACTURACION	921		255		28
ÁREA JURÍDICA	85	9	45	18	53
AREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES	336	36	143	56	43
AREA DE INGENIERÍAS	360	39	35	14	10
AREA CIENCIAS INFORMACION, COMUNIC.AUDIOVISUAL Y PERIODISMO	29	3	0	0	0
AREA DE EDUCACIÓN Y PEDAGOGIA	2	0	0	0	0
AREA DE SOCIOLOGIA, CIENCIAS POLÍTICAS Y DE LA ADMINISTRACIÓN	14	2	7	3	50
AREA DE HUMANIDADES, HISTORIA, GEOGRAFIA Y FILOSOFÍA	7	1	5	2	71
AREA DE FILOLOGÍAS (HISPÁNICA, INGLESA, GERMÁNICA, VASCA)	4	0	3	1	75
AREA DE TURISMO	7	1	6	2	86
AREA DE ARQUITECTURA	7	1	0	0	0
ÁREA PSICOLOGÍA Y PSICOPEDAGOGÍA	10	1	8	3	80
AREA DE MEDICINA	3	0	0	0	0
AREA DE FISICA, QUIMICA, BIOLOGIA, GEOLOGIA, CIE. AMBIENTALES	22	2	0	0	0
ÁREA DE RELACIONES LABORALES	10	1	1	0	10
RESTO DE TITULACIONES	25	3	2	1	
TOTAL	921	100	255	100	

Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Tabla 14. Estudios universitarios de los cargos de empresas privadas de la CAPV.

El área de Ingeniería se posiciona como la columna vertebral indiscutible de la formación en el sector privado de gran facturación, aglutinando a 360 representantes, lo que equivale al 39 % del total analizado. Le sigue con mucha proximidad el área de Ciencias Económicas y Empresariales, con 336 representantes (36 %).

Cabe destacar que la formación de más de tres cuartas partes (75 %) de la élite directiva en la empresa privada vasca se deriva de las áreas de Ingeniería y de Economía.

El área Jurídica, hegemónica en la política (33 %) y relevante en la empresa pública (15 %), cae aquí a un discreto tercer plano con un 9 %. El resto de las áreas, como Ciencias de la Información (3 %) o Ciencias Puras (2 %), tienen una presencia testimonial.

La Universidad de Deusto mantiene una capacidad de influencia notable, aunque cuantitativamente menor que en los sectores públicos. De los 921 universitarios totales, 255 provienen de Deusto, lo que se traduce en una contribución global del 28 %.

Sin embargo, al igual que en los apartados anteriores, esta contribución es altamente asimétrica. Así, Deusto lidera en las áreas de Derecho y Humanidades, manteniendo la posición de referencia absoluta en la formación jurídica. Aporta el 55 % de todos los juristas presentes en la empresa privada. Asimismo, su dominio es abrumador en nichos como Psicología (80 %), Filologías (75 %) y Humanidades (71 %), aunque el volumen total de estos perfiles en la empresa es muy bajo.

También cabe destacar la fortaleza en el área de Ciencias Económicas y Empresariales, que contribuye con el 43 % de los perfiles. Sin embargo, en Ingeniería manifiesta una debilidad relativa. Aunque esta área es la más demanda-

da por el sector privado (360 líderes), Deusto solo aporta el 10 % de estos ingenieros (35 de 360). Esto sugiere que el gran grueso del liderazgo industrial proviene de otras instituciones.

5.3.3.2. Conclusiones preliminares

Los datos permiten concluir que existe un perfil académico "industrial-competitivo" en la gran empresa privada vasca, dominado por los perfiles de Ingeniería y de Economía, que conforman un duopolio formativo casi exclusivo.

Al contextualizar estos resultados con los análisis previos de líderes políticos (5.1.3) y empresas públicas (5.2.3), se dibuja una transición clara en el perfilado del poder vasco. Entre las principales conclusiones se destacan las siguientes:

1. Se evidencia la metamorfosis del perfil de liderazgo. En el ámbito político corresponde a un perfil "jurista-humanista", dominado por la formación en Derecho (33 %). En la empresa pública corresponde a un perfil "tecnócrata-gestor". Las áreas de Economía (29 %) e Ingeniería (25 %) superan a la de Derecho. En la empresa privada el perfil es el de "ingeniero-directivo", donde la formación en Ingeniería asciende al primer puesto (39 %) y junto con Economía copan el 75 % del liderazgo, dejando al Derecho por debajo del 10 %.
2. La Universidad de Deusto manifiesta una especialización funcional y una transversalidad exitosa, mante-

niendo una cuota de mercado significativa en los tres ámbitos (32 % en política, 36 % en empresas públicas, 28 % en empresas del sector privado).

No obstante, su rol cambia drásticamente, siendo la garante jurídica del sistema en los tres sectores (político,

público y privado), Deusto forma a más de la mitad de los abogados (52 %, 64 % y 53 % respectivamente). Su influencia en las áreas económicas es consistente y alta en el sector empresarial (aportando más del 40 % de los economistas tanto en lo público como en lo privado).

Capítulo sexto

Conclusiones



6. Conclusiones

El análisis empírico desarrollado a lo largo de este informe permite afirmar, con un elevado grado de evidencia cuantitativa, que la Universidad de Deusto ocupa una posición central y estructural en la configuración de los líderes en el ámbito político y empresarial de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Esta centralidad no es coyuntural ni sectorial, sino transversal y persistente, y se manifiesta de forma sistemática en todos los ámbitos analizados, con una intensidad muy superior a la que cabría esperar atendiendo exclusivamente a su peso relativo dentro del sistema universitario vasco.

A continuación, se presentan las conclusiones agregadas que definen este ecosistema, con especial atención al posicionamiento estratégico de la Universidad de Deusto:

1) Sobrerrepresentación institucional en el ámbito político, en las empresas públicas y en las empresas del sector privado

En el ámbito político, los datos confirman una sobrerrepresentación sostenida de los egresados de Deusto. Aunque su cuota universitaria teórica se sitúa en torno al 20 % del sistema universitario vasco, Deusto aporta el 32 % del total de representantes políticos con formación universitaria identificada. Esta sobrerrepresentación se intensifica a medida que se asciende en la jerarquía institucional, alcanzando sus valores máximos en los niveles ejecutivos de mayor poder discrecional. En el núcleo del poder ejecutivo autonómico, los egresados de Deusto representan el 56 % de los consejeros/as, el 44 % de los diputados/as forales, el 39 % de los cargos del Gobierno Vasco analizados, el 33 % de los cargos en las Diputaciones y el 23 % de los representantes del Parlamento Vasco y Juntas Generales de las Diputaciones Forales.

Esta hegemonía se reproduce en las empresas públicas, donde Deusto forma el 64 % de los perfiles jurídicos y el 42 % de los titulados en ciencias económicas y empresariales, y mantiene una presencia significativa incluso en ingenierías (31 %), algo que no ocurre en el ámbito político. En términos agregados, Deusto aporta el 37 % de todos los directivos de empresas públicas, prácticamente igualando a la EHU pese a la enorme diferencia de tamaño entre ambas instituciones.

En la empresa privada, aunque el peso relativo de Deusto se reduce al 28 %, debido a la fuerte apertura a universidades externas (39 %) y a la hegemonía de la ingeniería (39 % de los perfiles), la universidad mantiene un dominio claro en áreas estratégicas. Forma al 53 % de los ju-

ristas y al 43 % de los economistas presentes en la gran empresa vasca, consolidándose como un actor clave en los nichos de gestión, gobernanza y asesoramiento estratégico, aunque con una presencia limitada en el núcleo industrial-tecnológico, donde solo aporta el 10 % de los ingenieros.

2) Deusto como Catalizador de la “feminización”

El análisis comparado del estado de género en los liderazgos del ámbito político, de la empresa pública y de la empresa privada en la CAPV permite extraer una conclusión transversal de especial relevancia: la vinculación con la Universidad de Deusto emerge de forma consistente como un factor que favorece una mayor presencia femenina en los espacios de toma de decisiones, actuando como vector de corrección de las desigualdades estructurales existentes en los distintos ámbitos analizados.

En el ámbito político, donde la CAPV ha alcanzado una paridad estructural prácticamente consolidada, el colectivo Deusto no solo se inserta en este equilibrio, sino que lo supera en determinados niveles clave, especialmente en las Diputaciones Forales. La sobrerrepresentación femenina de personas vinculadas a Deusto en cargos ejecutivos y de gestión territorial supone una inversión clara de la tendencia general y sitúa a la Universidad como un agente especialmente relevante en la promoción del liderazgo político femenino, contribuyendo a que la paridad no sea únicamente cuantitativa, sino también efectiva en posiciones de poder ejecutivo.

En el caso de la empresa pública, donde persiste un techo de cristal significativo en la alta dirección, el efecto Deusto se manifiesta como un factor mitigador de la brecha de género. Aunque no logra revertir la mayoría masculina en la cúspide, sí incrementa de manera consistente la presencia de mujeres, alcanzando incluso la paridad en los niveles de dirección funcional. Esto indica que el perfil académico y profesional asociado a la Universidad de Deusto facilita el acceso de las mujeres a posiciones intermedias y directivas, aun en contextos organizativos más resistentes a la igualdad que el ámbito político.

Finalmente, en el sector privado, que se configura como el entorno de mayor desigualdad estructural, el colectivo Deusto vuelve a reproducir este patrón corrector. En un escenario fuertemente masculinizado, tanto en la alta dirección como en los puestos funcionales, la vinculación con Deusto eleva de forma notable la presencia femenina, especialmente en los niveles directivos no ejecutivos.

Aunque el impacto es más limitado que en el sector público, su persistencia incluso en el ámbito más hostil a la paridad refuerza la hipótesis de que la Universidad de Deusto actúa como un catalizador de liderazgo femenino, reduciendo brechas de género allí donde éstas son más profundas.

En conjunto, los resultados permiten concluir que la Universidad de Deusto desempeña un papel estratégico en la configuración de liderazgos más equilibrados desde una perspectiva de género, con un impacto especialmente significativo en el sector público y un efecto amortiguador relevante en el sector privado. Esta contribución posiciona a la institución no solo como un espacio formativo, sino como un actor clave en los procesos de transformación hacia una mayor igualdad en los ámbitos de poder y decisión.

3) Trayectoria académica de los líderes deustenses de la CAPV

El análisis conjunto de los estudios universitarios cursados por los líderes políticos, los responsables de empresas públicas y los directivos de grandes empresas privadas de la CAPV permite identificar patrones formativos diferenciados según el ámbito de poder, así como evaluar de manera transversal el peso institucional de la Universidad de Deusto en la configuración de estas élites.

En términos globales, la Universidad de Deusto se consolida como uno de los principales actores formativos del sistema de liderazgo vasco, con una presencia significativa y sostenida en los tres ámbitos analizados. Su contribución alcanza el 32 % de los líderes políticos universitarios, el 37 % de los representantes en empresas públicas y el 28 % de los directivos de grandes empresas privadas, lo que evidencia una capacidad de influencia estructural, aunque con perfiles claramente diferenciados según el sector.

En el ámbito político, la Universidad de Deusto desempeña un papel central como cantera de perfiles jurídicos y humanísticos. Más de la mitad de los representantes políticos con formación en Derecho (52 %) proceden de esta institución, y su dominio es aún mayor en áreas como Humanidades y Filosofía (73%), Psicología y Psicopedagogía (50 %) o Sociología y Ciencias Políticas (47 %). Esta concentración refuerza un modelo de liderazgo político de carácter "jurista-humanista", en el que Deusto actúa como agente formativo hegemónico.

En las empresas públicas, la influencia de Deusto no solo se mantiene, sino que se intensifica cuantitativamente y

se diversifica cualitativamente. La universidad aporta más de un tercio del total de líderes analizados (37 %) y muestra una notable capacidad de adaptación a un entorno más tecnificado. Conserva su hegemonía en Derecho, formando al 64 % de los perfiles jurídicos, y ejerce un liderazgo claro en el área de Ciencias Económicas y Empresariales (42 %). A diferencia del ámbito político, Deusto logra aquí una presencia relevante en Ingeniería (31 %), alineándose con el perfil "tecnócrata-gestor" que caracteriza a la dirección de las empresas públicas.

En el sector privado, dominado de forma abrumadora por ingenieros y economistas, la Universidad de Deusto mantiene una influencia significativa, aunque más limitada en términos relativos. Su contribución global se sitúa en el 28 %, condicionada por su escaso peso en Ingeniería, donde solo aporta el 10% de los líderes formados en esta área. Sin embargo, Deusto conserva su posición de referencia absoluta en Derecho, formando al 53 % de los juristas del sector privado, y muestra una fortaleza muy notable en Ciencias Económicas y Empresariales, con el 47 % de los perfiles. Asimismo, domina porcentualmente áreas humanísticas y sociales de baja presencia absoluta, como Psicología, Filologías y Humanidades.

En conjunto, el análisis comparado evidencia una especialización funcional de la Universidad de Deusto dentro del ecosistema de poder vasco. Deusto actúa como garante transversal de la formación jurídica en los tres ámbitos analizados y como un actor clave en la formación de gestores económicos, especialmente en el sector público y privado. Sin embargo, su menor implantación histórica en titulaciones técnicas limita su influencia en un sector privado crecientemente definido por la hegemonía de la Ingeniería. Esta combinación de fortaleza estructural y especialización académica sitúa a la Universidad de Deusto como un agente determinante en la configuración intelectual y profesional de las élites políticas y económicas de la CAPV.

Para finalizar y una vez descritos las principales contribuciones de la Universidad de Deusto en la formación de líderes de la CAPV, los resultados del informe permiten concluir que la Universidad de Deusto desempeña un papel estructurante en el sistema de poder de la CAPV, con una capacidad de conversión del capital educativo en capital político y directivo muy superior a la media del sistema universitario. Su sobrerrepresentación no responde únicamente a una cuestión cuantitativa, sino a una combinación de especialización académica, capital institucional acumulado, redes de socialización y una elevada permeabilidad entre los ámbitos político, administrativo y empresarial.

Capítulo séptimo

Limitaciones y líneas futuras de investigación



7. Limitaciones y líneas futuras de investigación

A pesar de la solidez empírica de los resultados obtenidos y del amplio alcance del análisis desarrollado, este estudio presenta una serie de limitaciones que conviene señalar y que, al mismo tiempo, abren nuevas y relevantes líneas de investigación futuras.

En primer lugar, en el análisis del grado de permeabilidad de los líderes formados en la Universidad de Deusto en el ámbito de la empresa privada, el estudio se ha centrado exclusivamente en grandes empresas, concretamente en aquellas con una facturación superior a los 50 millones de euros. Esta decisión metodológica ha permitido trabajar con una muestra homogénea y comparable de 1.041 directivos pertenecientes a 209 empresas, pero ha dejado fuera a la mediana y pequeña empresa. Dado que estas últimas representan una parte sustancial del tejido productivo y del empleo generado en la Comunidad Autónoma del País Vasco, su exclusión limita la capacidad de generalización de los resultados al conjunto del ecosistema empresarial. Futuras investigaciones podrían ampliar el análisis incorporando estos segmentos empresariales, lo que permitiría evaluar si los patrones de sobrerrepresentación, especialización académica y género observados en la gran empresa se reproducen, se atenúan o se transforman en contextos organizativos de menor escala.

En segundo lugar, el estudio ha focalizado su atención en líderes que desarrollan su actividad en el ámbito político, en las empresas públicas y en las empresas privadas radicadas en la CAPV. Sin embargo, es sabido que una parte significativa de los egresados de la Universidad de Deusto ejerce su liderazgo fuera de este ámbito territorial, tanto a nivel estatal como internacional. La ausencia de estos perfiles introduce una limitación espacial que puede subestimar la proyección real de la universidad en la configuración de líderes políticos, institucionales y empresariales. En este sentido, una línea de investigación futura de especial interés consistiría en identificar y analizar a los líderes formados en Deusto que operan en contextos nacionales e internacionales, así como los sectores y ámbitos en los que ejercen su influencia, permitiendo así una evaluación más completa de su impacto y alcance global.

En tercer lugar, una vez identificados los líderes que operan tanto en la CAPV como en otros ámbitos territoriales, resulta pertinente avanzar hacia un análisis más cualitativo del liderazgo ejercido. En concreto, futuras investigaciones podrían centrarse en el estudio de los estilos de liderazgo predominantes entre los egresados de Deusto, las variables formativas, institucionales y contextuales que han contribuido a su configuración, y el impacto social, organizativo o político generado como resultado de su actividad. Este enfoque permitiría complementar el análisis estructural desarrollado en este trabajo con una comprensión más profunda de los mecanismos a través de los cuales el capital educativo se traduce en capital de liderazgo.

Por último, aunque uno de los objetivos centrales del estudio ha sido analizar el grado de permeabilidad de los egresados de las distintas universidades del sistema universitario vasco en los ámbitos político, de empresa pública y de empresa privada, el cálculo de la sobrerrepresentación o subrepresentación institucional se ha realizado tomando como referencia la cuota global de egresados de cada universidad en el conjunto del sistema. A la luz de los resultados obtenidos sobre la titulación universitaria cursada por los líderes, una línea de investigación futura especialmente relevante consistiría en refinar este análisis atendiendo no solo a la cuota universitaria global, sino también a la cuota específica por facultades o familias de estudios. De este modo, sería posible evaluar la sobrerrepresentación o subrepresentación institucional en función, por ejemplo, del peso relativo de cada universidad en los estudios jurídicos, en las ciencias económicas y empresariales, en las ingenierías u otras áreas de conocimiento, ofreciendo una lectura más precisa y ajustada de los mecanismos de especialización académica que subyacen a la configuración de las élites analizadas.

En conjunto, estas limitaciones no cuestionan la validez de los resultados alcanzados, sino que delimitan su alcance y señalan vías claras y fértiles para futuras investigaciones orientadas a profundizar en el papel de las universidades —y, en particular, de la Universidad de Deusto— en la formación y proyección de los liderazgos políticos, institucionales y empresariales.

ANEXOS



Anexo I. Listado de entidades incluidas en la base de datos de análisis

Instituciones Públicas
Gobierno Vasco
Diputación Foral de Araba
Diputación Foral de Bizkaia
Diputación foral de Gipuzkoa
Parlamento Vasco
JJGG Bizkaia
JJGG Araba
JJGG Gipuzkoa
Ayuntamiento Amorebieta-Etxano
Ayuntamiento Arrasate/Mondragón
Ayuntamiento Azpeitia
Ayuntamiento Barakaldo
Ayuntamiento Basauri
Ayuntamiento Bermeo
Ayuntamiento Bilbao
Ayuntamiento Donosti
Ayuntamiento Durango
Ayuntamiento Eibar
Ayuntamiento Erandio
Ayuntamiento Ermua
Ayuntamiento Errenteria
Ayuntamiento Galdakao
Ayuntamiento Gernika-Lumo
Ayuntamiento Getxo
Ayuntamiento Hernani
Ayuntamiento Hondarribia
Ayuntamiento Irun
Ayuntamiento Lasarte-Oria
Ayuntamiento Llodio-Laudio
Ayuntamiento Leioa
Ayuntamiento Mungia
Ayuntamiento Pasaia

Instituciones Públicas
Ayuntamiento Portugalete
Ayuntamiento Santurtzi
Ayuntamiento Sestao
Ayuntamiento Tolosa
Ayuntamiento Vitoria-Gasteiz
Ayuntamiento Zarautz
Empresas Públicas
ABEREKIN
Academia Vasca de Policía y Emergencias
Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo
Agencia Vasca de Protección de Datos
Álava Agencia de Desarrollo, S.A.
Alokabide, S.A.
Aparkabisa–Centro de transportes de Bizkaia, S.A.
Arabako Bideak – Vías de Álava, S.A.
Autoridad Territorial Del Transporte de Gipuzkoa
Autoridad Vasca de la Competencia
Azpiegiturak, S.A.M.P., Sociedad Anónima Medio Propio
B+I+O–Fundación Vasca de Innovación e Investigación Sanitarias
Basalan
Basque Culinary Center
Basquetour–Agencia Vasca de Turismo, S.A.
BEAZ–Centro de empresas e innovación de Bizkaia, S.A.
BIC Gipuzkoa Berrilan, S.A.
Bidasoa Oarsoko Ondustrialdea, S.A.
Agencia Guipuzcoana de Infraestructuras, S.A.
Bilbao Ekintza, EPEL
Biozientziak Gipuzkoa Fundazioa
BOS–Bilbao Orkestra Sinfonikoa
C.A.C. Teatro Arriaga, S.A.
Centro Azkuna de Sociedad y Cultura Contemporánea, S.A.
Centro de Cálculo de Álava, S.A.
Centro Internacional de Cultura Contemporánea, S.A.
Centro Kursaal–Kursaal Elkargunea, S.A.
CIDETEC
Comisión Jurídica Asesora de Euskadi
Consejo de Relaciones Laborales
Consejo Económico y Social Vasco
Consorcio de Aguas Bilbao Bizkaia
Consorcio de Aguas de Gipuzkoa
Consorcio de Residuos de Gipuzkoa

Empresas Públicas
Consortio del Palacio Miramar de Donostia-San Sebastián
Deba Balarako Industrialdea S.A.
Donostia International Physics Center
EITB–Euskal Irrati Telebista
EJIE–Sociedad Informática del Gobierno Vasco, S.A.
EKP–Puertos Deportivos de Euskadi
Elhuyar
ELKARGI, S.G.R.
Emakunde
Eresbil–Musikaren euskal artxiboa / Archivo vasco de la música
Filmoteca Vasca–Euskadiko Filmategia
EUSKALIT – Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad
EUSKOIKER – Investigación Universidad Empresa
Euskotren
Eustat
EVE–Ente Vasco de la Energía
Festival Internacional de Cine de Donostia-San Sebastián, S.A
FICOBA
Fomento San Sebastián
Fundación Arantzazu Gaur – Arantzazulab
Fundación Artium
Fundación BiscayTIK
Fundación Catedral de Santa María
Fundación Cristóbal Balenciaga
Fundación Kirolaraba
Garaia Parque Tecnológico, S.Coop.
Garbiker, S.A.
Goierri Beheko Industrialdea, S.A.
Gureak Lanean, S.A.
HABE–Instituto de Alfabetización y Reeskaldunización de Adultos
HAZI–Desarrollo Rural, Litoral y Alimentario
IFAS–Instituto Foral de Asistencia Social
IHOBE, S.A.
Ikerbasque – Fundación Vasca para la Ciencia
INDESA 2010 S.L.
Instituto Foral de Bienestar Social
Instituto Vasco de Finanzas
Interbiak, S.A
Itelazpi, S.A.
IVAP–Instituto Vasco de Administración Pública
IZFE–Sociedad Foral de Servicios Informáticos, S.A.
KL katealegaia S.L.L.

Empresas Públicas
Kontsumobide-Instituto Vasco de Consumo
Lanbide
Lantik, S.A.
Fundación para la Formación Técnica de Máquina-Herramienta
Mercabilbao
MUBIL
Museo Bellas Artes
Museo de Reproducciones Artísticas
Museo Guggenheim Bilbao
Musikene-Centro Superior de Música del País Vasco
NATURGOLF, S.A.
NEIKER-Instituto Vasco de Investigación y Desarrollo Agrario, S.A.
Orquesta de Euskadi, S.A.
Osakidetza
Osalan-Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales
Palacio Euskalduna, S.A.
Parque Tecnológico de Gipuzkoa
Quincena Musical de Donostia-San Sebastián, S.A.
SEED-Capital de Bizkaia-Sociedad Gestora de Fondos de Capital Riesgo
SEED GIPUZKOA SCR
Sociedad para la Transformación Competitiva-Eraldaketa Lehiakorrerako Sozietatea, S.A.
Sociedad Promotora Bilbao Plaza Financiera, S.A.
TECNALIA Research & Innovation
Tekniker
Tribunal Vasco de Cuentas Públicas
Unibasq-Agencia de Calidad del Sistema Universitario Vasco
URA-Agencia Vasca del Agua
Urolako Industrialdea, S.A.
VICOMTECH
VIRESA-Vivienda y Suelo de Euskadi, S.A.
ZAISA, Sociedad Promotora Aduanera de la Zona de Irún, S.A.
ZIUR
Zugaztel, S.A.
Empresas Privadas
Aceros Bergara, S.A.
Aceros De Araia, S.A.
Aceros Inoxidables Olarra, S.A.
Aduna 2021, S.A.
Aernnova Aerospace, S.A.
Aiala Vidrio, S.A.
Albacora, S.A.

Empresas Privadas
Alcorta Forging Group, S.A.
Alstom Movilidad, S.L.
Altuna Y Uria, S.A.
Alu Stock, S.A.
Aludium Transformacion De Productos, S.L.
Alvean Sugar, S.L.
Ampo, S.Coop.
Amurrio Ferrocarril Y Equipos, S.A.
Angulas Aguinaga, S.A.U.
Aplicaciones Mecánicas Del Caucho, S.A.
Arania, S.A.
Aratubo, S.A.
Arcelormittal Sestao, S.L.
Arcelormittal Tubular Products Legutio, S.A.
Arizaga Bastarrica Y Compañía, S.A.
Arraia-Oil, S.L.
Artadi Alimentación, S.L.
Asientos Del Norte, S.L.
Autopista Vasco Aragonesa Concesionaria Española, S.A.
Ayesa Ibermatica, S.A.
Bahia De Bizkaia Electricidad, S.L.
Baron De Ley, S.A.
Batz, S. Coop.
Befesa Medio Ambiente, S.L.
Befesa Zinc Comercial, S.A.U.
Bellota Agrisolutions, S.L.
Bellota Herramientas, S.L.
Bernardo Ecenarro, S.A.
Betsaide, S.A. Laboral
Bhbikes Europe, S.L.
Bidegi Gipuzkoako Azpiegituren Agentzia-Agencia Guipuzcoana De Infraestructuras, S.A.
Bidelan Gipuzkoako Autobideak, S.A.
Biek Kapa Perfiladores, S.L.
Biele, S.A.
Bodegas De Los Herederos Del Marqués De Riscal, S.L.
Bodegas Faustino, S.L.
Boj Olañeta, S.L.
Bridgestone Hispania Manufacturing, S.L.
CAF Investment Projects, S.A.
CAF Power & Automation, S.L.
CAF Signalling, S.L.
Celsa Atlantic, S.L.

Empresas Privadas
Chinchurreta, S.A.
Cie Automotive, S.A.
Cie Legazpi, S.A.
Cikautxo, S.Coop
Cintas Adhesivas Ubis, S.A.
Comet Distribuciones Comerciales, S.L.
Compañía De Bebidas Pepsico, S.L.
Compañía Norteña De Bebidas Gaseosas Norbega, S.L.
Compañía Vinícola Del Norte De España, S.A.
Construcciones Amenabar, S.A.
Construcciones Sukia Eraikuntzak, S.L.
Construcciones Y Auxiliar De Ferrocarriles, S.A.
COPRECI, S.COOP
Corrugados Lasao, S.L.
CTLPack Vitoria-Gasteiz, S.A.
Dachser Spain, S.A.
Danobat, S. Coop
Danzas, S.L.
Deportivo Alavés, S.A.D.
Depósitos De Comercio Exterior, S.A.
Derivados Del Fluor, S.A.
Deydesa 2000 S.L.
Dikar S. Coop.
Distribución Supermercados, S.L.
Distribuidora Farmacéutica De Gipuzkoa–Gipuzkoako Farmazi Banatzailea, S.A.
Draxton Europe & Asia, S.L.U.
EIKA S.Coop.
Electrotecnica Arteche Hermanos, S.L.
Elektra, S.A.
Elkarkidetza E.P.S.V. De Empleo Preferente.
Elmubas Iberica, S.L.
Energyworks Vit-Vall, S.L.
Equipamiento Familiar Y Servicios, S.A.
Eroski, S.Coop.
Erreka Group
Especialidades Electricas Lausan, S.A.
Estación De Servicio Zaisa, S.L.
Estaciones De Servicio De Guipúzcoa, S.A.
Estampaciones Rubi, S.A.U.
Estanos Matiena, S.A.
Etxe Tar, S.A.
Eulen, S.A.

Empresas Privadas
Euskal Forging, S.A.
Euskal Kirol Apostuak, S.A.
Euskaltel, S.A.
Faes Farma, S.A.
Fagor Arrasate S. Coop.
Fagor Automation
Fagor Ederlan
Fagor Electrónica
Ferro Spain Management Company, S.L.
FIHI Forging Industry, S.L.
Forum Sport, S.A.
Froneri Iberia, S.L.
Fundiciones Del Estanda, S.A.
Galletas Artiach, S.A.U.
Gamesa Gearbox, S.A.
Gaurisa Autoak, S.L.
General Química, S.A.U.
Gescrap, S.L.
Gestamp Automoción, S.A.
Gestamp Bizkaia, S.A.
Giroa, S.A.
GKN Driveline Zumaia, S.A.
Global Energy Services Siemens, S.A.
GSR S Coop
Guardian Glass España Central Vidriera, S.L.
Gureak Lanean, S.A.
Haizea Bilbao, S.L.
Haizea Wec Fundición, S.L.
Hijos De Juan De Garay, S.A.
Hine Renovables, S.L.
Iberdrola Redes España, S.A.U.
I-De Redes Eléctricas Inteligentes, S.A.
Idom Consulting, Engineering, Architecture, S.A.U.
Industria De Turbo Propulsores, S.A.U.
Industrias Auxiliares, S.A.U.
Industrias De Transformación De Andoain, S.A.
Industrias Electromecánicas G H, S.A.
Industrias Químicas Kupsa, S.L.
Ingeteam Power Technology, S.A.
Inoxidables De Euskadi, S.A.
Inter Alloys, S.L.
Interal, S.A.

Empresas Privadas
Intercement Trading E Inversiones, S.A.U.
International Bron Metal, S.A.
Iparlat, S.A.
Irizar E-Mobility, S.L.
Itp Externals, S.L.U
Kaiku Corporacion Alimentaria, S.L.
Kem One Hernani, S.L.
Kider Store Solutions, S.L.
Krosaki Amr Refractarios, S.A.
Ksb Itur Spain, S.A.
Laboral Kutxa
LANA, S.Coop
Lascaray, S.A.
Layde Steel, S.L.U
LKS Next
Loiola Gestion Inmobiliaria, S.L.
Loramendi, S. Coop.
Lucart Tissue & Soap, S.L.
Lurauto Concesionarios, S.A.
MAIER Group
Manufacturas Eléctricas, S.A.
Marinoil Service, S.A.
Masmovil Ibercom, S.A.U.
Metales Unzueta II, S.L.
Mondragon Assembly
Mondragon Unibertsitatea
Munksjo Tolosa, S.A.
Natra Oñati, S.A.
Nemak Spain, S.L.
Nervion Industries, Engineering And Services, S.L.U.
Nortegas Energía Distribución, S.A.
Norton Edificios Industriales, S.A.
ONDOAN
ONNERA Group
ORBEA
ORKLI
Ormazabal International Business, S.L.
ORONA
Ozaeta Imex, S.L.
P. M. G. Polmetasa, S.A.
Pan American Energy, S.L.
Papelera Guipuzcoana De Zicuñaga, S.A.

Empresas Privadas
Papresa, S.L.
Pepsico Holding De España, S.L.
Petróleos Del Norte, S.A.
Pferd Ruggeberg, S.A.
Plan Metro, S.A.
Plastigaur, S.A.
Policlinica Gipuzkoa, S.A.
Pricewaterhousecoopers, S.L.
Ramondin Capsulas, S.A.
Real Sociedad De Futbol, S.A.D.
Recuperaciones Medioambientales Industriales, S.L.
Red Ofisat, S.L. Unipersonal
Refinería De Aluminio, S.L.
Refractarios Kelsen, S.A.
Reinox Metal 2002, S.L.
Repsol Customer Centric, S.L.
Rivercap, S.A.U.
Rochling Automotive Araia, S.L.U.
Rubix Iberia, S.A.
Rugui Melt, S.A.U.
Sabico Seguridad, S.A.
Salto Systems, S.L.
Saltoki Logistika Araba, S.L.
San Jose Lopez, S.A.
Sarralle Steel Melting Plant, S.L.
Schaeffler Iberia, S.L.u.
Segula Tecnologias España, S.A.U.
Sener Aeroespacial, S.A.
Sener Mobility, S.A.
Sidenor Aceros Especiales, S.L.U
Siemens Gamesa Renewable Energy, S.A. Unipersonal
SMC España, S.A.
Smurfit Westrock Nervion, S.A.
SNA Europe Industries Iberia, S.A.
Sociedad Franquicias Eroski Contigo, S.L.
Sociedad Informática Del Gobierno Vasco, S.A.
Sofiam Iberica, S.L.
Spicer Ayra Cardan, S.A.
Supermercados Ercoreca, S.A.
Talleres De Escoriaza, S.A.U.
Talleres Jaso Industrial, S.L.
Tametal, S.A.

Empresas Privadas
Tecsa Empresa Constructora, S.A.
Tele Apostuak Promotora De Juegos Y Apuestas, S.A.
Tenneco Automotive Iberica, S.A.
Transformaciones Metalúrgicas Norma, S.A.
Transnatur Norte, S.L.
Tri Marine International Spain, S.L.
Tubacex Service Solutions, S.A.
Tuberías Y Perfiles Plásticos, S.A.
Tubos Reunidos Group, S.L.
Tubos Reunidos, S.A.
Tudefrigo, S.L.
Ulma C Y E, S. Coop.
Ulma Forja, S. Coop.
Ulma Hormigon Polimero S.C.
Ulma Packaging S Coop
Unialco, S.L.
Vicinay Marine S.L.U.
Vidrala, S.A.
Viuda De Sainz, S.L.
Vivienda Y Suelo De Euskadi, S.A.
Vizcaina De Industria Y Comercio, S.L.
Voestalpine Railway Systems Jez, S.L.
Voith Paper, S.A.
Zayer, S.A.

Anexo II. Bibliografía

- Aguilar Camacho, M. J., & Alonso Niño, E. H. (2021). *El liderazgo humanista ético en las organizaciones*. Revista Illustro. <https://doi.org/10.36901/illustro.v6i0.1244>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Brennan, J., Durazzi, N., & Séné, T. (2013). *Things we know and don't know about the wider benefits of higher education: A review of the recent literature*. BIS Research Paper No. 133. Department for Business, Innovation and Skills.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). *The dynamics of innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations*. *Research Policy*, 29(2), 109–123.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Gibbs, P., Cartney, P., Wilkinson, K., Parkinson, J., Cunningham, S., & James-Reynolds, C. (2017). *Literature review on the impact of higher education on graduates' lives*. *Studies in Higher Education*, 42(12), 2219–2238.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- González, C., & Adrada, R. (2025). *Liderazgo humanista: seis claves para ponerlo en práctica*. Harvard Deusto. <https://www.harvard-deusto.com/liderazgo-humanista-seis-claves-para-ponerlo-en-practica>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Moreno, C. M. (2001). El liderazgo humanista en la empresa (citado en Salcedo Rodríguez, 2016). <https://repository.umng.edu.co/bitstream/handle/10654/14999/SalcedoRodriguezCamiloAntonio2016.pdf>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- OECD (2021). *Education at a Glance 2021: OECD Indicators*. OECD Publishing.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Pearson Educación.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass
- Teixeira, P. N., & Queirós, A. S. (2016). *Economic returns to education and the impact of overeducation*. *European Journal of Education*, 51(1), 3–22.
- UNESCO (2017). *Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Anexo III. Índice de gráficos y tablas

Índice de Gráficos

Gráfico 1.	Cuota universitaria teórica vs cuota de líderes políticos por universidad. CAPV.	36
Gráfico 2.	Cuota universitaria teórica vs cuota de consejeros/as y diputados/as por universidad. CAPV.	37
Gráfico 3.	Cuota de "cargos" del Gobierno Vasco y de Diputaciones por universidad. CAPV.	38
Gráfico 4.	Distribución de los principales cargos políticos de la CAPV por género (%).	41
Gráfico 5.	Género femenino en los líderes políticos de la CAPV. Comparación de la muestra y colectivo Deusto (%).	42
Gráfico 6.	Cuota universitaria teórica vs cuota de líderes en empresas públicas por universidad. CAPV.	45
Gráfico 7.	Cuota de presidentes/as y directores/as generales de empresas públicas por universidad. CAPV.	46
Gráfico 8.	Cuota de directores funcionales y gestores de empresas públicas por universidad. CAPV.	47
Gráfico 9.	Género de los cargos en empresas públicas. CAPV. (%).	49
Gráfico 10.	Género femenino en los cargos de empresas públicas de la CAPV. Comparación de la muestra y colectivo Deusto (%).	50
Gráfico 11.	Cuota universitaria teórica vs cuota de líderes en empresas privadas por universidad. CAPV.	54
Gráfico 12.	Cuota de líderes por universidad. CAPV. Empresas no cooperativas.	55
Gráfico 13.	Cuota de líderes por universidad. CAPV. Empresas cooperativas.	56
Gráfico 14.	Género de los líderes en empresas privadas. CAPV. (%).	58
Gráfico 15.	Género femenino en los cargos de empresas privadas de la CAPV. Comparación de la muestra y colectivo Deusto (%).	59

Índice de Tablas

Tabla 1.	Principales teorías del liderazgo.	17
Tabla 2.	Estudiantes egresados del sistema universitario vasco (SUV) de universidades públicas y privadas (2018/19 – 2022/23)	32
Tabla 3.	Estudiantes egresados de la Universidad de Deusto (2018/19 – 2022/23)	32
Tabla 4.	Muestra y casos válidos analizados de líderes políticos.	35
Tabla 5.	Cuota de "cargos" de Diputaciones por universidad. CAPV. (%).	38

Tabla 6.	Cuota de Parlamentarios/as y Junteros/as por universidad. CAPV (%).....	39
Tabla 7.	Género de los líderes políticos de la CAPV. Comparación de la muestra y del colectivo Deusto.....	40
Tabla 8.	Estudios universitarios de los políticos de la CAPV.....	43
Tabla 9.	Muestra y casos válidos analizados de líderes de empresas públicas en la CAPV.	45
Tabla 10.	Género de los líderes en empresas públicas de la CAPV. Comparación de la muestra y del colectivo Deusto.	48
Tabla 11.	Estudios universitarios de los cargos de empresas públicas de la CAPV.....	51
Tabla 12.	Muestra y casos válidos analizados de líderes de empresas privadas en la CAPV.....	53
Tabla 13.	Género de los líderes en empresas privadas de la CAPV. Comparación de la muestra y del colectivo Deusto.	57
Tabla 14.	Estudios universitarios de los cargos de empresas privadas de la CAPV.....	60

 **Deusto** Social Lab

 **Deusto**Dual

 **Deusto**Emprende

 **Deusto**Alumni