



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**EL LIDERAZGO IGNACIANO Y
FEMENINO ORIENTADO A LA
SOCIEDAD.
La dirección en instituciones del
Tercer Sector en España.**

Autor: Almudena Alonso Sangrador
Director: Prof. Carlos Ballesteros García

“Haz que los días cuenten, no cuentes los días”

Muhammad Ali (1942-2016)

RESUMEN

El presente trabajo de fin de grado busca encontrar en las mujeres alumnas y exalumnas de la Universidad Pontificia Comillas – ICADE una serie de características y capacidades comunes que definan su estilo de liderazgo con valores inspirado por la Compañía de Jesús. El liderazgo femenino con valores está a la orden del día en el Tercer Sector Social, y se cree de real importancia la investigación y análisis de la situación actual que acoge este mismo. El método de las historias de vida se ve reflejado en las entrevistas que recoge el trabajo, que se contrastan con los datos recogidos gracias a la participación de 78 alumnas de la Universidad en una encuesta orientada al autoconocimiento personal y el perfil de liderazgo. Con esto, se concluye que la realidad que acoge el sector es favorable para la inclusión laboral y la diversidad de género en los equipos directivos de esta área. Además, se concluye que el perfil de liderazgo femenino inspirado por los jesuitas cumple con las necesidades que presenta el sector.

ABSTRACT

This dissertation seeks to find a common leadership profile in female students from different generations, all members of Universidad Pontificia Comillas – ICADE. The main purpose is to identify among all the participants the different skills and values required for the management project in the social sector. Female leadership in the Third Sector is an up-to-date reality that needs to be researched and analyzed. The interviews that the project made reflect the qualitative methodology followed by the researchers. Additionally, 78 female students took a personality test in order to contrast the different generations perspectives. Finally, the research concludes that there is a female leadership profile inspired by the Jesuit community which meets the requirements that the researched sector claims.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo, jesuitas, liderazgo femenino, mujer, Tercer Sector, liderazgo con valores, liderazgo de servicio, dirección, estilos de dirección, liderazgo y dirección, diversidad de equipos, inclusión laboral.

KEYWORDS

Leadership, jesuit, female leadership, women, Third Sector, values and leadership, servant leadership, management, management styles, leadership and management, group diversity, labour inclusion.

AGRADECIMIENTOS

A las mujeres que más han conseguido inspirarme y guiarme con tesón y paciencia a lo largo de mi vida. A mi madre y sin duda a mis dos hermanas, quienes me han demostrado que no hay más rival que uno mismo.

A mi padre, quien me inspiró y motivó para realizar mis estudios universitarios formándome en el área empresarial. Sus consejos y lecciones a lo largo de estos años han conseguido convertirse en mi apoyo y guía.

A mi hermano, quien me ha demostrado que somos capaces de conseguir todo lo que nos propongamos. Él, sin darse cuenta, me ha enseñado que la perseverancia y el silencio son las armas más poderosas para el trabajo.

Por supuesto, a Carlos Ballesteros García, quien ha supuesto apoyo y consejo incondicional y totalmente desinteresado a lo largo de estos meses. Su inquietud y espíritu joven le convierten en un alma incansable en busca del beneficio social, necesario y posible. Sin su trabajo, nada de esto habría sido posible. Gracias mentor, profesor, director y amigo.

A todas las mujeres que han tomado parte en este trabajo de investigación. Arancha Martínez, Leticia López-Cotelo, María Guerrero y Mercedes Valcarcel. A todas aquellas que consiguen el cambio social día a día. Emprendedoras, madres, profesionales y religiosas... A todas esas mujeres que inspiran.

A quien me ha inspirado a ser la mejor versión de mi misma cada día, quien ha despertado en mí un sentimiento de ayuda desinteresada por los demás.

CONTENIDO

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	13
1.1 FUNDAMENTOS Y OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.2 OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.3 JUSTIFICACIÓN	17
1.3.1 El Tercer Sector Social en España.....	17
1.3.2 La mujer en el Tercer Sector Social de España.....	19
1.3.3 El liderazgo ignaciano y femenino: la mujer en la Universidad Pontificia Comillas.....	22
1.4 METODOLOGÍA	24
1.4.1 Lectura y análisis de la investigación teórica.....	24
1.4.2 La técnica de las historias de vida.....	25
1.4.3 Las historias de vida: aplicación al caso.....	27
1.4.5 La técnica de las encuestas Online.....	30
1.5 ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	31
CAPÍTULO II EL LIDERAZGO: TRES PERSPECTIVAS.....	33
2.1 LIDERAZGO EN EL TERCER SECTOR.....	35
2.1.1 El liderazgo de cambio.....	36
2.1.2 Características y competencias de un líder orientado al cambio.....	39
2.2 LIDERAZGO IGNACIANO	42
2.2.1 El liderazgo del servicio.....	44
2.2.2 Características y competencias de un líder formado en la educación ignaciana.....	45
2.3 EL LIDERAZGO FEMENINO EN EL TERCER SECTOR SOCIAL	46
2.3.1 La dirección femenina en el Tercer Sector.....	47
CAPITULO III EL LIDERAZGO IGNACIANO Y FEMENINO ORIENTADO A LA SOCIEDAD.....	49
3.1 LAS DIRECTIVAS EN EL TERCER SECTOR SOCIAL ESPAÑOL. HISTORIAS DE MUJERES LÍDERES INSPIRADAS POR LA COMPAÑÍA.....	51
3.1.1 Introducción. Instituciones observadas y contexto.....	52
3.1.2 Aplicación al caso: los valores jesuitas en directivas antiguas alumnas de la Universidad.....	57
3.2 LA ORIENTACIÓN AL LIDERAZGO SOCIAL EN UNIVERSITARIAS DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS.....	62
3.3 CONTRASTE Y CONSIDERACIONES FINALES DEL ANÁLISIS.....	67
CAPITULO IV CONCLUSIONES, APORTACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN.....	69
4.1 APORTACIONES Y CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS.....	71
4.1 LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN.....	73
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXO I	79
ANEXO II.....	80

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

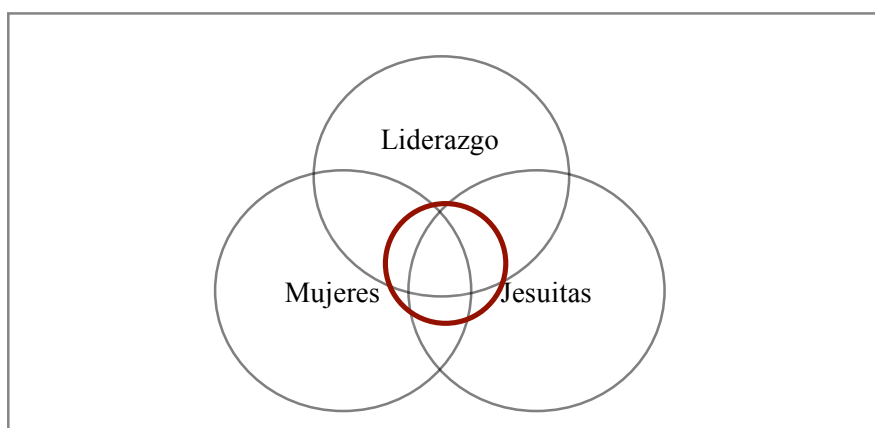
1.1 FUNDAMENTOS Y OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo trata de identificar la existencia o no de rasgos comunes en el estilo de liderazgo femenino con valores jesuitas. Adicionalmente, se pretende definir un perfil de trabajo social en el Tercer Sector que siga las líneas de educación en valores de la Compañía de Jesús. Finalmente, se busca impulsar a las universidades a profundizar en esta área, ya que la situación socio-cultural lo requiere y el sector estudiado presenta índices de crecimiento positivos.

En el año 1975 la Compañía de Jesús redefinió su misión como “*servicio de la fe y promoción de la justicia*” y con ello comenzó a fomentar su nueva visión, más humana y social. Desde la fecha, todas las instituciones universitarias jesuitas se esfuerzan por responder a esta misión. Así, los centros educativos incorporan este nuevo enfoque tanto en la formación del alumnado como en las prácticas del personal no docente y del profesorado de la institución. Este nuevo enfoque invita a reflexionar sobre las cuestiones sociales, a promover el trabajo social y el trato con los más necesitados. En definitiva, la nueva misión invita a ofrecer una formación profesional orientada al cambio social, una formación para el mundo (Alvarez SJ, 2014).

Al ser la finalidad principal del trabajo la creación de un modelo de liderazgo femenino jesuita, para lograr la correcta consecución de los objetivos, se tomarán tres campos principales de estudio: mujeres, estilos de liderazgo y jesuitas. Este desglose permitirá la descripción de las principales características de cada área, así como la unión e intersección de los campos que ayudarán a conseguir el modelo deseado.

Figura 1. Unión de las áreas estudiadas.



Fuente: Elaboración propia a partir de los campos de estudio elegidos para el proyecto.

La figura 1 arroja gráficamente el sentido del estudio de estos tres campos. El modelo de trabajo teórico se fundamenta en la lectura en profundidad de las tres áreas en el sector de estudio. En cuanto al sentido práctico, y como se verá más adelante, el proyecto ha contado con la participación de ex alumnas de la Universidad Pontificia Comillas – ICADE que dedican su vida profesional a la labor social. Además, se realiza un estudio con alumnas de último curso de la Universidad Pontificia Comillas – ICADE, lo que permite complementar la investigación del grupo. De esta manera, se trata de definir un perfil de liderazgo ignaciano y femenino, dado que todas las participantes han recibido formación académica de la Compañía de Jesús (jesuitas), son mujeres (mujer) y, o bien proyectan su futuro hacia la dirección, o bien dedican su vida profesional a la gestión de proyectos sociales (liderazgo).

1.2 OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Con el objetivo principal desarrollado en la anterior sección conviven una serie de sub-objetivos, los cuales se enumeran a continuación:

1. Cubrir el vacío académico que existe en el área de la dirección en organizaciones sin ánimo de lucro, concretamente en aquellas dirigidas por mujeres. Construir una visión global sobre la situación actual y concienciar al lector sobre la misma.
2. Romper con los estereotipos promovidos por generalizaciones que favorecen las desigualdades profesionales. El proyecto pretende subrayar la importancia de la diversidad en las organizaciones, del reconocimiento del trabajo bien hecho, del sentido de la ayuda y del trabajo en equipo.
3. Determinar si existe un patrón de dirección específico para organizaciones sin ánimo de lucro dirigidas por mujeres, analizando cuáles son las mejores prácticas. Detallar una serie de recomendaciones para la dirección en organizaciones no gubernamentales, fundaciones o asociaciones (“best practices”).
4. Encontrar un listado de mejoras, basadas en la formación recibida en la Universidad, tanto a nivel profesional como personal, para ayudar a alimentar las áreas de investigación definidas anteriormente.

Finalmente, se desarrolla el siguiente listado de preguntas de investigación que pretenden ayudar a clarificar las intenciones del proyecto descritas en párrafos anteriores.

- ¿Cómo de importante es la dirección en las instituciones sociales para la consecución satisfactoria de los proyectos y objetivos de las mismas?
- ¿Cuál es la situación de las organizaciones sociales en España? En valor numérico, ¿cuántas instituciones de carácter social están fundadas y/o dirigidas por mujeres? ¿Es preciso realizar un estudio que clarifique y exponga la situación actual?
- ¿Existe un patrón de liderazgo femenino con rigor académico que ayude a dirigir apropiadamente las empresas? ¿Es, este patrón, aplicable a la dirección las entidades del Tercer Sector Social?
- ¿Los valores jesuitas defienden un liderazgo social y responsable que promuevan la consecución de objetivos favorables para toda la sociedad? Se trata de encontrar el patrón de enseñanza que la Universidad está dejando como legado a sus alumnos.
- Las organizaciones objeto de estudio del proyecto, ¿tienen objetivos comunes? ¿Son, en algún sentido, parecidas?

1.3 JUSTIFICACIÓN

En esta sección, se desarrollan las cuestiones que justifican la necesidad de realizar un proyecto de investigación dedicado a este tema. Principalmente, el trabajo se cree necesario no solo por el auge y recibimiento que están teniendo las cuestiones de liderazgo femenino a nivel mundial, sino también por la urgencia de definir qué constituye concretamente el Tercer Sector en España y cuáles serán los próximos retos a los que se enfrentará el mismo en los próximos años, para así encontrar el estilo de dirección más apropiado en estas instituciones.

1.3.1 El Tercer Sector Social en España.

La atmósfera del sector terciario se caracteriza por la oferta de servicios que satisfacen las necesidades de cualquier población en el mundo. Desde la medicina, la cultura o las necesidades financieras y administrativas, el sector servicios engloba un sinnúmero de posibilidades que permiten a las empresas desarrollar sus actividades económicas, consiguiendo eficiencia y rentabilidad empresarial.

Sin embargo, no todas las instituciones de este sector tienen como objetivo la maximización del beneficio. Existe una parte del sector que desarrolla actividades cuyo fin no es lucrar a los accionistas, ni al Estado ni a su ciudadanía en sí. Son muchas las organizaciones desvían su atención hacia otros horizontes de carácter social. Es aquí donde nace la propuesta del Tercer Sector, la cual se diferencia con el sector terciario por ofrecer servicios para el bien de los más, impulsar el cambio social y conseguir el beneficio de aquellos en riesgo de exclusión social, entre otros colectivos. En definitiva, se trata de organizaciones que constituyen en su conjunto un actor de gran importancia para el desarrollo socio-económico de la sociedad (Casado, 2018).

Todas las entidades que desempeñan sus actividades en este ambiente presentan una serie de características comunes que perfilan y perfeccionan su definición. La principal de estas distinciones es el objeto social de las instituciones. Esto se refleja, en primer lugar, en la inquietud que presentan todos estos organismos por resolver una problemática social (Solórzano, Guzmán, Savall, & Villajos, 2018). En segundo lugar, destaca el esfuerzo característico de sus actividades por impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales individuales y colectivos. Finalmente, el objeto social de estas instituciones se encuentra directamente relacionado con la constante lucha por el logro de la cohesión y la inclusión social de los más vulnerables, siendo estos en definitiva aquellos que están en riesgo de exclusión social (PwC, 2018).

En definitiva, la atmósfera que compone el Tercer Sector engloba a todas aquellas entidades privadas, organizadas institucionalmente y sin ánimo de lucro cuyo fin es solventar una problemática social. Sin embargo, y pese a que la definición pretende ser lo más precisa posible, existen dificultades para definir el tamaño exacto del sector en España (Marban, 2001). Esto se debe, en primer lugar, a la imprecisión estadística y legal que el sector presenta en nuestro país. De esta manera, bien por razones internas u ajenas, existe un vacío cuantitativo que impide definir con precisión las dimensiones del sector.

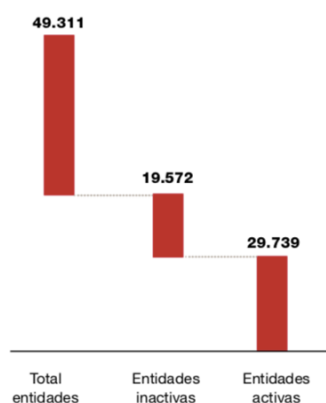
Por esta razón, son numerosos los estudios que se han llevado a cabo durante los últimos años con la intención de definir con más detalle qué compone a este sector tan relevante en la sociedad moderna. Entre los anteriores, destaca la precisión del estudio llevado a cabo por la Fundación PwC en 2018, el cual estima casi 30.000 entidades sociales activas

en nuestro país, las cuales emplean a dos millones de voluntarios y profesionales, que satisfacen las necesidades de más de siete millones de personas anualmente (PwC, 2018).

Si bien el estudio trata de tener en cuenta a todas las fundaciones y cooperativas de ámbito privado, a aquellas entidades singulares y ONGD de carácter social, olvida computar concretamente a aquellas entidades inactivas que siguen luchando por la inclusión de los más vulnerables y sus derechos. Se trata de más de 19.500 entidades inactivas que representan a un grupo de magnitudes prácticamente desconocidas el cual, a día de hoy, sigue sin ser reconocido pese a su labor.

Por último, el estudio concluye con la estimación de un 3,3% de crecimiento en financiación externa del sector durante los próximos años, lo que supone nuevos retos y oportunidades para todas aquellas instituciones que lo forman. Por lo tanto, si las magnitudes de impacto se estiman altas, es necesario definir concretamente cuál es la situación actual del sector para encontrar las pautas de gestión y estrategia necesarias y afrontar los cambios.

Figura 2. Número de entidades del Tercer Sector Social en España.



Fuente: (PwC, 2018). Análisis PwC a partir de información del Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España.

1.3.2 La mujer en el Tercer Sector Social de España.

La presencia de la mujer en el mundo empresarial es una de las temáticas más actuales. Muchas empresas luchan por conseguir la igualdad de género a través de sus políticas y acciones de inclusión laboral. Sin embargo, el Tercer Sector presenta la oportunidad de avanzar rápidamente y adelantarse a los demás en lo que a materia de igualdad se refiere.

Como bien se ha desarrollado en el apartado anterior, este sector favorece la resolución de problemáticas sociales con sus actividades externas, haciendo que sea el colectivo de las mujeres uno de los que más beneficiado se ve por sus acciones. Pero esto no iba a ser menos en sus actividades internas, las cuales defienden la inclusión laboral y la heterogeneidad de equipos. De hecho, el grupo Coordinadora de Organizaciones de Cooperación para el Desarrollo (ONGD) lanzó un informe que confirma que casi el 70% del personal voluntario de las ONGD españolas es femenino y un 67% del personal formalmente remunerado en España también lo es. (Coordinadora ONGD, 2017).

El dato ofrecido resulta cuanto más esperado si se tienen en cuenta las características que el sector busca en sus empleados. Basta con echar un vistazo a la realidad que envuelve esta atmósfera, pues la mayoría de profesionales que componen este sector son mujeres de entre 20 y 30 años. Además, las preferencias están claras, ya que todas ellas han de estar graduadas, no necesariamente en grados de humanidades ni ciencias sociales dado que las entidades se enfrentan a necesidades y retos cuanto más similares a aquellos que se encuentran en las instituciones económicas (Coordinadora ONGD, 2017). Finalmente, es necesario haber tenido experiencia como voluntaria o trabajadora no remuneradas por al menos tres años en la entidad, consiguiendo así un contrato indefinido a jornada completa en la misma (Observatorio del Tercer Sector, 2009).

En realidad, resulta natural que las mujeres se dediquen a estos sectores profesionalmente. En primer lugar, por el alto carácter comunitario y de atención social que presenta el sexo femenino. En segundo lugar, por las ventajas que este sector presenta en cuanto a condiciones contractuales se refiere. En concreto, estas ventajas se reflejan en la flexibilidad de horarios que permiten la conciliación de la vida profesional y familiar, así como en el disfrute de un periodo vacacional más extenso comparado con otros sectores (Observatorio del Tercer Sector, 2009). Estos son, en definitiva, los beneficios que la mujer puede encontrar al dedicarse profesionalmente en el Tercer Sector, los cuales se complementan con la satisfacción personal del trabajo bien hecho y la consecución y logro de objetivos sociales a favor de los más necesitados.

Como se ve, la contratación de mujeres en el Tercer Sector supone un avance en el mismo, y uno de los retos y desafíos a los que este se enfrenta es, sin duda, el perfeccionamiento de esta práctica en cuanto a lo que puestos de alto cargo y responsabilidad se refieren.

La realidad es que, en comparación con otros sectores, la incorporación de la mujer es mayor en el Tercer Sector. Concretamente, es un 19,5% mayor que en el sector empresarial y un 24,8% mayor que en el científico. No obstante, este dato se acompaña de la realidad a la que se enfrenta el sector, pues en lo referido a órganos de gobierno, el 42% del personal que lo constituye es mujer (Fundación Lealtad, 2018). En concreto, según el estudio realizado por la citada fundación, en total hay 755 mujeres que componen el órgano de gobierno en las 181 ONG que la entidad define como acreditadas en materia de buenas prácticas y transparencia.

Además, el 61% de las ONG acreditadas tienen a una mujer como presidenta o directora de la entidad. Por lo que este dato no es tan solo favorable, sino cuanto más esperanzador, pues las organizaciones jóvenes de menos de 10 años de actividad, atribuyen el puesto de directiva a mujeres en un 58% (Fundación Lealtad, 2018).

Esto significa que el sector potencia la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad, posicionando a la mujer como un ejemplo de liderazgo femenino y cualificación personal y profesional de cara a otros sectores. En definitiva, se anima a las mujeres a liderar proyectos sociales, dado que los retos de gestión y motivación de equipos, la captación de recursos y la gestión de fondos son similares a los que en otros sectores se encuentran.

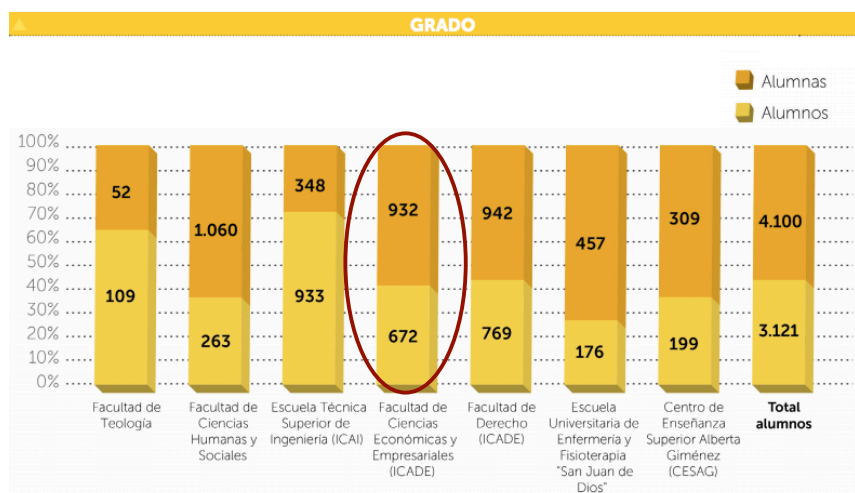
En conclusión, cualquier entidad, bien de carácter social o lucrativo, ha de favorecer la diversidad de equipos y la inclusión laboral. De hecho, cuanto más heterogéneo sea un grupo de trabajo, más perspectivas y experiencias recogerá, implicando necesariamente una mayor eficiencia y eficacia en el resultado de sus acciones (Ferrier, Huber-Straßer, Eileen Lichtenau, & Pesch, 2018). Sin embargo, la inclusión laboral no ha de frenarse en esta etapa, sino potenciar y favorecer la misma en puestos directivos y de alta responsabilidad en todos los sectores.

1.3.3 El liderazgo ignaciano y femenino: la mujer en la Universidad Pontificia Comillas.

La necesidad de un perfil de contratación con estudios universitarios y las grandes magnitudes que este sector está alcanzando justifican, entre otras, las razones por las que muchas universidades como la Universidad Pontificia Comillas están desarrollando asignaturas de gestión de empresas sociales en su oferta académica. Además, en estas entidades es necesaria la presencia de un directivo que lidere las actuaciones no solo desde el conocimiento y experiencia, sino también en línea con unos valores humanos que favorezcan la consecución de los objetivos sociales definidos.

Por su parte, la Universidad Pontificia Comillas no es la única que actualmente está recibiendo en sus aulas un mayor número de mujeres que de hombres. Concretamente, el 56,77% de su alumnado son mujeres, la gran mayoría concentrada en las facultades de Derecho, la de Ciencias Humanas y Sociales y la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, de la cual el trabajo ha tomado su población de estudio, como se explica más adelante. Por un lado, se trata de una de las facultades que más tiende a la igualdad en el acogimiento de su alumnado, pero por otro se observa una diferencia llamativa que no se explica, en definitiva, en el sector en el que estos alumnos están decididos a dedicarse, donde se aprecia una mayor ocupación de hombres que de mujeres. De hecho, se observa en conjunto la afirmación anterior al identificar que, de las 2.142,7 mujeres paradas un total de 366,3 han realizado estudios, mientras que de los 2.095,1 parados tan solo 285 han realizado estudios (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2017).

Figura 3. Distribución por sexo del alumnado en la Universidad Pontificia Comillas.



Fuente: (Universidad Pontificia Comillas, 2017). “La Universidad en cifras, 2017/2018”.

Por esto, y porque el sector social demanda perfiles de liderazgo femenino orientados a favor social, la Universidad Pontificia Comillas ve una oportunidad en esta realidad. De hecho, todas las licenciaturas que se ofrecen tienen como fin mayor “la formación de buenos profesionales que, siendo técnicamente competentes, sepan descubrir y vivir el sentido social de toda profesión: el servicio experto a la sociedad en un campo concreto” (P Nicolás, “Misión y Universidad: ¿Qué futuro queremos?”, 2008).

Como se ha dejado indicado en las primeras líneas de este apartado, el Tercer Sector está mayoritariamente integrado por mujeres, por lo que se intenta definir de entre aquellas que lideran proyectos un modelo común de dirección de personas a favor del bien social. Son muchos los modelos de dirección de personas que están orientados a la maximización del beneficio económico, pero pocos aquellos que describen teorías de liderazgo de equipo que trabajen por maximizar los derechos sociales.

Entonces, si las graduadas de esta Universidad se ven llamadas a dedicar su labor al bien social, ¿podrán de verdad liderar proyectos con valores? ¿presentarán, todas ellas, una serie de rasgos comunes que definan un perfil de liderazgo ignaciano y femenino?

1.4 METODOLOGÍA

Para la correcta consecución de los objetivos, el trabajo ha llevado a cabo distintos métodos de investigación. De este modo, el lector encuentra en la siguiente sección la descripción, justificación y definición de los métodos de investigación cuantitativo y cualitativo que se han utilizado a lo largo del proyecto.

Situando el trabajo en una línea del tiempo, el presente está recogido por la lectura de la literatura y el estudio realizado a través de encuestas online que se explica a continuación. El pasado está reconstruido gracias a la recopilación de datos mediante el método de investigación de las historias de vida. Finalmente, el futuro se proyecta gracias a la puesta en común de los dos anteriores, con la intención de definir y desarrollar el perfil de liderazgo ignaciano y femenino, sus futuras líneas de actuación y los retos y ventajas a los que se enfrenta.

1.4.1 Lectura y análisis de la investigación teórica.

Para la consecución del primer paso se ha llevado a cabo un análisis de la literatura de toda la información necesaria y relevante sobre el tema. Se han recopilado datos teóricos en bases de datos académicas y económico-sociales tales como SABI, EBSCO, Web of Science y Wiley online Library. Además de hacer uso de estas herramientas, se han leído informes y artículos publicados por firmas internacionales y empresas sociales para contrastar y dotar de mayor rigor a la presente investigación.

Dado que el foco principal de la investigación está puesto en el liderazgo femenino con valores, se ha dedicado la mayoría de la investigación al campo del liderazgo en el Tercer Sector, el liderazgo ignaciano y el liderazgo femenino. Así pues, el lector encuentra en el siguiente capítulo un sumario de la literatura referente a los anteriores temas, relacionadas con el liderazgo de cambio, los fundamentos del estilo de liderazgo de la Compañía y con la descripción de la situación actual en lo que al campo femenino se refiere.

Para complementar la investigación y perfeccionar la justificación, se ha realizado un seguimiento de la evolución del Tercer Sector en España. Se conoce que, actualmente las entidades de carácter social vuelven a los niveles previos a la crisis, superando en algunos

casos la financiación externa de sus proyectos. Esto supone no solo la consecución de nuevas misiones a favor social sino una estimación de crecimiento del sector durante los próximos años (PwC, 2018). Finalmente, y como complemento comparativo, se ha puesto foco en investigaciones y proyectos dedicados a la definición de la situación de igualdad entre hombres y mujeres, así como a la defensa de la diversidad de equipos, extrapolando toda la información recogida a su aplicación en el Tercer Sector.

1.4.2 La técnica de las historias de vida.

La técnica de las historias de vida como método de investigación cualitativo ha sido cuestionado por su aparente falta de carácter científico a lo largo de la historia. No obstante, a principios de la década de los setenta fueron numerosos los investigadores que comenzaron a hacer uso de esta. Desde ese momento hasta la actualidad, el método de las historias de vida se ha utilizado para aquellas investigaciones de carácter social, perfeccionando su técnica constantemente.

Las historias de vida son un método de investigación que, como muchos otros, describe “el modo en el que enfocamos problemas y encontramos respuestas” (Taylor & Bodgan, 1994). Esta técnica, en definitiva, trata de entender la realidad desde el punto de vista del actor que influye en ella. Básicamente, las historias de vida encuentran su fundamento en la combinación de investigaciones y cuestiones dentro de un contexto de diálogo con el informante (García, 2015).

Se ha llegado a describir esta técnica como una de las más puras y profundas para la investigación del campo social, pues no se puede negar que gracias a ella se recopilan profundas descripciones sobre el asunto estudiado (Chárriez, 2012). Sin embargo, no se debe olvidar que es el informado quien tiene que tomar una actitud reflexiva y de investigación ante este método, pues la técnica puede caer en la trampa de la subjetividad.

De esta manera, el investigador que trabaja con historias de vida asume la responsabilidad de contactar con aquellos informantes que vivan la realidad objeto de estudio de cerca. Con esto, el investigador no solo encontrará información subjetiva acerca de la vida del informante, sino también las relaciones que el mismo tiene o ha tenido con la realidad

social, además de los contextos y situaciones de los que este haya sido participe (Chárriez, 2012).

A diferencia de otros métodos, las historias de vida no parten de un diseño de investigación predeterminado, sino que es este mismo el que surge para adaptarse y progresar a la vez que se genera conocimiento en las entrevistas (Bisquerra, 2004). Consecuentemente, las historias de vida comprenden un diseño de investigación inductivo, abierto y flexible, que se ajusta a las necesidades de la investigación según el informado recupera datos del objeto de estudio.

Sin embargo, no se debe olvidar que las historias de vida son un método de investigación de carácter científico, por lo que el investigador ha de realizar una tarea previa a los encuentros formales, con la intención de definir concretamente qué datos e información relevante desea recoger. Por esto, se definen una serie de objetivos y preguntas a seguir antes de los encuentros con el informador. De esta manera, y en cuanto a lo que compete al proyecto, se definen entrevistas semiestructuradas dirigidas por dos de los paradigmas de investigación que Denzin y Lincoln (2012) señalan: el positivista y el feminista. El primero intenta desarrollar un informe científico de validez interna y externa, mientras que el segundo se describe con una escritura experiencial que se define según una crítica desde el punto de vista del entrevistado (Hernández-Carrera, Matos de Souza, & Clementino de Souza, 2016).

Finalmente, el investigador se enfrenta al análisis de los datos cualitativos recogidos tras encontrarse con el informador. Este punto de la investigación es otra de las diferencias que se encuentran al hacer uso de esta técnica, pues no es la investigación la que rige el método de análisis. Por el contrario, el método de análisis se adapta al objeto de estudio y los resultados deseados de obtener (Chárriez, 2012).

Este modo indirecto de recolección de datos se cree el más adecuado debido a que pretende ampliar información, profundizar en detalles y abrir nuevas ideas y líneas de actuación sobre el tema de carácter social que investiga el trabajo. Las historias de vida como método de investigación conjunta consiguen la recopilación de información cualitativa que necesita el trabajo que tiene el lector entre sus manos (Panaia, 2004).

1.4.3 Las historias de vida: aplicación al caso.

Haciendo uso de la técnica de las historias de vida, el trabajo el trabajo hace uso del “proyecto biográfico laboral” de Ludger Pries (1994). En concreto, trata de describir las trayectorias laborales de cuatro mujeres que dedican su vida profesional al desarrollo de entidades en el Tercer Sector.

No obstante, era necesario en primer lugar definir los criterios de inclusión para perfeccionar el perfil de las informadoras y posteriormente proceder a la toma de contacto inicial con las mismas. Así pues, haciendo uso de las cuatro instituciones que Ludger define, la participación en el trabajo dependía de:

- *Pertenencia al clan*: por su parte, las entrevistadas debían de tener toma de contacto con el clan, refiriéndose este a la familia ampliada, siendo esta en nuestro caso la Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Todas ellas debían de ser antiguas alumnas de ICADE.
- *Mercado de trabajo*: todas las entrevistadas debían de tener experiencia pasada y actual en el Tercer Sector Social, preferentemente en puestos de responsabilidad, siendo estas directivas formalmente remuneradas.
- *Empresa*: en concreto, todas las informantes debían de formar parte de una empresa social, bien fundación, asociación, ONG o ONGD.
- *Profesión*: definiendo su perfil profesional en el área empresarial, las mujeres que tomaron parte en este trabajo han sido participes de un punto de inflexión en su carrera profesional, lo que las ha llevado a dedicarse por completo a las empresas sociales en puestos de dirección.

Una vez se definieron los criterios de inclusión para la participación en el proyecto, y contando con el apoyo de la red de profesionales que presenta la Universidad, se procedió a la estructuración de las entrevistas. Así pues, se consideró conveniente actuar con entrevistas semiestructuradas, de tal manera que las entrevistadas respondiesen al mismo listado de preguntas añadiendo su toque de vivencia experiencial para recolectar información más detallada. Para más información, el lector encuentra al final del escrito un ANEXO (anexo I) en el que se encuentra el listado de preguntas definitivas que encaminaron las entrevistas.

Las profesionales entrevistadas, las cuales cumplen perfectamente con los requisitos de inclusión fueron:



Leticia López-Cotelo, ex alumna de Administración y Dirección de Empresas con Mención Internacional (E4 Francia). Licenciada en 2009, la entrevistada encontró su preferencia por la labor social durante sus años de educación en el Recuerdo. Tras graduarse, Leticia comenzó su carrera profesional en Microsoft con contratos temporales, lo que le permitió irse de voluntariado durante varios veranos. Finalmente, fundó junto con su madre el proyecto A Compartir, un banco de productos no alimentarios, procedentes de las empresas, que actúa como intermediario entre estas y las organizaciones dedicadas a la inclusión social, entregando los productos a las últimas.



Mercedes Valcarcel, licenciada en Derecho y Administración y Dirección de Empresas (E3) en 1992 encontró su hueco en Arthur Andersen como auditora. A diferencia de la anterior, no fue hasta bien desarrollada su carrera profesional cuando la entrevistada decidió volcarse por completo en el campo de las empresas sociales. Sin embargo, siempre tuvo una gran inquietud por el desarrollo y la inclusión social, lo que le animó a doctorarse en Finanzas Sociales y Medición de Impacto Social, constituyendo más adelante la fundación INNOVIS. Mercedes dedicó doce años de su carrera profesional al mundo puramente financiero para después abrir paso al mundo social. Actualmente es la directora general de la Fundación Tomillo, una entidad privada que nació en 1984 con el propósito de contribuir a la mejora social y al desarrollo de la persona.



Arancha Martínez, se graduó en 2006 en Administración y Dirección de Empresas con Mención Internacional (E4 Francia). Desde siempre su familia le ha inculcado el sentido de la labor por los demás. Sin embargo, tras licenciarse, trabajó en Dublín para la conocida banca de inversión Merrill Lynch. Cuando se le presentó la oportunidad de promocionar en Londres, Arancha cambió de parecer y, siguiendo su inquietud, se trasladó a la India como voluntaria durante seis meses para perfeccionar su perfil social. A su vuelta, comenzó a involucrarse en el

mundo de las empresas sociales para, finalmente ocupar el puesto de directora general de la Fundación It Will Be, dedicada a la cooperación de proyectos de emprendimiento social, entre otras actividades.



María Guerrero es una de las alumnas que recogió la Universidad en la promoción de 2007 de Derecho y Administración y Dirección de Empresas (E3). Tras dedicar varios años de su vida a trabajar profesionalmente para la firma de abogados Uria Menéndez, hizo una “alianza” consigo misma. Si bien siempre se había sentido llamada a dedicar su vida a la labor social, María encontró su labor específica gracias a la inspiración del proyecto venezolano a favor de la educación infantil. Finalmente, tras informarse y conocer el sistema del país sudamericano, María constituye en España la Fundación Acción Social por la Música, la cual actualmente dirige a favor de la educación de niños en riesgo de exclusión social a través de la música.

Todas las entrevistadas ofrecieron un perfil biográfico profesional detallado, además de responder a las preguntas preparadas para la entrevista, las cuales se prepararon siguiendo los consejos de Taylor y Bodgan (1994) para la correcta consecución ética de las historias de vida.

En primer lugar, se contactó con las entrevistadas a través de un e-mail tipo personalizado en el que se definían las intenciones y objetivos del proyecto de manera general. Tras recibir su respuesta afirmativa, se concretó un día, hora y lugar (normalmente en las sedes de las fundaciones) definidos a conveniencia de las informantes para generar una atmósfera de confianza y seguridad. Todas las entrevistas se realizaron de manera individual y tuvieron una duración aproximada de una hora.

En cuanto al método de recolección de datos, todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas, además de ser complementadas con notas. Pese a que uno de los criterios principales para el uso de este método es el anonimato de los entrevistados, todas ellas dejaron constancia y aprobación por ser partícipes y mencionadas en el proyecto.

Como resultado de todo este proceso, el equipo de investigación encontró, no solo información necesaria para la consecución y respuesta de los objetivos de la

investigación, sino también una serie de elementos personales y experienciales que enriquecen de manera contundente al trabajo. Por esta razón, se corrobora la utilidad y adecuación de esta técnica como método de investigación para el proyecto.

1.4.5 La técnica de las encuestas Online.

Anteriormente, se ha dejado constancia de la necesidad de contrastar los datos históricos recogidos mediante la técnica de historias de vida con la actualidad presente en las aulas de la Universidad Pontificia Comillas estos días. Por esta razón, y para concretar detalladamente el perfil del liderazgo ignaciano y femenino, se lanzó una encuesta online que realizaron las futuras graduadas de la promoción de 2018/2019 de todas las titulaciones.

La herramienta de análisis e-encuesta permitió difundir el cuestionario para que llegase a un total de 119 personas pertenecientes a las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales. Dado que el total de la población en estas facultades era demasiado amplio, se concretó la encuesta para que únicamente pudiesen realizarla hombres y mujeres estudiantes de último curso de cualquier titulación de ICADE. De entre todos los participantes, la muestra alcanzó a un total de 92 mujeres que representan un 78% del total. Los hombres, de hecho, eran redirigidos a la última pregunta mediante una “pregunta filtro”, pues solo eran relevantes para el caso las respuestas del alumnado femenino.

En el ANEXO II, el lector encuentra el cuestionario. Se trata de un test de autoconocimiento que la doctora en Ciencias de la Educación, Carmen Ávila de Encío, realizó con la intención de identificar de entre sus alumnos aquellos que mostrasen un perfil de liderazgo. No obstante, el test está sujeto a adaptación para alcanzar a la audiencia universitaria de Comillas. Así, la última pregunta pide al encuestado que señale los valores que cree que la Universidad de la enseñado a lo largo de los años de su titulación.

Las tres secciones del test tratan de encontrar en las encuestadas una serie de características de liderazgo comunes. De esta manera, se les pregunta acerca de su proactividad, sus valores y sus habilidades interpersonales. A cada una de las respuestas

se le asigna una puntuación (siendo 0 nunca y 4 siempre). La suma total de cada una de las respuestas individuales define, según la puntuación, si quien responde tiene perfil de liderazgo o ausencia del mismo. En resumen, y sin entrar aun en materia, la mayoría de respuestas (únicamente mujeres) se encuentran entre el *siempre* y/o el *casi siempre*, dato que sin duda apoya nuestra hipótesis principal de mujeres líderes con valores.

En el capítulo tercero del trabajo se desarrollan más detalladamente las conclusiones que esta encuesta online arroja a la investigación. Además, se contrastan estos mismos datos con aquellos de carácter cualitativo que el trabajo ha recogido gracias a la técnica de las historias de vida.

1.5 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Como bien se deja indicado al comienzo del trabajo, la estructura básica sigue cuatro capítulos principales que tratan de guiar al lector durante las fases que la investigación llevó a cabo.

En primer lugar, el capítulo I hace referencia a la intencionalidad y justificación del proyecto, como se ha podido leer hasta ahora. En segundo lugar, el lector encuentra el capítulo II, dedicado a la lectura e investigación académica que los campos elegidos para el estudio están manteniendo en la actualidad. Este capítulo dota de rigurosidad a la investigación, permitiendo corroborar la necesidad de abrir un campo de investigación académica sobre el tema.

Seguido de este capítulo de lectura y revisión de la situación actual, el lector entra en materia de la mano del tercer capítulo, dedicado al análisis de los datos recogidos gracias a los métodos de investigación anteriormente señalados. En esas páginas, el lector encuentra las herramientas para hacerse consciente de la realidad que envuelven las materias de estudio. En concreto, dos son los bloques que se analizan y contrastan para cumplir con los objetivos: el análisis de las historias de vida de las cuatro exalumnas de la universidad y la revisión de las preferencias que los alumnos de ICADE acogen hoy en día.

Por último, el lector encuentra en el capítulo cuatro, la respuesta a las preguntas de investigación y a los objetivos anteriormente señalados. Estas páginas tratarán de solventar y arrojar luz a la situación expuesta, además de abrir nuevas líneas de investigación y futuras propuestas.

CAPÍTULO II: EL LIDERAZGO: TRES PERSPECTIVAS.

Mientras el Tercer Sector ha ido evolucionando, muchos son los artículos e investigaciones que se han dedicado a desarrollar teorías de dirección para esta clase de organizaciones sin ánimo de lucro. No obstante, es poca la literatura que se encuentra en lo que se refiere al tema del liderazgo con valores necesario para estas entidades (Miller & Bergman, 2008). A esto se le suma la innegable realidad que acoge este sector, pues en muchas de las entidades sociales españolas la gran mayoría del personal es mujer, incluyendo aquellos puestos de alta responsabilidad.

De esta manera, se presenta una nueva visión en el sector que obliga a desarrollar investigaciones dedicadas al estudio del liderazgo femenino con valores en organizaciones no lucrativas. En adelante, se encuentra una lectura de la literatura escrita hasta la fecha en lo que a este tema se refiere.

Resumidamente, tres son las áreas de liderazgo que se definen a continuación. En primer lugar, se desarrollan los puntos fuertes referentes al liderazgo en el Tercer Sector social, sin distinguir entre sexos. A continuación, se le suma todo lo referente al liderazgo ignaciano, escogido como materia representante de lo que se considera un liderazgo con valores. Finalmente, se destacan los puntos, competencias y habilidades necesarias que una mujer necesita para liderar una empresa en el Tercer Sector.

2.1 LIDERAZGO EN EL TERCER SECTOR

Cuando se analizan detenidamente los grandes hitos históricos que el mundo ha experimentado, se observará que se cada uno de esos hitos han sido puntos de inflexión que desembocaron en grandes cambios. Mejoras tecnológicas, avances económicos y globalización, perfeccionamiento de técnicas médicas y, sin duda, evolución de pensamientos políticos y creencias sociales. Se trata de efectos que, a día de hoy, siguen transformándose sin descanso. Pero, ante esta realidad, ¿cuál es la causa principal que libera los anteriores efectos? Nos encontramos ante la causa principal, que es sin duda el cambio social.

Quien está detrás de los grandes acontecimientos históricos, detrás de la evolución y transformación del mundo es la sociedad. La relación causa-efecto se inicia con el cambio social, el cual constituye, en primera instancia, la razón de ser de muchas de las entidades sociales que conforman el Tercer Sector. Si la intención de todas estas organizaciones es

mejorar la transformación social, no cabe duda de que estas están obligadas a evolucionar con ella.

Las ONG, las fundaciones y asociaciones sociales constituyen el grupo de elementos propulsores del cambio. Se trata de agentes de cambio y motores de transformación que han de tener capacidad de remodelación, reorganización y reforma intrínseca (Carreras, Iglesias, & Sureda, Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando, 2011). Y no se trata de cualidades que hayan de presentarse por mero capricho o para la mejora de su reputación, sino se trata de cualidades necesarias para la consecución de sus objetivos y misiones.

Todas las entidades sociales se ven afectadas por factores externos e internos que las conducen al cambio. En primer lugar, las fuerzas externas representadas por el carácter económico, político y social del mundo. En segundo lugar, el impacto generado en el colectivo beneficiario de sus actividades y funciones. En tercer lugar, por fuerzas internas que presentan señales evidentes de cambios necesarios a nivel de estructura, financiación o incluso a nivel de cambios en misión y visión.

Las entidades sociales, en definitiva, están llamadas a cambiar. Por una parte, porque sienten la necesidad de sobrevivir al cambio social que las rodea. Por otra parte, porque deben cambiar para incrementar el impacto que generan estas mismas en la transformación social (Carreras, Iglesias, & Sureda, Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando, 2011).

2.1.1 El liderazgo de cambio.

Este entorno cambiante en el que las organizaciones del Tercer Sector actúan busca constantemente al agente responsable para la gestión y la dirección de estos cambios. Y lo encuentra en los líderes de todas estas instituciones sociales. De esta manera, la responsabilidad que este cambio trae consigo no recae únicamente en la organización en sí, sino que recae principalmente en los líderes que las dirigen.

Es responsabilidad de los líderes estar atentos a los signos que el entorno está emitiendo. Según escribió Carreras (2010) en su libro *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo*

de cambio, solamente los líderes que estén pendientes del entorno, que lo evalúen y analicen, que establezcan objetivos e indicadores de impacto rigurosos serán capaces de orientar exitosamente sus ONG hacia el cambio.

Los retos que asumen los líderes de estas organizaciones al aceptar esta tarea son, principalmente, dos. El primero, que se relaciona con el carácter organizacional de la institución en sí, y el segundo, que se refiere a la falta de necesidad de definir determinadas actividades no designadas formalmente para los empleados que la constituyen.

En relación con el primer reto, según apunta Carreras (2010), encontramos los siguientes elementos que constituyen el reto organizacional al que el líder de la institución ha de hacer frente. En este caso, se habla de elementos que requieren una dirección responsable y eficiente.

1. La cultura de participación y consenso: si bien es una de las cualidades que diferencian a este sector, la cultura de participación que envuelve a las instituciones puede facilitar o dificultar el progreso del cambio, convirtiendo a este elemento en un factor ambiguo. (Carreras, Iglesias, & Sureda, Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio, 2010).
2. La vinculación emocional a la organización: por las características de la institución, la relación que establecen los integrantes de la compañía con los diferentes *stakeholders* está dotada de un alto cargo emotivo que bien puede suponer un mayor compromiso con el cambio, o bien una mayor resistencia al mismo. Los líderes han de asegurarse de que esta realidad afecte al proceso cambio lo menos posible (Carreras, Iglesias, & Sureda, Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio, 2010).
3. Estilos de liderazgo: si bien muchos de los líderes aplican un estilo de liderazgo carismático, muchos otros olvidan sus responsabilidades y dotan a las organizaciones de un carácter poco dirigente, que las convierte en entidades poco serias. Sin embargo, muchos de los líderes se apoyan en el trabajo clásico de Hersey y Blanchard (1967), quienes apoyaban la teoría del liderazgo situacional, asignando a cada etapa del proceso de desarrollo del proyecto un estilo de liderazgo distinto. El líder ordena cuando el empleado no sabe ni quiere responsabilidades, el líder persuade cuando el empleado no sabe cómo pero quiere

tener responsabilidades, el líder invita a participar cuando el empleado tiene falta de motivación y, finalmente, el líder delega cuando el empleado tiene que saber cómo hacer y quiere tener responsabilidades.

4. Distribución difusa de los roles en la organización: este determinante se refiere especialmente a la distribución de roles en el ambiente de gobierno y dirección, los cuales pueden llegar a dificultar la toma de decisiones del líder de la institución (Carreras, Iglesias, & Sureda, Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio, 2010).
5. Escasez de recursos y dependencia financiera: puede llegar a limitar las actividades orientadas al proceso de cambio.

El segundo reto al cual los líderes de estas instituciones han de hacer frente está relacionado con el carácter del empleado. El libro anteriormente mencionado hace referencia al trabajo de Black y Gregersen (2008), quienes confirman que existen tres dimensiones que el líder ha de perfeccionar y potenciar en sus empleados para favorecer el proceso de cambio. En este caso, las organizaciones exigen un líder que motive y alumbre a sus empleados para resolver las siguientes problemáticas:

1. Falta de visión (el autor original lo define como “*see*”, el reto de la visión): muchos de los empleados son incapaces de admitir que el cambio es necesario. Por su parte, el líder debe potenciar la escucha y la comunicación abierta en las líneas de su organización.
2. Falta de movimiento (el autor original escribe “*move*” para definir el reto del movimiento): los empleados, aun habiendo reconocido el cambio y sabiéndose conscientes de la existencia de una oportunidad o amenaza son incapaces de encontrar el rumbo que han de tomar. Para solventar la situación, el líder ha de asegurarse de estar presente al inicio de cada implementación y de seguirla y aconsejar durante el proyecto.
3. Falta de finalización (el autor original utiliza “*finish*” para definir el reto de la finalización): ya tomando el rumbo y dirigiendo sus esfuerzos hacia un objetivo, los empleados se quedan en el intento y fracasan frecuentemente. El líder ha de motivarles y acompañarles en cada una de las fases de la implementación para lograr el objetivo establecido con éxito (Black & Gregersen, 2008).

Ante estos dos retos, el Tercer Sector busca nuevos líderes con un perfil de liderazgo orientado al cambio. Se trata de encontrar líderes capaces de introducir cambios internos sin la necesidad de aplicarlos con su presencia explícita, líderes capaces de gestionar el cambio, de designar tareas y recursos eficaz y eficientemente. En definitiva, se necesitan líderes capaces de acompañar al individuo en el proceso de cambio para la transformación de la compañía (Carreras, Iglesias, & Sureda, Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio, 2010).

2.1.2 Características y competencias de un líder orientado al cambio.

Tradicionalmente, se entiende por liderazgo la habilidad que tiene una persona para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo común y de interés para todos. El liderazgo es, además, un elemento clave en la gestión y dirección de proyectos, que en el Tercer Sector no presenta únicamente cualidades de negocios o gestión (Carreras, Leaverton, & Sureda, Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG, 2009).

Es voluminosa la literatura académica que considera que los líderes han de ser extrovertidos, con una alta capacidad de comunicación y habilidades interpersonales fuertes. Sin embargo, un líder va más allá. Un líder eficaz es responsable a la vez que flexible, pues está en constante evolución con el entorno y procura identificar amenazas y oportunidades para el perfeccionamiento y desarrollo de sus equipos. Además, hablamos de personas con una alta inteligencia emocional, que no solo les permite canalizar y expresar sus emociones, sino que también les dota de una empatía innegable, mediante la cual son capaces de identificar, solventar y apoyar las necesidades de sus seguidores.

“La empatía –captar cómo se sienten las personas en el momento– permite al líder afiliativo responder a los empleados de una forma altamente congruente con las emociones de esa persona, construyendo de ese modo una buena comunicación” (Goleman, 2005).

Como bien señala Goleman (2005), muchos son los estilos de liderazgo (coercitivo, orientativo, afiliativo, democrático, ejemplar y formativo) de los que un líder debe hacer

uso para el correcto funcionamiento de sus empresas. No obstante, y siendo el trabajo del autor conocido por su impacto en el mundo de los negocios, el referente a los estilos de liderazgo en el sector social no basta. Los líderes de las empresas sociales han de presentar otras muchas cualidades que no son requeridas específicamente en sus sectores vecinos. Se trata de competencias como el autoconocimiento, el servicio, las competencias político-sociales y así como aquellas que son favorables para el desarrollo de otros y el trabajo en equipo. En definitiva, un líder del Tercer Sector ha de ser un líder íntegro.

El Instituto de Innovación Social de la Universidad Ramon Llull llevó a cabo en 2009 una investigación cualitativa con la intención de encontrar las características y competencias comunes para los líderes de las empresas sociales. Junto con la Fundación Price Waterhouse Coopers, ESADE publicó su libro *Líderes para el Cambio Social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*, el cual recoge las principales características del líder social, y de las cuales el presente trabajo toma referencia para la investigación.

Se trata de cuatro grupos de competencias básicas que resumen, en definitiva, aquello que requiere el sector social en sus directores de proyectos y líderes. Concretando en pocas líneas lo que los autores del libro describen encontramos:

- Primer grupo de competencias: el liderazgo inspiracional.

Se reconoce a los líderes del sector social por la capacidad innata que tienen de inspirar a otros hacia el logro y la consecución de tareas comunes y buenas para toda la sociedad. En primer lugar, en este grupo de competencias se encuentran capacidades comunicativas claras y concisas, así como un firme entendimiento e identificación con la misión, visión y con los valores de la organización. Esto supone, por lo tanto, una determinada coherencia entre las actividades que el líder lleva a cabo y las razones de ser que las sustentan. En segundo lugar, el liderazgo inspiracional recoge una fuerte confianza en uno mismo, sabiéndose el líder consciente de los logros, fracasos, debilidades y fortalezas que presenta para la consecución de una acción (Carreras, Leaverton, & Sureda, *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*, 2009).

- Segundo grupo de competencias: la inteligencia emocional.

Como se ha desarrollado anteriormente, los líderes del Tercer Sector Social presentan intrínseca una alta y fuerte inteligencia emocional. Se trata de la habilidad que tienen los

mismos para auto-conocerse e identificar sus sentimientos y emociones, así como la facilidad que presentan los mismos para gestionarlos correctamente. Por otro lado, este desarrollo de la inteligencia emocional les brinda una empatía característica, capaz de escuchar y comprender a los otros, bien sean emociones, puntos de vista o preocupaciones. Se trata del don de la escucha activa, que nada tiene que ver con el liderazgo carismático o dirigente (Carreras, Leaverton, & Sureda, Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG, 2009).

- Tercer grupo de competencias: la visión para los negocios.

Pese a que el marco en el que nos encontramos tiene un alto carácter social, el Tercer Sector presenta también un fuerte carácter empresarial. Es cierto que la organización social no busca como fin último la maximización del beneficio, pero para la generación de impacto social, el líder y director ha de mostrar un entendimiento y visión para los negocios fuerte, basado en la experiencia y el conocimiento. Consecuentemente, los líderes han de ser capaces de tomar las decisiones más apropiadas y ajustadas para su organización, olvidando por completo sus intereses propios. Deben de estar al día con la evolución del entorno y, además, llevar a cabo ofrecer soluciones fundamentadas en un patrón de actuación desarrollado a raíz de circunstancias pasadas. En este apartado se recalca la idea de que las decisiones que el director general de una multinacional ha de tomar no difieren mucho con aquellas que el director de una ONG ha hacer frente constantemente (Carreras, Leaverton, & Sureda, Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG, 2009).

- Cuarto grupo de competencias: el liderazgo compartido y la construcción de equipos motivados y autónomos.

Sin duda este grupo de competencias es el que más caracteriza a los líderes del sector social. En este grupo, se define la necesidad intrínseca que tiene el líder de la organización por el desarrollo de su equipo. No solamente busca solventar una problemática social, sino que busca el perfeccionamiento personal y profesional de todos los empleados que conforman la institución. De esta manera, el director de una fundación social, por ejemplo, está en constante contacto con sus empleados, les permite actuar como ellos crean conveniente y después hace un análisis crítico-constructivo de sus acciones. El líder del sector social delega tareas y le transmite al empleado que las realiza la confianza y autonomía necesarias para desempeñarlas. Como bien se ha dejado descrito en la anterior

sección, el líder de este sector busca llevar a cabo tareas de gran impacto sin la necesidad específica de su presencia (Carreras, Leaverton, & Sureda, Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG, 2009).

En conclusión, las cualidades y competencias anteriormente descritas son orientativas para la identificación de un buen líder en este sector. Sin embargo, aunque estas características sean susceptibles de creerse innatas, muchas de ellas pueden trabajarse y entrenarse. Por eso, la experiencia en el sector de un buen director, cuando se acompaña con una serie características personales entrenadas, conforma junto con las mismas el perfil de un buen líder para el sector social.

2.2 LIDERAZGO IGNACIANO

“Las carreras y el tráfico van todo en dirección a servir a los poderosos. En el servicio a los pobres no hay tráfico y si quieres correr, ahí, puedes correr todo lo que quieras.”
(P Nicolás, Sobre el Liderazgo Ignaciano, 2013).

Liderar una organización en el Tercer Sector trae consigo, al igual que las organizaciones lucrativas, una serie de problemáticas de gestión y organización comunes. Sin embargo, se le suma la cuestión de liderar proyectos cuya principal misión es el desarrollo y la mejora de la sociedad. Por esto, se busca no solamente gestionar proyectos y equipos, sino también liderar a los mismos en línea a unos valores que defiendan la prosperidad de la sociedad de manera digna, humana y socialmente responsable.

La Compañía de Jesús es un referente de liderazgo con valores que, desde sus comienzos, trató de perfeccionar y potenciar el desarrollo de la sociedad poniendo como fin último a las personas involucradas en el proyecto. De esta manera, la Compañía se compromete con la educación, especialmente con la enseñanza superior, con la intención de educar a los jóvenes en una visión crítica y constructiva para la sociedad.

Para comenzar, se hace referencia al conocido *paradigma Ledesma-Kolvenbach*, el cual ofrece la visión educativa de la Institución, definiéndola desde cuatro dimensiones interrelacionadas entre sí que constituyen la formación integral de los profesionales del mañana. Se trata, en resumidas líneas, de las dimensiones que se definen a continuación:

- Dimensión práctica “*utilitas*”: relacionada con la llamada a la excelencia y a la atención de quien está al lado. Todas las instituciones universitarias de la Compañía de Jesús tratan de definir un sistema educativo que responda a las necesidades humanas, de tal manera que la ciencia y la técnica sirvan a la humanidad. En definitiva, se trata de responder el “para qué” y el “para quién”, en lugar del clásico “por qué” de las cosas (SJ Agúndez Agúndez, 2008).
- Dimensión social “*iusticia*”: identifica a la Universidad como elemento necesario y responsable del cambio social, ofreciendo a sus alumnos una visión crítica de la sociedad orientada al cambio. Es la dimensión más ética del sistema educativo y envuelve cualidades como el liderazgo y el servicio, la cooperación, la solidaridad y la opción preferencial por los pobres entre otras (López & Santomà, 2016).
- Dimensión humanista “*humanitas*”: ofrece al alumno y al personal que constituye la Universidad una visión del ser humano cristiana. Esta dimensión define al ser humano desde una visión optimista, destacando el potencial del mismo para descubrir la verdad y hacer el bien. En definitiva, se trata de identificar a la persona humana como “valor y fin en y por sí misma” (SJ Agúndez Agúndez, 2008).
- Dimensión religiosa “*fides*”: es una de las dimensiones centrales del paradigma. Ofrece a los integrantes de sus enseñanzas una visión de compromiso social y encuentro con Cristo voluntarios, nunca obligatorios, pero siempre estando en el fondo de cada cuestión. Intenta responder la cuestión del sentido de la vida (López & Santomà, 2016).

Con todo esto, se construye el sistema educativo jesuita que forma cada año a miles de estudiantes. Una vez en materia, se encuentran algunos escritos que tratan de definir las competencias y habilidades adquiridas por los alumnos en las escuelas de negocios de la compañía. De hecho, el trabajo realizado por Enrique López Viguria y Ricard Santomà posiciona a las universidades jesuitas por encima de la media en cuanto a lo que competencias de liderazgo para los negocios se refiere, siendo la media de muchas de las competencias necesarias por encima de 8,5 (López & Santomà, 2016) pero aún sigue siendo escasa la literatura relacionada con el Tercer Sector.

Del trabajo anteriormente citado, destaca la media de la *Responsabilidad Social y el sentido trascendente de los encuestados*, siendo de entre todas la más alta y puntuando con un 3,95 sobre 5 puntos. Entonces, ¿qué es lo que no está funcionando? ¿por qué los estudios siguen empeñando sus esfuerzos y recursos en el área empresarial?

2.2.1 El liderazgo del servicio.

En adelante, se desarrollan en resumidas líneas las cualidades que definen el liderazgo ignaciano tomando como principal perspectiva la del padre Adolfo Nicolás, Superior general de la Compañía de Jesús.

En primer lugar, se trata de un liderazgo espiritual que ha de animar a la germinación de los valores y actitudes evangélicas desde una autoridad del servicio. Dicho de otro modo, se trata de ser un líder obediente, teniendo en cuenta que se ha de hacer la voluntad de Dios, dejando totalmente de lado el apego personal y el ego (P Nicolás, *Sobre el Liderazgo Ignaciano*, 2013). En cierto modo, se trata de ser libres de elegir la voluntad de Dios, caracterizando a este tipo de liderazgo con un toque de humillación y humildad.

En segundo lugar, A. Nicolás insiste en la obligación de “*ir más allá de la propia y limitada capacidad*”. De ahí, el espíritu misionero que respiran todas las entidades de la Compañía, dotado de una visión extremadamente global. Llegado este punto, encontramos el conocido *magis* de las instituciones jesuitas, que se refiere a hacer más de lo que tenemos por costumbre. Es, en cierta parte, exigir siempre más y de manera apasionada (Lowney, 2004). Ante las situaciones difíciles, el líder ha de tomarlas con confianza para ofrecer un mayor fruto y un mayor valor a los demás (P Nicolás, *Sobre el Liderazgo Ignaciano*, 2013). No se trata de ir a donde van todos, sino de ir a donde nadie quiere ir, más allá de lo que uno se siente y cree capaz.

Por último, el Superior general de la Compañía de Jesús hace una llamada a un liderazgo abierto a la medición y la evaluación continua. Insiste en que los líderes han de distinguir obligatoriamente entre objetivos y medios, definiendo a la persona como fin en sí mismo. Para un líder en el servicio, es de suma importancia la crítica, la transparencia informativa y la comunicación abierta con todos los integrantes de un proyecto. Entonces, las decisiones que toma un líder “en la sombra” han de ser decisiones puestas en común y

dispuestas a ser modificadas por las opiniones de los demás, dado que “*consultar a la hora de tomar una decisión es parte del sistema de obediencia*” y “*aquel superior muy ocupado, sin tiempo casi para respirar, es un mal superior*” (P Nicolás, Sobre el Liderazgo Ignaciano, 2013).

2.2.2 Características y competencias de un líder formado en la educación ignaciana.

Todo lo anterior se ha de llevar a la práctica de alguna manera, y el referente histórico más cercano al caso que trata el proyecto es el de Chris Lowney, seminarista de la Compañía de Jesús durante siete años y posteriormente pasó a trabajar en JP Morgan durante otros diecisiete años, llegando al comité de dirección de la conocida empresa.

Todo lo que Lowney llegó a recoger de sus años en el seminario se refleja en diferentes escritos y libros que tratan de aplicar las enseñanzas ignacianas a la vida cotidiana de una persona laica. El autor de estos libros cree firmemente en que hay mucho que las personas pueden aprender de los jesuitas y aplicar en las organizaciones de hoy en día.

En su libro *El Liderazgo al estilo de los Jesuitas*, Lowney recoge lo que él describe como “*las mejores prácticas de una Compañía de 450 años que cambió el mundo*” (Lowney, 2004). El libro resume las principales características que comprende este estilo de liderazgo con valores, los cuales sin duda no se promueven con lo que se dice o estudia, sino con lo que se hace (López & Santomà, 2016).

Lo primero de todo, el liderazgo al estilo jesuita se fundamenta en el **autoconocimiento**, de tal manera que el individuo que lidera se ha de conocer en primer lugar a sí mismo para perfeccionarse y después hacer del liderazgo una constante en su vida. Se trata de apreciarse a uno mismo como una persona amada y llena de dignidad (Lowney, 2004), que se distingue de cualquier otra por la cualidad de ser único y auténtico. Además, el autoconocimiento permite que el individuo aproveche el máximo sus competencias para expresar metas motivadoras y evitar a toda costa esos fallos que se presentan como vicios.

En segundo lugar, encontramos el **ingenio** que describe a los líderes con valores ignacianos. El ingenio no sería posible sin el autoconocimiento, pues el

perfeccionamiento de uno mismo va de la mano con el cambio constante que envuelve a la sociedad. De esta manera, ante una problemática, el líder mantiene la mente abierta y deja de lado cualquier miedo que le aparte de la innovación y el *magis* (Lowney, 2004). Así pues, se trata de vivir con optimismo para ver las oportunidades y sacar de ellas lo mejor. Como Loyola decía, consiste en “*vivir con un pie levantado*”, preparado para dar el siguiente paso siempre.

Al ingenio le sigue el **amor**, que consiste básicamente en comprometerse apasionadamente con el perfeccionamiento de los miembros de una comunidad o grupo. El que lidera un equipo con amor sabe valorar a cada uno de los miembros que lo componen, ver su talento y potencial y comprometerse con el individuo para perfeccionarlo y mejorarlo (Lowney, 2004). De esta manera, el líder acude a ayudar al prójimo dando siempre lo mejor de sí.

Finalmente, el último componente del liderazgo ignaciano se encuentra en el **heroísmo**. En primer lugar, el líder toma el riesgo de liderar, acto que sin duda es dignamente heroico. Se perfecciona este acto dando fortaleciéndose a uno mismo y a los demás, obligando al individuo que lidera a poner la mirada en el cielo y a comprometerse con una manera de vivir que se refleja en conseguir metas más grandes que uno mismo (Lowney, 2004).

Por último, cabe destacar que no son únicamente estas cuatro competencias las que hacen del liderazgo ignaciano un liderazgo único y en valores. Para los jesuitas, el liderazgo no es una gestión (P Nicolás, Sobre el Liderazgo Ignaciano, 2013), sino una manera de vivir, un proceso continuo de desarrollo (Lowney, 2004). Es algo que nace desde dentro y que determina lo que el individuo hace y lo que el individuo es. Es un liderazgo con alto carácter humano y social, que comprende en sus adentros una dedicación a la mejora de la sociedad a través del entendimiento profundo de la misión y visión de la Compañía de Jesús.

2.3 EL LIDERAZGO FEMENINO EN EL TERCER SECTOR SOCIAL

En el anterior capítulo se deja constancia del volumen de contratación femenina que el Tercer Sector ofrece, posicionando al mismo como uno de los más favorecedores y

avanzados en la práctica de la inclusión laboral y la diversidad de género (Fundación Lealtad, 2018).

Las mujeres líderes del Tercer Sector deciden emprender en sus propios proyectos, y además de no ser pocas en número, llegan a ocupar una gran porción del sector. Por otro lado, se puede definir a estas mujeres líderes no como partícipes protagonistas de los proyectos, mas como partícipes en la sombra, liderando activamente los proyectos tras el telón. Cuando una mujer en el sector cumple con las anteriores características, se encuentra una directiva que forma parte del cambio social, y que ocupa altos cargos en las instituciones del Tercer Sector.

Una vez definido el contexto, se pasa a desarrollar, tras una lectura exhaustiva de la literatura en lo referente al tema, la situación actual que este sector recoge en España, así como las características y competencias que definen a aquellas mujeres líderes en el sector.

2.3.1 La dirección femenina en el Tercer Sector.

A pesar de la ventaja en igualdad de género e inclusión laboral que demuestra tener el Tercer Sector en comparación con sus sectores vecinos, aún es escaso el número de mujeres directivas en el mismo, tanto que pueden llegar a convertirse en *“la excepción más que en la regla”* (Lee, 2019). De hecho, en contraste con lo que promueven los artículos citados en las secciones anteriores, encontramos muchos otros artículos que consideran que el sector de investigación aún tiene mucho que recorrer para acercarse a la perfección.

La realidad es que el Tercer Sector está en las primeras líneas en la carrera por la diversidad de género en las empresas, pues como se ha justificado anteriormente, el porcentaje de contratación femenina es mucho mayor que en otras empresas del sector (Fundación Lealtad, 2018). Así, haciendo un escáner global del sector hoy en día, se aprecia que el 67% del personal formalmente remunerado de las ONGD en España es mujer (Coordinadora ONGD, 2017). Y poniéndolo todo en conjunto, se encuentra llamativo el siguiente dato: tan solo el 42% del personal que constituye los órganos de gobierno de las ONG en España es mujer (Fundación Lealtad, 2018). Entonces, en efecto,

el Tercer Sector no está consiguiendo sus máximos en esta materia, lo que supone un gran reto en la oportunidad de desarrollo.

Como se ha dejado desarrollado en la sección anterior de este mismo capítulo, la empatía es uno de los distintivos más característicos a la hora de liderar proyectos en este sector. Si bien consigue comprender las situaciones propias y ajenas, hace que el líder sepa reaccionar a las necesidades y proponer soluciones efectivas. La mujer presenta una serie de características específicas que se ajustan a las necesidades del sector y su modo de liderazgo (Lee, 2019).

Por otro lado, se hizo referencia en secciones anteriores a la importancia que tiene la diversidad de equipos cuando se lleva a cabo un gran proyecto. Esta diversidad, en el caso del sector de investigación, es de aún de mayor envergadura al tratarse de proyectos de alto impacto social. Así, a mayor diversidad mejores resultados (Ferrier, Huber-Straßer, Eileen Lichtenau, & Pesch, 2018), y si el Tercer Sector consigue el hito de la igualdad laboral integra, conseguirá no solo mayor diversidad en su plantilla sino también mejores resultados en la consecución de sus objetivos y por definición un mayor impacto social. No obstante, no se debe olvidar que la mujer se ve inspirada, al igual que el hombre, por sus iguales. Así, si un grupo de trabajo está mayoritariamente constituido por hombres, el líder del proyecto ha de ser hombre, lo mismo que ocurre en aquellos grupos mayoritariamente integrados por mujeres (Burke & Mattis, 2000).

En definitiva, la realidad del sector, cambiante y delicada necesita, en muchas ocasiones, la presencia de una figura femenina en sus líneas de dirección, no solo por la mayor inteligencia emocional y el pensamiento holístico que la mujer presenta por naturaleza (Regine & Lewin, 2003), sino también por las habilidades sociales intrínsecas, las cuales permitirán entablar una comunicación efectiva entre la empresa y sus diferentes grupos de interés.

**CAPITULO III: EL LIDERAZGO
IGNACIANO Y FEMENINO ORIENTADO
A LA SOCIEDAD.**

El presente capítulo acoge todo lo anteriormente descrito y lo lleva a la aplicación de cuatro casos reales, contrastando estos con la opinión de diferentes estudiantes de la Universidad Pontificia Comillas, tratando de elaborar el perfil de liderazgo común que se indica en los comienzos de este proyecto.

Resumidamente, lo que el lector encontrará a continuación es, en primer lugar, particular alusión a la historia real de cuatro antiguas alumnas de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE) que, tras años de discernimiento, decidieron dejar sus vidas profesionales comunes y para dedicar su vida a la labor en las instituciones del Tercer Sector Social. Todas las mujeres fueron entrevistadas por separado y, tras un análisis exhaustivo y profundo de las entrevistas, se contrastan sus diferentes opiniones y creencias en cuanto al tema de la dirección femenina con valores su sector.

Por otro lado, con la intención de fundamentar las principales conclusiones y enseñanzas de la investigación, se contrastan las principales ideas de las antiguas alumnas con lo que las alumnas de la actualidad creen haber recogido de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE) a lo largo de sus estudios, para probar si la hipótesis de investigación es válida. Así, se procede a comenzar con el capítulo mayoritariamente analítico, para comprobar si las mujeres formadas en centros educativos de la Compañía de Jesús son más propensas a dirigir equipos con valores similares y, además, comprobar si existe un modelo de liderazgo común entre todas ellas.

3.1 LAS DIRECTIVAS EN EL TERCER SECTOR SOCIAL ESPAÑOL. HISTORIAS DE MUJERES LÍDERES INSPIRADAS POR LA COMPAÑÍA.

En concreto, la intención principal de esta sección es encontrar, en primer lugar, valores comunes entre antiguas alumnas de la universidad, todas ellas pertenecientes a grupos generacionales distintos, pero, en definitiva, profesionales dedicadas al Tercer Sector Social en España. Este apunte se considera de gran importancia ya que ha sido la diversidad generacional que la investigación ha logrado, la que ha conseguido dotar de veracidad, credibilidad y constancia y permanencia temporal a las principales conclusiones e ideas del proyecto.

En segundo lugar, una vez se han encontrado los valores comunes que todas ellas consideran importantes para la dirección de proyectos en el sector de estudio, se procede a encontrar entre las participantes de la investigación las características comunes que puedan llegar a definir el modelo de liderazgo con valores común inspirado por la Compañía de Jesús. Para dotar de rigurosidad la presente sección, se contrastan las principales ideas y conclusiones con lo escrito en el anterior capítulo.

Así, recogiendo las vivencias y experiencias personales de ex alumnas de ICADE no pertenecientes a la misma generación, se trata de construir un perfil de liderazgo inspirado por los jesuitas que dote de credibilidad, consistencia y permanencia en el tiempo. Sin embargo, antes de proceder al análisis de los datos recogidos en las entrevistas realizadas, se cree importante introducir el contexto real en el que las mujeres entrevistadas demuestran sus habilidades de liderazgo y dirección de equipos día a día. Por eso, el siguiente apartado trata de describir brevemente cuáles son las instituciones sociales en las que las entrevistadas toman su papel de dirección.

3.1.1 Introducción. Instituciones observadas y contexto.

Las entidades participantes han sido brevemente descritas al comienzo del proyecto en el Capítulo I, apartado referente al método de investigación de las historias de vida. Sin embargo, es importante definir detalladamente el contexto en el que desempeñan sus actividades cada una de las entrevistadas, pues es el entorno el que afecta directamente al modo de liderazgo y desempeño profesional de las gerentes (Carreras, Iglesias, & Sureda, Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio, 2010).

De esta manera, y dado que son múltiples las formas jurídicas que puede tomar una empresa social en España, se describen las entidades objeto de estudio que dirigen y/o han constituido las entrevistadas, dividiéndolas en dos grupos principales: fundaciones y ONG.

El primer grupo, el de las fundaciones, está regulado en España por la ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. En la ley, se hace referencia a las disposiciones generales de este tipo de instituciones, definiéndolas como “*organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su*

patrimonio a la realización de fines de interés general". De acuerdo con la misma, se entiende por "fines de interés general" aquellos fines impuestos por el fundador que traten de solventar una problemática social general, ayudando a los afectados y posibilitando el impacto social.

La ley 50/2002 también recoge otras cuestiones como la constitución y el gobierno de la fundación. En lo que compete al proyecto, se hace especial referencia a capítulo III de la ley 50/2002, de 26 de diciembre. En el mismo, se explica la función del Patronato como órgano de gobierno, así como sus responsabilidades y fines y lo relacionado a los miembros que lo constituyan. De esta manera, se define el número mínimo de integrantes en el patronato (mínimo tres personas físicas con plenas capacidades de obrar y no inhabilitadas para el ejercicio de cargos públicos). Además, según la citada ley, "*los patronos ejercerán su cargo gratuitamente sin perjuicio del derecho a ser reembolsados de los gastos debidamente justificados que el cargo les ocasione en el ejercicio de su función*".

En resumen, la ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, permite corroborar la pertenencia a este grupo de dos de las entidades participantes en el presente proyecto:



Fundación Tomillo: con 35 años de experiencia en el Tercer Sector Social, la Fundación Tomillo se constituye como entidad privada sin ánimo de lucro no confesional e independiente (Fundación Tomillo, 2019), cuyo propósito principal es el de tomar parte activa en la mejora social y en el desarrollo de las personas en situaciones de vulnerabilidad en España.

Al estar constituida como fundación acorde con la ley anteriormente citada, esta entidad está dirigida por un Patronato y un Equipo Directivo, donde encontramos en cabeza a Mercedes Valcarcel, una de las entrevistadas anteriormente presentada que lidera una institución formada por casi 270 personas. Con sus programas de apoyo a la infancia, formación y empleo además de innovación y emprendimiento, la Fundación Tomillo consigue sus logros y mantiene firme su misión, visión y valores. Al fin y al cabo, se trata de lograr desarrollar todo el potencial de los usuarios que acuden a la fundación, proporcionándoles las

herramientas necesarias para que sean los jinetes de sus propias vidas y puedan tomar parte activa en el cambio social (Fundación Tomillo, 2019).

Para terminar con la introducción de esta fundación pionera en España, cabe destacar la definición concreta de los valores que promueve, presentes todos ellos en la página web de la entidad. De entre todos los valores, destacan por ser importantes en el sector el compromiso y la determinación, así como la integración y el humanismo que trata de conseguir la plena integración social de los usuarios. Así, como bien indicaban Black y Gregersen (2008), quedan cubiertos los principales retos a los que las organizaciones sin ánimo de lucro deben hacer frente (véase Capítulo II sección sobre el Liderazgo de Cambio).



Fundación Acción Social por la Música: se instituyó en España de la mano de María Guerrero, una de las entrevistadas para el proyecto. La Fundación forma parte de un movimiento social mundial conocido como “El Sistema”, el cual encuentra su cuna en Venezuela, foco de pobreza y desigualdad. El movimiento de Acción Social, en definitiva, hace uso de la música como instrumento de cambio social para disminuir la pobreza y luchar contra las desigualdades en España.

Esta fundación sin ánimo de lucro está dirigida, conforme la ley, por un Patronato que vela por la correcta consecución de la misión. Por su parte, la fundadora de la entidad, toma parte activa en el Patronato realizando una acción altruista y totalmente gratuita (Fundación Acción Social por la Música, 2019), con la intención de asegurarse de que existe un profundo compromiso con la transformación social desde las raíces de la institución hasta las ramas más externas (agentes de cambio, voluntarios, profesores...).

Por último, cabe destacar la persecución de los valores que tiene Acción Social por la música en España. La entidad cree necesario que, para llevar las acciones con rigurosidad y profundo sentimiento de transformación social, todos los integrantes han de defender, entre otros, la coherencia, legitimidad y ejemplaridad de sus acciones. Además, se habla en la institución de convicción, coraje y

determinación, que vienen de la mano con la dimensión espiritual que la entidad trae consigo.

Para finalizar con la descripción del primer grupo de entidades observadas en el proyecto, cabe mencionar una última similitud no obligatoria según la ley: la escritura de códigos éticos públicos que, asumidos de manera voluntaria como obra de Responsabilidad Social Corporativa por parte de las entidades, permiten que no solo el empleado sino también el beneficiario y todos los demás grupos de interés sean conscientes de las obras de transparencia que las entidades llevan a cabo, así como de la cultura organizativa entre otras.

En segundo lugar, el segundo grupo de entidades objeto de estudio encuentra la misma esencia en ambas instituciones, pues las dos están constituidas como organizaciones sin ánimo de lucro. Sin embargo, la principal similitud entre ambas radica en el contexto en el que estas desempeñan sus actividades pues ambas realizan acciones a nivel internacional. Entonces, encontramos a las instituciones que se describen a continuación:



A Compartir, Banco de Productos: una organización sin ánimo de lucro que nace de la mano de Leticia López-Cotelo, directora de la institución. Este proyecto de emprendimiento social trata de establecer lazos de confianza entre el mundo empresarial y el mundo no lucrativo, actuando como intermediario entre ambos agentes, dado que recupera productos nuevos en stock y no vendidos de las empresas para entregárselos a entidades que trabajan contra la exclusión social (A Compartir, banco de productos , 2019).

Esta entidad de acción nacional se describe a sí misma como “ONG 2.0” (A Compartir, banco de productos , 2019) que gestiona donaciones y pedidos para agilizar el proceso de intercambio entre ambas partes. A Compartir ha contado con la participación de grandes empresas como L’Oreal, NIVEA, Philips o MERCADONA. Estas entidades junto con otras muchas han donado generosamente aquellos productos no vendidos a la mencionada organización, la cual ha llegado a gestionar pedidos de ONG como Cáritas, CESAL o Fundació Provida.

Para finalizar con la mencionada institución, se deja constancia de su dimensión espiritual a través de su lema: “*¿Por qué hay pobreza en el mundo? Porque tu y yo no compartimos*”, Madre Teresa de Calcuta.



It Will be, Efficient Solidarity: esta ONGD es una de las mencionadas en el Capítulo I apartado sobre la mujer en el Tercer Sector Social, donde se comentaba la pertenencia al grupo de acreditación de la Fundación Lealtad (2018).

La ONG de Cooperación internacional está regulada por el Real Decreto 193/3015, de 23 de marzo, por el que se aprobó el reglamento de Registro de las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo. Cumpliendo con los requisitos señalados por el Real Decreto, la organización dirigida por Arancha Martínez está comprometida con la redistribución de la riqueza de una manera más justa y equitativa en todo el mundo. Convencidos del valor de la vida humana, confían en que esta realidad “*no solo es necesaria, sino que también es posible*” (It Will Be, 2019).

Con racionalidad, la innovación como elemento estratégico y su orientación a los resultados la entidad de desarrollo consigue cubrir los retos mencionados anteriormente por Black y Gregersen (2008) una vez más. Además, cabe destacar la existencia voluntaria del código ético de la entidad, publicado libremente y el cual consigue promover las creencias y valores que sustentan la institución social.

Ya siendo el lector conocedor de los contextos en los que operan y con los que trabajan diariamente las entrevistadas, se pasa a desarrollar la evaluación de las entrevistas, con la intención, como se dijo previamente, de encontrar los valores principales del liderazgo inspirado por la Compañía, así como la descripción de características comunes entre las entrevistadas.

3.1.2 Aplicación al caso: los valores jesuitas en directivas antiguas alumnas de la Universidad.

Para facilitar la consecución del objetivo principal, el análisis de los datos cualitativos recogidos en las entrevistas se llevó a cabo teniendo en cuenta las cuatro dimensiones principales en un liderazgo inspirado por la Compañía. Para esto, se hace uso del trabajo de Lowney (2004), mencionado previamente en el Capítulo II apartado referido al liderazgo ignaciano, sección referente a las características y competencias de un líder inspirado por los jesuitas.

Como se describe en la sección del trabajo dedicada a la justificación del método de investigación, los datos recogidos durante las entrevistas en las historias de vida son muy dispares gracias a la subjetividad que el método permite alcanzar. De esta manera, todas las entrevistadas ofrecieron su punto de vista según su experiencia de vida, lo que consigue que los datos sean de alguna manera difíciles de analizar. Por esto, el equipo de investigación creyó necesaria la elaboración de una tabla de contenido común acorde con las dimensiones del liderazgo ignaciano.

De esta manera, la figura 4 de elaboración propia facilita el rápido y claro análisis de los datos recogidos. Resumidamente, recoge todas las aportaciones de las entrevistadas según las distintas dimensiones, las cuales les eran totalmente desconocidas para evitar posibles sesgos. Como se puede comprobar, cada una de las columnas de la tabla recoge las respuestas de las cuatro entrevistadas por separado. En el eje horizontal, cada una de las líneas corresponde a las cuatro dimensiones de Lowney (2004) para el liderazgo ignaciano.

La elaboración de esta tabla de análisis ha supuesto un recurso necesario para tomar las conclusiones del proyecto, pues ha conseguido unificar lo que parecía incoherente y totalmente independiente, construyendo un modelo de análisis sencillo y coherente. Así, aunque no todas las entrevistadas coincidiesen en unanimidad de opiniones en todas las dimensiones, muchas de ellas consiguen hacerlo de manera intermitente. A continuación, el lector encuentra la tabla y su posterior análisis.

Figura 4. Tabla analítica de los datos cualitativos recogidos en las entrevistas.

	Arancha Martínez	Leticia López-Cotelo	María Guerrero	Mercedes Valcarcel
Autoconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Valores sociales de la Compañía al finalizar la carrera. - Reconocer la emocionalidad del trabajo, saber gestionarla y entender que se trata de un sector complicado. 	<ul style="list-style-type: none"> - “E-4 te hace ser muy vivo, espabilar y buscarte la vida” - Ser feliz antes que ganar mucho dinero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constante formación académica. - Inquietud: “voy a más”. - Espíritu crítico, encuentra el sentido de su vida y hace una “alianza” consigo misma. 	<ul style="list-style-type: none"> - Espíritu crítico. - Reconoce el alto cargo emotivo que tiene el sector y es consciente de la necesidad de gestionarlo. - Formación constante en sector y finanzas.
Ingenio	<ul style="list-style-type: none"> - Para atraer y retener talento es necesario un sueldo. - La visión estratégica en el sector es necesaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica oportunidad durante los años de vida profesional en Microsoft. - El no saber no ocupa lugar. “Todas hacemos de todo” 	<ul style="list-style-type: none"> - Espíritu emprendedor. - “No tiro el tiempo a la basura. Trabajo siempre”. - Medición del impacto social crucial en proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inquietud y transparencia necesarias en todas las acciones. - Perseverancia y sentido de urgencia. “Saber decir no” y delegar.
Amor	<ul style="list-style-type: none"> - La dignidad humana también reside en la formación, infraestructuras y orden social. 	<ul style="list-style-type: none"> - “Me gustaba el tema de ayudar” - Ayudar y ofrecerte a los demás te da felicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Labor social por dignidad de la persona. - Humildad, servicio y atención. 	<ul style="list-style-type: none"> - Labor social inspirada por la necesidad del cambio. - Desarrollo potencial personal.
Heroísmo	<ul style="list-style-type: none"> - “No siempre tu forma de dirigir gusta”. - El cambio comienza por uno mismo. Colabora con varias ONG, responsable de una propia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directora y fundadora de A Compartir. - Toma las riendas y se embarca en el proyecto liderando el cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - ESADE: curso en liderazgo e innovación social. - Se hace responsable del cambio, pero empodera y da voz. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión y dirección de proyectos no solo en el sector sino también en el mundo financiero (+ 20 años). - Inspiró su propia fundación pero prefiere el trabajo de campo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la transcripción y lectura de los datos recogidos a través de las entrevistas.

En primer lugar, al igual que se hizo en el Capítulo II, se habla del autoconocimiento como elemento clave en el liderazgo jesuita. Como se puede ver en la figura 4, todas las entrevistadas conocen no solo el sector en el que se desenvuelven sus capacidades sino también el entorno que recoge este mismo. Así, tanto Arancha Martínez como Mercedes

Valcarcel saben reconocer la emocionalidad que trae consigo el entorno del Tercer Sector, evaluando esta característica como punto débil en primera instancia, pero sabiendo transformarla en un punto a favor, de tal manera que han aprendido a gestionarla y llevarla a su campo de actuación.

Por otro lado, así como saben reconocer la emocionalidad del sector, reconocen también este mismo la necesidad de mantener un espíritu de autocrítica que les haga examinarse y moverse hacia una mejora en lo personal y en lo profesional. Esta inquietud que mueve a las directivas y gerentes de las instituciones es la que sin duda consigue transmitir actitud y motivación a todos los integrantes de las organizaciones, consiguiendo movilizar a sus empleados y voluntarios a través de una actitud personal desde lo interno. De esta manera, se cumple lo que bien se entiende en el liderazgo jesuita, pues para conseguir movilizar a los seguidores de un proyecto, primero el individuo ha de conocerse, evaluando sus fortalezas y amenazas, para así perfeccionarse a sí mismo y a su equipo.

Por último, aun no estando recogida en la tabla, se encuentra la historia que cada una de las entrevistadas contó al entrevistador. En este caso, las exalumnas coincidían en reconocer como vocación la necesidad de darse a los demás para conseguir un cambio en la sociedad. Todas ellas, al finalizar sus estudios, comenzaron desarrollando sus capacidades en el ambiente empresarial y/o financiero, hasta que descubrieron que lo que les haría plenas sería darse a los demás. De esta manera, supieron reconocer sus objetivos personales y dejar sus vidas ordinarias para entregarse a las causas sociales, sobrepasando aquello de lo que se creían capaces (“magis” ignaciano, siempre dando más).

En segundo lugar, se encuentra la característica del ingenio, presente también en todas las entrevistadas a lo largo de sus carreras profesionales en el sector empresarial y social. De hecho, gracias a la previa experiencia en otros sectores de carácter lucrativo, todas ellas presentan esta característica en sus dispares modos de liderazgo. Es más, como se ve en la figura 4, todas las entrevistadas son capaces de ver oportunidades con optimismo, llegando a sacar lo mejor de ellas y de sus equipos para el logro con creces de las mismas.

De esta manera, en relación con el ingenio y la capacidad de desempeñar actividades de manera eficaz y eficiente que describen los jesuitas, todas las entrevistadas presentaron

un perfil emprendedor y optimista en relación con el cambio tanto empresarial como social. Mujeres que son capaces de perseverar en sus proyectos de cambio, realmente inspiradoras. Cada una de ellas tiene un estilo de dirección distinto, tal vez por las experiencias profesionales previas, pero todas ellas tienen sus estrategias de medición de impacto, retención y atracción del talento y sobre todo para la delegación de actividades. Por su parte, por ejemplo, María Guerrero es capaz de ser miembro de la organización tras el telón, reconociendo la medición del impacto social como punto crítico para la mejora y siempre transmitiendo inquietud y ganas al equipo que lidera, dejando que sean los maestros de las aulas de música los que, junto con los compañeros de oficina, lleven adelante el proyecto.

Para terminar con esta característica de liderazgo jesuita, se replican las palabras que se dijeron en capítulos anteriores: *“hay que estar siempre con un pie levantado preparado para dar el siguiente paso”*. Por eso, directivas como Arancha Martínez o Leticia López-Cotelo, nos muestran que supieron reconocer en los jesuitas esta enseñanza, pues como se muestra en la tabla, la visión estratégica y ese *“todas hacemos de todo”* demuestra ganas y dirección en sus acciones, dejando por supuesto que siempre estarán preparadas para dar el siguiente paso.

La tercera característica de liderazgo de la Compañía de Jesús es el amor. Y no entendiéndose este como un acto honorable de talante poético, las mujeres participes del proyecto dejaron por supuesto que su dedicación al proyecto es única y exclusivamente debida por la dignidad humana. Todas coinciden, sin embargo, en que les gustaba la labor social y en que se sentían inspiradas por el cambio social necesario y posible, dejando verbalizado que sus proyectos estaban liderados por la mejora de las condiciones de vida humanas, en definitiva, por la dignidad.

Y ¿qué mejor amor que reconocer al prójimo como igual y ser digno? Como bien demuestran los jesuitas, valorar a cada uno de los miembros de los proyectos como seres únicos con talento y potencial es lo que demuestra amor del líder por su proyecto e iguales. De hecho, cuando el líder toma la iniciativa y se compromete con el cambio, la perfección y mejora del talento y potencial de los miembros de su proyecto, el amor es incluso más palpable. En nuestro caso, no hay que irse tan lejos para reconocer en las directivas de las instituciones este amor por el prójimo. De hecho, basta con revisar los

sitios web de las entidades objeto de estudio para reconocer en ellas el amor al prójimo, pues todas tienen como visión y misión principales la necesidad de mejorar las condiciones humanas, de dotar a los beneficiarios de los proyectos con las herramientas necesarias para que potencien su cambio y perfeccionen su potencial, de ayudar, no solo al beneficiario principal, sino también a sus familiares y a su comunidad.

La última de las características del liderazgo ignaciano con valores es el heroísmo de Lowney (2004). Este heroísmo, entendido como el compromiso de conseguir algo más grande que uno mismo, se ve escondido en las entrevistadas mediante la característica humildad que todas presentan. En su día, se hicieron dueñas de su realidad e, inspiradas por la necesidad de otros y movidas por el cambio social decidieron fundar y/o dirigir sus propias instituciones sociales. Además, nunca dejaron de luchar por sus ideales y valores. Entienden el liderazgo de sus instituciones como un proceso continuo de desarrollo mediante el cual consiguen la mejora de la sociedad e inspiran a miles de personas, totalmente iguales y capaces que ellas.

Como se puede observar en la tabla y analizar en lo recogido durante las entrevistas, todas las mujeres directivas de organizaciones sociales entrevistadas para este trabajo han conseguido presentar una serie de características comunes que, sin duda, coinciden con aquello que la Compañía promueve desde sus comienzos a través del liderazgo de servicio. De esta manera, podemos concluir que todas ellas, aun inconscientes, han sabido recoger durante sus años de enseñanza académica una serie de valores y competencias de liderazgo orientados a la sociedad que, llevados al campo de estudio, les capacitan para perfeccionar las estrategias y técnicas que necesita el Tercer Sector para la consecución de objetivos y metas. No obstante, es necesario destacar que para que todos estos objetivos puedan cumplirse de manera ordenada y armónica, las personas que lideren proyectos de cambio social han de conseguir primero experiencia en otros sectores que les anime a tener una visión crítica y estratégica en todos los ámbitos de actuación.

Concluyendo con esta sección, se confirma que no solo las mujeres exalumnas de la Universidad Pontificia Comillas son directivas rigurosas y profesionales en su campo, sino que además son capaces de inspirar a grandes masas de gente simplemente a través del ejemplo. De hecho, la investigación contó con la suerte de poder entrevistar a Mercedes Valcarcel, elegida en 2017 como una de las mujeres más influyentes de España

(Mujeresycia, 2017), dato que consigue corroborar lo anteriormente descrito. Seguidamente, una vez se han analizado los datos recogidos en las entrevistas realizadas por la investigación, se pasa a contrastar los mismos con lo recogido durante la segunda parte del trabajo mediante el método de las encuestas online.

Se recuerda que el propósito de la siguiente sección es contrastar lo recogido como experiencia de mujeres profesionales de diferentes generaciones con las aspiraciones que las futuras profesionales de la Universidad tendrán durante los próximos años de su vida. Así, se pretende comprobar si los valores promovidos por la universidad son coherentes y consistentes, además de evaluar si las tendencias sociales y preocupaciones personales han cambiado desde los años pasados hasta la actualidad.

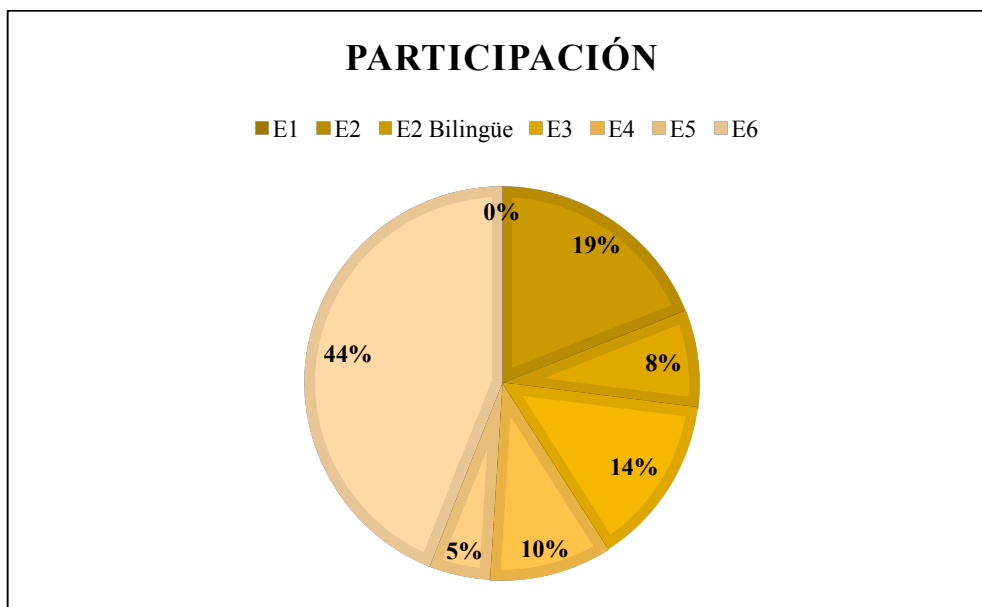
3.2 LA ORIENTACIÓN AL LIDERAZGO SOCIAL EN UNIVERSITARIAS DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS.

En el presente apartado de contraste y comparación primero se pasan a analizar los datos de la encuesta previamente descrita en el Capítulo I, sección referente al método de investigación.

Como se mostró en el capítulo previamente mencionado, la encuesta está basada en un test de personalidad de liderazgo orientado al autoconocimiento. El análisis de los datos recogidos es de carácter cuantitativo. Resumidamente, a cada respuesta se le asigna una serie de puntos de tal manera que *nunca* equivale a 0 y *siempre* equivale a 4 puntos. La suma de los puntos individuales se establece entre rangos para su interpretación, lo que permite definir si el participante de la encuesta tiene perfil de liderazgo o no. En el caso del proyecto de investigación, para la mejor evaluación de los datos recogidos se procedió a realizar un informe de evaluación simplificado, como se muestra a continuación.

Para la interpretación de los datos el lector ha de tener en cuenta que el número total de participantes de sexo femenino fue mucho mayor que el masculino, en concreto 78%, un total de 78 alumnas actuales de la Universidad Pontificia Comillas de cuarto y quinto curso de todas las titulaciones de ICADE. Para más detalle, se muestra la distribución de los participantes según sus estudios en la figura 5 (independientemente del sexo).

Figura 5. Porcentaje de participación según titulación de ICADE.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos en la encuesta online “Test de Liderazgo” (2019).

Figura 6. Evaluación de datos cuantitativos “Test de Liderazgo” en mujeres de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE).

	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Te agrada organizar actividades nuevas, bien en la universidad o en tu tiempo libre	0%	8,57%	22,86%	51,43%	17,14%
A la hora de realizar un proyecto sugieres nuevas ideas	0%	0%	22,86%	52,86%	24,29%
Normalmente, eres tú quien toma la iniciativa para emprender algo nuevo	0%	11,43%	45,71%	40%	2,86%
Tienes confianza en tus propias fuerzas, sabes que tus ideas son buenas y que pueden salir si trabajas en ellas	0%	5,71%	20%	55,71%	18,57%
Te gustan los retos, eres capaz de acometer tareas difíciles con moral de éxito	0%	5,71%	10%	64,29%	20%

Ante una situación injusta muestras tu desacuerdo y expones tu punto de vista con educación y respeto	0%	0%	9,23%	43,08%	47,69%
Si crees que un compañero de tu equipo de trabajo no está actuando correctamente, le sugieres que cambie su comportamiento de manera educada y respetuosa	0%	1,54%	20%	49,23%	29,23%
Cuando en un grupo de trabajo existe una situación adversa entre miembros del equipo, ellos acuden a ti como mediadora	1,54%	3,08%	52,31%	35,38%	7,69%
Eres capaz de plantear discusiones sobre temas de actualidad, siempre mostrando tolerancia y respeto por los distintos puntos de vista	0%	4,62%	15,38%	49,23%	30,77%
Cuando algo no sale como tu esperabas, confías en tu capacidad de resiliencia	0%	3,08%	26,25%	56,92%	13,85%
Intentas organizar los grupos para trabajar conjuntamente y sacar lo mejor de cada integrante	0%	6,35%	22,22%	46,03%	25,40%
Te consideras una persona de palabra fácil. Tienes facilidad y soltura para expresarte verbalmente (ya sea ante pequeños o grandes grupos)	1,59%	9,52%	14,29%	41,27%	33,33%
Tus compañeros te suelen elegir como jefa de las actividades de grupo	0%	12,7%	46,03%	36,51%	4,76%
Cuando un amigo, familiar o relativo tiene un problema, suelen acudir a ti en busca de consejo	0%	1,59%	31,75%	41,27%	25,4%
Te agrada dirigir actividades en grupo, te sientes cómoda y segura de ti misma ante esa situación	0%	1,59%	17,46%	55,56%	25,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos en la encuesta online “Test de Liderazgo” (2019).

En cuanto al análisis de datos cuantitativos se refiere, se deja constancia de que la gran mayoría de las participantes presenta un perfil de liderazgo con valores muy concreto. Resumiendo, la media de respuestas para todas las preguntas propuestas rondan los tres y cuatro puntos (es decir, el *casi siempre* y el *siempre*). Esta fácil interpretación porcentual permite observar al lector que el perfil de liderazgo femenino en la Universidad Pontificia Comillas es claro y orientado hacia el futuro.

De hecho, si observamos detenidamente la figura 5, casi todas las respuestas orientadas a la creación de equipos y resolución de problemas están en los tres puntos. En concreto, casi todas las participantes se consideran capaces de organizar grupos para trabajar conjuntamente y sacar lo mejor de cada integrante (como se deja constancia en el apartado anterior de este mismo capítulo según las entrevistadas). Además, el 55,56% de respuestas a la hora de dirigir actividades en grupo, conforme a la comodidad y seguridad de una misma en este tipo de tareas se encuentra también sobre los tres puntos.

Muchas de las participantes en la encuesta confían en su capacidad de resiliencia ante una adversidad, lo que denota grandes capacidades de autoconocimiento y autocrítica. Para esta pregunta, en concreto el 56,92% de las participantes contestaban *casi siempre* (tres puntos sobre cuatro). Además, en lo referente a la confianza en una misma y sus ideas, no sorprendentemente se encuentra el 55,71% de las respuestas en los tres puntos. De esta manera, se concluye: las alumnas de la universidad en la actualidad se conocen a sí mismas y son capaces de encontrar en ellas habilidades, fortalezas y amenazas para mejorar y perfeccionar en la consecución de sus proyectos.

Por otro lado, son dos las preguntas que llaman la atención ya que bajan la media de respuestas de tres puntos a dos puntos. Las preguntas referentes al espíritu emprendedor y a la resolución de problemas dentro de un grupo ante tareas adversas hace que las alumnas pierdan el ingenio necesario para el liderazgo de proyectos en el Tercer Sector. En concreto, el 45,71% de las participantes no se ve como emprendedora en el sentido de no comenzar las actividades o proponérselo a los demás integrantes del grupo. A esto se suma que el 52,31% de las respuestas se sitúa en torno a los dos puntos cuando se trata de solventar situaciones adversas. En definitiva, como se ve en la tabla, muchas de las integrantes del alumnado femenino no se creen capaces de liderar actividades, según la

pregunta referente a la elección social como líderes donde la gran mayoría de respuestas se sitúa en torno a los dos puntos (en concreto el 46,03%).

En general, las respuestas para contrastar los datos recogidos en las entrevistas son positivas en cuanto al perfil de liderazgo de la mujer en la Universidad Pontificia Comillas. Sin embargo, existe un factor a definir de gran importancia, del cual también se recogieron datos en la encuesta y se define a continuación.

Figura 7. Valores de liderazgo jesuita adquiridos en los años de formación académica según alumnas de la Universidad Pontificia Comillas.

Valor jesuita	Porcentaje de respuesta
Libertad	17,07%
Generosidad	15,85%
Honestidad	36,59%
Autoconocimiento personal	45,12%
Actitud de servicio	30,49%
Sinceridad	24,39%
Ausencia de interés propio	8,54%
Humildad	19,51%
Empatía	39,02%
Estrategia misionera	6,10%
Defensa de la fe	10,98%
Sostenibilidad	19,51%
Compromiso	64,63%
Liderazgo transformacional	29,27%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos en la encuesta online “Test de Liderazgo” (2019).

El análisis de los valores jesuitas propuestos para la encuesta cuenta con el total de participantes, a independencia del sexo y titulación de estos. La intención principal de este apartado era, como se ha dejado escrito anteriormente, el análisis de la coherencia y

consistencia de los valores de liderazgo jesuita que la universidad está dejando como legado a sus alumnos de la actualidad.

De los quince valores propuestos por la encuesta, de elaboración propia y basados en el trabajo de Lowney (2004), los cinco destacados por estar cercanos al 50% de respuestas son los señalados en la figura 7. En cuanto a la honestidad, y según las mujeres que se entrevistó y de las cuales se ha dejado constancia por su preferencia por la transparencia informativa en su modelo de dirección, encontramos que del total el 36,59% de las respuestas lo toman como un valor de importancia medio-alta (ronda casi el 40%).

Como uno de los valores principales que la comunidad jesuita promueve, el autoconocimiento personal se encuentra en segundo puesto, con un 45,12% de respuestas a favor y dotándolo de una importancia alta. Además, según los datos cualitativos recogidos en las entrevistas, esta manera de conocerse y de mantener un espíritu crítico con uno mismo ha sido fomentada en las instituciones jesuitas desde hace muchas generaciones, tal y como recoge Lowney (2004). Seguido de este valor, en cabeza encontramos el compromiso con un total de 64,63% de respuestas a favor, dotándolo de un carácter importante. Como bien se ha visto en la sección referente al análisis de las entrevistas, así como en el análisis de los datos actuales, el compromiso es uno de los valores de mayor importancia para el alumnado de la Universidad Pontificia Comillas.

En último lugar, cabría destacar la puntuación medio-baja que han recogido los valores referentes al aspecto social humano, la empatía y la actitud de servicio, en la actualidad, se ven por debajo del compromiso y el autoconocimiento personal. El liderazgo de servicio recoge un total de 30,49% de respuestas, mientras que el 39,02% de las respuestas apuestan por la empatía como valor de carácter medio-alto. En definitiva, puede ser que las preferencias sociales de los universitarios hayan cambiado, o simplemente que sea necesario una previa experiencia profesional o llamamiento intrínseco a la labor social para que estos valores se pongan en cabeza del ranking.

3.3 CONTRASTE Y CONSIDERACIONES FINALES DEL ANÁLISIS.

Según los datos anteriormente recogidos y analizados durante la investigación y, sabiendo que el propósito del trabajo era doble, se puede concluir, en primera instancia, que las

mujeres antiguas alumnas de la Universidad Pontificia Comillas, las cuales se dedican al Tercer Sector, mantienen una serie de valores y rasgos de liderazgo comunes que permiten corroborar y confirmar la hipótesis principal.

Así, se concluye que el liderazgo ignaciano y femenino del que la sociedad puede disponer cuando las directivas se dedican al Tercer Sector tiene un campo de investigación amplio y necesario de observación. Consecuentemente, y una vez se conoció a todas las entrevistadas y se analizaron las competencias y habilidades que cada una presentaba, contrastando las mismas con el trabajo de Lowney (2004) previamente citado, se confirma que el liderazgo ignaciano inspirado por la Compañía en las mujeres del Tercer Sector en España es capaz de construir un modelo de dirección con rasgos y competencias comunes en todas ellas. No obstante, se recuerda que cada organización objeto de estudio tiene un modo de dirección concreto y diferente a las demás, dato que ha de tenerse en cuenta.

**CAPITULO IV: CONCLUSIONES,
APORTACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE
ACTUACIÓN.**

Una vez se ha finalizado el proyecto de investigación, se pueden señalar una serie de conclusiones sobre la figura de la mujer en el Tercer Sector Social como líder de proyectos y organizaciones.

En primer lugar, se ha identificado la necesidad de liderar con valores a favor del bien social cuando se trata de proyectos inspirados por el cambio en el Tercer sector Social. Además, se cree definitiva la participación de la mujer en este tipo de proyectos, dado que sus niveles de empatía e inteligencia emocional la dotan naturalmente de las cualidades, características y habilidades necesarias para la gestión de tareas en el sector de estudio. No obstante, también se señala la necesidad de combinar estas fuerzas con la diversidad de género en los equipos del sector.

En segundo lugar, de entre todos los valores anteriormente señalados, se identifican los propuestos por la Compañía de Jesús como óptimos para la consecución de los objetivos sociales que el sector trae consigo. Sin embargo, aunque las participantes en el proyecto y sus organizaciones no compartan los valores específicos de la mencionada institución, se concluye con la favorable labor social que esta trae consigo, pues desde sus inicios el espíritu misionero y de amor al prójimo ha conseguido solventar problemáticas sociales con creces.

Por último, se destaca la enorme oportunidad que el sector de investigación propone en cuanto al tema de la inclusión laboral e igualdad de género se refiere. De hecho, a pesar de existir un enorme vacío académico en relación con el tema, las conclusiones de las investigaciones y trabajos anteriormente citados dejan constancia de esta realidad. Sin embargo, es necesario mencionar que el sector no está consiguiendo aprovechar todo su potencial en cuanto a lo que el tema refiere. Por esto, el trabajo pretende animar a las instituciones sociales a incluir, no solo en plantilla laboral o voluntaria, a la mujer en la gestión de proyectos y actividades de talante social.

4.1 APORTACIONES Y CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS.

Dado que el objetivo principal del trabajo era conseguir definir un perfil de liderazgo ignaciano con valores común en todas las mujeres directivas, y una vez se ha conseguido

contrastar y analizar toda la información recogida, se concluye con la correcta consecución de los objetivos propuestos al comienzo.

De esta manera, se señalan los siguientes puntos que construyen el perfil de liderazgo ignaciano y femenino que la Universidad Pontificia Comillas está dejando como legado a sus alumnas:

1. Todas las profesionales entrevistadas para el proyecto coinciden en que es la dignidad humana y la necesidad y posibilidad del cambio social lo que les mueve a dedicar sus vidas a estas causas sociales.

2. Dos de las cuatro organizaciones objeto de estudio promueven una misión, visión y valores orientados al cambio social. Además, demuestran esta concienciación a través de sus obras de Responsabilidad Social Corporativa con la publicación de informes y códigos éticos de manera voluntaria y libre, permitiendo el cambio desde su interior hacia la sociedad.

3. Aun siendo inconscientes del seguimiento de los valores jesuitas en su desempeño profesional, todas las entrevistadas presentan rasgos comunes en las diferentes áreas del liderazgo jesuita (amor, ingenio, autoconocimiento y heroísmo).

Por último, junto con el seguimiento del objetivo principal, el lector puede observar a través de los datos recogidos en las encuestas online como este patrón no determinado por enseñanzas específicas es real en la realidad actual. De esta manera, se corrobora lo anteriormente señalado con los datos recogidos a través de la técnica de las encuestas online, que permitió a la investigación encontrar los puntos comunes en generaciones de alumnas dispares y distantes en el tiempo. El contraste de datos cuantitativo y cualitativo permite señalar la existencia de un patrón de enseñanza y actuación común en todas las mujeres estudiantes o antiguas alumnas de la Universidad Pontificia Comillas. Además, se prevé que este patrón se perfeccione y siga enseñando a lo largo de los años, pese a ser susceptible de variaciones según las preferencias de la sociedad, punto que necesita ser observado con mayor detenimiento.

El segundo bloque que acoge esta sección está desarrollado en torno a la resolución de las preguntas de investigación propuestas en el capítulo I. Se considera, entonces, haber respondido a todas las preguntas anteriormente señaladas a lo largo de todo el proyecto. De hecho, se ha conseguido dotar de gran importancia a la dirección en organizaciones sociales de España y se ha conseguido un repaso de la situación actual que las envuelven

en el primer y segundo capítulo del proyecto. Por otro lado, además, se ha conseguido definir el patrón de liderazgo en las mujeres antiguas alumnas de la universidad y definir en ella la aportación social de los valores jesuitas. Por último, se han encontrado una serie de objetivos y prácticas comunes en las instituciones objeto de estudio que consiguen dotar de rigurosidad a las conclusiones.

4.1 LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN.

Una de las principales limitaciones que encuentra el proyecto es el uso de información poco actualizada o casi obsoleta para apoyar la investigación. Si bien muchos de los documentos han conseguido corroborar las preguntas enumeradas, otros muchos han sido incapaces de aportar valor a la situación actual que las organizaciones están sufriendo hoy día.

De esta manera, una de las principales líneas de actuación que pretende motivar el trabajo es el aumento de las investigaciones en relación con el tema de la dirección femenina en el sector social, pues muchos de los proyectos académicos están dedicados a otros sectores y están olvidando el anteriormente mencionado y su gran potencial de desarrollo en la inclusión laboral. En definitiva, se anima a la investigación para definir en concreto y rigurosidad el tamaño del sector y la presencia de la mujer en el mismo con información real y actualizada.

También se anima a que las futuras investigaciones dediquen tiempo a definir la importancia de la dirección con valores en los proyectos sociales españoles. Así, a independencia de la institución, se conseguirá encontrar un perfil de contratación definido para el sector de estudio, consiguiendo perfeccionar la consecución de objetivos en las instituciones sociales de España.

Con estas aproximaciones, se conseguiría abrir una serie de nuevas preguntas de investigación que perfilen y perfeccionen el proyecto de investigación que el lector tiene entre manos.

BIBLIOGRAFÍA

- A Compartir, banco de productos . (2019). *Nosotros: A Compartir* . Recuperado el abril de 2019, de Sitio Web de A Compartir, bando de productos : <http://www.acompartir.es/content/11-que-hacemos>
- Alvarez SJ, P. (2014). Promotio Iustitiae. La Promoción de la Justicia en las Universidades de la Compañía. *Secretariado para la Justicia Social y la Ecología*, 3(116), 7-10.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Black, S. J., & Gregersen, H. B. (2008). *It Starts with One: changing individuals changes organizations*. . Pearson Education, Inc.
- Burke, R. J., & Mattis, M. (2000). *Women on Corporate Boards of Directors. International Challenges and Opportunities* (Vol. 14). Springer Netherlands.
- Carreras, I., Iglesias, M., & Sureda, M. (2010). *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*. (ESADE, I. d. Social, & F. PwC, Edits.) Barcelona: El Tinter.
- Carreras, I., Iglesias, M., & Sureda, M. (2011). *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*. (ESADE, I. d. Social, & F. PwC, Edits.) Barcelona: El Tinter.
- Carreras, I., Leaverton, A., & Sureda, M. (2009). *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*. (ESADE, I. d. Social, & F. PwC, Edits.) Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE.
- Casado, A. (2018). *Ayuda en Acción*. Recuperado el enero de 2019, de Fundación Ayuda en Acción : <https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/que-es-el-tercer-sector/>
- Chárriez, M. (2012). Historias de vida: Una metodología de investigación cualitativa. *Griot*, 5(1).
- Coordinadora ONGD. (2017). *Fotografía de las ONGD Españolas: su trabajo y ámbitos de actuación*. Coordinadora de Organizaciones de Cooperación para el Desarrollo.
- Denzin, N. K. (2012). *Manual de investigación cualitativa: el campo de la investigación cualitativa*. Barcelona .
- Ferrier, S., Huber-Straßer, A., Eileen Lichtenau, P., & Pesch, M. (2018). *The digital age. The women's era*. KPMG. KPMG.

- Fundación Acción Social por la Música. (2019). *Conócenos: Acción Social por la Música*. Recuperado el abril de 2019, de Sitio Web de Acción Social por la Música: <https://accionsocialporlamusica.es/conocenos/>
- Fundación Lealtad. (2018). *Fundación Lealtad*. Recuperado el febrero de 2019, de El Tercer Sector, a la cabeza en materia de igualdad El Tercer Sector, a la cabeza en materia de igualdad: <https://www.fundacionlealtad.org/tercer-sector-la-cabeza-materia-igualdad/>
- Fundación Tomillo. (2019). *Sobre nosotros: Fundación Tomillo*. Recuperado el abril de 2019, de Sitio web de Fundación Tomillo: <https://tomillo.org/sobre-nosotros/quienes-somos/>
- García, R. (2015). Retos metodológicos: de la oralidad al texto. *Antropológicas*(13).
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 26-37.
- Hernández-Carrera, R. M., Matos de Souza, R., & Clementino de Souza, E. (2016). Entrevista cualitativa y la investigación en educación de adultos . *Horizontes*, 34, 23-36.
- It Will Be. (2019). *Nosotros: It Will Be*. Recuperado el abril de 2019, de Sitio Web de It Will BE, Efficient Solidarity.
- Lee, Y. J. (2019). Scarce as hen's teeth: Women CEOs in large nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 1-10.
- Lowney, C. (2004). *El liderazgo al Estilo de los Jesuitas*. Bogotá: Norma S.A.
- López, E., & Santomà, R. (2016). Cuáles son los Rasgos que Han de Caracterizar el Perfil de los Egresados de las Escuelas de Negocios Jesuitas Según sus Directivos? *Journal of Technology Management & Innovation*, 11(1), 19-29.
- Marban, V. (2001). Sociedad Civil, Tercer Sector y Entidades de Acción Social en España. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, 169-205.
- Miller, B. S., & Bergman, J. (2008). Developing Leadership on Boards of Directors. *JOURNAL for NONpROfit MANAgeMeNt*, 12(1).
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2017). *Informe del Mercado de Trabajo Estatal. Datos 2016*. MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. Servicio Público de Empleo Estatal .
- Mujeresyacia. (2017). *Las top 100 Mujeres Líderes*. Recuperado el abril de 2019, de Las top 100 2017: <https://www.lastop100.com/cb-profile/userprofile/mercheval.html>
- Observatorio del Tercer Sector. (2009). *La Ocupación en el Tercer Sector Social de Cataluña*. Caixa Catalunya Obra Social. Fundació Caixa Catalunya.

- P Nicolás, A. (2008). "Misión y Universidad: ¿Qué futuro queremos?". *Conferencia "Misión y Universidad: ¿Qué futuro queremos?"* (págs. 6-7). ESADE.
- P Nicolás, A. (6 de mayo de 2013). Sobre el Liderazgo Ignaciano. Valladolid.
- Panaia, M. (2004). El aporte de las técnicas biográficas a la construcción de teoría. *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*, 13(1), 51-73.
- Pries, L. (1994). Conceptos de trabajo, mercado de trabajo y proyectos biográficos-laborales.
- PwC, F. (2018). *Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante*. Fundación PricewaterhouseCoopers.
- Regine, B., & Lewin, R. (2003). Third possibility leaders: the invisible edge women have in complex organizations. *The Learning Organization*, 10(6), 347-352.
- SJ Agúndez Agúndez, M. (2008). El paradigma universitario Ledesma-Kolvenbach. *Revista de Fomento Social*(63), 603-631.
- Solórzano, M., Guzmán, C., Savall, T., & Villajos, E. (2018). La identidad de la empresa social en España: análisis desde cuatro realidades socioeconómicas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(92), 155-182.
- Taylor, S., & Bodgan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Nueva York: PAIDOS.
- Universidad Pontificia Comillas. (2017). *Comillas Universidad Pontificia*. Recuperado el enero de 2019, de Universidad Pontificia Comillas: <https://www.comillas.edu/>

ANEXO I

Se presenta, a continuación, el guion de preguntas que a las que las entrevistadas tuvieron que dar respuesta para poder tomar parte en este proyecto. Las entrevistas estaban estructuradas de tal manera que las participantes pudiesen dar su opinión personal y experiencia de vida, siendo la intención del proyecto la de llevar a cabo un tipo de entrevista abierta que pudiese construir las opiniones de manera subjetiva para el mejor análisis y contraste de datos.

La cantidad de información recogida no se contrastó entre las entrevistadas, quienes no habían coincidido en la universidad durante sus años de formación académica. De esta manera, se consigue perfilar el estilo de liderazgo ignaciano y femenino que la Universidad Pontificia Comillas ha dejado, está dejando, y dejará como legado entre su alumnado.

Las cuestiones que se trataron durante las entrevistas fueron las siguientes:

- ¿Cómo fue tu experiencia en la universidad?
- ¿Cuáles crees que son los valores más importantes que la universidad te ha dejado como enseñanza personal?
- Antes de trabajar en el Tercer Sector, ¿cómo fue tu experiencia laboral? ¿a qué dedicaste tus primeros años de vida profesional?
- Después de todo lo anterior, ¿cómo reconociste en ti esa llamada a la actuación social? ¿qué fue lo que te inspiró, impulsó y llevó a construir tu proyecto?
- ¿Cuáles son la misión, visión y valores de tu proyecto social? ¿Por qué?
- A nivel organizacional, ¿cuáles crees que son las prácticas más importantes para dirigir una institución social? ¿Cómo diriges tú tu proyecto?
- ¿Qué crees que necesita un líder para el mundo?

Una vez se dio el permiso, y como se ha visto en el capítulo III, se procedió al análisis y contraste de los datos recogidos.

ANEXO II

Este anexo hace referencia a la encuesta online que las alumnas de último curso académico realizaron entre los meses de febrero y marzo de 2019. Como se dejó indicado en el capítulo I, la participación femenina fue del 78%, predispuesta entre los distintos grados de la facultad de ciencias económicas y ciencias empresariales.

Se recuerda que el test que tomaron es una adaptación del trabajo de la doctora doctora en Ciencias de la Educación Carmen Ávila de Encío, realizó con la intención de identificar de entre sus alumnos aquellos que mostrasen un perfil de liderazgo. Se predispuso en cuatro fases de respuesta, cada una de las cuales dedicada a una de las características del liderazgo ignaciano que Lowney (2004) señalaba en su obra.

La primera parte de la encuesta, como se verá a continuación, está relacionada con la capacidad de innovación y emprendimiento de las alumnas, el gusto que tienen por esta actividad y el autoconocimiento. La segunda parte de la encuesta está directamente relacionada con los valores y las opiniones que estas tienen sobre los mismos. La tercera, relacionada con las habilidades interpersonales de cada una de las alumnas y el nivel de su autoconocimiento en cada una de las situaciones expuestas. La última fase de la encuesta, tomada tanto como por hombres como por mujeres, se relaciona con los valores que la universidad trata de promover, permitiendo así un análisis y lectura rápida y objetiva sobre lo que los alumnos creen de la universidad hoy en día.

La encuesta que tomaron los participantes gracias a la herramienta de encuestas online “*e- encuesta*” fue desarrollada como se muestra a lo largo de las páginas siguientes. Sin embargo, para facilitar la lectura se muestra una versión off line del “Test de Liderazgo”.

TEST DE LIDERAZGO

¿ERES UN LÍDER?

¡Hola!

Como alumna de último curso estoy trabajando en mi **proyecto de fin de grado**, y acudo a tí para encontrar una respuesta a nuestras preguntas.

Mi compañero y yo estamos **buscando a los líderes del mañana**, ¿nos ayudas con nuestro proyecto?

Gracias a tu respuesta podremos encontrar un perfil de liderazgo común en alumnos que, como tú, están estudiando su último curso en ICADE.

Agradeceríamos que respondieses con total sinceridad, los datos de este cuestionario son totalmente confidenciales y su fin es únicamente académico.

¡Vamos a descubrir si eres un líder! ¡Muchas gracias!

Antes de empezar, ¿podrías decirnos qué grado estudias

1. E1
2. E2
3. E2 Bilingüe
4. E3
5. E4
6. E5
7. E6

Género(*)

1. Hombre
2. Mujer

¿Te gusta innovar?

Las siguientes preguntas se refieren a tu capacidad de innovar, tómate tu tiempo y responde a ellas con sinceridad.

Te agrada organizar actividades nuevas, bien en la universidad o en tu tiempo libre(*)

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

A la hora de realizar un proyecto sugieres nuevas ideas(*)

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Normalmente, eres tú quien toma la iniciativa para emprender algo nuevo(*)

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Tienes confianza en tus propias fuerzas, sabes que tus ideas son buenas y que pueden salir si trabajas en ellas(*)

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Te gustan los retos, eres capaz de acometer tareas difíciles con moral de éxito(*)

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

¿Crees en tus valores?

Las siguientes preguntas te invitarán a reflexionar sobre tu coherencia entre lo que crees y lo que haces. Tómate tu tiempo y responde con sinceridad.

Ante una situación injusta muestras tu desacuerdo y expones tu punto de vista con educación y respeto(*)

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Si crees que un compañero de tu equipo de trabajo no está actuando correctamente, le sugieres que cambie su comportamiento de manera educada y respetuosa(*)

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Cuando en un grupo de trabajo existe una situación adversa entre miembros del equipo, ellos acuden a ti como mediadora(*)

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Eres capaz de plantear discusiones sobre temas de actualidad, siempre mostrando tolerancia y respeto por los distintos puntos de vista(*)

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Cuando algo no sale como tu esperabas, confías en tu capacidad de resiliencia(*)

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Tus habilidades interpersonales

Las siguientes preguntas se refieren a tu capacidad de comunicación, organización de equipos e interacción con el medio.

Intentas organizar los grupos para trabajar conjuntamente y sacar lo mejor de cada integrante (*)

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Te consideras una persona de palabra fácil. Tienes facilidad y soltura para expresarte verbalmente (ya sea ante pequeños o grandes grupos)(*)

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Tus compañeros te suelen elegir como jefa de las actividades de grupo(*)

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Cuando un amigo, familiar o relativo tiene un problema, suelen acudir a ti en busca de consejo(*)

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Te agrada dirigir actividades en grupo, te sientes cómoda y segura de ti misma ante esa situación(*)

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

VALORES UNIVERSITARIOS

La siguiente pregunta trata de identificar cuáles son los valores que La Universidad Pontificia Comillas te ha aportado a lo largo de los anteriores años. Tómate tu tiempo y responde con sinceridad.

La Universidad Pontificia Comillas apuesta por un liderazgo con valores. Señala, de entre las siguientes opciones, aquellos valores que creas que la Universidad te ha enseñado: (*)

1. Libertad
2. Generosidad
3. Honestidad
4. Autoconocimiento personal
5. Actitud de servicio
6. Sinceridad
7. Ausencia de interés propio
8. Humildad
9. Empatía
10. Estrategia misionera
11. Defensa de la fe
12. Sostenibilidad
13. Compromiso
14. Liderazgo transformacional
15. Liderazgo de servicio

FIN DEL TEST

¡Muchas gracias por tu colaboración! Gracias a tu respuesta, nuestro proyecto saldrá adelante.

*El liderazgo ignaciano y femenino orientado a la sociedad.
La dirección en Instituciones del Tercer Sector en España.*

