



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI	ICADE	CIHS
------	-------	------

LIDERAZGO EN UNA ONG

Liderazgo adaptativo de Heifetz. Un nuevo paradigma

Autor: Alfonso López López-Polín
Director: Jesús Labrador Fernández
Madrid

Índice

1. <i>Introducción.</i>	5
a. <i>Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.</i>	6
b. <i>Liderazgo transaccional y transformacional de Bass y Avolio.</i>	8
c. <i>Liderazgo adaptativo de Heifetz.</i>	8
d. <i>Comparación entre el liderazgo tradicional y el liderazgo adaptativo.</i>	13
3. <i>Estudio del liderazgo en la ONG Entreculturas.</i>	14
a. <i>Instrumento de medida.</i>	15
b. <i>Muestra.</i>	16
a. <i>Análisis de Resultados.</i>	17
4. <i>Conclusiones.</i>	23
5. <i>Referencias bibliográficas.</i>	27
6. <i>Anexo. Encuesta Entreculturas</i>	29

Resumen.

El liderazgo ha sido estudiado por distintas disciplinas. Estas disciplinas han sido la psicología, sociología, política o la ética entre otras. No se puede negar que el liderazgo es un elemento esencial en toda organización, ya sea pública o privada, que tiene relevancia e influye en la consecución de los objetivos y el clima organizacional. Existen diferentes teorías que han tratado sobre el liderazgo, que han intentado dar respuesta a las necesidades de las organizaciones, y más en los tiempos actuales en las que la incertidumbre es lo habitual. Estas situaciones actuales tan volátiles implican nuevas formas de entender el liderazgo, una de estas formas es el liderazgo adaptativo de Heifetz. En el presente trabajo se ha realizado, en una primera parte, una descripción de los liderazgos tradicionales más importantes y de los conceptos clave del liderazgo adaptativo de Heifetz. En una segunda parte, utilizando la encuesta de clima organizacional realizada en la ONG Entreculturas, se ha realizado un análisis del liderazgo de la organización desde la perspectiva del liderazgo adaptativo. Se ha estudiado si existían diferencias significativas en la percepción del liderazgo por parte de hombres y mujeres o las distintas áreas de las que consta la organización. Para ello, se realizó un cuestionario con una escala Likert, siendo los resultados en general para la organización muy positivos. En lo que se refiere al liderazgo tampoco se encontraron diferencias significativas entre hombres y mujeres, y la diferencia entre áreas fue mínima. También la puntuación en la autonomía de los empleados fue elevada, por lo que desde la perspectiva de Heifetz, se daba voz a opiniones y planteamientos alternativos, no siendo penalizado el empleado por ello. Sí se encontró diferencias en la distribución de las puntuaciones entre los responsables directos y los equipos directivos, siendo los primeros mejor valorados que los segundos, sugiriendo que la cercanía de los responsables directos facilita la creación de marcos de confianza esencial desde la teoría del liderazgo adaptativo.

Palabras clave.

Organización, ONG, Heifetz, liderazgo adaptativo, desafío adaptativo.

Abstract.

Leadership has been studied by different disciplines. These disciplines have been psychology, sociology, politics or ethics among others. It cannot be denied that leadership is an essential element in any organization, whether public or private, that has relevance and influences the achievement of the objectives and the organizational climate. There are different theories that have dealt with leadership, which have tried to respond to the needs of organizations, and more in the current times in which uncertainty is the norm. These current volatile situations imply new ways of understanding leadership, one of these forms is Heifetz's adaptive leadership. In the present work has been made, in a first part, a description of the most important traditional leaderships and of the key concepts of Heifetz's adaptive leadership has been carried out. In a second part, using the organizational climate survey conducted in the NGO Entreculturas, an analysis of the leadership of the organization has been carried out from the perspective of adaptive leadership. It has been studied if there were significant differences in the perception of leadership by men and women or the different areas of the organization. To do this, a questionnaire was carried out with a Likert scale, the results being very positive for the organization in general. In terms of leadership, no significant differences were found between men and women, and the differences between areas were minimal. Also, the score in the autonomy of the employees was high, therefore, from the perspective of Heifetz, opinions and alternative expositions were listened to, not penalizing the employee for it. Differences were found in the distribution of scores between direct managers and management teams, with the former being better valued than the latter, this suggests that the closeness of those directly responsible facilitates the creation of essential trust frameworks based on the theory of adaptive leadership.

Key words.

Organization, NGO, Heifetz, adaptative leadership, adaptative challenge.

1. *Introducción.*

El poder y el liderazgo son claves en organizaciones de todo tipo y en todo momento. Y han sido estudiados por distintas disciplinas como la psicología, filosofía, sociología, política o ética.

Son muchos los autores que han estudiado el poder y el liderazgo, autores como Hersey y Blanchard (1977), Bass y Avolio (1994), Mulgan (2006), Han (2016) o Heifetz (1997) entre otros. El liderazgo afecta al clima organizacional, como si se tratase de una ficha de dominó, tiene incidencia directa en la conducta y comportamiento de sus miembros (Quintero, Africano y Faría, 2008).

Por otro lado, en el mundo actual existe una "*nueva normalidad*" (Lawrence, 2013), que se conoce con el nombre de entorno VUCA (volatile, uncertain, complex, and ambiguous, en inglés, volátil, incierto, complejo y ambiguo en español). Este acrónimo es utilizado para describir que la realidad cotidiana en la que estamos es un constante cambio e inestabilidad, con multitud de variables, lo que dificulta enormemente la toma de decisiones. Esa "*nueva normalidad*" traen nuevas formas de entender el liderazgo, una de ellas es el liderazgo adaptativo de Heifetz.

En este trabajo, en una primera se parte pretende realizar una breve descripción de las principales teorías de los liderazgos tradicionales, y explicar los principales conceptos del liderazgo adaptativo de Heifetz. En una segunda parte, el objetivo es realizar una comparación entre los liderazgos tradicionales y el liderazgo de Heifetz, destacando los puntos en común y las diferencias. En una tercera y última parte, se analizarán los resultados obtenidos de la encuesta de clima organizacional realizado en la ONG Entreculturas, poniendo especial énfasis en lo concerniente al liderazgo.

2. *Fundamentación teórica.*

El liderazgo podemos encontrarlo como una forma de interrelación dentro de un grupo o equipo, esto es, como la capacidad de influir en los demás para la consecución de las metas u objetivos (Cuadra y Veloso, 2007). En otras palabras, es hacer que otros hagan, es por ello, por lo que las personas que ejerzan el liderazgo deben tener una gran flexibilidad en la adecuación del estilo de liderazgo a la situación y subordinados (Alves, 2000).

Según la definición anterior podemos afirmar que el liderazgo es una relación, y que todo líder necesita de seguidores a los que influir. Dependiendo del autor que leamos, definen esa relación de diferente manera, líderes transformacionales o transaccionales (Burns 1978, citado por Cuadra y Veloso, 2007), centrado en las personas o centrados en los objetivos organizacionales (Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe, 2010), líder autocrático y democrático (Cuadrado, Molero y Navas, 2003).

a. *Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.*

En los años 70, Hersey y Blanchard, plantean su teoría del liderazgo situacional, que se basa en dos grandes ejes, la conducta laboral y la conducta emocional o relacional. En dichos ejes, el líder debe posicionarse en función del contexto en el que se encuentre y en el nivel de “madurez” de sus subordinados.

Es decir, el comportamiento del líder se sitúa en dos ejes cartesianos, que en función del grado de dirección u orientación a la tarea o el grado de relación o apoyo se situaría en cuatro estilos diferentes de liderazgo:

- 1) E1 Alta orientación al trabajo y baja relación.
- 2) E2 Alta orientación al trabajo y alta relación.
- 3) E3 Alta relación y baja orientación al trabajo.
- 4) E4 Baja relación y baja orientación al trabajo.

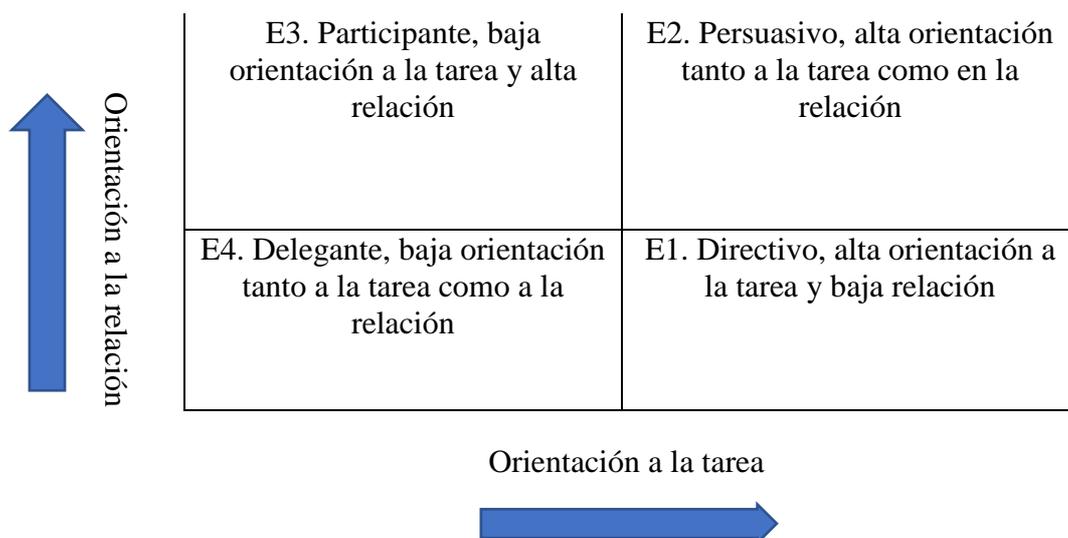


Tabla 1. Estilos de liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1972)

Otro elemento importante de esta teoría es el concepto que los autores definen como “madurez”, entendida como la capacidad de asumir responsabilidades, establecer metas, la educación, formación y experiencia (Hersey y Blanchard, 1972).

También en este caso establecen 4 niveles en función, nuevamente, de dos ejes cartesianos, uno en que se gradúa el nivel de motivación y otro el nivel de habilidades o capacidades:

- 1) M1 Bajo nivel de habilidades y de motivación.
- 2) M2 Bajo nivel de habilidades y alta motivación.
- 3) M3 Alto nivel de habilidades y baja motivación.
- 4) M4 Alto nivel de habilidades y de motivación.



Tabla 2. Madurez en el liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1972)

La combinación de esta clasificación con la anterior nos da el estilo de liderazgo que mejor resultado daría. Es decir, a menor nivel de motivación o habilidad, es necesario un líder que adopte un estilo de liderazgo que compense los bajos niveles del subordinado. Por ejemplo, con un nivel bajo de motivación y habilidad, esto es un M1, el líder debería tener un nivel alto de orientación tanto a la tarea como en la escala relacional, es decir un nivel E2. Por tanto, el líder debe tener una flexibilidad que sepa identificar la situación cambiante del empleado y adaptarse a las circunstancias, cambiando su forma de relacionarse con el subordinado según vaya cambiando su nivel de madurez.

b. Liderazgo transaccional y transformacional de Bass y Avolio.

Otro de los modelos tradicionales más extendido es el modelo transformacional y transaccional de Bass y Avolio. Esta teoría se basa en el principio de los efectos que tiene el líder en los subordinados (Bass, 1985).

El liderazgo transaccional es aquel en el que no existe un compromiso con las metas u objetivos, sino simplemente una relación de interés personal por ambas partes, entre el líder y el subordinado, es un intercambio o transacción entre ambos.

Los líderes transformacionales son aquellos que consiguen que los subordinados o seguidores se comprometan con las metas y objetivos de la organización. Para ello el líder empleará todas las herramientas a su alcance, como la motivación, recompensas, dirección, establecimientos de metas, negociación o intercambio de opiniones con los subordinados (Bass, 1985).

Hoy en día se entiende que este tipo de liderazgo ha evolucionado hacia un tipo de “*Liderazgo de rango completo*”, en los que están incluidos los estilos transaccionales y transformacionales, así como el estilo “*Laissez Faire*”, entendido como una forma de no liderazgo, en la que no se produce ningún tipo de intercambio o relación entre el subordinado y el líder (Bass y Riggio, 2006).

Como en el modelo situacional, el líder puede mostrar conductas propias de un estilo transaccional o transformacional dependiendo del contexto, de los subordinados, de los objetivos o la organización (Bass y Riggio, 2006).

El instrumento que se utiliza para poder medir los distintos estilos de liderazgo es el MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*), que ha sido probada su eficacia en distintos estudios y actualizada en diversas ocasiones, siendo su estructura factorial la que mejor representa la correlación entre los distintos factores (Bass y Avolio, 1999).

c. Liderazgo adaptativo de Heifetz.

Ronald A. Heifetz, según la página oficial de la Universidad de Harvard, es médico por la Universidad de Columbia, y aunque inicialmente se formó en cirugía, también completó sus estudios de medicina con la especialidad de psiquiatría.

Pronto comenzó a desarrollar su teoría en el campo del liderazgo. Fundó el Centro para el Liderazgo Público, además de ser profesor titular de la Escuela Kennedy de Harvard, que surge como respuesta al mencionado entorno VUCA, con el fin de asesorar a gobiernos, empresas u organizaciones sin ánimo de lucro, en este entorno con un nivel de incertidumbre cada vez mayor. (<https://cpl.hks.harvard.edu>)

Publicó su primera edición del libro *Liderazgo sin respuestas fáciles* en 1994, se ha traducido a numerosos idiomas, convirtiéndose en uno de los más importantes libros en relación con el liderazgo.

Heifetz comienza a desarrollar su teoría sobre el liderazgo adaptativo en 1992, cuando ocurren unos disturbios por motivos raciales mientras él asesoraba al gobierno del entonces presidente Bush.

El presidente Bush, en respuesta a esa situación, envió fuerzas federales para controlar y volver a la normalidad. Eso hizo que Heifetz se hiciera las siguientes preguntas, como cuenta en el libro *Liderazgo sin respuestas fáciles*, ¿realmente el presidente Bush estaba dando una respuesta adecuada? ¿Estaba solucionando el problema racial subyacente o simplemente está dando una respuesta para reducir el malestar?

Él mismo llega a la conclusión que en momento de crisis, se buscan líderes equivocados, que conviertan lo difícil en fácil, lo complejo en simple. La propuesta que él plantea es afrontar lo complejo, sin esperar que desde la cúspide de la pirámide nos faciliten las respuestas. Anima a crear un nuevo “*contrato social*” que nos ayude a adaptarnos a los cambios que suceden en nuestro entorno (Heifetz, 1997).

En su teoría establece tres principios o creencias básicas:

- 1) Concepción sistémica del problema, la respuesta a un problema, en la mayoría de las ocasiones no está en dar respuesta al síntoma, sino en buscar los procesos subyacentes que lo provocan.
- 2) Biología, todo sistema y sus respuestas están orientadas y evolucionan para conseguir una mejor adaptación al entorno.
- 3) Las relaciones de autoridad basadas en el servicio y la confianza.

Para Heifetz (1997), existen dos tipos de desafíos, aquellos a los que hay que dar una respuesta técnica, es decir, una solución ya probada y que se conocen los resultados. Y la otra forma es cuando se debe dar un cambio adaptativo, una situación completamente nueva, en la que no se puede acudir a técnicas contrastadas o a “*expertos*” en busca de una solución. Lo habitual es que se trate de una situación mixta, en la que el contexto implica una parte técnica y otra adaptativa.

Tipo de desafío	Definición del problema	Solución	Locus de la tarea
Técnico	<i>Clara</i>	<i>Clara</i>	<i>Autoridad</i>
Técnico y adaptativo	<i>Clara</i>	<i>Requiere aprendizaje</i>	<i>Autoridad y partes interesadas</i>
Adaptativo	<i>Requiere aprendizaje</i>	<i>Requiere aprendizaje</i>	<i>Partes interesadas</i>

Tabla 3. Tipos de desafíos (Heifetz, Grashow y Linsky, 2012)

El papel del líder en esta nueva teoría no es dar respuesta, sino crear el entorno adecuado para que se produzca una interrelación entre los miembros del grupo, para que se dé la respuesta más adaptativa al entorno. El fin que se persigue es que esas respuestas que surgen de forma grupal, que inicialmente son adaptativas, con el tiempo pasen a ser respuestas técnicas. Los desafíos adaptativos son los más complejos, porque no sólo implica no conocer las respuestas, implica un cambio en el sistema y las costumbres de los implicados, lo que produce en ocasiones malestar, al contrario que los desafíos técnicos, que se puede acudir al pasado para resolverlos (Heifetz, Grashow y Linsky, 2012).

Dicho malestar no sólo no debe evitarse, sino que es necesario para movilizar a las partes interesadas para realizar ese cambio de sistema, y de esa manera dar la respuesta adaptativa. Eso sí, el malestar debe ser dentro de unos márgenes tolerables, por debajo no movilizaría a los interesados, y por encima se buscaría en la autoridad una respuesta técnica que solucionara el problema y acabara con el malestar. Esa zona de malestar tolerable es lo que se conoce como “*zona de malestar productivo*” que es necesario para recobrar el equilibrio perdido (Heifetz, 1997).

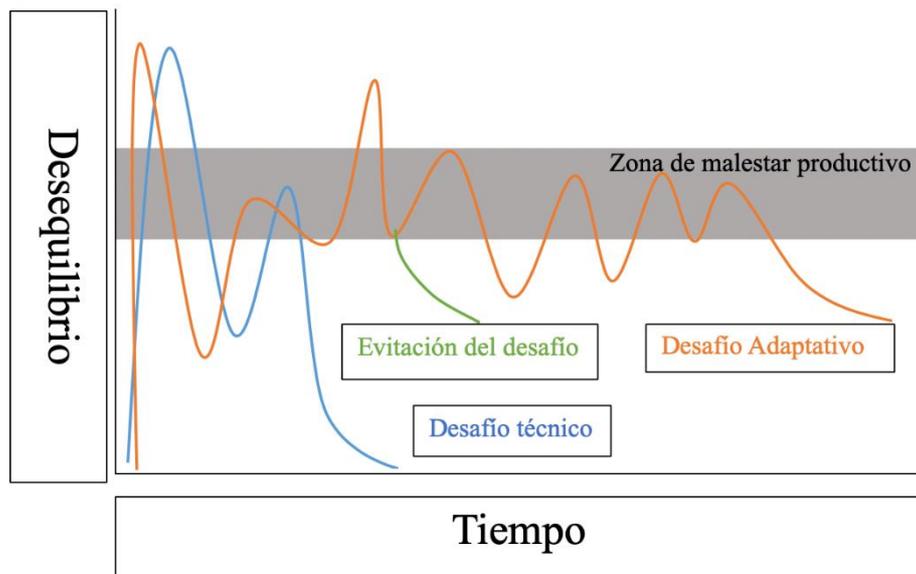


Tabla 4. Desequilibrio adaptativo (Heifetz, 1997)

Para poder afrontar el desafío adaptativo Heifetz establece cinco etapas:

- 1) *Identificar el desafío adaptativo*, realizar un examen realista, determinando todas las variables que se están dando, evitando las cuestiones sin relevancia.
- 2) *Mantener el nivel de malestar dentro de la zona de malestar productivo*, con el fin de movilizar a los interesados sin pasar el umbral para que no eviten el trabajo adaptativo.
- 3) *Enfocar a las cuestiones esenciales del proceso*, mantener la atención de los interesados en los elementos claves, evitando las distracciones que eviten el trabajo adaptativo.
- 4) *Hacer trabajar a los interesados*, pero sabiendo gestionar el nivel de malestar que son capaces de soportar.
- 5) *Proteger las voces del liderazgo sin autoridad*, dar voz a los discrepantes, los que plantean contradicciones, ya que pueden ser el origen de los replanteamientos futuros.

Por tanto, el análisis que tiene que hacer la persona que ejerce el liderazgo debe contar con costes humanos, ritmos de adaptación, tolerancia al conflicto, las resistencias al cambio y la red de relaciones para contener el malestar que produce el cambio (Heifetz, Grashow y Linsky, 2012).

La autoridad es un concepto importante. Como seres sociales que somos, tenemos gran facilidad de crear estructuras complejas de autoridad, nos organizamos así para afrontar los problemas que surgen, es decir, nos es útil (Heifetz, 1997).

Lo que diferencia esta teoría de las teorías más tradicionales es que en la primera se “*ejerce el liderazgo*” y en las segundas se “*elige ser líder*” (Zalles, 2011). En un estilo tradicional de liderazgo el líder tiene un papel protagonista a la hora de enfrentarse a las situaciones, mientras que en el liderazgo adaptativo el papel principal es cedido a la red relacional que el líder favorece que aparezca en el grupo, por tanto, existe una corresponsabilidad en la resolución del conflicto.

Es por eso por lo que, en las etapas de afrontamiento del desafío adaptativo, una de ellas, es la protección de aquellas voces discrepantes, que ejercen ese liderazgo sin la autoridad más o menos formal de la organización.

Otro elemento importante para Heifetz es la diferenciación entre la persona y el rol que ejerce como líder. Aquel que ejerce el liderazgo debe evitar considerar el conflicto como una afrenta personal, ya que puede llevar al diagnóstico erróneo del conflicto, que le impide adoptar el punto de vista psicológico que Heifetz llama el “*palco*”, que permite ver a los otros y a uno mismo. Para hacer posible esa separación de roles es necesario la externalización del conflicto, frente la internalización que sería la personalización de éste.

El papel del liderazgo en solitario es concebido por el propio Heifetz un “*suicidio heroico*”, teniendo en cuenta que siempre se habla de corresponsabilidad. Es por ello por lo que habla de asociados que ayudan al líder a la gestión del malestar y a ayudar a la diferenciación del rol y la persona. Esos asociados son de dos tipos, el confidente que es aquel que presta un apoyo más cercano y le ayuda a contener su propio malestar que le provoca el contener el malestar de los demás. El segundo de los asociados son los aliados que, compartiendo sus puntos de vista le sirven como fuente de información en muchos casos confidencial (Heifetz, 1997).

Y por último están los valores y objetivos que están detrás de la persona que lidera, que orienta y da sentido a las conductas y respuestas realizadas (Heifetz, 1997). Lo que implica en ocasiones enfrentar los diferentes valores e intereses, que añade dificultad a la resolución de los desafíos. Heifetz establece tres niveles de fines:

- 1) Fines personales.
- 2) Fines comunitarios o grupales.
- 3) Fines universales.

Es por ello por lo que es necesario que aquel que ejerza el liderazgo debe movilizar a las personas para que se enfrenten al desafío, ajusten sus objetivos, valores y se generen nuevos aprendizajes (Heifetz, 1997).

d. Comparación entre el liderazgo tradicional y el liderazgo adaptativo.

Aunque haya dividido entre liderazgos tradicionales y liderazgo adaptativo de Heifetz, no implica una jerarquía o que sean incluso compatibles. Pero también es cierto que existen diferencias.

La primera de las diferencias es el punto de partida desde donde los autores construyen sus teorías. En el caso del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, se basa en el tipo de relación que se establece entre el líder y el subordinado, además de la necesaria flexibilidad de dicha relación para adaptarse a los cambios en el subordinado y el contexto, estableciéndose los distintos estilos de liderazgo. En lo que se refiere al liderazgo transaccional y transformacional de Bass y Avolio, se centra en la influencia del líder sobre el subordinado, que va desde el mero intercambio hasta el compromiso, incluso pasando por la situación que no haya ningún tipo de influencia. Y el liderazgo adaptativo de Heifetz, lo que lo define es el tipo de desafío al que se enfrenta la organización, técnico, es algo ya conocido o adaptativo que implica un aprendizaje y cambio de costumbres.

Puede ocurrir que las teorías converjan, aunque nos situemos en el marco teórico del liderazgo adaptativo, en los desafíos técnicos, como se ha dicho en la tabla 3, el locus de la tarea o de la decisión se encuentra en la autoridad, de la misma manera que en los liderazgos tradicionales. Por tanto, en este tipo de desafíos, que pueden ser muy complejos y difíciles, aunque se sepan los objetivos y las soluciones, la persona que ejerce el liderazgo puede tomar un rol tradicional. Así mismo, basándonos en el marco teórico de Heifetz, especialmente en la idea de entender la autoridad como un servicio y la importancia de la comunicación y que los discrepantes encuentren su lugar, el líder tendería a un estilo transformacional, en el modelo de Bass y Avolio, o a un estilo E2

(persuasivo) o E3 (participante) en el modelo de Hersey y Blanchard, pero esta tendencia no implica que no pudieran darse otras formas o estilos de liderazgo.

Pero quizás las diferencias más importantes son en lo que se refiere al desafío adaptativo, puede existir un solapamiento en el caso de los desafíos técnicos y los liderazgos tradicionales, pero Heifetz da un paso más allá, y plantea el liderazgo en un entorno totalmente desconocido. La primera diferencia en este caso es en la responsabilidad de la decisión, en el liderazgo tradicional la autoridad tiene la última palabra, en el liderazgo adaptativo existe una corresponsabilidad de todas las partes implicadas. La segunda de las diferencias es la gestión que debe hacer el líder del malestar que Heifetz considera imprescindible para volver al equilibrio una vez resuelto el conflicto, mientras que en los liderazgos tradicionales no existe dicho malestar. Y la tercera de las diferencias, es el tiempo, la resolución de un conflicto adaptativo implica un periodo prolongado de tiempo, por todos los cambios y aprendizajes que son necesario obtener para su resolución, es por ello por lo que las organizaciones, en la mayoría de los retos a los que se enfrentan, sean desafíos técnicos o los afrontan como si fueran técnicos.

	Toma de decisión	Malestar	Tiempo
Liderazgo adaptativo	<i>Compartida</i>	<i>Zona de malestar productivo</i>	<i>Prolongado</i>
Liderazgo tradicional	<i>Autoridad</i>	<i>No existe malestar productivo</i>	<i>Inmediato</i>

Tabla 5. Comparación de liderazgos (Elaboración propia)

3. Estudio del liderazgo en la ONG Entreculturas.

Como ya se mencionó en la introducción, en esta tercera parte consiste en un breve análisis del liderazgo en la ONG Entreculturas, valiéndose de la encuesta de clima organizacional que fue realizada en dicha organización.

Entreculturas está vinculada a la Compañía de Jesús, cuya principal función es llevar una educación de calidad todas las personas. Entienden que la mejor forma de luchar contra las desigualdades y la pobreza es la educación. (<https://www.entreculturas.org/es/home>)

En la actualidad, según su página web oficial, tienen una plantilla de 90 personas contratadas, más de 600 voluntarios y más de 20 mil que son socias o donantes. En 2017 llegaron a dar algún tipo de servicio a más de 196 mil personas, en diferentes proyectos.

Al cierre de 2017, el presupuesto era de más de 19 millones de euros, de los que algo más de 15 millones eran contribuciones privadas y el resto fueron ingresos públicos de distintos organismos europeos, estatales, autonómicos y locales.

Hoy en día, tienen 177 proyectos en 37 países, con una línea de actuación centrada en la educación para luchar contra la exclusión y vulnerabilidad. Trabajan en tres grandes líneas de actuación:

- 1) Cooperación y desarrollo, con el objetivo de universalizar y mejorar la educación. Formación laboral y promoción social y comunitaria.
- 2) Fortalecimiento institucional, para lograr un desarrollo sostenible.
- 3) Acción humanitaria, en situaciones de emergencia y necesidad de ayuda humanitaria.

a. Instrumento de medida.

Para la encuesta se ha utilizado de base las escalas Culture Audit de la consultora Great Place to Work y POQ (Positive Organization Questionnaire). Si bien es cierto que fueron muy modificadas en distintas reuniones con los representantes de Entreculturas, con el fin que se adecuase mejor a las necesidades de dicha organización.

Una vez consensuada la escala de medida, utilizando la plataforma online de Google para la creación de formularios, con la que se crea un cuestionario que consta de un total de 61 preguntas, organizadas en una sección de presentación, nueve secciones sobre el clima organizacional y una última sección de preguntas demográficas.

Las nueve secciones de la escala son las siguientes:

- 1) Factores de interés principal de los trabajadores.
- 2) Identificación y desarrollo personal.
- 3) Confianza y credibilidad en los/las responsables.
- 4) Confianza y credibilidad en la organización.
- 5) Condiciones laborales.
- 6) Relaciones y reconocimiento.
- 7) Carga de trabajo y conciliación.
- 8) Confesionalidad y espiritualidad.
- 9) Temas relacionados con el momento de Entreculturas.

En estas secciones, la primera, se les planteaban cinco afirmaciones respecto la organización que debían ordenar por orden de importancia de mayor a menor importancia. Mientras que en el resto se utilizaba una escala Likert, siendo 1 absolutamente en desacuerdo y 7 absolutamente de acuerdo.

Al final de cada sección de preguntas de clima organizacional se daba la oportunidad de añadir comentarios que considerasen oportunos. La encuesta la realizaron sólo y exclusivamente el personal contratado, permaneciendo abierta la encuesta para recibir preguntas 15 días.

b. Muestra.

Los participantes de esta encuesta fueron un total de 84 personas, de las cuales 57 son mujeres, lo que supone un 67,9%, frente a 27 varones y un 32,1%. En lo que se refiere a la edad 44% de los empleados se encuentran en la franja entre 31 y 40 años, seguidos por un 24% los que tienen entre 41 y 50. Un 15% tienen más de 50 años y tan solo un 8% son menores de 30 años. Los años de antigüedad en la organización está más repartida la población de la muestra, un 29,8% lleva trabajando entre 10 y 15 años, el 25% entre 5 y 10 años y el 23,8% menos de 3 años. Aquellos que llevan trabajando en la organización entre 3 y 5 años y los que llevan más de 15 años tienen el mismo porcentaje un 10,7%.

La distribución en las cinco áreas de trabajo que tiene la organización es la siguiente, el 28,6% trabaja en cooperación-PEC, el 20,2% en comunicación y desarrollo institucional, un 19% en ciudadanía, el 17,9% en personas y desarrollo territorial y, por último, el 14,3% en administración y sistemas. En los dos lugares de trabajo planteados en la encuesta, el 72,6% trabajan en la Sede Central, frente a un 27,4% que trabajan fuera de ella. Y en la situación de tener un familiar o persona dependiente a su cargo, el 51,2% no tienen esa responsabilidad, frente a un 48,8% que sí la tienen.

a. Análisis de Resultados.

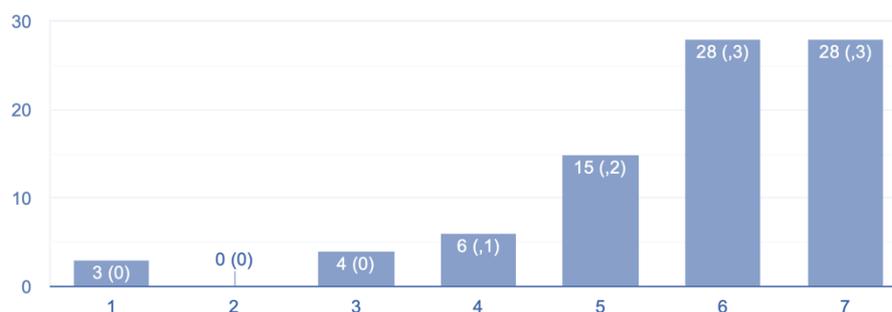
Para el cálculo y análisis de las puntuaciones se utilizó la herramienta estadística IBM SPSS Statistics versión 24, en la Universidad Pontificia de Comillas.

En términos generales la encuesta de clima laboral realizado muestra que los trabajadores están satisfechos con la organización. Tanto por la alta participación como por la utilización de los espacios destinados a sus comentarios, nos indica que es una plantilla comprometida, además de mostrar interés por la mejora.

En lo que se refiere al liderazgo, la tercera sección, la credibilidad y confianza en los/las responsables, también en líneas generales se han obtenido puntuaciones positivas, especialmente en las que se refiere a los/las responsables directos.

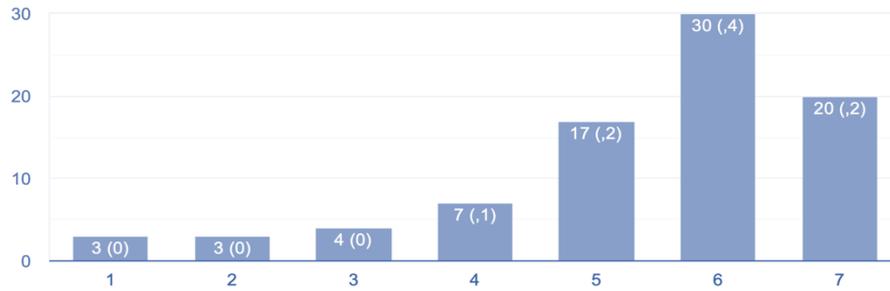
Mi responsable directo/a me mantiene informado/a sobre temas y cambios importantes

84 respuestas



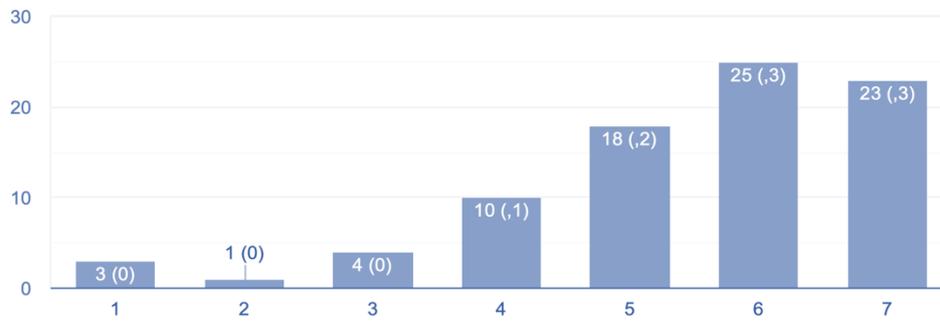
Mi responsable directo/a me ayuda a comprender mi contribución a los objetivos generales

84 respuestas



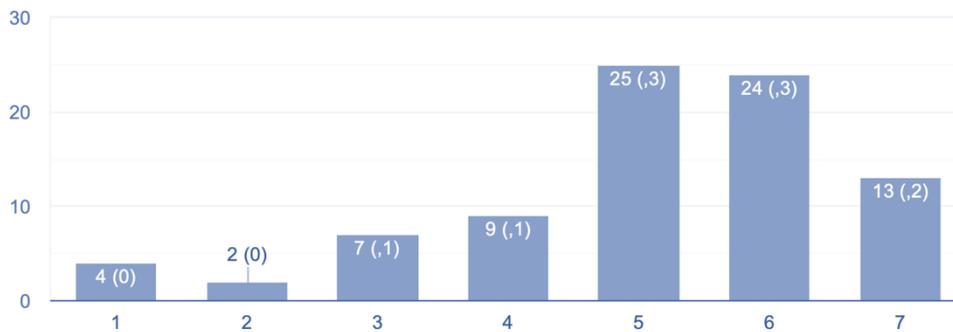
Mi responsable directo/a hace un buen trabajo al asignar funciones y coordinar a las personas

84 respuestas



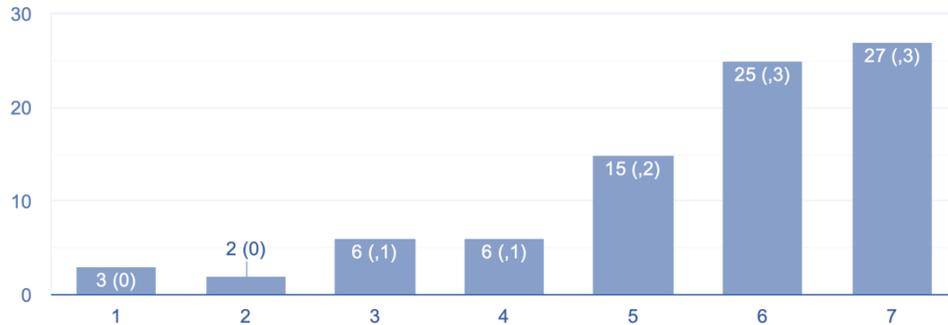
Mi responsable directo/a me ayuda a fijar objetivos y prioridades con claridad

84 respuestas



Mi responsable me tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones, confiando en mi criterio

84 respuestas

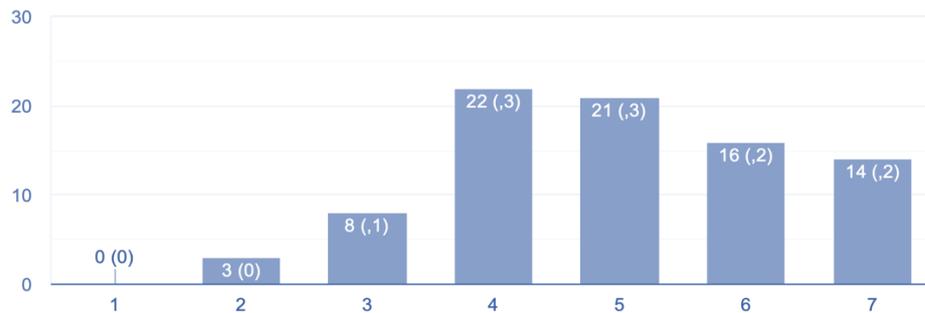


Como podemos ver en las gráficas, las puntuaciones se sitúan de forma mayoritaria por encima del 5. Por lo que en general la percepción que se tiene de los responsables directos por parte de los empleados es positiva, por lo que podríamos plantear que existe una buena comunicación entre los responsables directos y los empleados, estableciéndose un clima de confianza y de cooperación.

En lo que se refiere al equipo directivo – coordinador las puntuaciones están más repartidas.

El equipo directivo - coordinador genera un clima de diálogo, confianza y transparencia

84 respuestas



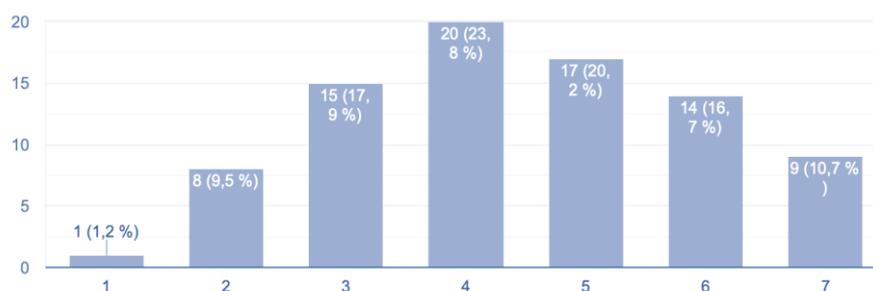
El equipo directivo - coordinador favorece un entorno positivo para el trabajo conjunto entre áreas

84 respuestas



El equipo coordinador crea un entorno que favorece la iniciativa, la creatividad y la innovación

84 respuestas



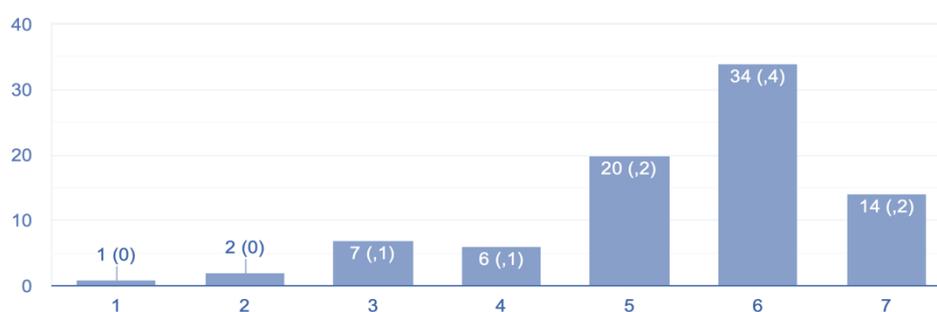
En este caso, la moda coincide con la puntuación media de la escala frente a las puntuaciones de los responsables directos que lo más habitual es el 6, y en alguna de las preguntas incluso el 7. Por lo que, a la vista de los resultados, y también considerar positivos estos resultados, pudiéramos pensar que existe una percepción diferente por parte de los empleados de los responsables directos y del equipo coordinador. Por lo que podríamos plantear que existen diferencias en la forma de comunicar entre los distintos niveles de responsabilidad que influye en la percepción de los empleados de la organización.

Otro elemento importante para destacar es la percepción que tienen los empleados de tomar la iniciativa dentro de sus ámbitos de responsabilidad. En este caso podemos decir que las puntuaciones nuevamente son positivas, que se sitúan en una media superior al 5, siendo la moda 6 sobre 7.

Esto nos podría hacer pensar que en la organización Entreculturas se habría creado un clima de suficiente confianza que permite plantear discrepancias, opiniones diferentes o iniciativas, lo que en términos de Heifetz, sería “*voces del liderazgo sin autoridad*”.

Tomo decisiones con libertad y autonomía en mi ámbito de responsabilidad

84 respuestas



La encuesta de clima organizacional realizada nos permitió realizar un análisis de la percepción del liderazgo entre hombres y mujeres.

En lo que se refiere a la perspectiva de género, como hipótesis nula hemos planteado que no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres, frente a la hipótesis alternativa que sí existen diferencias.

Los resultados confirman la hipótesis nula, estableciéndose que no existen diferencias en la percepción del liderazgo entre hombres y mujeres. Aunque si existe un dato que resulta relevante, que aún sin ser significativas las diferencias, en todas las preguntas las puntuaciones de los hombres están por encima de las mujeres.

Mi responsable directo/a me mantiene informado/a sobre temas y cambios importantes	Varón	5,85
	Mujer	5,61
Mi responsable directo/a me ayuda a comprender mi contribución a los objetivos generales	Varón	5,41
	Mujer	5,40
Mi responsable directo/a hace un buen trabajo al asignar funciones y coordinar a las personas	Varón	5,63
	Mujer	5,37
Mi responsable directo/a me ayuda a fijar objetivos y prioridades con claridad	Varón	5,30
	Mujer	4,95
Mi responsable me tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones, confiando en mi criterio	Varón	5,41
	Mujer	5,56
El equipo directivo - coordinador genera un clima de diálogo, confianza y transparencia	Varón	5,04
	Mujer	4,93
El equipo directivo - coordinador favorece un entorno positivo para el trabajo conjunto entre áreas	Varón	4,33
	Mujer	4,46
El equipo coordinador crea un entorno que favorece la iniciativa, la creatividad y la innovación	Varón	4,41
	Mujer	4,47
Tomo decisiones con libertad y autonomía en mi ámbito de responsabilidad	Varón	5,56
	Mujer	5,30

Tabla 6. Medias de respuestas de mujeres y varones

A modo de hipótesis que puedan explicar estos resultados, podemos decir que las mujeres podrían ser ligeramente más críticas que los hombres con la autoridad, que principalmente es masculina.

En lo que se refiere a la percepción de los líderes en las distintas áreas o departamentos de los que consta la organización, la hipótesis nula es que no existirían diferencias, frente a la hipótesis alternativa que sí las habría.

Los resultados son que sólo una de las preguntas ha resultado ser significativa, con una significación de 0,049.



Como posible explicación de este resultado, parece que pudiera confirmar la idea de la autonomía y de clima de confianza. También hay que recordar que las diferencias son mínimas y que la media está por encima del nivel de satisfacción, habiendo en uno de los departamentos, concretamente el de ciudadanía, una posición ligeramente más crítica con la supervisión que en el resto.

4. Conclusiones.

La teoría de liderazgo adaptativo que propone Heifetz, ha supuesto un paso más en la concepción del liderazgo. No por ello lo hace incompatible con otras teorías de liderazgo, al contrario, es una continuación.

Lo más habitual es que una organización se enfrente a desafíos técnicos, que no por ello son más fáciles de llevar a cabo por conocer las variables que están en juego y las soluciones que hay que aplicar. Son el día a día de toda organización, y en esa resolución de los desafíos diarios se pueden adoptar roles más tradicionales, sin por ello no compartir las directrices del liderazgo adaptativo.

A medio y largo plazo pueden surgir problemas que impliquen que la organización se enfrente a un desafío mixto, es decir, una parte adaptativa y otra técnica. Esto puede ser relativamente normal, y un ejemplo lo podemos encontrar en la integración de Alboan en Entreculturas, que concretaré más adelante.

Y los desafíos más importantes, los exclusivamente adaptativos, son aquellos que nos involucran a todos y cada uno de nosotros. Como ejemplos podemos decir el ecologismo, la pobreza, las migraciones, son grandes desafíos, que no se tienen claras las variables

que hay en juego y que son un elemento clave en la concepción sistémica del problema, y sin conocerlas es difícil dar una respuesta que resulte adaptativa, por eso es necesario un aprendizaje, utilizando el ensayo y el error.

Hoy en día el mundo está en un constante cambio, las formas y costumbres a la hora de comprar, trabajar o relacionarnos con los demás son diferentes a las de hace unos años. Esos cambios han producido modificaciones importantes en nuestro entorno y es justamente en esos cambios, que además son imparables, donde se puede ver la continuidad de la propuesta del liderazgo adaptativo. Sin dejar de lado las teorías tradicionales, Heifetz plantea primero cómo identificar cuando nos encontramos ante un desafío adaptativo, para después proponer qué hacer, en esta situación desconocida y nueva, incluido el líder.

Es precisamente en esas situaciones completamente nuevas lo que más diferencias podemos encontrar entre el liderazgo adaptativo y las teorías más tradicionales. Para Heifetz lo importante es la red social que el líder tiene que favorecer para afrontar el problema, porque a diferencia de otras teorías, la propuesta de afrontamiento implica un malestar que es necesario tener una red lo suficientemente estable para poder contener dentro de unos límites aceptables.

De la idea anterior podemos obtener otra consecuencia que, si lo realmente importante es la red social, el líder es en cierto modo sustituible por lo que, aunque no se diga expresamente, aquella persona que ejerza el liderazgo debe tener unas características como la tolerancia al conflicto o incluso su propio cuestionamiento, en otras palabras, anteponga los intereses grupales o universales frente a los propios.

En general, Heifetz no habla en ningún momento de las características que debe tener un líder, pero si es cierto que leyéndole si se puede entresacar las características que debe tener.

La primera de esas características es tener una gran flexibilidad psicológica, que permita gestionar los constantes cambios en el entorno, saber separar las dificultades que implica el propio conflicto apartándolo de la personalización, permitiendo así obtener la información no sesgada y dar un buen diagnóstico, como se cita en uno de los capítulos del libro, saber vivir en el filo de la navaja.

La segunda característica sería una gran tolerancia al conflicto y su gestión, teniendo en cuenta la importancia que da a lo que propio Heifetz llama “*alborotadores*”, que pueden mostrar discrepancias o cuestionar al propio líder, por eso es fundamental saber separar el rol de la persona.

Y como tercera característica es sin duda, una gran estabilidad emocional, no significa que sea inmune ante la adversidad y dificultades, por es necesario el apoyo de confidentes y aliados, liderar no es un trabajo en solitario. En pocas palabras, Heifetz humaniza al líder, dejando claro que no es un superhéroe que pueda enfrentarse a todo.

Por otro lado, la manera que tiene Heifetz de entender el liderazgo, como una relación de servicio y confianza implicaría que los valores y fines del propio ejercicio del rol de líder debería ser comunitarios o universales, ya que de lo contrario si se respondiera al desafío desde una posición personal se rompería la idea de servicio siendo una de las creencias básicas.

En lo que se refiere a la propia organización Entreculturas, el hecho de realizar una encuesta de clima organizacional sin que hubiera un problema en concreto, es decir, que haya sido una decisión por parte de la dirección, proactiva y no reactiva con el objetivo de conocer la opinión de los empleados, pone de relieve la importancia de su opinión, incluso si es discrepante. Desde la perspectiva de Heifetz sería realizar una “*reflexión desde el palco*”, en la que obtener la mayor información de problema, en el caso de haberlo, identificando el mayor número de variables en juego, y así realizar un diagnóstico del problema de manera sistémica, con el fin de dar la mejor respuesta posible.

La alta participación en la encuesta pone de manifiesto que los empleados estaban comprometidos con la organización, que entendían que no se trataba de una “caza de brujas”, sino de un interés de mejora, por lo que implica un nivel de confianza alto en los responsables.

En cuanto a los desafíos que afronta la organización, un ejemplo de desafío mixto que actualmente tiene Entreculturas es la integración de Alboan. Es mixto porque existe una parte técnica, que es toda la burocracia jurídico-legal que hay que poner en marcha en toda integración, que se saben los pasos que hay que dar, y los resultados que se van a obtener. Pero además, existe una parte más adaptativa, que es la integración de los

equipos, de las propias personas, que tienen su forma de trabajar, implica cambios en las costumbres y hábitos de los empleados, y la propia organización es consciente de ello, y por eso en su encuesta mostraron interés en conocer la opinión de los trabajadores al respecto y cómo les estaba afectando.

También Entreculturas afronta desafíos adaptativos, básicamente los objetivos de la propia organización. Eliminar la pobreza, las desigualdades es un problema que nos concierne a todos, existe una corresponsabilidad conjunta de la sociedad, pero además es adaptativo porque no existe una perspectiva clara de las variables que hay que corregir para eliminar la desigualdad, cada teoría y organización aporta su perspectiva. En Entreculturas apuestan por un punto de vista concreto y lo centran en la educación, como herramienta clave para corregir las desigualdades, pero no es la única teoría ni la única solución que distintas organizaciones ponen en marcha.

Quizás otro desafío interno más adaptativo a los que se pueden enfrentar en Entreculturas, es la idea de sacrificio, muy propio de la Iglesia Católica. Los empleados, aunque en líneas generales estaban satisfechos con la organización, sí existe cierta queja recurrente respecto al exceso de trabajo, horas extras, ausencia de teletrabajo. Es decir, que aunque se trate de una ONG, vinculada a la iglesia y que los objetivos e ideales de la organización son compartidos por sus empleados, la cultura de sacrificio puede que empiece a ser incompatible con la idea de trabajador entendida como profesional, que tiene responsabilidades y ocupaciones fuera de la organización.

En cuanto a los fines y valores de Entreculturas como organización se puede observar claramente que se mueven en fines comunitarios, cuando se ve el interés de la dirección de conocer la opinión y situación de sus empleados. Un ejemplo de ello fue al estar en la reunión, que pudimos ver como se dijo la frase *“no podemos decir que el centro son las personas y no conocer lo que opinan los nuestros”*. Y sin duda fines universales, los objetivos y metas de la propia organización como tal, la disminución de la pobreza y la desigualdad.

En definitiva, una vez realizado este trabajo, leído y analizado el liderazgo adaptativo de Heifetz, sí puede decir que da un paso más allá, completando las teorías de los liderazgos tradicionales, aumentando el repertorio de respuestas adecuadas a un mundo que cambia cada vez más y cada más rápido con los grandes avances en las nuevas tecnologías, que son fuentes de grandes oportunidades, pero también de grandes retos.

5. Referencias bibliográficas.

Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de psicología del deporte*, 9(1-2), 0123-133.

Avolio, B, Bass, B. y Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B., y Avolio, B. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.

Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., y Uribe, A. F. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 18(2), 7-17.

Cuadra Peralta, A., y Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56.

Cuadrado, I., Molero, F., y Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción psicológica*, 2(2), 115-129.

De Carlo, N. A., Dal Corso, L., Falco, A., Girardi, D., and Piccirelli, A. (2016). "To be, rather than to seem": the impact of supervisor's and personal responsibility on work engagement, job performance, and job satisfaction in a positive healthcare organization. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 23(4).

Entreculturas.org. (N.D.). *Home. Entreculturas*. Recuperado de <https://www.entreculturas.org/es/home>

Harvard.edu. (N.D.) *Center for Public Leadership - Harvard Kennedy School*. Recuperado de <https://cpl.hks.harvard.edu/>

- Han, B. (2016). *Sobre el poder*. Barcelona: Herder.
- Heifetz, R. (1997), *Liderazgo sin respuestas fáciles*. (1ª. ed.). Barcelona: Editorial Paidós.
- Heifetz, R., y Linsky, M. (2002). Manual de supervivencia para líderes. *Harvard Deusto Business Review*, No110.
- Heifetz, R., Grashow, A., y Linsky, M. (2012). Diagnosticar el desafío adaptativo. En Heifetz, R., Grashow, A., y Linsky, M. *La práctica del liderazgo adaptativo*. Paidós Ibérica.
- Hersey, P., y Blanchard, H. (1972). Liderazgo situacional. Englewood Cliff: Prentice Hall.
- Hersey, P., y Blanchard, H. (1977). Situational leadership. California American University, Center for Leadership Studies.
- Hersey, P., Blanchard, H., y Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418-428.
- Quintero, N., Africano, N., y Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Revista Negotium*, (9), 33-51.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: technology, governance, globalization*, 1(2), 145-162.
- Nader, M., y Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698.
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Exec Dev*, 1-15
- Zalles, J. H. (2011). *Liderazgo: Un concepto en evolución*. Konrad Adenauer Stiftung.

6. Anexo. Encuesta Entreculturas

Somos investigadores de la Universidad Pontificia de Comillas que estamos haciendo un estudio sobre Clima Laboral y necesitamos vuestra colaboración para rellenar el siguiente cuestionario.

Esta escala tiene 10 secciones, cada sección con un número variable de preguntas (algunas más cortas y otras más largas). Al final de cada sección podrás añadir, si lo deseas, el comentario que consideres oportuno. No te llevará más de 15 minutos contestarlo.

Sección 1. Ordena las siguientes características del trabajo según su importancia para ti. Ponle nota del 1 al 5 siendo el 1 el menos importante y el 5 el más importante. Una vez calificado, no se puede repetir esa puntuación.

Conciliar mi vida personal y familiar	
La formación y el desarrollo de mi profesional	
Las condiciones salariales	
El desarrollo de mi vocación	
Las relaciones con mis compañeros y compañeras	
Otros	

Sección 2. Puntúa del 1 al 7 las siguientes afirmaciones, según el grado en que estás de acuerdo: 1 estoy completamente en desacuerdo, 7 estoy totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5	6	7
Mi trabajo en Entreculturas me ayuda a desarrollar mi vocación personal							
Me siento satisfecho/a de pertenecer a esta organización.							
Comparto plenamente la Misión y fines de Entreculturas y me identifico con ellos personalmente.							

Mi grado de identificación con las organizaciones socias de Entreculturas (Fe y Alegría o el Servicio Jesuita a Refugiados /migrantes) es alto.							
Comentarios:							

Sección 3. Puntúa del 1 al 7 las siguientes afirmaciones, según el grado en que estás de acuerdo: 1 estoy completamente en desacuerdo, 7 estoy totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5	6	7
Mi responsable directo/a me mantiene informado/a sobre temas y cambios importantes,							
Mi responsable directo/a me ayuda a comprender mi contribución a los objetivos generales.							
Mi responsable directo hace un buen trabajo al asignar funciones y coordinar a las personas							
Mi responsable directo/a me ayuda a fijar objetivos y prioridades con claridad							
Mi responsable me tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones, confiando en mi criterio.							
El equipo directivo- coordinador genera un clima de diálogo, confianza y transparencia							
El equipo directivo- coordinador favorece un entorno positivo para el trabajo conjunto entre áreas.							
El equipo coordinador crea un entorno que favorece la iniciativa, la creatividad y la innovación.							
Comentarios:							

Sección 4. Puntúa del 1 al 7 las siguientes afirmaciones, según el grado en que estás de acuerdo: 1 estoy completamente en desacuerdo, 7 estoy totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5	6	7
Tomo decisiones con libertad y autonomía en mi ámbito de responsabilidad.							

Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.							
Aquí todos/as tenemos la oportunidad de que se reconozca y valore nuestro trabajo.							
Creo que habitualmente se toman decisiones sin basarse en favoritismos o a artimañas para conseguir las cosas.							
Considero que en Entreculturas se fomenta la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres							
Considero que hombres y mujeres en esta organización tenemos las mismas posibilidades para participar en la toma de decisiones							
Considero que en esta organización mujeres y hombres tenemos las mismas posibilidades para acceder a puestos de responsabilidad.							
La misión/visión de la organización se corresponde con el trabajo del día a día.							
Creo que en Entreculturas se abordan los conflictos con diálogo y transparencia.							
Comentarios:							

Sección 5. Puntúa del 1 al 7 las siguientes afirmaciones, según el grado en que estás de acuerdo: 1 estoy completamente en desacuerdo, 7 estoy totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5	6	7
Permanecería en la Organización aunque encontrara un puesto de trabajo con las mismas condiciones en otra organización.							
Recibo una retribución justa por mi trabajo.							
En Entreculturas se cuida y acompaña a las personas							
Entreculturas me proporciona formación que me permite crecer profesionalmente.							

En Entreculturas he encontrado un futuro profesional estimulante.							
El marco laboral me ayuda para clarificar mis derechos y condiciones de trabajo							
Mi espacio de trabajo tiene unas condiciones físicas que permiten el buen desempeño del trabajo.							
Considero que los recursos con los que cuento son adecuados para hacer el trabajo con calidad							
Mi trabajo me permite la flexibilidad necesaria para atender asuntos personales cuando lo necesito.							
Comentarios:							

Sección 6. Puntúa del 1 al 7 las siguientes afirmaciones, según el grado en que estás de acuerdo: 1 estoy completamente en desacuerdo, 7 estoy totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5	6	7
Entiendo el trabajo que se realiza en otras áreas o equipos de Entreculturas							
Me resulta fácil entenderme y coordinarme con las personas de otras áreas o equipos.							
El trabajo de mi equipo es valorado en la Organización.							
En mi trabajo puedo aportar significativamente al clima y desarrollo de las personas							
Comentarios:							

Sección 7. Puntúa del 1 al 7 las siguientes afirmaciones, según el grado en que estás de acuerdo: 1 estoy completamente en desacuerdo, 7 estoy totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5	6	7
Considero que los momentos de sobrecarga en mi trabajo son puntuales.							

Cuando voy a casa generalmente no tengo problemas para “desconectar” de mi trabajo.							
Habitualmente salgo de trabajar a mi hora							
Mi horario y mis condiciones de trabajo me permiten conciliar mi vida personal y profesional.							
En mi día a día cuento con el tiempo suficiente para hacer las cosas con calidad							
Nuestras dinámicas de trabajo son eficaces a la hora de gestionar tiempos y los recursos disponibles.							
En mi trabajo me resulta fácil planificarme e identificar las prioridades.							
Comentarios:							

Sección 8. Puntúa del 1 al 7 las siguientes afirmaciones, según el grado en que estás de acuerdo: 1 estoy completamente en desacuerdo, 7 estoy totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5	6	7
Mi espiritualidad es fuente de sentido para mi trabajo							
Considero que la Espiritualidad es algo que en Entreculturas vivimos con naturalidad y libertad.							
Me siento identificado/a con la forma de vivir la dimensión espiritual en Entreculturas.							
A veces me genera tensión trabajar en una organización vinculada a la iglesia							
Comentarios							

Sección 9. Puntúa del 1 al 7 las siguientes afirmaciones, según el grado en que estás de acuerdo: 1 estoy completamente en desacuerdo, 7 estoy totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5	6	7
Considero que el proceso de integración con Alboan ofrece oportunidades y está siendo positivo para Entreculturas							
El proceso de integración con Alboan está afectando significativamente a mi trabajo							
Considero que a día de hoy el voluntariado es fundamental para Entreculturas.							
En mi trabajo percibo que el voluntariado es parte significativa de la organización.							
Me resulta sencillo el trabajo y la relación con personas voluntarias.							
Comentarios:							

Sección 10. Aspectos sociodemográficos.

Edad	-30 años	31-40 años	41-50 años	+ 50 años

Antigüedad	-3 años	3-5 años	5-10 años	10-15 años	+15

Sexo	Varón	Mujer

Área	Cooperación-PEC	
	Ciudadanía	
	Personas y desarrollo territorial	
	Administración y sistemas	
	Comunicación y desarrollo institucional	

Trabajo en Sede Central	Sí	No

Tengo a mi cargo algún familiar o persona dependiente	Sí	No