



FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional: Estudio del Clima en una Organización No Gubernamental

Autor: Sandra González Vicente
Director: Jesús Labrador Fernández

Madrid
Enero, 2019

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Introducción | 3 |
| 1.1 Definición de Clima Organizacional..... | 3 |
| 1.2 Dimensiones del Clima Organizacional..... | 4 |
| 1.3 Estilo de Liderazgo..... | 9 |
| 1.4 Estudio del Clima Laboral..... | 11 |
| 2. Métodos | 12 |
| 2.1 Participantes..... | 12 |
| 2.2 Variables e instrumentos..... | 14 |
| 2.3 Procedimiento..... | 14 |
| 2.4 Análisis estadísticos..... | 14 |
| 3. Resultados | 15 |
| 4. Discusión | 17 |
| 5. Bibliografía | 18 |
| 6. Anexo I. Encuesta Entreculturas | 20 |

1. Introducción

Actualmente, el estudio de los componentes que inciden en el rendimiento y productividad de los trabajadores de una organización es una necesidad de primer orden para el mundo empresarial. ¿Qué componentes organizacionales hacen que los trabajadores sean más productivos y eficaces? La percepción que los trabajadores tengan sobre estos factores organizacionales, tanto objetivos (como, por ejemplo, las condiciones salariales) como subjetivos (las relaciones interpersonales, por ejemplo), condicionará la forma en la que trabajen, pero también su satisfacción con la organización en la que se encuentren. Brunet (1987) asemeja el clima laboral con la personalidad de una empresa al contar con múltiples dimensiones que, unidas, forman una unidad global. Aunque hoy en día es *vox populi* que el clima laboral repercute en el comportamiento y satisfacción de los trabajadores, conceptualizarlo conocer qué dimensiones lo conforman sigue siendo un interrogante. ¿Qué forma el clima organizacional?, ¿es el estilo de liderazgo uno de sus componentes? Siguiendo la metáfora planteada por Brunet, para conocer cómo es una personalidad necesitamos saber cuáles son sus dimensiones.

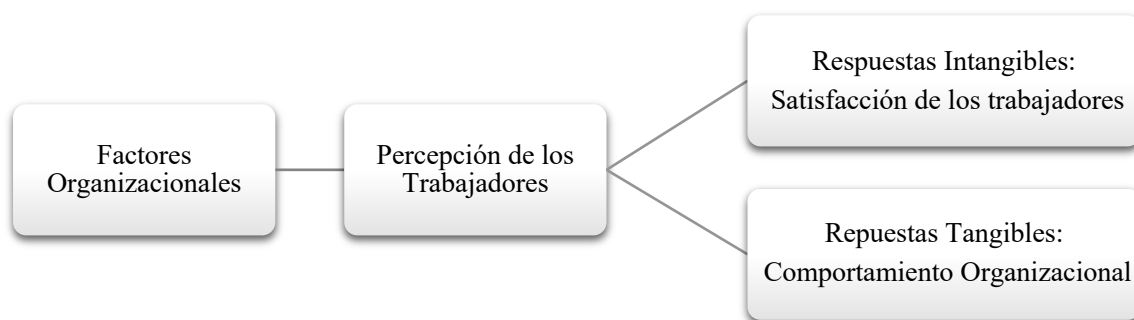
1.1 Definición de Clima Organizacional

Definir, distinguir y clasificar el concepto de clima organizacional es, actualmente, un reto para la Psicología ya que no existe un consenso claro en la definición de clima laboral ni en los elementos que la configuran. Poole (2006) y Verdú y López (2012) definen el clima organizacional como el conjunto de percepciones de los trabajadores sobre el entorno organizativo. Brunet (1987), define el clima organizacional como la percepción que tienen los individuos sobre factores organizacionales e individuales. Mellado (2005) propone que el clima organizacional hace referencia al conjunto de impresiones que los empleados tienen de la configuración y procesos de su empresa, las cuales condicionan la productividad del trabajador.

Otros autores, como Dessler, dejan de lado las percepciones de los trabajadores y definen el clima como el vínculo entre los aspectos estructurales de la organización y los aspectos subjetivos (citado en García, 2009). En la misma línea, el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer sugiere que el clima es un conjunto de características estables que definen una organización, ayudan a que se diferencie de otras e influye en la conducta de sus integrantes (Sandoval, 2004).

García Solarte (2009) hace una definición muy completa y aúna la idea de que el clima laboral es la percepción que tienen los trabajadores con la idea de la existencia de ciertos factores organizacionales: afirma que el clima organizacional es la percepción de los trabajadores sobre determinados factores organizacionales (estructurales, relacionales y físicos) que afectan e influyen tanto en su modo de relacionarse con otros empleados como en su comportamiento, transformando de esta manera el desarrollo productivo de su trabajo. Por ende, el presente trabajo entiende el clima laboral como la percepción que tienen los trabajadores de una empresa sobre determinados factores organizacionales, la cual influye tanto en sus respuestas más tangibles -comportamientos productivos e improductivos- como en sus comportamientos intangibles -grado de satisfacción laboral- (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Concepto de Clima Laboral.



1.2 Dimensiones del Clima Organizacional

De acuerdo con nuestra definición, el concepto de clima organizacional contaría con tres dimensiones básicas de estudio: los factores organizacionales, la percepción de los trabajadores sobre dichos factores organizacionales y las respuestas que emiten. El clima organizacional es un constructo que ha sido estudiado a lo largo de los años por múltiples investigadores, presentando cada uno de ellos una propuesta de las dimensiones que lo conforman. Es importante conocer qué dimensiones tiene el clima organizacional debido a que, si se demuestra que un factor o varios factores inciden de manera negativa en la satisfacción de los empleados y, por tanto, en su comportamiento, su diagnóstico permitirá establecer planes de intervención de cara a mejorar ese factor o esos factores (García, 2009). Debido a esto, el clima organizacional es una variable muy potente de

análisis en el ámbito organizacional ya que proporciona un feedback sobre los factores que influyen en la conducta organizacional (Verdú & López, 2012). Ahora bien, ¿cuáles son los componentes de los factores organizacionales? Aquí vuelve a abrirse el cajón de sastre.

Brunet (1987) propone que el clima organizacional está compuesto por dos grandes dimensiones: la estructura organizacional, la cual se correspondería con factores físicos de la organización, y el proceso organizacional, el cual hace referencia a los factores más subjetivos de la organización (ver tabla 1). La estructura organizacional contaría con: el tramo de control, la cantidad de empleados, la cantidad de niveles jerárquicos, el organigrama, la toma de decisiones, la especialización de funciones, la normativa y procedimientos y la dependencia entre subsistemas; el proceso organizacional, en cambio, contaría con: el liderazgo, la comunicación, el uso del control, la resolución de conflictos, la coordinación, la motivación y la selección, socialización y autonomía de los empleados (Brunet, 1987).

Tabla 1. Estructura organizacional y proceso organizacional de Brunet (1987).

| <i>Estructura organizacional</i> | <i>Proceso organizacional</i> |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| 1. Tramo de control | 1. Liderazgo |
| 2. Cantidad de empleados. | 2. Comunicación |
| 3. Cantidad de niveles jerárquicos. | 3. Control |
| 4. Organigrama. | 4. Resolución de conflictos |
| 5. Toma de decisiones. | 5. Coordinación |
| 6. Especialización de funciones. | 6. Motivación |
| 7. Normativa y procedimientos. | 7. Selección de empleados |
| 8. Dependencia entre subsistemas. | 8. Socialización de empleados |
| | 9. Autonomía de los empleados |

Para Poole (2006), los factores organizacionales están conformados por factores organizacionales tales como las relaciones interpersonales, la estructura jerárquica (entendida como procesos de liderazgo) y la comunicación, y por factores subjetivos propios de cada trabajador como la actitud, la iniciativa y motivación.

Dessler y Forehand & Gilmer plantean 5 dimensiones del clima organizacional, todas ellas organizacionales: el tamaño de la organización, su estructura, el estilo de liderazgo, la complejidad de los sistemas y orientación a los resultados (citado en García, 2009).

Sandoval (2004) afirma que los factores que componen una organización son la estructura, el estilo de liderazgo, la comunicación, la motivación y el sistema de retribución.

Likert establece ocho dimensiones del clima organizacional: el método de mando (entendido como la manera en la que se emplea el liderazgo), la motivación, la comunicación, la interacción superior-subordinado, la toma de decisiones, la fijación de objetivos, los procesos de control (incluye los tramos de control y cómo se emplea el control) y, por último, la orientación a resultados (Sandoval, 2004).

Litwin y Stringer enumeran 7 factores organizacionales similares a los de Dessler y Forehand y Gilmer: la estructura organizativa, la responsabilidad personal, la retribución, el riesgo, el apoyo, la normativa y la tolerancia al conflicto (Brunet, 1987).

Pritchard y Karasick enumeran hasta once factores organizacionales: grado de autonomía, tolerancia y superación del conflicto, relaciones interpersonales, estructura empresarial, sistema de retribución, rendimiento, motivación, estatus (entendido como la relación entre superior y subordinado), flexibilidad e innovación, centralización en la toma de decisiones y apoyo (Sandoval, 2004).

En base a la disparidad de factores mostrados por los distintos autores, pueden extraerse 21 factores organizacionales (ver tabla 2). De estos 21 factores, el factor que aparece en la mayoría de los autores es el liderazgo.

Tabla 2. Dimensiones del Clima Organizacional

| Dimensiones | Autores | | | | | | | |
|--|---------|---------|-------------------|-------------------|----------|--------|--------|----------------------|
| | Poole | Dessler | Forehand y Gilmer | Litwin y Stringer | Sandoval | Likert | Brunet | Pritchard y Karasick |
| Tramo de control | | | | | | x | x | |
| Tamaño (cantidad de empleados) | | x | x | | | | x | |
| Número de niveles jerárquicos | | | | | | | x | |
| Estructura (organigrama) | | x | x | x | x | | x | x |
| Especialización de las funciones | | | | | | | x | |
| Normativa y procedimientos | | | | x | | | x | |
| Dependencia entre subsistemas | | | | | | | x | |
| Selección de empleados | | | | | | | x | |
| Comunicación | x | | | | x | x | x | |
| Relaciones interpersonales (socialización, apoyo) | x | | | x | | | x | x |
| Liderazgo (uso del control, método de mando, interacción con subordinados) | x | x | x | | x | x | x | x |
| Tolerancia y resolución de conflictos | | | | x | | | x | x |
| Coordinación | | | | | | | x | |
| Complejidad de los sistemas | | x | x | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|---|--|---|---|---|---|
| <i>Orientación a los resultados y fijación de objetivos</i> | | x | | x | | | | x | |
| <i>Retribución</i> | | | | x | | x | | | x |
| <i>Riesgo</i> | | | | x | | | | | |
| <i>Flexibilidad e innovación</i> | | | | | | | | | x |
| <i>Actitud (rendimiento, iniciativa)</i> | x | | | | | | | | x |
| <i>Motivación</i> | | | | | | x | x | x | x |
| <i>Responsabilidad y autonomía (toma de decisiones)</i> | | | | x | | | x | x | x |

1.3 Estilo de Liderazgo

Gibson, Ivancevich & Donnelly (2001) definen el liderazgo como el propósito de utilizar el influjo o poder para hacer que los trabajadores alcancen un objetivo. En la misma línea, Robbins y Judge (2013) declaran que el liderazgo es la destreza de influir en un colectivo y orientarlos hacia un propósito. Brunet (1987) considera que el estilo de liderazgo es la dimensión principal y más importante del clima organizacional debido a que lo condiciona fuertemente, considerando que es posible conocer el clima de una organización evaluando el estilo de liderazgo de sus empleados. Autores como Mellado (2005) y Jensen (2003) encontraron en sus investigaciones una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo, demostrando que el estilo de liderazgo del equipo directivo y supervisor de una organización incide de forma característica en la percepción que los trabajadores tienen de su empresa. Ahora bien, ¿qué estilo de liderazgo proporciona un favorable clima organizacional? La respuesta a esta pregunta debe incluir el elemento generacional.

Vivimos en un ambiente de constante cambio en pequeños períodos de tiempo, por lo que las características y el estilo de liderazgo de hoy en día no es el mismo que el de hace unas décadas. Según el DRAE (2014), una generación es un conjunto de personas que, habiendo nacido en una época determinada, comparten determinados aspectos. En lo que al liderazgo respecta, pueden distinguirse 3 generaciones: los Baby Boomers, la generación “X” y la generación “Y”. Los Baby Boomers son una generación perteneciente a los años 1946 hasta 1964, es decir, es la generación de la posguerra y eso hace que sean una generación de soñadores con ilusión por transformar el mundo en el que viven (Chirinos, 2009). El nombre de esta generación tiene su razón en el “boom” que tuvo la natalidad tras la Segunda Guerra Mundial (Ibarra, Tañski, & Lopez, 2016). La generación “X”, de 1965 a 1981, emerge como una generación que deja de lado el idealismo de la generación interior para volcarse en el trabajo (comúnmente denominados “adictos al trabajo”); son autónomos e independientes, es una época caracterizada por el individualismo (Iberdrola, 2019). La generación “Y”, de 1981 a 2000, es también conocida como la generación de los “Millennials”. Esta generación está protagonizada por el extraordinario desarrollo de las tecnologías, hecho por el cual se les denomina “nativos digitales”: ellos no tienen que adaptarse a la tecnología como las generaciones anteriores, ellos han nacido con la tecnología; además, en contraposición con la generación “X”, los millenials priorizan el disfrute de la vida privada al igual que el disfrute del trabajo (Ibarra, Tañski, & Lopez, 2016). El contexto histórico de esta generación se caracteriza

por un período de crisis económica, lo cual les exige una mayor preparación para ingresar al mercado laboral (Iberdrola, 2019).

Ahora bien, estas características históricas propias de cada generación han tenido su repercusión en el estilo de liderazgo que iba a caracterizar a estos tres tipos de generaciones. Los elementos definatorios del estilo de liderazgo propio de cada generación vienen expuestos en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Diferencias intergeneracionales en el liderazgo.

| | Baby Boomers | Generación “X” | Generación “Y” |
|--------------------------------|---|---|--|
| <i>Rasgos de Personalidad</i> | Optimistas Idealistas Ambiciosos Sentimientos de ambivalencia con la autoridad | Independientes Racionales Escépticos Pragmáticos Adictos al trabajo | Idealistas Creativos Juicio social Enfocado al logro Actitud desafiante |
| <i>Fortalezas de Liderazgo</i> | Liderazgo participativo y vocacional | Adaptación al cambio Preparados y honrados No temen a la autoridad | Entregados Optimismo ante las dificultades |
| <i>Desafíos de Liderazgo</i> | Habilidades de liderazgo Interacción con el conflicto | Honestidad total Políticas corporativas | Temen al conflicto Requieren supervisión Carencia de resiliencia |
| <i>Motivación</i> | Reconocimiento Oportunidad de volver | Participación Comprensión Planes de desarrollo | Dar sentido a su trabajo Desarrollo profesional Salario ligado a objetivos Retos Transparencia |

Fuente: Tomado de Ibarra, E., Tañski, N., & Lopez, S. T. (2016). “La Administración, el Administrador: competencias y roles en el escenario de cambios constantes,” 3(16), 140.

1.4 Estudio del Clima Organizacional (TENGO QUE ACABAR LA INTRODUCCIÓN)

El estudio del clima se hace necesario en una organización para determinar qué componentes inciden de forma negativa en los trabajadores produciendo situaciones de estrés y/o conflicto; evaluar en momentos de cambio e incertidumbre qué elementos deben ser tenidos en cuenta para un correcto desarrollo; y, finalmente, es importante realizar un estudio del clima organizacional periódicamente en cualquier empresa para asegurar su correcto desarrollo y prevenir posibles fuentes de conflicto (Brunet, 1987).

Por tanto, este trabajo tiene como objetivos ayudar a esclarecer la confusión conceptual que existe sobre el clima laboral y las dimensiones que de él se derivan; analizar la relación entre clima laboral y estilo de liderazgo de los empleados; y realizar una investigación experimental en una organización no gubernamental sobre el clima laboral.

2. Metodología

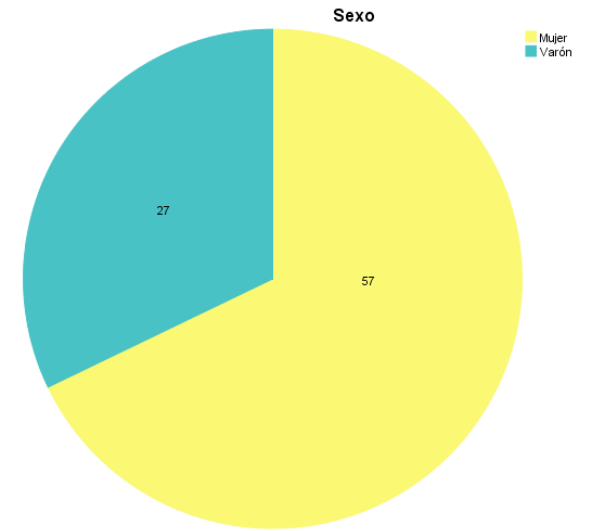
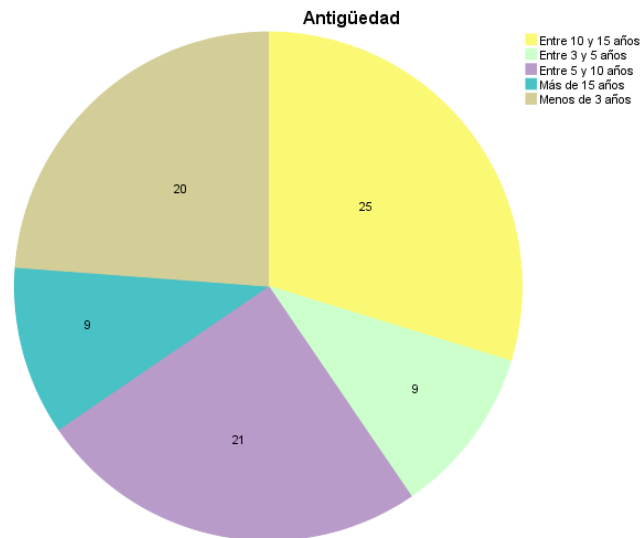
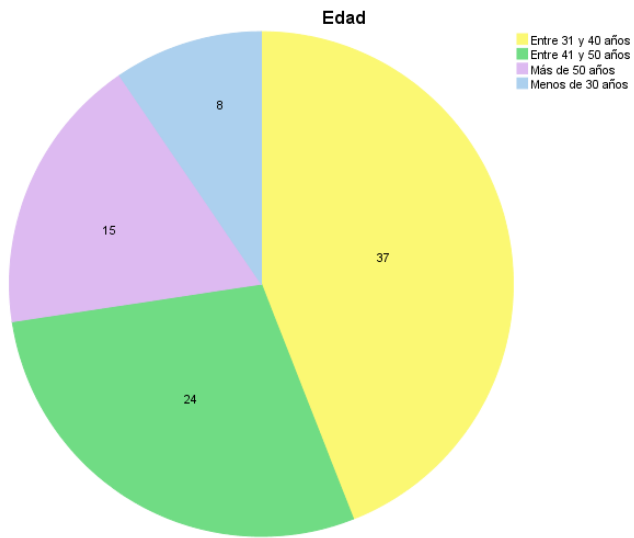
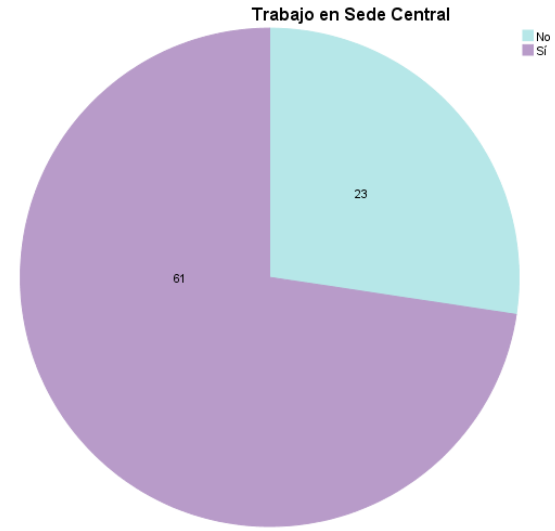
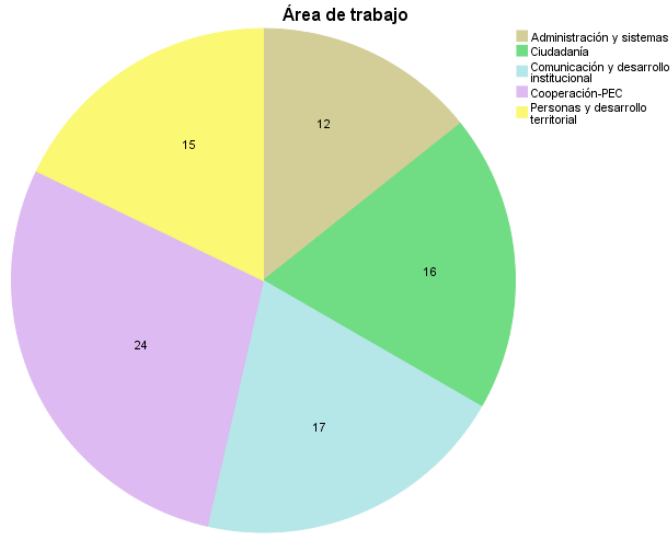
Para descubrir cómo perciben los trabajadores de Entreculturas el factor organizacional “estilo de liderazgo”, se realizó un estudio del clima laboral. Entreculturas es una organización no gubernamental de la Compañía de Jesús cuyo objetivo es promover una educación de calidad al alcance de todas las personas. La organización está formada por un total de 90 personas contratadas y 656 voluntarios y colaboradores. El objetivo de la investigación es comprobar si hay diferencias estadísticamente significativas en la percepción del liderazgo (VD) dependiendo de la edad de los trabajadores (VI).

2.1 Participantes

La muestra para esta investigación estuvo formada por todos los trabajadores de la empresa Entreculturas (ver gráfico 3). El tamaño de la muestra fue de 84 sujetos (n=84). La muestra estuvo conformada por un total de 57 mujeres (67,9%) y 27 varones (32,1%). Los trabajadores se agruparon por edades, resultando en cuatro grupos: menores de 30 años (9,5%), entre 31 y 40 años (44%), entre 41 y 50 años (28,6%) y más de 50 años (17,9%). Los trabajadores también fueron agrupados por antigüedad, por área de trabajo y por localización o no en sede central.

Respecto a la antigüedad los grupos fueron: menos de 3 años (23,8%), entre 3 y 5 años (10,7%), entre 5 y 10 años (25%), entre 10 y 15 años (29,8%) y más de 15 años (10,7%). Según su área de trabajo, se formaron los siguientes grupos: administración y sistemas (14,3%), ciudadanía (19%), comunicación y desarrollo institucional (20,2%), cooperación-PEC (28,6%) y personas y desarrollo territorial (17,9%). Respecto a la Sede Central, 61 personas trabajaban en ella (72,6%) y 23 fuera de ella (27,4%).

Gráfico 3. Muestra de la población de Entreculturas



2.2 Variables e instrumentos

Primeramente, se elaboró un cuestionario sobre el Clima Laboral a través de una participación mixta, es decir, tanto investigadores externos a la empresa como los propios responsables de la empresa. Para la redacción del cuestionario se utilizaron varios prototipos. Tras varias reuniones con los responsables del departamento de recursos humanos de Entreculturas, el cuestionario final constó de 70 ítems (61 cuantitativos y 9 cualitativos) divididos en 10 secciones: aspectos sociodemográficos, factores de interés principal para los trabajadores, identificación y desarrollo personal, confianza y credibilidad en los/las responsables, confianza y credibilidad en la organización, condiciones laborales, relaciones y reconocimiento, carga de trabajo y conciliación, confesionalidad y espiritualidad y, finalmente, temas relacionados con el momento de Entreculturas. Previo a cada sección, se elaboró un apartado de instrucciones que indicaba a qué equivalen las puntuaciones de las preguntas (ver anexo I). A lo largo de la elaboración del cuestionario, se tuvo mucho cuidado con la garantía del anonimato, de tal manera que algunos aspectos sociodemográficos fueron agrupados.

En cuanto a las variables, se tomó como variable dependiente el estilo de liderazgo (medida en la Sección 3 del anexo I) y como variables independientes se estudiaron la edad, la antigüedad, el sexo, el área de trabajo y la localización o no en sede central.

2.3 Procedimiento

Finalizada la redacción y correcciones del cuestionario, se acudió a la empresa Entreculturas para presentar el proyecto e informar a los trabajadores sobre la investigación. A continuación, se traspasó a un formulario online en la plataforma Google Formularios para que pudiera ser completada por los trabajadores, obteniendo un total de 84 respuestas.

2.4 Análisis estadísticos

Los datos obtenidos de Google Formularios se traspasaron a un Excel. Tras tener una matriz inicial en Excel, los datos se traspasaron al Programa Estadístico SPSS, donde se utilizaron diversos métodos estadísticos. Para verificar la hipótesis se empleó el contraste de medias con ANOVA con un intervalo de confianza del 95% ($p > 0,05$).

3. Resultados *(TENGO QUE ACABAR LOS RESULTADOS)*

Se establece como hipótesis nula que las varianzas de la variable dependiente (estilo de liderazgo) en los distintos grupos de edad son iguales. Es decir, partimos de la hipótesis de que no hay diferencias estadísticamente significativas. Los resultados estadísticos obtenidos para todos los ítems que conforman la sección de Liderazgo en Entreculturas son:

- Mi responsable directo/a me mantiene informado/a sobre temas y cambios importantes ($p = 0,857$).
- Mi responsable directo/a me ayuda a comprender mi contribución a los objetivos generales ($p = 0,174$).
- Mi responsable directo/a hace un buen trabajo al asignar funciones y coordinar a las personas ($p = 0,195$).
- Mi responsable directo/a me ayuda a fijar objetivos y prioridades con claridad ($p = 0,774$).
- Mi responsable me tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones, confiando en mi criterio ($p = 0,783$).
- El equipo directivo - coordinador genera un clima de diálogo, confianza y transparencia ($p = 0,249$).
- El equipo directivo - coordinador favorece un entorno positivo para el trabajo conjunto entre áreas ($p = 0,043$).
- El equipo coordinador crea un entorno que favorece la iniciativa, la creatividad y la innovación ($p = 0,014$).

Dando a nuestra investigación un intervalo de confianza del 95% ($p > 0,05$), los ítems que obtuvieron un nivel de significación inferior a 0,05 fueron:

- El equipo directivo - coordinador favorece un entorno positivo para el trabajo conjunto entre áreas ($p = 0,043$).
- El equipo coordinador crea un entorno que favorece la iniciativa, la creatividad y la innovación ($p = 0,014$).

4. Discusión (3 a 5 páginas)

5. Referencias bibliográficas

1. Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México. Editorial Trillas.
2. Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral., 2, 133–153.
3. García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico. Universidad Del Valle, 54 y 55. Retrieved from core.ac.uk/download/pdf/11862093
4. Gibson, L., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (10ª Ed.). (2001). Las organizacionales. Santiago, Chile: McGraw-Hill.
5. Jensen, M. T. (2003). Organizational Communication, 1, 1-106.
6. Ibarra, E., Tañski, N., & Lopez, S. T. (2016). “La Administración, el Administrador: competencias y roles en el escenario de cambios constantes,” 3(16), 177–373.
7. Iberdrola (2019). *De la generación “baby boomer” a la “posmilenial”*: 50 años de cambio. Recuperado de: <https://www.iberdrola.com/te-interesa/lifestyle/generacion-x-y-z>
8. Mellado, C. (2005). El proceso comunicativo al interior de la pequeña empresa industrial. Clima, liderazgo y realidad organizacional. Salamanca, España: Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.
9. Poole, M. S. (2006). El clima laboral. Fundació per a La Motivació Dels Recursos Humans, 1–8.
10. Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23.aed.). Consultado en: <http://dle.rae.es/?id=J3hJP2w>
11. Robbins, S. & Judge, T. (15ª Ed.). (2013). Comportamiento organizacional. México: Pearson.

12. Sandoval, M. del C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78–82.
13. Verdú, F. J. P., & López, J. R. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación, 28(2), 81–98.

6. Anexo I. 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 |
| | | |