

CLA

Cuestionario de Clima Laboral

Informe de resultados

Ejemplo S.A.



C/ Cardenal Marcelo Spínola, 50

28016 MADRID

Tel. 912 705 060

Fax 913 458 608

madrid@teaediciones.com

Índice

Índice.....	3
<i>Índice de tablas.....</i>	<i>4</i>
<i>Índice de figuras</i>	<i>4</i>
1. Variables de estudio	6
2. Descripción de las variables del CLA	7
3. Descripción de la muestra.....	8
4. Resultados	10
4.1. <i>Resultados generales.....</i>	<i>10</i>
4.2. <i>Comparación interempresa</i>	<i>11</i>
4.2.1. <i>Comparación de las puntuaciones medias con el baremo.....</i>	<i>11</i>
4.2.2. <i>Análisis de la variabilidad de las puntuaciones</i>	<i>13</i>
4.2.3. <i>Resultados descriptivos por criterio.....</i>	<i>16</i>
4.2.4. <i>Distribución de las puntuaciones en función de los rangos del baremo</i>	<i>19</i>
4.3. <i>Comparación intraempresa</i>	<i>28</i>
4.3.1. <i>Comparación de las puntuaciones globales.....</i>	<i>28</i>
4.3.2. <i>Comparación de las escalas del CLA.....</i>	<i>31</i>
4.3.3. <i>Escalas más valoradas por los trabajadores de Ejemplo S.A.....</i>	<i>37</i>
5. Conclusiones.....	38

Índice de tablas

TABLA 3.1. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA	8
TABLA 4.1. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA MUESTRA TOTAL (N = 50).....	10
TABLA 4.2. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS POR DELEGACIÓN	16
TABLA 4.3. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS POR DEPARTAMENTO.....	17
TABLA 4.4. DISTRIBUCIÓN DE LAS PUNTUACIONES DE LA ESCALA ORGANIZACIÓN (ORG) EN FUNCIÓN DE LOS DIFERENTES CRITERIOS	19
TABLA 4.5. DISTRIBUCIÓN DE LAS PUNTUACIONES DE LA ESCALA INNOVACIÓN (INN) EN FUNCIÓN DE LOS DIFERENTES CRITERIOS	20
TABLA 4.6. DISTRIBUCIÓN DE LAS PUNTUACIONES DE LA ESCALA INFORMACIÓN (INF) EN FUNCIÓN DE LOS DIFERENTES CRITERIOS.....	21
TABLA 4.7. DISTRIBUCIÓN DE LAS PUNTUACIONES DE LA ESCALA CONDICIONES (CON) EN FUNCIÓN DE LOS DIFERENTES CRITERIOS.....	22
TABLA 4.8. DISTRIBUCIÓN DE LAS PUNTUACIONES DE LA ESCALA IMPLICACIÓN (IMP) EN FUNCIÓN DE LOS DIFERENTES CRITERIOS.....	23
TABLA 4.9. DISTRIBUCIÓN DE LAS PUNTUACIONES DE LA ESCALA AUTORREALIZACIÓN (AUT) EN FUNCIÓN DE LOS DIFERENTES CRITERIOS	24
TABLA 4.10. DISTRIBUCIÓN DE LAS PUNTUACIONES DE LA ESCALA RELACIONES (REL) EN FUNCIÓN DE LOS DIFERENTES CRITERIOS	25
TABLA 4.11. DISTRIBUCIÓN DE LAS PUNTUACIONES DE LA ESCALA DIRECCIÓN (DIR) EN FUNCIÓN DE LOS DIFERENTES CRITERIOS	26
TABLA 4.12. DISTRIBUCIÓN DE LA PUNTUACIÓN GLOBAL CLA EN FUNCIÓN DE LOS DIFERENTES CRITERIOS.....	27
TABLA 4.13. ESCALAS POR DEBAJO DE LA MEDIA GLOBAL EN FUNCIÓN DE LA DELEGACIÓN	33
TABLA 4.14. ESCALAS POR DEBAJO DE LA MEDIA GLOBAL EN FUNCIÓN DEL CRITERIO DEPARTAMENTO	35
TABLA 4.15. ESCALAS DEL CLA EN FUNCIÓN DE SU VALORACIÓN	37

Índice de figuras

FIGURA 1. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA EN FUNCIÓN DE LA DELEGACIÓN	9
FIGURA 2. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA EN FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO	9
FIGURA 3. COMPARACIÓN DE LAS PUNTUACIONES MEDIAS DE EJEMPLO S.A. CON EL BAREMO	12
FIGURA 4. VARIABILIDAD DE LAS PUNTUACIONES DE EJEMPLO S.A.	14
FIGURA 5. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA EN FUNCIÓN DE LOS RANGOS DEL BAREMO.....	15
FIGURA 6. COMPARACIÓN DE LA PUNTUACIÓN GLOBAL (CLA) EN FUNCIÓN DE LA DELEGACIÓN.....	29
FIGURA 7. COMPARACIÓN DE LA PUNTUACIÓN GLOBAL (CLA) EN FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO	30
FIGURA 8. PERFIL DE LAS ESCALAS DEL CLA EN FUNCIÓN DEL CRITERIO DELEGACIÓN	33
FIGURA 9. PERFIL DE LAS ESCALAS DEL CLA EN FUNCIÓN DEL CRITERIO DEPARTAMENTO	36

CLA

Cuestionario de Clima Laboral

Informe de resultados



1. Variables de estudio

El presente informe contiene información numérica y gráfica sobre los resultados obtenidos de la aplicación del CLA o *Cuestionario de Clima Laboral*. Los datos analizados pertenecen a una muestra de 50 personas, empleados de **Ejemplo S.A.**. Se ha clasificado la muestra total en función de dos criterios (*Delegación y Departamento*) con sus respectivas categorías. A continuación, se recogen las categorías de los distintos criterios definidos:

Delegación

Barcelona
Madrid

Departamento

Administración
I+D+i
Informática
Márketing
Recursos humanos



2. Descripción de las variables del CLA

Dimensión Empresa y Organización

Organización (ORG)	Se refiere a la opinión que existe sobre el nivel organizativo de la empresa, la claridad en las funciones, el grado de planificación, los medios, etc.
Innovación (INN)	Evalúa el grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado que se perciben en la organización.
Información (INF)	Las personas evaluadas expresan su opinión sobre el nivel de información disponible en su empresa; si esta es suficiente y adecuada o si, por el contrario, se sienten mal informados y si esto puede repercutir negativamente en su trabajo.
Condiciones (CON)	En esta escala se analizan las condiciones materiales que afectan a la satisfacción de las personas en su trabajo, entre las que se encuentra la remuneración.

Dimensión Persona

Implicación (IMP)	Evalúa la percepción del sujeto sobre el grado de implicación que las personas de la empresa tienen con la organización, hasta qué punto se sienten partícipes de un proyecto común o desvinculados de los objetivos generales.
Autorrealización (AUT)	Las personas indicarán hasta qué punto su trabajo en la empresa es un factor de realización personal y de progreso y hasta qué punto contribuye al crecimiento personal, lo que se relaciona no solo con el clima laboral sino también con las perspectivas futuras de la persona.
Relaciones (REL)	Se trata de evaluar la percepción del sujeto sobre el grado de satisfacción existente en las relaciones personales generadas en el ámbito laboral, no solo entre iguales, sino también con personas de otros niveles y exteriores a la organización.
Dirección (DIR)	Esta última escala pretende evaluar el grado de satisfacción existente con relación a los superiores y directivos y, en general, hacia los sistemas de gestión y dirección de la empresa.

Puntuación global

Clima laboral (CLA)	Representa una medida global del clima laboral y se obtiene a partir de las puntuaciones de los 35 ítems que han demostrado ser los más representativos de dicho constructo. Por tanto, la puntuación en CLA puede considerarse un índice adecuado de la situación “real” del clima de una organización, grupo o departamento.
---------------------	--

3. Descripción de la muestra

La Tabla 3.1 y las figuras 1 y 2 muestran la distribución real de las personas evaluadas en función de los criterios seleccionados. Estos casos son los que se emplearán en los siguientes análisis.

TABLA 3.1. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

Delegación	Frecuencia	Porcentaje
Barcelona	13	26
Madrid	37	74

Departamento	Frecuencia	Porcentaje
Administración	9	18
I+D+i	9	18
Informática	12	24
Márketing	12	24
Recursos humanos	8	16



FIGURA 1. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA EN FUNCIÓN DE LA DELEGACIÓN

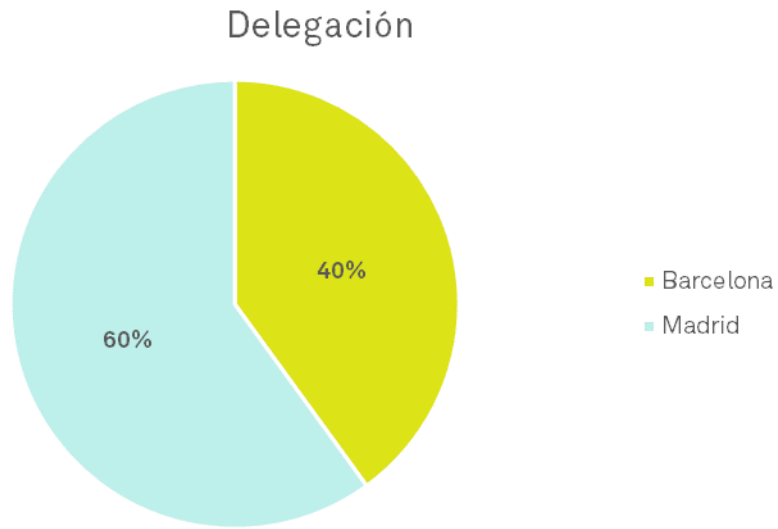
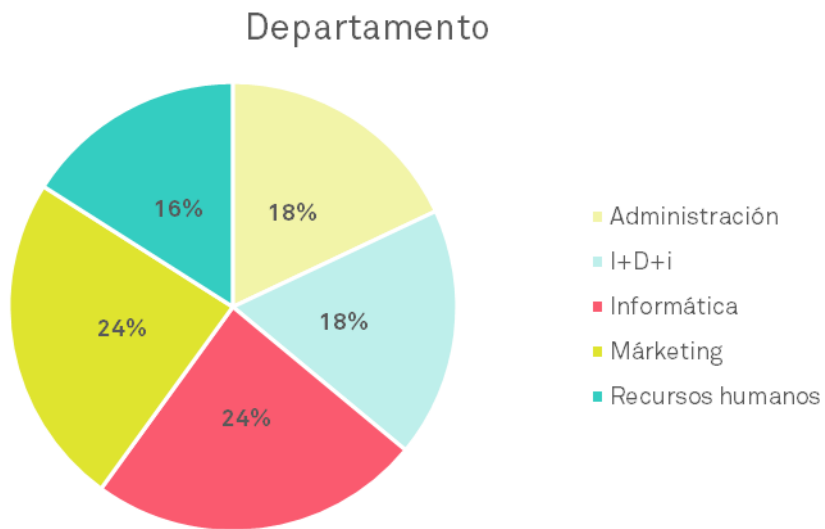


FIGURA 2. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA EN FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO



4. Resultados

4.1. Resultados generales

Se han calculado los estadísticos (media, desviación típica, puntuación mínima y puntuación máxima) de la muestra total (n = 50) en cada una de las variables del CLA. Estos resultados se recogen en la tabla 4.1.

TABLA 4.1. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA MUESTRA TOTAL (N = 50)

Dimensión	Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Empresa y organización	Organización	50	2	46	32,64	11,02
	Innovación	50	4	44	27,90	11,59
	Información	50	2	42	28,18	10,66
	Condiciones	50	0	36	25,30	8,07
Persona	Implicación	50	2	34	22,42	8,91
	Autorrealización	50	2	32	22,12	9,13
	Relaciones	50	3	40	29,30	9,92
	Dirección	50	2	66	41,08	18,22
Global	Clima laboral	50	3	70	46,50	18,76

4.2. Comparación interempresa

4.2.1. Comparación de las puntuaciones medias con el baremo

En la figura 3 se muestra la comparación entre las puntuaciones medias obtenidas en las escalas del CLA (línea continua) y las puntuaciones medias recogidas en el baremo del manual técnico de la prueba (línea discontinua). Se muestran también los diferentes rangos establecidos en función de este (rangos de colores).

En términos generales, puede decirse que **el clima laboral observado en la empresa se sitúa ligeramente por encima del promedio**, según la opinión de las personas evaluadas. La mayoría de las escalas presentan puntuaciones que se sitúan ligeramente por encima de la puntuación media del baremo, de acuerdo con lo que se establece en el manual técnico del CLA.

Estos resultados muestran una tendencia común en la mayoría de los aspectos evaluados, lo que sugeriría una valoración general normal, similar al de la mayoría de las empresas e instituciones, hacia el clima laboral. **Esta es la primera conclusión general que debe extraerse del informe y todos los comentarios que se incluyen más adelante no deben hacer perder de vista esta conclusión general.**

En la figura 3 se observa con claridad que todas las escalas, salvo Organización e Información, se sitúan en el rango medio. La escala Organización, es la que ha obtenido una puntuación más positiva (mejor clima laboral percibido) en contraste al resto de escalas, seguida de Información. Las puntuaciones medias obtenidas en ellas (32,64 y 28,18 respectivamente) se sitúan a 0,46 y a 0,37 desviaciones típicas por encima de la media de la muestra de tipificación, que aproximadamente corresponden a los percentiles¹ 65 y 62 del baremo, respectivamente. Por tanto, las puntuaciones de ambas escalas se sitúan en un rango medio – alto. La escala globalmente menos valorada, aunque también se sitúa en un rango medio, es Autorrealización, con una puntuación de 22,12 (correspondiente a un percentil de 51, aproximadamente). Mientras que el resto de las escalas se aleja de la media del grupo de comparación entre 2,37 y 5,45 puntos, esta escala solo se aleja en 0,17 puntos. El resto de las escalas se sitúan entre los percentiles 54 y 62, lo cual permite apreciar la existencia (en términos globales) de una valoración ligeramente por encima de la mayoría de las empresas del baremo de comparación.

En términos globales, la evaluación global del Clima laboral (puntuación CLA) ha dado un resultado de 46,50 puntos, mientras que la media de tipificación fue de 41,16. Esta diferencia supone un alejamiento de 0,28 desviaciones típicas por encima de la media del grupo de comparación, lo que significa que la media de Ejemplo S.A. se sitúa aproximadamente en el percentil 59, es decir, el 41 % de los trabajadores que componen el baremo han ofrecido valoraciones más altas del clima laboral que las obtenidas en este caso.

¹ Los percentiles (Pc) indican el porcentaje de personas de la muestra de comparación que han obtenido una puntuación igual o inferior a una puntuación dada. Por ejemplo, un percentil 75 indica que el 75 % de las personas de la muestra de comparación ha obtenido una puntuación inferior.

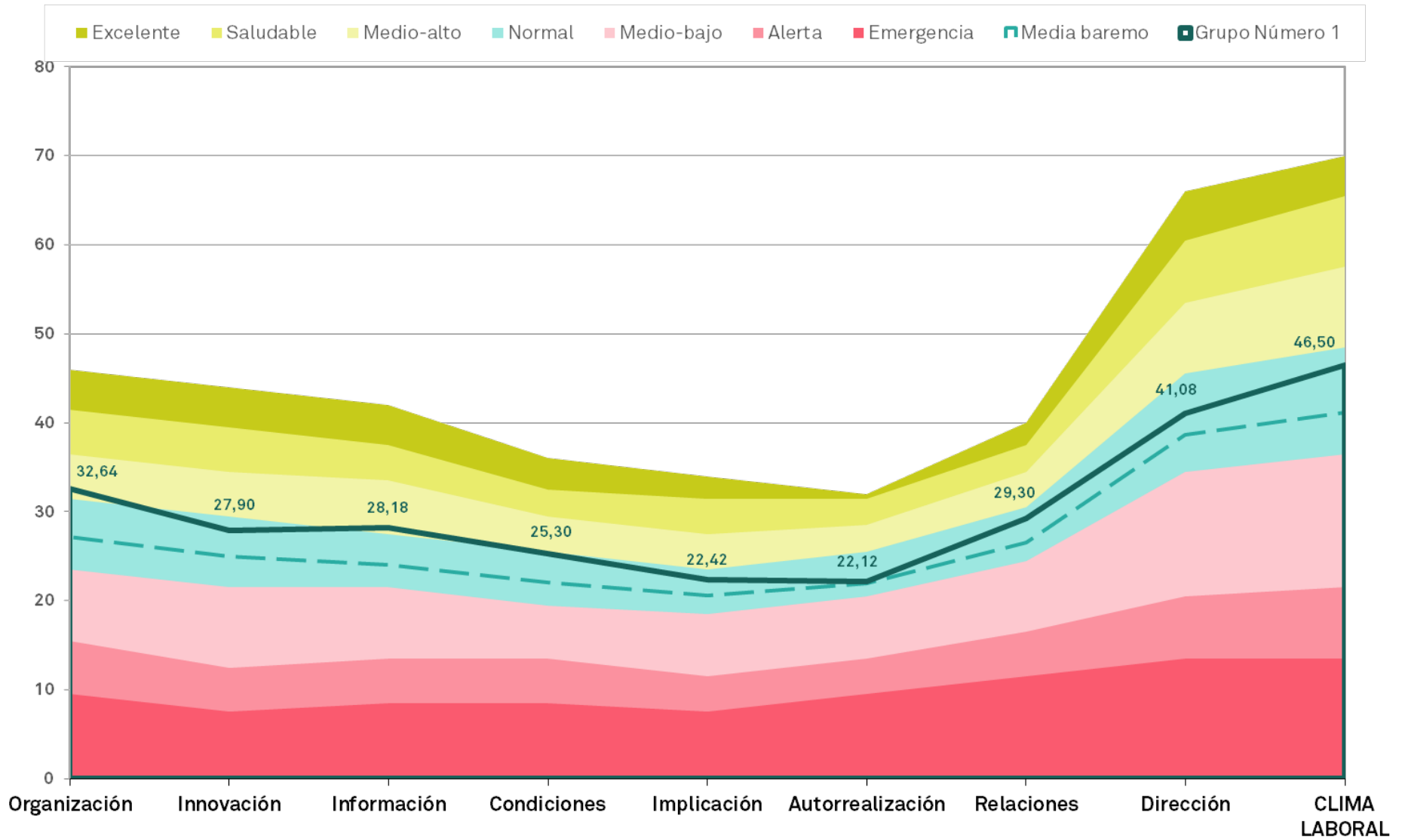


FIGURA 3. COMPARACIÓN DE LAS PUNTUACIONES MEDIAS DE EJEMPLO S.A. CON EL BAREMO

4.2.2. Análisis de la variabilidad de las puntuaciones

Además de las diferencias o similitudes respecto al baremo, se comprueba que hay algunas diferencias de opinión de unos empleados a otros. Esto es indicativo de que conviven empleados con una opinión más desfavorable con otros que se sienten más satisfechos. Para ilustrar esta idea, basta analizar los datos obtenidos en la escala Clima laboral (CLA). La puntuación media de esta escala es 46,50, con una desviación típica de 18,76, lo que indicaría que aproximadamente el 16 % de los empleados habrían dado una puntuación inferior a 28 puntos mientras que otro 16 % puede haber dado puntuaciones superiores a 65 puntos. La puntuación máxima que se ha obtenido por al menos un empleado o empleada de Ejemplo S.A. al valorar el clima laboral global ha sido de 70 (puntuación máxima posible), y la mínima ha resultado en 3 (muy próxima a la puntuación mínima posible, que es 0).

En la figura 4 se muestra, de cada una de las escalas, la puntuación mínima y máxima y los percentiles 25 y 75, y permite visualizar cómo se distribuyen las puntuaciones de los empleados y empleadas en comparación con el baremo. Las líneas de los percentiles 25 y 75 dividen la muestra en tres grupos: por encima del percentil 75 se sitúa el 25 % de los empleados con puntuaciones más altas; por debajo del percentil 25 se sitúa el 25 % de los empleados con puntuaciones más bajas; y entre ambos se sitúa el 50 % restante. Esto indicaría que, por ejemplo, en la variable Organización (ORG) un 25 % de los empleados han valorado la organización como excelente (puntuaciones por encima de 41) y un 25 % han valorado la organización como normal o puntuaciones inferiores (menores de 29). Así se puede observar que en todas las variables evaluadas hay un 25 % de los empleados que han valorado a la empresa como saludable o excelente y que, el 25 % de empleados que han puntuado peor a la empresa lo ha hecho con puntuaciones medias, medias bajas o inferiores. Por otro lado, en cuanto a las puntuaciones máximas y mínimas, en cada escala al menos un empleado ha valorado la empresa con la puntuación máxima, mientras que solo en Condiciones se ha obtenido la puntuación mínima de la escala.

En la figura 4 se aprecia la variabilidad de las puntuaciones de los empleados de Ejemplo S.A., observándose que la tendencia ha sido responder de forma positiva, ya que las puntuaciones tienden a acumularse en puntuaciones medias y altas. Centrándonos en la escala global CLA (figura 5), por ser esta la medida más general, se observa que un 22 % considera que el clima laboral de la empresa es excelente y otro 12 % que es saludable. Un 54 % de los empleados y empleadas han valorado globalmente el clima laboral de la empresa en el rango medio (incluyendo un 12 % en el rango medio-bajo, un 30 % en el rango normal y un 12 % en el rango medio-alto). Finalmente, un 8 % considera el clima en el rango de emergencia y un 4 % en el rango de alerta.

En conjunto, estos datos ponen de manifiesto que la valoración general del clima laboral de Ejemplo S.A. es favorable, dado que la mayoría de las puntuaciones se encuentran en torno a puntuaciones medio-altas (el 76 % se encuentran entre los rangos normal, saludable y excelente). Por otra parte, es relevante la existencia de un 12 % de empleados que valoran el clima como desfavorable (teniendo en cuenta tanto el rango de emergencia como el rango de alerta). Expresado en términos más sencillos, 1 de cada 8 empleados refiere una percepción negativa del clima laboral de Ejemplo S.A.

FIGURA 4. VARIABILIDAD DE LAS PUNTUACIONES DE EJEMPLO S.A.

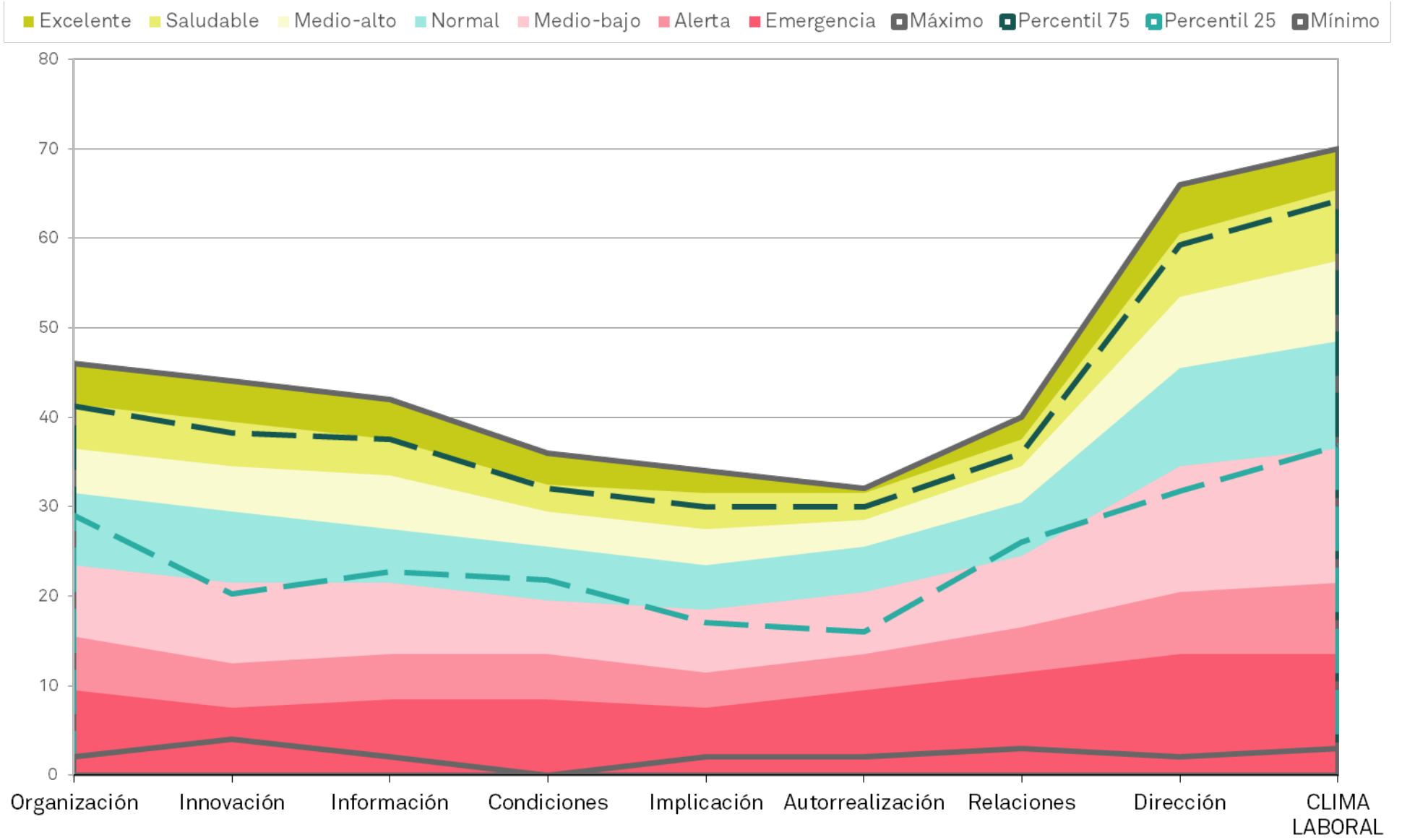
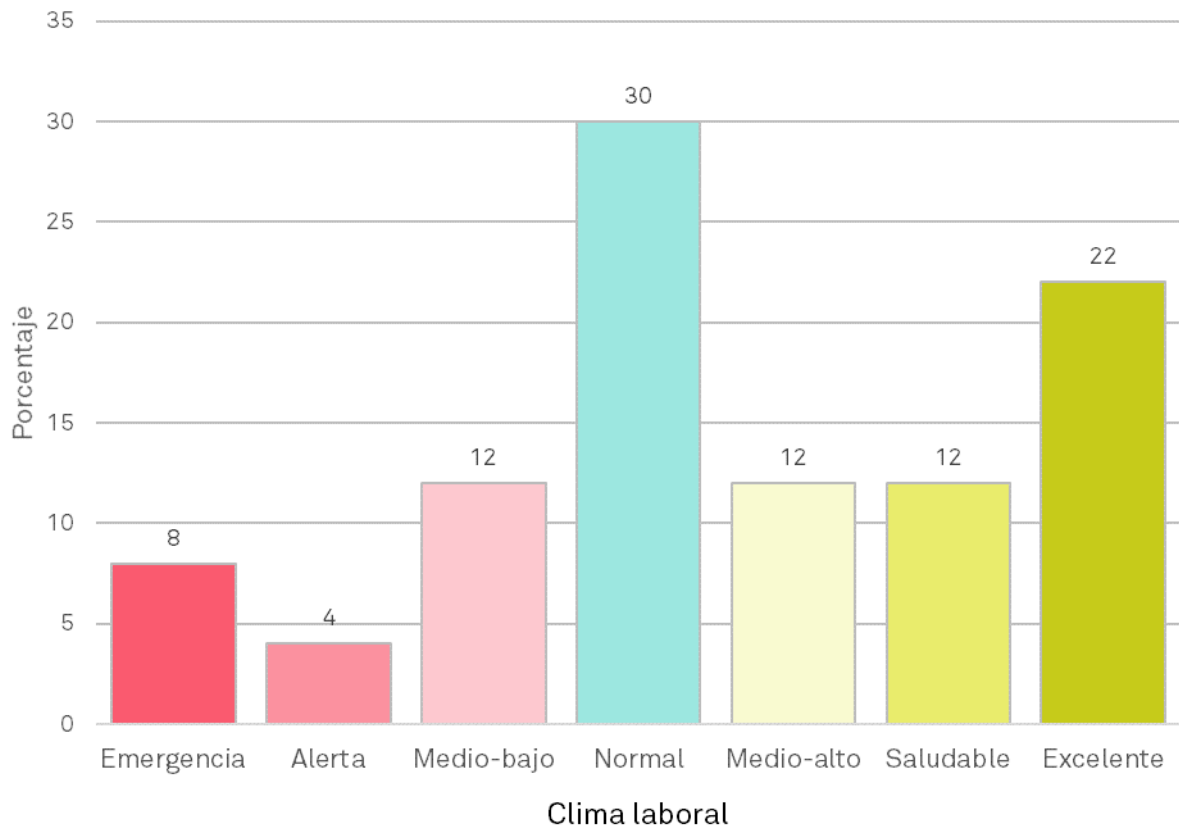


FIGURA 5. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA EN FUNCIÓN DE LOS RANGOS DEL BAREMO



4.2.3. Resultados descriptivos por criterio

Delegación

A continuación, se muestran los estadísticos de las escalas del CLA de cada categoría del criterio *Delegación*.

TABLA 4.2. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS POR DELEGACIÓN

Delegación		N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tít.
Barcelona	Organización	13	14	44	34,31	7,71
	Innovación	13	11	44	29,46	11,98
	Información	13	7	40	28,62	9,86
	Condiciones	13	11	36	26,69	7,34
	Implicación	13	8	33	23,77	8,25
	Autorrealización	13	2	32	22,77	10,54
	Relaciones	13	9	40	28,77	9,93
	Dirección	13	7	64	42,23	20,04
	Clima laboral	13	13	70	48,54	18,77
Madrid	Organización	37	2	46	32,05	12,00
	Innovación	37	4	44	27,35	11,57
	Información	37	2	42	28,03	11,06
	Condiciones	37	0	36	24,81	8,36
	Implicación	37	2	34	21,95	9,19
	Autorrealización	37	4	32	21,89	8,74
	Relaciones	37	3	40	29,49	10,05
	Dirección	37	2	66	40,68	17,81
	Clima laboral	37	3	70	45,78	18,96

Departamento

A continuación, se muestran los estadísticos de las escalas del CLA de cada categoría del criterio *Departamento*.

TABLA 4.3. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS POR DEPARTAMENTO

Departamento		N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Administración	Organización	9	2	41	25,78	11,56
	Innovación	9	4	40	24,00	11,14
	Información	9	2	37	24,78	10,88
	Condiciones	9	0	33	21,00	9,47
	Implicación	9	4	30	19,67	8,87
	Autorrealización	9	4	30	17,78	8,45
	Relaciones	9	6	36	29,11	9,29
	Dirección	9	6	60	36,89	16,22
	Clima laboral	9	6	65	41,56	17,76
I+D+i	Organización	8	32	46	41,50	4,75
	Innovación	8	24	44	39,25	6,78
	Información	8	25	42	38,38	5,53
	Condiciones	8	24	36	31,88	3,83
	Implicación	8	24	33	31,38	3,16
	Autorrealización	8	20	32	30,13	4,15
	Relaciones	8	29	40	37,38	4,14
	Dirección	8	36	66	59,12	10,11
	Clima laboral	8	43	70	64,50	9,35
Informática	Organización	12	2	45	35,42	11,63
	Innovación	12	5	43	28,58	9,59
	Información	12	5	41	30,42	9,74
	Condiciones	12	4	34	25,58	7,87
	Implicación	12	2	34	23,00	8,29
	Autorrealización	12	5	32	24,08	7,68
	Relaciones	12	3	40	30,92	10,19
	Dirección	12	2	64	42,25	16,21
	Clima laboral	12	3	69	49,00	17,30

TABLA 4.4. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS POR DEPARTAMENTO (CONTINUACIÓN)

Departamento		N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Márketing	Organización	12	10	42	26,75	8,69
	Innovación	12	6	41	20,75	9,93
	Información	12	7	37	21,33	8,90
	Condiciones	12	10	32	22,33	6,51
	Implicación	12	2	30	17,50	8,78
	Autorrealización	12	5	29	18,17	8,35
	Relaciones	12	8	35	23,33	10,16
	Dirección	12	7	60	30,25	16,58
	Clima laboral	12	9	64	34,58	16,74
Recursos humanos	Organización	8	14	46	35,38	10,31
	Innovación	8	11	44	30,13	13,81
	Información	8	7	40	28,63	11,56
	Condiciones	8	11	36	27,63	8,97
	Implicación	8	8	34	23,37	9,02
	Autorrealización	8	2	32	22,00	12,32
	Relaciones	8	14	40	27,88	10,26
	Dirección	8	7	66	42,25	21,82
	Clima laboral	8	13	70	48,00	21,14

4.2.4. Distribución de las puntuaciones en función de los rangos del baremo

En las siguientes tablas se muestra la distribución de las puntuaciones de cada grupo estudiado en función de los rangos del baremo (expresada en porcentajes). Permiten visualizar de forma rápida e intuitiva la composición de los grupos, facilitando así un análisis más minucioso de cuál es la percepción del clima laboral de los empleados que lo componen.

Organización

A continuación, se muestra el porcentaje de empleados de cada nivel y criterio en esta escala. Esta tabla permitirá identificar de forma visual en qué grupos se concentran las fortalezas o posibles dificultades que los empleados perciben en relación con el nivel organizativo de la empresa, la claridad en las funciones, el grado de planificación, los medios, etc.

TABLA 4.4. DISTRIBUCIÓN DE LAS PUNTUACIONES DE LA ESCALA ORGANIZACIÓN (ORG) EN FUNCIÓN DE LOS DIFERENTES CRITERIOS

		Organización						
		Emergencia	Alerta	Medio-bajo	Normal	Medio-alto	Saludable	Excelente
Delegación	Barcelona	0 %	8 %	0 %	23 %	23 %	38 %	8 %
	Madrid	5 %	5 %	11 %	22 %	14 %	14 %	30 %
Departamento	Administración	11 %	11 %	11 %	44 %	11 %	11 %	0 %
	I+D+i	0 %	0 %	0 %	0 %	13 %	25 %	63 %
	Informática	8 %	0 %	0 %	8 %	25 %	25 %	33 %
	Márketing	0 %	8 %	25 %	42 %	17 %	0 %	8 %
	Recursos humanos	0 %	13 %	0 %	13 %	13 %	38 %	25 %

Innovación

A continuación, se muestra el porcentaje de empleados de cada nivel y criterio en esta escala. Esta tabla permitirá identificar de forma visual en qué grupos se concentran las fortalezas o posibles dificultades que los empleados perciben en relación con el grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado que se perciben en la organización.

TABLA 4.5. DISTRIBUCIÓN DE LAS PUNTUACIONES DE LA ESCALA INNOVACIÓN (INN) EN FUNCIÓN DE LOS DIFERENTES CRITERIOS

		Innovación						
		Emergencia	Alerta	Medio-bajo	Normal	Medio-alto	Saludable	Excelente
Delegación	Barcelona	0 %	8 %	15 %	23 %	8 %	15 %	31 %
	Madrid	8 %	0 %	22 %	27 %	14 %	11 %	19 %
Departamento	Administración	11 %	0 %	33 %	22 %	11 %	11 %	11 %
	I+D+i	0 %	0 %	0 %	13 %	0 %	25 %	63 %
	Informática	8 %	0 %	0 %	42 %	25 %	17 %	8 %
	Márketing	8 %	0 %	42 %	33 %	8 %	0 %	8 %
	Recursos humanos	0 %	13 %	25 %	13 %	0 %	13 %	38 %

Información

A continuación, se muestra el porcentaje de empleados de cada nivel y criterio en esta escala. Esta tabla permitirá identificar de forma visual en qué grupos se concentran las fortalezas o posibles dificultades que los empleados perciben en relación con el nivel de información disponible en su empresa; si esta es suficiente y adecuada o si, por el contrario, se sienten mal informados y si esto puede repercutir negativamente en su trabajo.

TABLA 4.6. DISTRIBUCIÓN DE LAS PUNTUACIONES DE LA ESCALA INFORMACIÓN (INF) EN FUNCIÓN DE LOS DIFERENTES CRITERIOS

		Información						
		Emergencia	Alerta	Medio-bajo	Normal	Medio-alto	Saludable	Excelente
Delegación	Barcelona	8 %	0 %	8 %	31 %	15 %	15 %	23 %
	Madrid	11 %	0 %	14 %	14 %	24 %	14 %	24 %
Departamento	Administración	11 %	0 %	11 %	22 %	33 %	22 %	0 %
	I+D+i	0 %	0 %	0 %	13 %	0 %	0 %	88 %
	Informática	8 %	0 %	0 %	17 %	33 %	17 %	25 %
	Márketing	17 %	0 %	33 %	25 %	17 %	8 %	0 %
	Recursos humanos	13 %	0 %	13 %	13 %	13 %	25 %	25 %

Condiciones

A continuación, se muestra el porcentaje de empleados de cada nivel y criterio en esta escala. Esta tabla permitirá identificar de forma visual en qué grupos se concentran las fortalezas o posibles dificultades que los empleados perciben en relación con las condiciones materiales que afectan a la satisfacción de las personas en su trabajo, entre las que se encuentra la remuneración.

TABLA 4.7. DISTRIBUCIÓN DE LAS PUNTUACIONES DE LA ESCALA CONDICIONES (CON) EN FUNCIÓN DE LOS DIFERENTES CRITERIOS

		Condiciones						
		Emergencia	Alerta	Medio-bajo	Normal	Medio-alto	Saludable	Excelente
Delegación	Barcelona	0 %	8 %	8 %	23 %	15 %	23 %	23 %
	Madrid	5 %	3 %	14 %	27 %	16 %	16 %	19 %
Departamento	Administración	11 %	0 %	33 %	22 %	11 %	11 %	11 %
	I+D+i	0 %	0 %	0 %	13 %	0 %	50 %	38 %
	Informática	8 %	0 %	0 %	42 %	17 %	17 %	17 %
	Márketing	0 %	8 %	25 %	17 %	42 %	8 %	0 %
	Recursos humanos	0 %	13 %	0 %	25 %	0 %	13 %	50 %

Implicación

A continuación, se muestra el porcentaje de empleados de cada nivel y criterio en esta escala. Esta tabla permitirá identificar de forma visual en qué grupos se concentran las fortalezas o posibles dificultades que los empleados perciben en relación con el grado de implicación que las personas de la empresa tienen con la organización, hasta qué punto se sienten partícipes de un proyecto común o desvinculados de los objetivos generales.

TABLA 4.8. DISTRIBUCIÓN DE LAS PUNTUACIONES DE LA ESCALA IMPLICACIÓN (IMP) EN FUNCIÓN DE LOS DIFERENTES CRITERIOS

		Implicación						
		Emergencia	Alerta	Medio-bajo	Normal	Medio-alto	Saludable	Excelente
Delegación	Barcelona	0 %	8 %	23 %	0 %	31 %	23 %	15 %
	Madrid	8 %	5 %	14 %	22 %	22 %	11 %	19 %
Departamento	Administración	11 %	0 %	33 %	22 %	11 %	22 %	0 %
	I+D+i	0 %	0 %	0 %	0 %	13 %	13 %	75 %
	Informática	8 %	0 %	8 %	25 %	33 %	8 %	17 %
	Márketing	8 %	17 %	25 %	8 %	33 %	8 %	0 %
	Recursos humanos	0 %	13 %	13 %	13 %	25 %	25 %	13 %

Autorrealización

A continuación, se muestra el porcentaje de empleados de cada nivel y criterio en esta escala. Esta tabla permitirá identificar de forma visual en qué grupos se concentran las fortalezas o posibles dificultades que los empleados perciben en relación con la consideración del trabajo en la empresa como factor de realización personal y de progreso que contribuye al crecimiento personal, lo que se relaciona no solo con el clima laboral sino también con las perspectivas futuras de la persona.

TABLA 4.9. DISTRIBUCIÓN DE LAS PUNTUACIONES DE LA ESCALA AUTORREALIZACIÓN (AUT) EN FUNCIÓN DE LOS DIFERENTES CRITERIOS

		Autorrealización						
		Emergencia	Alerta	Medio-bajo	Normal	Medio-alto	Saludable	Excelente
Delegación	Barcelona	23 %	0 %	8 %	15 %	8 %	23 %	23 %
	Madrid	11 %	11 %	16 %	19 %	8 %	22 %	14 %
Departamento	Administración	11 %	22 %	22 %	22 %	0 %	22 %	0 %
	I+D+i	0 %	0 %	13 %	0 %	0 %	25 %	63 %
	Informática	8 %	0 %	17 %	25 %	8 %	33 %	8 %
	Márketing	25 %	17 %	8 %	25 %	17 %	8 %	0 %
	Recursos humanos	25 %	0 %	13 %	0 %	13 %	25 %	25 %

Relaciones

A continuación, se muestra el porcentaje de empleados de cada nivel y criterio en esta escala. Esta tabla permitirá identificar de forma visual en qué grupos se concentran las fortalezas o posibles dificultades que los empleados perciben en relación con las relaciones personales generadas en el ámbito laboral, no solo entre iguales, sino también con personas de otros niveles y exteriores a la organización.

TABLA 4.10. DISTRIBUCIÓN DE LAS PUNTUACIONES DE LA ESCALA RELACIONES (REL) EN FUNCIÓN DE LOS DIFERENTES CRITERIOS

		Relaciones						
		Emergencia	Alerta	Medio-bajo	Normal	Medio-alto	Saludable	Excelente
Delegación	Barcelona	8 %	15 %	0 %	15 %	23 %	23 %	15 %
	Madrid	11 %	0 %	8 %	22 %	30 %	5 %	24 %
Departamento	Administración	11 %	0 %	0 %	22 %	44 %	22 %	0 %
	I+D+i	0 %	0 %	0 %	13 %	13 %	0 %	75 %
	Informática	8 %	0 %	0 %	25 %	33 %	0 %	33 %
	Márketing	25 %	0 %	17 %	25 %	25 %	8 %	0 %
	Recursos humanos	0 %	25 %	13 %	0 %	25 %	25 %	13 %

Dirección

A continuación, se muestra el porcentaje de empleados de cada nivel y criterio en esta escala. Esta tabla permitirá identificar de forma visual en qué grupos se concentran las fortalezas o posibles dificultades que los empleados perciben en relación con los superiores y directivos y, en general, hacia los sistemas de gestión y dirección de la empresa.

TABLA 4.11. DISTRIBUCIÓN DE LAS PUNTUACIONES DE LA ESCALA DIRECCIÓN (DIR) EN FUNCIÓN DE LOS DIFERENTES CRITERIOS

		Dirección						
		Emergencia	Alerta	Medio-bajo	Normal	Medio-alto	Saludable	Excelente
Delegación	Barcelona	15 %	8 %	8 %	15 %	15 %	23 %	15 %
	Madrid	11 %	5 %	16 %	27 %	14 %	11 %	16 %
Departamento	Administración	11 %	0 %	22 %	33 %	11 %	22 %	0 %
	I+D+i	0 %	0 %	0 %	13 %	0 %	13 %	75 %
	Informática	8 %	0 %	25 %	17 %	33 %	8 %	8 %
	Márketing	25 %	17 %	8 %	33 %	8 %	8 %	0 %
	Recursos humanos	13 %	13 %	13 %	13 %	13 %	25 %	13 %

Clima laboral

A continuación, se muestra el porcentaje de empleados de cada nivel y criterio en esta escala. Esta tabla permitirá identificar de forma visual en qué grupos se concentran las fortalezas o posibles dificultades que los empleados perciben en relación con la valoración global del clima laboral.

TABLA 4.12. DISTRIBUCIÓN DE LA PUNTUACIÓN GLOBAL CLA EN FUNCIÓN DE LOS DIFERENTES CRITERIOS

		Clima laboral						
		Emergencia	Alerta	Medio-bajo	Normal	Medio-alto	Saludable	Excelente
Delegación	Barcelona	8 %	0 %	15 %	23 %	8 %	23 %	23 %
	Madrid	8 %	5 %	11 %	32 %	14 %	8 %	22 %
Departamento	Administración	11 %	0 %	22 %	33 %	11 %	22 %	0 %
	I+D+i	0 %	0 %	0 %	13 %	0 %	13 %	75 %
	Informática	8 %	0 %	0 %	33 %	33 %	8 %	17 %
	Márketing	8 %	17 %	25 %	33 %	8 %	8 %	0 %
	Recursos humanos	13 %	0 %	13 %	25 %	0 %	13 %	38 %

4.3. Comparación intraempresa

4.3.1. Comparación de las puntuaciones globales

Los siguientes análisis permiten extraer una impresión global del clima laboral de Ejemplo S.A. En ellos se compara cada uno de los grupos con la **media de toda la empresa**, de modo que es posible comprobar:

- Si existen diferencias entre los grupos a **nivel global**.
- Si alguno de ellos se desmarca de la tendencia general de la muestra (por encima o por debajo).

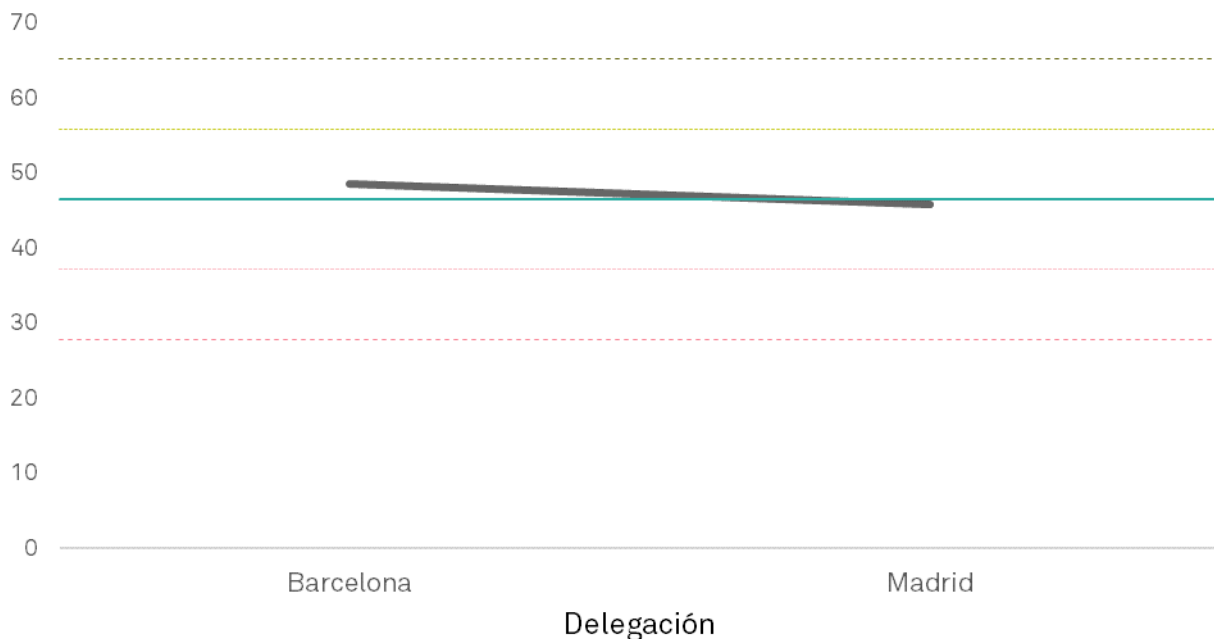
Se han construido los siguientes gráficos tomando la puntuación en la escala global CLA como referencia y en ellos se pueden apreciar las diferencias obtenidas en esta variable en función de cada una de las categorías de los criterios. La línea azul horizontal del gráfico representa la media de CLA del grupo total ($n = 50$; Media = 46,50) y la línea gris representa los alejamientos por encima y por debajo de esa media de los distintos grupos. Para que las puntuaciones en alguna de las categorías puedan considerarse un alejamiento significativo de la media global de Ejemplo S.A. deben sobrepasar las líneas discontinuas por encima o por debajo de la media (de color verde o rojo, respectivamente). Si la línea gris se mantiene entre las líneas discontinuas se considera que las diferencias no son significativas, es decir, el grupo no se desmarca de la tendencia general de Ejemplo S.A.

Delegación

En la figura 6 se muestran las diferencias en la escala global en función del criterio Delegación.

Como se puede observar en la figura, son los empleados de **Barcelona** los que ofrecen una valoración más positiva del clima laboral global de Ejemplo S.A., aunque su puntuación está muy próxima a la media y al otro grupo de comparación. En general, ambos grupos están muy próximos a la media, por lo que parece ser que la situación geográfica no afecta al Clima laboral de esta.

FIGURA 6. COMPARACIÓN DE LA PUNTUACIÓN GLOBAL (CLA) EN FUNCIÓN DE LA DELEGACIÓN



Departamento

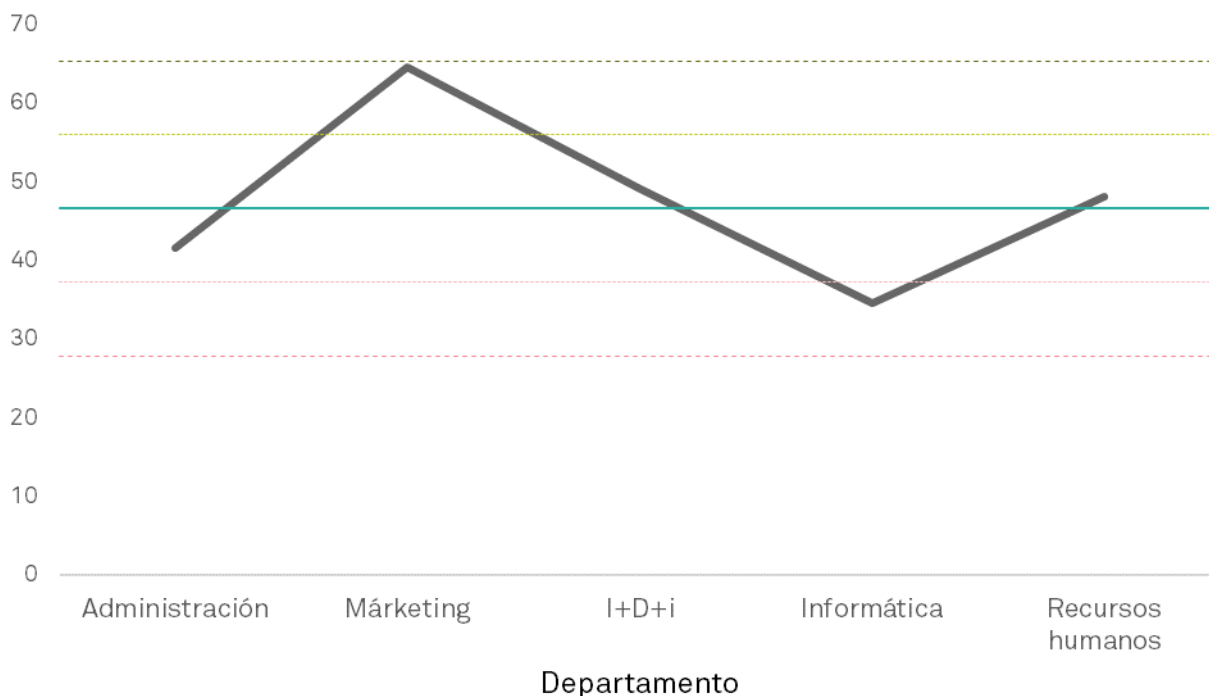
En la **Figura 7** se muestran las valoraciones que han ofrecido los empleados y empleadas de los diferentes Departamentos. Se puede observar que entre algunos de los departamentos hay ciertas diferencias.

El departamento que ofrece una valoración global más positiva del clima laboral es **I+D+i**. Los empleados de este grupo han obtenido puntuaciones por encima de la media de la empresa, con alejamientos significativos (en torno a una desviación típica). Esto indica que, en líneas generales, el clima laboral en este departamento es más positivo que en el resto de departamentos de Ejemplo S.A. Por otra parte, los departamentos de **Administración, Informática y Recursos humanos**, han referido unas valoraciones globales muy próximas a la media, sin apenas distanciarse de esta, es decir, su clima laboral está en la línea del clima general de la empresa.

Por último, el departamento de **Márketing** ha obtenido puntuaciones que se encuentran por debajo de la media de Ejemplo S.A. (en torno a 0,5 desviación típica).

Por tanto, las mayores diferencias se encuentran entre el departamento de **I+D+i** y el departamento de **Márketing**, siendo estas diferencias significativas. El análisis posterior del perfil de las escalas del CLA permitirá indagar más en las diferencias específicas entre estos grupos.

FIGURA 7. COMPARACIÓN DE LA PUNTUACIÓN GLOBAL (CLA) EN FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO



4.3.2. Comparación de las escalas del CLA

Los gráficos que se presentan a continuación facilitan la interpretación de los resultados numéricos. Reflejan la comparación, para cada escala o variable, de todos los grupos formados en función de los criterios seleccionados. Se han tomado como referencia para este análisis comparativo los estadísticos de la muestra total ($n = 50$); eso significa que la línea horizontal marcada en el punto 0 de cada gráfico representa la **media de Ejemplo S.A.** en cada escala evaluada y las barras representan el “alejamiento”, por encima o por debajo, con respecto a esa media total de los distintos grupos creados en función del criterio. Las líneas discontinuas de color verde marcan alejamientos de 0,5 y 1 desviación típica por encima de la media. Las líneas discontinuas de color rojo marcan alejamientos de -0,5 y -1 desviación típica por debajo de la media.

Un análisis en detalle de estos gráficos permitirá extraer valiosa información sobre el comportamiento en el cuestionario de los diferentes grupos establecidos. En cada gráfico se pueden visualizar fácilmente las diferencias en cada una de las dimensiones evaluadas, permitiendo la comparación de los perfiles de cada grupo.

Es importante no olvidar que los datos que se presentan a continuación son resultado de la comparación de los diferentes grupos con la **media global de toda la muestra**. Por tanto, los valores que se sitúan por encima o por debajo de la media no deben ser interpretados como “altos” o “bajos” en sentido absoluto, sino que deben ser interpretados como “por encima o por debajo de la media de Ejemplo S.A.”.



Delegación

En la [Figura 8](#) se muestran las puntuaciones en cada escala en función de la Delegación.

Como se ha comentado anteriormente, ambos grupos están muy cercanos a la media, por lo que apenas hay diferencias entre ellos. Aun así, el grupo que ha referido unas valoraciones más favorables del clima laboral es el de empleados y empleadas de **Barcelona**. La escala mejor valorada por este grupo es Condiciones, mientras que la peor valorada es Relaciones. Esta última es la única escala por debajo de la media, aunque muy cercana a esta. En general, el perfil de este grupo es bastante homogéneo, con todas las puntuaciones cercanas a la media y muy similares entre sí.

Los empleados y empleadas de **Madrid** presentan todas las puntuaciones ligeramente por debajo de la media, exceptuando la escala Relaciones que, a su vez, es la escala mejor valorada. A pesar de ello, todas las puntuaciones están muy cercanas a la media. Como era de esperar, al contrario que el grupo de Barcelona, la escala peor valorada es Condiciones.

Tampoco se aprecian apenas diferencias entre la valoración de las dimensiones *empresa* y *persona*. En el grupo de empleados y empleadas de Barcelona, se observa una valoración ligeramente más positiva de las variables pertenecientes a la dimensión empresa (Organización, Innovación, Información y Condiciones), pero como se puede apreciar en la figura, los alejamientos de la media son muy pequeños.

En definitiva, no se puede concluir que haya diferencias significativas en función de la delegación, ya que en ambos grupos las diferencias son muy cercanas a cero y en ningún caso significativas, siendo las medias de ambos grupos también muy parecidas.



TABLA 4.13. ESCALAS POR DEBAJO DE LA MEDIA GLOBAL EN FUNCIÓN DE LA DELEGACIÓN

Delegación	Escalas por debajo de la media
<i>Barcelona</i>	Relaciones
<i>Madrid</i>	Todas menos Relaciones

FIGURA 8. PERFIL DE LAS ESCALAS DEL CLA EN FUNCIÓN DEL CRITERIO DELEGACIÓN



Departamento

En la figura 9 se muestran las puntuaciones en cada escala en función del Departamento. Como se puede apreciar en la figura, los aspectos específicos del clima laboral muestran perfiles menos homogéneos en función de este criterio que en el caso anterior.

Los empleados del Departamento **I+D+i** son los que refieren unas valoraciones más positivas en todas las escalas, además de mostrar un perfil relativamente homogéneo. Todas las escalas tienen valores superiores a la media de la empresa, aunque destacan por encima del resto las valoraciones en las escalas Implicación, Innovación, Información y Dirección. Las escalas que han recibido valoraciones menos positivas en este grupo son Organización, Condiciones y Relaciones, aunque, como se ha comentado, también se sitúan significativamente por encima de la media global de la empresa. En este grupo merece la pena destacar la ausencia de valoraciones negativas en todas las escalas (Tabla 4.4 a [Tabla 4.12](#)). En términos generales, en este departamento se observan puntuaciones realmente altas tanto en la *dimensión empresa* como en la *dimensión persona*, lo que supone un clima laboral muy favorable en comparación con la media de la empresa.

El siguiente departamento con las valoraciones más positivas después de I+D+i es el departamento de **Informática**, donde todas las puntuaciones son positivas y están cercanas a la media de la empresa, siendo algunas de ellas prácticamente iguales a ella. En este departamento la escala mejor valorada es Organización y la peor valorada es Condiciones. En cuanto a la comparación entre las escalas se observan ligeras discrepancias entre ellas, sin encontrar una diferencia clara entre la *dimensión empresa* y *persona*.

El departamento de **Recursos humanos** muestra un perfil ligeramente heterogéneo en el que se aprecia una tendencia a valorar un poco más favorablemente las escalas pertenecientes a la *dimensión empresa* que las pertenecientes a la *dimensión persona*. De esta forma, dentro del grupo de la *dimensión empresa* todas las escalas se sitúan por encima de la media global de la empresa, siendo la mejor valorada Condiciones y la peor valorada Información. Por otro lado, dentro de la *dimensión persona* todas las puntuaciones son muy cercanas a la media, situándose algunas muy ligeramente por encima de esta (Dirección) y otras, muy ligeramente por debajo (Autorrealización y Relaciones).

Los empleados y empleadas del grupo de **Administración** muestran puntuaciones por debajo de la media en todas las áreas evaluadas, en algunos casos de forma significativa. El perfil es relativamente heterogéneo, en el que se puede apreciar una ligera tendencia a valorar más negativamente los aspectos de la *dimensión empresa* que los de la *dimensión persona*. De hecho, las escalas que han recibido unas valoraciones menos favorables en este grupo son Organización y Condiciones (ambas de la *dimensión empresa*), que se alejan de forma significativa por debajo de la media global de la empresa (más de 0,5 desviaciones típicas). Por el contrario, las dos escalas que han recibido valoraciones más favorables son Relaciones y Dirección, que se sitúan en la media de la empresa o muy próximas a esta.

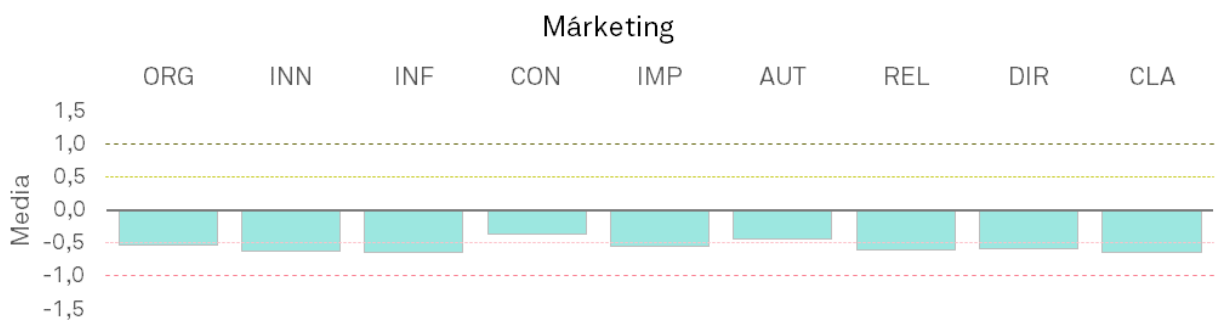
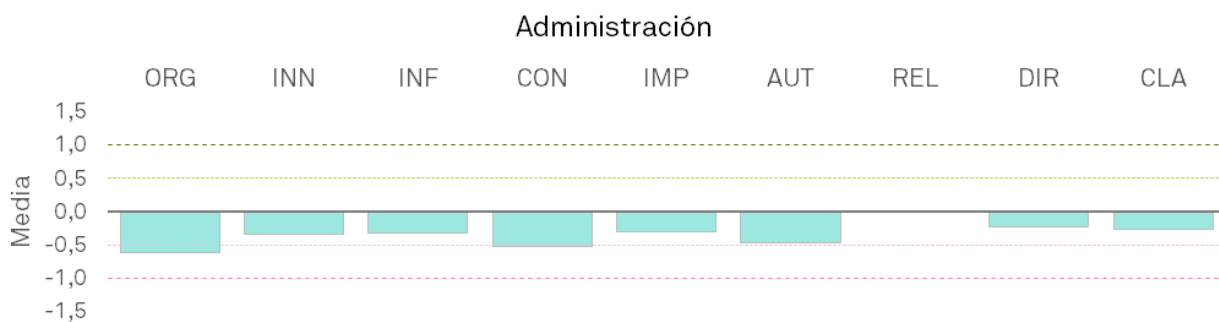
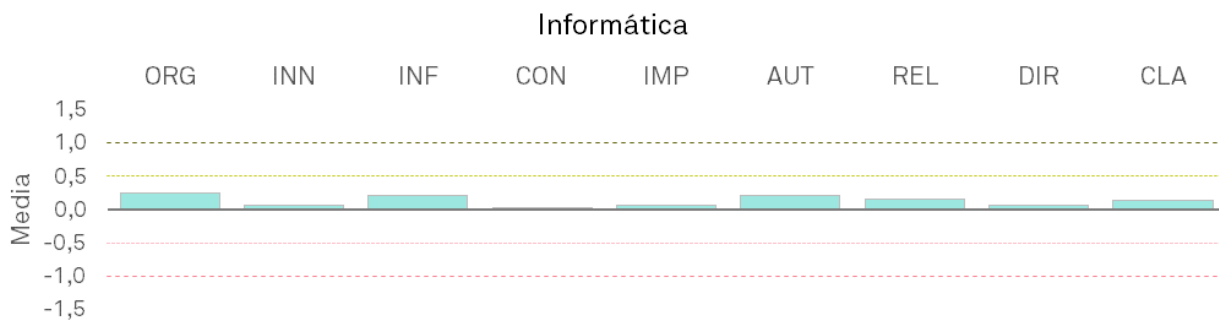
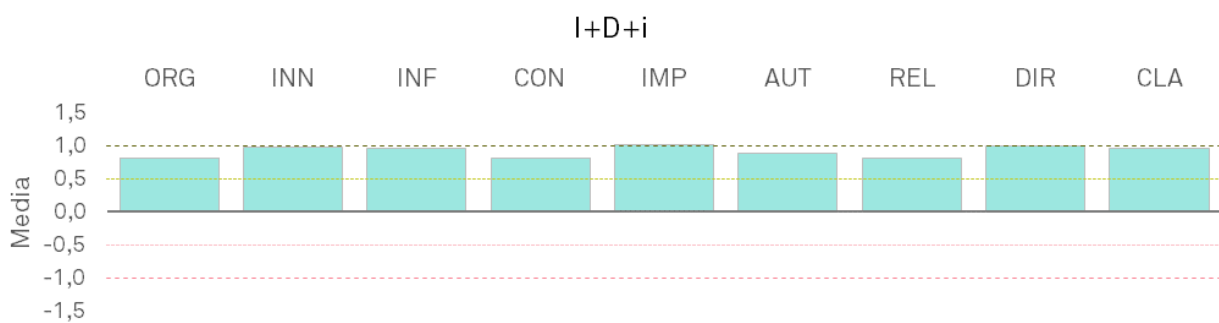
El grupo de empleados y empleadas del departamento de **Márketing** es el que ha referido unas valoraciones menos favorables en la mayoría de los aspectos evaluados. Las puntuaciones de este grupo en todas las escalas se sitúan claramente por debajo de la media general de la empresa y, en varias de ellas, las diferencias pueden considerarse significativas. Este es el caso de las escalas Organización, Innovación, Información, Implicación, Relaciones y Dirección, que se alejan de la media de la empresa más de 0,5 desviaciones típicas.

Por el contrario, las escalas Condiciones y Autorrealización son las mejor valoradas en este grupo, aunque también se sitúan claramente por debajo de la media global de la empresa.

TABLA 4.14. ESCALAS POR DEBAJO DE LA MEDIA GLOBAL EN FUNCIÓN DEL CRITERIO DEPARTAMENTO

<i>Departamento</i>	<i>Escalas por debajo de la media</i>
Administración	Todas
I+D+i	Ninguna
Informática	Ninguna
Márketing	Todas
Recursos humanos	Autorrealización y Relaciones





4.3.3. Escalas más valoradas por los trabajadores de Ejemplo S.A.

A continuación, se muestra el *ranking* de las escalas del CLA en la muestra evaluada en comparación con la muestra que compone el baremo de la prueba.

Todas las escalas del CLA pueden agruparse en torno a dos dimensiones. La primera de ellas, la *dimensión empresa*, reúne los aspectos del clima laboral que dependen en mayor medida del funcionamiento y la organización de la empresa. La *dimensión persona*, por su parte, recoge aquellos aspectos del clima laboral que tienen más relación con las actitudes o las vivencias personales y se refieren más al grado de satisfacción del trabajador y menos a su inserción en la organización.

En el caso de Ejemplo S.A., en la tabla 4.15 se observa que la dimensión empresa está mejor valorada que la *dimensión persona*, ya que los primeros puestos del *ranking* están ocupados, principalmente, por escalas pertenecientes a la primera dimensión, mientras que en los últimos puestos aparecen las escalas pertenecientes a la dimensión persona. Por tanto, se observa una tendencia clara a valorar más favorablemente los aspectos organizativos y de funcionamiento (*dimensión empresa*) que los aspectos sociales o personales (*dimensión persona*). La única escala de la *dimensión persona* que se coloca entre los primeros puestos es Relaciones, que incluso está posicionada por encima de Innovación e Implicación, pertenecientes a la *dimensión empresa*. Por último, cabe destacar que, aunque todas las escalas están por encima de la media del grupo de referencia, es decir, la valoración de todas ellas ha sido positiva en comparación con las valoraciones de otras empresas, si comparamos la valoración entre las escalas, la distancia entre las puntuaciones obtenidas en Autorrealización (posición 8) y en Dirección (posición 7) es claramente mayor que las distancias obtenidas entre el resto de las escalas. Esto quiere decir que la valoración de Autorrealización está claramente por debajo del resto, sin que esto suponga un problema para la empresa, ya que en comparación con el grupo de referencia tiene un percentil 51.

TABLA 4.15. ESCALAS DEL CLA EN FUNCIÓN DE SU VALORACIÓN

Posición	Escala
1	Organización
2	Información
3	Condiciones
4	Relaciones
5	Innovación
6	Implicación
7	Dirección
8	Autorrealización

5. Conclusiones

- * Los resultados obtenidos con la aplicación del *Cuestionario de clima laboral* (CLA) indican que **el clima laboral global de Ejemplo S.A. se encuentra ligeramente por encima de la media al compararse con el resto de las empresas y organizaciones que conforman el baremo**. Esto indica, que, considerado globalmente, el clima laboral percibido por los empleados y empleadas de la empresa es normal, con una ligera tendencia positiva.
- * Aunque existen algunas diferencias específicas entre varios de los grupos y también hay diferencias en las valoraciones de cada empleado dentro de los grupos, los datos sugieren **que la percepción de los diferentes aspectos del clima laboral evaluados es bastante compartida** por muchos de los empleados de la empresa.
 - * Los resultados muestran que el criterio de **Delegación** arroja pocas diferencias entre los empleados. La mayoría de las puntuaciones obtenidas por los grupos formados en función de este criterio no difieren apenas. Esto indica que los empleados de una u otra delegación, no presentan una percepción diferencial de los diferentes aspectos del clima laboral evaluados. Por tanto, parece que este criterio no es muy relevante a la hora de influir en la percepción de los trabajadores de la empresa. Este patrón se observa tanto en los aspectos específicos como en la valoración general.
 - * Por el contrario, el criterio **Departamento muestra diferencias entre algunos de ellos**. Aunque la valoración general que proporcionan todos los departamentos es bastante positiva, existen diferencias, tanto generales como en los diferentes aspectos evaluados por el cuestionario, entre los diferentes departamentos.
- * En general, se observa una ligera tendencia a valorar más favorablemente los aspectos organizativos y de funcionamiento (*dimensión empresa*) que los aspectos sociales y personales (*dimensión persona*).
- * Atendiendo a los **aspectos específicos (escalas)** del clima laboral, se observa que:
 - * La percepción del clima laboral de Ejemplo S.A. es bastante homogénea, con pocas diferencias entre los perfiles de los grupos establecidos.
 - * Se han detectado algunos grupos cuyas valoraciones de algunos aspectos específicos se sitúan por encima de la media global de la empresa, siendo en algunos casos especialmente altos.
 - El departamento de **I+D+i** muestra puntuaciones relativamente homogéneas y por encima de la media de la empresa en todas las escalas. Además, en varias de las escalas (Innovación, Implicación y Dirección), estas diferencias son significativas (superiores a +1 desviación típica), lo que indica que las valoraciones de este grupo de empleados se desmarcan por encima de la media global de la empresa. Merecería la pena tratar de identificar los factores que pudieran estar provocando esta percepción tan positiva para tratar de extenderlos al resto de departamentos.

- * También se han detectado algunos grupos cuyas valoraciones de algunos aspectos específicos se destacan por debajo de la media global de la empresa, siendo en algunos casos especialmente bajos.
 - El grupo de empleados pertenecientes al departamento de **Márketing** muestra alejamientos en casi todas sus escalas (exceptuando CON y AUT) que superan las -0,5 desviaciones típicas por debajo de la media. No obstante, estas diferencias, a pesar de ser las más destacadas, no representan un alejamiento claramente significativo.
 - En el departamento de **Administración** las escalas ORG y CON superan las -0,5 desviaciones típicas por debajo de la media. De nuevo, estas diferencias, a pesar de ser las más destacadas, no representan un alejamiento claramente significativo.
- * El aspecto específico que ha obtenido valoraciones menos favorables ha sido el de Autorrealización, en el que se han observado niveles de alerta (8 %) o emergencia (14 %) en un importante número de empleados (22 %; casi 1 de cada 5).
- * El 43 % de los empleados de Ejemplo S.A. que han respondido al CLA, refiere una **percepción global** media (incluyendo los rangos medio-bajo, normal y medio-alto). Un 22 % considera que el clima laboral de la empresa es excelente y un 12 % que es saludable. En el lado opuesto, **un 12 %, es decir, alrededor de 1 de cada 8 de los empleados evaluados tienen una percepción del clima laboral global de Ejemplo S.A. dentro de los rangos de alerta (4 %) y emergencia (8 %).**
 - * Todo ello indica que la percepción del clima laboral se sitúa en un nivel medio-alto, con una proporción muy elevada de empleados cuya percepción es media o ligeramente positiva.
 - * Pero también indica que hay grupos de empleados con una percepción del clima de la empresa, o de alguno de los aspectos específicos, menos favorable. Debería tratarse de identificar las posibles causas que pueden estar provocando esa valoración más negativa para tratar de paliarlos y evitar que se deteriore el clima o se extienda a otros grupos de empleados.
- * Las interpretaciones y conclusiones que se extraigan de los datos contenidos en este informe deben tener en cuenta el carácter voluntario de la participación. Los datos reflejan las valoraciones de las personas participantes, pero se desconoce si los empleados que no han participado hubieran valorado el clima laboral de Ejemplo S.A. más o menos favorablemente. Por este motivo es necesario ser cauto al generalizar estos resultados a todos los empleados de la empresa y es tarea del responsable de la aplicación determinar hasta qué punto estos datos son extrapolables.

C/ Cardenal Marcelo Spínola, 50

28016 MADRID

Tel. 912 705 060

Fax 913 458 608

madrid@teaediciones.com

