

CLA

Cuestionario de Clima Laboral

Ejemplo S.A.

Índice

1. Descripción de las variables del CLA	4
2. Resumen de resultados	5
3. Descripción de la muestra.....	6
4. Resultados	8
<i>4.1. Resultados generales</i>	<i>8</i>
4.1.1. Comparación de las puntuaciones con el baremo	12
4.1.2. Distribución de las puntuaciones en función de los rangos del baremo	20
4.1.3. Áreas más valoradas por los trabajadores de Ejemplo S.A.	24
<i>4.2. Comparación intraempresa</i>	<i>25</i>
4.2.1. Comparación por grupos	25
4.2.2. Comparación por áreas	29
5. Conclusiones.....	41
6. Anexo.....	43

1. 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 percibe 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.
---------------------	--

2. Resumen de resultados

- * Los resultados obtenidos con la aplicación del Cuestionario de clima laboral (CLA) indican que **el clima laboral global de Ejemplo S.A. se encuentra en un nivel medio-alto 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.

- * Resumen por áreas (comparado con un baremo normativo):
 - El aspecto específico que ha obtenido valoraciones **más favorables** ha sido **Autorrealización**, con niveles en el rango saludable en el 46,5% de los empleados y empleadas (pág. 21).
 - El aspecto específico que ha obtenido valoraciones **menos favorables** ha sido **Relaciones**, con niveles de alerta y emergencia en un 18,2% de los empleados y empleadas (pág. 21).

- * Resumen por grupos:
 - Al comparar los grupos con la media de la propia empresa, se observa que el grupo que ha reportado valoraciones **más favorables** ha sido el de los trabajadores de **Contabilidad** (pág. 22).
 - Al comparar los grupos con la media de la propia empresa, se observa que el grupo que ha reportado valoraciones **menos favorables** ha sido el compuesto por personas con una **anti-güedad de 11 a 15 años** (pág. 22).

3. Descripción de la muestra

El presente informe contiene información numérica y gráfica sobre los resultados obtenidos de la aplicación del CLA, *Cuestionario de Clima Laboral*. Los datos analizados pertenecen a una muestra de 187 personas, empleados de Ejemplo S.A. Se ha clasificado la muestra total en función de 5 criterios (**Género, Antigüedad, Especialidad, Departamento y Tipo de contrato**) con sus respectivas categorías.

Las siguientes tablas y las figuras 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.

Figura 1. Distribución de la muestra en función de los diferentes criterios

Tabla 3.1. Género

	<i>n</i>
Femenino	99
Masculino	88

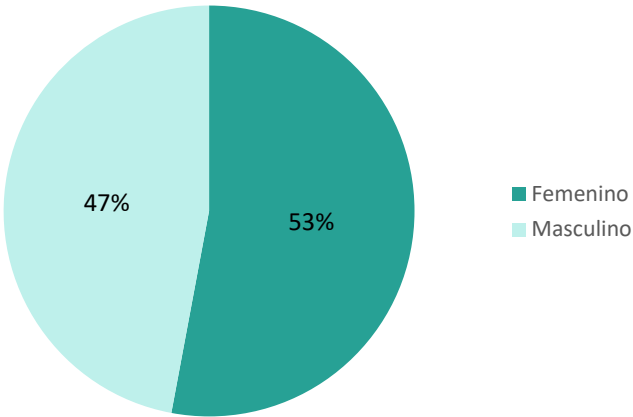


Tabla 3.2. Antigüedad

	<i>n</i>
Menos de 1 año	32
De 1 a 5 años	58
De 6 a 10 años	17
De 11 a 15 años	22
De 16 a 20 años	16
Más de 20 años	42

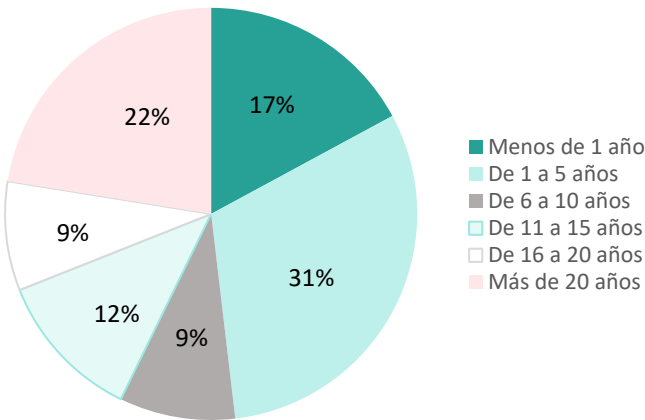


Figura 1. Distribución de la muestra en función de los diferentes criterios (cont.)

Tabla 3.3. Especialidad

	<i>n</i>
Escolar	17
Selección de personal	128
Clínica	24
Forense	6
Infantojuvenil	12

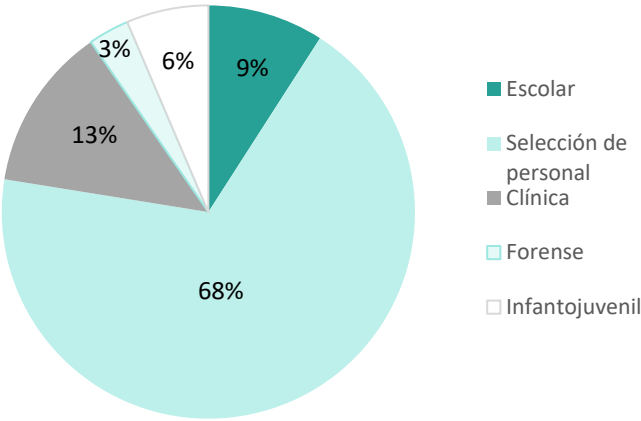


Tabla 3.4 Departamento

	<i>n</i>
Marketing	21
Contabilidad	29
I+D+i	77
Administración	51

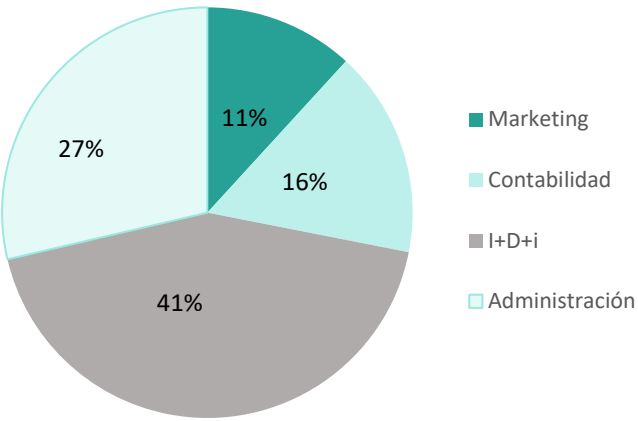
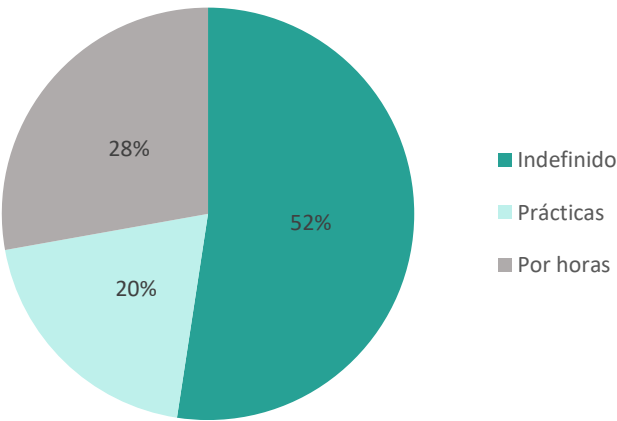


Tabla 3.5. Tipo de contrato

	<i>n</i>
Indefinido	98
Prácticas	37
Por horas	52



4. Resultados

4.1. Resultados generales

Se han calculado los estadísticos (media, desviación típica, puntuación mínima y puntuación máxima) de la muestra total ($N = 187$) 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 ($N = 187$)

		Mínimo	Máximo	Media	Desv.típ.
Empresa y organización	Organización	1	46	30,01	10,76
	Innovación	0	44	28,76	11,19
	Información	0	42	26,91	10,41
	Condiciones	0	36	24,58	7,76
Persona	Implicación	3	34	22,71	8,10
	Autorrealización	2	32	25,16	6,85
	Relaciones	2	40	27,81	9,73
	Dirección	0	66	43,02	16,50
Global	Clima laboral	0	70	45,85	17,93

A continuación, se presentan gráficamente las medias de los grupos en cada área del CLA en función de los criterios. Estos gráficos permiten tener una visión general de las diferencias entre los grupos, pudiendo observar, por ejemplo, qué grupos tienen medias más altas o si la opinión es similar entre todos los grupos (con medias parecidas). Es importante destacar que cada una de las variables del CLA tiene un rango de puntuaciones diferente, por lo que no es adecuado comparar las medias entre las dimensiones en términos absolutos. Así, por ejemplo, el rango de posibles puntuaciones en Dirección oscila entre 0 y 66, mientras que el de Autorrealización oscila entre 0 y 32, por lo que es normal que las medias de Dirección sean más altas que las de Autorrealización.

Figura 2. Comparación de medias de las áreas del CLA en función del criterio Género

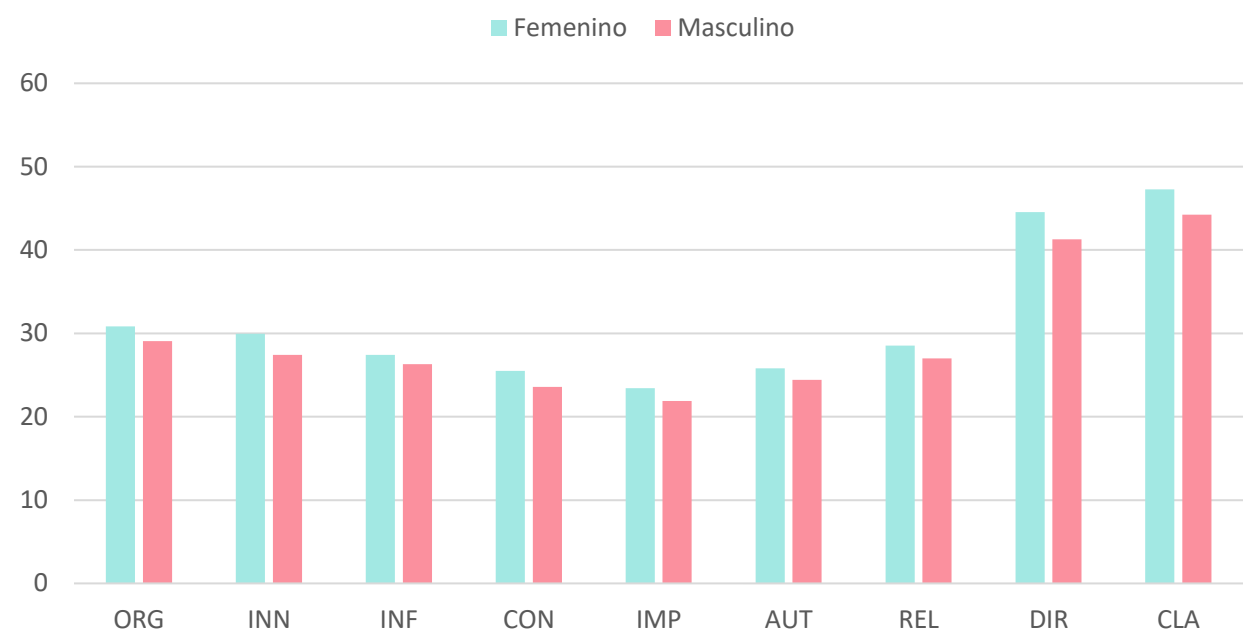


Figura 3. Comparación de medias de las áreas del CLA en función del criterio Antigüedad

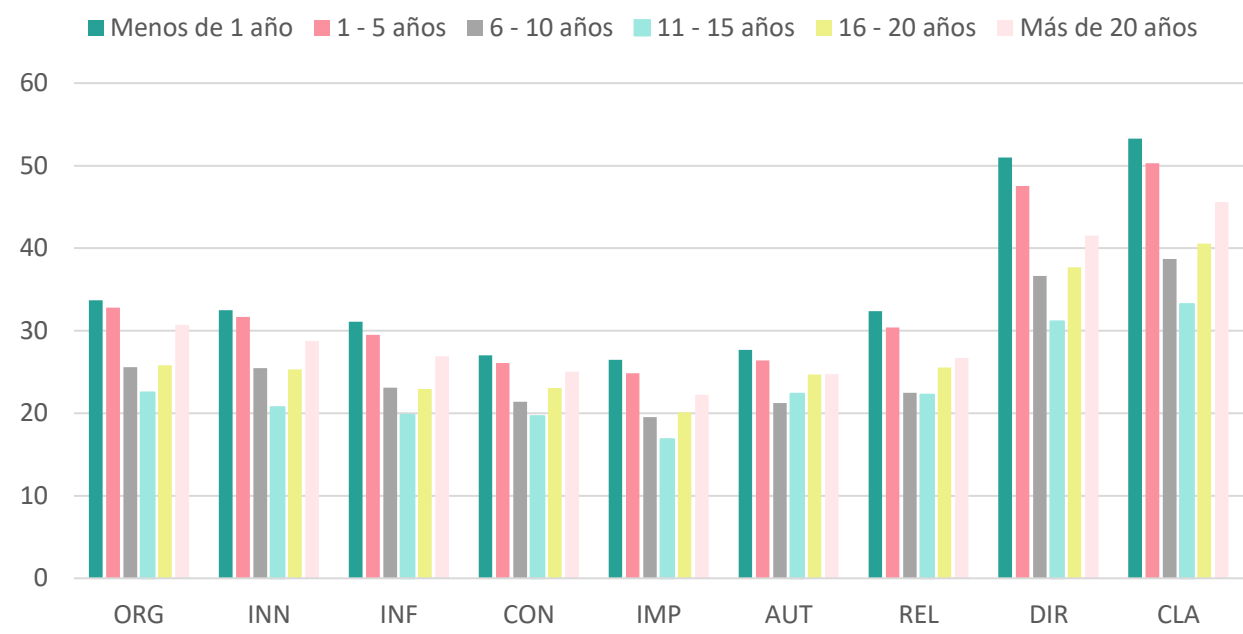


Figura 4. Comparación de medias de las áreas del CLA en función del criterio Especialidad

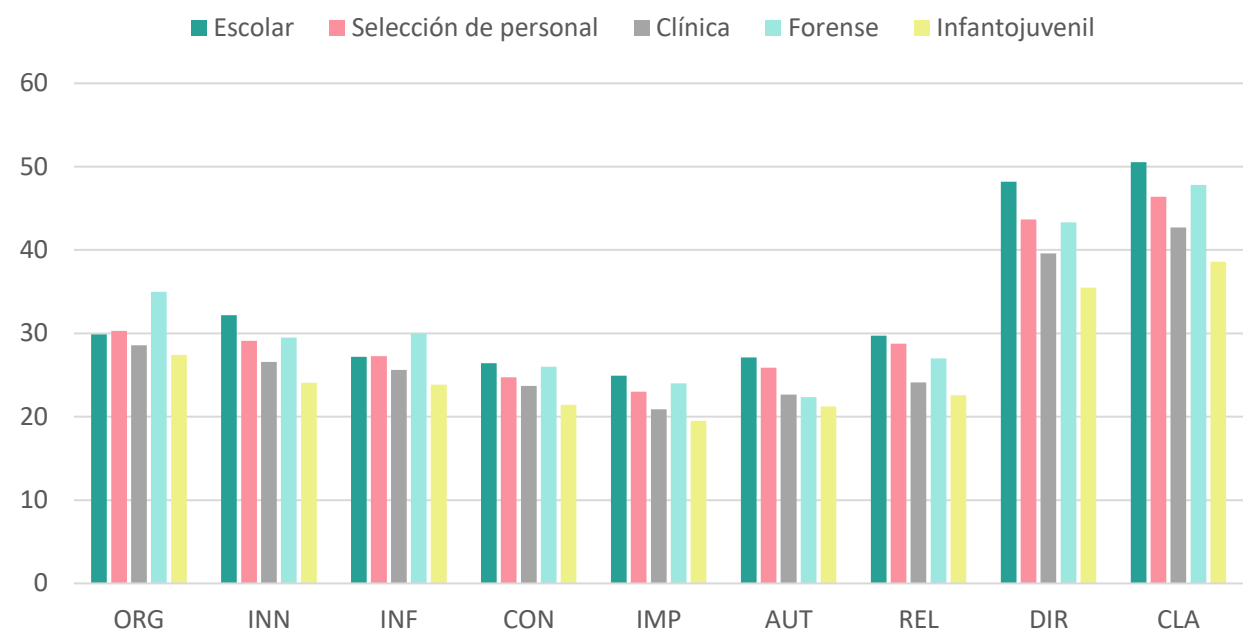


Figura 5. Comparación de medias de las áreas del CLA en función del criterio Departamento

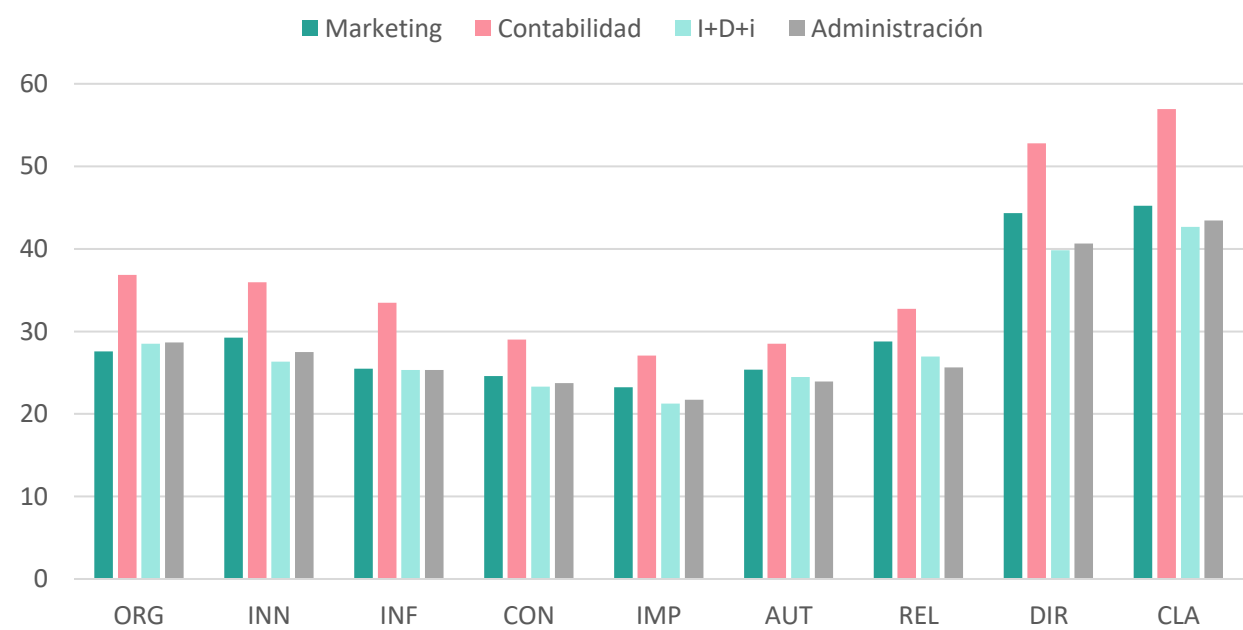
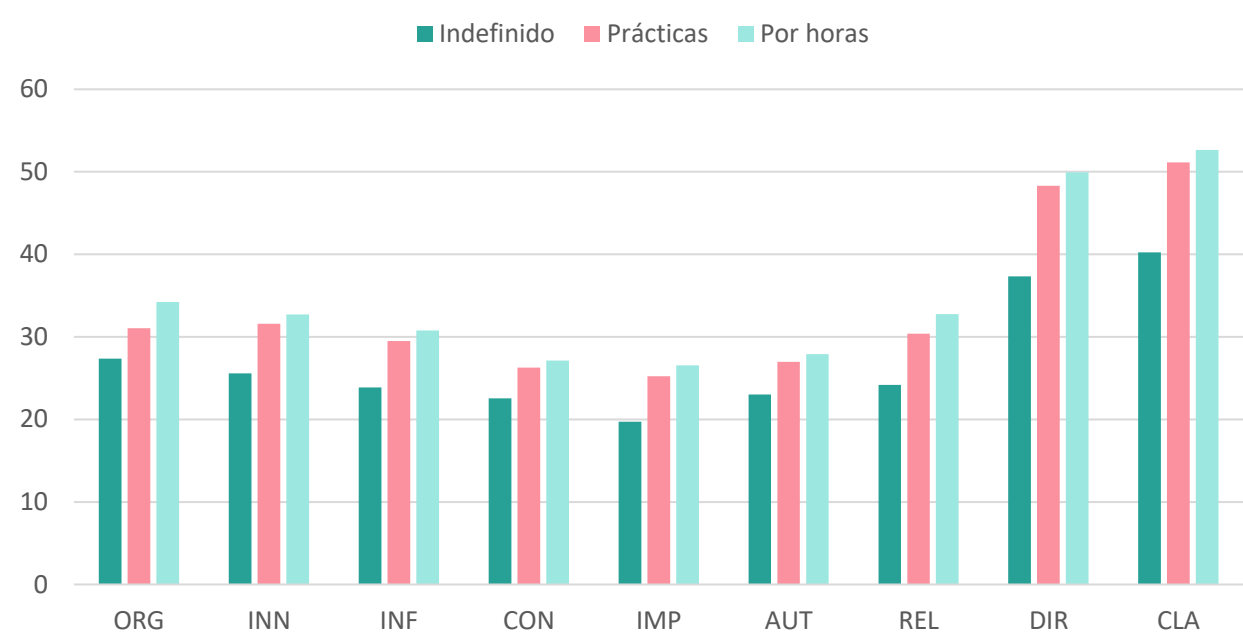


Figura 6. Comparación de medias de las áreas del CLA en función del criterio Tipo de contrato



4.1.1. Comparación de las puntuaciones con el baremo

Las puntuaciones directas que se obtienen de la aplicación de cualquier test son puntuaciones que no pueden interpretarse directamente, es decir, no se sabe por sí mismas si el valor que representan es algo habitual o no.

Para poder interpretar las puntuaciones obtenidas por una empresa en el CLA es necesario comparlas con las puntuaciones de un grupo amplio y representativo de personas, es decir, con un baremo. A partir de esta comparación, se podrá determinar en qué medida la puntuación de la empresa evaluada es menor, igual o mayor que la de este grupo normativo de referencia.

El baremo del CLA está compuesto por 56.029 personas trabajadoras de centros y organizaciones de diversos ámbitos y características que servirán de referencia para comparar los resultados obtenidos de Ejemplo S.A. (los estadísticos del baremo pueden consultarse en el Anexo).

Comparar con un baremo general, en lugar de limitarse a empresas del mismo sector, permite identificar con mayor precisión áreas de mejora, evitando que problemas potenciales se enmascaren o normalicen por ser característicos del sector. Además, los trabajadores dan sus percepciones teniendo en cuenta su contexto específico, lo que regula o equilibra sus respuestas; por ello, compararlas con la población general aporta una perspectiva más objetiva.

En el caso del CLA, después de hacer la comparación, se obtiene una nueva puntuación llamada percentil. Un percentil indica qué porcentaje de empresas ha tenido una puntuación igual o peor que la que se está estudiando. Por ejemplo, un percentil 75 indicaría que el resultado obtenido por Ejemplo S.A. es mejor que el de un 75% de las empresas o instituciones que componen el grupo con el que se le está comparando. Siguiendo esta lógica, también se podría decir que su resultado está por debajo del 25%, o que solo un 25% de empresas e instituciones obtuvieron un resultado mejor. Por otro lado, un percentil 50 indicaría el punto central donde hay un 50% de las empresas e instituciones del grupo de comparación por encima y 50% por debajo.

Se trata básicamente de comparar los resultados de una empresa con muchas otras para ver si está en una situación buena, normal o con carencias.

Para facilitar la interpretación, además de los percentiles que se pueden interpretar como porcentajes, los gráficos se han dividido por etiquetas o rangos. Puntuaciones en la zona azul se podrán considerar en la media o “normales” en comparación con el resto de las empresas. Puntuaciones que se desvíen hacia la izquierda en los perfiles indicarán puntuaciones más desfavorables (rangos de alerta y emergencia); mientras

que puntuaciones que se desvíen hacia la derecha en los perfiles indicarán puntuaciones más favorables (rangos saludable y excelente).

Por último, aunque la comparación con un baremo general proporciona información valiosa, la identificación de fortalezas y áreas de mejora resulta más significativa al analizar las diferencias internas entre los distintos grupos de la propia empresa, análisis que se realiza en el apartado 4.2.

Análisis de las puntuaciones medias

En la figura 7 se muestran las puntuaciones percentiles obtenidas en las áreas del CLA (línea continua) en función de los rangos de baremo (rangos de colores).

Análisis general

En términos generales, puede decirse que **el clima laboral observado en la empresa se sitúa en torno al promedio**, según la opinión de las personas evaluadas y de acuerdo con lo que se establece en el manual técnico del CLA.

Áreas de fortaleza

El área **Autorrealización** es la que ha obtenido una puntuación más alta, llegando a encontrarse en el rango medio-alto del baremo. La puntuación media obtenida en esta área es de 25,16, lo que corresponde, aproximadamente, al percentil 63 del baremo. Por tanto, el resultado obtenido por Ejemplo S.A. es mejor que el de un 63% de las empresas o instituciones que componen el grupo con el que se le está comparando.

Áreas de mejora

Por otro lado, las áreas globalmente menos valoradas son **Organización, Información y Relaciones**, con unas puntuaciones medias correspondientes a un percentil 56 aproximadamente, lo cual es un aspecto positivo, pues solo el 44% de las empresas e instituciones de comparación obtuvieron mejores resultados en estas áreas. A pesar de ser las áreas menos valoradas de la empresa, están en la zona media del baremo.

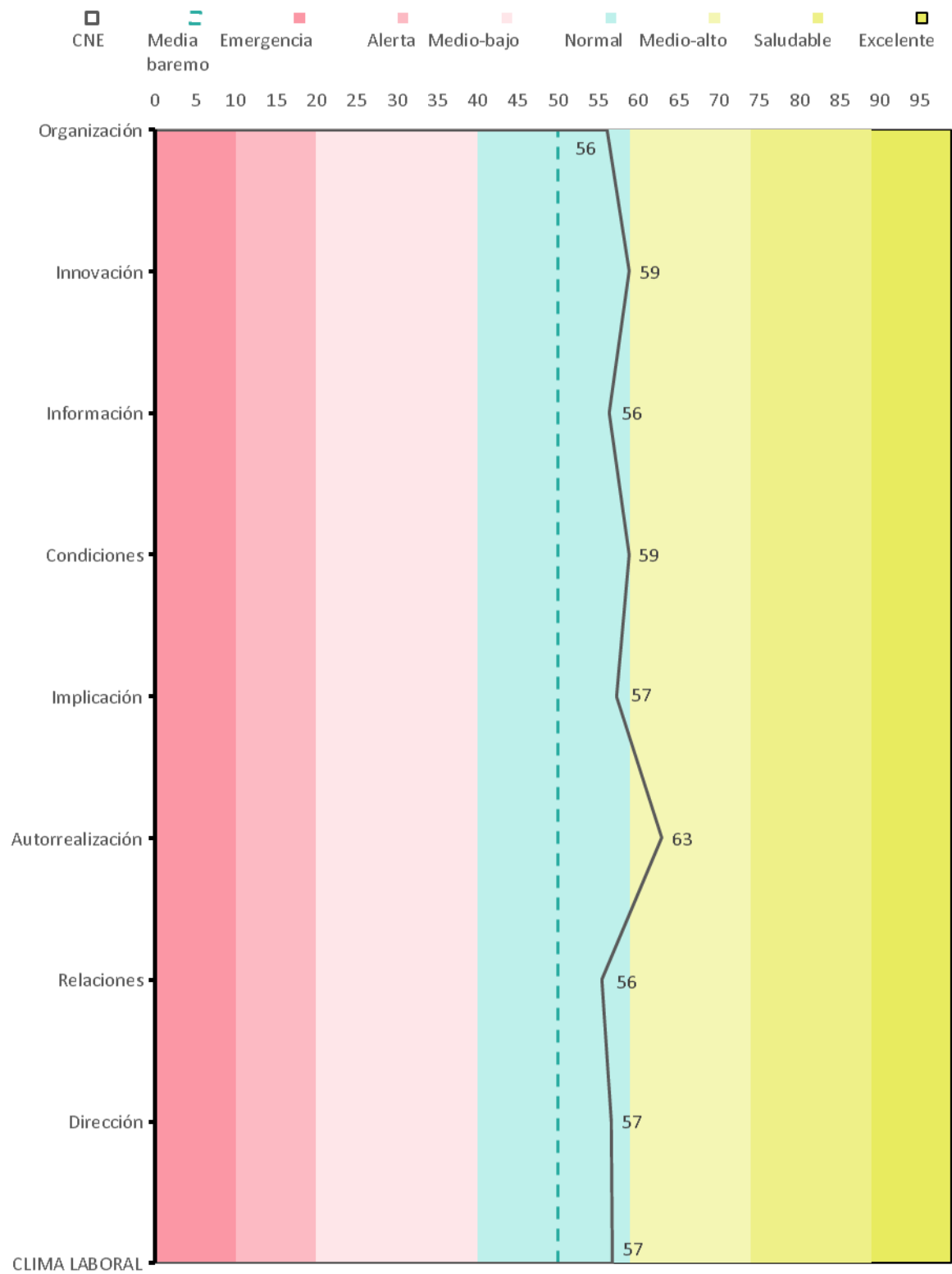
Dimensión global

La evaluación global del Clima laboral (**puntuación CLA**) ha dado un resultado de 45,85 puntos, equivalente a un percentil de 57, es decir, el 57% de los trabajadores que componen el baremo de comparación han ofrecido valoraciones más bajas del clima laboral que las obtenidas por Ejemplo S.A.

Conclusiones

Estos resultados muestran una tendencia común en la mayoría de los aspectos evaluados, lo que sugeriría una valoración general media-alta del clima laboral, ligeramente por encima a la de la mayoría de las empresas e instituciones. **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.**

Figura 7. Perfil de las puntuaciones percentiles (Pc) de Ejemplo S.A.



Análisis de la variabilidad de las puntuaciones

También es conveniente conocer si las opiniones de los empleados y empleadas se diferencian entre sí o si son homogéneas. Para ello en la figura 8 se presentan las puntuaciones mínimas y máximas (líneas continuas) obtenidas en cada una de las áreas, así como los percentiles 25 y 75 (líneas discontinuas).

El espacio que hay entre las líneas discontinuas, representa el 50% de la muestra de Ejemplo S.A. Cuanto más cerca estén las líneas discontinuas, mayor acuerdo habrá entre las opiniones de los empleados, pues querrá decir que el 50% de la muestra tiene una opinión muy similar. En cambio, cuando las líneas discontinuas estén muy separadas podrán estar reflejando diferentes opiniones dentro de la muestra.

De la misma forma, cuanto menor sea el espacio entre la línea discontinua y la línea continua del extremo (bien sea a la izquierda o a la derecha), mayor será la concentración de personas en ese rango (el 25% de la muestra total). Por tanto, sería positivo que el espacio entre las líneas continua y discontinua a la izquierda fuese muy amplio y abarcase varios rangos, pues significa que el 25% de las personas que aportaron peores opiniones no está muy polarizado de forma negativa. En cambio, un resultado positivo para las líneas continua y discontinua de la derecha sería un espacio entre ellas muy pequeño centrado en el rango excelente, pues reflejaría que un cuarto de los empleados dio en esa área las mejores valoraciones posibles.

Análisis general

Se observa que en todas las dimensiones las puntuaciones se distribuyen en varios rangos, lo que muestra diferencias entre las opiniones de los empleados.

Áreas del CLA

Es destacable que en todas las áreas ha habido al menos una persona que ha valorado el clima laboral con una puntuación que se puede considerar de emergencia (línea continua izquierda), llegando a la puntuación mínima en Innovación, Información, Condiciones y Dirección. A su vez, en todas las áreas al menos una persona ha valorado la variable como excelente (línea continua derecha), llegándose a la puntuación máxima en todas las áreas. Por otro lado, las áreas **Autorrealización** y **Condiciones** son las que **menos variabilidad** presentan, pues las líneas discontinuas de los percentiles 25 a 75 se encuentran más cerca entre sí, abarcando un menor número de rangos del baremo.

Además, las líneas discontinua y continua derechas de Autorrealización están muy cerca entre ellas y en el rango saludable (el más alto en esta área), lo que implica que un 25% de la muestra de Ejemplo S.A. ha valorado esta área con las puntuaciones más favorables posibles.

Dimensión global

En cuanto al área de Clima laboral (CLA), la puntuación máxima obtenida por, al menos, un empleado es de 70 y la mínima es de 0. Las líneas discontinuas de los percentiles 25 y 75 abarcan varios rangos, siendo el área con más variabilidad y reflejando que existe una gran discrepancia en la percepción del clima laboral entre los empleados de Ejemplo S.A.

Conclusiones

Habría que intentar explicar el motivo por el que conviven perspectivas tan dispares en Ejemplo S.A. y ver qué estrategias están funcionando en los grupos más favorables para aplicarlas a aquellos con opiniones menos favorables. Para ello en los próximos apartados se desglosa la opinión por grupos.

Figura 8. Variabilidad de las puntuaciones de Ejemplo S.A.

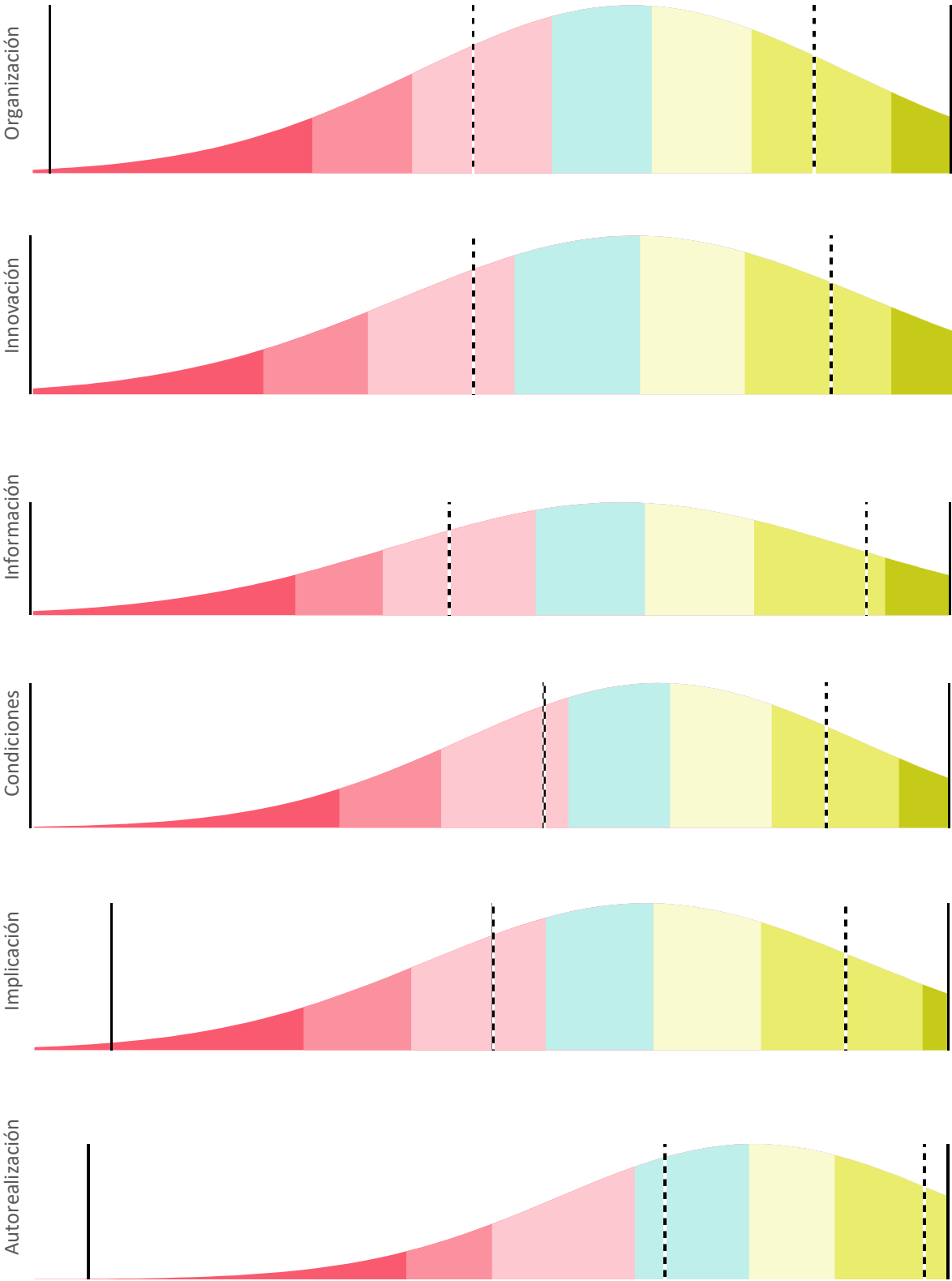
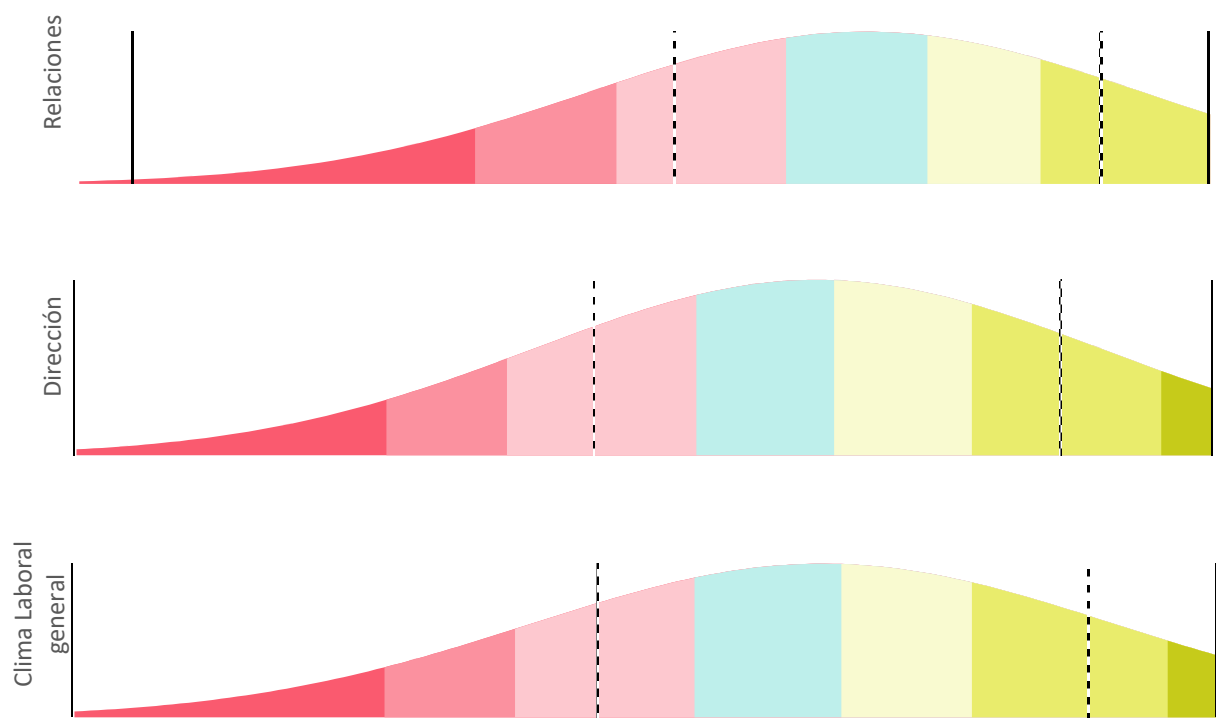


Figura 8. Variabilidad de las puntuaciones de Ejemplo S.A. (cont.)

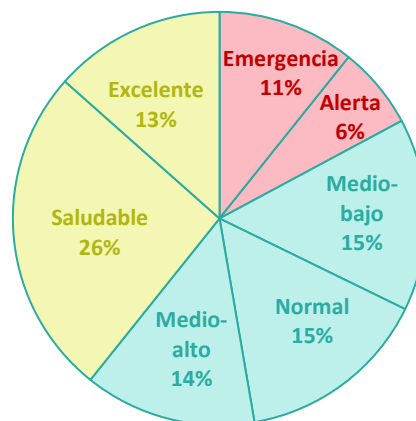


4.1.2. Distribución de las puntuaciones en función de los rangos del baremo

En este apartado se presentan los rangos medio-bajo y medio-alto en color azul para dar claridad a la interpretación de los resultados y centrar la atención en las opiniones más extremas, tanto positivas (rangos saludable y excelente de color verde) como negativas (rangos de alerta y emergencia de color rojo).

Los resultados obtenidos con la aplicación del Cuestionario de clima laboral (CLA) indican que el clima laboral de Ejemplo S.A., considerado globalmente, es percibido por la mayoría de los empleados y empleadas de la empresa dentro del rango normal o medio, como se puede ver en la figura 9. Sin embargo, es destacable que 2 de cada 5 trabajadores percibe el clima laboral de forma favorable (26% saludable y 13% excelente).

Figura 9. Distribución de la puntuación CLA en función de los rangos del baremo



Distribución por áreas

A continuación, se muestra un gráfico (figura 10) que permite ver de forma global cómo se perciben las diferentes variables en la muestra.

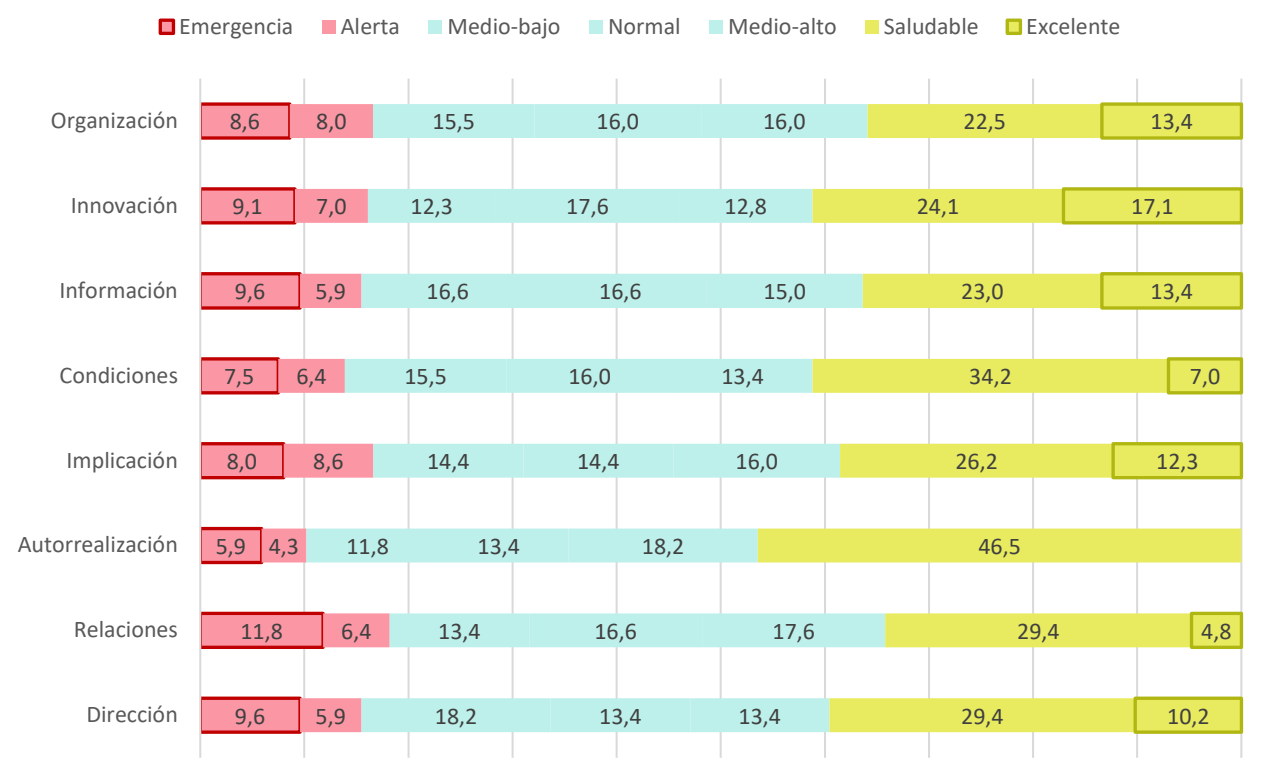
El gráfico de variabilidad de las puntuaciones (figura 8) ya adelantaba a grandes rasgos esta información, pues nos permitía observar cómo se estaban distribuyendo las puntuaciones en cada área de forma general.

En la figura 10 se pueden ver, de forma más detallada, los porcentajes de personas que han obtenido puntuaciones en cada uno de los rangos. Esto puede identificar áreas de fortaleza y áreas de mejora, es decir, las áreas donde los porcentajes más altos estén en los rangos saludable y excelente (verde) serán áreas de fortaleza. Por el contrario, áreas donde haya porcentajes en emergencia o alerta serán áreas de mejora.



En el área de Relaciones hay más de un 10% de personas con valores en el rango de emergencia.

Figura 10. Distribución de las puntuaciones de las áreas en función de los rangos del baremo



Parece que Autorrealización es la variable valorada más **favorablemente**, ya que un 46,5% de los participantes se encuentra en el rango saludable. Por otro lado, Relaciones parece ser la que mayor porcentaje de puntuaciones **desfavorables** tiene, con un 18,2% en el rango de alerta y emergencia (6,4% y 11,8%, respectivamente).

Por último, tal y como se había visto en los análisis previos, se observa diversidad de opiniones entre los empleados y empleadas de Ejemplo S.A. en las diferentes áreas, ya que conviven puntuaciones de alerta y emergencia junto con puntuaciones favorables (rangos saludable y excelente), aunque predominan estas últimas.

Distribución por grupos

A continuación, se muestra un gráfico (figura 11) que permite ver de forma global la situación general de cada grupo, tomando como referencia los rangos del baremo. Esto permite evaluar cómo difiere el clima laboral general entre los departamentos, equipos o grupos dentro de la organización.

Figura 11. Distribución de las puntuaciones en función de los rangos del baremo en los diferentes grupos



Se puede observar que aquellos en el departamento de Contabilidad son los que han respondido **más favorablemente** al cuestionario, ya que han obtenido el mayor porcentaje de puntuaciones en el rango saludable y excelente (65,5%). También es destacable el grupo de Escolar, donde nadie ha obtenido puntuaciones en alerta o emergencia.

Desde el punto de vista de la antigüedad en la empresa, las personas que llevan entre 11 y 15 años son los que han respondido **más desfavorablemente**, ya que un 40,9% presenta puntuaciones en los rangos de alerta y emergencia.

Por último, el grupo de especialidad Infantojuvenil es el que **más variabilidad** presenta en sus puntuaciones, al tener puntuaciones que abarcan desde el rango de emergencia hasta el rango de saludable en proporciones similares.

4.1.3. Áreas 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 la tabla 4.2 se presenta el ranking de las áreas del CLA para el caso de Ejemplo S.A. El análisis de los datos sugiere que tanto los aspectos organizativos como los personales contribuyen al clima laboral, por lo que es importante reconocer que el equilibrio entre las necesidades organizativas y las necesidades individuales de los empleados es crucial para promover un clima laboral óptimo y, por tanto, se identifican áreas de mejora potencial en aspectos específicos del funcionamiento y la organización de la empresa, así como en la satisfacción y vivencias personales de los trabajadores.

Algunos aspectos concretos del funcionamiento y la organización de la empresa se perciben favorablemente, como Innovación y Condiciones, mientras que otras se perciben de forma menos favorable, como Información y Organización.

Por otro lado, existen aspectos relacionados con las actitudes y vivencias personales de los trabajadores se consideran, en general, menos favorables, como Relaciones; mientras que otros se valoran positivamente, como Autorrealización.

Tabla 4.2. Áreas del CLA en función de su valoración

Posición	Dimensión	Área
1	Dimensión persona	Autorrealización
2	Dimensión empresa	Innovación
3	Dimensión empresa	Condiciones
4	Dimensión persona	Dirección
5	Dimensión persona	Implicación
6	Dimensión empresa	Información
7	Dimensión empresa	Organización
8	Dimensión persona	Relaciones

4.2. Comparación intraempresa

4.2.1. Comparación por grupos

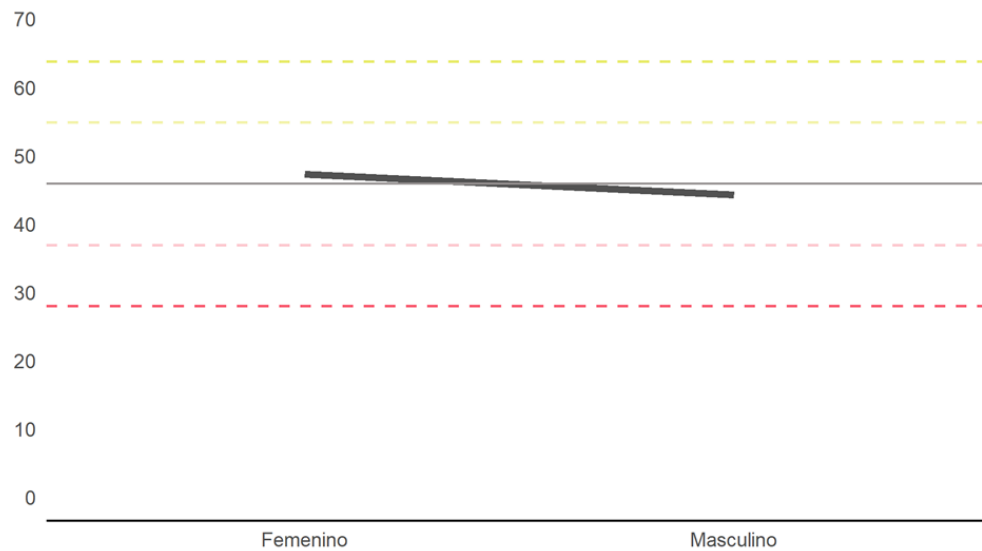
Los siguientes análisis permiten extraer una impresión global del clima laboral de Ejemplo S.A. En ellos se compara cada uno de los grupos con la **media de toda la empresa**, de modo que es posible comprobar:

- * 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).

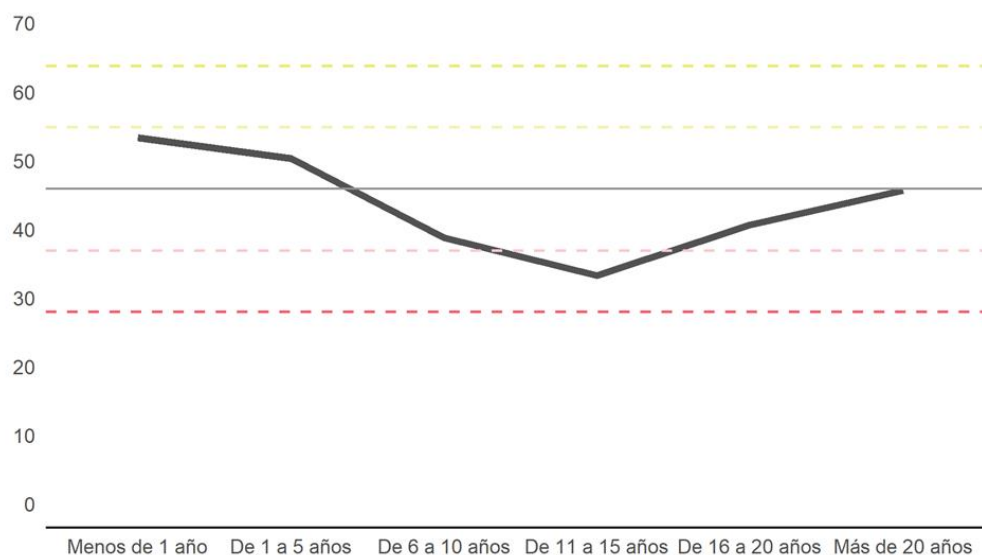
Se han construido los siguientes gráficos tomando la puntuación en la escala global CLA como referencia y en ellos se pueden apreciar las diferencias obtenidas en esta variable en función de cada una de las categorías de los criterios.

La línea azul horizontal del gráfico representa la media de CLA del grupo total ($N = 187$; $Media = 45,85$) y la línea gris gruesa representa los alejamientos por encima y por debajo de esa media de los distintos grupos. 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.

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 que están 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, que el grupo no se desmarca de la tendencia general de Ejemplo S.A.

Figura 12. Comparación de las puntuaciones según el criterio Género

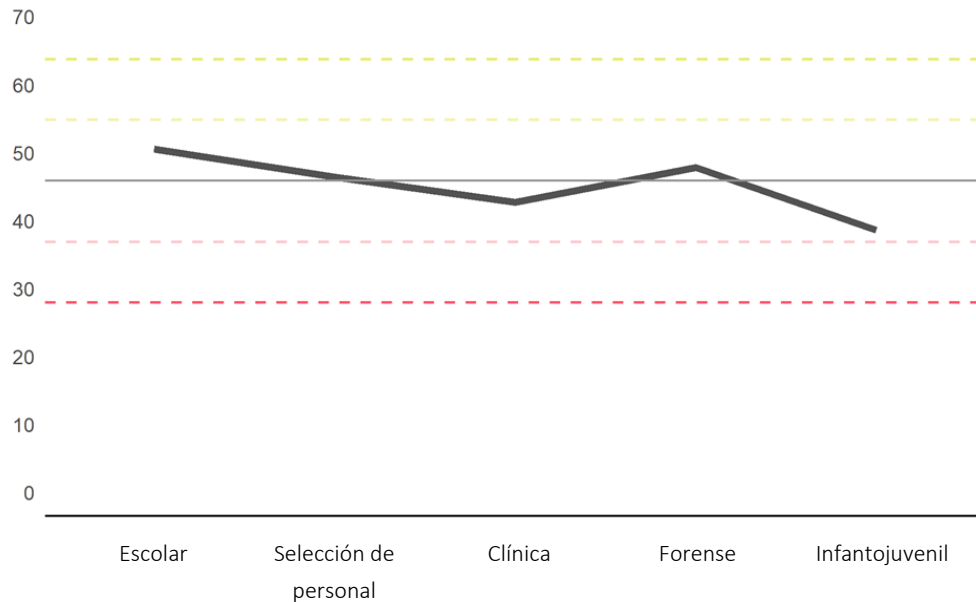
La línea gris se mantiene entre las líneas discontinuas para los dos grupos del criterio *Género*, por lo que se considera que las diferencias no son significativas, es decir, que ningún grupo se desmarca de la tendencia general de Ejemplo S.A.

Figura 13. Comparación de las puntuaciones según el criterio Antigüedad

En general, la línea gris se mantiene entre las líneas discontinuas para los grupos del criterio *Antigüedad*, por lo que se considera que las diferencias no son significativas, es decir, que los grupos no se desmarcan de la tendencia general de Ejemplo S.A. Sin embargo, se puede apreciar que el grupo de 11 a 15 años de antigüedad sí llega a cruzar ligeramente la línea discontinua rosa, siendo el más desfavorable y mostrando una diferencia estadísticamente significativa con la tendencia general de Ejemplo S.A.; lo que contrasta con

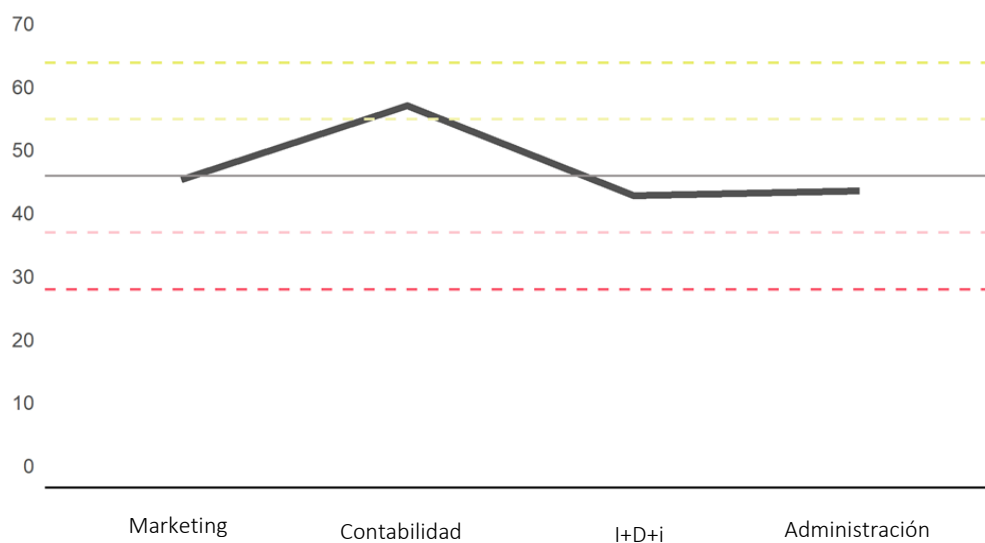
la opinión del grupo de 1 año o meno de antigüedad, que no llega a cruzar la línea discontinua verde, pero que es bastante más favorable. La diferencia entre ambos grupos también se podría considerar estadísticamente significativa.

Figura 14. Comparación de las puntuaciones según el criterio Especialidad



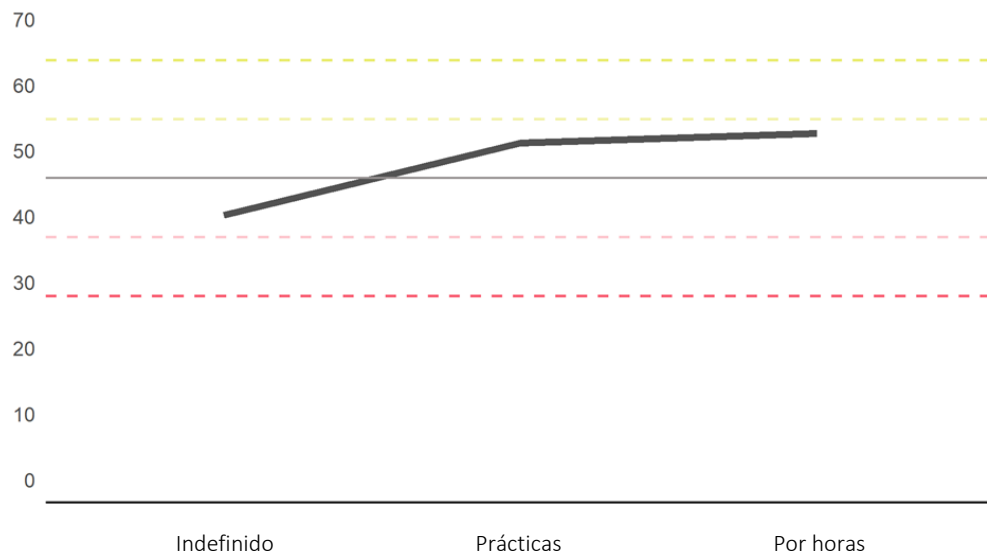
La línea gris se mantiene entre las líneas discontinuas para los grupos del criterio *Especialidad*, por lo que se considera que las diferencias no son significativas, es decir, que ningún grupo se desmarca de la tendencia general de Ejemplo S.A. Lo que sí se puede apreciar es una diferencia resaltable entre la opinión del grupo de Escolar (la más favorable) y la del grupo Infantojuvenil (la menos favorable).

Figura 15. Comparación de las puntuaciones según el criterio Departamento



La línea gris se mantiene entre las líneas discontinuas para los grupos del criterio *Departamento* (las diferencias no son significativas), salvo para el departamento de Contabilidad, lo que implica que se desmarca favorablemente de la tendencia general de Ejemplo S.A.

Figura 16. Comparación de las puntuaciones según el criterio Tipo de contrato



La línea gris se mantiene entre las líneas discontinuas para los dos grupos del criterio *Tipo de contrato*, por lo que se considera que las diferencias no son significativas, es decir, que ningún grupo se desmarca de la tendencia general de Ejemplo S.A.

4.2.2. Comparación por áreas

Los gráficos que se presentan a continuación facilitan la interpretación de los resultados numéricos. Reflejan la comparación, para cada área 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 ($N = 187$); 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.

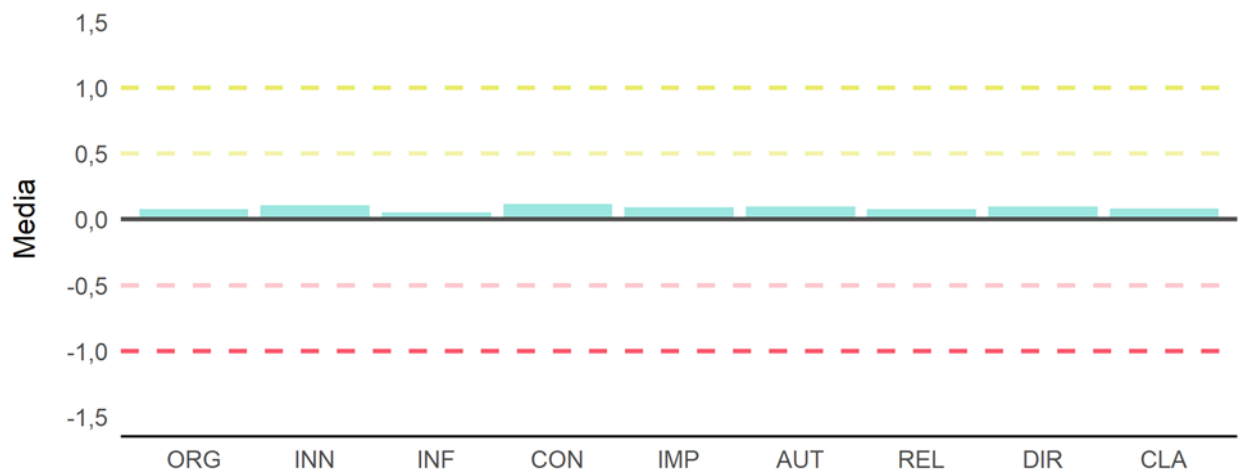
Un análisis en detalle de estos gráficos permitirá extraer valiosa información sobre el comportamiento en el cuestionario de los diferentes grupos establecidos. En cada gráfico se pueden visualizar fácilmente las diferencias en cada una de las dimensiones evaluadas, permitiendo la comparación de los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

Género

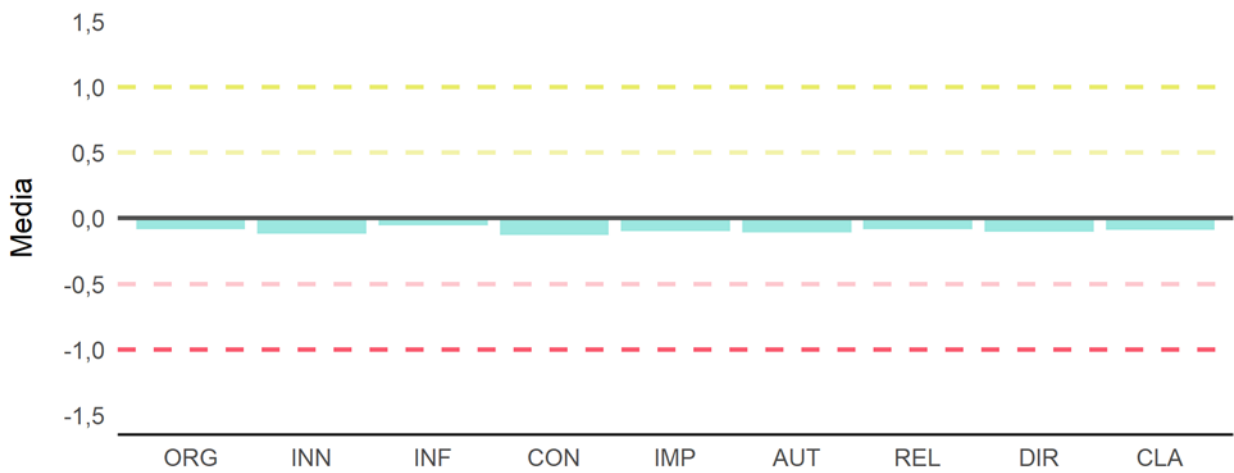
A continuación, se muestran las puntuaciones en cada escala en función del criterio *Género*.

Figura 17. Comparación de las puntuaciones en cada área en Género femenino



Aunque todas las áreas están por encima de la media, se encuentran cercanas a ella, por lo que se considera que no se alejan de forma significativa, es decir, que ningún área se desmarca de la tendencia general de Ejemplo S.A.

Figura 18. Comparación de las puntuaciones en cada área en Género masculino



Aunque todas las áreas están por debajo de la media, se encuentran cercanas a ella, por lo que se considera que no se alejan de forma significativa, es decir, que ningún área se desmarca de la tendencia general de Ejemplo S.A.

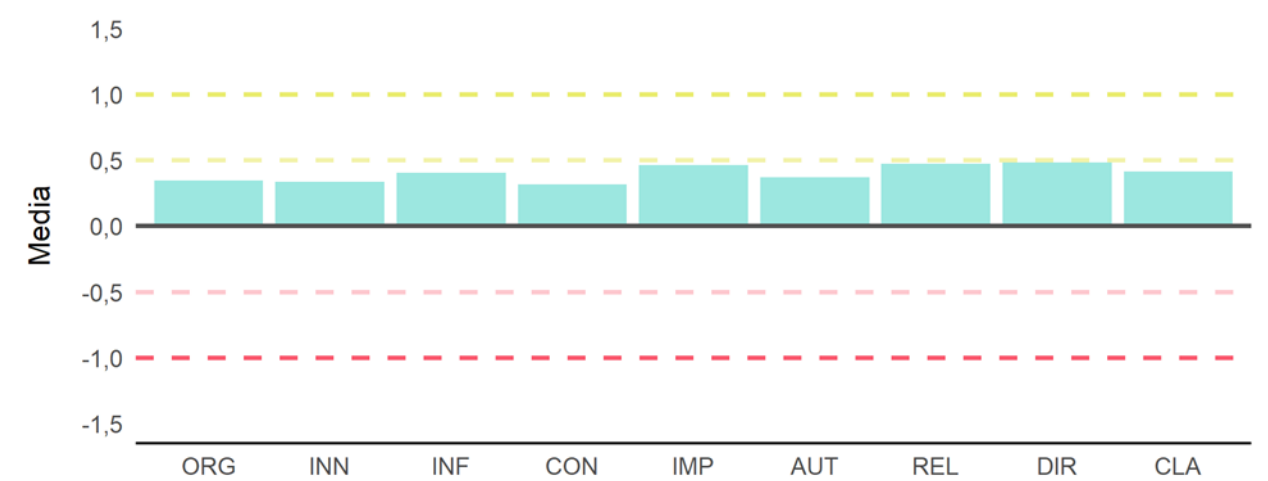
Antigüedad

A continuación, se muestran las puntuaciones en cada escala en función del criterio *Antigüedad*.



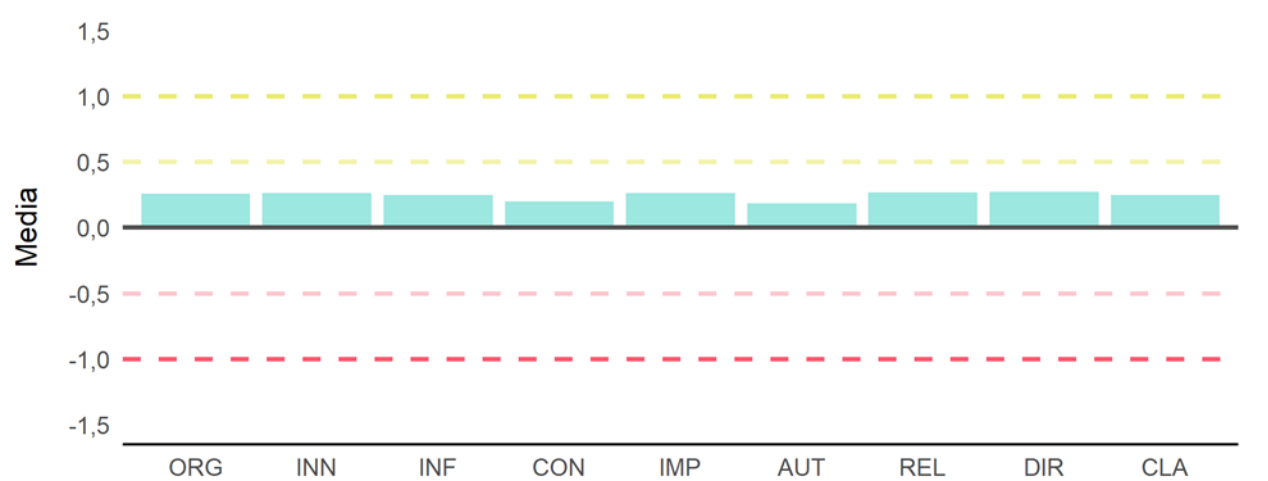
Los grupos con una antigüedad de **6 a 10 años** y de **11 a 15 años** tienen todas las escalas por debajo de la media, gran parte de manera significativa.

Figura 19. Comparación de las puntuaciones en cada área con una Antigüedad de menos de 1 año

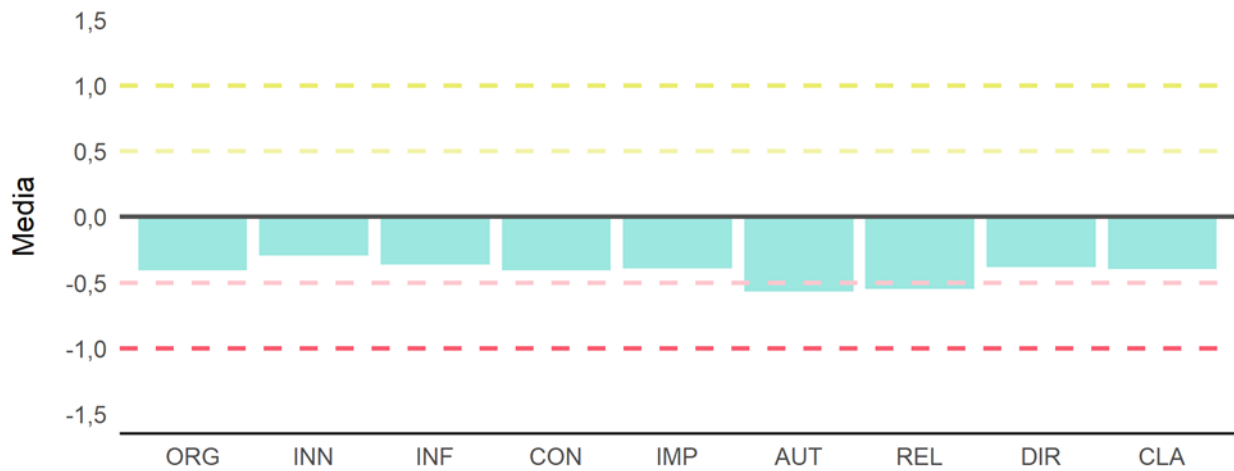


Todas las áreas están por encima de la media y algunas como Implicación, Relaciones y Dirección se quedan muy cerca de desmarcarse de la tendencia general de Ejemplo S.A. de manera significativa.

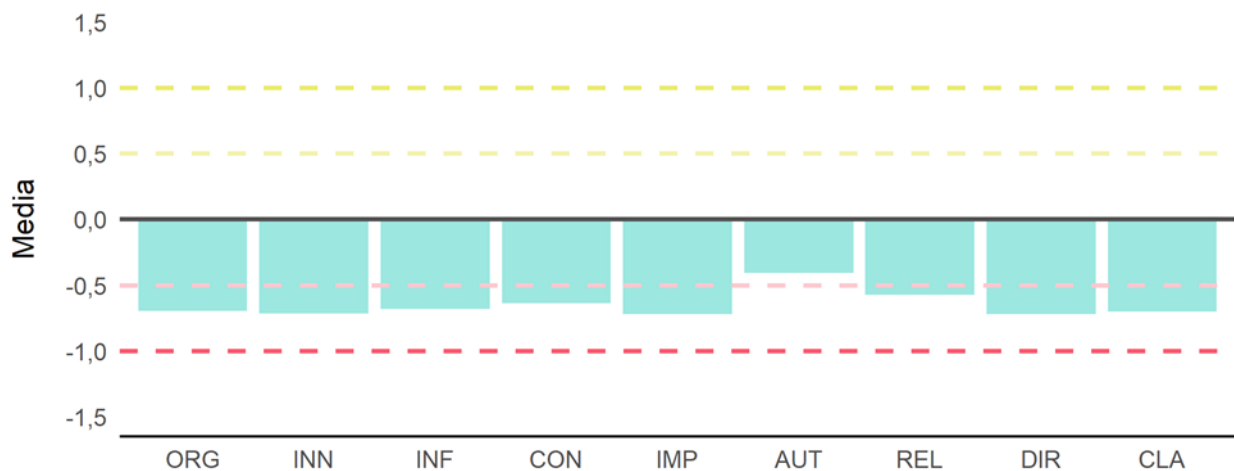
Figura 20. Comparación de las puntuaciones en cada área con una Antigüedad de 1 a 5 años



Todas las áreas están por encima de la media, aunque ninguna se desmarca de la tendencia general de Ejemplo S.A. de manera significativa.

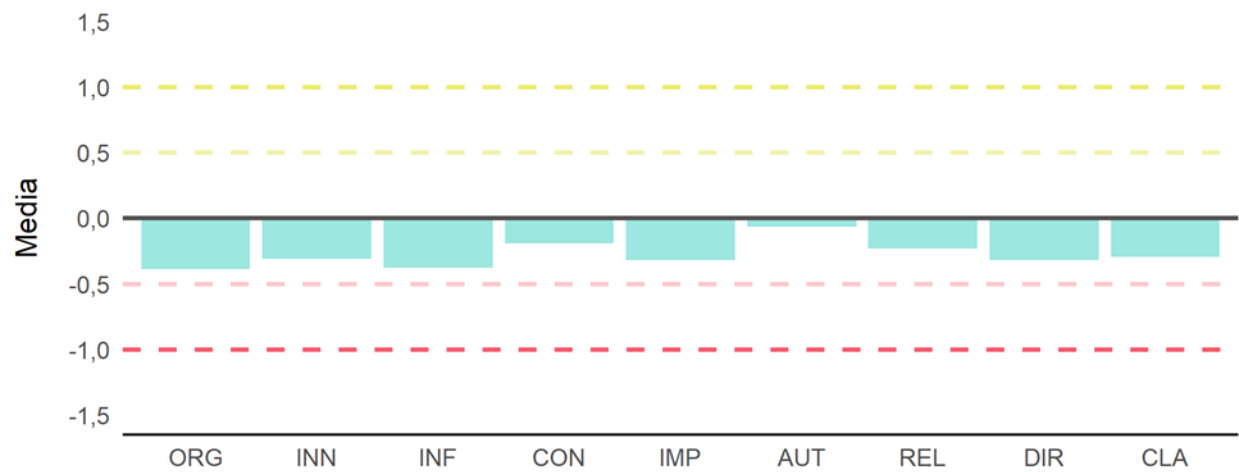
Figura 21. Comparación de las puntuaciones en cada área con una Antigüedad de 6 a 10 años

Todas las áreas están por debajo de la media y algunas como Autorrealización y Relaciones se desmarcan de la tendencia general de Ejemplo S.A. de manera significativa. Es destacable que la percepción negativa es general para todas las áreas.

Figura 22. Comparación de las puntuaciones en cada área con una Antigüedad de 11 a 15 años

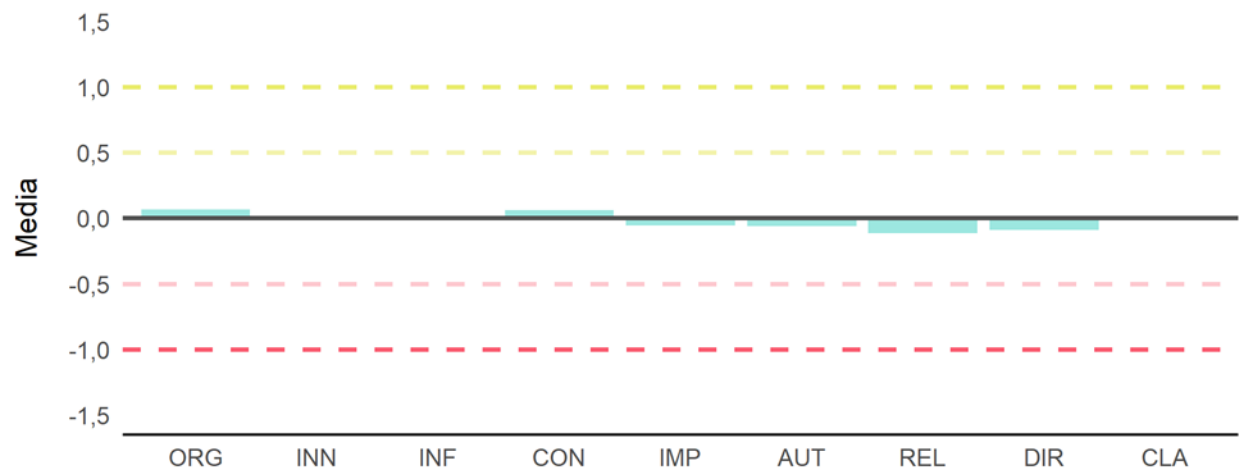
Todas las áreas están por debajo de la media y, salvo Autorrealización, todas se desmarcan de la tendencia general de Ejemplo S.A. de manera significativa. Es destacable que, siendo el grupo que peores valoraciones han reportado, esta percepción es general para todas las áreas.

Figura 23. Comparación de las puntuaciones en cada área con una Antigüedad de 16 a 20 años



Todas las áreas están por debajo de la media, aunque no se desmarcan de la tendencia general de Ejemplo S.A. de manera significativa.

Figura 24. Comparación de las puntuaciones en cada área con una Antigüedad de más de 20 años



Algunas de las áreas están por debajo de la media, pero todas se encuentran muy cercanas a ella, por lo que se considera que ningún área se desmarca de la tendencia general de Ejemplo S.A.

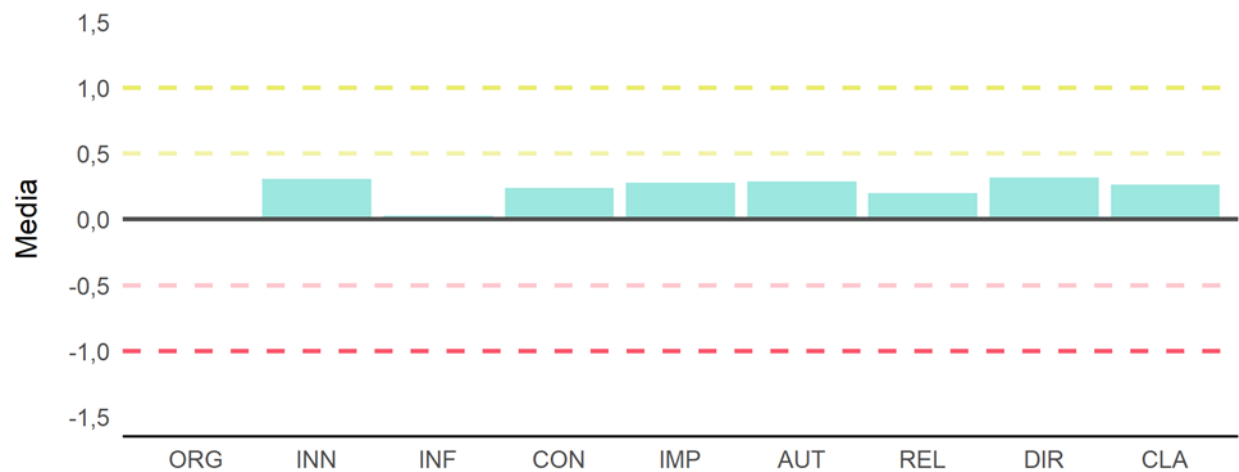
Especialidad

A continuación, se muestran las puntuaciones en cada escala en función del criterio *Especialidad*.



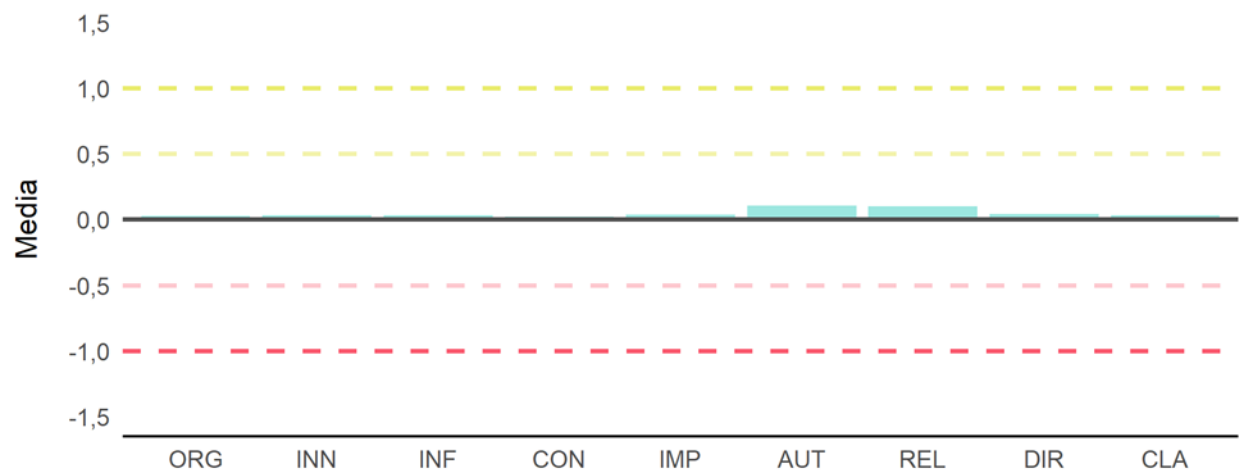
El grupo de la especialidad **Infantojuvenil** tiene todas las escalas por debajo de la media y Autorrealización y Relaciones de manera significativa.

Figura 25. Comparación de las puntuaciones en cada área de la especialidad Escolar

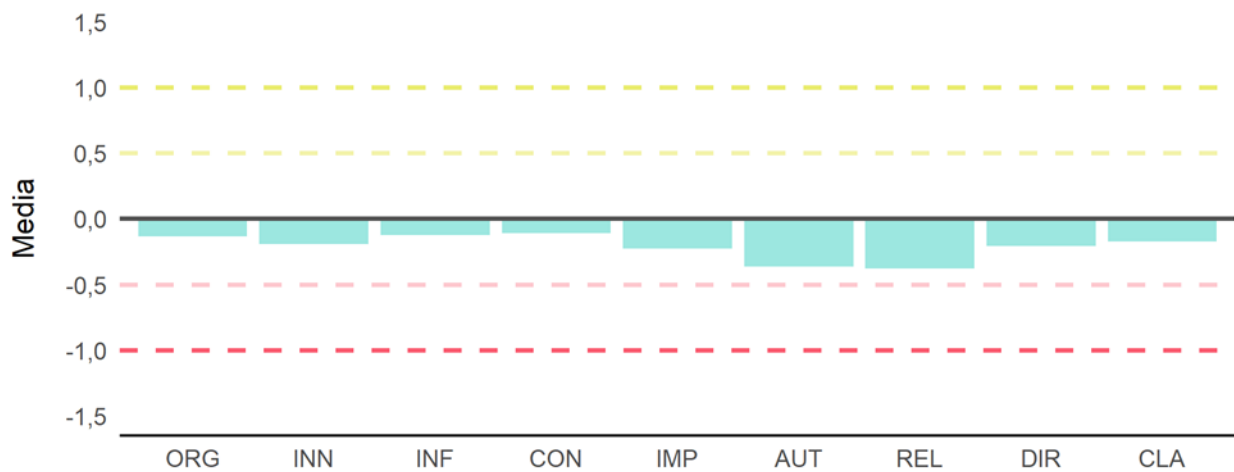


Aunque todas las áreas están por encima de la media, se encuentran cercanas a ella, por lo que se considera que no se alejan de forma significativa, es decir, que ningún área se desmarca de la tendencia general de Ejemplo S.A.

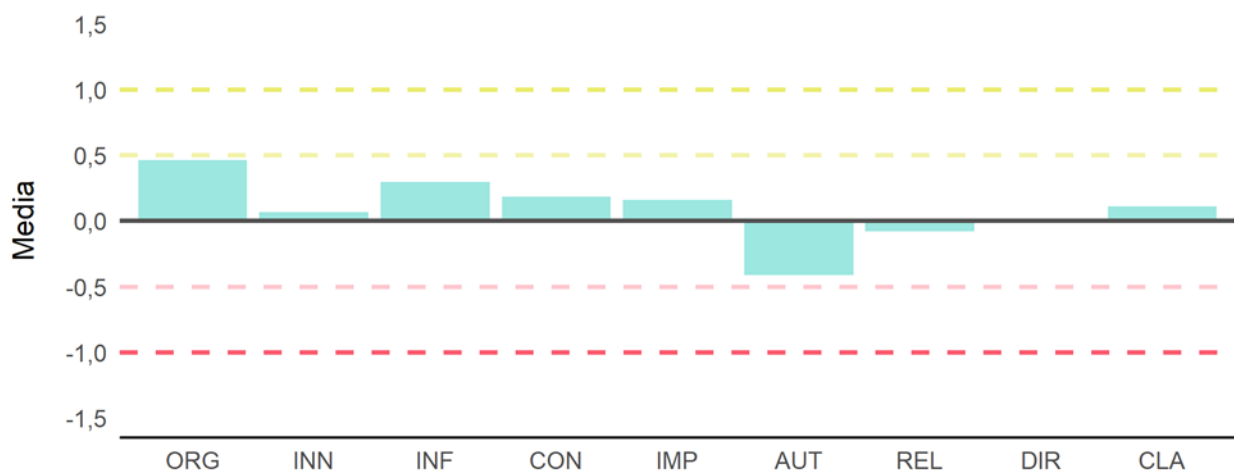
Figura 26. Comparación de las puntuaciones en cada área de la especialidad Selección de personal



Aunque todas las áreas estén por encima de la media, no es lo suficiente para ser una diferencia significativa.

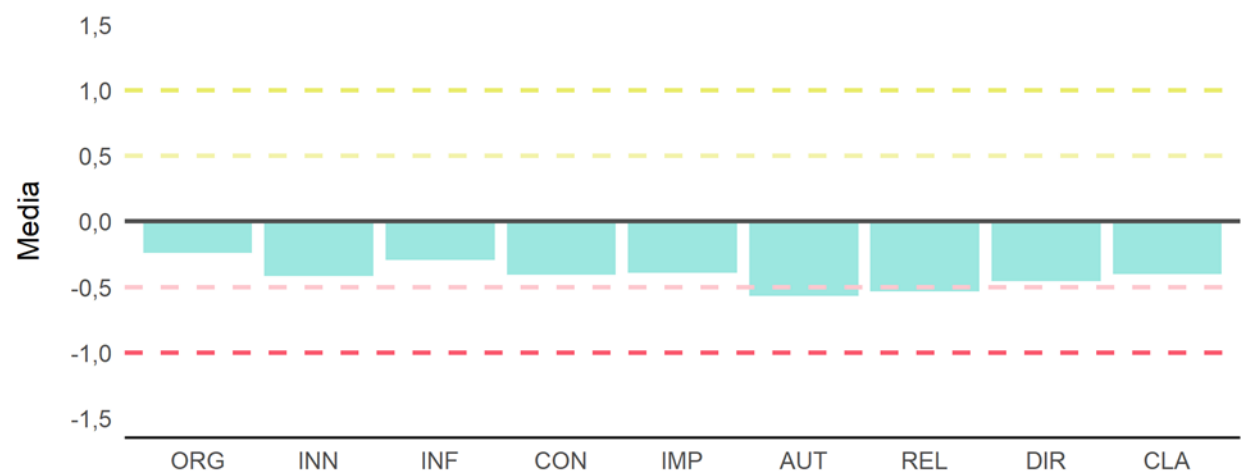
Figura 27. Comparación de las puntuaciones en cada área de la especialidad Clínica

Aunque algunas de las áreas están por debajo de la media, se encuentran cercanas a ella, por lo que se considera que no se alejan de forma significativa, es decir, que ningún área se desmarca de la tendencia general de Ejemplo S.A.

Figura 28. Comparación de las puntuaciones en cada área de la especialidad Forense

La mayoría de las áreas están por encima de la media, aunque algunas como Autorrealización y Relaciones se encuentran por debajo. Es destacable que las dos áreas cercanas a desmarcarse de la tendencia general de Ejemplo S.A. son, por un lado, Organización, de la dimensión empresa, haciéndolo de forma favorable; y, por otro, Autorrealización, de la dimensión persona, haciéndolo de forma desfavorable.

Figura 29. Comparación de las puntuaciones en cada área de la especialidad Infantojuvenil



Todas las áreas están por debajo de la media y algunas como Autorrealización y Relaciones se desmarcan de la tendencia general de Ejemplo S.A. de manera significativa. Otras, como Dirección e Innovación, se quedan muy cerca.

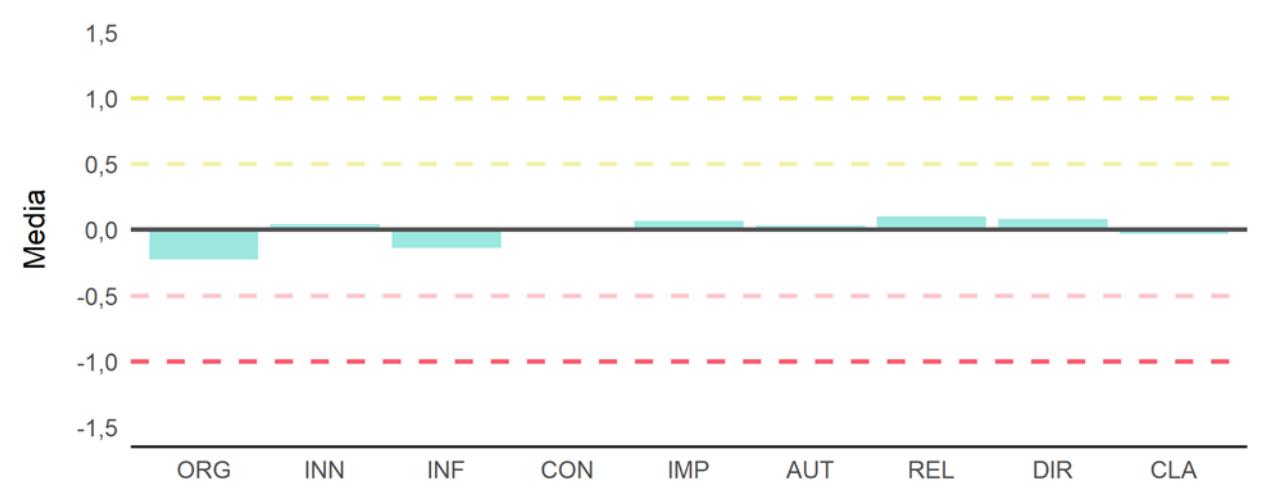
Departamento

A continuación, se muestran las puntuaciones en cada escala en función del criterio *Departamento*.



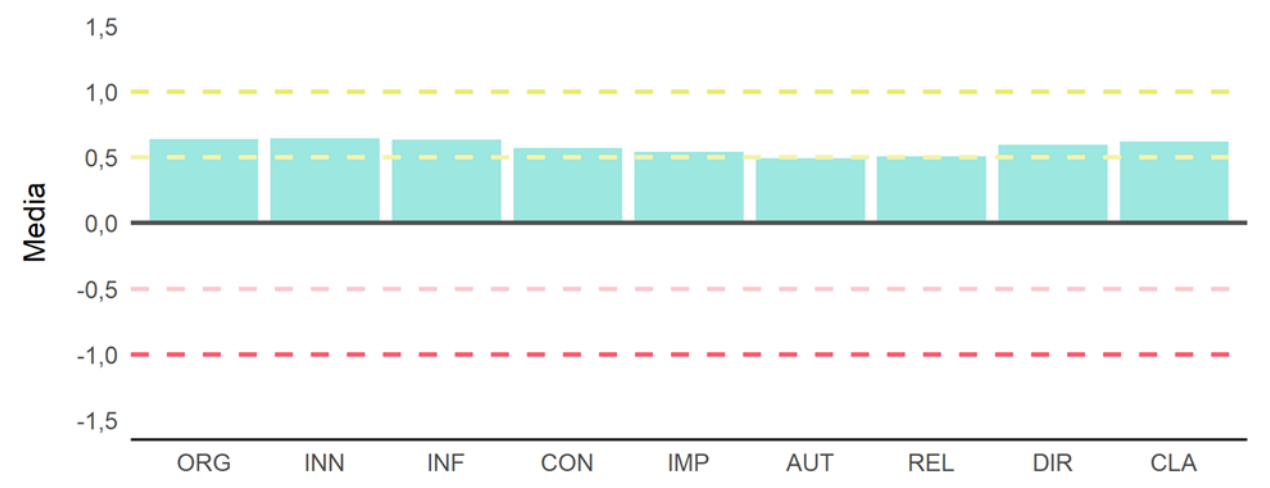
El área de **Contabilidad** tiene todas las escalas por encima de la media de manera significativa.

Figura 30. Comparación de las puntuaciones en cada área del Departamento de Marketing



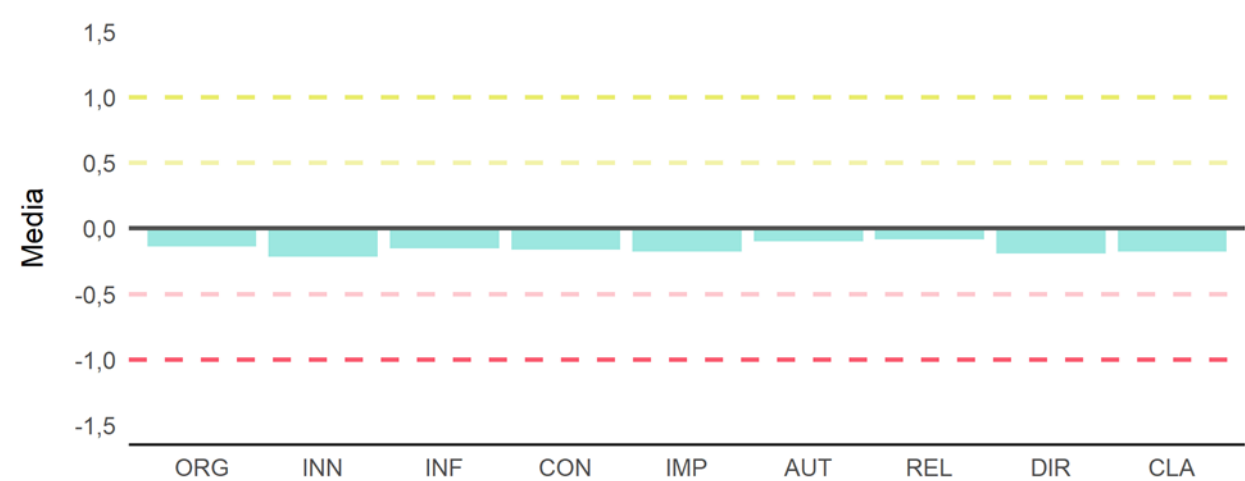
Algunas de las áreas están por debajo y otras por encima de la media, pero todas se encuentran cercanas a ella, por lo que se considera que ningún departamento se desmarca de la tendencia general de Ejemplo S.A.

Figura 31. Comparación de las puntuaciones en cada área del Departamento de Contabilidad



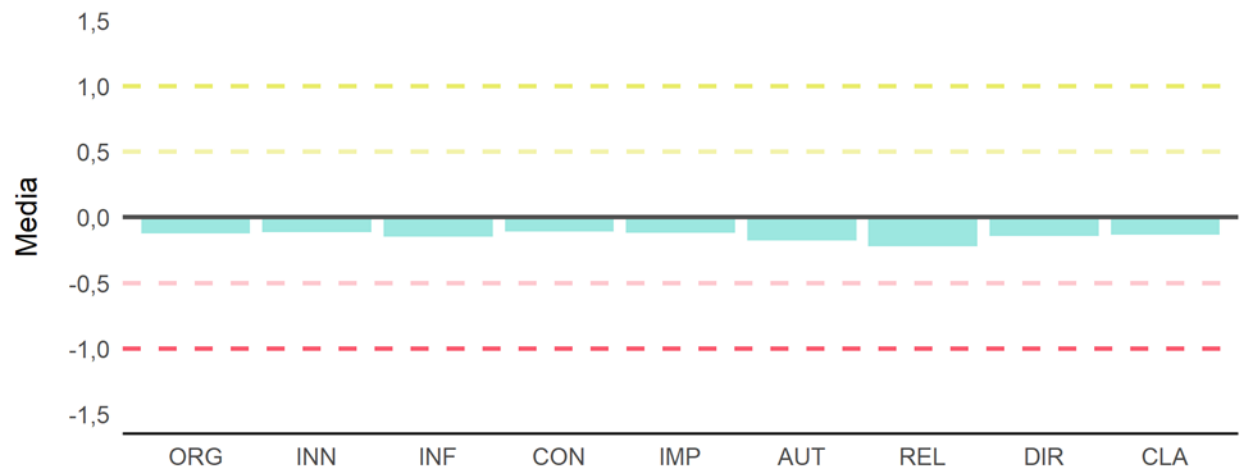
Todas las áreas están por encima de la media, desmarcándose de la tendencia general de Ejemplo S.A. de manera significativa.

Figura 32. Comparación de las puntuaciones en cada área del Departamento de I+D+i



Todas las áreas están por debajo de la media, aunque se considera que no de forma significativa.

Figura 33. Comparación de las puntuaciones en cada área del Departamento de Administración

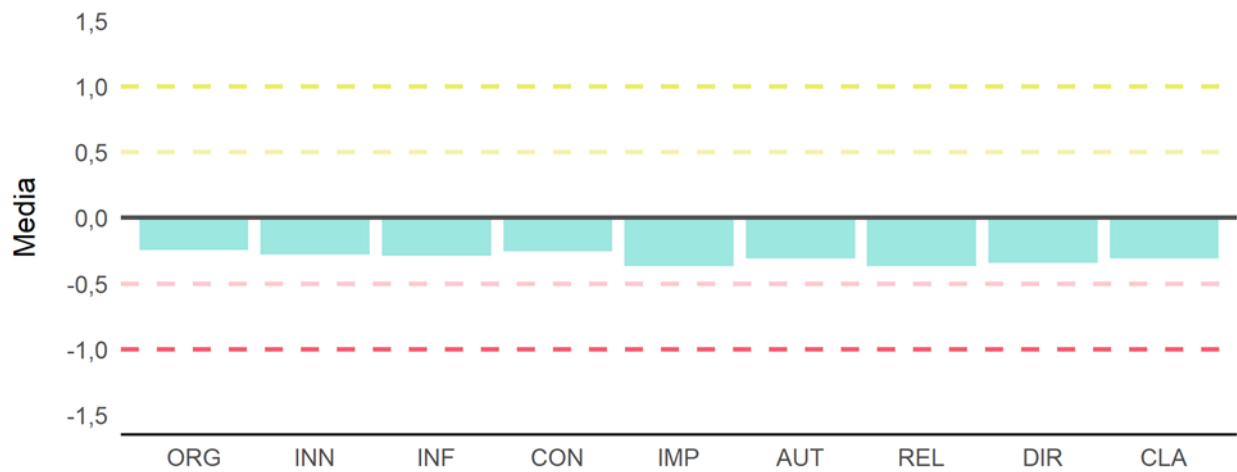


Todas las áreas están por debajo de la media, aunque se considera que no de forma significativa.

Tipo de contrato

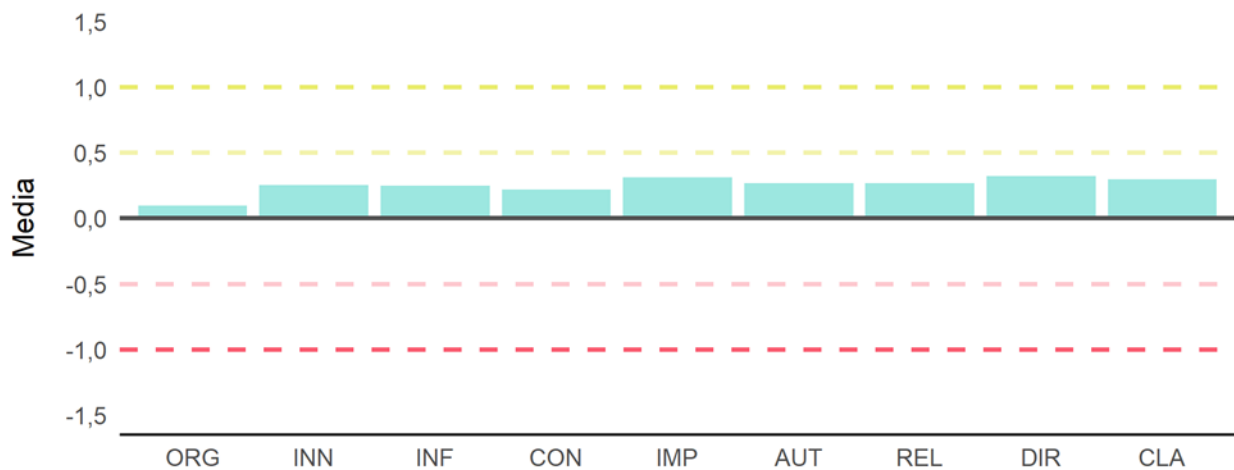
A continuación, se muestran las puntuaciones en cada escala en función del criterio *Tipo de contrato*.

Figura 34. Comparación de las puntuaciones en cada área del Tipo de contrato Indefinido



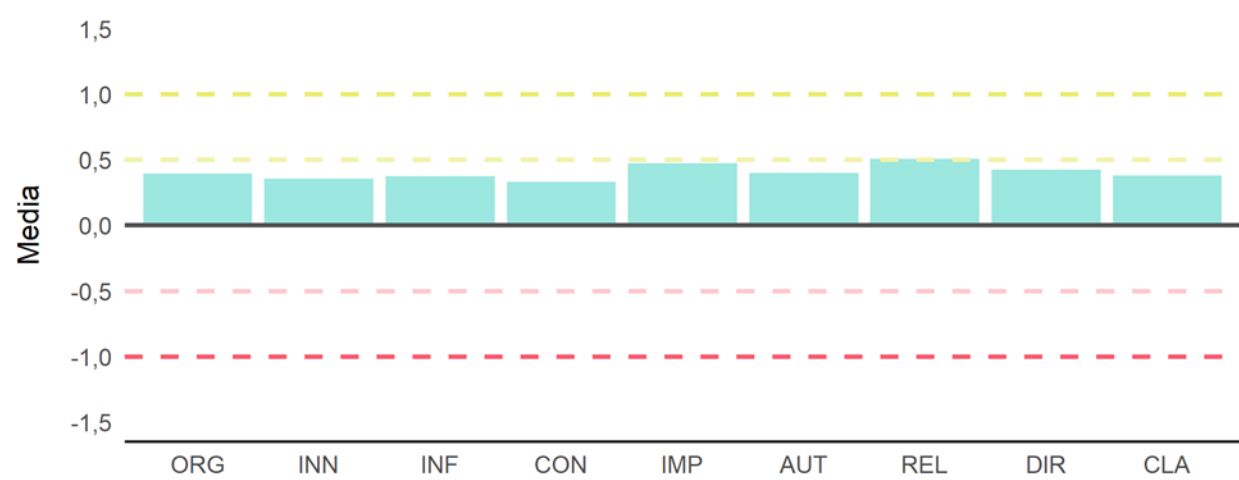
Todas las áreas están por debajo de la media, aunque se considera que no de forma significativa.

Figura 35. Comparación de las puntuaciones en cada área del Tipo de contrato Prácticas



Todas las áreas están por encima de la media, aunque se considera que no de forma significativa.

Figura 36. Comparación de las puntuaciones en cada área del Tipo de contrato Por horas



Todas las áreas están por encima de la media. Algunas como Implicación y Relaciones se encuentran muy cerca de desmarcarse de la tendencia general de Ejemplo S.A. de manera significativa.

5. Conclusiones

- * Aunque existen algunas diferencias específicas entre varios de los grupos y existen diferencias en las valoraciones de cada empleado dentro de los grupos, los datos sugieren **que, en general, la percepción de los diferentes aspectos del clima laboral evaluados es normal**. Un 44% considera el clima laboral en el rango medio, es decir, casi la mitad de la empresa. Además, un 39% considera el clima laboral saludable o excelente. **Es decir, dos quintos de la empresa valoran el clima global de Ejemplo S.A. como favorable.**
- * Las mayores diferencias de opiniones entre los empleados se encuentran en los grupos de Antigüedad. Esto indica que los empleados presentan una percepción diferencial de los aspectos evaluados en función de los años que llevan en la empresa. En este caso las mayores diferencias están entre las personas con una antigüedad de menos de 1 año y con una antigüedad de 11 a 15 años.
 - * Los empleados con una antigüedad de **menos de 1 año** muestran puntuaciones relativamente homogéneas y por encima de la media de Ejemplo S.A. en todas las áreas. En varias de las áreas estas diferencias son muy cercanas a +0,5 desviaciones típicas, lo que indica que las valoraciones de este grupo de empleados se desmarcan por encima de la media global de forma significativa. Merecería la pena tratar de identificar los factores que pudieran estar provocando esta percepción tan positiva para tratar de extenderlos al resto del personal.
 - * Por otro lado, los empleados con una antigüedad de **11 a 15 años** muestran, en varias de las áreas, alejamientos de más de -0,5 desviaciones típicas por debajo de la media de Ejemplo S.A. Además, es el grupo con mayor porcentaje de personas en el rango de emergencia (27,3%). Sería recomendable identificar qué se está haciendo con otros grupos de personal con altas puntuaciones para fomentar ese sentimiento en este grupo de personas.
 - * El grupo de empleados con una antigüedad de **6 a 10 años** también muestra alejamientos de -0,5 desviaciones típicas por debajo de la media de Ejemplo S.A. en algunas de sus áreas. Las diferencias en las valoraciones de las distintas áreas en comparación con aquellos con una antigüedad de 1 año o menos no son tan grandes como las del grupo de 11 a 15 años de antigüedad, pero también son considerables.
- * El grupo de Infantojuvenil también presenta puntuaciones bastante bajas. Sus puntuaciones en todas las áreas están por debajo de la media y algunas como Autorrealización y Relaciones se desmarcan de la tendencia general de Ejemplo S.A. de manera significativa; quedándose muy cerca otras como Dirección e Innovación. Además, un 25% de las personas de este grupo están en el rango de emergencia; es decir, uno de cada cuatro empleados o empleadas del grupo de Infantojuvenil.

- ✱ El departamento de Contabilidad ha obtenido las mejores puntuaciones de toda la empresa. No tienen ningún empleado o empleada en el rango de alerta o emergencia y, además, sus puntuaciones en todas las áreas se desvían significativamente de la media de Ejemplo S.A. de forma positiva. Este grupo podría servir de referencia para tratar de extender las estrategias que están provocando esta percepción tan positiva al resto de grupos.
- ✱ Atendiendo a los **aspectos específicos (áreas)** del clima laboral, se observa que:
 - ✱ En general, existen pocas diferencias entre las áreas del CLA, estando casi todas en la parte alta del rango normal del baremo de comparación.
 - ✱ No existen diferencias entre las áreas relacionadas con la dimensión persona y la dimensión empresa.
 - ✱ Todas las áreas tienen tanto valoraciones en el rango de excelente como en el de emergencia. Esto se refleja en la puntuación global CLA, que tiene mucha variabilidad (figura 8, página 19).

Como conclusión, parece que la percepción del clima laboral se sitúa en un nivel medio-alto en términos generales. Sin embargo, hay grupos de empleados con una percepción del clima laboral de Ejemplo S.A., o de alguno de los aspectos específicos, menos favorable en comparación con el resto. Se debería intentar identificar las posibles causas que pueden estar provocando esa valoración menos favorable para tratar de paliarlos y evitar que se extienda a otros grupos de empleados, deteriorando el clima favorable de la empresa.

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 el personal que no ha participado hubiera 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 y es tarea del responsable de la aplicación determinar hasta qué punto estos datos son extrapolables.**

6. Anexo

Tabla A.1. Estadísticos descriptivos de una muestra de comparación (N = 56.029)

		Mínimo	Máximo	Media	Desv.típ.
DIMENSIÓN EMPRESA Y ORGANIZACION	Organización	0	46	-	-
	Innovación	0	44	-	-
	Información	0	42	-	-
	Condiciones	0	36	-	-
DIMENSIÓN PERSONA	Implicación	0	34	-	-
	Autorrealización	0	32	-	-
	Relaciones	0	40	-	-
	Dirección	0	66	-	-
GLOBAL	Clima laboral	0	70	-	-